

# II. FARKAS FERENC NEMZETKÖZI TUDOMÁNYOS KONFERENCIA (2020)

## 2<sup>ND</sup> FERENC FARKAS INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE (2020)



PÉCSI TUDOMÁNYEGYETEM  
Közgazdaságtudományi Kar





Ferenc Farkas

*International Scientific Conference*

**FARKAS FERENC  
II. NEMZETKÖZI TUDOMÁNYOS  
KONFERENCIA  
2020**

**PÉCS, 2020**

**Farkas Ferenc**

## **II. Nemzetközi Tudományos Konferencia 2020**

**Szerkesztők, Editors**

**Balogh, Gábor – László, Gyula – Sipos, Norbert**

**Technikai szerkesztőbizottság, Technical Editing Committee**

**Sipos, Norbert – Ásványi, Zsófia – Balogh, Gábor – Grozdics, Anett – Merza, Péter – Pótó, Judit – Riedelmayer, Bernadett – Szabó-Bálint, Brigitta – Uhrin, Anett – Tóth, Ákos – Venczel-Szakó, Tímea**

**Felelős kiadó, Publisher**

**Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar**

**Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet**

7622 Pécs, Rákóczi út 80.

**Szerkesztői kapcsolattartó, Editorial contact:**

**Sipos, Norbert**

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

Tel: +36 72 501 599/23132

E-mail: [ffisc@ktk.pte.hu](mailto:ffisc@ktk.pte.hu)

**Tudományos Bizottság, Scientific Committee**

**Ásványi, Zsófia** (University of Pécs)

**Bakacsi, Gyula** (Budapest Business School)

**Balaton, Károly** (University of Miskolc)

**Balogh, Gábor** (University of Pécs)

**Barakonyi, Eszter** (University of Pécs)

**Bencsik, Andrea** (Széchenyi István University)

**Benke, Mariann** (University of Pécs)

**Berács, József** (Corvinus University of Budapest and John von Neumann University)

**Dajnoki, Krisztina** (University of Debrecen)

**Deák, Csaba** (Corvinus University of Budapest)

**Dévényi, Márta** (University of Pécs)

**Dobrai, Katalin** (University of Pécs)

**Drótos, György** (Corvinus University of Budapest)

**Feldmann, Paulo Roberto** (University of Sao Paulo)

**Galambosné, Tiszberger Mónika** (University of Pécs)

**Gyarmatiné, Bányai Edit** (University of Pécs)

**Heidrich, Balázs** (Budapest Business School)

**Ilosvai, Péter** (University of Pécs)

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

**Jarjabka, Ákos** (University of Pécs)

**Karácsony, Péter** (J. Selye, University)

**Karoliny, Mártonné** (University of Pécs)  
**Kerekes, Kinga** (Babes-Bolyai University)  
**Keszi-Szeremlei, Andrea** (University of Pécs and University of Dunaújváros)  
**Konczosné Szombathelyi, Márta** (University of Győr)  
**Kornai, Gábor** (University of Pécs)  
**Kuráth, Gabriella** (University of Pécs)  
**Kühnel, Stephan** (Martin-Luther University Halle-Wittenberg)  
**László, Gyula** (University of Pécs)  
**Merza, Péter** (University of Pécs)  
**Németh, Julianna** (University of Pécs)  
**Németh, Péter** (University of Pécs)  
**Noszkay, Erzsébet** (Budapest Metropolitan University)  
**Obermayer, Nóra** (University of Pannonia)  
**Papp, Klára** (Case Western Reserve University)  
**Poór, József** (Szent István University)  
**Pótó, Judit** (University of Pécs)  
**Primecz, Henriett** (Corvinus University of Budapest)  
**Rabb, Szabolcs** (Pécs-Baranya Chamber of Commerce and Industry)  
**Rajcsányi-Molnár, Mónika** (University of Dunaújváros)  
**Ruzsa, Csaba** (University of Pécs)  
**Schmuck, Roland** (University of Pécs)  
**Sipos, Norbert** (University of Pécs)  
**Szabó, Lajos** (Corvinus University of Budapest)  
**Szabó-Bálint, Brigitta** (University of Pécs)  
**Szászvári, Karina** (Budapest Business School)  
**Szlávicz, Ágnes** (University of Subotica)  
**Titkos, Csaba** (University of Pécs)  
**Topár, József** (Budapest University of Technology and Economics)  
**Ujhelyi, Mária** (University of Debrecen)  
**Vitai, Zsuzsanna** (University of Pécs)  
**Venczel-Szakó, Tímea** (University of Pécs)

**A konferencia főszervezője, Chief Organizer of the Conference**  
**Balogh, Gábor**

**Olvasószerkesztő, Proofreader**  
**László, Gyula – Borgulya, Istvánné – Dévényi, Márta**

**Szervező Bizottsági tagok, Organizing Committee members**  
**Ásványi, Zsófia – Benke, Mariann – Borgulya, Ágnes – Gyarmatiné Bányai, Edit – Jarjabka, Ákos – Keszi-Szeremlei, Andrea – Karoliny, Mártonné – Kuráth, Gabriella – László, Gyula – Merza, Péter – Németh, Julianna – Pótó, Judit – Riedelmayer, Bernadett – Schmuck, Roland – Sipos, Norbert – Szabó-Bálint, Brigitta – Venczel-Szakó, Tímea – Uhrin, Anett – Vitai, Zsuzsanna**

**Konferencia védnöke, The patron of the Conference: Farkas, Ferencné**



**Honlap, Homepage:**

<https://kttk.pte.hu/hu/tudomany/tudomanyos-rendezyenyek/farkas-ferenc-nemzetkozi-tudomanyos-konferencia/ii-konferencia>

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.

© Balogh, Gábor – László, Gyula – Sipos, Norbert

© Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

© Szerzők, Authors

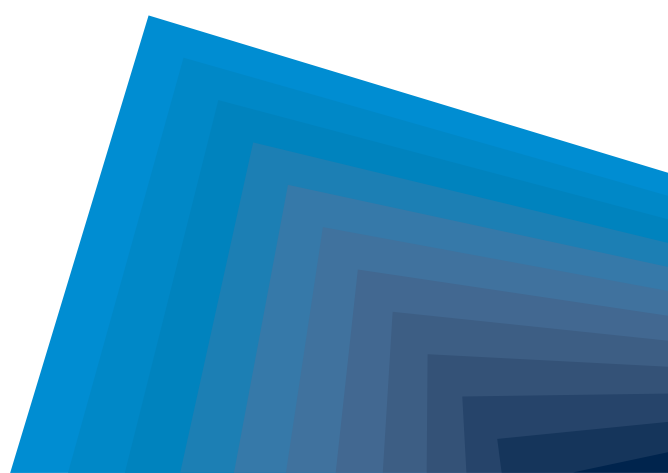
**Lektorált tanulmánykötet**

**Blind reviewed Book of Proceedings**

**Online verzió, Online edition**

**ISBN: 978-963-429-586-0**

**Pécs, 2020**



# Tartalomjegyzék – Table of Contents

<b>ELŐSZÓ – PREFACE .....</b>	<b>11</b>
Schepp, Zoltán <b>DÉKÁNI KÖSZÖNTŐ</b>	<b>12</b>
Jarjabka, Ákos <b>ELŐSZÓ AZ INTÉZETIGAZGATÓTÓL</b>	<b>14</b>
Farkas, Ferencné <b>A VÁLTOZÁS ÉS AZ FFISC</b>	<b>16</b>
Balogh, Gábor – László, Gyula – Sipos, Norbert <b>A SZERKESZTŐBIZOTTSÁG AJÁNLÁSA</b>	<b>18</b>
<b>DIGITALIZÁCIÓ – IPAR 4.0 – DIGITALIZATION – INDUSTRY 4.0 SESSION .....</b>	<b>20</b>
Boros, József <b>AZ ÁTALAKULÓ MUNKAKÖRÖK MENEDZSELÉSE BANKI PÉLDÁN KERESZTÜL</b>	<b>21</b>
Ejaz, Muhammad Rahim <b>SMART MANUFACTURING AS A MANAGEMENT STRATEGY TO ACHIEVE SUSTAINABLE COMPETITIVENESS</b>	<b>34</b>
Kremer, Kristian <b>THE ROLE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE ERA OF INDUSTRY 4.0</b>	<b>42</b>
Marciniak, Róbert – Móricz, Péter – Baksa, Máté <b>THE INTERPRETATION OF AUTOMATION AND ROBOTIZATION BASED ON EXAMPLES FROM THE BUSINESS SERVICES SECTOR</b>	<b>55</b>
Németh, Kornél – Tóth-Kaszás, Nikoletta – Rodek, Nóra – Konka, Boglárka – Bencsik, Andrea <b>IPAR 4.0: VÁRAKOZÁSOK, FELKÉSZÜLTÉG, MOTIVÁCIÓ – EGY REGIONÁLIS FELMÉRÉS TAPASZTALATAI</b>	<b>70</b>
Péter, Emőke Katalin <b>MEMBERSHIP DECISION-MAKING IN THE ZETELAKA COMMONAGE, HARGITA COUNTY</b>	<b>85</b>
Poór, József – Juhász, Tímea – Karácsony, Péter – Kovács, Ádám – Antalík, Imre – Szeiner, Zsuzsanna – Csapó, Ildikó – Horbulák, Zsolt – Szitás, Péter – Hevesi, Endre <b>A SZERVEZETI JELLEMZŐK HATÁSA A MUNKAERŐHIÁNY KIALAKULÁSÁT ELŐIDÉZŐ OKOKRA EGY HAZAI EMPIRIKUS KUTATÁS TÜKRÉBEN</b>	<b>99</b>
<b>FENNTARTHATÓ ÜZLETI ÉS VÁLLALATI STRATÉGIÁK – SUSTAINABLE BUSINESS AND COMPANY STRATEGIES SESSION .....</b>	<b>121</b>
Bencsik, Andrea <b>INTERIM MENEDZSER, MINT TUDÁSMENEDZSER?</b>	<b>122</b>

Hámori, Tamás Tibor – Poór, József <b>NEMZETKÖZIESEDÉS ÉS GLOBALIZÁCIÓ – FOGALOM, ÉRTELMEZÉS ÉS KOMMUNIKÁCIÓ</b>	<b>124</b>
Klajkó, Dóra – Czibor, Andrea <b>BOOSTERS OF INNOVATION: A PSYCHO-SOCIAL PERSPECTIVE</b>	<b>144</b>
Koltai, Zoltán <b>TELEPHELYVÁLASZTÁSI STRATÉGIÁK A MAGYAR VÁLLALATI GYAKORLATBAN</b>	<b>156</b>
Németh, Julianna <b>MUNKAERŐPIACI POLARIZÁCIÓ BÉRSZEMLELETBEN</b>	<b>171</b>
Pótó, Judit <b>A SZERVEZETI NÖVEKEDÉS ASPEKTUSAI, AVAGY A NÖVEKEDÉSELMÉLETEK ÁTTEKINTÉSE</b>	<b>188</b>
Slavić, Agneš – Berber, Nemanja – Aleksić, Marko <b>RELATIONS BETWEEN ENVIRONMENTAL RESPONSIBILITY AND ENVIRONMENTAL PERFORMANCES: AN EVIDENCE FROM SERBIAN COMPANIES</b>	<b>205</b>
<b>JÓ GYAKORLATOK, VÁLLALATI ESETEK – BEST PRACTICES, BEST PRACTICES, COMPANY CASE STUDIES SESSION .....</b>	<b>219</b>
Ásványi, Zsófia <b>A SABBATICAL NEMZETKÖZI ÉS MAGYAR MINTÁZATAI</b>	<b>220</b>
Barakonyi, Eszter – Csizi, Péter <b>A VÉDETT MUNKAHELYEK SZEREPE A MEGVÁLTOZOTT MUNKAKÉPESSÉGŰ MUNKAVÁLLALÓK MUNKAERŐ-PIACI INTEGRÁCIÓJÁBAN</b>	<b>235</b>
Bate, Adisu Fanta <b>THE CONTEXTUAL ANALYSIS OF HRM PRACTICES IN FOREIGN-OWNED FIRMS IN ROMANIA</b>	<b>249</b>
Cserna, Benjámín <b>CSATORNA HELYETT A BOLTOK POLCAIRA. HOGYAN VÁLT A TEJSAVÓ MELLÉKTERMÉKBŐL ÉRTÉKES ALAPANYAGGÁ?</b>	<b>275</b>
Noszkay, Erzsébet <b>ÉRTÉKEK - MELYEK MENTHETŐK? (...AVAGY MIT TEGYÜNK A GENERÁCIÓVÁLTÓ KKV TRANZAKCIÓK MIATT VESZÉLYBE KERÜLŐ TUDÁSTŐKE TÉNYEZŐVEL?)</b>	<b>291</b>
Vörös, Máté <b>AZ ATIPIKUS FOGLALKOZTATÁS NÉHÁNY FORMÁJÁNAK BEMUTATÁSA EURÓPAI MUNKAERŐPIACI STATISZTIKÁK ÉS EGY HAZA VÁLLALAT ADATAI ALAPJÁN</b>	<b>309</b>
<b>KARRIER-, TEHETSÉGMENEDZSMENT – CAREER AND TALENT MANAGEMENT SESSION .....</b>	<b>324</b>
Dajnoki, Krisztina – Héder-Rima, Mária <b>A TEHETSÉGMENEDZSMENT RENDSZER BEVEZETÉSÉNEK FŐBB ASPEKTUSAI</b>	<b>325</b>

Kühnel, Stephan <b>MICRO-LEARNING – EVIDENCE FROM A GERMAN AUDIT COMPANY</b>	<b>339</b>
Obermayer, Nóra- Csizmadia, Tibor – Hargitai, Dávid Máté – Kígyós, Tamás Attila <b>IPAR 4.0 – MI-É ITT A TÉR?</b>	<b>360</b>
Sipos, Norbert – Kuráth, Gabriella – Gyarmatiné Bányai, Edit <b>A FRISSDIPLOMÁS KOMPETENCIÁK ÉS A BÉREK KAPCSOLATA - A KOMPETENCIA-FEJLESZTÉS LEHETŐSÉGEI A FELSŐOKTATÁSBAN</b>	<b>363</b>
Szabó-Bálint, Brigitta <b>A SZERVEZETI KARRIERFEJLESZTÉS SIKERES MŰKÖDÉSÉNEK ÚJRAGONDOLÁSA</b>	<b>366</b>
Szondi, Réka <b>A GLOBÁLIS KARRIERBEN REJLŐ LEHETŐSÉGEK OPPORTUNITIES IN TERMS OF GLOBAL CAREER</b>	<b>388</b>

## **KOMMUNIKÁCIÓMENEDZSMENT – COMMUNICATION MANAGEMENT SESSION ..... 403**

Bedoya, Ever De Jesús <b>DESIGNING OF A QUESTIONNAIRE TO MEASURE THE EFFECT OF THE ABSENCE OF INTERNET-BASED COMMUNICATION ON COMMUNICATION SATISFACTION IN ORGANIZATIONS</b>	<b>404</b>
Venczel-Szakó, Tímea – Balogh, Gábor – Borgulya, Istvánné <b>AZ ATIPIKUS FOGLALKOZTATÁS SZOFT TÉNYEZŐI: SZERVEZETI INTERN KOMMUNIKÁCIÓ, VONZERŐ, ELŐFELTÉTELEK</b>	<b>421</b>
Venczel-Szakó, Tímea – Kuráth, Gabriella <b>AZ EGYETEMI MUNKATÁRSOK BELSŐ KOMMUNIKÁCIÓVAL VALÓ ELÉGEDETTSÉGE A PÉCSI TUDOMÁNYEGYETEM PÉLDÁJA ALAPJÁN</b>	<b>423</b>

## **MENEDZSMENT ÉS GAZDASÁGI OKTATÁS, OKTATÁSMÓDSZERTAN A 21. SZ. EGYETEMEIN – MANAGEMENT AND ECONOMICS EDUCATION, TEACHING METHODOLOGY AT UNIVERSITIES IN THE 21TH CENTURY SESSION ..... 441**

Filep, Roland – Ujhelyi, Mária – Barizsné Hadházi, Edit <b>AZ IDEÁLIS VEZETŐI TULAJDONSÁGOK HALLGATÓI VÉLEMÉNYEK ALAPJÁN</b>	<b>442</b>
Jakubik, Maria <b>REINVENTING MANAGEMENT – IS IT AN OLD WINE IN A NEW BOTTLE?</b>	<b>458</b>
Pierog, Anita – Dajnoki, Krisztina <b>VEZETŐKKEL SZEMBENI TULAJDONSÁG-ELVÁRÁSOK</b>	<b>475</b>
Ziegler, Éva <b>A REND VILÁGA – A ZIEGLER-RENDSZERCOACHING MÓDSZERTAN ALKALMAZÁSA A GYORSAN VÁLTOZÓ, KOMPLEX HUMÁN RENDSZEREK MENEDZSELÉSÉBEN</b>	<b>490</b>

## **MODERN MINŐSÉGIRÁNYÍTÁS – MODERN QUALITY ASSURANCE SESSION . 510**

Vilmányi, Márton – Hetesi, Erzsébet – Tarjányi, Margit  
**HÁLÓZATI BEÁGYAZOTTSÁGBÓL EREDŐ KONFLIKTUSOK EGÉSZSÉGÜGYI SZERVEZETEKBEN** 511

## **MUNKAHELYI KAPCSOLATOK – EMPLOYEE RELATIONS SESSION ..... 523**

Fejes, Nikoletta – Schiemann, Sandra Julia – Jonas, Eva – Frey, Dieter – Siegler, Anna – Czibor, Andrea  
**THE BRIGHT SIDE OF DARK LEADERS: STRENGTHS OF LEADERS WITH DARK PERSONALITY TRAITS** 524

Karácsony, Péter  
**MESTERSÉGES INTELLIGENCIA A HUMÁN ERŐFORRÁS GAZDÁLKODÁSBAN** 544

Kiss, Olga  
**AZ ASSZENZIÓ FILOZÓFIAI FOGALMA, ÉS GYAKORLATI ALKALMAZÁSA A COACHINGBAN** 563

László, Gyula  
**A FOGLALKOZTATÁSPOLITIKA SZAKMAI-POLITIKAI VÁLASZTÁSAI** 576

Titkos, Csaba – Nagy, Norbert  
**A BELSŐ MOTIVÁCIÓS ESZKÖZTÁR TERÁPIÁS HATÁSA A VEZETÉSI FOLYAMATBAN** 593

## **PROJEKTMENEDZSMENT – PROJECT MANAGEMENT SESSION ..... 618**

Bognár, Rita  
**HOW IMPORTANT IS IT TO MANAGE SUCCESSFUL INNOVATION PROJECTS?** 619

Jarjabka, Ákos – Sipos, Norbert  
**A SZIGETVÁRI SZULEJMÁN TÜRBE KULTURÁLIS-TURISZTIKAI KÖZPONT PROJEKT MEGVALÓSÍTHATÓSÁGI KIHÍVÁSAI** 632

## **PHD KUTATÁSOK – PHD RESEARCHES SESSION ..... 653**

Balog, Katalin  
**AZ AGILITÁS FOGALMÁT ÉRTELMEZŐ EMPÍRIKUS VIZSGÁLAT AZ ELTÉRŐ MENEDZSMENT SZEMLELETET ALKALMAZÓ SZERVEZETEKBEN DOLGOZÓ MUNKAVÁLLALÓK ESETÉN** 654

Benke, Norbert – Bábel, Balázs – Miklós, Levente – Pail, Milán  
**A SZAKSZERVEZETEK HELYZETE ÉS TÖREKVÉSEI MAGYARORSZÁGON** 675

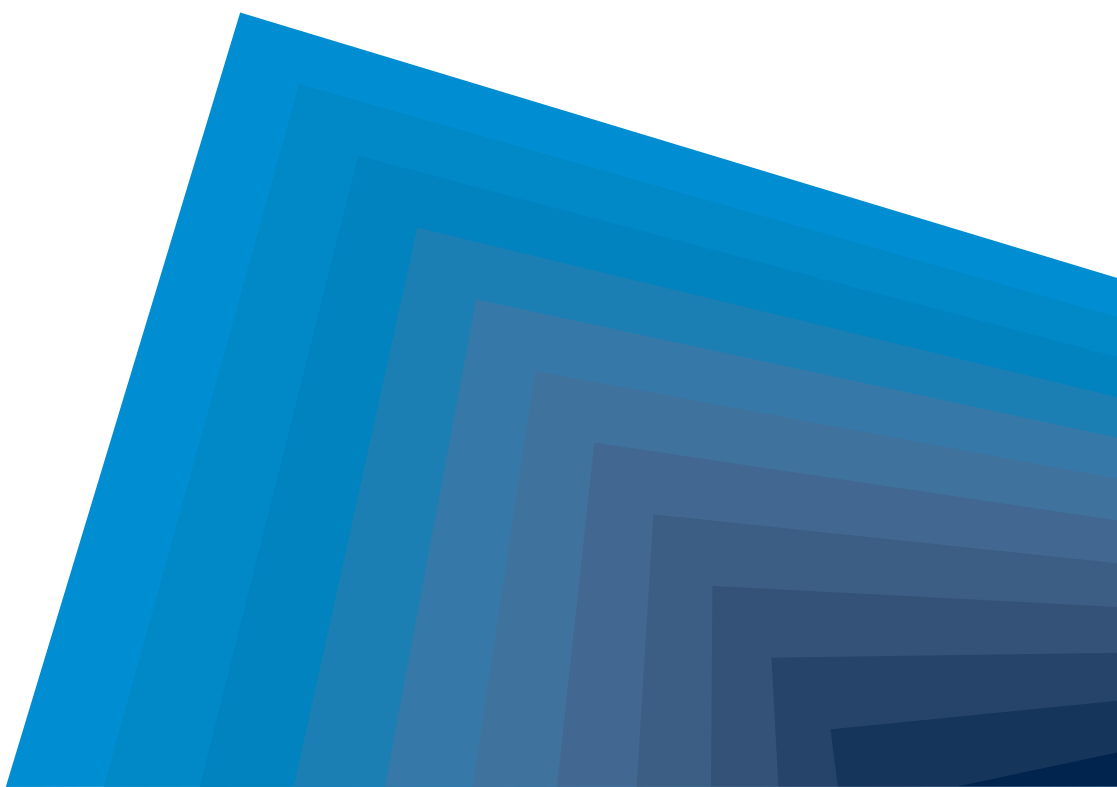
Musztyné Bátfa, Boróka Viktória – Pótó, Zsuzsanna  
**HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE PUBLIC AND PRIVATE SECTORS – AN INTERNATIONAL COMPARISON WITH SPECIAL FOCUS ON CENTRAL EASTERN EUROPE BASED ON CRANET RESEARCH 2004-2016** 689

Pranjic, Goran  
**THE SYNERGETIC EFFECTS OF BIG DATA ANALYTICS AND DIGITALIZATION ON VALUE CHAIN OPTIMIZATION** 707



Pobee, Frederick <b>USING THE UTAUT MODEL TO DETERMINE FACTORS AFFECTING THE ADOPTION OF E-COMMERCE AMONG SMEs IN DEVELOPING COUNTRIES: EVIDENCE FROM GHANA</b>	<b>718</b>
Pobee, Frederick – Mphela, Thuso <b>KEY ISSUES, FRAMEWORKS AND METHODOLOGICAL APPROACHES ADOPTED IN INVESTIGATION OF E-COMMERCE ADOPTION IN DEVELOPING COUNTRIES (DCs)</b>	<b>735</b>
Riedelmayer, Bernadett <b>OPPORTUNITIES FOR INTEGRATION INTO THE LABOUR MARKET, TYPICALLY FOR YOUNG PEOPLE UNDER AGE OF 25 IN THE EU AND HUNGARY</b>	<b>751</b>
Uhrin, Anett <b>DIVERZITÁSMENEDZSMENT: A SOKSZÍNŰSÉG MENEDZSELÉSE A HAZAI MIKRO-, KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK, VALAMINT NAGYVÁLLALATOK ESETÉBEN</b>	<b>769</b>
Zsigmond, Annamária – Czibor, Henrietta <b>ARTIFICIAL INTELLIGENCE VS. HUMAN BRAIN - WHO OWNS THE FUTURE?</b>	<b>793</b>
Zsigmond, Tibor – Machová, Renáta <b>INVESTIGATION OF STUDENT MOTIVATION FACTORS IN HIGHER EDUCATION MANAGEMENT IN SLOVAKIA</b>	<b>805</b>

# Előszó – Preface



## DÉKÁNI KÖSZÖNTŐ

Az idei év és az a rendkívüli helyzet, amelyben e sorok megszülettek, sohasem látott változásokat okozott a mindennapjainkban. Mégis, fontos néha megállni és időt szánni arra is, amit eredetileg is terveztünk megünnepelni: a pécsi közgazdászképzés 50. évfordulóját, amely ezt az évet fémjelzi, amelyre évek óta készülünk és számunkra kiemelten fontos része a 2020-as évnek. Joggal gondolhatta ezért bárki, hogy a most már tradíciónak tekinthető emlékkonferencia is kiváló lehetőségeket teremt majd az épület falai közötti baráti találkozásokra, esetleg a közös emlékek felidézésére, és természetesen, nem utolsósorban, a szakmai, tudományos előadások megtartására, megvitatására. Az újonnan megjelenő vírus azonban végigsöpört a világon, és megváltoztatta az életünket. A koronavírus elterjedése az egészségügyi kockázatokon túlmutatva is komoly kihívások elé állította az embereket, de ha a gazdaság oldaláról nézzük, akkor a szervezeti szinteken dolgozó menedzsereket, szakembereket is. A menedzsmentre, azaz a tevékenységek összehangolására, koordinálására hihetetlen mértékű igény mutatkozik, amiben az emberi erőforrást érintő kérdések talán még bonyolultabbakká és sokrétűbbé váltak.

Dr. Farkas Ferenc Professzor úrnak (1949-2016), karunk kiemelkedő formátumú kutatójának és oktatójának egyik kedves kutatási területe a változásmenedzsment volt. A változás most ugyan egy külső körülmény miatt indult, és bár nem látjuk még pontosan mi az, ami felé tartunk, rendkívül lényegessé vált, miként leszünk képesek, egyéni és szervezeti szinten, illetve, – ha megengedik a talán túlzásnak is tűnő kifejezést –, az egész emberiség szintjén áthaladni a régi jól megszokott működési modellből az újba. Ahogy Szókratész írja „a változás titka abban rejlik, hogy ne a régivel való küzdelemre összpontosítsd az energiádat, hanem az új építésére”. Biztos vagyok abban, hogy e konferencia tanulmánykötete és azok, akiknek a munkái itt megjelenhetnek, mindannyian vették a fáradságot, és energiáikat az új építésére összpontosították. Olyan gondolatokat olvashatunk majd e publikációkban, amelyek nagyban segítik a tudomány oldaláról, hogy a menedzsereknek, piaci szakembereknek „legyen hova nyúlniuk”, legyen mire támaszkodniuk, akkor, amikor komoly változásmenedzsment kihívások elé állítja őket és az általuk irányított szervezeteket az élet. Bizton állíthatom, hogy Farkas Ferenc Tanár úr, volt professzorunk, ha ma még közöttünk lehetne, a rá jellemző tudásvágytól vezérelve vetné bele magát a konferencia tanulmányainak olvasásába, és a kötet végére érve,

komoly tudásával és tapasztalatával ötvözve az új gondolatokat, élére állna a változások által támasztott szervezeti kihívások és bizonytalanságok leküzdésének.

Nem is kívánhatnék én sem mást az Olvasónak, mint hogy hasonlóan cselekedjen, és szerezze meg azt a tudást, ami itt elérhetővé vált számára! Külön köszönöm mindazoknak a munkáját, akik ezt lehetővé tették, és ilyen körülmények között sem engedték el a „konferencia” gondolatát!

Jó olvasást és szakmai diskurzust kívánok!

dr. Schepp Zoltán

egyetemi tanár, dékán

## ELŐSZÓ AZ INTÉZETIGAZGATÓTÓL

2020. május 29-én fogalmazom ezt az előszót a fő munkahelyi környezetem alakult dolgozószobámban. A dátum érdekességét az adja, hogy 71 éve, 5.29-én született Farkas Ferenc professzor, akinek a nevét viseli ez a konferencia sorozat. Megálltam ma egy percre és erre kértem a Vezetés- és Szervezéstudományi Intézeti kollégákat és a bővebb, intézethez tartozó oktatói kört, hogy emlékezzünk.

Szép dolog, ha emlékeznek valakire! Nem feltétlenül arra, hogy oktatóként mit mondott, vagy kutatóként mit írt, hanem hogy milyen ember volt. Ehhez elég egy gesztust, egy sajátos mozdulatot felidézni, vagy a vele töltött idő hangulatát. Nekem azok a balatoni nyarak idéződtek fel ebben az évben, amikor a közös ismerősökkel és a családtagokkal együtt kóstoltuk a bort a lellei naplementében anekdotázva. Ez az élmény túlmutat az egyszerű tanár-diák, vagy vezető-beosztott viszonyon, és ezért is váltja fel az elmúlás fájdalmát valamiféle melegség és derű.

Manapság elképzelhetetlen időket élünk, és olyan helyzetekhez kellett alkalmazkodnunk 2020-ban, hogyha valaki ezt jósolja nekünk akár hat hónappal ezelőtt, biztosan kinevettük volna. Sajnos, az új koronavírus járvány olyan mértékben borította fel mindennapi megszokott életünket, hogy annak következményei még most sem beláthatók a számunkra. Nem tudunk választ adni arra sem jelenleg, hogy az ezévből elmaradt események, rendezvények, és köztük a mi sikeresen debütáló Farkas konferenciánk vajon megrendezhető lesz-e a következő alkalommal a jól megszokott módon, vagy új szokásokat kell majd kialakítanunk ezen a téren is? Vajon a virtuális megoldások veszik-e át a vezető szerepet, véget vetve a személyes találkozások és eszmecserek kollegiális légkörén alapuló tudományos diskurzusoknak? Számomra ma ez is elképzelhetetlennek tűnik...

A globális léptékű bizonytalanságban megnyugtató valami biztosat és változatlant találni ebben az egyszerre bezárt, szeparált és maszkos, másfelől végletekig nyitott, járvány sújtotta világban. Ezért is döntött úgy a VSZI tudományos közössége, hogy nem mondunk le arról a hagyományról most és a jövőben sem, amit teremteni kívánunk, és ha nem is rendezzük meg a konferenciát, a képződő tudományos produktumokat, cikkeket és tanulmányokat konferencia-kötetbe rendezzük. Köszönöm mindenkinek, aki ebbe a kötetbe publikált, és



remélem, majd pár év múlva úgy veszi kézbe, hogy a munkatársainak adomázik majd arról a bizonyos 2020-as Farkas konferenciáról, amire két évente kerül sor, hogy milyen furcsa világot is éltünk, és felhívja a figyelmet arra, hogy a Farkas konferenciára menni kell, mert „...a víz szalad, a kő marad, a kő marad” (Wass A.)!

dr. Jarjabka Ákos

PTE KTK VSZI igazgató, egyetemi docens

## A VÁLTOZÁS ÉS AZ FFISC

Jó lenne meghatározni, hogy mitől vonzó egy esemény! Elménk csodálatosan „kódolja” a képeket motivációink erősítésére. Néha olyan erőssé teszi azokat, hogy belső kényszert érzünk arra, hogy megtegyük az első lépéseket annak eléréséért.

A két évvel ezelőtti konferencia sikere erősen motivált impresszió. Körülményeink megváltoztak, bizonyos élményektől megfoszt bennünket a valóság. A tudományos konferencia szervezői mégsem álltak le. Érzem, ez az újfajta rendezvény olyan, amit önmagában nem nagy élvezet megalkotni, mégis olyan nagy jutalom jár érte, hogy tényleg meg akarjuk tenni. Amikor rágondolunk a konferenciakötetre, vonzónak és lenyűgözőnek találjuk. Az a fontos, hogy mi találjuk vonzónak, és hogy az élmény eléréséért cselekedjünk.

Más lett a kép, másként éljük újra a vonzását, de úgy tekintünk elménkben erre a képre, ahogy egy filmrendező tenné. Újra megfigyeljük az új kép filmes tulajdonságait: a díszletet, a világítást, a hangot. Ma már mindent tisztán látunk: egy élénk, részleteiben gazdag, tudományos értékű színes filmünk lesz.

Átéltük a változtatás fájdalmát; mielőtt változtattunk, cselekedtünk. Kipróbáltunk egy másik lehetőséget! Megnéztük, hogy mit akarunk elkerülni és mit tudunk elérni.

Intézetünk munkatársai a változások előmozdítói maradtak. Elősegítik a tudásképzést, a tudást működésbe hozzák elméletben és gyakorlatban egyaránt. Ahogy Farkas Ferenc professzor úr fogalmazott „A változásmenedzsment elmélete és gyakorlata” című könyvében; keresni a változást, reagálni rá és lehetőségként kiaknázni azt. Aztán a valóságban kipróbálni!

Nem csupán döntéseink, hanem lehetőségeink is terelik életünket. A tudomány egy „csodafa”, amit minden új felismerés gyarapít. Ez egy konferenciakötet, amely most született. Nincs mögötte a hagyományos konferencia. A szerzők mégis tettek hozzá valamit a változásmenedzsment tudományához. Bebizonyították, hogy a tudomány művelői mindig lehetnek értékesek, lehetnek hasznosak, és az ember megtalálhatja helyét a világban.

Nekem fontos a spontán kommunikáció, hogy lássam tanítványaim értik, megértik, amit magyarázok, és ha nem látom szemük csillogását, akkor másként kell magyaráznom.

Farkas professzor azt vallotta, hogy az Ő küldetése a tanítás, a tehetségek gondozása, egy oktatási szervezet menedzselése; hogy valamit átadjon magából. Azzá váljon, azt hozza ki magából, azt tegye, amivé kell lennie.

Helyes döntés volt az átalakítás, az idő máris bizonyította szükségszerűségét. Elindultunk az ideális kötet - mint kitűzött cél - felé, de még nem értünk oda. „További munkára, akaratra, következetességre szükség van mind a menedzsment, mind pedig a dolgozók részéről.” (FF A változasm... 206.o.)

A kötetben a változásmenedzsment témakörök növekvő száma és aránya is mutatja, hogy a szervezetek világa elegendő terepet kínál a változások sokoldalú vizsgálatához.

Szívből gratulálok a VSZI-nek az ismeretek, a tudáskészlet, a tanulási képességek aktualizálásában végzett munkájához.

Kívánom minden kedves Olvasónak, hogy jó szívvel és kedvvel, a tanulni-fejlődni vágyás igényével vegye kézbe ezt a - színvonalas, tudományos munkákat megjelenítő - kötetet.

Dr. Farkas Ferencné

## A SZERKESZTŐBIZOTTSÁG AJÁNLÁSA

A Farkas Ferenc Nemzetközi Tudományos Konferencia (FFISC) egy kétévente megrendezésre kerülő, kétnapos tudományos esemény (sorozat), melyet 2018 után 2020-ban második alkalommal szerveztünk meg. Célunk az volt, hogy a menedzsment különböző irányzataival foglalkozó kutatók, oktatók és gyakorlati szakemberek inspiráló diskurzusokat folytathassanak a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karán. A Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézetének kollégái az előkészítő munkálatok során minőségi, nívós konferencia megvalósítását tűzték ki célul, hogy a 2018-ban igen sikeresen megszervezett első rendezvény értékeit továbbvigyék 2020-ban is.

A II. FFISC címét a következőképpen fogalmaztuk meg: „RENEWABLE MANAGEMENT – A MENEDZSMENT MEGÚJULÓ ELMÉLETE ÉS GYAKORLATA.” Mint utóbb kiderült, nem is lehetett volna ennél aktuálisabb az elnevezés, tekintettel a bekövetkező világválság támasztotta szervezeti átalakulásoknak. Különböző témákra lehetett jelentkezni: digitalizáció és ipar 4.0, fenntartható üzleti és vállalati stratégiák, vállalati esetek és jó gyakorlatok, karrier- és tehetségmenedzsment, kommunikációmenedzsment, gazdasági oktatás és oktatásmódszertan a 21. század egyetemében, diaszpóra – a határon túli jó gyakorlatok, modern minőségirányítás, munkahelyi kapcsolatok, önkormányzati menedzsment, projektmenedzsment, PhD kutatások. A meghirdetett konferenciára 130 fő regisztrált, ami minden várakozásunkat felülmúlta. 80 db egy- vagy többszerzős absztrakt érkezett be, amelyek tudományos kutatásokat és érdekes vállalati eseteket is megjelenítettek, ezen felül számos olyan érdeklődő is jelentkezett a rendezvényre, akik nem előadóként, hanem résztvevőként szerettek volna becsatlakozni a nyár eleji konferenciára.

Az absztraktok elbírálását követően az is világossá vált, hogy a COVID-19 járvány miatt kialakult szituáció nem teszi lehetővé a konferencia megszervezését hagyományos keretek között, vagyis a személyes találkozásra nem kerülhetett sor. A szervező csapat több forgatókönyvet (pl. online konferencia, ószre halasztás stb.) mérlegelve úgy döntött, hogy tanulmánykötetben gyűjti össze az értékes és hasznos gondolatokat, és az előadások megtartását elhalasztja. Ugyanakkor szerettük volna megjelentetni azt a tudományos potenciált, amelyet a jelentkezők korábban felkínáltak, még akkor is, ha az igazi, élő

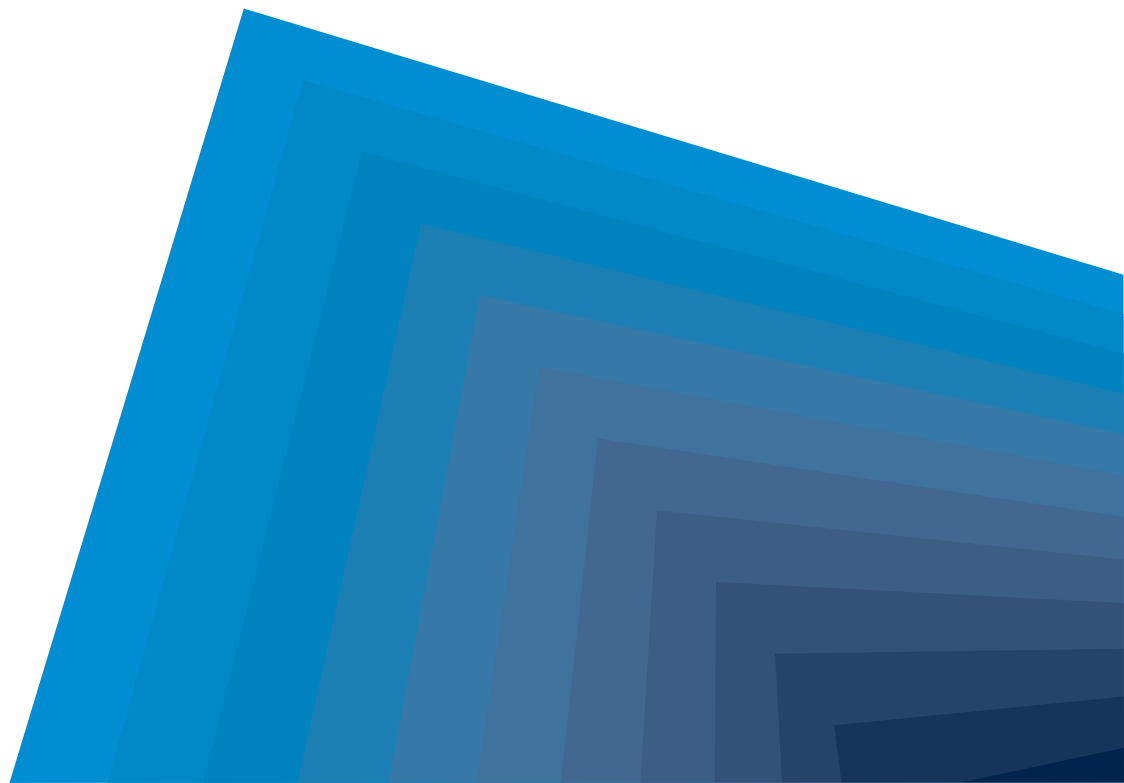
konzultációra, vitákra nem volt lehetőség. A megváltozott körülmények között nagy öröm volt számunkra, hogy így is sok kiváló írást fogadhatott a szerkesztőbizottság. A 104 (társ)szerzőtől beérkezett 56 db tanulmányt két szakmai lektor (belső és külső) bírálta, mely alapján a szerzők javított művei jelennek meg a kötetben, az eredetileg tervezett konferenciaszekciók tematikája mentén. Lektorainkat a Magyarország legjelentősebb intézményeinek professzoraiból összeállított Tudományos Bizottság tagjai közül kértük fel. Hálával tartozunk munkájukért, amellyel hozzájárultak folyamataink tudományos minőségbiztosításához. Mind a szerzők, mind a Tudományos Bizottság tagjai között számos külföldi és határon túli magyar található, ami erősíti a kötet (és a konferencia) nemzetközi láthatóságát.

Lehetőségeink határán belül a tanulmányok egy szűkebb részét változatlanul, a korábbi terveinknek megfelelően továbbítani tudtuk megjelentetésre a Vezetéstudomány c. folyóiratnak. Ebben az e célra létrehozott független Best Paper Bizottság volt a segítségünkre. Összesen 12 db írás részesült "best paper" díjban, melyek többsége ebben a kötetben jelenik meg (külön "best paper" jelzés feltüntetésével), a folyóiratban megjelenő műveknek itt az absztraktjuk közöljük. A beérkezett tanulmányok egy részét nyomtatott formában is megjelenítjük, valamint az összes tanulmányt közreadjuk online kötet formájában is.

Reményeink szerint 2022-ben a III. FFISC-n már személyesen is találkozhatunk! Ezúton kívánjuk, hogy a Tisztelt Olvasó sikerrel és örömmel gazdagítsa szakmai kapcsolódásait a kötetben megjelenő írások tanulmányozásán keresztül akár a szerzőkkel, akár a témákkal, valamint inspirálódjon, és hasznosítsa az itt szerzett ismereteit további munkái során is!



# **Digitalizáció – Ipar 4.0 – Digitalization – Industry 4.0 session**



# AZ ÁTALAKULÓ MUNKAKÖRÖK MENEDZSELÉSE BANKI PÉLDÁN KERESZTÜL

## MANAGING CHANGING SCOPE OF ACTIVITIES THROUGH BANKING EXAMPLE<sup>1</sup>

**BOROS JÓZSEF**

PhD hallgató

Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi kar

Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet, Emberi Erőforrás Menedzsment Tanszék

[boros.jozsef@econ.unideb.hu](mailto:boros.jozsef@econ.unideb.hu)

### **Absztrakt**

A technológiai fejlődés új munkahelyeket és munkaköröket hoz létre, ám ezzel egyidejűleg helyettesítheti, kiegészítheti és átalakíthatja a meglévő állásokat. A mesterséges intelligencia (MI) és a robotika előnyeinek kiaknázása érdekében a vezetőknek újra kell alakítaniuk a vállalataik meglévő munkahelyeit és munkafolyamatait, hogy lehetővé váljon egy hatékonyabb ember-gépi együttműködés. A tanulmányomban egy négy lépésből álló keretet fogok bemutatni banki szektorban alkalmazott példán keresztül, amely segíthet az automatizálás különböző munkakörökbe, folyamatokba és a stratégiába történő zökkenőmentes bevezetésében. A folyamat első lépése megköveteli a munkakörök lebontását különböző feladatokra, majd azok besorolása következik egy hármas kategóriájába. A következő pontban a feladatok teljesítési szintjét és a stratégiai értékét kell meghatározni. A harmadik lépés a lehetséges automatizálási alternatívák közüli választást takarja. A keretrendszer utolsó eleme a feladatok optimális ember-gép kombinációjának kialakítását foglalja magában.

*Kulcsszavak: munkakör, ember-gép kapcsolat, technológia, keretrendszer*

---

<sup>1</sup> Az Innovációs és Technológiai Minisztérium ÚNKP-20-3 kódszámú Új Nemzeti Kiválóság Programjának a nemzeti

## **Abstract**

Technological development creates new jobs and scope of activities, but at the same time it can replace, supplement and transform existing jobs. To capitalize on the benefits of artificial intelligence (AI) and robotics, managers need to reshape existing jobs and workflows in their companies to enable more efficient human-machine collaboration. In this study, I will present a four-step framework through examples used in the banking sector that can help seamlessly implement automation into different jobs, processes, and strategy. The first step in the process requires breaking down the jobs into different tasks, followed by their classification into a triple category. In the next section, the level of performance of the tasks and their strategic value must be determined. The third step covers the choice of possible automation alternatives. The last element of the framework involves designing the optimal human-machine combination of tasks.

*Keywords: scope of activities, human-machine collaboration, technology, framework*

## **1. BEVEZETÉS**

Az üzleti életben hétköznappossá vált az a kérdés, hogy hol, mikor és hogyan érdemes automatizációs megoldásokat alkalmazni. Ezt a kérdéskört nem csupán a technikai kivitelezés szempontjából, de az átalakuló és egyre kifinomultabbá váló emberi erőforrás menedzselés oldaláról is – amelyre többek között Dajnoki – Héder (2017) is felhívják a figyelmet – érdemes foglalkozni. A dolgozat a Dajnoki – Héder (2017) féle felosztás szerint a hagyományos HR funkciók közül a munkaerő-tervezést és a munkakörök kialakítását fogja érinteni.

Az automatizálással kapcsolatban optimisták általánosságban azzal érvelnek, hogy a gépek tehermentesítik az embereket, lehetővé téve a dolgozóknak a magasabb hozzáadott értékkel bíró, kreatívabb feladatokra történő fókuszálást (Vivarelli, 2015; Acemoglu – Restrepo, 2017; Chiacchio et al., 2018). Ezzel szemben a pesszimisták vélekedése az, hogy tömeges munkanélküliség alakulhat ki (Frey – Osborne, 2013; Brynjolfsson – McAfee, 2014; Cortes et al., 2017; Ford, 2017). Jesuthasan – Boudreau (2018) azonban leírják a könyvük elején, hogy a sokak által vizsgált „Milyen munkában fogja az automatizáció helyettesíteni az embert?” kérdést félrevezetőnek tartják és egy zsákutcába vezető irányynak titulálják. Szerintünk nem lehet csupán arra fókuszálni, hogy melyik foglalkozást váltják ki a gépek. Ehelyett inkább a

munka és az automatizáció közös lehetséges fejlődésére és átalakulására kellene koncentrálni. Nézőpontjukat több hagyományos szakterületen is tapasztalható változás alátámasztja. Az egészségügyben fokozatosan növekszik a digitális orvos-páciens kontaktus, és már 2014-ben 77,57%-kal többen keresték fel a WebMD online egészségügyi platformot havonta, mint a saját orvosukat (Susskind – Susskind, 2018). A 2020-ban kialakult COVID-19 koronavírus járványhelyzetben jelentős növekedés várható a digitális orvoslás terén is. Az egészségügy mellett az oktatásban is megfigyelhetők olyan változások, amelyek az online megoldások fejlődése miatt kerültek előtérbe. A Harvard által indított online kurzusokra egy év alatt többen jelentkeztek, mint ahány hallgató tanulmányokat teljesített az intézmény 1636-os megalapítása óta (Susskind – Susskind, 2018).

## **2. A BANKI SZÉKTOR HELYZETE A TECHNOLÓIAI FEJLŐDÉS SZEMPONTJÁBÓL**

A banki szektor automatizálhatóságát Frey – Osborne (2013) szűk egy évtizede még tipikusan az alacsony kitétségű kategóriába sorolta az üzleti és menedzseri állásokkal együtt. Néhány évvel később, 2019-ben a McKinsey (2019) kutatása arra hívta fel a figyelmet, hogy a pénzügyi szolgáltatások területén a Mesterséges Intelligencia (MI) 2019-ben 37%-ban nem volt, vagy csak kis mértékben volt hatással a munkaerőre a szektorban, viszont az érintett vállalatok 13%-ban 3–10% közötti munkaerő-igény visszaesés volt tapasztalható. Az előrejelzésük szerint 2020–2023 között a pénzügyi szolgáltatások körében 14%-ban egy erős (10% feletti), 25%-ban pedig mérsékelt (3–10% közötti) munkaerő-igény csökkenés várható az MI megoldások alkalmazásának köszönhetően.

A fejlesztések megalapozottsága jelentős mértékben azon múlik, hogy a fogyasztók hogyan fogadják azokat. A National Institute of Science and Technology Policy (NISTEP) által végzett felmérés alapján Japánban 2019-ben a férfiak 48%-a, míg a nők 35%-a megbízhatóbbnak ítélte meg a robotok vagy MI által végzett munkát az emberi tevékenységgel szemben a pénzügyi, biztosítási és ingatlan ügyletekben. Ezzel a japán emberek bizalmi rangsorának a negyedik helyére került ez az ágazat; a termelés, a közüzemi szolgáltatások (villamos energia-, gáz-, hő- és vízszolgáltatás) és a szállítmányozás után (Statista, 2020). Az eredmények tehát arra hagynak következtetni minket, hogy az emberek egyre befogadóbbak lesznek a szolgáltatások területén is a gépi munkavégzéssel szemben.

Jesuthasan – Boudreau (2018) állítását, miszerint a „Milyen munkában fogja az automatizáció helyettesíteni az embert?” kérdés megtévesztő következtetésekre vezethet, egy banki példával is lehetséges szemléltetni. Az ATM-ek (automated teller machines), mint gépi megoldások, elméletben alkalmasak a banki dolgozók helyettesítésére. Erre utalhatott Barack Obama is, egy 2011. június 14-ei nyilatkozatában, amelyben úgy fogalmazott, hogy az ATM-ek lehetővé teszik, hogy a banki tevékenységek „még hatékonyabbak legyenek sokkal kevesebb alkalmazott megléte mellett”. Az ATM-ek elterjedése azonban nem eredményezte a banki szektorban foglalkoztatottak létszámának csökkenését az Egyesült Államokban, amely alátámasztaná a korábbi elnök szavait. Miközben az ATM-ek száma nagyjából két évtized alatt (1985-2002 között) közel hatszorosára nőtt, addig a bankpénztárosok száma is 8,7%-kal nőtt (485 000 főről 527 000 főre) (The Economist, 2011). James Bessen (2015) a Learning by Doing című könyvében egy magyarázatot ad erre azáltal, hogy az ATM-ek elterjedése lehetővé tette, hogy a korábban átlagosan 20 fős banki személyzet 13 főre csökkenjen, ellátva ugyanazt a mennyiségű munkát. Ezzel a bankok számára olcsóbbá vált egy-egy új fiók nyitása, több embert értek el, az eddig akár nehezebben megközelíthető területeken is. Ezen kívül – részben a gépi megoldások felfutásának köszönhetően – változott a banki munkások által ellátott feladatok összetétele és komplexitása is, továbbá megjelentek úgynevezett mobil bankárok is. A fokozatos technológia fejlődés és a vásárlói szokás változása a 2010-es évek második felében azt eredményezte az Egyesült Államokban, hogy 2017-ig több, mint 8 000 bankfiók zárt be egy évtized alatt, amely átlagban több, mint 150 fiókbezárást jelent államonként (Jesuthasan – Boudreau, 2018). Ez többek között annak köszönhető, hogy a tranzakciók több, mint 90%-a online lebonyolításra került át. A banki alkalmazottak száma azonban ekkor még stabilan a 2 millió fős határ felett mozgott. A U.S. Bureau of Labor Statistics friss elemzéséből azonban az látható, hogy a bankpénztárosok száma 2018–2028 között várhatóan 12,2%-kal fog csökkenni (U.S Bureau of Labor Statistics, 2019).

### **3. MÓDSZERTAN**

A tanulmány során a Jesuthasan – Boudreau (2018) által kialakított keretrendszert fogom alapul venni. Az említett szerzők négy lépésben javasolják a meglévő munkakörök elemzését, az alternatív technológiai kiegészítések, vagy kiváltások feltérképezését, az adott



munkafolyamatokba történő integrálhatóságát és a lehetséges, újonnan kialakítható munkakörök kialakítását.

Jelen tanulmányban banki és pénzügyi szektorból vett saját és szakirodalmi példákkal támasztom alá a fent szereplő keretrendszer alkalmazhatóságát.

#### 4. NÉGY LÉPÉSES KERETRENDSZER A MUNKAKÖRÖK AUTOMATIZÁLHATÓSÁGÁRA

A következőkben bemutatásra kerül Jesuthasan – Boudreau (2018) alapján az a négy lépés, amelynek figyelembevételével meghatározható, hogy adott munkakörben milyen feladatok kiegészítésére vagy kiváltására milyen típusú automatizálás lehet alkalmas.

##### 4.1. Dekonstruálás

A jobb megoldáshoz vezető első lépése az, hogy dekonstruáljuk (azaz szétbontjuk) a munkát munkaelemekké vagy feladatokká. Ehhez három fő ismérv, a munkaelemek dimenziói alapján kell a tevékenységeket értékelni; ismétlődő vagy változó, (embertől) független vagy interaktív, illetve fizikai vagy szellemi. Az 1. táblázat egy banki ügyintéző néhány feladatát tartalmazza.

1. táblázat: A munkaelemek csoportosítása azok dimenziói alapján

A banki ügyintézők által ellátandó feladatok / munkaelemek	A munkaelemek dimenziói		
	Ismétlődő vagy változó	Független vagy interaktív	Fizikai vagy szellemi
<i>Az ügyfelek fogadása, barátságos üdvözlése</i>	Ismétlődő	Interaktív	Szellemi
<i>Az ügyfél készpénzfelvételi igényének fogadása</i>	Ismétlődő	Interaktív	Szellemi
<i>Annak ellenőrzése, hogy az ügyfél számlaegyenlege tartalmaz-e elegendő pénzt</i>	Ismétlődő	Független	Szellemi
<i>A visszavonás feldolgozása az ügyfél számlájának megterhelésére</i>	Ismétlődő	Független	Szellemi
<i>Készpénz leszámlálása és átadása az ügyfélnek</i>	Ismétlődő	Független	Fizikai
<i>Ügyfelek tanácsadása, ha a számlaegyenleg nem elegendő a tranzakció lebonyolításához</i>	Változó	Interaktív	Szellemi
<i>Az ügyfél bevonása a beszélgetésekbe</i>	Változó	Interaktív	Szellemi
<i>Az ügyfél hajlandóságának felmérése a további banki szolgáltatások iránt</i>	Változó	Interaktív	Szellemi
<i>További banki szolgáltatások ajánlása és ismertetése</i>	Változó	Interaktív	Szellemi
<i>Az ügyfelek átirányítása más banki alkalmazotthoz</i>	Változó	Interaktív	Szellemi
<i>A visszajelzések alapján együttműködés a banki folyamatok, termékek és szolgáltatások tervezőivel a fejlesztések érdekében</i>	Változó	Interaktív	Szellemi

Forrás: Saját szerkesztés, Jesuthasan – Boudreau (2018, pp. 23.) alapján

Néhány feladat, például a készpénzfelvétel feldolgozása, kifejezetten alkalmas az ATM-ek automatizálására. Mások, például a tanácsadás olyan ügyfelek számára, akiknek a számláit befagyasztották a folyószámlahitelek folyósítására, nem lehet automatizálni, mivel egy ATM automata nem képes kezelni a vevői frusztrációt és haragot. Azonosíthatunk néhány ismétlődő feladatot (igényelt készpénz biztosítása; elegendő pénzeszköz rendelkezésre állásának ellenőrzése), míg mások változók (együttműködés a terméktervezőkkel a termékek és folyamatok fejlesztésére). Néhány emberi interakciót, empátiát és érzelmi intelligenciát igényel (beszélgetés az ügyfelekkel; tanácsadás azoknak, akik nem rendelkeznek elegendő pénzügyi forrással), míg néhányat önállóan végeznek (készpénzes egyenlegek kiszámítása). Néhányan fizikai (készpénzt adnak az ügyfelek számára), és néhányuk szellemi (további banki szolgáltatások megfelelő azonosítása). Ezek a kategóriák felfedik, hogy mely feladatok azok, amik nagyobb mértékben kompatibilisek az ATM-ekkel történő helyettesítéssel (elsősorban az ismétlődő-független-fizikai feladatok), és mik azok, amit az embereknek érdemes elvégezniük, vagy nagyon eltérő módon automatizálhatók (változó-interaktív-szellemi). Amint az ATM-példa szemlélteti, a munkákat dekonstruálni kell a kulcsfontosságú elemekre, és nem feltétlenül a teljes munkahelyek helyettesítésére kell gondolni. Ezek a kulcsfontosságú elemek feltárják az optimalizálási mintákat, amelyek gyakran el vannak rejtve a munkaköri leírásban. Ez nem azt jelenti, hogy a munkahelyek eltűnnek, hanem inkább, hogy újra értelmezik őket, mint összetett munkát. Az idő múlásával néhány munkaelemet eltávolítanak a feladatok közül, amelyeket képesek áthelyezni egyéb munkakörbe vagy kivitelezhetővé vált az automatizálása.

#### **4.2. Munkateljesítmény és stratégiai érték összehasonlítása**

A következő lépésben azt kell megvizsgálni, hogy a munka teljesítménye mennyire van összhangban a stratégiában megfogalmazott értékekkel. Amint azt Boudreau – Ramstad (2007) a Beyond HR című könyvükben kifejtik, a stratégiai célok és elvégzendő munka közötti ideális kapcsolat kialakításához értékelni kell azt, hogy a javított munkateljesítmény mennyiben jelent valóban hozzáadott értéket, és ezekre a növelhető értékekre alapozva milyen beruházásokat kell elvégezni az adott munkakörök kapcsán. Egy adott teljesítmény számos módon hozzájárulhat a vállalati értékteremtéshez. Egyes feladatok a hibák elkerülésével és egy meghatározott sztenderd szintet nem túllépve teremtenek értéket. Ilyen lehet például a számlaegyenlegek ellenőrzése, hogy rendelkezik-e megfelelő egyenleggel a

tartozások kiegyenlítéséhez. Ha tudjuk, hogy a megfelelő pénzösszeg rendelkezésre áll, akkor már nem jelent többletértéket, ha be tudom azt azonosítani, hogy összesen mekkora és milyen összetételű vagyon lenne realizálható az adott személynél vagy vállalatnál.

Általánosan megállapítható, hogy egyes feladatok automatizálása csökkenti a kockázatot, mások fokozatosan növelik a minőséget, míg további esetekben csökkenthető a folyamatok változékonysága. Mindegyik típusú beruházás különböző megtérülést eredményez, amely egy külön mutatóval, a „fejlesztett teljesítmények megtérülésével” (ROIP – Return of Improved Performace) mérhető, amelyet négy különböző szakaszra lehet osztani, ahogy azt az 1. ábra is szemlélteti (Jesuthasan – Boudreau, 2018):

Negatív érték (a hibalehetőség csökkentésének szakasza): ebben a szakaszban a kivitelezett teljesítmény csak bizonyos minimumkövetelményeknek (például határidő) felel meg, viszont minőségében és igényességében elmarad a szervezet által elvárando szinttől. Egy adóbevallás során betarthatjuk a határidőt és a minimális formai előírásokat, de helyesírási hibákat véthetünk, ami nem vet ránk pozitív fényt. Hasonló helyzet állhat elő, ha a bankszámlanyitáshoz szükséges személyes dokumentumok fénymásolása / scannelése megtörténik, a fénymásolat / fájl létrejön, viszont a rajta szereplő adatok hiányosak, vagy nem olvashatók (elmosódottak)

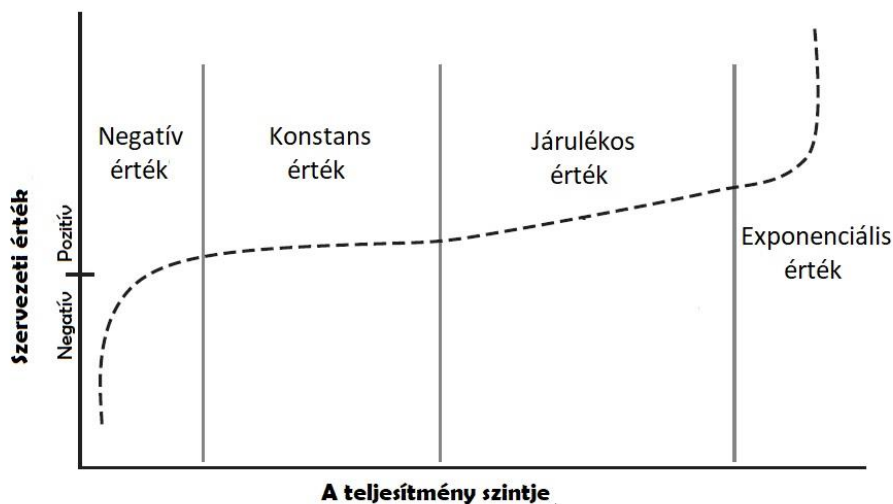
Konstans érték (a folyamat-változtatosságok csökkentésének szakasza): ebben az esetben megfeleülünk minden elvart követelménynek (határidő, formai és tartalmi előírások, helyesírás) és bizonyos többlet erőfeszítésünk nem jelent magasabb értéket a szervezet számára. Tegyük fel, hogy az adóbevallást, vagy egy banki beszámolót a vezetónknek adott hónap utolsó napjáig, ezer Ft-os pontossággal kell elkészítenünk. Amennyiben a hónap elején (vagy akár már a megelőző hónapokban) Ft pontossággal készülünk el a munkánkkal, akkor az nem fog többletértéket jelenteni annál, mint ha a hónap utolsó napján és az elvárásnak megfelelően ezer Ft-os pontossággal teljesítettük volna a feladatunkat.

Járulékos érték (az egyenletes növekedés szakasza): ebben a szakaszban is megfeleülünk minden előírásnak, viszont olyan, egyénileg vállalt plusz teljesítményt realizálunk, amely pozitív megítélésben részesül az adott szervezet értékrendjében. Amennyiben a korábban említett adóbevallásban, vagy beszámolóban kiemeljük a főbb sajátosságokat és a hivatkozott

dokumentumok pontos elérését is megjelöljük, akkor az a megbízó, vagy a vezető szemében többletértéket jelenthet.

Exponenciális érték (az áttörést jelentő teljesítmények szakasza): az utolsó szakasz esetén olyan extra, többlet teljesítményt sikerül megvalósítani, amely jelentős értéknövekedéssel jár. Ha az adóbevallás során olyan legális adóoptimalizálási megoldásra lelünk, amely jelentős megtakarítást jelent, akkor az exponenciálisan megnövelheti az elvégzett feladat értékét. A banki beszámoló elkészítése során, ha olyan speciális összefüggést találtunk, amelyet javaslatként eljuttathatunk a vezetőknek, akár szervezeti, akár személyes pozitív hozadékkal is járhat.

1. ábra: A ROIP potenciális megjelenése a munkateljesítmények teljes skáláján



*Forrás: Saját szerkesztés, Jesuthason – Boudreau (2018, pp. 47.) alapján*

### 4.3. Automatizációs alternatívák azonosítása

Harmadik lépésben azonosítanunk kell azokat az automatizálási megoldásokat, amelyek elérhetők a piacon és mérlegelni kell azok adottságait, költségét és teljesítménynövelő potenciálját. A 2017. évi Willis Towers Watson Global Future of Work Survey felmérése alapul szolgálhat ehhez. A vizsgálat során felmérték, hogy a vezető szervezetek hogyan készülnek a számos új lehetőség kezelésére, amely a munka elvégzését érinti. Többek között kitértek arra, hogy a munkaadók miként lépnek túl a munkahelyi automatizálással kapcsolatos mítoszokon, amikor meghatározzák, hogyan kell a helyén kezelni a Mesterséges Intelligenciát (MI) vagy a

robotikát (2. táblázat). Jelentésük nem csak az áttörések szükségességét vizsgálja meg, hanem azt is, hogyan kell megtervezni a cselekvési programot.

2. táblázat: Lehetséges automatizálási megoldások

	<b>Robotizált folyamatautomatizálás</b>	<b>Kognitív automatizálás: MI és gépi tanulás</b>	<b>Szociális robotok</b>
<b>Feladatok</b>	<b>Rutinszerű, nagy volumenű</b>	<b>Nem rutinszerű, kreatív</b>	<b>Rutinszerű, interaktív</b>
Automatizációs érettség	Magas	Növekvő	Közepes
Potenciális hatás	Közepes	Magas	Magas

*Forrás: Willis Tower Watson (2017)*

A legfontosabb alternatívák jelenleg a következők:

Robotizált folyamatautomatizálás (Robotic Process Automation – RPA): A három technológia közül a mára leginkább kifejlett csoport az RPA, amely nagy volumenű, alacsony bonyolultságú, rutin üzleti folyamatokat képes automatizálni. Ezekre a folyamatokra példa a kézbesítés állapotának nyomon követése, az alkalmazottak elérhetőségének frissítése vagy az adatok átvitele az egyik szoftverprogramból a másikba, mint például egy adott táblázatból az ügyfélkapcsolat-kezelő rendszerbe. A legfontosabb előnyei közé az ismétlődő feladatok csökkenő időszükségletét, az elvégzett munka növekvő minőségét és a jelentős költségcsökkentést sorolhatjuk (Statista, 2016). Egy egyszerű számlázási folyamat, amely hagyományos módon körülbelül 10 percet vesz igénybe, egy RPA segítségével 70%-kal gyorsabban elvégezhető (Capgemini Consulting, 2016). Az RPA számos tevékenység során alkalmazható banki környezetben is; bankszámlanyitás, ügyfélinformációk frissítése, pénzügyi események monitorozása, adattisztítás és adategyeztetés, pénzügyi kimutatások konszolidációja, bejövő és kimenő fizetések feldolgozása, kölcsön-adminisztráció (Kanakov – Prokhorov, 2020).

A kereskedelmi bankok egy új vállalati ügyfél hatékony integrálása (on-boarding) során számos olyan munkaerő-igényes tevékenységet végez, amely hosszú, akár 20-90 napot felölelő folyamatot jelent (Deloitte, 2018). RPA megoldások bevezetésével 50%-kal növelhető lenne az „ügyfél-on-boarding” folyamat kapacitása és egy ötszörös beruházás megtérülési mutatóval (ROI) lehet számolni.

Kognitív automatizálás: A kognitív automatizálást – amely magában foglalja a mesterséges intelligenciát (MI) és a gépi tanulást – gyakran használják az emberi teljesítőképesség

növelésére vagy helyettesítésére elsősorban nem rutinszerű, összetett feladatokban. Alkalmazására egy ideális példa az MI-t használó lakossági befektetési banki szolgáltatások, amelyek segítségével a portfóliókezelés támogatása, valamint a piaci tevékenység és a kereskedelem hatékonyabb végrehajtása is kivitelezhető. Ez lehetővé teszi az emberi portfóliókezelők számára, hogy a befektetési portfólióval kapcsolatos stratégiai és összetettebb kérdésekre összpontosítsanak. Továbbá a chatbot alkalmazások is megjelennek banki környezetben, amelynek köszönhetően az ügyfelekkel történő kapcsolattartás virtuális módon válik kivitelezhetővé, megtörténhet az igények előzetes szűrése és az érdeklődők megfelelő szakértő emberi kollégához való irányítása (Singh – Singh, 2019).

Szociális robotok: a szociális robotika egyesíti a fizikai eszközöket, az MI-t, az érzékelőket és a mobilitást, olyan gépeket eredményezve, amelyek interakciót létesítenek az emberekkel a fizikai térben. A szociális robotokra példa a sofőr nélküli autók és az autonóm drónok. Az elmúlt években nagyobb bankfiókokban találkozhatunk olyan emberszabású robotokkal, amik vizuális érzékelésre képesek a beépített kameráiknak és mikrofonjaiknak köszönhetően. Ezáltal képesek akár 19 nyelven kommunikálni az ügyfelekkel, várakozás közben informálni őket a banki szolgáltatások alapvető információiról és bizonyos típusok tablettel is ki vannak egészítve, így játékos időtöltést is biztosítanak a várakozó ügyfelek számára (Aggarwal, 2017).

#### **4.4. A munkakörök automatizálása**

A keretrendszer utolsó lépése a munkakörök optimalizálása és a megfelelő ember-automatizációs kombináció megtalálása. A mellékletben szereplő 3. számú táblázat egy összefoglalást tartalmaz arról, hogy milyen kép alakulhat ki, amennyiben a négy lépést elvégezzük. A negyedik lépés során kell kiválasztani azokat a tevékenységeket, amelyeket érdemes lehet automatizálni. Amennyiben ezt minél több kapcsolódó munkakör esetén elvégezzük, akkor képet kaphatunk arról, hogy egy adott munkakörben dolgozók mennyivel gyorsabban tudják ellátni a korábbi feladataikat és mennyivel csökkent az általuk végzendő tevékenységek mennyisége. Amennyiben lehetőség van összevonni bizonyos munkaköri tevékenységeket, akkor könnyen előfordulhat, hogy kevesebb teljes munkaidőben foglalkoztatott alkalmazottra van szüksége az adott vállalatnak, vagy a rövidített munkaidő bevezetése is (bizonyos átszervezések után) kivitelezhetővé válhat.

3. táblázat: A banki ügyintézői munkakör automatizálhatósága a négy lépéses keretrendszer alapján

A banki ügyintézők által ellátandó feladatok / munkaelemek	A munkaelemek dimenziói			ROIP	Automatizálhatóság típusa
	Ismétlődő vagy változó	Független vagy interaktív	Fizikai vagy szellemi		
Az ügyfelek fogadása, barátságos üdvözlése	Ismétlődő	Interaktív	Szellemi	Számos eltérő módon, azonos értéken	Kognitív automatizálás (MI, gépi tanulás)
Az ügyfél készpénzfelvételi igényének fogadása	Ismétlődő	Interaktív	Szellemi	Hibák elkerülése	Robotizált folyamatautomatizálás
Annak ellenőrzése, hogy az ügyfél számlaegyenlege tartalmaz-e elegendő pénzt	Ismétlődő	Független	Szellemi	Hibák elkerülése	Robotizált folyamatautomatizálás
A visszavonás feldolgozása az ügyfél számlájának megterhelésére	Ismétlődő	Független	Szellemi	Hibák elkerülése	Robotizált folyamatautomatizálás
Készpénz leszámllálása és átadása az ügyfélnek	Ismétlődő	Független	Fizikai	Hibák elkerülése	Robotizált folyamatautomatizálás
Ügyfelek tanácsadása, ha a számlaegyenleg nem elegendő a tranzakció lebonyolításához	Változó	Interaktív	Szellemi	Hibák elkerülése, nagyon magas szintű teljesítés megmenthet potenciálisan elvesztett ügyfeleket	Kognitív automatizálás (MI, gépi tanulás)
Az ügyfél bevonása a beszélgetésekbe	Változó	Interaktív	Szellemi	Számos eltérő módon, azonos értéken	Kognitív automatizálás (MI, gépi tanulás)
Az ügyfél hajlandóságának felmérése a további banki szolgáltatások iránt	Változó	Interaktív	Szellemi	A jobb teljesítmény fokozatosan nagyobb értéket teremt	Kognitív automatizálás (MI, gépi tanulás)
További banki szolgáltatások ajánlása és ismertetése	Változó	Interaktív	Szellemi	A jobb teljesítmény fokozatosan nagyobb értéket teremt	Kognitív automatizálás (MI, gépi tanulás)
Az ügyfelek átirányítása más banki alkalmazotthoz	Változó	Interaktív	Szellemi	Számos eltérő módon, azonos értéken	Kognitív automatizálás (MI, gépi tanulás)
A visszajelzések alapján együttműködés a banki folyamatok, termékek és szolgáltatások tervezőivel a fejlesztések érdekében	Változó	Interaktív	Szellemi	Csökkenti az alacsony teljesítményből származó károsodást, mérsékeli a közepes teljesítmény értékét, magas értéket rendel a példászerű találékonysághoz	Kognitív automatizálás (MI, gépi tanulás)

Forrás: Saját szerkesztés Jesuthasan és Boudreau (2018, pp. 23., 60., 61.) alapján

## 5. ÖSSZEGZÉS

A bemutatott négy lépéses keretrendszer bemutatásával kívántam alátámasztani a bevezetésben említett, számos előrejelzésben olvasható információkat, miszerint a pénzügyi és banki szektorban a technológiai fejlődésnek köszönhetően csökkenés lesz tapasztalható a munkaerő-igényben. A négy lépéses keretrendszer általánosságban is alkalmas lehet, iparágtól függetlenül arra, hogy milyen szempontokat érdemes mérlegelni egy automatizációs megoldás adaptálása előtt és milyen emberi erőforrás menedzsment következményekkel járhat egy ilyen jellegű beruházás.

## IRODALOMJEGYZÉK

- Acemoglu, D. – Restrepo, P. (2017): Robots and Jobs: Evidence from US Labor Markets. NBER Working Paper 23285., Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research (NBER), pp. 1–91.
- Aggarwal, N. (2017): How robots are changing the face of banking. [online] <http://www.theasianbanker.com/updates-and-articles/how-robots-are-changing-the-face-of-banking>.
- Bessen, J. (2015): Learning by Doing: The Real Connection between Innovation, Wages, and Wealth. New Haven, CT: Yale University Press.
- Boudreau, J. – Ramstad, P. (2007): Beyond HR: The new science of human capital. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Brynjolfsson, E. – McAfee, A. (2014): The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. New York: WW Norton and Co.
- Capgemini Consulting (2016): Robotic Process Automation – Robots conquer business processes in back offices. [online] <https://www.capgemini.com/consulting-de/wp-content/uploads/sites/32/2017/08/robotic-process-automation-study.pdf>.
- Chiacchio, F. – Petropoulos, G. – Pichler, D. (2018): The Impact of Industrial Robots on EU employment and Wages: A Local Labour Market Approach. Working Paper, Bruegel, No. 2. pp.1–35.
- Cortes, G.M. – Jaimovich, N. – Siu, H. E. (2017): Disappearing routine jobs: Who, how, and why? Journal of Monetary Economics, Vol. 91. pp. 69–87.
- Dajnoki, K. – Héder, M. (2017): „Új szelek fújnak” – a HR válasza a globalizáció és a változás kihívásaira. Hadtudomány: A magyar hadtudományi társaság folyóirata, Vol. 27. pp. 84–93.
- Deloitte (2018): Automation in Onboarding and Ongoing Servicing of Commercial Banking Clients – Streamlining processes and costs with Robotic Process Automation (RPA) and cognitive technologies [online] <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/>



[financial-services/us-cons-automation-in-on-boarding-and-ongoing-servicing-of-commercial-banking-clients.pdf](#).

- Ford, M. (2017): Robotok kora. Milyen lesz a világ munkahelyek nélkül? Budapest: HVG Kiadó Zrt.
- Frey, C.B. – Osborne, M.A. (2013): The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 114. No. 48. pp. 254–280.
- Jesuthasan, R. – Boudreau, J. W. (2018): Reinventing jobs. A 4–step approach for applying automation to work. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Kanakov, F. – Prokhorov, I. (2020): Research and development of software robots for automating business processes of a commercial bank. *Procedia Computer Science*, Vol. 169. pp. 337–341.
- McKinsey (2019): Global AI Survey: AI proves its worth, but few scale impact. [online] <https://www.mckinsey.com/featured-insights/artificial-intelligence/global-ai-survey-ai-proves-its-worth-but-few-scale-impact>.
- Singh, P.N. – Singh D. (2019): Chatbots and virtual assistant in Indian banks. *Industrija*, Vol. 47. No. 4. pp. 75–101.
- Statista (2016): Expected leading benefits of robotic process automation (RPA) worldwide, as of 2016. [online] <https://www.statista.com/statistics/646886/worldwide-robotic-process-automation-expected-benefits>.
- Statista (2020): Industries in which artificial intelligence (AI) or robots can be trusted more than human employees in Japan as of March 2019, by gender. [online] <https://www.statista.com/statistics/1058480/japan-industries-reliable-ai-robots-replace-human-workers-by-gender>.
- Susskind, R. – Susskind, D. (2018): A szakmák jövője. Hogyan változtatja meg a technológia a szakemberek munkáját? Budapest: Antal József Tudásközpont.
- The Economist (2011): Are ATM’s Stealing Jobs? [online] <https://www.economist.com/democracy-in-america/2011/06/15/are-atms-stealing-jobs>.
- U.S. Bureau of Labor Statistics (2019): Occupational Outlook Handbook. <https://data.bls.gov/projections/nationalMatrix?queryParams=43-3071&ioType=o>.
- Vivarelli, M. (2015): Innovation and Employment. *IZA World of Labour*, Vol. 154. pp. 1–10.
- Willis Towers Watson (2017): Global Future of Work Survey. [online] <https://www.willistowerswatson.com/en-AU/insights/2018/02/the-future-of-work-debunking-myths-and-navigating-new-realities>.

# SMART MANUFACTURING AS A MANAGEMENT STRATEGY TO ACHIEVE SUSTAINABLE COMPETITIVENESS

**EJAZ, MUHAMMAD RAHIM**

PhD Candidate

Faculty of Business & Economics, University of Pecs

[rahim.ejaz@live.com](mailto:rahim.ejaz@live.com)

## **Abstract**

This paper focusses on the impact of smart manufacturing on the companies as a whole. The main objective is to devise a management plan which involves a strategy to implement smart manufacturing in order to achieve sustainable competitiveness. This paper also talks about upgrading this phenomenon in the economic development of countries by establishing clusters of such industries at a regional level in the countries so that countries could enjoy sustainable competitiveness across the world. It is also discussed in the paper that how does an organization can form a management strategy to compete through operations with its competitors. This paper presents an insightful literature review of role of smart manufacturing in the achievement of sustainable competitiveness. It will help organisations not only to maintain existing capabilities but to develop new capabilities so that they cannot diminish overtime.

*Keywords: smart manufacturing, operations strategy, operational competitiveness.*

## **1. INTRODUCTION**

In today's world every company is trying to come up with something new so that they could differentiate themselves from others. They do that to stand out in the competition and to gain marginal profits and market share. In order to achieve this objective companies require a strategy which they can follow to achieve a competitive edge. In case of manufacturing companies managers often try to formulate strategies focusing on cost cutting or quality enhancements in their manufacturing processes to achieve cost or quality based competitiveness. Hayes et al. (1994) argues that any strategy whether it is JIT or TQM that applied in the manufacturing process to improve cost effectiveness or quality will not lead the

company anywhere unless companies started to think of them as a way forward not as a solution. The long term goal for companies shouldn't be acquiring improved manufacturing processes but to build a sustainable competitive edge that can last and cannot be bought or build by other competitors. Strategic flexibility is the key that manufacturing companies should gain to achieve the goal of a sustainable competitive edge. For instance a company can develop the capability of manufacturing better quality products, cost competitive products or the ability of selling efficiently but they cannot gain all the abilities at a same time. There is a trade off in developing those capabilities. That's why a strategic flexibility is important. A company should be able to change instantly from high quality to low cost or any other capability when needed. Toyota has done a remarkable job in their newly built Takaoka-II production facility in Japan. They have developed a flexible production line with movable workstations instead of a fixed production line and fixed work stations. This production facility has the ability to increase or decrease production capacity rapidly when needed. But here is trade off; cost of production will remain the same whether production capacity increases or decreases. Different approaches cultivate different abilities in companies along with their workforce in the long-run and companies develop their competitiveness based on those abilities which they acquire across the time.

Now competitiveness is often misunderstood by the managers when it comes to manufacturing. Enhancing the ability of the workforce of converting input into output is competitiveness. It includes technological advanced tools, trained and motivated workforce and other elements which inhabits the culture of competitiveness in an organization. Porter et al. (2012) states that foundation of competitiveness is a sophisticated cluster of industrial infrastructure at regional level; supported by business friendly environment and policies. Like Toyota follows "*kaizan*" continuous improvement principle not only for their production facility but also for their workforce and their 12 out of 15 production facilities are located in or around the Toyota City forming a cluster. Toyota's executives believe that the cluster has played an important role in the shaping of Toyota's culture. As Atkin et al. (2017) were researching on the technology adoption barriers in the football industry in Pakistan; they found that cluster has played very significant role in the growth of football manufacturing as they recorded 135 firms located in a small city producing 30 million footballs annually sharing same standardized technology and production processes. Pisano et al. (2009) also illustrates

the importance of cluster of companies at a same place in the shape of forming common. Common is a place where all the industry related companies work together and by doing so they will have an integrated R&D and other services. It will cultivate the culture of innovation and research in a particular field and all companies in the common share the benefits together. In one example, Novartis has relocated their head office from Switzerland to Boston, US because several research centres were already working in that region in the related field. They can help Novartis to develop new and advanced drugs in the future and most importantly they will develop the capabilities across time which will be difficult to copy for other companies. In another example, US based solar panel manufacturing companies claim that their Chinese competitors enjoy an unfair advantage which is government aid and funding to the industry but Pisano et al. (2012) argues that their real competitive edge is that their whole technological infrastructure and electronics industry which is centred in Asia and no amount of government funding can help to overcome what they have developed.

The main objective of implementing advanced technological tools in production processes is not to gain a short term competitive edge but to develop a competitiveness which should be hard to replicate by other companies because competitors can also buy and implement the same technologies in their production processes. The main objective should be developing an everlasting competitiveness based on resources and capabilities so that it can become sustainable. Smart technologies can help to rejuvenate not only the conventional manufacturing processes but also help in the creation of new product designs. Pisano et al. (2012) state that product designers and process engineers sometimes underestimate one another which results into effecting both product and process. Advanced technologies can make product design and manufacturing process interdependent of each other which can help the companies to develop a competitive edge based on their capabilities. Companies should continuously invest in R&D to stay ahead of their competitors because research also indicates that capabilities can erode over time and competitiveness developed on the capabilities also wears down over time. Companies should harvest a culture of basic and applied research within a cluster or common so that by collaborating with each other companies can achieve new production methods, new product designs and most importantly they can sustain their competitive advantage.

## 2. HOW CAN WE GET THERE?

The real question is how a company can achieve the goal of sustainable competitiveness. Different companies apply different kind of strategies and try to acquire different kind of capabilities over their competitors. Kaplan et al. (2008) propose a management system integrated with operational strategy which works in a closed loop. It will help companies to avoid breakdowns and failures in their operational plans. In this five steps management system, first step is to develop a strategy. In order to do that a company must analyse and identify their core competencies and then devise a strategy accordingly. Now a company may have developed core competencies based on the resources or capabilities. In case of resources companies must ensure these resources are reliable, durable and sustainable so that they can be used as leverage. Still there are strategic implications in developing a strategy because resource can diminish over time. Collis et al. (1995) argues that resources must be upgraded and invested over the course of time because technologies can change in no time and resources can be threatened. Companies must keep their resources in best possible way so that they can reap the benefits from them. In the case of capabilities, some companies gain capabilities by investing in the building of infrastructure in an unconventional manner that no one has done in the industry. In one example, Walmart developed a cross docking system to replenish their stores even twice a week with their own fleet of trucks and cargo aircrafts. It works on the basis of their own satellite communication system among all the vendors and suppliers which made it hard to replicate for K-Mart. In one other example, Honda developed an efficient dealership management system based on MIS tools and training that provides an edge to Honda to excel. Once a strategy is developed the next task is to translate it into the workforce as it is very important because without it a company cannot harvest the desired culture within the company. Stalk et al. (1992) argues that it also requires training and organizing the workforce in an unconventional manner to develop these capabilities so longer a company can take in developing them, the harder it will be to copy them. Toyota has cultured and developed the strategy of continuous improvement and people respect in its organization over the years which are the main pillars of Toyota's way. Stewart et al. (2007) elaborates in the words of Mr. Watanabe that Toyota's way is a never ending learning process as managers may learn what is above the surface but beneath is far deeper. That's why Toyota needs a workforce which is smarter and been able to use smart technologies. According to

Schmitt (2019) Toyota not only wants their plants being developed on kaizan philosophy but also their workforce to become faster, smoother and smarter. It is not possible to achieve objectives without obtaining the high performance management within a company because sometimes strategies fail due to the incompetence of the management. Sadun et al. (2017) also states that our research indicates that high performance management companies yield high productivity and growth and in the case of low productive companies their management fail to recognize their incompetence.

In the third step which is a successful implementation of an operational plan within a company which is not possible without a strategy based on core competencies and a high performance management culture. Smart technologies can be used like ERP and online dashboards to make the company's performance more visible and easier to monitor and evaluate the managerial performance. Smart technologies will also help to reduce time and make manufacturing processes more flexible. This flexibility will help the companies to make changes when needed for example when set targets are below than benchmark. Once a company successfully managed to digitize their whole operational and sales activities using data analytics and AI; they can forecast supply, demand, increase/decrease in raw material prices and many other aspects related to operational and sales activities. The smart technologies can help companies to steer in a right direction and to maintain adequate resources to meet the future demands and can re-shape the way the companies work. These smart technologies are comprised of *physical system* i.e. mechanical, electrical parts etc., *smart components* i.e. software, embedded operating system, digital interface etc. and *connectivity* i.e. networking equipment; which allows a company to develop a new manufacturing infrastructure. It will not only help to develop new production processes but will also assist in the development of innovative featured products. This new infrastructure will allow companies to produce products which will be able to monitor, control and optimize their performance on their own and able to learn on its own. The most important key is to develop a database where real time data can be stored, monitored, analysed and evaluated continuously in order to make forecasts related to supply/demand and this data will also help to make improved product designs and production processes. Porter et al. (2015) illustrates that it will transform every manufacturing company into a software company where R&D and IT combined together gives a concept of a data organization. A company where software engineers will be product and production process

designers who will design new products and processes at low cost with evergreen designs that can be modified by using augmented reality and other similar tools; hence this transition is a crucial part of the process.

Augmented reality is a technology which transfers data and analytics into images and animations and overlay them on the physical world. Porter et al. (2017) argues that since humans get 80% to 90% of information from their vision and this technology provides not only a visual image but also analytics so it is the so far best tool and companies can benefit from it not only in manufacturing but also in other function of a company. In one example, Newport News Shipbuilding Company uses AR to design and manufacture ships. This tool helps them to minimize defects in design and in manufacturing process. It helps the company to save considerable time and cost. In one other example, Boeing uses AR to assemble aircrafts, as AR also transform analytics so Boeing employees can assemble aircraft parts together step by step as instructed by the AR. So this technology not only visualize but also interact and guide them in not only manufacturing process but also in logistics, marketing and after sales. Similarly D'Aveni (2018) also advocates highly in the favour of 3D printing and argues that it is only way of going forward as many companies are implementing it. Although D'Aveni (2018) seems to be not a fan of industry 4.0 (the concept originated in Germany) as he argues that it will create strategic complications and strategic inflexibilities. There is no doubt that 3D printing embedded with digital technologies will help to increase production, decrease cost and design innovative product designs as in one example, Nike is using 3D printing to manufacture complex shoe soles which is hard to manufacture conventionally. The important thing is that companies should not rely on one technology alone but they should use it along with other smart technologies. On a downside if every company buys AR and 3D printing technologies than what will these companies do and how they will achieve competitiveness? That's why every company requires a strategy based on resources, capabilities and workforce as discussed in the first and second step. It also requires a database to work with these technologies and it is the only way to achieve a sustainable competitiveness. The idea of implementing smart technologies will help to convert a manufacturing factory into a smart factory comprising of simplified components, reconfigurable assembly processes and continuous production operation by using smart technologies collectively. It will also help in

logistics, marketing, after sales, security and upgraded human resource to work with smart technologies.

In the fourth step managers are required to monitor continuously all the operational activities and make adjustments where needed. Action oriented reviews should be done to resolve issues immediately when they arise based on the given data and information in hand. This practice will help managers to spot weak points in the management system and provide them enough flexibility to resolve them timely. Last step is overall strategy overview where managers are required to analyse statistical data, cost and profitability reports and evaluate fulltime performance of a company. This final part is very important as this process will close the loop of the management system. It is also important if managers desire to make modifications in strategy and operational plans based on the data and reports because it will improve the overall management system and helps the managers to adapt it fully in order to accomplish the long term objective of sustainable competitiveness.

### **3. CONCLUSION**

The goal for companies is to never stop improving their products, processes and people. Every successful company invests and upgrade continuously in them because they define resources and capabilities of a company and most importantly to avoid the erosion. They define a company what they are now and want to be in future. Smart manufacturing is new phenomenon and gaining a lot of popularity in North America, China and EU. It is an industrial revolution; an upgrade form mechanical tools to smart tools. It not only changes the manufacturing processes, it will also affect the organizational structure as a whole including products and people. That transition is hard but also crucial in order to sustain in today's dynamic world. The idea is not buying only smart technologies but the idea is to formulate a whole new management system embedded with smart technologies so that a company can generate more profits and growth than ever. That was the reason I chose Kaplan et al. (2008) proposed management system as a baseline to devise a strategy because it promises to achieve sustainable competitiveness at a company level. Now what if a cluster of such companies were formed in the shape of commons at a regional level as discussed before; it will change the whole picture. It will help countries to gain competitiveness in one particular



sector. Now competitiveness is not a zero-sum game, it can provide benefit to all companies working in the same sector across the globe. It will help to boost trade among countries, generate profits for the companies and growth to the economies of the countries.

## REFERENCES

- Atkin, D. – Chaudhry, A. – Chaudry, S. – Khandelwal, A. – Verhoogen, E. (2017): Organizational Barriers to Technology Adoption: Evidence from Soccer-Ball Producers in Pakistan. *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 132 No. 3. pp. 1101–1164.
- Collis, D.J. – Montgomery, C.A. (1995): Competing on Resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, Vol. 73. No. 4. pp. 118–128.
- D’Aveni, R.A. (2018): The 3-D Printing Playbook. *Harvard Business Review*, (July-August), pp.106–113.
- Hayes, R.H. – Pisano, G. P. (1994): Beyond World-Class: The New Manufacturing Strategy. *Harvard Business Review*, Vol. 72. No. 1. pp. 77–84.
- Kaplan, R. S. and Norton, D.P. (2008): Mastering the Management System. Special Issue on HBS Centennial. *Harvard Business Review*, Vol. 86. No. 1. pp. 62–77.
- Pisano, G.P. – Willy, C.S. (2009): Restoring American Competitiveness. *Harvard Business Review*, Vol. 87. No. 7-8. pp. 114-125
- Pisano, G.P. – Willy, C.S. (2012): Does America Really Need Manufacturing? *Harvard Business Review*, Vol. 94. No. 3. pp. 94–102.
- Porter, M.E. – Rivkin, J.W. (2012): The Looming Challenge to U.S Competitiveness. *Harvard Business Review*, Vol. 90. No. 3. pp. 54–61.
- Porter, M.E. – Heppelmann, J.E. (2015): How Smart, Connected Products Are Transforming Companies. *Harvard Business Review*, Vol. 93. No. 10. pp. 97–114.
- Porter, M.E. – Heppelmann, J.E. (2017): Why Every Organization Needs an Augmented Reality Strategy. *Harvard Business Review*, Vol. 95. No. 6. pp. 46–57.
- Sadun, R. – Bloom, N. – Reenen, J.V. (2017): Why Do We Undervalue Competent Management? Neither Great Leadership Nor Brilliant Strategy Matters Without Operational Excellence. *Harvard Business Review*, Vol. 95. No. 5. pp.120–127.
- Schmitt, B. (2019): Inside Toyota's Takaoka #2 Line: The Most Flexible Line In The World. [online] *The Drive*. <https://www.thedrive.com/tech/26955/inside-toyotas-takaoka-2-line-the-most-flexible-line-in-the-world>.
- Stalk, G. – Evans, P. – Shulman, L.E. (1992): Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy. *Harvard Business Review*, (March-April), pp. 57–69.
- Stewart, T. – Raman, A. (2007): Lessons from Toyota’s Long Drive. *Harvard Business Review*, (July-August), pp. 74–83.

# THE ROLE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE ERA OF INDUSTRY

## 4.0

**KREMER, KRISTIAN**

Phd candidate

University of pécs

Faculty of business and economics

[kristian.kremer@gmx.de](mailto:kristian.kremer@gmx.de)

### **Abstract**

This theoretical paper elaborates the role of human resource management in the era of Industry 4.0. It seems that the challenges related to new processes and technologies in Industry 4.0 require new human resource management approaches in production enterprises. The ongoing automation of production processes results in an increasing number of complex working areas. The challenges in an Industry 4.0 environment demand continuous learning and innovation, which depend on the capabilities of the employees and the organization. Appropriate human resource management approaches can play a crucial role in developing these capabilities and creating a learning and innovation climate. This paper aims at providing a perspective on suitable human resource management approaches to promote a climate of learning and innovation, and thus facilitating the business to cope with the challenges of Industry 4.0.

*Keywords: Industry 4.0, Human Resource Management, Organizational Structure, Leadership Style, Human Resource Practices*

### **1. INTRODUCTION**

Organizations are facing an increasing amount of challenges to cope with in a globalized economy with processes that are highly interconnected. Capacity for innovation and a short time-to-market become crucial, when organizations have competitors from all over the world (Helmrich, 2015). In addition, due to customer needs and expectations that are constantly changing, markets are becoming progressively heterogeneous and volatile (Spath et al., 2013). Smart production systems are developed to meet the necessary capacity and flexibility in

order to fulfill these expectations. While processes become more complex and interconnected, other monotonous and simple processes are being automated. This demands qualification strategies targeted at employees who need to take on more creative, coordinating, and strategic duties. Furthermore, the demographic change and altering social values create further need for action (Stock-Homburg, 2013).

In order to meet those challenges, this paper provides a perspective on human resource management (HRM) approaches for creating a climate of learning and innovation to facilitate employees and the whole organization to accommodate the requirements of Industry 4.0. Appropriate HRM approaches have the potential to facilitate innovation capabilities (Lee – Kelley, 2008). In contrast to most Industry 4.0 studies focusing on technological issues, this paper pays attention to preferable HRM approaches.

The first part of this paper serves as a theoretical foundation by providing an overview of the concept Industry 4.0. The second part describes the main challenges arising from Industry 4.0. Next, the role of HRM for the organizational strategy is outlined. Finally, this paper elaborates on HRM approaches in Industry 4.0, including organizational structure, leadership style, and certain HR practices. This is followed by a discussion of the results and conclusions.

## **2. INDUSTRY 4.0**

The industry is an essential component of any economy, which experienced technological paradigm shifts, including the first industrial revolution (e.g. mechanization), the second industrial revolution (e.g. high usage of electrical energy), and the third industrial revolution (e.g. automation). Nowadays, the economy is facing the fourth industrial revolution, referred to as *Industry 4.0*, which is caused by economic, technological, social, and political changes (Lasi et al., 2014). Industry 4.0 is considered being a subcategory of digital transformation, replacing manual business activities by digital computer structures (Iansiti – Lakhani, 2014).

Industry 4.0 describes the increasing digitization, which results in an interconnection of people, systems, and objects through the exchange of data in real time (Spath et al., 2013; Dorst et al., 2015). The production method is characterized by customized products, a combination of product and services, as well as value added services (Iansiti – Lakhani, 2014). Processes and machines are equipped with artificial intelligence, enabling organizations to

independently adjust to new tasks and major changes in the environment. In addition, smart systems and objects are fostering the development of flexible and self-controlling production systems. Although smart systems and objects have many areas of application, the main focus is lying on the application in the industry (Porter – Heppelmann, 2015).

Supply chain structures in the Industry 4.0 consist of flexible processes, which need to be cost-efficient and also offer benefits, such as enhanced manageability for complex products, production on demand, and reduced time-to-market (Burmeister et al., 2015). Although cost-leadership and differentiation are supposed to be contradictory strategies, Industry 4.0 is faced with the challenge to enable both of them (Fleisch et al., 2014).

Since innovation capability is the key success factor for Industry 4.0 organizations, there are many management approaches related challenges (Lasi et al., 2014; Burmeister et al., 2015). In this environment, the role of employees, who want to contribute to innovate processes and organizational learning, is very important. Organizations are required to be sensitive in regards to the needs of customers and their competitors, since the rate of change is speeding up with greater frequency and force in Industry 4.0. In order to enable employees to perform according to Industry 4.0 requirements, a climate of learning and innovation has to be created, which is a crucial facilitator of creative behavior and learning on the job (Van der Sluis, 2004).

### **3. CHALLENGES IN INDUSTRY 4.0**

Although Industry 4.0 will certainly create many new possibilities for organizations, there are various challenges arising from continuous digitization and automation at the same time. Macro-environmental challenges related to economic, technical, social, political, and environmental factors are being outlined in the following.

Due to an ongoing globalization, organizations have to cope with shorter product lifecycles, reduced time-to-market, and the need to stay competitive by cutting costs. Markets have become increasingly heterogeneous and volatile. The expectations of customers have shifted to a greater level of flexibility and customization (Helmrich, 2015; Spath et al., 2013). In addition, organizations are required to streamline their process of innovation and build a business model that has a greater level of service orientation, since classical business models become more easily susceptible to substitutes (Shahd – Hampe, 2015). Overall, this results in

higher need for organizations to collaborate and build strategic partnerships with suppliers or competitors. This in turn leads to interdependences of the value chain and increases the complexity of the processes (Helmrich, 2015; Spath et al., 2013).

Organizations need to be capable to deal with large amounts of data, resulting from a rapid development of information technology. Hence, extensive information technology infrastructures need to be created and implemented. In order to ensure a smooth exchange of data and enable collaborative work on different platforms, it is important to create open architectures and standardized interfaces (Dorst et al., 2015). Storing big data on external servers raises cyber security issues, since it has to be ensured that the data are protected from unauthorized access (Shahd – Hampe, 2015; Dorst et al., 2015).

The demographic change can be considered being the most relevant social challenge, as less young people have to replace a large amount of those who are retiring. This circumstance calls for appropriate strategies to attract young qualified people, while retaining and transferring the knowledge from the older employees. In addition, contrary social values of the younger generations (e.g. higher importance of work-life balance) have to be taken into account (Stock-Homburg, 2013). Since changes in work organization require more employee flexibility, boundaries need to be established to constrain the continuous employee availability, ensuring an appropriate work-life balance (Spath et al., 2013). In addition, flexible and virtual work issues demand new forms of learning. More complex processes are leading to an increased number of jobs that need higher qualifications and a decreased number of jobs requiring lower qualifications. That is why organizations have to qualify employees for more creative, coordinating, and strategic duties (Brühl, 2015; Spath et al., 2013).

The most relevant political challenge seems to be the growing demand for funding of research programs. Organizations need to be supported by governments in developing new technologies and integrating them in the existing environment. Furthermore, parameters need to be established by governments on the usage of big data. Since large amounts of data are collected that interact with smart objects, great concern exists related to the protection of privacy. In addition, increasing work flexibility needs more regulations in regards to work time and safety (Brühl, 2015).

Finally, the climate change is a main challenge, as it has a great impact on all living organisms. The efficient usage of resources becomes more and more important when considering that most of them are rare. Thus, organizations have to recognize their role in building sustainable solutions (Spath et al., 2013; Stock-Homburg, 2013).

#### **4. THE ROLE OF HRM FOR THE ORGANIZATIONAL STRATEGY**

The performance and competitiveness of an organization depend to a large extent on how employees are managed. The concept around all activities related to managing people in organizations is referred to HRM. HRM can be defined as a strategic approach to effectively employ and develop highly qualified and committed workforce with the aim to achieve organizational objectives (Armstrong – Taylor, 2014). The concept was introduced in the early 1980s and consisted of major functions, including recruitment, staffing, selection, retention, and release of employees (Cascio, 2006). The development of employees, referred to as human resource development (HRD), is another crucial function of HRM. This function has a great impact on organizational development, as well as the present and future performance of organizations, by focusing on all activities related to training and development of individuals and teams (Becker, 2013).

According to Stewart and Hamlin (2011), the main goals of HRD include improving individual, team and organizational performance and effectiveness, developing competencies, knowledge and skills, and enhancing personal growth and potential. Hence, the three primary functional areas of HRD are personal, team, and organizational development.

Developing a workforce towards meeting present and future needs requires to identify necessary competencies. In general, competencies can be defined as a set of abilities, skills, knowledge, motivations, and attitudes needed to handle job-related duties (Armstrong – Taylor, 2014). Competencies can be classified into four main categories. Technical competencies refer to all job-related skills and knowledge. Methodological competencies comprise all abilities and skills for decision-making and problem solving. Social competencies include all abilities, skills, and attitudes to communicate and cooperate with other individuals. Finally, personal competencies encompass attitudes, motivations, and social values of an individual (Becker, 2013).

In contrast, qualification is considered being the process of acquiring necessary competencies through education and training. Qualification and competence development interact in a cycle of continuous improvement. While the purpose of competence development is to identify necessary competencies helping to reveal crucial gaps, qualification aims to close these gaps. A competence model can be a useful tool enhancing the transparency of this process (Becker, 2013).

## **5. HRM APPROACHES FOR INDUSTRY 4.0**

The success of organizations in the Industry 4.0 era depends on its innovation capabilities. If organizations have to be smart, intelligent employees are needed along with a climate that supports learning and innovation. This in turn requires suitable HRM approaches to develop capabilities across the whole organization. These capabilities are needed to successfully manage business models, access potential markets, enhance value chain processes, risk management, and cultural management. It is obvious that organizations are facing many economic, technical, and social challenges in Industry 4.0, which require innovative workforce and dynamic capabilities. This is why it is important to elaborate on HRM approaches, enhancing the capabilities in order to meet Industry 4.0 requirements.

### **5.1. Organizational structure**

The organizational structure can be an essential aspect in developing a climate that is suitable for learning and innovation, especially in an environment where the rates of changes are speeding up (Van der Sluis, 2004). From a wider perspective, the structure of an organization can range from a mechanistic to an organic design. Since the mechanistic design is characterized by a centralized structure, a lot of formalities and rules, specialized tasks, vertical communication, and strong hierarchy, as well as it is suited for a stable environment, it cannot be considered being suitable for Industry 4.0 (Daft, 2015). Industry 4.0 is more compatible with the organic design as it is characterized by decentralization, less formalities and rules, empowerment, horizontal communication, and collaborative work. Although organic design is more suited for a changing environment and innovation capability, one single structure for Industry 4.0 is not recommended. Organizations should create flexible structures

in accordance with their situation (Daft, 2015; Burns – Stalker, 1961). However, there are several suitable possibilities for an Industry 4.0 environment existing, which will be outlined in the following.

The matrix structure constitutes a structural form, aligning activities among more than one authority. By using a dual reporting system, it groups resources and people by product and function simultaneously (Griffin – Hauser, 1996). The matrix structure has the advantage of being flexible since it can immediately respond to changes. Each employee has to report to two managers, the product manager and another functional manager (Jones et al., 2003). In addition, matrix structures can enhance problem solving by connecting the product manager with the functional manager (Van der Sluis, 2004).

The hierarchy of an organization defines a manager's authority. A flat structure is characterized by less levels of hierarchy with a greater area of responsibility. This enhances faster communication and reduces the distance between top management and employees (Jones et al., 2003). Flat structures increase employee participation in decision-making and thus enhance employee learning and feedback from top management due to more horizontal communication (Daft, 2015).

A team or project based structure puts different functions and processes together to pursue a common goal (Griffin – Hauser, 1996). It speeds up decision-making by overcoming functional obstacles, improves generalist skills, and facilitates the learning process (Grant, 1996). Thus, project based teams can be recommended to enhance learning and innovation, especially in an environment that frequently faces changes. They facilitate knowledge sharing, which is crucial for being innovative. However, knowledge sharing highly depends on the objectives of each project member (Khedhaouria – Jamal, 2015).

Decentralization transfers the decision authority to lower levels in the organization. The knowledge and authority of activities lies more with the employees (Daft, 2015). Non-managerial employees and lower managers have the authority to take decisions without any approval from top management. Decentralization is preferable for organizations frequently facing situation changes. This kind of system enables employees in taking timely decisions in order to change the direction and adjust to changes (Jones et al., 2003).



## 5.2. Leadership style

Leadership is a complex concept, which can be examined in many ways. Managers and leaders can be distinguished, as a manager is a person holding authority and a formal title, while a leader is considered being a person who can influence others, regardless of the title (Lussier – Achua, 2013). Hence, leadership can be described as the process of leaders to influence their followers in order to achieve organizational objectives through change (DeRue – Ashford, 2010). DeRue and Ashford (2010) categorize three leadership skills. Interpersonal skills involve the capacity to communicate and work well with others by building relationships that are productive. Technical skills encompass the capacity to use techniques and methods to undertake tasks. Decision-making skills include the ability to conceptualize a situation, find solutions to tackle problems, as well as take advantage of possibilities.

Leadership theory can help to explain some aspects of the concept leadership. Leadership trait theories try to illustrate relevant characteristics related to the effectiveness of leadership. Behavioral leadership theories try to identify relevant behaviors of leaders. Contingency leadership theories try to explain suitable leadership styles by taking the situation, leader, and followers into account. Leadership style can be considered as a combination of behaviors, skills, and traits that are used by leaders when interacting with followers (Judge et al., 2002).

Behavioral leadership theories are summarized by Lussier and Achua (2013). The Lewin leadership theory distinguishes the democratic leadership style, where the leader works actively with the employees and encourages participation in decisions, and the autocratic leadership style, where the leader tells employees what they have to do and makes the decision. The Likert leadership theory distinguishes between employee-centered and job-centered leadership style. While employee-centered leadership style focuses on building relationships and meeting employee needs, job-centered leadership style focuses on directing subordinates with clear goals and roles. The Stogdill leadership theory focuses on structure and consideration. Leaders with low structure and high consideration tend to use two-way communication, while those with high structure and low consideration tend to use one-way communication.

Oberer and Erkollar (2018) call for an Industry 4.0 related leadership style, since digitalization results in a transformation of logistics, production, and HRM. The authors claim that a main

challenge for Industry 4.0 is related to the lack of digital skills and culture. Industrial organizations may need to establish a digital culture and make sure that leadership drives change. The most essential elements determining the necessary leadership style in an Industry 4.0 environment include organizational objectives, people, change, output, mistakes and conflicts, communication, and innovation. Organizational objectives refers to the ability to shift from fixed cycles in assessing the performance of employees, up to the ability to provide continuous feedback. People relates to the ability to arrange duties based on competence and situation. Change requires the ability and willingness for change, as well as encouraging high level agility between employees, customers, partners, and market. Output includes the ability to evaluate results, control processes, and to use resources in accordance with competencies. Mistakes and conflicts refers to the creation of a collaborative atmosphere for handling conflict situations and an open atmosphere to enhance the learning effect of errors. Communication relates to the ability to build a transparent environment for information distribution, which counts on proactive behavior. Finally, it is necessary to know that innovation is learnable. Leaders need to be able to transform old structures into creative processes and flexible work environments (Oberer – Erkollar, 2018).

### **5.3. HR practices**

One of the main sources by which organizations can develop capabilities, skills, behaviors, and attitudes of employees in order to achieve organizational objectives are its HR practices (Collins – Clark, 2003). HR practices are crucial in gaining competitive advantage, especially in a knowledge-based economy. By designing HR practices accordingly, the innovativeness, learning, and knowledge management capability of employees can be enhanced (Chen – Huang, 2009). Primary HR practices with the potential to facilitate learning and innovation in Industry 4.0 are staffing, training, performance appraisal, compensation, and job design (Ma Prieto – Pilar Perez-Santana, 2014).

In Industry 4.0, the recruitment process should be based on assessed skills and knowledge before hiring a candidate. By applying extensive recruitment procedures, considerable effort should be invested in selecting the right candidate (Ma Prieto – Pilar Perez-Santana, 2014). For instance, in order to hire innovative employees, recruiters should focus on attributes that

are important for innovative behavior, such as openness to experience. Generally, people who are open to new experience tend to have a stronger drive to learn new things. Openness to experience is characterized by intellectual curiosity, active imagination, creativity, flexible thinking, and variety preferences. These attributes can be identified through the application of psychometric tests in the recruitment process (Barrick – Mount, 1991). In line with that, recruiters should seek for candidates with high learning orientation to foster learning and innovation in the organization. Employees with learning goal orientation tend to be more eager to improve themselves, develop necessary set of skills, and prefer to engage in challenging tasks (Button et al., 1996). In addition, the future potential of the candidate plays a crucial role in the recruitment process (Chen – Huang, 2009).

Industry 4.0 organizations need to create their training programs in a way that they facilitate learning and innovation capabilities. The focus of the training programs should be on increasing the variety of skills and not necessarily on the relevant job. In addition, the type of trainings should enable employees for being multitasking (Chang et al., 2011). Furthermore, the focus should be on team work and team building skills. Especially in case of new hires, mentoring should be considered as a routine activity of managers (Ma Prieto – Pilar Perez-Santana, 2014). Finally, enhancing problem solving skills of employees should play a central role in the training sessions (Chen – Huang, 2009).

Performance appraisals in an Industry 4.0 environment should focus on employee development, as well as on result and behavior based approaches, which can enhance learning and innovation (Chen – Huang, 2009). By using matrixes to evaluate employee performance quantitatively, performance appraisals become more objective. Ideally, the appraisal process includes the implementation of performance standards, communication of expectancies, measurement of the performance, comparison of the performance with the standards, discussion of the appraisal between manager and employee, and initiation of necessary corrective actions (Decenzo – Robbins, 2010). One of the most popular appraisal approach is management by objectives (MBO), which is about setting mutual objectives and evaluating based on objective achievement. For participative decision-making, managers and employees set the objectives and the ways to achieve them in mutual discussion. Each objective has a time line and ongoing feedback allows employees and managers to monitor the level of achievement and initiate corrective actions (Decenzo – Robbins, 2010).

The compensation system can be linked to the performance appraisal and should reflect employees' contribution to the organizational performance. Employees should receive compensation based on organizational, group, and individual performance (Ma Prieto – Pilar Perez-Santana, 2014). Through profit sharing or additional incentive pay employee performance can be linked to the reward. This kind of compensation has the potential to foster a climate of learning and innovation (Chen – Huang, 2009).

Decenzo and Robbins (2010, pp. 122.) describe job design as “the way that the position and the tasks within that position are organized, including how and when the tasks are done and any factors that affect the work such as in what order the tasks are completed and the conditions under which the tasks are completed”. In order to foster a climate of learning and innovation, job design should be characterized by flexible assignments, job rotation, and extensive transfer of duties and responsibilities. In addition, job design should enhance collaboration and team work, as well as requiring variety skills (Ma Prieto – Pilar Perez-Santana, 2014). These job design approaches can help organizations to adjust according to a changing and innovative business environment, which is the case in Industry 4.0.

## **6. CONCLUSION**

This paper provides a perspective on suitable HRM approaches and suggests best practices for organizations to prepare for the fourth industrial revolution. The concept of Industry 4.0 is discussed, which is supposed to be an unstable and uncertain environment confronting organizations with many challenges. These challenges are outlined by elaborating on economic, technical, social, political, and environmental factors. The important role of HRM for the organizational strategy is described and reveals HRD being a crucial function having a great impact on the organizational performance, by facilitating learning and training of individuals and teams. Based on the assumption that the success of an organization in Industry 4.0 depends on its learning and innovation capabilities, this paper provides suitable HRM approaches related to organizational structure, leadership style, and certain HR practices. In conclusion, this paper provides implications for organizations to apply certain HRM approaches in order to face the challenges arising from Industry 4.0. For future research, this

paper offers directions on HRM approaches in the context of Industry 4.0. Quantitative and empirical research can validate the theoretical implications made in this paper.

## REFERENCES

- Armstrong, M. – Taylor, S. (2014): *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 13th Edition. London: Kogan Page.
- Barrick, M. R. – Mount, M. K. (1991): The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, Vol. 44. pp. 1–26.
- Becker, M. (2013): *Personalentwicklung - Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis*. 6th Edition. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Brühl V. (2015): *Wirtschaft des 21. Jahrhunderts - Herausforderungen in der Hightech-Ökonomie*. 1st Edition. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Burmeister, C. – Luettgens, D. – Piller, F.T. (2015): *Business Model Innovation for Industry 4.0: Why the. RWTH-TIM Working Paper*, Feb.
- Burns, T. – Stalker, G.M. (1961): *The management of innovation*. London: Tavistock.
- Button, S.B. – Mathieu, J.E. – Zajac, D.M. (1996): Goal orientation in organizational research: a conceptual and empirical foundation. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, Vol. 67. No. 1. pp. 26–48.
- Cascio, W.F. (2006): *Managing human resources - Productivity, quality of work life, profits*. 7th Edition. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Chang, S. – Gong, Y. – Shum, C. (2011): Promoting innovation in hospitality companies through human resource management practices. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 30. No. 4. pp. 812–818.
- Chen, C.J. – Huang, J.W. (2009): Strategic human resource practices and innovation performance - The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, Vol. 62. No. 1. pp. 104–114.
- Collins, C.J. – Clark, K.D. (2003): Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: the role of human resource in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*, Vol. 46. No. 6. pp. 740–751.
- Daft, R. (2015): *Organization theory and design*. South-Western: Cengage learning.
- Decenzo, D.A. – Robbins, S.P. (2010): *Fundamentals of human resource management*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- DeRue, D. – Ashford, S. (2010): Who will lead and who will follow? Social process of leadership identity construction in organizations. *Academy of Management Review*, Vol. 35. No. 4. pp. 627–647.
- Dorst, W. – Glohr C. – Hahn, T. – Knafla, F. – Loewen, U. – Rosen, R. (2015): *Umsetzungsstrategie Industrie 4.0 - Ergebnisbericht der Plattform Industrie 4.0*.
- Fleisch, E. – Weinberger, M. – Wortmann, F. (2014): *Business Models and the Internet of Things*, St. Gallen: Bosch Internet of Things & Services Lab Universität St. Gallen.

- Grant, R. M. (1996): Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 17. No. 10. pp. 109–122.
- Griffin, A. – Hauser, J.R. (1996): Integrating R&D and marketing: a review and analysis of the literature. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 13. No. 3. pp. 191–215.
- Helmrich, K. (2015): Digital Enterprise - Fertigungs- und Prozessindustrie auf dem Weg zu Industrie 4.0. *Handelsblatt Journal*, Sonderveröffentlichung zum Thema „Industrie 4.0“, Vol. 12.
- Iansiti, M. – Lakhani, K. (2014): Digital Ubiquity: How Connections, Sensors, and Data Are Revolutionizing Business, *Harvard Business Review*, Vol. 92. No. 11. pp. 91–99.
- Jones, G. R. – George, J.M. – Hill, C.W. (2003): *Contemporary management*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Judge, T. – Ilies, R. – Bono, J. – Gerhardt, M. (2002): Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87. No. 4. pp. 765–768.
- Khedhaouria, A. – Jamal, A. (2015): Sourcing knowledge for innovation: knowledge reuse and creation in project teams. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 19. No. 5. pp. 932–948.
- Lasi, H. – Fettke, P.D.P. – Kemper, H.G. – Feld, D.I.T. – Hoffmann, D. H. M. (2014): Industry 4.0. *Business & Information Systems Engineering*, Vol. 6. No. 4. pp. 239–242.
- Lee, H. – Kelley, D. (2008): Building dynamic capabilities for innovation: an exploratory study of key management practices. *R&D Management*, Vol. 38. No. 2. pp. 155–168.
- Lussier, R. – Achua, C. (2013): *Leadership. Theory, application and skill development*. South-Western: Cengage Learning.
- Ma Prieto, I. – Pilar Perez-Santana, M. (2014): Managing innovative work behavior: the role of human resource practices. *Personnel Review*, Vol. 43. No. 2. pp. 184–208.
- Oberer, B. – Erkollar, A. (2018): Leadership 4.0: Digital Leaders in the Age of Industry 4.0. *International Journal of Organizational Leadership*, Vol. 7. No. 4. pp. 404–412.
- Porter, M.E. – Heppelmann, J.E. (2015): How Smart, Connected Products Are Transforming Companies. *Harvard Business Review*, Vol. 93. No. 10. pp. 96–114.
- Shahd, M. – Hampe, K. (2015): Industrie 4.0 erstmals unter den Top-Themen des Jahres. 22.01.2015.
- Spath D. – Ganschar, O. – Gerlach, S. – Hämmerle, M. – Krause, T. – Schlund S. (2013): *Produktionsarbeit der Zukunft - Industrie 4.0*. Stuttgart: Fraunhofer Verlag.
- Stewart, J. – Hamlin, B. (2011): What is HRD? - A definitional review and synthesis of the HRD domain. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 35. pp. 199–220.
- Stock-Homburg, R. (2013): Zukunft der Arbeitswelt 2030 als Herausforderung des Personalmanagements. In: Stock-Homburg, R. (Ed.): *Handbuch Strategisches Personalmanagement*. 2nd Edition. Wiesbaden: Springer Gabler, pp. 603–629.
- Van der Sluis, L.E. (2004): Designing the workplace for learning and innovation: Organizational factors affecting learning and innovation. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, Vol. 18. No. 5. pp. 10–13.

# THE INTERPRETATION OF AUTOMATION AND ROBOTIZATION BASED ON EXAMPLES FROM THE BUSINESS SERVICES SECTOR

**MARCINIAK, RÓBERT**

Assistant Professor

Corvinus University of Budapest

Institute of Management, Department of Management Control

[robert.marciniak@uni-corvinus.hu](mailto:robert.marciniak@uni-corvinus.hu)

**MÓRICZ, PÉTER**

Associate Professor, Head of Department

Corvinus University of Budapest

Institute of Management, Department of Management Control

[peter.moricz@uni-corvinus.hu](mailto:peter.moricz@uni-corvinus.hu)

**BAKSA, MÁTÉ**

PhD student

Corvinus University of Budapest

Institute of Management, Department of Organizational Behaviour

[mate.baksa@uni-corvinus.hu](mailto:mate.baksa@uni-corvinus.hu)

## **Abstract**

Organizations of today operate in an age of digital transformation. The emergence of revolutionary pieces of novel technology, as well as the recombination and implementation of established technologies, offer new answers to the challenge of efficiency. Companies in the manufacturing industry, as well as in the business services sector, rush to automate, robotize, digitize, and digitalize their processes to free the human workforce and thus save money. Technology also helps to increase precede or build upon the digitalization of operation? This paper intends to answer these production volume, maintain quality, and adjust products and services to the customers' needs. However, what do these concepts even mean? Is there any difference between automation and robotization? Do they questions. The authors draw upon established ideas and theories of digital transformation in academic papers as well as specific examples from practice to illustrate their conceptual delimitation. Conclusions are reinforced with data from a large-scale survey of the business services sector.

*Keywords: automation, robotization, digitalization, digital transformation, business services*

## 1. INTRODUCTION

For today, digital transformation has become a crucial phenomenon, the guaranteed recipe for business success, the main driver of any transformations almost in all sectors. Amid the global COVID-19 pandemic, the digital maturity of organizations could be vital for preserving or strengthening their market position. By implementing new digital technologies, digital transformation encompasses a profound change taking place in society and industries (Hinings et al., 2018; Vial, 2019). It promises many benefits like improving business performance, enhancing customer experience, streamlining operations, creating new products and services, or building new business models (Westerman et al., 2011; Westerman et al., 2014; Hess et al., 2016). This approach highlights the benefits of the technological revolution, primarily.

This rose-colored view, however, is tinged by the labor market effects of technological development. In recent years, dozens of research reports and journal articles predicted the possible negative impacts of automation on the job market and work in general (Card – Nelson, 2019). The truth of these dystopian predictions about robot-driven job-displacements depends on the speed and range of the diffusion of new technologies. Other researchers query these “sinister” estimations and believe in robot-driven job-creation as well (Autor, 2015; Freeman, 2018; Domini et al., 2019). The negative phenomenon is called destruction effect (also called “creative destruction” by Schumpeter), while the positive is “capitalization,” coined by Ricardo in 1819. It is encouraging that the chance of a favorable scenario is proven and documented by the historical facts that countries that invested in technologies tend to lose fewer jobs than those that did not. It seems that industries that implemented new technologies not only added jobs faster, but they added better-paying jobs, too (ABB and WBCSD, 2018). Creative destruction dominates capitalization in the short and medium-term, but capitalization dominates the former one in the long term (Pissarides – Vallanti, 2007).

The digital transformation exploits the abilities of different digital technologies implemented in several sectors and industries and summarized in various technological frameworks like industry 4.0, SMACIT, and white-collar robotics. (White, 2012; Kane et al., 2015; Rehse et al., 2016; Ismail et al., 2017; Sebastian et al., 2017). Recently digital transformation and Industry 4.0 terms became buzzwords in the business (Camarinha - Matos et al., 2019). These frameworks encompass many diversified technologies (like cloud computing, virtual reality,



advanced analytics, or additive manufacturing) that differ in several characteristics like mode and area of implementation, maturity, level of integration, relationship with human labor, physical and virtual presence. Some researches intended to point out the common points of these technologies but only one feature, interoperability, was recognized. Other features like virtualization, decentralization, real-time capability, service orientation and modularity were limited to “linking attributes” (Hermann et al., 2016; Camarinha-Matos et al., 2019). However, maybe the most significant impact of these technologies is made on the automation and robotization of work processes. Historically, human labor was replaced in manual and routine tasks only, but recently, due to the new development of technologies, they begin to undertake non-routine, cognitive tasks as well. Almost all technologies have a direct or indirect relationship with these phenomena. Thus they could also play as connectors in these technological frameworks. Automation and robotization are general terms in the business as drivers toward a higher operational efficiency of organizations. However, collective professional knowledge of similarities and differences between the two terms is meager.

Several studies stated that ICT, financial industry, business, and professional services are those sectors that have the highest digital performance and very high digitization and automation potential among all sectors (Manyika et al., 2017; Bughin et al., 2019). The business services sector was one of the most significant economic drivers in Hungary and the whole CEE region in the last two decades (Sass et al., 2018). This sector still employs an over-educated workforce that performs largely IT-based, lower value-added, transactional, repetitive tasks in large volume, which are perfect targets for automation and robotization initiatives.

## **1. LITERATURE REVIEW**

Industrial and service automation and robotics will have a powerful effect on our professional and daily life. These effects belong to four categories (Peláez, 2001). (1) Employment will change in those fields where tasks will be automated. (2) Automation and robotization may alter working hours, required skills, and training for workers, as well as other job characteristics. (3) Organizations that take advantage of the full potential of robotized systems will be affected. (4) An overall impact will affect society by using robots for leisure.

For a long time, automation and robotization were most prevalent in industrial automation processes, but nowadays, they have a new application area as business process automation (BPA) emerged. Automation could be entirely mechanical (industrial automation) or completely virtual (software automation). Industrial automation includes the use of physical machines and control frameworks to computerize assignments in a modern procedure. Software automation, on the other hand, includes the use of software to complete jobs that people generally do when they are working with computer programs (Shehu – Abba, 2019). Software automation creates a virtual tool that is programmed to carry out repetitive tasks that follow a certain logic, which humans usually do when they are using computer programs (Hankiewicz, 2018).

The history of automation began with the first industrial revolution and industrial machinery between 1790 and 1840 (Kovács, 2019). Robotization, which is a form of automation, emerged many decades later. Ever since “robotization” appeared with the concept of robots imagined by Czech playwright Karel Capek in the 1920s, robots became very popular not only for the science-fiction writers but for industrial production from the 1950s and service providers in the last decades (Kazandzhieva – Filipova, 2019). The robot is an autonomous or semi-autonomous machine, which means that it can act independently of external commands. Robots are often equipped with different (audio, visual, and tactile) sensors and actuators to interact with the environment.

According to the literature, robots are in use because they are cost-effective, consistent in performance, reliable, and have a long life span. Besides, they cut costs on labor, fundamentally improve productivity, incorporate more safety factors, and thus give a competitive edge. Based on these, the two main drivers of the use of robots are a demand for ever-better quality and extreme pressure on cost-cuts (Alkhafaji, 1991). Frey and Osborne (2013) claim that robotization will proceed when and where a less expensive human workforce is not available (Czarniawska – Joerges, 2018).

The new development wave of artificial intelligence (AI) elements ensures companies’ cognitive abilities in automation and robotization to increase productivity, make work safer, and save people valuable time. Artificial intelligence is software that learns and self-improves. In some cases, robots make use of artificial intelligence to improve their autonomous

functions by learning. However, it is also common for robots to be designed with no self-improvement capability. AI expands the functionalities of robots (Popkova – Zmiyak, 2019):

- To sense and respond to their environment (e.g., the robot can teach itself in a short time how to pick up an object it has not encountered before.)
- To optimize robot and process performance, saving money with improved speed, reliability, and accuracy (e.g., robot performance can also be optimized through analysis of data provided by sensors tracking movement and power consumption.)
- To enable robots to function as mobile, interactive information systems in numerous settings (e.g., fetching and carrying goods in factories, warehouses, and hospitals).

Thus, AI is learning software that processes information collected by the robot's sensors and builds upon it through self-improvement to enhance work functionality (Czarniawska – Joerges, 2018).

## 2. CONCEPTUAL DELIMITATION

Based on their use in scientific literature and practice, we intend to understand the differences behind the two terms of *automation* and *robotization*. As academic discussion invigorates and managerial attention grows in the subject of digital transformation, a well-based conceptual delimitation might be crucial to avoid misinterpretations and faulty applications.

Automation and robotization are essentially common in their substitution of the human workforce. Robotization is a subset of automation and means those advanced solutions when autonomous robots carry out the work. Some researches claim that robotization is not part of automation, and instead, they are overlapping terms (Hankiewicz, 2018). They argue that automats carry out specific tasks, and if a robot does not perform a specific task (e.g., following a painted line), it is not an automat. In our interpretation, in these situations, the robot also has a specific task, even though it is not part of a pre-existing program. During automation, companies may change the physical or virtual environment of tasks or workflows, which in some cases, is accompanied by a complete transformation.

During robotization, agents (called robots or software bots) operating in a physical or virtual space take over the complete task of human employees without any or significant changes.

These agents are independent and resemble the human workforce in relevant characteristics and qualities (e.g., their extension, appearance, capabilities, or licenses). In general, the similarity of robots to human appearance is not determinative, but in some cases, for example, in services that need interactions with humans, the development of robots with human appearance (i.e., androids) may be necessary. In other words, while the essential feature of automation is that the course of processes does not require human intervention, the essence of robotization is to replace the human workforce with artificial agents that mimic its functioning. In some cases, robots could substitute only some parts of human work, and the human agents assist the run of the whole process.

The need for adjustment might as well serve as a simple base of distinction (see Table 1). On the one hand, in the case of robotization, it is the artificial agents that need to adjust to a pre-existing process environment. Thus, these agents are usually purposefully designed to be adequate substitutes for the human workforce in that particular working environment. The first industrial robots were separated with cages (cf., fenced robots) from the human workforce for safety reasons. Nowadays, however, the new, most advanced industrial robots are much more collaborative (they are called collaborative robots or cobots) and mobile, thus could perceive the environment and work with a human without strict distancing in a shared workspace (IFR, 2019). While a standard robot usually follows a pre-determined program, collaborative robots have force-sensing built-in and can follow a person’s movements and work collaboratively with them. On the other hand, in the case of any other type of automation, the task or work process could be simplified by the technology. In this case, the change is adjusted to the needs and expectations of stakeholders of the task or process.

Table 1. Key differences between automatization

<b>Robotization</b>	<b>Other (Non-robotic) Forms of Automation</b>
Work processes remain the same	Work processes are adjusted (designed)
Agents are adjusted (designed) to the pre-existing environment	Agents change the way of work, the whole process, or creating a new work environment
Produces the same output trough the same means than a human workforce	Produces the same output through different means than the human workforce
The working environment remains the same (robotic agents can operate in it) or alters only in small compass	The working environment is changed or replaced (automation could make it obsolete)

Source: Own construction

The differences between automation and robotization can best be illustrated with an example. Let us assume that a specific work process requires the transportation of physical goods upstairs. A robotization solution to this issue might be the design and creation of an artificial agent that can use the same staircase as human employees (and thus resembles the human workforce in relevant characteristics, i.e., the ability to move up and downstairs). However, an automation solution would raise the possibility of restructuring and redesigning the process itself or its environment. It would possibly mean the development of a goods lift not usable by humans that would replace the need to use the staircase altogether.

Focus area of authors' research, the business services centers have very few physical processes and mostly operate in the virtual space. The interpreted distinction can be similarly applied to a digital environment as well. Let us assume that a specific work process requires the collection and recording of data from clients. A robotization solution to this issue might be the implementation of a Chatbot that can process answers given in natural language and translate it to machine-readable data. (In the optimal case, the clients do not need to adapt and can reply the same way as they would do to a human employee; in a less optimal case, either the communication will fail, or the clients need to change the way of communication to understand each other.) Then, another software robot logs in to the same system that human employees use (it has a similar account with access) and records data in the form fields. The other forms of automation solution would take a different approach. Clients would have to fill in a form themselves (and would thus need to adapt), and without interaction, an automatism with no graphic interface would process the data. Human employees would not access this system and could see but its output.

Because of these differences, automation might be a better solution if process steps or whole processes can be replaced and redesigned in full volume. In this case, human-machine interactions are integrated vertically (i.e., they use each other's output), and to a certain extent (depending on user experience design) humans should adapt. On the other hand, robotization might be a better solution if the division of labor between human and artificial agents is horizontal, not vertical, and they operate in the same working environment. Thus, humans do not need to adapt to or much more rarely.

### 3. EXAMPLES FROM REAL-LIFE PRACTICE

In real life, automation and robotization are widespread and many times used as synonyms. Based on the former delimitation, here are some typical applications for both (see Table 2).

Table 2. Some real-life examples explaining automation and robotization

Some example by sector	Robotization	Other (Non-robotic) Forms of Automation
<b>Manufacturing</b>	Industrial robots (CNC lathe machine, assemblers, painters), 3D printer	On-demand manufacturing
<b>Household services</b>	Robotic vacuum cleaner, Robotic lawnmower, Gutter cleaning robot, Handmixer, Electric knife, Automated coffee machine	Weather dependent automated irrigation system, Thermostat, Twilling lamp, Dishwasher, Washing machine, Automated ventilation system, Automated garage door, Alarm clock
<b>Sales</b>	Ticket vending machine, ATM, Food or beverage vending machine, Trading robot, Shelve scanning robot, Change machine	
<b>Surveillance, recognition</b>	Robot patrol, fixed speed camera, Motion sensor camera, Access gate	Mobile vehicle speed measuring equipment, Facial recognition camera in a smartphone or laptop, Smoke detector, Alarm system
<b>Health</b>	Robotic surgery, Exoskeleton	Health control by smartwatch
<b>Tourism, hospitality</b>	Robot receptionist, Robot waiter,	
<b>Transportation, logistics</b>	Aircraft autopilot, Driverless Metro, Home delivery robot (e.g., drone), Self-driving car, Automatic door	Elevator/lift, Conveyor belt, Pneumatic mail, RFID system

Source: Own construction

### 4. RESEARCH DESIGN AND METHODS

This research focuses on the Hungarian business services sector, a key player in the implementation initiatives of automation and robotization transformation projects that have high potential in service sector. There is a lack of academic papers on the business service sector in Hungary, and most notably, of those papers that analyze the sector with a broad and deep technological focus. This research applied quantitative and qualitative methods to investigate which new digital technologies are widespread in the Hungarian Business Services Centers (BSCs) and what are the most important experiences with these projects.

Quantitative research includes an online self-fulfilled questionnaire that aimed at BSCs to gather all data about technological adoptions. The data collection was supported by the Hungarian Service and Outsourcing Association (HOA) and the Hungarian Investment

Promotion Agency (HIPA) and reached 71 BSCs and a 61 percent response rate. The survey questionnaire consisted of 101 items that referred to (1) demographic data, (2) strategy, (3) people, and (4) technology implemented in digitalization projects. Parts of this survey was published in the annual report of HOA and HIPA (Drótos et al., 2019).

This survey was followed by a qualitative case study research that covered four BSCs to deeply understand the main drivers and characteristics of digital transformation projects in these organizations. A methodological guideline for data collection was prepared in advance for the interviews and research questions were compiled (6 main questions and some questions consisted of 6-8 sub-questions), which assessed projects related to the use of new digital technologies. Another questionnaire examined the use of different pieces of technology (consisting of 45 questions).

The interviewees were middle managers responsible for digitalization and automation technologies in their organizations with detailed knowledge and insight. At the selected two service companies in Budapest and two in the countryside, 15 interviews were conducted with 22 interviewees. The interviews were executed by two or three of the authors of this paper. The leading interviewer asked the pre-formulated questions while others took notes and asked explanatory questions. Except for one case, all interviews were recorded, transcribed and analyzed.

## **5. BUSINESS SERVICES EXAMPLES**

Business service centers are service organizations that construct their operation predominantly on a process basis and typically provide service activities to other business units of the parent company or external market customers. The service portfolio of these organizations is continuously expanding both vertically and horizontally, through which more and more knowledge-intensive, complex activities emerge. However, it remains true that most centers carry out mainly transactional back-office tasks and aim to optimize these processes. For this reason, the potential for automation and robotization is exceptionally high in service centers, as a large number of repetitive, standardized processes are typically supported with IT support. According to the literature, automation will affect these work processes firstly. This trend is enhanced by an internal driver: as these tasks are labor-

intensive and labor costs are the highest costs for BSCs, they are interested in cutting operational costs through the replacement of the human workforce.

Exploiting the benefits of different automation solutions is both a compulsion and a proactive attitude for business service providers. As business service centers are suppliers, they have to follow the needs of the company (B2B market) that are based on the changing needs of the customers. Service centers serve either other production and service companies or other organizational units of the parent company. If customers use digital channels, service providers must adapt as well. Nevertheless, service centers are in a constant competitive situation, even those internal service centers (captive centers) that serve only their parent company. Service innovations aim to improve service levels and reduce costs. It is the condition of survival. It means a constant transformational pressure on the operation of the centers that could be solved by automation and robotization as well.

So far, no research has revealed such in-depth data on Hungarian business service centers. Most of the technologies that appeared in different digital transformation and 4.0 frameworks are prominently present in the operational practices of business service providers. In contrast, technologies that are more in the field of industry, more related to physical devices, are not surprisingly less visible in these organizations.

Table 3. Typical applications of automation and robotization in Hungarian BSCs

	<b>Robotization</b>	<b>Other (Non-robotic) Forms of Automation</b>
<b>Basic/Desktop Automation</b>	Macros, Scripts, Routing, Scraping, Robotized software testing, Automated saving	E-mail sending, Automated report generation, Self-service form
<b>Process Automation</b>	Robotic process automation (RPA) software	Workflow system
<b>Intelligent/Cognitive Automation</b>	Intelligent character recognition (ICR), Machine learning, Chatbot with machine learning, a personal assistant with voice recognition	Fraud detection

Source: Own construction

Based on the interview research, the most popular or most widespread digital technologies were cloud computing (92%), social media solutions (91%), data mining (83%), and cybersecurity (82%).



Among the automation technologies, the presence of software robots dominated over the other forms of automation. Especially RPA software (80%) and chatbot (75%) had strong positions in business service organizations, but steady growth is expected in this area even in the upcoming years. Twenty percent of interviewees stated that they are planning RPA in the next three years, and none of them did not plan. With the chatbot technology, these ratios were 17 percent and 8 percent, respectively.

Seventy-three percent of the interviewee stated that they implemented cognitive automation applications that included artificial intelligence elements like machine learning, natural language processing, and 27 percent of them planned to implement it within the next three years.

Seventy percent of the participants utilized different smart devices with automation solutions, and a further 10 percent of them planned it in the medium run. These business service centers are data centers, and thus automated data collecting and exploiting via big data technologies are getting more and more relevant. Cloud computing ensures the basis for it: 75 percent of them had big data analytics, and 50 percent of them had predictive solutions. The spread of blockchain, virtual reality or augmented reality was below 33 percent based on the interviews.

## 6. DISCUSSION

This paper aims at a well-defined gap in the literature, namely, the investigation of digital transformation of the Hungarian business services sector. It draws upon several research articles (Alkhafaji, 1991; Hinings et al., 2018; Card – Nelson, 2019) to define terms frequently used in corporate practice: *automation* and *robotization*. The authors provided several real-life examples of pieces of robotization and automation from everyday life as well as from the business services sector. By interpreting the conclusions of their large-scale survey and qualitative interview research, they reinforced their conceptual delimitations of automation and robotization.

The authors believe that the challenge defined in the title of the paper and in section six could be and should be further investigated as the widespread use of AI and RPA technologies will result in a significant transformation in the number and structure of workforce in the Hungarian BSC sector. It will come not only as a result of the automation processes in the

workflow of the BSC's in Hungary but because of an anticipated backflow to those countries, where these technologies are developed. Thus, national-level programs should be launched for the development of these new technologies, in order to protect the market position and competitive advantage of Hungary in this sector.

As the business service sector can be regarded as the second most significant GDP growth generator in the Hungarian economy (after the automotive sector), it is a crucial task for the management of the BSC sector to understand and prepare for the challenges generated by the quickly spreading automation in this industry. For the management of other sectors in turn, the progress of this phenomena could predict how digital technology will transform the white-collar jobs in the next few decades.

## **7. CONCLUSION**

The research confirmed that the digital maturity of process-based domestic business service centers is high, and the vast majority use different digital technologies that are necessary for the proper management of data and information collected during transactional operations. The use of automation and robotization technologies is the most widespread and used mainly for process optimization. Based on the delimitation of automation and robotization, this paper claims that robotization is dominating among the automation solutions with steady and increasing positions of RPA and chatbot technologies.

Even though these technologies are getting more and more significant, they play optimization roles instead of a transformative one in the sector. Recently, the workforce freed by new technology implementation are not dismissed but upskilled and got new, higher value-added tasks. However, in the long run, automation and robotization will likely decrease the number of the human workforce in this sector. As different elements of artificial intelligence are developed and integrated into other automation solutions; more processes will be replaced in the future.

## REFERENCES

- ABB and WBCSD (2018): Adopting a human-centric approach to robot design. [http://futureofwork.wbcd.org/wp-content/uploads/2018/12/WBCSD-FoW-Case-Study\\_ABB.pdf](http://futureofwork.wbcd.org/wp-content/uploads/2018/12/WBCSD-FoW-Case-Study_ABB.pdf).
- Alkhafaji, A. F. (1991): Strategic Applications of Robotics Technology. *Management Decision*, Vol. 29. No. 4. pp. 49–54. doi: 10.1108/00251749110142832.
- Autor, D. H. (2015): Why are there still so many jobs? the history and future of workplace automation. *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 29. No. 3. pp. 3–30. doi: 10.1257/jep.29.3.3.
- Bughin, J. – Manyika, J. – Catlin, T. (2019): *Twenty-Five Years of Digitization - Ten Insights into how to Play it Right*. Boston: McKinsey Global Institute.
- Camarinha-Matos, L. M. – Fornasiero, R. – Ramezani, J. – Ferrada, F. (2019): Collaborative networks: A pillar of digital transformation. *Applied Sciences (Switzerland)*, Vol. 9. No. 24. 5431. doi: 10.3390/app9245431.
- Card, D. – Nelson, C. (2019): How automation and digital disruption are shaping the workforce of the future. *Strategic HR Review*, Vol. 18. No. 6. pp. 242–245. doi: 10.1108/shr-08-2019-0067.
- Czarniawska, B. – Joerges, B. (2018): *Robotization - Then and Now*. Gothenburg: Gothenburg Research Institute.
- Domini, G. – Grazi, M. – Moschella, D. – Treibich, T. (2019): Threats and Opportunities in the Digital Era: Automation Spikes and Employment Dynamics. *LEM Papers Series*, Vol. 22. Pisa.
- Drótos, Gy. – Marciniak, R. – Ránki-Kovács, R. – Lente, D. – Willbrandt, N. (2019): *Business Services Hungary 2019: Report on the Hungarian Business Services Industry*. Budapest: HIPA – Hungarian Investment Promotion Agency. <https://hipa.hu/images/dokumentumok/hipa-hoa-business-services-hungary-2019-survey.pdf>.
- Freeman, R. B. (2018): Ownership when AI robots do more of the work and earn more of the income. *Journal of Participation and Employee Ownership*, Vol. 1. No. 1. pp. 74–95. doi: 10.1108/jpeo-04-2018-0015.
- Frey, C.B. – Osborne, M.A. (2013): *The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation*. Study for the Oxford Martin Programme on the Impacts of Future Technology.
- Hankiewicz, K. (2018): Automation vs. Robotics – What’s The Difference? <https://medium.com/@kamila/automation-vs-robotics-whats-the-difference-97567efad2f1>.
- Hermann, M. – Pentek, T. – Otto, B. (2016): Design Principles for Industrie 4.0 Scenarios: A Literature Review. 49th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS). Koloa, HI, USA: IEEE, doi: 10.13140/RG.2.2.29269.22248.
- Hess, T. – Matt, Ch. – Benlian, A. – Wiesböck, F. (2016): Options for Formulating a Digital Transformation Strategy. *MIS Quarterly Executive*, Vol. 15. No. 2. pp. 123–139.
- Hinings, B. – Gegenhuber, T. – Greenwood, R. (2018): Digital innovation and transformation: An institutional perspective. *Information and Organization*, Vol. 28. No. 1. pp. 52–61. doi: 10.1016/j.infoandorg.2018.02.004.

- IFR (2019): Demystifying collaborative industrial robots. Frankfurt.
- Ismail, M. H. – Khater, M. – Zaki, M. (2017): Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far? University of Cambridge.
- Kane, G.C. – Palmer, D. – Phillips, A.N. – Kiron, D. (2015): Is Your Business Ready for a Digital Future? MIT Sloan Management Review, Vol. 56. No. 4. pp. 37–44.
- Kazandzhieva, V. – Filipova, H. (2019): Customer Attitudes Toward Robots in Travel, Tourism, and Hospitality: A Conceptual Framework. Robots, Artificial Intelligence, and Service Automation in Travel, Tourism and Hospitality, pp. 79–92. doi: 10.1108/978-1-78756-687-320191004.
- Kovács, A. (2019): Investigation of the Visegrad Group Labor Market in terms of Robotization. Conference Proceedings - RELIK Reproduction of Human Capital - mutual links and connections, pp. 211–222.
- Manyika, J. et al. (2017): A future that works: Automation, Employment, and Productivity. McKinsey Global Institute.
- Peláez, A. L. (2001): Trends of automation and robotic systems in manufacturing and services. Industrial Robot: An International Journal, Vol. 28. No. 4. pp. 4–8. doi: 10.1108/ir.2001.04928dab.011.
- Pissarides, C. A. – Vallanti, G. (2007): The impact of TFP growth on steady-state unemployment. International Economic Review, Vol. 48. No. 2. pp. 607–640. doi: 10.1111/j.1468-2354.2007.00439.x.
- Popkova, E. G. – Zmiyak, K. V. (2019): Priorities of training of digital personnel for industry 4.0: social competencies vs technical competencies. On the Horizon, Vol. 27. No. 3–4. pp. 138–144. doi: 10.1108/OTH-08-2019-0058.
- Rehse, O. – Hoffmann, S. – Kosanke, C. (2016): Tapping into the Transformative Power of Service 4.0. Düsseldorf: BCG.
- Sass, M. – Gál, Z. – Juhász, B. (2018): The impact of FDI on host countries: the analysis of selected service industries in the Visegrad countries. Post-Communist Economies, Vol. 30. No. 5., pp. 652–674. doi: 10.1080/14631377.2018.1445332.
- Sebastian, I.M. – Ross, J.W. – Beath, C. (2017): How Big Old Companies Navigate Digital Transformation: Discovery Service for Saudia Digital Library. MIS Quarterly Executive, No. 12. pp. 197–213.
- Shehu, N. – Abba, N. (2019): The Role Of Automation And Robotics In Buildings For Sustainable Development. Journal of Multidisciplinary Engineering Science and Technology (JMEST), Vol. 6. No. 2. pp. 9557–9560.
- Vial, G. (2019): Understanding digital transformation: A review and a research agenda. Journal of Strategic Information Systems, Vol. 28. No. 2. pp. 118–144. doi: 10.1016/j.jsis.2019.01.003.
- Westerman, G. – Calmédjane, C. – Bonnet, D. – Ferraris, P. – McAfee, A. (2011): Digital transformation: A roadmap for billion-dollar organizations. MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting. [https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/Digital\\_Transformation\\_\\_A\\_Road-Map\\_for\\_Billion-Dollar\\_Organizations.pdf](https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/Digital_Transformation__A_Road-Map_for_Billion-Dollar_Organizations.pdf).

Westerman, G. – Bonnet, D. – McAfee, A. (2014): The Nine Elements of Digital Transformation. MIT Sloan Management Review. <https://sloanreview.mit.edu/article/the-nine-elements-of-digital-transformation/>.

White, M. (2012): Digital workplaces: Vision and reality. Business Information Review, Vol. 29. No. 4. pp. 205–214. doi: 10.1177/0266382112470412.

## **ACKNOWLEDGMENTS**

This research was supported by the project nr. EFOP-3.6.2-16-2017-00007, titled Aspects on the development of intelligent, sustainable, and inclusive society: social, technological, innovation networks in employment and digital economy. The project has been supported by the European Union, co-financed by the European Social Fund and the government of Hungary.

**IPAR 4.0: VÁRAKOZÁSOK, FELKÉSZÜLTSG, MOTIVÁCIÓ – EGY REGIONÁLIS  
FELMÉRÉS TAPASZTALATAI**

**INDUSTRY 4.0: EXPECTATIONS, PREPAREDNESS, MOTIVATION - EXPERIENCE  
OF A REGIONAL SURVEY**

**NÉMETH KORNÉL**

PhD, egyetemi docens,  
Pannon Egyetem Nagykanizsai Kampusz,  
Alkalmazott Gazdálkodástani Intézet  
[nemeth.kornel@uni-pen.hu](mailto:nemeth.kornel@uni-pen.hu)

**TÓTH-KASZÁS NIKOLETTA**

PhD, egyetemi adjunktus,  
Pannon Egyetem Nagykanizsai Kampusz,  
Alkalmazott Gazdálkodástani Intézet  
[kaszas.nikoletta@uni-pen.hu](mailto:kaszas.nikoletta@uni-pen.hu)

**RODEK NÓRA**

PhD, egyetemi adjunktus,  
Pannon Egyetem Nagykanizsai Kampusz,  
Alkalmazott Gazdálkodástani Intézet  
[rodek.nora@uni-pen.hu](mailto:rodek.nora@uni-pen.hu)

**KONKA BOGLÁRKA**

tudományos segédmunkatárs,  
Pannon Egyetem Gazdaságtudományi Kar  
Nemzetközi Gazdaságtan Intézeti Tanszék  
[konka.boglarka@gtk.uni-pannon.hu](mailto:konka.boglarka@gtk.uni-pannon.hu)

**BENCSIK ANDREA**

PhD, egyetemi tanár  
Pannon Egyetem Gazdaságtudományi Kar,  
Szervezési és Vezetési Intézeti Tanszék  
[bencsik.andrea@gtk.uni-pannon.hu](mailto:bencsik.andrea@gtk.uni-pannon.hu)

**Absztrakt**

A digitális átalakulás felülírja a hagyományos üzleti szemléletet, számos tekintetben újra kell gondolni a vállalatokban zajló folyamatokat. Az érintett szervezeteknek nyitottnak kell lenniük a digitalizáció felé, a megoldás-alapú, hatékony, precíz, gazdaságos működés új értelmezést nyer. Magyarországon mára számos vállalat foglalkozik azzal a kérdéskörrel, hogy a digitális transzformáció hozzájárulhat-e, és ha igen, milyen mértékben a hatékonyság javításához?

Primer kutatásunk alapját a digitális átalakulásban érintett vállalati szereplőkkel folytatott strukturált szakmai interjúk adják, melynek részterületei: az ipar 4.0 folyamatok értelmezése, érintettség, attitűdök; vezetői felkészültség, motiváció; a képzés szüksége, munkavállalók felkészítése, várakozások. Kutatásunk célja hozzájárulni a digitális gazdaság irányába való elmozdulásához, ahol az érintett ágazati szereplők tudatosan felkészülnek a változásokra, ennek kedvező és kedvezőtlen következményeire egyaránt. Jelen tanulmány a vizsgálatba bevont cégek humánerőforrás fejlesztéssel, képzésekkel kapcsolatos törekvéseit, motivációit és várakozásait, és nem utolsósorban tapasztalatait vizsgálja. A kutatás eredményeiből kirajzolódik, hogy az érintett vállalatok előbbi témakörök fejlesztését célzó gondolkodásmódjában, törekvéseiben, hosszabb távú stratégia-alkotásában is – eltérő várakozásokkal, felkészültséggel és motivációkkal – kiemelt prioritásként jelennek meg a digitalizációs folyamatok.

*Kulcsszavak: ipar 4.0, vállalati felmérés, humánerőforrás, ismeretek, képzés, várakozások*

## **Abstract**

The digital transformation overwrites the traditional business approach and in many respects the processes taking place in companies need reconsidering. The organizations involved in this practice must be open to digitization, while solution-based, efficient, precise, cost-effective operation are reinterpreted. Today, many companies in Hungary are addressing the question of whether digital transformation can contribute and, if so, to what extent, to the improvement of efficiency. Our primary research is based on structured professional interviews with corporate actors involved in the digital transformation, the sub-areas of which are: Industry 4.0 process interpretation, involvement, attitudes; leadership skills, motivation; training demands, employee preparation, expectations. The aim of our research is to contribute to the shift towards the digital economy, where the relevant industry actors are deliberately preparing for change, both for its positive and negative consequences. The present study examines the efforts, motivations, expectations and, last but not least, the experience of the companies involved in the study in terms of human resource development and training. The results of the research show that the digitization processes are high priority in the thinking, aspirations and long-term strategy-making of the companies involved in the

development of the areas mentioned earlier, with differing expectations, preparedness and motivations.

*Keywords: Industry 4.0, company survey, human resources, knowledge, training, expectations*

## **1. BEVEZETÉS**

A napjainkban zajló negyedik ipari forradalom célja a versenyképesség erősítése, amelynek alappillére a gyártási folyamatok optimalizálása, valamint a termelési és logisztikai folyamatok integrálása. Ennek következtében a vállalatok számos kihívással állnak szemben, melyek egyben – egyfajta megújulás részeként – technológiai, üzleti folyamataik felülvizsgálatát is jelentik. Katona et al. (2019) szerint az ipar 4.0 ideológiáját átvevő szervezetek felelőssége kiterjed az egész hálózatra ágazatukon belül, mivel a céljuk saját tevékenységük és partnereik minél stabilabb működésének kialakítása. Ezt nem lehet csupán gépekkel megoldani: a sziklaszilárd gyártás, kihozatali számok és minőség csak a megfelelő emberi hozzáadott értékkel biztosítható. Ebből adódóan a munkavállalókkal szembeni elvárások is változnak, hiszen a mechanikus tevékenységeket felváltó technológiai megoldások az eddiginél jóval komplexebb munkavégzést és kreatívabb gondolkodásmódot, új szemléletet igényelnek.

A digitalizációs folyamatok megváltoztatják a kompetencia-elvárásokat is: egyre nagyobb a hangsúly mind a kreativitáson, mind az emberi együttműködésen. Így a tudásalapú társadalom erősítésére van szükség: egyértelműen csökken a szakképzettség nélkül is ellátható betanított munkahelyek száma, miközben nő az igény a rendszerek tervezésével, építésével, üzemeltetésével foglalkozó, informatikai, robotikai ismeretekkel bíró szakemberek iránt (ITM, 2019). Az ipar 4.0 alkalmazásához szükséges szemléleti és elméleti ismeretek mielőbbi elsajátítása minden, a témában érintett vállalat esetében komoly versenyképességi tényező.

## **2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS**

A jövőt tekintve a digitalizációs folyamatok még inkább felerősödhetnek. A hazai informatika egyik legnagyobb szoftver cége, a SAP Hungary Kft. 2020-as szakértői tanulmányában foglaltak szerint a vállalati, üzleti, társadalmi működés modelljeinek szintjén a 2030-ig tartó időszak technológia-inspirálta meghatározó folyamatai a következők lesznek:



- nagyléptékű ugrás a számítási és adatátviteli kapacitásban;
- felhő alapú szolgáltatások a leggyorsabban fejlődő IT ökoszisztéma részeként;
- az ügyfélművelés, amely a vállalatok valódi megkülönböztető jegyivé női ki magát;
- a munka világának átalakulása, a robotizáció biztosította végtelen termelési hatékonyság, felszabaduló munkaerő, és az online térben kialakuló „szabadidő” újraértelmezése;
- ügyfelekből adatvagyon, „az adat az új olaj” filozófia előtérbe kerülése;
- mobilkommunikáció, az okostelefon, mint hordozható személyi asszisztens;
- a megosztásos modellek forradalma;
- a közösségi terek kiberbiztonsági kihívásai;
- az egészségügy technológiai forradalma és ennek társadalmi kihívásai;
- megújulóenergia-technológiák széles körű térnyerése.

A tanulmány a fenti folyamatok kapcsán felhívja a figyelmet, hogy ezen innovációknak a tervezőasztalról a boltok polcaira való eljutása hosszú folyamat, de már az egyes részterületek fejlődése is bőséges tartalékot rejt mind a gazdasági, mind a társadalmi változásokhoz. A digitalizációval járó tervezhetőség, kiszámíthatóság; a felesleg, időkiesés és az üresjárat nélkül termelés; az eszközkiszáradtság és a termelési hatékonyság növekedése a kezdeti magas költségek mellett lépésről lépésre javítani fogják a vállalatok működését. A folyamatokba a körforgásos gazdasági modellek elveit, az újrafelhasználást is „beleprogramozva” a fenntarthatósági kritériumok is érvényesülhetnek.

A fenti folyamatok felértékelik és egyben kiemelt feladattá teszik a vállalatvezetők és a munkavállalók intelligens technológiákkal való „együttműködési” lehetőségeinek megteremtését, a kihívásokra való tudatos felkészülést. A koronavírus okozta járvány gazdasági hatásai jelen tanulmány készítésekor beláthatatlanok, de mindenképpen aggasztóak. Várhatóan a munkáltatókra és a munkavállalókra is súlyos gazdasági terhek nehezednek a tőkehiány, a munkanélküliség fenyegetése, a vállalatok kényszerűen magas kitérítése miatt. Nem sok kétséget hagy Előd (2020) megállapítása, mely szerint a járványnak egyszer vége lesz, de a világ már nem lesz ugyanolyan: a globális hatalmi szerkezet, az állami szerepvállalás, a pályázati rendszerek, a közpénzek felhasználása, az utazási szokások, a digitalizáció, az otthoni munkavégzés, az oktatás átalakulása borítékolható. Várhatóan számos

multinacionális vállalat a központjaihoz közelebb telepíti majd a termelőegységeit, csökkentve ezzel a kitétséget egy, a mostanihoz hasonló helyzetben. Veillot et al. (2015) a hasonló folyamatokat relokalizáció fogalomkörben értelmezte, ami az adott tevékenység lokális keretek közé történő visszatelepítése. Az átrendeződés értelmezésünkben egyrészt biztonságosabb ellátási láncokat, másrészt a vállalatok és beszállítói körök innovációs képességeikben és folyamataikban való önállóságának kényszerű növekedését eredményezik. Mindez még inkább felértékeli azt, hogy az ágazati szereplők minden korábbinál tudatosabban felkészüljenek a változásokra.

Ékes (2009) szerint a vállalatok szintjén a gyorsan változó gazdasági környezethez való alkalmazkodás, a versenyképesség megőrzése az eddiginél hatékonyabb költséggazdálkodást igényel, beleértve a személyi költségeket is. A termékek és szolgáltatások iránt jelentkező, gyakran időszakosan ingadozó mértékű kereslethez a munkaerő állományt a korábbinál rugalmasabb módon célszerű biztosítani. Ehhez a hagyományos foglalkoztatási forma – teljes munkaidős, határozott időre vonatkozó munkaviszony – már nem biztosít megfelelő keretet. Péter (2018) kutatásaiban ráirányítja a figyelmet arra, hogy a munkaerő formájában megjelenő intellektuális tőke számos tekintetben különbözik a vállalat vagyonának egyéb elemeitől: olyan dinamikus erő, amely új megoldásokhoz, növekvő teljesítményhez segítheti a vállalatot, megfelelő fejlesztéssel, tanulóssal teljesítménye, hozamteremtő képessége növelhető, de nem vehető meg úgy, mint egy gép vagy egy technológia. Világi (2013) szerint számos szervezetnél és beszállítóinál számolni kell azzal, hogy a korábban megszokotthoz képest eltérő szervezeti kultúra elemeket hoz az anyaországból, vagy a korábbi működésének területéről. Ennek beépülése a meglévő gyakorlatba történhet konfrontáció nélkül, de gyakran válhat konfliktusforrássá. Az elmúlt években egyre nagyobb érdeklődés mutatkozott a regionális kutatók részéről is (Rechnitzer – Lengyel, 2004; Németh, 2017) az iránt, hogy a kultúra milyen szerepet tölt be a gazdaság vitalitásában, valamint a régió gazdasági innovációjának dinamikájában (Gertler, 2004; Tura – Harmaakorpi, 2005). A vizsgálataink fókuszában álló digitalizációs folyamatok értelmezésénél és értékelésénél nem lehet figyelmen kívül hagyni azt a Grüll – Losonci (2015) által megfogalmazott ténytet sem, hogy a magyarországi vállalatok több évtizeden keresztül kialakult, igen erőteljes kultúrát örökölték. Ezek megváltoztatása nem könnyű, és számos esetben meglehetősen lassú folyamat. Egyed (2017) megfogalmazása szerint az Y generáció a technológiai forradalom előszobájában, míg

a Z generáció egyes tagjai már magában az ipar 4.0 folyamataiban szocializálódnak. Míg a generációk egy része próbálja megérteni a jelenleg zajló technológiai boomot, addig a társadalom másik részének ez teljesen természetes dolog. Obermayer – Tóth (2019) e témakörben folytatott kutatásai alapján az Y generáció a leginkább nyitott és motivált arra, hogy az ismereteiket megosszák egymással, és ez által is keressék a fejlődés lehetőségeit. Meglátásuk szerint a korábbi generációk „zárkózottsága” visszavezethető arra is, hogy korosztályuk tagjainak még egyénileg kellett megtalálniuk az útjukat a munkaerőpiacon.

A jövőt tekintve a digitalizációs folyamatok kapcsán tehát nagy energiákat kell fordítani az egyes vállalati kultúrák, valamint az egyes generációk igényének megismerésére, a tudásmegosztásra, az együttműködés fontosságának felismerésére, oktatási tevékenységekbe való beépítésébe. Ebben az oktató-kutató intézeteknek, szakmai szervezeteknek nem csak, hogy részt kell vállalniuk, hanem húzó szerepet kell betölteniük.

### **3. ANYAG ÉS MÓDSZER**

A tágabb értelemben vett kutatásunk – az ipar digitális transzformációjához kapcsolódva – a fenntartható regionális iparfejlesztést elősegítő kutatás-fejlesztési tevékenységek tudomány oldali támogatására fókuszál. A több részfeladatból álló kutatás átfogó célja között szerepel egy, a felsőoktatási keretek közt megvalósuló digitális kompetenciafejlesztő és attitűdformáló program kidolgozása, mely támogatja a vállalatvezetők és a munkavállalók intelligens technológiákkal való együttműködését, segíti a napjaink folyamataihoz való rugalmas alkalmazkodást.

Ezen program részfeladataként a 2019 májusában induló primer kutatásunk alapját a digitális átalakulásban érintett vállalati szereplőkkel folytatott strukturált szakmai interjúk adják. Kvalitatív vizsgálatunk keretében a dunántúli térség 44 vállalkozását kerestük fel, a digitalizációs folyamatok következő részterületeire fókuszálva: az ipar 4.0 témakörébe tartozó tevékenységek értelmezése, érintettség, attitűdök; vezetői felkészültség, motiváció; a képzés szüksége, munkavállalók felkészítése, várakozások. A vizsgálatainkba bevont szervezeteket szakértői ajánlásokon alapuló „hólabda” módszerrel választottuk ki. A vállalatoként egy fő válaszadó a felső- vagy középvezetői szintet képviselte. Méretkategória alapján a mikro vállalatoktól egészen a nagyvállalati kategóriáig terjedtek: 15 nagyvállalat, 8 középvállalat,

15 kis-, 6 mikro-vállalkozás került megkeresésre. Tevékenységüket tekintve szintén vegyes a kép (63% gyártási tevékenység; 37% szolgáltató vállalat), hogy vizsgálataink ezen fázisában egy átfogó megközelítést kapjunk a témakör vállalati oldali érintettségéről, folyamatairól és megítéléséről. A megkérdezettek közt tehát az ipar 4.0 folyamatokban közvetlenül érintett területek, így a gyártás, összeszerelés, fém-megmunkálás jelenik meg, de a kereskedelem, logisztika, HR szolgáltatások, munkaerő kölcsönzés területei is képviseltették magukat.

Az elkészített strukturált interjúk írásbeli verzióiból Word formátumban rendelkezésre álló szövegtörzset kaptunk, melyet – kérdéscsoportokra bontva – tartalomelemzéssel vizsgáltunk. A jelen tanulmányt érintő kutatási kérdéskörök a következők. Fontosnak tartják-e a vezetők és a dolgozók felkészítését a várható változások, kihívások kezelésére? Tettek-e lépéseket eddig ennek érdekében? A vállalat képzési tervében szerepel-e digitális ismeretek, készségek fejlesztésére vonatkozó képzés, tréning a beosztottak és vezetők számára? Amennyiben igen, milyen tartalommal? Vesznek-e kívülről igénybe segítséget mindehhez?

Kutatásunk célja hozzájárulni a digitális gazdaság irányba való elmozdulásához, ahol az érintett ágazati szereplők tudatosan felkészülnek a változásokra, ennek kedvező és kedvezőtlen következményeire egyaránt. Jelen tanulmány a vizsgálatba bevont cégek humánerőforrás fejlesztéssel kapcsolatos gondolkodásmódját, törekvéseit, motivációit és várakozásait vizsgálja, módot adva az egyes folyamatokban rejlő lehetőségek, korlátok és kihívások feltárására, elemző értékelésére.

#### **4. FELKÉSZÜLTÉG, KÉPZÉSI TERVEK, IGÉNYEK, A FEJLŐDÉS ÚTJA**

Az ipari digitalizációhoz kapcsolódó technológiák alkalmazásának, mindennapi gyakorlatba való átültetésének nélkülözhetetlen eleme az érintettek képzése. Egyrészt nyilvánvaló, hogy új munkakörök és foglalkozások jönnek létre, így a közép és felsőfokú képzőhelyeken oktatott tartalmaknak is folyamatosan meg kell újulniuk. Másrészt a már aktív munkavállalók felkészítése, szükség szerinti átképzése is a megoldandó feladatok körét bővíti. Kutatásaink eredményei a felkészültség, a megvalósult és a tervezett képzések jellege, tapasztalatai, kategorizálása; a képzési igények konkrét beazonosítható területei; várakozások és kihívások, a fejlődés útjai tématerületekre bontva a következő fejezetekben kerülnek részletezésre.

#### **4.1. A felkészültség, megvalósult és a tervezett képzések jellege, kategorizálása**

A megkérdezett vállalkozások egyöntetűen fontosnak és kiemelt versenyképességi tényezőnek tartják a szellemi és a fizikai munkavállalók digitális ismereteinek bővítését. A megkérdezett vállalatok kétharmadánál folyamatban vagy tervben van az ilyen jellegű képzések lebonyolítása. Fontos hangsúlyozni, hogy a vállalatok felkészültségét, törekvéseit tekintve nem lehet általánosítani, de az megállapítható, hogy a multinacionális háttérrel – például anyavállalattal vagy beszállítói kapcsolatokkal – rendelkező vállalatok előnyben vannak az ipar 4.0 folyamatokra való rendszer-szintű felkészültséget tekintve. A válaszokból egyértelműen kirajzolódik, hogy az ilyen kapcsolódással nem rendelkező, kisebb tartalékokkal bíró cégek napjaink kiélezett piaci helyzeteiben csak olyan fejlesztésekre, célzott képzésekre hajlandóak áldozni, melyek rövid időn belül „forintosíthatóak”, vagyis eredményük megjelenik a jobb szervezeti működéstől kezdve egészen az operatív szintig, így például a minőségben, hatékonyságban, vagy éppen az innovatív ötletek gyakorlatba való mielőbbi átültetésében. A felmérésben résztvevők válaszaik alapján a digitális ismeretek bővítése kapcsán az egyes képzések szervezésénél figyelembe veendő tényezőket az 1. táblázatban kategorizáltuk. Értelemszerűen a feltüntetett kategóriák az egyes szervezetek tevékenysége, egyedi jellemzői, gazdasági beágyazottsága alapján tovább specializálhatók, ez azonban meghaladja jelen tanulmány célkitűzéseit.

A válaszok alapján általánosságban megfogalmazható, hogy a (vezetés különböző szintjein lévő) szellemi dolgozóknak a tevékenységek, folyamatok szervezésének lebonyolítását, a kapcsolódó döntéshozó képességüket, a kommunikációs készségüket, a rendszer-szemléletű gondolkodást, valamint a partnerekkel való kapcsolatok ápolását kell minél hatékonyabban gyakorolniuk, amellet, hogy tisztában vannak a legmodernebb technológiák háttérével. A fizikai állománynál, akik jellemzően egy-egy gép, gépsor mellett közvetlenül, vagy annak felügyeletével töltik munkaidejük nagy részét, az adott gép, technológia minél mélyebb fokú megismerése, a hatékonyságnövelés lehetőségeinek adott műveletre, munkaszakasza vonatkozó felismerése a cél. A válaszadók közül heten mind a szellemi, mind pedig a fizikai csoportnál kiemelték, hogy a szakma iránti érdeklődés fenntartása, az újdonságokra való nyitottság megteremtése és fenntartása kiemelt feladat.

1. táblázat: Az ipar 4.0 folyamatokhoz kapcsolódó ismeretek fejlesztésénél figyelembe vett tényezők – a felmérésben résztvevők válaszai alapján történő kategorizálás

MUNKAKÖR	fizikai	szellemi
TERMELÉS MÓDJA	egyedi gyártás	sorozatgyártás
MUNKAVÁLLALÓI STÁTUSZ	újonnan belépők képzése	meglévő munkavállalók képzése
KÉPZÉS SZINTJE	alapozó ismeretek	célzott szakmai ismeretek
KOROSZTÁLY SZERINT	Y és Z generáció felkészítése	baby-boom, X generáció felkészítése
KÉPZÉS JELLEGE	egyéni	csoportos
MÉRETKATEGÓRIA	kis létszámmal működő vállalatok (10-15 fő alatt)	nagyobb létszámmal működő (15 fő felett)
KÉPZÉS MÓDJA	irányított önálló felkészülés, tanulás	közreműködő szervezettel, személlyel
LEBONYOLÍTÁS MÓDJA	külsős szervezet, szakemberek bevonásával	belső szakemberek bevonásával
KÉPZÉS, FELKÉSZÜLÉS HELYSZÍNE	vállalaton belül	külső helyszínen

*Forrás: Saját szerkesztés*

A termelés módjait tekintve egyértelműen különbséget kell tenni a sorozatgyártás és az egyedi gyártás közt. Előbbi esetben a termékek szabványosított eljárásokon alapuló, nagy tételekben és viszonylag hosszú időn át történő előállítására zajlik. A gyártási műveletek hosszabb időszakon keresztül állandóak. Ez esetben a képzéseknek a karbantartási, termelési feladatokra kell fókuszálniuk. Az egyedi gyártás során az egyes termékeket egyedileg vagy egészen kis – néhány darabos – mennyiségben állítják elő. A tevékenység az egyszerű alkatrészekről a komplex egységekig terjedhet. Itt a hangsúly a mérnöki munkára és az ahhoz kapcsolódó irányítási tevékenységekre helyeződik: a meglévő eszköz és emberállomány hogyan tudja megfelelő minőségben a legnagyobb hatékonysággal megoldani a feladatot.

A munkavállalói státusz kapcsán egyértelműen megfogalmazódtak a vállalkozások életében nagy kihívást jelentő fluktuációs kihívások. A munkaerő-állományban bekövetkező személycserék némi „egészséges” mértékére minden cégnél szükség lehet, de a fluktuációs ráta mértéke az elmúlt években egyre növekszik mind a statisztikák, mind pedig a válaszadók tapasztalatai alapján is. A növekvő mobilitási hajlandóság, az új kihívások, az előrelépés lehetősége és a magasabb kereseti lehetőségek csábítása alapján a fiatalok akarnak és mernek is változtatni. Ebből adódóan az új belépők képzése, „szintre hozása” nagyobb hangsúlyt kap. A fluktuáció más kérdéseket és kockázatokat is felvet: öt válaszadó is utalt rá, hogy a képzést a munkavállalójuk azzal „hálálta meg”, hogy az új tudás birtokában bátrabban váltott, más céget, új munkahelyet választott, így mára ezzel is óvatosságnak kell lenni.

A képzés szintjei az alapozó ismeretektől egészen a célzott szakmai ismeretekig tejed, amit egyéni és csoportos formákban valósítanak meg. A kis létszámmal működő vállalatok (10-15 fő alatt) jellemzően házon belül, a legtapasztaltabb kolléga bevonásával „családias jelleggel” oldják meg, míg a nagyobb létszámmal működő (15 fő felett) szervezeteknél az előző megoldáson túl szakcég, anyacég, beszállító, vagy további külső szervezet (például képzőhely) oldja meg a feladatot a vállalaton belül, vagy külső helyszíneken. A vállalatnál megvalósuló vezetői tréningek, képzések kapcsán egy válaszadó rávilágított arra, hogy az „embernek a saját közegében mindig akad valami halaszthatatlan dolga”, emiatt a külső helyszínen megvalósított képzés sokkal inkább eléri a kitűzött célokat, kizökkenti az embereket és új látásmódot, motiváltságot adhat.

A válaszadók közel fele (48%) kiemelte, hogy egyértelműen teljesen más megközelítést igényel a digitális térben felnövő Y és Z generáció felkészítése, mint az idősebb (baby-boom, X) generáció adott feladatra való (át)képzése. A nagyobb szervezetek közül néhányan a hazai és külföldi alkalmazottak közti kulturális különbségeket is kiemelték, ami – véleményük szerint – esetenként egy igencsak érzékeny terület lehet.

#### **4.2. Képzési igények konkrét beazonosítható területei, várakozások és kihívások**

A szakértői vélemények egybehangzók a tekintetben, hogy fontosak a digitális ismeretek, de a mai „átlagember” informatikai tudása sokkal magasabb, mint 10 éve. Alapvető számítógépes ismerettel mindenki rendelkezik, így sokkal könnyebb a cégspecifikusabb tudásokat átadni. A képzési igények kapcsán általánosságban elmondható, hogy a vállalatok a „klasszikus megtérülés” említésén túl a változó piaci környezetben az olyan képzéseket részesítik előnyben, amelyek mind technológiai, mind gazdasági, mind pedig szociológiai-társadalmi oldalról megközelítve egy másfajta, innovatív szemléletmódot és az említett területek probléma-felismeréséhez és -megoldásához kapcsolódóan magasabb kompetenciát adnak. Egy válaszadó arra is ráirányította a figyelmet, hogy azok az új alkalmazottak, akik már dolgoztak hasonló területen, számos esetben a „berögzült” munkamódszereket is hozzák magukkal, amelyek ha nem illeszkednek az adott szervezet folyamataiba, akkor idővel komoly konfliktusforrást jelenthetnek. Vagyis fenti képzések kapcsán a már megszerzett

tapasztalatok, tudás célirányos (át)formálására is szükség lehet, mely inkább az egyéni képességek fejlesztését helyezi fókuszba.

Felmérésünk alapján a potenciális vagy már megvalósult konkrét képzési, készségfejlesztő programok kapcsán beazonosíthatóak és kategorizálhatók azok a területek, amelyek a kutatásban résztvevő cégek esetében megvalósultak, illetve felmerültek. Ezeket a 2. táblázatban foglaltuk össze.

A várakozásokat tekintve a megkérdezettek összesített véleménye szerint nagyon fontos annak lehatárolása, hogy az ipar 4.0 folyamatok elemei közül melyek illeszkednek és épülhetnek be tartósan az adott vállalat működésébe. Mind az egyéni, mind pedig a csoportos képzéseknek az előbbi szempontot szem előtt tartva, célirányosan kell történniük. A képzéseken túl nagy hangsúlyt kell helyezni a kommunikációra, hiszen az újtól való félelem (például a munka elvesztése, a munkakör átalakulásából adódó „tanulási kényszer”) rendre megjelenik a témakör kapcsán az alkalmazottak körében.

2. táblázat: Az ipar 4.0 folyamatokhoz kapcsolódó ismeretek fejlesztésének konkrét, beazonosítható területei – a felmérésben résztvevők válaszai alapján történő kategorizálás

<b>SZAKMAI OKTATÁSOK</b>	<b>PLC (programmable logic controller), automatizált ipari megoldások, robotprogramozás, ember-gép kapcsolat, vizualizáció, hálózatok, szenzorok, autonóm rendszerek, Big Data adatgyűjtés és elemzés, döntéstámogató rendszerek, online etikett, információ- és adatvédelmi szabályok</b>
<b>NYELVI KÉPZÉS</b>	szereleői és mérnöki szinten is az angol nyelv ismerete, különös tekintettel a használatban lévő berendezések, gyártósorok programnyelvére, hibaüzeneteire és további feladatellátásokra
<b>SZAKMUNKÁSOK FOLYAMATOS, SPECIÁLIS TOVÁBBKÉPZÉSE</b>	digitális készségek fejlesztése, munka- és egészségvédelem, tűzvédelem, az automatizáció, robotika alapjai, gyártási eljárások, sorozatgyártási és egyedi gyártási eljárások, munkaszervezés
<b>VEZETŐI ISMERETEK FEJLESZTÉSE</b>	kommunikációs és tárgyalástechnikai tréning, döntéstámogató rendszerek, értéklánc optimalizálás, logisztika, ipar 4.0 folyamatok fejlesztése, szervezetfejlesztés, humán menedzsment, műszaki fejlesztések gazdaságossága, termékfelelősséghez, gyártói felelősséghez kapcsolódó jogi ismeretek, információbiztonság

*Forrás: Saját szerkesztés*

A vizsgált területen tevékenykedő vezetők kiemelt feladata, hogy a folyamatok hátterére rávilágítsanak, beazonosítsák és lehatárolják az új szerepeket, feladatköröket. Tudatosítani kell, hogy a jelenlegi folyamatok kapcsán nem kevesebb foglalkoztatottra van szükség, hanem



más feladatkörben, megváltozott körülmények között dolgozó, magasabb hozzáadott értékű munkakörökben tevékenykedő emberekre. Ennek hiányában a korábban a témakör kapcsán tárgyalt fluktuáció felerősödhet a fejlesztésekkel párhuzamosan.

A válaszadók 60%-a utalt rá, hogy a változásmenedzsment komoly kihívást jelent egy szervezetben, számos korábban megszokott folyamatot kell újragondolni, így a humántőke értékét is. Az ipar 4.0 folyamatok kapcsán paradigmaváltásról beszélhetünk, koncepció-evolúciós fázisban van, gyorsan változik és válthat irányokat. A folyamatok irányai a képzési igényekre, tartalmakra is hatással lesznek. Hazánk és a környező országok jellemzően még nem termelték ki a témakörben jártas szakembereket és a képzési módokat sem. A képzések kapcsán felértékelődik a kutatóhelyek, oktatási intézmények ez irányú útmutatása, az elmélet és a gyakorlat hatékony, párhuzamos megjeleníthetősége. Az előbbi témafelvetések átvezetnek a témakört érintő várakozásokra, kihívásokra, mely kapcsán (közvetlenül vagy közvetetten) több válaszadó is türelmes optimizmusra hívta fel a figyelmet.

## **5. Összefoglalás, következtetések**

Az ipar digitalizációja, az ipar 4.0 a KKV szegmens vállalatainak működési környezetét, fejlesztéseit alapvetően befolyásoló technológiai változás. Az innovatív megoldásokon alapuló megvalósult és tervezett ipar 4.0 fejlesztések egyre erősödő gazdasági és társadalmi hatást generálnak nemcsak regionális, hanem országos szinten is. A folyamatok számos kihívással társulnak, melyekre az érintett vállalatoknak – a stratégiai szinttől az operatív megvalósításig – választ kell adniuk.

Kutatásunk jelen tanulmányban közölt részeredményeiben bemutatásra került, hogy a vizsgálatainkba bevont vállalatok milyen felkészültséggel, motivációkkal tekintenek a folyamatokra. Milyen képzési igények merülnek fel vezetői, munkavállalói szinten. Milyen tapasztalatokkal rendelkeznek az érintett szervezetek a digitális átalakuláshoz kapcsolódó képzések terén. Bakon et al. (2019) megfogalmazásában az ipar 4.0 stratégiája számos modern technológiát foglal magában, amelyek alkalmazhatók a termelési, ellátási láncok egyes elemeinél, vagy felhasználhatóak a termelés komplex digitalizálására. A területhez kapcsolódóan Birkner et al. már 2013-ban ráirányították a figyelmet arra, hogy a magyar vállalkozások innovációs teljesítményének fokozása feltétlenül szükséges. Véleményük szerint

ebben az informatikai, a vállalkozásfejlesztési és kapcsolatépítési tudás növelése segíthet. Létre kell hozni olyan együttműködési formákat, amelyek az egymástól tanulás lehetőségét hordozzák (Birkner et al., 2013).

Vizsgálatainkban a vállalkozói vélemények elemzéséből egyértelműen kirajzolódik, hogy a tudásalapú társadalom kora mára elérkezett térségünkbe is. A kutatásunkból levont következtetések nem általánosíthatóak, de vizsgálatainkban megállapítást nyert, hogy mindehhez hazánk és a környező országok jellemzően még nem termelték ki a témakörben jártas szakembereket és a képzési módokat sem. Már a közeljövőt tekintve egyértelműen elmondható, hogy a szakképzettség nélkül végezhető munkakörök lecsökkennek, sokkal inkább nő az igény a fejlődésre nyitott, tanulásra hajlandó, rugalmasan át és/vagy tovább képezhető szakemberek iránt. Ennek elsődleges oka, hogy a technológiák fejlődése számos esetben gyorsabb ütemben zajlik, mint azok adaptációjának lehetősége. Néhány éve még újszerűnek mondott megoldás hamar elavul, vagy a kiszámíthatatlan, változó piaci környezet miatt újragondolást igényel.

Fontos hangsúlyozni következtetéseink korlátait: elsősorban az induló kutatás kis számú és nem reprezentatív vállalati mintáját, valamint az interjúelemzések számszerűsíthetőségi kérdéseit. További kutatásokra, a vizsgált vállalatok és iparágak számának növelésére, tevékenység típusok szerinti kategorizálásra, illetve nemzetközi összehasonlításokra lesz szükség ahhoz, hogy további megalapozott megállapításokat tegyünk.

A vállalatok napjainkban számos kihívással állnak szemben. Mindenképpen megállapítható, hogy az ipar 4.0 szempontjainak megfelelő képzésben részesült foglalkoztatottak biztosítása kiemelt prioritás. A kompetencia-elvárások átalakulása kapcsán tanulmányunkban lehatároltuk az ipar 4.0 folyamatokhoz kapcsolódó ismeretek fejlesztésénél figyelembe veendő tényezőket. A felmerülő igények alapján azonosítottuk és konkretizáltuk a kapcsolódó ismeretek fejlesztésének területeit. A jövő feladatai közt a generációs különbségeket, a fluktuáció okozta kihívásokat, a mentorálás fontosságát, a megkérdozett, multinacionális háttérrel – például anyavállalattal vagy beszállítói kapcsolatokkal – rendelkező vállalatok vizsgált témakört érintő versenyelőnyének ellensúlyozását, a magyarországi (elsősorban kisebb méretű, családiasabb jellegű) vállalatok több évtizeden keresztül kialakult, igen erőteljes kultúraváltási nehézségeit kell kiemelnünk. Utóbbi kihívásokra Andrews et al. (2016),

valamint Sommer (2015) is felhívják a figyelmet kutatásaikban. Véleményük szerint mivel a digitalizációs folyamatok magas minőségű technológiai infrastruktúrát és humán kapacitást igényelnek már a kezdetektől, ezért az ipar 4.0 jelenség még az eddigieknél is szélesebb szakadékot eredményezhet a vezető és lemaradó vállalatok között, illetve a nagy és a kisvállalatok között. Vizsgálatainkban az ismeretek fejlesztésénél számos olyan előremutató gyakorlati tapasztalat, igény került elő, mely egyértelműen a hatékonyabb, magasabb hozzáadott értéket előállító termelést és szolgáltatást támogató humánerőforrás fejlesztés irányába mutat.

Tanulmányunk készítésekor világszerte óriási méreteket ölt a koronavírus járvány, melynek társadalmi, gazdasági hatásai kiszámíthatatlanok: az emberéleteken túl a munkahelyekre is veszélyt jelent. A digitalizációs folyamatok felgyorsulása, az otthoni munkavégzés előtérbe kerülése, a képzési igények, értékesítési csatornák átalakulása borítékolható. A járványhelyzetből adódó „kényszerű” digitalizáció számos eleme tartósan beépülhet a vállalatok működésébe. Az otthoni munkavégzés (home office) minden korábbinál jobban előtérbe kerül, így a munkavállalók képzési kérdésének kiemelt területeivé válhat az adatbiztonság, adatkezelés és az online etikett, illetve az információs- és adatvédelmi szabályok. A személyes kontaktusok minimalizálása az eladó-vevő kapcsolatokat is újíráhatja az online térben. Előbbi folyamatok a vizsgálatba bevont cégek számos törekvését, motivációját befolyásolhatják, de kétségtelen, a digitális átalakuláshoz kapcsolódó innovatív vállalati-kormányzati-kutatói együttműködések minden korábbinál nagyobb jelentőséggel bírnak a következő időszakban.

## **IRODALOMJEGYZÉK**

- Andrews, D. – Criscuolo, C. – Gal, P. N. (2016): The Best versus the Rest: The Global Productivity Slowdown, Divergence across Firms and the Role of Public Policy, OECD Productivity Working Papers, Paris: OECD Publishing, No. 5. pp. 1–77.
- Bakon, K. – Skrop, A. – Jaskó, Sz. – Holczinger, T. (2019): Digital factory in the University of Pannonia Nagykanizsa Campus - the Factory Subsystem, Review of Faculty of Engineering Analecta Technica Szegedinensia, Vol. 13. No. 1. pp. 21–27.
- Birkner, Z. – Lehota, J. – Torma, R. (2013): „Határtalan lehetőségek” – Az innovációs képességek menedzselése klaszterszervezés segítségével egy határ menti térségben, Vezetéstudomány, Vol. 44. pp. 80–86.
- Egyed, O. (2017): Az Ipar 4.0 jelentős változást hoz a munkakultúrában is, Autopro, 2017.05.12. <https://autopro.hu/techtogether/az-ipar-4-0-jelentos-valtozast-hoz-a-munkakulturaban-is/185136>

- Előd, F. (2020): A járváynak egyszer vége lesz, de a világ már nem lesz ugyan olyan, Index, 2020.03.31. [https://index.hu/gazdasag/2020/03/31/hogyan\\_valtozik\\_meg\\_a\\_vilag\\_a\\_koronavirus\\_utan/](https://index.hu/gazdasag/2020/03/31/hogyan_valtozik_meg_a_vilag_a_koronavirus_utan/)
- Ékes, I. (2009): Az atipikus munka és jövője, Munkaügyi Szemle, 2009/I. szám, 66-71. p.
- Gertler, M. (2004): Manufacturingculture. The institutionalgeography of industrialpractice. Oxford: Oxford University Press.
- Grüll, H. – Losonci, D. (2015): A lean szervezeti kultúra jellemzőinek összevetése a magyar szervezeti kultúrával, Munkaügyi Szemle, Az emberi erőforrással foglalkozók digitális szakfolyóirata, Vol. 59. No. 1. pp. 9–19.
- Innovációs és Technológiai Minisztérium – ITM (2019): Szakképzés 4.0 - A szakképzés és a felnőttképzés megújításának középtávú szakmapolitikai stratégiája, a szakképzési rendszer válasza a negyedik ipari forradalom kihívásaira. ITM.
- Katona, A. – Németh, K. – Péter, E. (2019): Kéz a kézben vagy külön utakon: Ipar 4.0 és a környezeti fenntarthatóság. In: Pintér, G. – Csányi, Sz. – Zsiborács, H. (Szerk.): Innovációs kihívások a XXI. században. LXI. Georgikon Napok konferenciakötete, Keszthely, Pannon Egyetem Georgikon Kar, pp. 156–162.
- Németh, K. (2017): Vidéki térségek innovációs kihívásai – Megújuló energia alternatívák. Veszprém: Pannon Egyetemi Kiadó, ISBN: 978-963-396-096-7.
- Obermayer, N. – Tóth, V. (2019): Organizational dynamics: exploring the factors affecting knowledge sharing behavior. KYBERNETES, Vol. 49. No. 1. pp. 165–181.
- Péter, E. (2018): Hatékonyan élni a digitális világban: Az intellektuális tőke, mint vállalkozást dinamikus összetartó erő, In: Gaál, Z. (Szerk.) Élni és dolgozni a digitális világban. Kőszeg: Felsőbbfokú Tanulmányok Intézete, pp. 87–109.
- Rechnitzer, J. – Lengyel, I. (2004): Regionális gazdaságtan. Budapest, Pécs: Dialóg Campus Kiadó.
- SAP Hungary Kft. (2020): A húszas években várható fejlemények, In: GyártásTrend, 10 trend, amit a technológia diktál a 20-as évekre, 2020.02. [http://gyartastrend.hu/jovogyara/cikk/10\\_trend\\_\\_amit\\_a\\_technologia\\_diktal\\_a\\_20\\_as\\_evekre](http://gyartastrend.hu/jovogyara/cikk/10_trend__amit_a_technologia_diktal_a_20_as_evekre),
- Sommer, L. (2015): Industrial Revolution - Industry 4.0: Are German Manufacturing SMEs – the First Victims of this Revolution? Journal of Industrial Engineering and Management, Vol. 8. No. 5. pp. 1512–1532. doi.org/10.3926/ jiem.1470.
- Tura, T. – Harmaakorpi V. (2005): Socialcapitalin building regional innovative capability. RegionalStudies, Vol. 8. pp. 1111–1125.
- Veillot, par A. – Ondet, C. – Madelaine, S. – Liegey, V. (2015): Ni protectionnisme, ni néolibéralisme mais une relocalisation ouverte, base d’une nouvelle internationale. <https://www.bastamag.net/Ni-protectionnisme-ni-neoliberalisme-mais-une-relocalisation-ouverte-base-d-une>.
- Világi, R. (2013): A szervezeti kultúra HR-aspektusai. Tudásmenedzsment: A Pécsi Tudományegyetem Kultúratudományi, Pedagógusképző és Vidékfejlesztési Kar periodikája, Vol. 14. Különszám pp. 202–210.

## KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

A megjelenést támogatta az Innovációs és Technológiai Minisztérium a Tématerületi Kiválósági Program keretében a NKFIH-843-10/2019 sz. támogatói okirat alapján.

# MEMBERSHIP DECISION-MAKING IN THE ZETELAKA COMMONAGE, HARGITA COUNTY

**PÉTER, EMŐKE KATALIN**

Associate Professor

Sapientia Hungarian University, Faculty of Economics Socio-Human Sciences and  
Engineering, Miercurea -Ciuc  
[peterkatalin@uni.sapientia.ro](mailto:peterkatalin@uni.sapientia.ro)

## **Abstract**

Apart from economic activities, another important role assumed by such establishments is strengthening community cohesion. There are numerous commonages in Seklerland, especially in Hargita county. The empirical research presented in this paper is based on a survey carried out among the members of the Zetelaka Commonage. The interviews shed light on the evaluation of the managerial decisions by the members, as well as the involvement of the members in the decision-making processes. Owing to the adequate decisions made by the leadership, the majority of the interviewees are satisfied with the functioning of the commonage, and they possess sufficient information about the institution managing their forest property. The research demonstrates that commonages have a future in this region; the majority of the members interviewed share the view that their commonage will function and develop in the future.

*Keywords: commonage, forest property, decision-making, households*

## **1. INTRODUCTION**

Commonages do not only pursue economic activities, but they also create and strengthen community cohesion. Numerically there are 235 commonages in Romania, 127 of which are in Hargita, 104 in Kovaszna, and only 4 in Maros county. Commonages manage natural assets representing valuable resources for humanity. This form of institution managing the forest ownership of its members is widespread in Seklerland, Hargita county included. A commonage is meant to manage and protect the inalienable and indivisible property represented by the forest ownership. In the three counties mentioned above, more than

320 thousand hectares of forest ownership and 70% of forest areas are privately owned and managed through commonages. (Tamás, 2018)

This unusual institution handles one of the most important natural assets of humanity, and it faced serious difficulties through history. Frequent legislative amendments hindered the activity of commonages to a large extent. These institutions were liquidated at the time of nationalization, but they were reestablished and strengthened in the early 2000s. Despite the many potential lessons that they could teach us in our changing world, few researchers are interested in and study the structure and functioning mechanisms of commonages. This institution represents an economically, environmentally, an socially important factor of a community, and it has a peculiar form of ownership.

The goal of the present study is twofold. On the one hand, I want to discuss the future perspectives of the Zetelaka Commonage. On the other hand, I want to reveal the level of member satisfaction, as well as the members' level of informedness about the institution managing their forest ownership. Membership decisions are key to the survival of the commonage. Knowledge about the past can offer solutions for future problems.

## **2. LITERATURE**

Historical enquiries reveal all the laws pertaining to socio psychology and organizational theory which assured the long term survival of commonages.

A commonage means inalienable and indivisible property rights based on community use. The property mostly consists of wooded and pasture areas, but it can include movable and immovable assets. It is characterized by its particular way of managing joint property (Garda, 2002a).

The creation of common property goes back to ancient times. There were no commonages at that time, the term 'commonage' did not exist, and it was called 'joint land ownership' instead. Sekler heritage can be regarded as the symbol of Sekler assets. At the beginning these assets belonged to the nation, later they came into the possession of families.

The proportioning carried out in 1871 meant land reparceling. The basic pillar of this act was the land measurement and determination of the property share belonging to each owner. The

act of proportioning put an end to the common use of wooded and pasture areas, and it entailed the introduction of excessive taxes. Smallholders sold their lands to large landowners. With the acceleration of the reparing, Sekler smallholders became the most disadvantaged, the number of abuses increased, smallholders were deprived of their lands (Garda, 2002b).

The first forest law made in 1879 contributed to the protection of the natural assets provided by forests and it imposed afforestation (Kádár – Pál, 1993). As a consequence of the historical changes, they introduced in 1919 the land law regulation involving forced letting, which forced Hungarian landowners to let their lands, while the rental value was determined by the Romanian authorities. (Fodor, 1938)

The government was unable to annihilate the commonages, so it disposed stricter control, and it made a law determining regulations with regard to the organization of cooperatives. The law provided a special framework for Sekler commonages and it determined their functioning. After the Second Vienna Arbitration, commonages transformed into wood cooperatives and they endeavored to set up modern sawmills and wood processing plants.

After World War II the Romanian authorities encumbered the life and functioning of commonages. They disregarded the statute and ownership of commonages, they confiscated buildings, and compelled commonages to pay such high sums which rendered them impossible to function. As a consequence, many commonages were annihilated and their properties passed under national control. All community properties were liquidated by 1950 (Garda, 2002b).

Laws 1/2000 and 247/2005 laid the foundation for reestablishing commonages, and their legal personality was acknowledged through judicial decisions. The members of the commonages consisted of earlier owners or their heirs, who became co-owners. The entry into force of Land Law 1/2000 entailed an annual increase inland claims. This led to the formation of modern commonages, and it marked the beginning of forest management on privately owned areas, the new owners being vested with this task. The amendment made in 2005 removed the last obstacle to Seklers' reclaiming their properties. Apart from forests, they had the opportunity to reclaim pastures and arable lands.

Members have the right to elect leading bodies. Their voting rights are commensurate with the size of their undivided properties. A hectare gives the right to one vote. Members cannot claim private ownership over commonage properties, for instance, they cannot close or enclose areas, or cut down unmarked trees on meadows, pastures, or forests. Members of commonages cannot claim their individual property rights.

Work organization within the agrarian society in our region was characterized by a peculiar method, namely, that monetary wage was not always present. However, households were supposed to “pay back” in the form of labor within a given period of time whatever physical labor they benefited from the part of other households. It was a matter of great concern to always settle the account in this way (Leach, 1996). This mutual trust served as the basis for commonages.

In scrutinizing the operation of commonages we can also rely on socio psychological viewpoints. If we look at these organizations as groups of members, and consider Leon Festinger’s theory according to which “the attractiveness of a group does not lie in the fact that the members belong to it, but rather in the benefits they get from their membership,” we can recognize the cohesive force of joint forestry.

We can reach the same conclusion if we regard commonages as associations and follow Harold Laski’s train of thought, that is “Associations serve the common goals of certain groups of people.” Besides, for the inhabitants of this inhospitable mountainous region living off the land the necessity of belonging to a larger group was crucial. This behavior, named “flocking instinct” by Gaetano Mosca, created great demand for different interest groups. Commonages with a long history meet these demands and defend the interests of many local people by joint forestry and pasturage, as well as by serving the public interest. This service, on its turn, urges the inhabitants to support and operate the association based on volunteering (Olson, 1997).

When establishing an association, the members are more likely motivated by predetermined rules than by outer forces, and in time these rules turn into strategies inducing self-rewarding activities (Geertz, 2001; Bakacsi, 2015).

The meetings convened by the commonage leaders are decisive because all the members are invited, but relatively few members turn up. Generally, those initiating action are much fewer than those not taking any initiative, and small groups can use resources more efficiently than



large ones (Olson, 1997). The success of the organization is greatly determined by the values represented by the commonage members. In this kind of organizational culture, the values and decisions of the founders serve as models for the other members, and in time they become part of the organizational value system. The next generation of commonage members acquire these values through the socialization process, and this heritage supports the survival of both the commonage members and the commonage itself (Málovics, 2010).

*The Zetelaka Commonage* was established in 1886. Other Transylvanian communities also established similar institutions at this time, which then functioned until 1948. During the period between 1880 and 1890, when commonages were established, a proportioning act came into force, which provided land to people. All meadows and forest areas were distributed to individuals and families, and they were organized into indivisible properties (Csiby, 1939). In 1995 an agricultural association came into being in Zetelaka, which operated as a commonage possessing 920 hectares.

The Zetelaka Commonage was reestablished in 2000, which meant that the commonage was registered, and that the members claimed back some of the forests and pasture areas from the ones which originally belonged to the earlier commonage. Forest management operates according to a silvicultural plan designed by an institution authorized by the Zetelaka Commonage, and it is integrated into a forestry system.

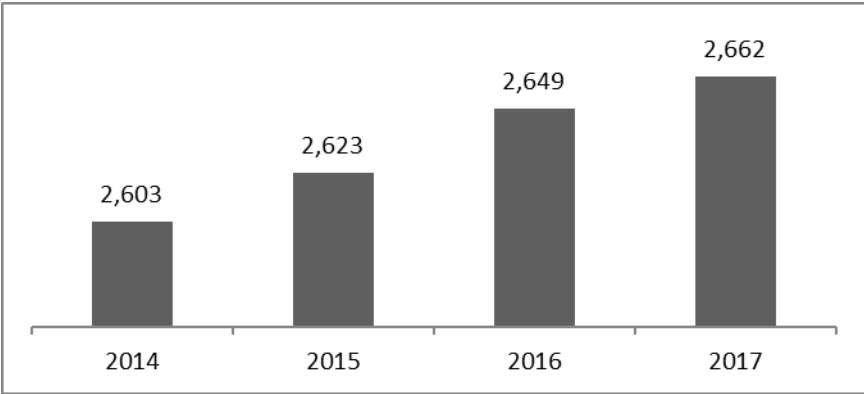
The aim of commonage logging is providing firewood and timber, as well as assuring monetary income for the members. The following activities fall within the competence of the Zetelaka Commonage: logging, wood processing, agriculture, processing of agricultural products. Apart from these, it also plays an important economic, social, and educational role within the community (Kádár, 1994).

One of the most significant problems is posed by wildlife. The commonage tries to eliminate wildlife damage and recover losses. The future of the commonage farm resides in beef cattle and fat stock breeding. One main aim of the commonage is to enlarge its farm as much as possible.

The commonage applied for subsidies to create a 5-hectare raspberry plantation. The application reached implementation phase in 2018, involving the acquisition of fruit belt presses, pasteurization and packing machinery. The main problem of the commonage is that

the legal clarification of the lands has not been finished, it still has lands to claim, but the legal context does not facilitate this process. At present, the commonage has 17 employees and 2662 members.

Figure 1. The increase of commonage membership



Source: Own construction based on data provided by the Zetelaka Commonage

The numbers of Zeteleka Commonage members show a gradual increase from 2014 to 2017 (Figure 1). This increase is due to the tax system. Since owners possessing forest areas larger than 10 hectares must pay a tax, many commonage members transfer a certain proportion of their property to other family members (to their children, in most cases) to avoid taxation. The size of the land owned by the members was 9,424.56 hectares in 2017.

### 3. MATERIAL AND METHODS

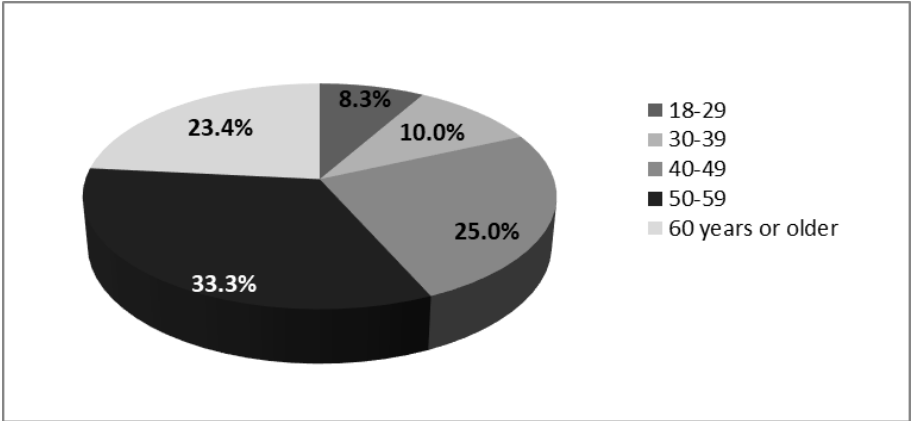
There are 2,662 members in the Zetelaka Commonage 60 out of whom have been interviewed. The basic criterion for selecting the interviewees was the diversity in size of forest ownership and number of voting rights.

The material for our quantitative research was collected through a questionnaire survey carried out among Zetelaka Commonage members. The survey took place between February and April 2018. The questionnaire comprised open and closed questions alike, as well as Likert scale ratings, which – apart from collecting general and demographic data – focused on the level of satisfaction and that of informedness of the commonage members, as well as their active participation in the activities organized by the commonage. We used an SPSS programme for research data processing.

**4. RESULTS AND DISCUSSION**

I am presenting the results of our quantitative research based on answers provided by the interviewees in the questionnaire survey. We interviewed 60 people during the research. 68.3% of the interviewees were men, and 31.7% were women, so the majority of the respondents were males.

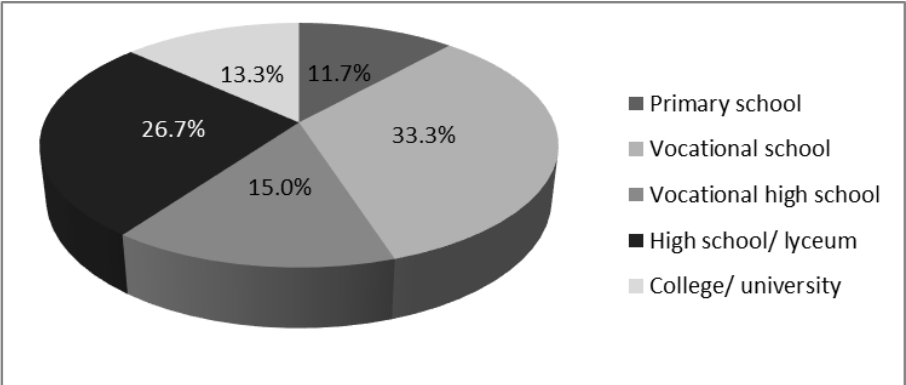
Figure 2. Distribution of respondents according to age



Source: Own construction

The majority of the interviewees belonged to the 50-59 age category with a proportion of 33.3%; the 40-49 age group was represented by a proportion of 25%, while those between 18 and 29 were the fewest, only 8.3% (Figure 2).As a result of gradual generation shift, the older members passed their voting rights to younger family members.

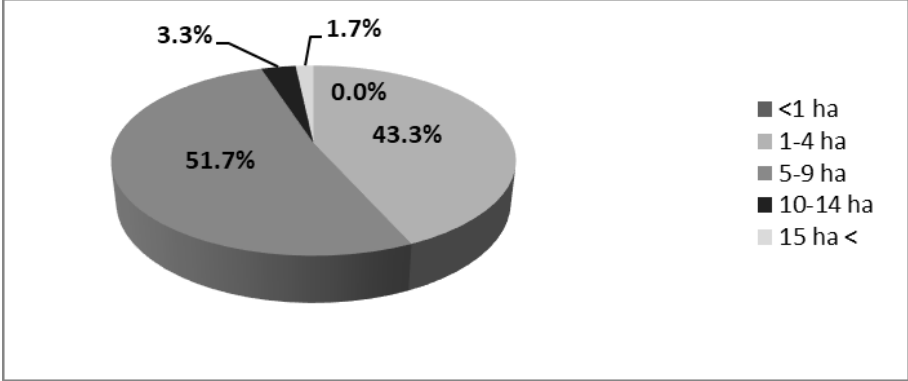
Figure 3. Distribution of respondents according to education



Source: Own construction

33,3% of the respondents attended vocational school, 26.7% high school or lyceum, 15% vocational high school, 13.3% graduated college or university, and the remaining 11.7% possesses primary school education (Figure 3).

Figure 4. The size of the respondents' forest property



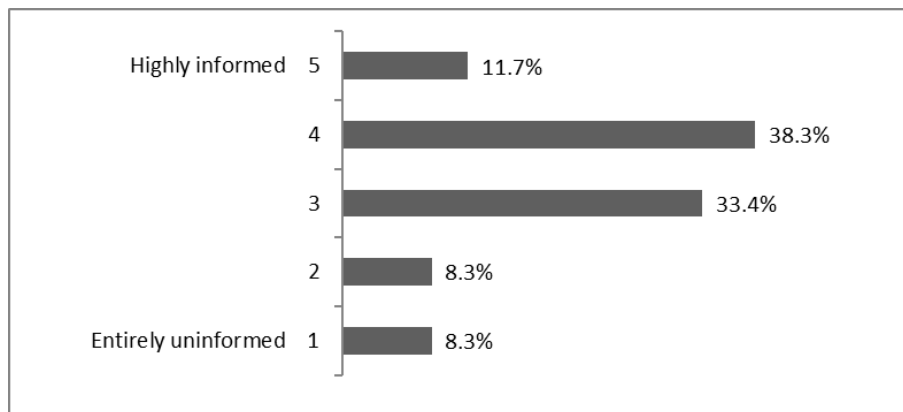
Source: Own construction

There is a great variety in the size of the respondents' forest property, 51.7% of the interviewees possess between 5 and 9 hectares of forest. 43.3% of them have less than 4 hectares. Only a few have between 10 and 14 hectares or more than 15 hectares. On the whole, those possessing larger forest areas belong to the 50-59 age group (Figure 4).

With regard to the number of voting rights, 13 persons (21.7%) have 6 voting rights, 11 persons have 3 (18.3%), and 8 persons have 7 (13.3%).

Our research has revealed that 61% of the respondents participate in the annual meetings organized by the commonage. It also became evident that the majority take part in the commonage chairmanship elections.

Figure 5. Level of informedness of the members about the commonage



Source: Own construction

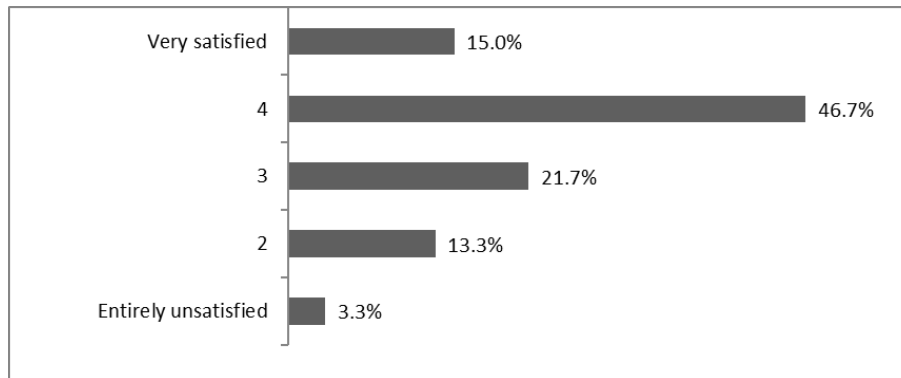
Figure 5 shows the distribution of members according to their level of informedness about the commonage managing their forest properties. This aspect related to member contentment with the amount of information they can access was measured with the help of a Likert scale the two extreme ends being 'highly informed' and 'entirely uninformed.'

The majority of the respondents (38.3%) considered themselves 'well informed' about the commonage, 33.4% chose the option 'informed,' while 11.7% opted for the phrase 'highly informed.'

The research revealed the fact that the members not participating in the meetings are uninformed or not entirely informed. Those participating in the annual meetings possess a lot more information about the commonage, and more information about its activities and functioning. The annual meetings are mostly attended by members belonging to the 50-59 age group and those who are 60 or older, so the two categories seem to be the most active. Those between 18-29 are the least active in this respect.

The research showed that the age group 50-59 and the one of 60 and above are highly informed or well informed about the organization managing their forest properties. Those who considered themselves to be uninformed or not entirely informed mostly belong to the 18-29, 30-39, and 40-49 age categories.

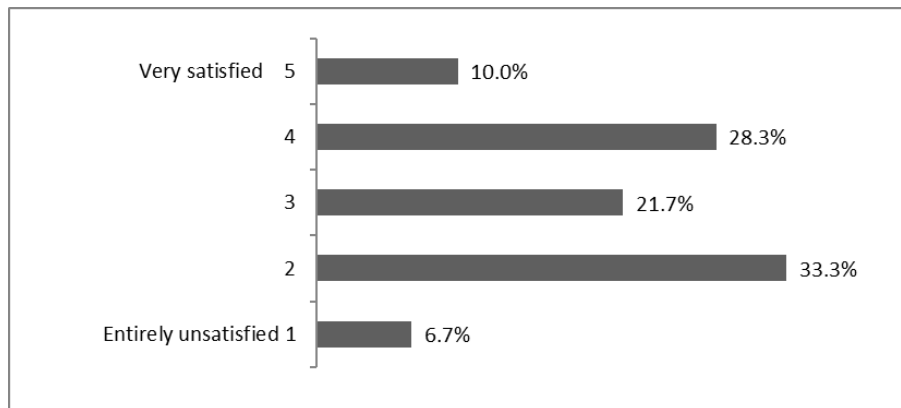
Figure 6. Satisfaction level with regard to the functioning of the commonage



Source: Own construction

Figure 6. shows the satisfaction level of the members with regard to the functioning of the commonage. This aspect was also measured with the help of a five-level Likert scale the two extreme ends being 'very satisfied' and 'entirely unsatisfied.' It is quite obvious from Figure 6 that 46.7% of the respondents are 'quite satisfied' with the functioning of the commonage, and 21.7% are 'satisfied.' Generally, it can be stated that the members are satisfied with the functioning of the commonage managing their forest properties.

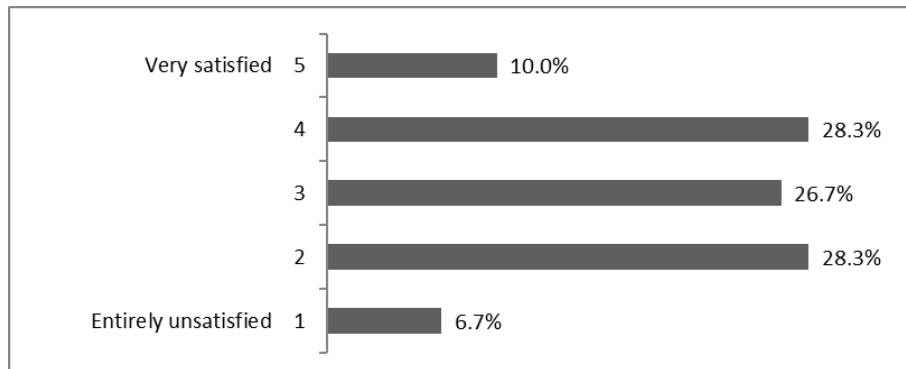
Figure 7. Member satisfaction with the amount of monetary income



Source: Own construction

The varied satisfaction of the members with the amount of monetary income provided by the commonage is presented in Figure 7. The level of satisfaction was rated on a five-level Likert scale extending from 'very satisfied' to 'entirely unsatisfied.' It can be seen in Figure 7 that 33.3% of the members are 'unsatisfied' with the amount of monetary income, 28.3% are 'quite satisfied,' and 21.7 % are 'satisfied.'

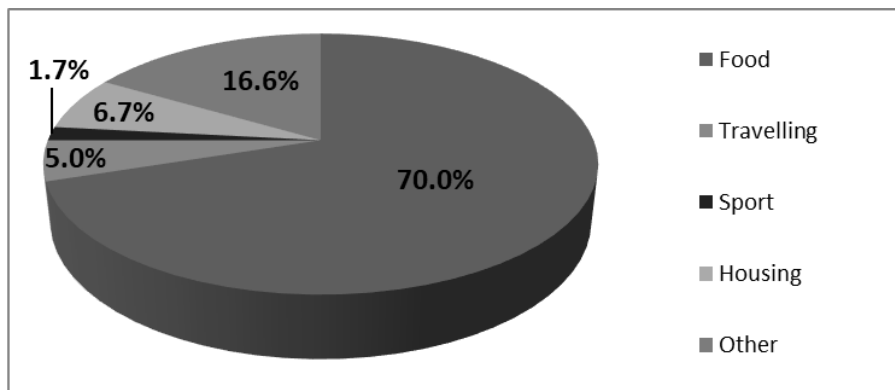
Figure 8. Member satisfaction with the amount of firewood provided by the commonage



Source: Own construction

Commonages also provide firewood to their members (Figure 8), so the research examined this aspect as well. The level of satisfaction was measured between the extremes 'very satisfied' and 'entirely unsatisfied.' The diagram shows that the level of satisfaction is quite varied. 28.3% of the respondents are unsatisfied with the amount of firewood provided by the commonage, while 28.3% are quite satisfied, and 26.7% are satisfied. Generally, it can be stated that the majority of the members is satisfied with the amount of firewood they get from the commonage.

Figure 9. Expenditure of monetary income on different goods and services



Source: Own construction

It was an important question in our research to find out how the monetary income received from the commonage is spent by the members (Figure 9). It can be seen that 70% of this money is spent on food, and 16.6% of the income goes on other goods and services. These latter categories were mostly mentioned by retired commonage members, specifying that

they spend most of the money on their grandchildren. Other age groups also mentioned expenditure on clothing. Travelling, sport, and housing were mentioned by a small proportion of respondents.

The majority of the commonage members who were interviewed use the firewood provided by the commonage, only a few of them answered that they sell it.

In our research, we tried to reveal how actively the members take part in the functioning of the commonage. We found out that 83.1% do not participate actively, the proportion of active members being only 16.9%. This rate of attendance is in accordance with John James's observation, that is "committees that are supposed to generate action must be small, while those expected to generate reactions must be large" (Olson, 1997, pp. 73).

Those participating in commonage work mainly contribute to two activities, namely tree planting and forest road maintenance. The quantitative research incorporated an open question related to the future perspectives of the commonage. Some of the respondents did not want to answer this question. The rest of the members formulated the following predictions: the commonage 'will develop,' 'will develop slowly,' 'will subsist,' 'the future is unpredictable,' 'I don't know,' 'will be constantly changing,' 'it is capable of development.' To sum up, most respondents consider that the commonage is developing and will develop in the future, it will subsist and it will keep pace with innovations (Kenna et al., 2007). In other words, the majority believes that the Zetelaka Commonage has a future.

The commonage with centuries-old history will continue to exist for a long time due to the cooperation among the members; it will have a prominent role in the life of the community, and it will manage the properties of the members. Many innovations and investment will contribute to the development of the Zetelaka Commonage, which itself is an essential institution for attracting and capitalizing these opportunities.

The commonage makes use of all available resources in order to develop. By using these resources the commonage will be able to increase its efficiency, and it will contribute to the development of the community.



## 5. CONCLUSION

The historical background of the commonage presented in this paper teaches a lesson to the man of today. With regard to our viable future it is important to learn how the institution of commonage still existing and functioning in Hargita county today was shaped throughout history. Apart from its main task, namely forest management, the activities of the Zetelaka Commonage scrutinized in this research also include beef cattle breeding, raspberry cultivation, and fruit processing. In addition, it has many objectives that contribute to its development and more efficient, more innovative functioning. Its recent objectives have been the expansion of the beef cattle farm and the establishment of a raspberry plantation.

The research revealed that the members of the Zetelaka Commonage are satisfied and they possess sufficient information about the functioning of the organization managing their forest properties. A very important finding is that the commonage members attending the yearly meetings receive all the necessary information.

The research has proved that due to its operation based on an efficient organizational structure the commonage has good future prospects. The majority of members consider that the commonage is developable and it will operate in the future. The commonage is developing due to the numerous investment opportunities, despite the hardships and tribulations experienced by all Hargita county commonages in the past.

The results of the present research reveal the opinions of the commonage members, as well as the way of spending their monetary income, which genuinely reflects the social situation of the inhabitants of this region. Our conclusions give guidance to commonage leaders so that they can really help members with their decisions and actions.

## REFERENCES

Bakacsi, Gy. (2015): A szervezeti magatartás alapjai. Budapest: Semmelweis Kiadó.

Csiby, A. (1939): A székely közbirtokossági vagyonok eredete, történelmi és jogi fejlődése az ősfoglalástól a napjainkig. Gyergyószentmiklós: Kahannyomda  
<http://mek.oszk.hu/07600/07647/07647.pdf>.

Fodor, P. (1938): A székely közbirtokosság néhány időszerű kérdése.  
[http://hitellapszamok.adatbank.transindex.ro/1938\\_2/004FodorPal\\_ketretegu.pdf](http://hitellapszamok.adatbank.transindex.ro/1938_2/004FodorPal_ketretegu.pdf).

- Garda, D.(2002a): A székelyközbirtokosság I. kötet. Csíkszereda: Státus Könyvkiadó.
- Garda, D. (2002b): A székelyközbirtokosság II. kötet. Csíkszereda: Státus Könyvkiadó.
- Geertz, C. (2001): Az értelmezés hatalma. Budapest: Osiris Kiadó.
- Hargita Megyei Erdészeti Osztály <http://mciuc.rosilva.ro/>.
- Kádár, Zs. – Pál, A.S. (1993): Székelyföldi erdészet- és faipar történeti kronológia. Mentor Könyvkiadó.
- Kádár, Zs. (1994): A Székelyföld erdészet története. Budapest: Országos Erdészeti Egyesület, Erdészettörténeti Szakosztály.
- Kenna, J.MC. – Ohagan, A.M. – Power, J. – Macleods, M. – Cooper, A. (2007): Coastal dune conservation on an Irish commonage: community-based management or tragedy of the commons? <https://rgs-ibg.onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1475-4959.2007.00225.x>.
- Leach, E. (1996): Szociálantropológia. Budapest: Osiris Kiadó.
- Málovics, É. (2010): Szervezeti viselkedések II. Szeged: Szegedi Tudományegyetem.
- Olson, M. (1997): A kollektív cselekvés logikája. Budapest: Osiris Kiadó.
- Tamás, L. (2018): Székelyföldi Közbirtokosság mint közösségi tér. Kézirat.

**A SZERVEZETI JELLEMZŐK HATÁSA A MUNKAERŐHIÁNY KIALAKULÁSÁT  
ELŐIDÉZŐ OKOKRA EGY HAZAI EMPIRIKUS KUTATÁS TÜKRÉBEN**

**THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CHARACTERISTICS ON THE CAUSES OF  
LABOR DEFICIENCY IN THE LIGHT OF A DOMESTIC EMPIRICAL RESEARCH<sup>2</sup>**

**POÓR JÓZSEF**

DSC, egyetemi tanár  
Selye János Egyetem, Komárom, Szlovákia  
[poorj@ujs.sk](mailto:poorj@ujs.sk)

**JUHÁSZ TÍMEA**

tudományos főmunkatárs  
BGE Külgazdasági Kar, Magyarország  
[juhasz.timea@uni-bge.hu](mailto:juhasz.timea@uni-bge.hu)

**KARÁCSONY PÉTER**

PhD, egyetemi docens  
Selye János Egyetem, Komárom, Szlovákia  
[karacsonyp@ujs.sk](mailto:karacsonyp@ujs.sk)

**KOVÁCS ÁDÁM**

PhD hallgató,  
Selye János Egyetem, Komárom, Szlovákia  
[adamkovacs0823@gmail.com](mailto:adamkovacs0823@gmail.com)

**ANTALÍK IMRE**

PhD, egyetemi adjunktus  
Selye János Egyetem, Komárom, Szlovákia  
[antaliki@ujs.sk](mailto:antaliki@ujs.sk)

**SZEINER ZSUZSANNA**

PhD jelölt  
Selye János Egyetem, Komárom, Szlovákia  
[szeinerzs@ujs.sk](mailto:szeinerzs@ujs.sk)

**CSAPÓ ILDIKÓ**

PhD jelölt  
Szent István Egyetem, Gödöllő, Magyarország  
[csapo.ildiko40@gmail.com](mailto:csapo.ildiko40@gmail.com)

---

<sup>2</sup> A tanulmány a II. Farkas Ferenc Nemzetközi Tudományos Konferencia "best paper" díjazottja. The paper has won the Best Paper Award of the II. Ferenc Farkas International Scientific Conference.

**HORBULÁK ZSOLT**

PhD, egyetemi adjunktus  
Pozsonyi Közgazdaságtudományi Egyetem, Szlovákia  
[horbulak@gmail.com](mailto:horbulak@gmail.com)

**SZITÁS PÉTER**

PhD, egyetemi adjunktus  
Selye János Egyetem, Komárom, Szlovákia  
[szitasp@ujis.sk](mailto:szitasp@ujis.sk)

**HEVESI ENDRE**

PhD, egyetemi adjunktus  
Selye János Egyetem, Komárom, Szlovákia  
[hevesia@ujis.sk](mailto:hevesia@ujis.sk)

**Absztrakt**

Az elmúlt évek során jelentősen átalakult a munkaerőpiac a volt keleti blokk országaiban, beleértve Magyarországon; megváltozott a munkavállalóknak a munkáltatókhoz való viszonya. A COVID-19 járvány bekövetkezte előtti időszak egyik kulcskérdése Magyarországon és a régió más országainak többségében a drasztikusan megnövekedett munkaerőhiány kezelése volt, amelynek kialakulását különböző tényezők befolyásolták, többek között a rendszerváltozást követő elvándorlás, a kedvezőtlen demográfiai tényezők, a gazdasági válság és az Európai Unióhoz történő csatlakozás, illetve az Unión belüli bérkülönbségek megléte. A cikkünkben elemeztük, hogy a vizsgált vállalatok és intézmények válasza alapján milyen vállalati és kormányzati intézkedések segítik a munkaerőpiacon kialakult problémák és feszültségek megoldását. Azt is vizsgáltuk, hogy milyen hatékonyság-javítást és robotizációt célzó programokat terveznek vagy már vezettek be a válaszadó szervezetek.

*Kulcsszavak: munkaerőpiac, munkaerőhiány, fluktuáció, munkaerő-megtartás*

**Abstract**

Labor market, in the countries of the former Eastern bloc and, in Hungary has changed significantly over the past few years along with workers' attitudes to employers. In the period before the COVID-19 epidemic occurred, one of the key issues in Hungary and, in most countries in the region had been the dramatic increase in labor shortages, which was influenced by various factors including outbound migration following the change of regime, unfavorable demographic developments, the economic downturn and accession to the

European Union as well as wage differences within the EU. Based on the responses given by the surveyed businesses and organizations, the government and business measures aimed to alleviate labor market problems and tensions were also analyzed. The goal was also to analyze what efficiency and robotization programs are to be introduced or have already been implemented by the respondents.

*Keywords: labor market, labor shortage, turnover and labor retention*

## **1. BEVEZETÉS**

Ha megvizsgáljuk, hogy a világon milyen tendenciák voltak megfigyelhetőek a foglalkoztatás területén, akkor ezzel összefüggésben a következőket állapíthatjuk meg. A Nemzetközi Munkaügyi Szervezet kimutatásai szerint (ILO, 2017) az elmúlt közel két évtized során egyértelmű tendenciaként volt megfigyelhető, hogy a foglalkoztatás az egész világon az évezred első éveiben növekedett; a 2000-ben regisztrált foglalkoztatottak száma 2,4 milliárdról 2017-re közel 3,4 milliárd főre emelkedett. Ez a trend nem volt teljesen töretlen. A 2007-2010 közötti globális pénzügy világválság miatt a foglalkoztatás előbb jelzett növekedési üteme megtorpant, és az 5,6%-ra lecsökkent globális munkanélküliségi mutató újra 6,3 %-ra ugrott. Ha a globális adatokat régiós összehasonlításban elemezzük, akkor Európa nyugati, északi és déli részein a munkanélküliség átlagos mértékének visszaesése a 2007-2010 közötti időszakban a világot meghaladó mértékű volt. Kelet-Közép-Európában a 2001-2008 közötti időszak, egy év eltéréssel Európa másik felén megfigyeltekhez képest, a foglalkoztatottak számának folyamatos növekedését hozta (Kovács et al., 2018), de ez a növekedés összességében nem volt olyan mértékű, mint ahogy az az említett pénzügyi válság előtt megfigyelhető volt. Magyarország esetében a 2010-ben begyűrűző válság mintegy 130 ezer munkahely elvesztésével járt (KSH, 2019).

Nagyobb időtávot figyelembe véve, az 1940-es évek végén megindult modernizációs folyamat Magyarországon a foglalkoztatásban hosszú és összetett változásokat okozott. A számos ellentmondással járó időszakban megnőtt a foglalkoztatás, amit egyértelműen az ipar munkaerő-felvétele okozott. A forrást a vidék agrárnépessége, illetve a nők tömeges munkába állása jelentette (Kaposi, 2004). A szocializmus időszakában a belső gazdaságnytás is jelentős változást eredményezett. Az ún. második gazdaság elterjedése tovább növelte a

foglalkoztatást (Gábor, 1979; Gábor – Galasi, 1981; Révész, 1985), amely azonban ekkor a munkaidő meghosszabbodásában jelent meg. A rendszerváltás ismét egy átfogó munkaerőpiaci átalakulást hozott. Jelentősen megnőtt az inaktívák száma, ugyanakkor ez az elvárthoz képest mégsem járt a munkanélküliség igen drámai növekedésével, mivel sokan nyugdíjba vonultak, és a felsőoktatási lehetőségek kiszélesedésével meghosszabbodott a felsőoktatásban eltöltött idő is (Spéder, 2000). Az említett intézkedések ellenére is a munkanélküliek aránya elérte az 1993-as tetőponton a 12,1 százalékot (KSH, 2010). Említésre érdemes még a munkaerő ágazati átrendeződése, amely során nagyobb lett a kereslet a lakosság iskolázottabb rétege, a képzetesebb dolgozók iránt (Kertesi – Köllő, 2002; Kézdi, 2002).

2010 után jelentős gazdaságpolitikai intézkedésekre és átalakításokra került sor Magyarországon, melyek alapjaiban változtatták meg az ország foglalkoztatási helyzetét. Mindezek eredményeképpen 2010 és 2015 között a foglalkoztatás 9,0 százalékponttal 63,9%-ra, az aktivitási ráta 6,7 százalékponttal 68,6%-ra bővült. Így Magyarország a térséggel szemben részben behozta lemaradását; foglalkoztatásban megelőzte Szlovákiát és Lengyelországot. Az adatok illetően alakulásában jelentős szerepet játszik azonban a közfoglalkoztatás; a foglalkoztatás bővülése ugyanis mintegy 42%-ban a közfoglalkoztatási programoknak köszönhető (György – Veress, 2016). A régió országainak lemaradása Európa fejlett nyugati felével szemben azonban továbbra is jelentős, 9–12 százalékpont körüli.

A kelet-közép-európai térség munkaerőpiaca számára óriási jelentőséggel bírt a régió országainak csatlakozása az Európai Unióhoz 2004-ben, majd egy következő bővítési hullámban 2007-ben. Ez lehetővé tette, hogy az új tagországok polgárai a régi uniós államoknak némelyikében azonnal szabadon vállalhassanak munkát. Mivel a szabad munkaerő-vándorlás az Európai Unión belül nem nyilvántartott, ezért pontos számokat nem lehet biztonsággal mondani, de minden állam esetében ez több százezer, a nagyobbak, mint Lengyelország vagy Románia esetében több millió munkavállalót jelentett. Különböző források (Fourth, 2019; Toma, 2019) alapján állítható, hogy jelentős számú, egyes becslések szerint 7 millió fő körüli munkavállaló hagyta el az átalakuló kelet-közép-európai országok, beleértve hazánk munkaerőpiacát. Emiatt, valamint a romló demográfiai és egyéb okok következtében 2018-ra munkaerőhiány alakult ki különböző területeken és pozíciókban.

Az elvándorlási arány az országok egy részében nagyon magas; 2017-ben az erős kivándorlást mutató országokban – Lettország, Litvánia, Románia, Bulgária – elérte az aktív korúak 11–16%-át; a mérsékelt kivándorló országokban – Lengyelország, Észtország, Szlovákia és Magyarország – az arány alacsonyabb, 5–8% közötti volt (Hárs, 2018; Bakó et al., 2019). Abszolút számokban véve Magyarországnak közel félmillió állampolgára élt más uniós országban 2018-ban. A térség, így Magyarország munkaerőbázisára bizonyos mértékben jótékonyan hatott az Egyesült Királyság kiválása az Európai Unióból, amelynek következtében tízezrek hagyták el a szigetországot. A KSH adatai szerint 2015-ben 30, míg 2017-ben közel 27 ezren távoztak az országból. 2018-ban 20 ezren költöztek vissza hazánkba, miközben 18 150-en költöztek el onnan.

A megfelelő humántőke felkutatása, megszerzése és megtartása különféle kihívások elé állítja a vállalatokat és intézményeket. Számos kelet-közép-európai országban, köztük hazánkban is a jelzett trend is hozzájárult a munkaerőpiacon kialakult hiányhoz. A munkaerőpiac feszességi mutatója szerinti (betöltetlen álláshelyek száma) érték az Európai Unióban 2%-os, az euro zónában 1,9%-os; a legmagasabb Csehországban, ahol ez az érték 4,1%, míg hazánkban 2,4% (Poór et al., 2018).

## **2. ELMÉLETI HÁTTÉR**

### **2.1. Munkaerőpiac**

A munkaerőpiac két, formálisan azonos státuszú szereplő (munkavállaló és munkáltató) közötti cserék összessége, amelyek során megvalósul a munkavállalók munkatapasztalatainak a munkahelyekkel való összekapcsolódása, illetve munkakapcsolatok (munkahelyek) közötti mozgása. A munkaerő-mozgások összességét a munkaerő allokációjának, illetve reallokációjának nevezzük. Tömörebb megfogalmazásban a munkaerőpiac a munkaerő allokációs, illetve reallokációs intézménye (Boudreau – Cascio, 2016; Gartenstein, 2018). A munkaerőpiac a piacgazdaság egyik alkotóeleme, és mint ilyen, gazdasági intézmény, ahol a munkaerő felosztása, szétosztása történik; tehát a munkaerőpiac nem más, mint a munkaerő adásvételével kapcsolatos viszonyok összessége adott időszakban és adott feltételek között (Lipták, 2013; Fodor – Glass, 2018).

A munkaerőpiacon belül a piac gazdasági racionalitása szabályozza a munkaerő felhasználását. E folyamatba azonban a foglalkoztatáspolitikai is „beavatkozik”; a társadalmi érdekeknek megfelelően, kívülről szabályozza, harmonizálja a munkaerőpiacot (Tickamyer – Bokemeier, 2019). A külső szabályozás törekvése, hogy minden munkaképes és munkát vállalni szándékozó személy számára a hajlandóságainak és képességeinek megfelelő foglalkoztatást a lehető legjobb feltételek mellett biztosítsa (OECD, 2018; Pongrácz, 2018). A munkaerőpiac mind a kereslet, mind a kínálat oldalán strukturált. Ez azt jelenti, hogy erre a piacra egyszerre jellemző a cégek közötti éles verseny és a verseny kiiktatására irányuló törekvés. A munkaerőpiac szerkezetének leírása nem más, mint a különböző stratégiák megjelenítése a szereplők, tehát a munkavállalók és a munkaadók részéről (Roóz, 2013).

Általánosságban a munkaerőpiacot a következő tényezők jellemzik leginkább:

- a termelési tényező keresletének és kínálatának megjelenési, találkozási helye
- a munka nem képes önállóan megjelenni, csak „hordozójával”, a munkaerővel együtt, így a munkaerőt hordozó ember piaca is
- árszabályozó, kereslet-kínálat alakító mechanizmusai más piacoktól eltérően, másként működnek
- nagy súllyal jelennek meg a társadalmi és szubjektív tényezők
- a többi piachoz képest jelentősebb szerepet játszanak az érdekképviselések.

A munkaerőpiac egyensúlyi állapotában a munkaerő iránti kereslet megegyezik a munkaerő-kínálattal. Abban az esetben, ha a munkaerő kínálata nagyobb, vagy a struktúrájában eltér, akkor munkanélküliség lép fel. A másik oldalon viszont, amikor munkaerőpiaci egyensúlyhiány merül fel, akkor munkaerő-hiányról beszélünk (Roóz, 2013).

## **2.2. Munkaerő – megtartás**

A megtartás egy szervezet önkéntes lépése annak érdekében, hogy olyan környezetet tudjon létrehozni, megteremteni, amely hosszútávon is maradásra bírja a meglévő munkavállalókat, vagy vonzza az újakat. Samuel és Chipunza (2009) szerint a megtartás elsődleges célja olyan módszerek keresése, amelyek megakadályozzák a tehetséges munkavállalókat abban, hogy kilépjenek a szervezetből, mivel ez negatív hatással lehet a szervezet termelékenységére és jövedelmezőségére. Humpreys et al. (2009) is azt a nézetet vallja, hogy a megtartáson belül a



fő cél a szervezeti előnyök elérése; a megtartás-koncepciójuk fókuszpontját a munkaidő megfelelésére helyezik. Egy harmadik megközelítésben a megtartás többdimenziós koncepciójával foglalkozva Cascio (2003) a megtartást olyan kezdeményezésekként jellemezte, amelyeket a vezetés tesz annak megakadályozására, hogy az alkalmazottak elhagyják a szervezetet. Az előbb idézett Cascio szerint a munkavállalókat jutalmazza a hatékony munka elvégzéséért, a munkavállalók és a vezetők közötti kapcsolat harmonikus biztosításáért, valamint a biztonságos és egészséges munkakörnyezet fenntartásáért.

Az utóbbi években egyre inkább előtérbe került a meglévő munkaerő fontossága, a munkaerő megtartása és a hozzá kapcsolódó intézkedések. A legtöbb szervezet felismerte, hogy szükségzerű cselekedni (Perry, 2000). A munkaerő megtartásának menedzsment-szintű jelentősége egyre inkább felértékelődik. A szervezetek számára a munkaerő megtartása elsősorban a következő makrogazdasági jelenségek miatt válik egyre fontosabbá (Poór et al., 2017):

- a munkakeresők számának lassú ütemű növekedése: a gazdasági konjunktúra időszakában a munkát keresők számának emelkedése nem tudja utolérni az üres pozíciók növekedési ütemét
- gazdasági növekedés: a jól teljesítő gazdaság miatt egyre több új munkahely jön létre, és ez lehetőséget teremt a munkavállalók számára a gyors váltásra
- alacsony munkanélküliségi ráta: a közgazdászok szerint amennyiben a munkanélküliségi ráta 5% alá esik, akkor a szervezetek egyre nehezebben és minél nagyobb áron tudják csak betölteni az üres álláshelyeket
- szakképzettséggel, speciális kompetenciákkal rendelkezők hiánya: különösen bizonyos szakmákban figyelhető meg nagymértékű munkaerőhiány: egészségügy, informatika, mérnöki munkakörök (Phillips – Connell, 2003; Dajnoki – Héder 2017).

A Select International konzultációs szakértője, Thomas (2017) szerint a vállalatoknak az alábbi öt szempontot kell figyelembe venniük, ha meg akarják tartani tehetséges munkavállalóikat:

- megfelelő munkavállalói környezet, munkahelybiztonság kialakítása,
- egyértelműen tisztázott célok és elvárások, amelyben kulcsfontosságú szerepe van a szervezeti kommunikációnak és munkaköri leírásoknak,
- nyílt munkakörnyezet, amelyben szerepet játszanak a rendszeres visszacsatolások,

- a képzés-fejlesztés támogatása, kihívást és ösztönzést jelentő munkafeladatok,
- a jó munka elismerése, megbecsülése és jutalmazása.

A munkaerő-megtartás kérdésköréhez egyértelműen hozzátartoznak az egyes szervezetek fluktuációs szintjei (Carrell, 2007). A fluktuáció számít a humán erőforrások egyik fontos teljesítmény-indexének. A szervezetek fluktuációja egy összefogó képet mutathat arra vonatkozólag, hogy milyen munkakörökben cserélődnek a munkavállalók a leggyakrabban, továbbá arról is, hogy mennyire elégedettek a munkavállalók az adott szervezettel, és azok mennyire hatékonyan kezelik a problémakört (Samal, 2019; Zhurkina – Shevaldova, 2017). A fluktuáció emelkedése olyan történésekre, problémákra és hibákra enged következtetni, amelyek egy szervezet jövőbeni sikeres és effektív működését merőben gátolják. A fluktuáció kezelésére ezért a gyakorlatban azonnali lépéseket és módszereket szükséges alkalmazni (Boudreau, 2010). A fluktuáció magas szintje gyakran jelentős költségeket ró a szervezetekre. A fluktuációhoz kapcsolódó költségek az üres álláshelyek, a képzésre fordított erőforrások, és talán a legfontosabb, az emberi tőke elvesztésének költségeit tartalmazza, amelyek a szervezet számára komoly kiadásokkal járnak (Grissom et al., 2016).

### **2.3. Új kihívások**

A szervezetek nagyon komoly kihívások elé néznek napjainkban. A teljesség igénye nélkül a következőkben röviden összefoglaljuk azokat a tényezőket, amelyek a szervezetekre váró kihívásokat jellemzik.

Az egyik legnagyobb jövőbeni kihívás a robotizáció és a mesterséges intelligencia munkaerőpiacon és a szervezeti működésben való elhelyezése. Egyre kevésbé lesz szükség a kéz ügyességre és a fizikai erőre. A szervezetek feladata a jövőben az új technológiák megismerése és használata mellett az lesz, hogy a meglévő munkaerőtől emiatt ne szabaduljon meg azonnal, hanem felismerje azokat a képességeket, amelyekre a továbbiakban is igény lehet (Barna, 2017).

A szakirodalmi források szerint a robotok foglalkoztatásra gyakorolt hatásának megítélése még napjainkban is bizonytalan. Graetz és Michaels (2015) a tanulmányukban nem találtak kapcsolatot a robotok és az általános foglalkoztatás között a fejlett országokban, míg De Backer et al. (2018) pozitív összefüggést mutattak ki a robotok használata és a

multinacionális vállalkozásokon belüli foglalkoztatás között. Acemoglu és Restrepo (2017) szerint egy ezer munkavállalóra jutó robot 0,37 százalékponttal negatívan befolyásolja az Egyesült Államok foglalkoztatás/lakosság arányát, míg Chiacchio et al. (2018) szerint ez az arány az Európai Unióban 0,16–0,20 százalékpont nagyságú.

Ugyanakkor már most jól látható, hogy valamennyi ilyen jellegű tényezőt felülmúlta a koronavírus-járvány (Rios, 2020; Nikolov, 2020), amely drámai hatással lesz a világ nemzetgazdaságaira és azon belül a munkaerőpiacra.

### **3. AZ EMPIRIKUS KUTATÁS**

#### **3.1. A kutatás célja**

Jelen tanulmány egy nemzetközi kérdőíves kutatás magyarországi részeredményeit mutatja be, melynek során vizsgáltuk a magyar munkaerőpiacra jellemző fluktuáció mértékét és okait, az üres pozíciók betöltésének nehézségeit, a munkaerő-megtartás jellegzetes eszközeit, a robotizáció fokát, illetve azt, hogy a válaszadó vállalatok és intézmények szerint milyen intézkedésekkel enyhíthetné a kormányzat a munkaerőhiányt.

A vizsgálat során számos hipotézist fogalmaztunk meg. A jelen tanulmányban a következő állítás igazolását végzik el a szerzők:

*H1. hipotézis: A szervezetek jellemzői (tulajdonforma, méret és árbevétel) befolyásolják a munkaerőhiány kialakulásához vezető okokat egy cégen belül.*

#### **3.2. A kutatás módszertana**

Az adatgyűjtést on-line lekérdezéssel végeztük el a 2019-es év folyamán. A kérdéseket az érintett témák szerint több csoportba soroltuk; a kérdőív struktúráját az 1. táblázat foglalja össze. A kérdőív zárt kérdésekből állt, amelyek nominális és metrikus (skála) változókra épültek.

1. táblázat: A kérdőív struktúrája

<b>A szervezet jellemzői (vállalati specifikáció)</b>	<b>A fluktuáció és a munkaerőhiány jellemzői</b>	<b>Robotizáció</b>
1. Ágazat	1. Fluktuáció mértéke	1. Vélemény a
2. Tulajdonforma	2. Fluktuáció okai	robotizációról
3. Szervezeti méret	3. Munkaerőhiány okai	2. Robotok száma
4. Éves árbevétel	4. Munkaerőhiány megoldása	3. Robotok típusa
		4. Elégedettség a
		robotokkal

*Forrás: A szerzők saját kutatása*

### 3.2.1. A minta bemutatása

Az adatgyűjtés módszere a könnyebb kivitelezhetőség céljából a hólabda-eljárás volt. Habár a minta nem tekinthető reprezentatívnak, viszont úgy véljük, hogy az hű képet ad a vizsgálatban résztvevő szervezetek gyakorlatáról, problémáiról. A kérdőívet egyválaszadós módon a megkérdezettek önkéntesen, az anonimitás biztosításával töltötték ki. A magyarországi mintában 277 szervezet válaszait dolgoztuk fel.

## 4. AZ ELEMZÉS BEMUTATÁSA

A szervezeti méret szerint a vizsgált cégek 12,7%-ában 10 főnél kevesebb munkavállalót foglalkoztattak, 17,9%-uknál 10-50 fő dolgozott, 9,5%-uk 51-100 közötti munkavállalót alkalmazott, 24,2%-uknál 100-500 munkavállaló dolgozott, míg 35,7%-uk ennél több dolgozóval működött.

A tevékenység szerint a szervezetek legnagyobb arányban a következő szektorokban dolgoztak: 36,3%-uk iparban, 12,0%-uk a kereskedelemben, 19,1%-uk a szolgáltatásban, 5,6%-uk a pénzügyi szektorban, és szintén 5,6%-uk logisztikai területen.

A tulajdonviszonyok szerint kimondottan hazai magántulajdonban volt a 43,3%-uk, 36,1%-uknak külföldi tulajdonosa volt, 17,5%-uk köztulajdonban állt, míg 3,2%-uk vegyes tulajdonosi szerkezettel bírt.

Az árbevétel alapján elmondható, hogy mintegy 9 millió forint alatti árbevétellel a vizsgált vállalatok 5,4%-a rendelkezett, 17,1%-uk ennél nagyobb, de 90 millió forintnál kisebb

árbevételt tudhatott magáénak, míg mintegy 60%-uk 900 millió forint feletti árbevétellel dolgozott. A minta specifikációjának teljes összefoglalását a 2. táblázat mutatja be:

2. táblázat: A kérdőív struktúrája

Szempontok	
Vállalat mérete	12,7% 2-9 fő között 17,9% 10-50 fő 9,5% 51-100 fő 15,1% 101-250 fő 17,4% 251-1.000 fő 35,7% 1.000 főnél több
Tevékenységi kör	36,3% Ipar 12,0% Kereskedelem 19,1% Szolgáltatás 5,6% Logisztika 5,6% Pénzügy 3,2% Közigazgatás stb.
Tulajdonosi kör	43,3% Hazai magán tulajdonban 17,5% Hazai köztulajdonban 36,1% Külföldi 3,2% Vegyes
Éves árbevétel	5,4% 9 millió forint alatt 17,1% 9-90 millió forint között 17,5% 90-900 millió forint között 26,3% 900 millió- 9 milliárd forint között 13,8% 9-90 milliárd forint között 20% 90 milliárd forint felett

*Forrás: A szerzők saját kutatása*

A fenti változókat a vizsgálat további részében a szerzők a különbözőségi elemzésekhez használták, és ezért az egyes változón belül redukálták az értékek számát. Így a vállalati méret alapján a következő méreteket lehetett megkülönböztetni: a 100 fő alatti, a 101 és 1.000 fő közötti és az 1.000 fő feletti cégek. A tulajdonosi kör alapján: a hazai, a külföldi és a vegyes kategóriákat használnak a továbbiakban a tanulmány szerzői. Az árbevétel csoportjai a következők lesznek: a 9 millió forint alatt, a 9-90 millió forint között, a 90-900 millió forint között, 900 millió-9 milliárd forint között, 9-90 milliárd forint között és 90 milliárd forint felett.

A vizsgálat során elemeztük azt, hogy milyen volt 2018-ban a szervezeten belüli fluktuáció mértéke. A cégek 5%-ának nem kellett ezzel a jelenséggel számolnia. 10%-ig bezárólag a fluktuáció nagysága a cégek felére volt jellemző, közel 40%-uk 11-40%-os fluktuációval számolhatott, míg a maradék válaszadók ennél nagyobb mértékűvel. Megvizsgálták a szerzők,

hogy a vállalati méret, az árbevétel és a tulajdonosi forma hatással volt-e a fluktuáció mértékére.

A vállalati méret alapján elmondható volt, hogy a 100 fő alatti cégek többsége (48,6%-uk) 10% alatti fluktuációt élt meg 2018-ban. A 101 és 1.000 fő közötti munkavállalókkal rendelkezők mintegy 60%-a szintén leginkább ilyen mértékűvel számolhatott, míg az 1.000 feletti dolgozói számmal működő szervezetek leginkább a 11 és 50% közöttivel (53,3%-uk). A Khi-négyzet próba nem volt megbízható ebben az esetben, mert a cellák 33,3%-ában volt az elvárható érték kevesebb, mint 5 (Khi-négyzet teszt: Pearson-féle Khi-négyzet: 18,765 df: 6 szign.: ,005  $p < 0,05$ ).

Az árbevétel alapján megállapítható volt, hogy a 9 millió forint alatti cégek többségében (45,5%-uk) 0% volt a fluktuáció, szemben a 90 millió forint felettiéssel, ahol közel minden harmadik cég már 11-40%-os értékkel volt kénytelen számolni.

A Khi-négyzet teszt itt sem bizonyult megbízhatónak (56,3%-ában a cellák elvárt értéke kevesebb volt, mint 5). A Khi-négyzet teszt: Pearson-féle Khi-négyzet: 43,541 df: 9 szign.: ,000  $p < 0,05$ .

A tulajdonosi forma alapján a hazai cégek mintegy fele 10%-ig bezáró fluktuációs nagysággal nézett szembe, és szinte ugyanez volt az arány a külföldi tulajdonost maga mögött tudható vállalatoknál is. A Khi-négyzet teszt megbízhatósága ennél a vizsgálatnál is megkérdőjelezhető volt (50%-ában a cellák elvárt értéke kevesebb volt, mint 5). A Khi-négyzet teszt: Pearson-féle Khi-négyzet: 12,669 df: 6 szign.: ,049  $p < 0,05$ .

Elemzési kérdés volt a kutatásban, hogy milyen indokok vezettek egy adott szervezetnél a munkaerőhiány kialakulásához. A válaszadóknak azonban nem csak arra kellett válaszolniuk, hogy egy adott skálán elhelyezzék, hogy egy indok mennyire jellemző a saját szervezetükre, de adott munkakörök szerint is értékelniük kellett az okokat. A munkaerőhiány kialakulásához vezető indokokat az adott munkakörök tükrében a 3. táblázat szemlélteti:

3. táblázat: A munkaerőhiány kialakulásához vezető okok az adott munkakörök vetületében  
(Átlag)

Okok	Felsőfokú végzettségű szakemberek	Értékesítők	Adminisztratív dolgozók	Fizikai dolgozók
Versenytársak konkurenciája	3,16	2,60	2,91	3,17
Túl alacsony bérek	2,81	2,48	2,89	3,26
Szakképzett munkaerő hiánya	2,90	2,38	2,48	3,08
Külföldi elvándorlás	2,48	2,05	2,02	2,74
Gazdasági növekedés miatt kevesebb munkanélküli	2,18	1,88	2,26	2,53
Csökkenő népesség miatt kevesebb munkaképes személy	1,90	1,88	1,90	2,32
Oktatási rendszer problémái	2,51	2,05	2,32	2,52
Rossz munkakörülmények	1,68	1,71	1,77	2,22
A közlekedési infrastruktúra hiányosságai (munkahely nehéz megközelíthetősége)	1,61	1,47	1,72	1,91
Munka és magánélet összehangolásának nehézségei	2,26	2,06	2,12	2,49

*Forrás: A szerzők saját kutatása*

A 3. táblázatból kiolvasható, hogy négy munkaköri csoport esetében kellett egy 5 fokozatú Likert-skálán eldönteniük a kutatásban résztvevőknek, hogy az adott ok mennyire áll fenn náluk. Az egyes az egyáltalán nem jellemzőt, míg az ötös a teljesen jellemzőt jelentette. Az eredmények alapján a következőket lehet megfogalmazni:

A felsőfokú szakemberek tekintetében a szervezeteknek figyelniük kell, hogy a versenytársak milyen lehetőséget nyújthatnak a dolgozóik részére. Igen vonzó távozási indok lehet a nem megfelelő munkabér, miközben számolni kell azzal is, hogy sok diplomás munkavállaló külföldön keresi a boldogulását.

Az értékesítő dolgozók esetében hasonló okokkal számolnak a munkáltatók, igaz, itt kevésbé jellemző indoknak jelölték meg a külföldi elvándorlást.

Az adminisztratív dolgozók és a fizikai munkások esetében legerősebben a bérezési problémák jelentkeznek, és az utóbbi esetében igen fontos tényezőként azonosítható a szakképzett munkaerő hiánya. Éppen ezért talán az sem véletlen, hogy ez az oktatási rendszer problémáira is visszavezethető kérdés.

Elemztük, hogy a vállalati jellemzők hatással lehetnek-e az adott munkaerőhiányt kiváltó okokra. Az ANOVA-vizsgálatok a következő eredményeket hozták:

A vállalati méret alapján a fizikai dolgozók esetében lehetett szignifikáns különbséget találni, a túl alacsony béreket tekintve. A legkevésbé volt ez jellemző a 100 főt foglalkoztató szervezeteknél (átlag: 2,58), míg leginkább az 1.000 dolgozónál több munkavállalóval rendelkező vállalatoknál (3,94).

4. táblázat: A vállalati jellemzők a vállalati méretek alapján, ANOVA (p=0,05)

		SS	df	MS	F	Szignifikancia
Túl alacsony bérek	Csoportok között	28,850	2	14,425	6,821	0,002
	Csoporton belül	281,260	133	2,115		
	Összesen	310,110	135			

*Forrás: A szerzők saját kutatása*

A vállalati tulajdonosi szerkezet esetében már több különbséget mutattak a vizsgált szervezetek. Így például a felsőfokú végzettségű szakemberek esetében a túl alacsony bérindokok jóval jellemzőbbek voltak (hazai átlag: 2,96, külföldi átlag: 2,67). Ugyanakkor a külföldi tulajdonú cégek ugyanezen munkatársakat tekintve erőteljesebbnek érezték azok hiányát (hazai átlag: 2,62, külföldi átlag: 3,23). Hasonlóan vélekedtek a külföldi cégek a felsőfokúak külföldi elvándorlásáról; jobban megéreztek ennek az oknak a hatását (hazai átlag: 2,25, külföldi átlag: 2,77). Az adminisztratív munkaerő kapcsán is több ponton eltért a hazai cégek véleménye a külföldiekétől: így a túl alacsony bérekben, a versenytársi konkurenciában és a külföldi elvándorlásban. Az utóbbi két indokot a külföldi szervezetek, míg az alacsonyabb bért a hazai cégek látták jellemzőbb problémának az adminisztrátorok esetében. Valamennyi munkakörben a külföldi tulajdonú szervezetek erőteljesebb indoknak vélték, hogy a gazdasági növekedés miatt nehezebb munkaerőt találni, hiszen csökkent a munkanélküliség. A különbségeket az 5. táblázat mutatja:



5. táblázat: A vállalati jellemzők a vállalati tulajdonosi szerkezet alapján ANOVA (p=0,05)

		SS	df	MS	F	Szignifikancia
Felsőfokú végzettségű szakember Túl alacsony bérek	Csoportok között	14,182	2	7,091	3,897	0,022
	Csoporton belül	345,725	190	1,820		
	Összesen	359,907	192			
Felsőfokú végzettségű szakember Szakképzett munkaerő hiánya	Csoportok között	25,055	2	12,528	6,652	0,002
	Csoporton belül	354,055	188	1,883		
	Összesen	379,110	190			
Felsőfokú végzettségű szakember Külföldi elvándorlás	Csoportok között	13,396	2	6,698	3,641	0,028
	Csoporton belül	344,019	187	1,840		
	Összesen	357,416	189			
Felsőfokú végzettségű szakember Gazdasági növekedés miatt kevesebb munkanélküli	Csoportok között	18,728	2	9,364	6,065	0,003
	Csoporton belül	281,023	182	1,544		
	Összesen	299,751	184			
Értékesítő Gazdasági növekedés miatt kevesebb munkanélküli	Csoportok között	10,974	2	5,487	5,313	0,006
	Csoporton belül	154,909	150	1,033		
	Összesen	165,882	152			
Adminisztratív dolgozó Versenyársak konkurenciája	Csoportok között	14,497	2	7,248	4,407	0,014
	Csoporton belül	300,950	183	1,645		
	Összesen	315,446	185			
Adminisztratív dolgozó Túl alacsony bérek	Csoportok között	10,821	2	5,410	3,160	0,045
	Csoporton belül	321,870	188	1,712		
	Összesen	332,691	190			
Adminisztratív dolgozó Külföldi elvándorlás	Csoportok között	11,384	2	5,692	4,038	0,019
	Csoporton belül	256,530	182	1,410		
	Összesen	267,914	184			
Adminisztratív dolgozó Gazdasági növekedés miatt kevesebb munkanélküli	Csoportok között	20,106	2	10,053	7,437	0,001
	Csoporton belül	243,304	180	1,352		
	Összesen	263,410	182			
Fizikai dolgozó Gazdasági növekedés miatt kevesebb munkanélküli	Csoportok között	22,039	2	11,020	5,597	0,004
	Csoporton belül	346,542	176	1,969		
	Összesen	368,581	178			

*Forrás: A szerzők saját kutatása*

Az árbevétel alapján a felsőfokú végzettségű szakemberek kapcsán érzik a magasabb árbevételű cégek jelentősebb problémának a versenytársak konkurenciáját és a külföldi elvándorlást, mint a kisebb árbevételű szervezetek. Az árbevétel tükrében a szignifikáns különbségeket a 6. táblázat foglalja össze:

6. táblázat: A vállalati jellemzők az árbevétel alapján, ANOVA (p=0,05)

		SS	df	MS	F	Szignifikancia
Felsőfokú végzettségű szakember Versenytársak konkurenciája	Csoportok között	19,162	3	6,387	3,114	0,028
	Csoporton belül	371,292	181	2,051		
	Összesen	390,454	184			
Felsőfokú végzettségű szakember Külföldi elvándorlás	Csoportok között	15,019	3	5,006	2,693	0,048
	Csoporton belül	332,697	179	1,859		
	Összesen	347,716	182			

*Forrás: A szerzők saját kutatása*

Végezetül rákérdeztünk a válaszadóknál, hogy milyen eszközöket alkalmaznak, hogy megtartsák a dolgozóikat. Ennek megválaszolását segítve számos választási lehetőséget felsoroltak. A 7. táblázat az öt leggyakrabban említett megoldást mutatja be:

7. táblázat: Leggyakoribb megtartó eszközök

1.	Versenyképes bérezési, fizetési rendszer
2.	Teljesítményértékelési- és prémiumrendszer
3.	Rugalmas munkaidő alkalmazása
4.	Munkavégzési körülmények javítása
5.	Kulcsembert-megtartási program

*Forrás: A szerzők saját kutatása*

Ahogy azt a 7. táblázat szemlélteti, az első két helyen a pénzjellegű juttatási rendszereken alapuló megoldások alkalmazottak a leginkább. A munkaadók szintén előszeretettel vezetnek be a rugalmas munkaidőt a munka és a magánélet közti egyensúly biztosítása érdekében, ezzel is elősegítve az alkalmazottak jobb teljesítményét. A megfelelő munkakörülmények biztosítását szintén fontosnak ítélik a megkérdezett szervezetek. Az, hogy a kulcsemberek

megtartását célzó programok az első öt legnépszerűbb megtartó eszköz csoportjába kerültek a kutatás során a kérdőívben felkínált mintegy 28 lehetőség közül, pozitívnak mondható, mivel az ilyen rendszerek jelentősen befolyásolhatják a szervezeti tudás hatékony megtartását és alkalmazását.

## 5. KÖVETKEZTETÉSEK

Az elmúlt 10 év során Európa (és benne Kelet-Közép-Európa, valamint Magyarország) munkaerőpiaca egy sor jelentős változáson ment keresztül. Épphogy csak sikerült megszabadulni a nagyarányú munkanélküliség nyomasztó terhetől, a munkaerő mobilitás, az európai bérkülönbségek és a technológia gyors iramú fejlődése számos iparágban munkaerőhiányt idézett elő. A koronavírus megjelenése előtt a munkanélküliség és a munkaerőhiány egyaránt kihívás elé állította a magyar vállalkozásokat, amelyek hosszútávú stratégiájukat a digitalizáció nyomán fellépő változásokat figyelembe véve tervezték meg. A szemünk előtt aktuálisan kibontakozó koronavírus-válság azonban alapjaiban változtatja meg a piaci körülményeket, és várhatóan egyaránt gátjává válik az európai és a globális növekedésnek az elkövetkező néhány év folyamán.

Cikkünk az európai munkaerőpiaci felmérésünk Magyarországra vonatkozó válaszait elemzi. A magyar minta összesen 277 értékelhető kérdőívet tartalmaz, amelyek segítségével válaszokat kaphatunk a Magyarország munkaerőpiacán tevékenykedő hazai és külföldi vállalatok/vállalkozások munkaerőpiaci kihívásaival kapcsolatban. Mivel az adatfelvétel a 2019-es évben került lebonyolításra, a világválság okozta új kihívások még nem jelentek meg a kitöltők válaszaiban.

A munkaerőpiaccal összefüggésben a legnagyobb kihívás, amellyel a tavalyi év során szembesültek a Magyarországon működő cégek és intézmények, a munkaerő megtartása, továbbá új tehetségek megtalálása és bevonása volt. A megtartás nem kizárólag a magasan képzett, illetve speciális tudással rendelkező szakemberek, hanem az összes munkakör esetében fejtörést okoz a döntéshozóknak. A válaszokból kiderül, hogy a munkaerő megtartásának kulcsfontosságú, első helyen álló eszköze a versenyképes bérezés, azonban a jó fizetés még nem elégséges megtartó erő az aktuális versenykörnyezetben. A válaszadók legnagyobb hányada a teljesítményértékelést és a teljesítményalapú prémiumrendszer

bevezetését látta megfelelő válasznak az említett kihívások kezelésére. Természetesen egy sor egyéb eszköz és körülmény is hozzájárul ahhoz, hogy egy vállalkozás képes legyen lojalitást kiváltani a meglévő és potenciális új munkavállalókból. A válaszok alapján elmondható, hogy a kellemes és biztonságos munkakörnyezet, a barátságos légkör, az otthoni munkavégzés (home office) lehetősége mind olyan tényezők, amelyek ma már elengedhetetlen feltételei a cég zavartalan működésének. 2020 előtt a munkaerőhiány, illetve a szűkösen rendelkezésre álló munkaerő akár a növekedés gátjaként is felbukkant egyes iparágakban. Az előttünk álló időszak azonban minden kétséget kizáróan új kihívásokat és újfajta körülményeket teremt majd a globális és az európai piacokon egyaránt.

A cikkünkben egy, a múlt évben végzett kutatásunk néhány eredményét mutattuk be. *A tanulmányban megfogalmazott hipotézist, amely szerint a szervezetek jellemzői (tulajdonforma, méret és árbevétel) befolyásolják a munkaerőhiány kialakulásához vezető okokat, a tanulmány szerzői elfogadják.* Alapvetően három vállalati jellemző dimenziójában elemezték a szerzők a kiváltó okokat.

- Megállapítható, hogy számos esetben a szervezeti méret, a tulajdonosi szerkezet és a vállalat árbevétele hatással lehet vagy van arra, hogy munkaerőhiány alakuljon ki egy adott szervezeten belül.
- A vizsgálatokból azonban az is látszik, hogy ezekkel az okokkal tisztában vannak a válaszadó szervezetek is, és megpróbálnak válaszlépéseket kidolgozni a dolgozók megtartására.
- Ha ezek az eszközök nem is oldják meg az említett problémát, de átmenetileg, és a későbbiekben továbbgondolva, akár hosszú távon is segíthetnek enyhíteni a vállalatoknak és intézményeknek a munkaerőhiány problémáját.

## 6. KORLÁTOK ÉS A JÖVŐ

Ahogy már korábban írtuk, a munkaerőhiány különböző formái általánossá váltak a régiókban és Magyarországon egyaránt a koronavírus-válság kitörése előtt. Egy ilyen komplex kérdéskört nagyon sokféle oldalról lehet vizsgálni. Ebből adódóan számos korlátozó tényezőt emelhetünk ki.

- A rendelkezésre álló idő és anyagi keretek a mostani kutatás tekintetében elsősorban a gazdálkodási és menedzselési oldal szempontjainak vizsgálatát tették lehetővé.
- Egy több országra kiterjedő adatgyűjtés is nagyon összetett feladat. A jelzett adatgyűjtésből most itt a hazai tapasztalatainkat mutattuk be.
- Mivel a kutatásunk alapvetően benchmarking (Evans, 1977) jellegű volt, ezért az országoként – és így a Magyarországon is – összegyűjtött válaszok nem reprezentatívak.
- A terveink szerint mielőtt elkészülünk a cikk elején említett többi országban gyűjtött válaszok feldolgozásával, egy teljes régiós elemzést fogunk készíteni és publikálni.
- A további kutatásainkat mindenképp kiegészítjük a pandémiás válság munkaerőpiaci hatásainak bemutatásával is.

## **IRODALOMJEGYZÉK**

- Acemoglu, D. – Restrepo, P. (2017): Robots and jobs: Evidence from US Labor Markets. NBER Working Paper No. w23285.
- Bakó, T. – Czethoffer, É. – Kónya, I. – Köllő, J. (2019): Munkaerőpiaci tendenciák, különösen az elvándorlás, a munkaerőhiány hatása a gazdaságra, államháztartásra. Budapest: Közgazdasági és Regionális Tudományi Kutató Központ.
- Barna, E. (2017): A következő 20 év nagyobb változást hoz, mint az előző 300. <https://www.hrportal.hu/hr/a-kovetkezo-20-ev-nagyobb-valtozast-hoz--mint-az-elozo-300-20171030.html>.
- Boudreau, W.J. (2010): Retooling HR- Using Proven Business Tools to Make Better Decisions About Talent. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Boudreau, W.J. – Cascio, W.F. (2016): The search for global competence: From international HR to talent management. *Journal of World Business*, Vol. 51. No. 1. pp. 103–114.
- Carrell, S. E. (2007): The national internal labor market encounters the local labor market: Effects on employee retention. *Labour Economics*, Vol. 14. No. 5. pp. 774–787. doi:10.1016/j.labeco.2006.09.005.
- Cascio, W.F. (2003): *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, and Profits*. (6 th edition), Boston: McGraw-Hill, Irwin.
- Chiacchio, F. – Petropoulos, G. – Pichler, D. (2018): The impact of industrial robots on eu employment and wages: A local labour market approach. *Bruegel Working Papers*.
- Dajnoki, K. – Héder, M. (2017): „Új szelek fújnak” – a HR válasza a globalizáció és a változás kihívásaira. *Hadtudomány*, Vol. 27. pp. 84–93.

- De Backer, K. – DeStefano, T. – Menon, C. – Suh, J.R. (2018): Industrial robotics and the global organisation of productio. OECD Science, Technology and Industry Working Papers, 2018/03, Paris: OECD Publishing.
- Eurostat (2019): [http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=une\\_rt\\_a&lang=en](http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=une_rt_a&lang=en).
- Eurostatistics. Data for short-term analysis (2020): Luxembourg: Publications Office of the European Union. 04/2020, 1–100. <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/10712680/KS-BJ-20-004-EN-N.pdf/8c987277-7d47-dac4-6ff1-fd7c43ea4a28>.
- Evans, A. (1997): Benchmarking. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó Rt.
- Fodor, É. – Glass, C. (2018): Labor Market Context, Economic Development, and Family Policy Arrangements: Explaining the Gender Gap in Employment in Central and Eastern Europe. *Social Forces*, Vol. 96. No. 3. pp. 1275–1302. doi:10.1093/sf/sox080.
- Fourth quarter of 2018 Euro area and EU28 job vacancy rates at 2.3%. (2019): Eurostat, 50/2019, pp. 1–4.
- Gábor, R.I. – Galasi, P. (1981): A második gazdaság. Budapest: GJK.
- Gábor, R. I. (1979): A második (másodlagos) gazdaság. *Valóság*, Vol. 22. No. 1. pp. 22–36.
- Gartenstein, D. (2018): What is a Healthy Employee Turnover Rate? <https://smallbusiness.chron.com/healthy-employee-turnover-rate-12145.html>.
- Graetz, G. – Michaels, G. (2015): Robots at work. CEP Discussion Paper No 1335.
- Grissom, J.A.– Viano, L.S.–Selin, J. (2016): Understanding Employee Turnover in the Public Sector: Insights from Research on Teacher Mobility. *Public Administration Review*, Vol. 76. No. 2. pp. 241–251.
- György, L. – Veress, J. (2016): 2010 utáni magyar gazdaságpolitikai modell. *Pénzügyi Szemle*, Vol. 61. No. 3. pp. 367–388.
- Hárs, Á. (2018): Növekvő elvándorlás – lehetőségek, remények, munkaerőpiaci hatások. pp. 81–106. [https://www.tarki.hu/sites/default/files/trip2018/081-105\\_Hars\\_elvandorlas.pdf](https://www.tarki.hu/sites/default/files/trip2018/081-105_Hars_elvandorlas.pdf).
- Humphrey, S.E. – Morgeson, F.P.– Mannor, M.J. (2009): Developing a Theory of the Strategic Core of Teams: A Role Composition Model of Team Performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94. pp. 48–61.
- ILO (2018): World Employment and Social Outlook: Trends 2017. Geneve: International Labour Office.
- Kaposi, Z. (2004): A 20. század gazdaságtörténete. Budapest–Pécs: Dialóg Campus.
- Kertesi, G. – Köllő, J. (2002): Economic Transformation and the Revaluation of Human Capital – Hungary 1986 – 1988. *The Economics of Skills Obsolescence*, Vol. 21. pp. 235–273.
- Kézdi, G. (2002): Two Phases of Labor Market Transition in Hungary: Inter Sectorial Reallocation and Skill-Biased Technological Change. *Working Papers on the Labor Market*, 3. Budapest: Hungarian Academy of Science.
- Kovács, I.É. – Karoliny, M–né – Nemeskéri, Zs. (2018): A létszámváltozások és kezelésük gyakorlata, az atipikus foglalkoztatási formák, munkaviszonytípusok használata. In: Poór, J. – Karoliny, M–né.

- Kovács, I.É. – Illés, B.Cs. (Szerk.): A HR gyakorlata – Hasonló és eltérő jellemzők az emberi erőforrás menedzsment globális, regionális és hazai gyakorlatának alakulásában. Budapest: Wolters Kluwer, pp. 152–218.
- Lipták, K. (2013): The Labour Market Situation in the Central–Eastern European Region – Towards a New Labour Paradigm. *Journal of Geography and Geology*, Vol. 5. No. 3. pp. 88–100. doi:10.5539/jgg.v5n3p88 2013.
- Központi Statisztikai Hivatal (2010): Magyarország 1989–2009 A változások tükrében. Budapest: KSH.
- Központi Statisztikai Hivatal (2019): Munkaerőpiaci helyzetkép, 2014–2018. Budapest: KSH. <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/munkerohelyz/munkerohelyz17.pdf>.
- Nikolov, A. (2020): Coronavirus and Changing Labor Market. <http://4liberty.eu/coronavirus-and-changing-labor-market/> (Letöltve: 2020. május 3.)
- OECD Data (2018): Unemployment rate. OECD <https://data.oecd.org/unemp/unemployment-rate.htm>.
- Perry, P. M. (2000): Staff retention in a tight labor market. *The Case Manager*, Vol. 11. No. 6. pp. 55–58. doi:10.1067/mcm.2000.111671.
- Phillips, J. – Connell, A. (2003): *Managing Employee Retention: A Strategic Accountability Approach*. Elsevier Butterworth–Heinemann.
- Pongrácz, É. (2018): A szlovák munkaerőpiac aktuális helyzete és a szociális gazdaság. *Munkaügyi Szemle*, Vol. 61. No. 2. pp. 38–43.
- Poór, J. – Illés, B.Cs. – Vinogradov, Sz. – Csapó, I. (2018): Benchmarking a HR-menedzsmentben. In: Poór, J.–Karoliny, M.–né.– Kovács, I.É.–Illés, B.Cs. (Szerk.): A HR gyakorlata – Hasonló és eltérő jellemzők az emberi erőforrás menedzsment globális, regionális és hazai gyakorlatának alakulásában. Budapest: Wolters Kluwer, pp. 25–67.
- Poór, J. – Vinogradov, Sz. – Tózsér, Gy. – Antalik, I. – Horbulák, Zs. – Juhász, T. – Kovács, I. – Némethy, K. – Machová, R. (2017): Atypical Forms of Employment on Hungarian–Slovakian Border Areas in Light of Empirical Researches. *Acta Polytechnica Hungarica*, Vol. 14. No. 7. pp. 123–141.
- Révész, G. (1985): Gazdaságunk közvetlen piaci szektorának kiterjedéséről. *Gazdaság*, Vol. 19. No. 4. pp. 90–105.
- Rios, B (2020): ILO warns of ‘devastating’ consequences of COVID–19 on labour markets. <https://www.euractiv.com/section/economy-jobs/news/ilo-warns-of-devastating-consequences-of-covid-19-on-labour-markets/>.
- Roóz, J. (2010): *Emberi erőforrás és munkaerőpiaci menedzsment*. Budapest: Budapesti Gazdasági Főiskola.
- Samal, A. (2019): A Study on Employee Retention and Turnover in India. *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems*, Vol. 11. No. 10. pp. 434–438. doi:10.5373/jardcs/v11sp10/20192827.
- Samuel, O. M.– Chipunza, C. (2009): Employee retention and turnover: Using motivational variables as a panacea. *African Journal of Business Management*, Vol. 3. No.8. pp. 410–415.

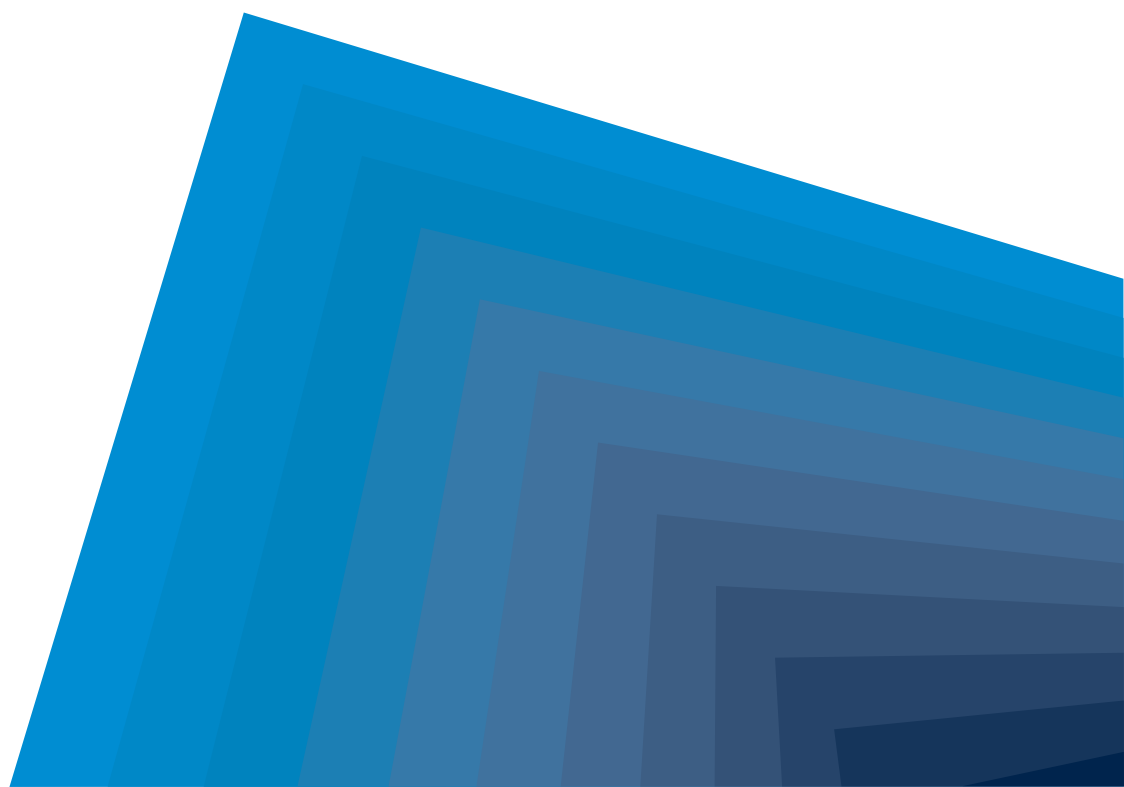
- Spéder, Zs. (2000): A foglalkoztatási rétegek átértékelése? Adalékok az átmenet utáni magyar társadalom rétegződéshez. In: Spéder, Zs. – Tóth, P. Emberi viszonyok. Budapest: Századvég, pp. 197–222.
- Thomas, A. (2017): 5 Things Successful Companies Do to Retain Top Talent <http://www.selectinternational.com/blog/bid/148239/5-things-successful-companies-do-to-retain-top-talent>.
- Tickamyer, A.R. – Bokemeier, J. (2019): Alternative Strategies for Labor Market Analyses: Multi-Level Models of Labor Market Inequality. Inequalities in Labor Market Areas, pp. 49–68. doi:10.4324/9780429042416-4
- Toma, B. (2019): Desaťtisíce Slovákov sa vracajú z cudziny. Pravda, Bratislava. online: <https://ekonomika.pravda.sk/ludia/clanok/529251-desattisice-slovakov-sa-vracaju-z-cudziny/>.
- Zhurkina, T. A. – Shevaldova, T. V. (2017): Analysis of the enterprises' labor supply and staff turnover. Eurasia: Economics & Business, Vol. 2. No. 2. pp. 25–31. doi:10.18551/econeurasia.2017-02.04.

### **Köszönetnyilvánítás**

A tanulmány megjelentetését a Pallas Athéné Alapítványok támogatták.



**Fenntartható üzleti és vállalati  
stratégiák – Sustainable business and  
company strategies session**



## INTERIM MENEDZSER, MINT TUDÁSMENEDZSER?

## INTERIM MANAGER AS KNOWLEDGE MANAGER?

**BENCSIK ANDREA**

egyetemi tanár, CSc., PhD

Pannon Egyetem GTK Szervezési és Vezetési Tanszék

Selye János Egyetem GIK Menedzsment Tanszék

[bencsik.andrea@gtk.uni-pannon.hu](mailto:bencsik.andrea@gtk.uni-pannon.hu); [bencsika@ujis.sk](mailto:bencsika@ujis.sk)

### **Absztrakt<sup>3</sup>**

A tudásmenedzsment kifejezetten kritikus lépése a tudásszerzés és megosztás, mely a hiányzó tudás pótlását hivatott szolgálni, a magasabb szintű szervezeti teljesítmény elérése érdekében. A szervezeti gyakorlat egyre több esetben fordul olyan megoldásokhoz, melyek külső forrásra támaszkodva szerzik be a szükséges tudást. Ezek közül egy lehetséges megoldás az interim menedzserek igénybevétele. Kvalitatív kutatásunk keretében egy saját modell logikáját felhasználva igyekeztünk azonosítani azokat a fázisokat, melyekben a tudásmenedzsment folyamat és az interim menedzser tevékenysége összekapcsolódik. Strukturált mélyinterjú segítségével gyűjtöttünk információt, melyet NVivo 12 program segítségével értékeltünk ki. Az eredmény azt mutatja, hogy a tudásátadás és fejlesztés együttműködés esetén valósul meg, a tudásgenerálás közös gondolkodás révén, míg a tudásfejlesztés azáltal, hogy összetett problémákat az egyéneknek egyedül kell megoldaniuk. A sikeres tudásátadás (és annak beépülése a szervezeti memóriába) feltétele minden esetben a megbízó és az interim menedzser között kialakuló bizalom.

*Kulcsszavak: interim menedzsment, interjú technika, kvalitatív elemzés, tudásmenedzsment, tudásszerzés, tudás megosztás*

---

<sup>3</sup> A tanulmány a II. Farkas Ferenc Nemzetközi Tudományos Konferencia "best paper" díjazottja. The paper has won the Best Paper Award of the II. Ferenc Farkas International Scientific Conference.

## **Abstract**

An especially critical step of knowledge management is knowledge acquisition and sharing, which is to make up for knowledge gaps in order to achieve a higher level of organisational performance. A possible solution is employing interim managers. In our qualitative research, using the logic of an own model, we tried to identify the phases, in which the process of knowledge management and the activity of the interim manager are connected. A structured in-depth interview was used to collect information that was evaluated using the NVivo 12 program. The result shows that knowledge transfer and development are the result of collaboration, knowledge generation through shared thinking, and knowledge development through that individuals solve complex problems on their own. In every case, a prerequisite of successful knowledge transfer (and its integration into organisational memory) is the trust developed between the sponsor and the interim manager.

*Keywords: interim management, interview technics, knowledge management, knowledge acquisition, knowledge sharing, qualitative analysis*

# NEMZETKÖZIESEDÉS ÉS GLOBALIZÁCIÓ – FOGALOM, ÉRTELMEZÉS ÉS KOMMUNIKÁCIÓ

## INTERNATIONALIZATION AND GLOBALIZATION – CONCEPT, INTERPRETATION AND COMMUNICATION

**HÁMORI TAMÁS TIBOR**

PhD hallgató

Szent István Egyetem

Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola

[hamori.tamas@pgzrt.hu](mailto:hamori.tamas@pgzrt.hu)

**POÓR JÓZSEF**

egyetemi tanár, prof. emeritus

Szent István Egyetem

Humántudományi Intézet

[poor.iozsef@gtk.szie.hu](mailto:poor.iozsef@gtk.szie.hu)

### **Absztrakt**

Napjainkat eddig is teljesen meghatározta a globalizáció. A COVID–19 vírusnak és világméretű járványnak köszönhetően azonban eddig soha nem látott figyelmet kapott. Élénk vita folyik arról, hogy hasznos-e, van-e rá szükség, illetve merre tart. A helyzetet tovább bonyolítja a gazdasági érdekek alárendelése a populista politikának. Ahhoz, hogy meg tudjuk érteni napjaink globalizációját és annak jövőjét, meg kell vizsgálni a kialakulását és fejlődését. Fontos értelmezni, hogy a történelem során milyen hatások befolyásolták és milyen hatást gyakorolt a fejlődésre, legyen szó pozitívról, vagy negatívról. A múlt értelmezése után megvizsgáljuk a jelent és a jövővel kapcsolatos kutatásokat, feltételezéseket. Ezekon túlmenően egy empirikus kutatással megismerjük a munkaképes korú lakosság véleményét a globalizációról és annak életükre gyakorolt hatásáról.

*Kulcsszavak: A globalizáció múltja, jelene és jövője, gyarmatosítás, Trumpizmus, COVID–19, globális civilizáció*

## **Abstract**

Today, globalization has completely determined our everyday life. However, thanks to the COVID - 19 virus and pandemic, it has received unprecedented attention. There is a lively debate about whether it is useful, whether it is needed, and where it is headed. The situation is further complicated by the subordination of economic interests to populist politics. To understand today's globalization and its future, we need to examine its formation and development. It is important to understand what effects have influenced and what its influence was throughout history, whether positive or negative. After interpreting the past, we examine research and assumptions about the present and the future.

*Keywords: The Past, Present and Future of Globalization, Colonization, Trumpism, COVID - 19, Global Civilization*

## **1. A GLOBALIZÁCIÓ TÖRTÉNETE**

A világgazdaság növekedésének évek óta a globalizációs folyamatok voltak a fő forrásai. A 2009-es válság alatt és után sok kérdés merült fel a globalizáció pozitív hatásaival kapcsolatban. Egyesek úgy vélik, hogy a globalizáció a gazdasági növekedés, a gazdaság fogyasztási, szükséglet-kielégítési lehetőségeinek bővülését, a nemzetgazdaság jólétének növekedését jelenti. A globalizáció sokkal több, mint a növekvő kereskedelem és közvetlen külföldi befektetések. Az új találmányok és technikai újítások globális terjedése és a növekvő, határokon átívelő szolgáltatások a globalizáció változásainak részei. A globalizáció egyre mélyebb és szélesebb körben terjed el, amint egyre több ország vesz részt aktívan a folyamatban, sőt az is kijelenthető, hogy azon országok, amelyek nem kívánnak részt venni ezekben a folyamatokban, azok gazdaságilag és technológiailag is le fognak maradni (Poór, 2013). Ezek a változások nemcsak a gazdaság globalizációját érintik, hanem a kultúra, a társadalom és a politika globalizációját is jelentik. Tisztán látszik, hogy sokak által kutatott és vitatott téma, hogy mennyiben és hogyan változtatja meg a világot. Ennek megértéséhez azonban célszerű először azt áttekinteni, hogy miként fejlődött a globalizáció és milyen irányba tart napjainkban.

A gazdaságtörténészek úgy vélik, hogy a manapság elfogadott globalizációt az úgynevezett „International Business”, vagyis a nemzetközi kereskedelem előzte meg, már az ókorban! Az

ókor egyik kiemelkedő kereskedő nemzete a föníciaiak voltak, akik kiterjedt kereskedelmi tevékenységet folytattak szerte a mediterrán térségben. Érdekes megjegyezni, hogy vélhetően kiterjedt kereskedelmi tevékenységet folytattak az észak- és dél-amerikai törzsek is egymással, különös tekintettel az aztéc és inka birodalomra, de sajnos ennek bizonyítására még nem elégségesek a feltárt történelmi leletek. Szintén az ókorra tehető a már híressé vált selyemút kialakulása, ahol rendszeresen folyhat a kereskedelem a keleti és a nyugati világ között. (London, 2013)

Igazán látványossá a kezdeti globalizáció azonban a Római Birodalomban vált. A Római Birodalom idejéből jelennek meg az első bizonyítékok a koordinált, kereslet – kínálat alapú, birodalom-szintű kereskedelemre. Több lelet bizonyítja, hogy importból származó gyümölcsöket (datolyapálma, olajbogyó, füge) fogyasztottak, valamint a szárazföldi és vízi utakon élénk kereskedelem folyt (Hoffmann, 2011). A római áru a birodalom minden részébe eljutott, bár kezdetben ennek fő célja a hadsereg kiszolgálása volt. Szívesen kereskedtek Ázsiával, az arab világgal és az északi népekkel, amikor éppen nem háborúztak velük. Jól megfigyelhető, hogy a római pénzérme hogyan vált „világpénzzé” és ezzel párhuzamosan hogyan terjedt el a kultúra. Miután a hódítások kora véget ért, Róma a leigázási stratégiája után inkább az egységesítést tűzte ki célul. A provinciákban kötelező volt igazodni a római joghoz és közigazgatási elvárásokhoz. Ennek következtében sikerült sikeresen összefogni és összekapcsolni a mediterrán térséget. Szinte már elfogadott tény, hogy ez az erőteljes romanizáció fektette le a nyugati világ alapértékeit és alapozta meg pár későbbi ország gazdagságát.

Ezen alapokra építkezve és a technikai fejlődést is felhasználva fejlesztették tovább a kereskedelmet a velencei kalmárok, valamint Japánban is kezdenek megjelenni a nagy kereskedőházak. Marco Polót a kíváncsiság és a felfedezési vágy hajtotta, hogy messzire utazzon hazájától és feltérképezze a világ eldugott zugait, nagyban segítve ezzel a későbbi terjeszkedést a gazdag mecénásai számára, akiknek a kereskedelem és a pénz volt az elsődleges motivációjuk. Röviden az „International Business” volt a céljuk, bár nem így hívták.

Fontos lépcsőfok volt a globalizáció történetében a gyarmatosítás és természetesen Amerika felfedezése, hiszen ennek köszönhetően a brit kereskedőházak behálózták az egész világot (Czakó, 2010). Sokan ezt az időszakot tartják a globalizáció valódi kezdetének, ugyanis az

tisztán látszik, hogy a régi gyarmatbirodalmak fektették le a mai globalizált világgazdaság alapjait. Cecil Rhodes az 1890-es években tömören összefoglalta a gyarmatosítás lényegét. „Új földeket kell találnunk, ahonnan könnyen szerezhethünk nyersanyagokat, és ugyanakkor hasznosíthatjuk a gyarmatok bennszülött népességének olcsó rabszolgamunkáját. A gyarmatok lerakóhelyeket is kínálnak a gyárainkban előállított termékfölöslegek számára.” (Wayne, 2003, pp. 13.). Az angolok mellett természetesen a hollandok, a spanyolok, a franciák, a portugálok, a belgák és a németek is kivették részüket az új területek meghódításából, melynek fő indokai a vallás terjesztése és természetesen az új piacok megszerzése a letelepedő európaiak segítségével. A XVII. és a XIX. század között Dél-Amerikából elképzelhetetlenül sok nyersanyagot hoztak ki, amellyel az ipari forradalmat finanszírozták. A világkereskedelem soha nem látott ütemben kezdett el növekedni, hiszen az anyaországok elhozták gyarmataikról a nyersanyagokat, valamint aktívan kereskedtek is velük. Rabszolgát és aranyat Afrikából, kávé, cukrot, húst, aranyat és ezüstöt Dél-Amerikából, prémiumot, fát és halat Kanadából, ópiumot, teát és fűszereket pedig Ázsiából. A gyarmatok irányába munkaerőt szállítottak, telepések és rabszolgák formájában, visszafelé pedig nyersanyagokkal pakolták meg hajóikat, melyek már behálózta az egész világot. Ezt az időszakot nevezik a nemzetközi áruforgalom aranykorának. Az anyaországok azonban nem teljesen zsákmányolták ki gyarmataikat, hiszen a még több nyersanyag kitermelése céljából, aktívan fejlesztették az infrastruktúrájukat. Városok, gátak, vasutak és kikötők épültek. Az észak–dél irányú tőkemozgás akkora mértékű volt, hogy az 1890-es évek körül meghaladta az 1990-es években keletkezettét. A XX. század elején az export a világtermelés nagyobb hányadát tette ki, mint a század legvégén. (Wayne, 2003)

A XIX. században a nemzetközi üzleti életben megváltozott a gondolkodásmód, és befektetőként megjelentek az európai vállalkozások a világ fejletlen részein. A tőkés rájöttek arra, hogy a kizsákmányolás nem fenntartható, és amennyiben elkezdik fejleszteni a lemaradt régiók gazdaságát, úgy befektetésük hosszú távon nyereséget tud termelni. A II. világháború után nagy változáson esett át a világkereskedelem (Blahó et al., 2015). A pénzügyi magánjellelű tőkebefektetéseket felváltották az időközben nemzetközivé vált cégek úgynevezett FDI-i (foreign direct investment), vagyis a közvetlen külföldi tőkebefektetései. A gyarmati, vagy volt gyarmati területeken egyre több bányát nyitnak, az arab világban a nyersolaj kitermelését segítik elő, Dél-Amerikában pedig intézményi szintre emelik a már

meglévő ültetvényes gazdálkodást. Ez hatalmas változás jelent, mert eddig a termelés alapját az erőszak jelentette, most már a pénz és a gazdasági érdekek lettek annak mozgatórugói. Ebben az időszakban erősödtek meg és kezdtek el gyorsan terjeszkedni az angol-amerikai, a japán és a nyugat-európai cégek. Az országhoz vagy nemzethez kötődő árukivitt, kereskedelmet felváltotta az anya- és leányvállalatok közötti belső kereskedelem és árumozgás. A XX. század folyamán több gyarmati ország kivívta a függetlenségét, de függősége továbbra is megmaradt, ha nem is az anyaországgal, de a tőkét és a technológiát odaszállító nagyvállalatokkal szemben (London, 2013). Ezt a függőséget az is erősítette, hogy a politikai bürokrata réteg és a gazdaságot mozgató cégek erőteljesen összefonódtak.

A globalizáció ismételt fellendülését az informatika fejlődése, és különösképpen az internet elterjedése okozta. Soha nem látott mértékben gyorsult fel és napjainkban is csak egyre gyorsul az információcsere. Gyorsul és egyre jobb minőségű az oktatás, ami jótékony hatással van a fejlődésre. Összefonódnak a pénzügyi piacok, mindenki számára elérhetővé válik szinte bármilyen termék, vagy szolgáltatás. A globalizáció egyre mélyebb és szélesebb körben elterjedt, amint egyre több ország vesz részt aktívan a folyamatban (Holm et al., 1995). Ezek a változások nemcsak a gazdaság globalizációját érintik, hanem a kultúra, a társadalom és a politika globalizációját is jelentik. A technikai-technológiai globalizáció így válhatott társadalmi-gazdasági és pénzügyi globalizációvá. Ez a folyamat jelenleg visszafordíthatatlannak tűnik. A XX. század közepe óta a globális kereskedelem több mint a százszorosára nőtt. Ez az egész technológiai fejlődés legalább akkor hatással van a mai világra, mint Amerika felfedezése volt a XV.-XVI. századra, hiszen most is új dimenziók tárulnak fel, új helyekkel bővül a gazdaság, átalakul az áruszállítás, gyorsul a tőkemozgás, és új dolgokat lehet felfedezni, kutatni és tanulni belőlük.

## **2. GLOBALIZÁCIÓT BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK**

Magát a globalizáció fogalmát sem könnyű meghatározni, nemhogy a mögötte rejlő erőket. Közismert és általánosan elfogadott vélekedés szerint a világméretűvé váló vállalatokat, az egész világot behálózó gazdasági rendszert, az internet széleskörű elterjedését, az eszmék, az információk és kulturális jelenségek szabad áramlását, valamint a populáris kultúra nemzetek fölöttivé válását jelenti, röviden világméretű egységesedés. Amikor egy vállalat elhagyja az



országot, ahol létrejött, és elkezd másik országban is tevékenykedni, máris megtette az első lépést a globalizálódás irányába. Ezek a tevékenységek jellemzően eleinte csak egy régióon belül maradnak, majd egy teljes kontinensre kiterjednek, később pedig több kontinensen átívelő nagyvállalatról tudunk beszélni (Poór, 2013). Sokan gondolják még azt is, hogy a globalizáció a termékek standardizálását jelenti, vagyis a termékeket és szolgáltatásokat nem szabják rá a célországok piacainak igényeire, hanem egységesen mindenhol ugyanazt nyújtják (Bartlett – Beamish, 2011). Vannak olyan vélekedések is, hogy a globalizáció egy logikus folyamat, hiszen a vállalatok a több országban való jelenlétükkel ki tudják használni és optimalizálni tudják a termelést, az értékesítést, az adózást, a munkaerőt stb. Ez versenyelőnyt jelent számukra a globalizációt nem kihasználó versenytársaikkal szemben. Ezek alapján összefoglalva elmondható, hogy a globalizáció nem más, mint a különböző országok, vállalatok gazdasági összefonódása, amelynek következtében nő az országok között a tőke, a termékek és szolgáltatások cseréje, vagyis a gazdasági élet, valamint az információ cseréje és a technológiai összefonódás. Egy vállalat esetében teljesen egyértelmű a hajtóerő a nemzetközivé váláshoz, hiszen új piacokat, nyersanyagokat stb. szeretne megszerezni. A globalizálódás, mint fogalom esetében már nem annyira nyilvánvaló, hogy mi hajtja.

Az 1990-es évektől az egyik legmeghatározóbb hajtóerő a technológiai fejlődés, azon belül is az informatika és a telekommunikációs szektor robbanásszerű növekedése. Az információ-csere és az információkhoz való hozzáférés soha nem látott ütemben gyorsul, amely nagymértékben hozzájárul a gazdasági növekedéshez. Ez a fejlődés számos iparágban a robbanásszerű terjeszkedéséhez és növekedéséhez vezetett szerte a világon. A fejlett technológia és a modern kommunikációs hálózat megkönnyíti a termékek és szolgáltatások elérhetőségét, földrajzi helyzettől függetlenül, a tudás és az ötletek cseréjéről nem is beszélve. A technológiai fejlődés egyértelműen gazdasági globalizációhoz vezet (Blahó et al., 2015).

Az országok korábban különböző vámokkal, kvótákkal és tiltásokkal korlátozták a külföldről érkező termékeket és szolgáltatásokat. Ez természetesen kétélű kard volt, mert a többi ország is hasonló eszközöket vetett be más országokkal szemben, nehezítve és korlátozva ezzel a vállalkozások külföldi növekedését. A globalizációnak köszönhetően és az állandó növekedési igény miatt ezek a korlátozó eszközök nagyon sokat enyhültek, sok esetben teljesen el is tűntek, ösztönözve ezzel a szabad kereskedelmet, és növelve a gazdasági növekedés ütemét. Ezeket a folyamatokat erősítette és indukálta az, hogy a technikai fejlődésnek köszönhetően

a fogyasztók egyre több termékről és szolgáltatásról tudnak információt gyűjteni, így azok iránt kialakult, megnőtt az igény. A növekvő jövedelemszint, az életszínvonal növekedése miatt és a standardizálásból származó árszínvonal-csökkenés végett bővült a fizetőképes, globális kereslet, ez sok vállalkozást késztetett a külföldi terjeszkedésre, vagy hogy külföldi szereplőkkel együttműködve elégítsék ki a globális igényeket.

Az erősödő piaci verseny is hatalmas hajtóerő a globalizálódás irányában, hiszen a verseny növekedése a hazai piacon arra kényszeríti a szervezeteket, hogy globálissá váljanak. Így különféle vállalkozások más országokban terjeszkednek a termékek és szolgáltatások értékesítése céljából, hogy bővítsék piaci részesedésüket és a növeljék a versenyelőnyüket. Számos piaci szereplő nagyobb globális piaci részesedést ért el egyesülések és felvásárlások, stratégiai szövetségek és közös vállalkozások révén, amiknek elengedhetetlen feltétele a globális együttműködés és információ-csere, valamint a különböző (cég)kultúrák összehangolása.

A XIX. század előtt a nemzetközi pénzáramlásokat a földrajzi elhelyezkedés nagy mértékben korlátozta. A reneszánsz olasz bankjai voltak a fő finanszírozói a Földközi-tenger körüli kereskedelemnek és kormányzatoknak. A gyarmatosítás miatt London és Amszterdam váltak a kulcsfontosságú központokká, és nemzeti valutájuk, valamint tőke-befektetéseik voltak a nemzetközi pénzpiacok középpontjában. Ahogy az ipari forradalom tova terjedt Angliából, úgy kezdett el nőni a nemzetközi tőke fontossága is. Később több globális pénzügyi intézmény is megjelent, amelyek képesek voltak támogatni a nemzetközi pénzügyi tranzakciókat és befektetéseket. Ezek az intézmények az informatikai hálózatoknak köszönhetően idővel összekapcsolódtak, és kialakult a mai globális pénzügyi piac, ami nélkül lehetetlen lenne a globalizált cégek finanszírozása.

A tőkeáramlási korlátok csökkenése miatt a korábban már említett FDI tevékenység folyamatosan növekszik, bár az FDI-k áramlása 2018-ban folytatta csökkenését, 13%-kal csökkent és 1,3 trillió dollárra esett vissza. Ez a csökkenés már a 3. egymást követő éve tart, és fő oka az külföldre vitt tőke USA-ba való visszatelepítése. A fejlett gazdaságokba irányuló FDI-áramlások a maguk 27%-os csökkenésükkel elérték a legalacsonyabb pontot 2004 óta. Az Európába irányuló pénzáramlások kevesebb, mint 200 milliárd dollárra csökkentek, ennek fő oka a pénzeszközök visszatelepítése és az Egyesült Királyságban bekövetkezett jelentős

változások negatív hatásai. Az USA-ba történő beáramlás 9%-kal csökkent, 252 milliárd dollárra. A fejlődő országokba irányuló áramlások stabilak maradtak, 2%-kal növekedtek. A fejlett országokban az FDI rendellenes csökkenésének eredményeként a fejlődő országok részesedése a globális FDI-ből 54 százalékra nőtt, ami rekord. Bartlett – Beamish (2011) azt állapítják meg könyvükben, hogy igazán azóta beszélhetünk valódi multinacionális cégről (MNE), amióta az export–import tevékenységhez nagyobb mennyiségű FDI és aktív menedzsment is társul. Véleményük szerint ezen folyamatok miatt a külföldi leányvállalatok teljesen integrálódnak az anyacégbe, és ebből kifolyólag a gyarmatosítás korában lévő kereskedő cégek nem tekinthetőek valódi multinacionális cégeknek.

### **3. GLOBALIZÁCIÓ HATÁSAI**

A termékek a globális térben egyre szélesebb körben mérettetnek meg, azaz a világméretű verseny egyre jobban kiszélesedik. A verseny azonban nem áll meg a termékeknél és a szolgáltatásoknál, ugyanis a tudomány képviselőinek és a legkülönbélebb elméleteknek (sőt, akár szokásoknak is) kell „küzdniük” egymással. Természetesen utóbbiak versenye inkább erősíti a szereplőket, és közösen „gyorsabban” lehet haladni, új dolgokat kitalálni, míg a termékek piacán a verseny egymás ellen folyik a legtöbb esetben. A multikulturalizmus fogalmának megjelenése, elterjedése, a kulturális sokszínűség elfogadása (vagy éppen elutasítása) szintén a globalizációs folyamat részének tekinthető. Az emberek elkezdtek rendszeresen és egyre messzebbre utazni, fellendítve ezzel a globális turizmust és forrásokat juttatva szegényebb régiókba, országokba. A fejlett közlekedési eszközöknek köszönhetően, szinte már alig van olyan hely a földön, ahova nem lehet eljutni. Ez a fajta mobilitás természetesen magával hozza a munkaerő és az emberek migrációját is, ami a gazdaság erősítő hatása mellett egyre gyakrabban jár politikai és kulturális problémákkal. A világméretűvé váló popkultúra, a szinte mindenki által ismert rajzfilmek, játékok és egyéb szórakozási lehetőségek megváltoztatják kulturális szokásainkat.

Ezek alapján elmondható, hogy a globalizáció tehát gazdasági értelemben is egyszerre jelenti:

- horizontális tágulását a világgazdaságnak, országok gazdaságát összekötő rendszert;
- e szerves rendszer interdependenciáinak vertikális mélyülését.

A horizontális bővülés gyorsulásában nagy szerepet játszott a szocialista országok, és persze Kína (és Kelet-Ázsia) világgazdaságba történő bekapcsolódása, integrálódása. Ezzel az országok e csoportjának meglehetősen hosszú ideig, évtizedekig tartó elzárkózása, egyedi, illetve kollektív autarkias gyakorlata szűnt meg, amely a tőkés világgazdasággal csupán marginális, közvetett és szervesen kapcsolatokat jelentett. Ezekon túlmenően a gazdasági viszonyok globalizálódásában pedig meghatározó szerepe van a tőke nemzetközi áramlásának és transznacionalizálódásának (Dreher, 2006). Senki nem vitathatja, hogy amikor a szabad kereskedelem és a szabad tőkeáramlás állami korlátai lebontása megtörténik, akkor a globalizáció integrálódása mindig felgyorsul. Leegyszerűsítve, amikor szabad a kereskedelem, akkor gyorsabb a globalizáció.

Természetesen a globalizációnak is vannak árnyoldalai a gazdasági előnyök mellett. Az egyik legjobban vitatott negatív hatása a szociális jólét és biztonság terén tapasztalható (Stiglitz, 2002). Többek között ezeket szokták említeni:

- Országon belüli és nemzetek közötti egyenlőtlenségek, valamint fokozódó elszegényedés;
- A szegényebb népek és rétegek kizárása a technikai és gazdasági fejlődésből;
- Terjedő munkanélküliség;
- A szociális védőháló szétszakadását, a fejlett országokban korábban kialakult jóléti intézmények elsorvadását, illetve fenntartásuk növekvő nehézségeit, a volt "szocialista" országokban a szociális jogosultságok nagy részének elvesztését, a fejlődő országokban a szociális (egészségügyi és oktatási) programok háttérbe szorulását, általában a szociális költségvetések lefaragását;
- Az egyes államok önálló, szuverén szociálpolitika folytatására való képességének markáns csökkenését;
- A jóléti szolgáltatások erősödő piacosítását és nemzetközi forgalomba kerülését stb.

A terrorizmus a legtöbb fejlett országban jelentős probléma. A globalizációnak köszönhetően az emberek sokat utaznak. Néhányan külföldön tanulnak, másik országban indítanak vállalkozást, rokonokat látogatnak meg, idegen országban vállalnak munkát és egészségügyi szolgáltatásokat vesznek igénybe. Sok terrorista érkezett idegen országba olyan munkavállalói vízummal, amelynek rejtett célja egy terrorista támadás végrehajtása. Ez egy olyan probléma,

amely félelmet kelt a polgárok körében. Sajnos a terroristák a fiatalokat, az ország lakosait toborozzák, ez félelmet, bizalmatlanságot és feszültséget generál a társadalmon belül (Deacon, 2000). A globalizációnak köszönhetően munkalehetőségek vannak szerte a világon. Az emberek újabban átgondolják a közösségük szabályait és szokásait, és válnak különc, a szokások ellen lázadó személyekké. Néhány fejlődő ország nemzete elfogadja a nyugati kultúrát, és otthagyja a sajátját. Ennek eredményeként egyre növekszik a bűncselekmények, a nemi erőszakok, a válások és a családon belüli erőszak száma.

#### **4. A GLOBALIZÁCIÓ NAPJAINKBAN**

A globalizáció által gerjesztett technológiai fejlődés érdekes módon bizonyos mértékben napjainkban a globalizáció lassulását is eredményezi. Az Adidas egy teljesen automatizált gyára kezdte meg a termelést 2016-ban, SpeedFactory néven. Szinte a teljes gyártási folyamatot a fejlesztéstől a boltokba kerülésig, automatizált intelligens robotok végzik. Az Adidas egyszerűen csak a „gyártás újra feltalálásának” nevezte ezt a fejlesztést, és nem titkolt célja ezzel az, hogy „hazahozzuk a gyártást”. Az Adidas példájából is tisztán látszik, hogy az Ipar 4.0, de legfőképpen a robotizáció pont ellenkezőleg hat a globalizációra, mint az eddigi trendek, hiszen minél több a gép, minél automatábbak a folyamatok, annál kevesebb humántőkére van szükség, ezáltal drasztikusan le lehet csökkenteni gyártási költségeket. Nincs akkora szüksége külföldi munkaerőre, vagy a gyárak külföldre történő telepítésére, hanem belföldön is lehet gyártani és hazai beszállítókkal is ki lehet elégíteni az igényeket. Ez a folyamat a világkereskedelmet is át fogja alakítani, hiszen nem lesz szükség az alapanyagok, félkész és kész termékek országokon átívelő szállítására, hogy elérjenek a gyárig, vagy a fogyasztókhoz. A helyi gyártás helyi igényeket fog kielégíteni, ami pozitív hatást fog jelenti a természet számára is. A fejlődő országokból vissza fog térni a termelés a fejlett országokba, ami viszont negatívan fog hatni a fejletlen gazdaságokra. (Blahó et al., 2015)

A globalizációt manapság a populista politikusok is aktívan visszafogják. Dél-Koreában Mun Dzein a nagyvállalatok legyőzésének ígéretével jutott hatalomra, Görögországban a szélsőséges Sziriza párt a külföldi adósság eltörlését javasolja, az EU egyes országaiban felerősödött a bevándorlás-ellenesség, Donald Trump amerikai elnök pedig országát akarja mindenki elé helyezni. A politikusoknak könnyű a globalizációt hibáztatni, többek között a

stagnáló jövedelmek, a vagyoni különbségek növekedése és úgy általában a szegényebb, de még a középosztályra is egyre jellemzőbb kilátástalanság miatt. „Ha valamit megépíthetünk, természetünk vagy legyárthatunk az Egyesült Államokban, akkor azt itt fogjuk megtenni” – emelte ki egyik beszédében Donald Trump, és ezt az eddig protekcionista intézkedéseivel úgy tűnik, hogy be is tartja. Több rendeletet adott ki azzal kapcsolatban, hogy az amerikai kormányzati szervezetek beszerzéseiknél a hazai termékeket kell előnyben részesíteniük, annak ellenére, hogy ez sok esetben magasabb beszerzési árakat is jelent. Egy ilyen döntés amellet, hogy a hazai cégeket versenyelőnyhöz juttatja, negatívan érinti a külföldieket, amelyek anyaországi válaszlépésként hasonló rendeleteket hozhatnak. Ezeken túlmenően talán sokkal nagyobb hatást gyakorol azzal, hogy az Amerika számára előnytelen szabadkereskedelmi megállapodásokból is ki lép. A csendes-óceáni megállapodásból már kilépett, kezdeményezte a NAFTA (észak-amerikai szabadkereskedelmi egyezmény) az USA szempontjából előnyösebb újratárgyalását, és még az Obama elnök által indított transzatlanti egyezményt is érvénytelenítette. Az amerikai ipart erősítendő, vámokat vetett ki az import acélra és alumíniumra, ami számos EU-s országnak jelent hátrányt, de mivel az USA gazdasági ereje hatalmas, nehéz igazi válaszlépéseket tenni. Nehezebben boldogul ugyanakkor a gazdaságilag szintén hatalmas Kínával, és már lassan két éve tart a két ország közötti „vámháború”, melyben kölcsönösen védővámokat vetnek ki egymás termékeire, korlátozva ezzel az exportot és az importot.

A Kína és az Egyesült Államok közötti kereskedelmi háború azonban jóval mélyebbre nyúlik, mint a különböző védővámok. A globalizáció a mai formájában véget ér, és ez egyáltalán nem lesz jó hosszútávon. A történelem folyamán a globalizációnak egymást követő növekedési és visszaesési hullámai voltak (Porter, 1990). Most is egy visszaesési hullám elején lehetünk, mert minden megtalálható a jelenlegi status quo megváltozásához. Vannak, akik azt állítják, hogy a politika, a technológia és az éghajlatváltozás legutóbbi tendenciái egy új világrend szükségességére mutatnak, amely inkább a helyi szintre koncentrál, erősebb nemzetállamokkal és megreformált nemzetközi rendszerrel. A G7 – az Egyesült Államok, Kanada, Japán és Európa négy legnagyobb gazdasága – már nem képes teljes körűen átvinni az akaratát a nemzetközi csúcstalálkozókon, sőt sok esetben még egységes álláspontjuk sincs. A központi bankok függetlensége veszélybe került, és sok esetben politikai célokat szolgál. Az EU-s integrációs törekvések csökkennek, Nagy-Britannia kilépett az EU-ból. Ez az újfajta, a

globalizációval szembenő protekcionizmus rövid távon biztosan segít a hazai ipar fellendítésében, de azt nem lehet még megjósolni, hogy hosszú távon hogyan fog hatni ez a különböző nemzetek versenyképességére, ugyanis a fejlett országokban a munkaerő sokkal drágább, mint a fejlődő országokban, és már az sem biztosan mondható el, hogy jobban képzett lenne (Rodrik, 2011). Természetesen minden politikusnak fő célja, hogy országának többek között a gazdaságát is megvédje, függetlenül attól, hogy hosszú távon milyen előnyöket rejt a globalizáció. Ezek az irányok lassítani fogják a növekedést, a közös információcserét, a tudás megszerzését, és ismét mély árkokat fognak szántani a különböző nemzetek közé.

Hosszabb távon előre tekintve vannak azonban nagyon pozitív előrejelzések is. Zhouying Jin „Az emberiség jövője” (2018) című könyvében egy egész fejezeten át ír a globális civilizáció jövőjével kapcsolatban. Úgy véli, hogy amennyiben nem alakítjuk át a jelenlegi ellátási láncokat és az erőforrások felhasználását, katasztrofális végeredmény várható, és a folyamatos termelés, kihasználás helyrehozhatatlan károkat fog okozni a bioszférában. Szerinte mindképpen alakítani kell a gondolkodásunkon, ugyanis nincs szükség végtelenül növekvő GDP-re a jóléthez, valamint a szervezési módszereknek alkalmazkodniuk kell a modern kor kihívásaihoz, végezetül pedig ki kell alakítani a gazdasági globalizáció új modelljét, és fel kell tudni építeni egy környezetbarát gazdaságot. Ahhoz, hogy ezt a fajta globalizációt el lehessen érni, mindenképpen a fejlődést és a nyitást kell ösztönözni és ötvözni. Jó példa erre a Zhouying Jin által is sokat emlegetett, Kína által bevezetett „Egy övezet, egy út” stratégiája, aminek keretein belül 53 ország 94 városát kívánják összekötni. Ez a kezdeményezés még nagyon kezdeti fázisban van, ugyanakkor hatalmas reményeket fűznek hozzá: infrastrukturális fejlesztések, kölcsönös támogatások a pénzügyek, a politika, a tudomány, a kultúra és még sok más területen. Kína úgy tűnik, hogy belátta már azt, hogy a közös fejlődés a siker igazi kulcsa, és hajlandó megosztani a sikereit és az erőforrásait a regionális országokkal a globális fejlődés érdekében. Kitartanak amellett, hogy amennyiben minden gazdasági résztvevő elkötelezett a békés együttműködés, az egyenlőség, a tolerancia, a kölcsönös tanulás, valamint a közös célok iránt, akkor olyan szoros érdekközösségek születnek, amik már nem azt figyelik, hogy hol vannak az országhatárok, hanem a fejlődést tartják szem előtt. Ez a fajta gondolkodás és együttműködés szükséges és elkerülhetetlen ahhoz, hogy a globalizáció ismét egy egészséges irányba kezdjen el haladni. Ennek a megvalósításához azonban rengeteg idő

kell, és le kell küzdeni sok olyan, generációk alatt berögzült szokást, amik jelenleg még a politikában is jelen vannak.

#### **4.1. A covid-19 világvárvány hatása a globalizációra**

Az elmúlt hónapok történelmi jelentőségűnek tűnnek a globalizáció szempontjából, ugyanis globalizáció helyett sokan már deglobalizációról beszélnek. Az Economist Intelligence Unit (EIU) egyik jelentésében az áll, hogy a COVID–19 járvány a globalizáció és a világszintű ellátási láncok visszafejlődését hozza magával. Globalizált ellátási láncok helyett a regionális ellátási láncok kezdenek fejlődést mutatni. Alapvetően elmondható, hogy ez nem egy teljesen új folyamat, ugyanis a globalizáció már így is lassulást mutatott, és a járvány csak ezt a folyamatot gyorsította fel, mivel rámutatott a nemzetközi cégek vezetőinek arra, hogy érdemes diverzifikálni az ellátási láncukat. Ian Goldin, az Oxfordi Egyetem globalizációt és fejlődést kutató professzora az abc.net Late Night Live rádióban adott interjújában arra világított rá, hogy véleménye szerint két lehetőség áll fenn:

- Gazdasági depressziós kilátások az 1918-as időszakhoz hasonló, erősödő nacionalista és protekcionista irányokkal. Gyengülő nemzetközi szervezetek és erősödő nemzeti érdekek.
- Jobbik esetben ugyanakkor egy, az 1945 utáni időszakra jellemző fellendülő időszak következik, ami pont az erősödő nemzetközi összefogást hozza magával, közös célokkal és fejlődési irányokkal.

Szerinte a legnagyobb kérdés az, hogy ezeket a folyamatokat ki fogja vezényelni: "Optimistának szabad, sőt kell lenni, de ha őszinték akarunk lenni, a Fehér Ház jelenlegi vezetése nem alkalmas erre. Kínának ebben az értelemben nem osztanak lapot, ami pedig Európát illeti, az Egyesült Királyság sem lehet vezető erő" - mondta.

Méretgazdasági és költségoptimalizálási, és sokszor ki nem mondott adóoptimalizálási szempontból a globális termelési láncok teljesen érthetőek. Ez azonban azt a problémát veti fel, hogy a legtöbb terméknek több termelője van, az anyacégtől távoli országban. Az alacsony készletek és a Just in Time módszerre való törekvések csak tovább növelték a rendszer sebezhetőségét. A COVID–19 járványnak köszönhetően ezek a kritikus pontok meg is sérültek, és sok elektronikai cikk, de még gyógyszer-alapanyag sem jutott el az összeszerelő üzemekig.



A hiányállapot gyorsan és szinte kezelhetetlenül következett be, sokkhatást gyakorolva a cégekre és a gazdaságokra. Az valószínűsíthető, hogy nem fogunk visszatérni a globalizáció előtti időszakba, de az is biztos, hogy nem fog minden ország mindent termelni, mert ez lehetetlen dolog. Sokkal valószínűbb, hogy a nagyobb régiók, mint például az EU, USA és Kína a hozzájuk kötődő gazdasági térségekkel önállóbb termelési centrumokká válnak egyes termékek esetében, és az ezen régiók közötti kereskedelem gyengülni fog a korábbihoz képest. A vállalatok, de még az országok sem akarnak könyörögni másoknak a jövőben, hogy hozzájussanak a termeléshez szükséges alapanyagokhoz. Az USA, de a világ más országaiban is megfigyelhető volt már a járvány előtt is, hogy elkezdtek csökkenteni a kínai beszállítók arányát.

2008 emléke már sok ember és cég esetében teljesen elhalványult, sőt időközben felnőtt egy újabb generáció, amelyik még csak tinédzserként élte meg az előző gazdasági válságot. Ennek következtében a lakosság eladósodottsága az utóbbi időben ismét megnőtt világszinten. A járványnak köszönhetően a szolgáltató szektornak az egyik teljesen biztosnak hitt ága, a turizmus és vendéglátás, szó szerint egyik napról a másikra ment tönkre. Rengetegen veszítették el a munkájukat és az évek alatt felépített vállalkozásukat. Az összeomlás biztos módszere az, amikor a magas eladósodottság alacsony, vagy eltűnő cash-flow-val párosul. 2008-ban az embereknek megmaradt a jövedelmük, de nőtt a fizetési kötelezettségük, ugyanakkor most nem nőttek a családok kiadásai, viszont elveszítették a jövedelmüket. Korábban soha nem látott sebességű volt az a folyamat, ahogyan emberek tömegei veszítették el a megélhetésüket, és több mikro-, kis- és közepes méretű vállalkozás jelentett csődöt már. Nagyvállalatok, vagy akár bankok még nem jelentettek csődöt, de amennyiben ez is bekövetkezik, a válság még tovább mélyülhet. A válság lecsengése után, amikor ismét megkezdődik a fellendülés, nagy valószínűséggel csökkeni fog a lakosság hitelfelvételi kedve, és nyilván sokan nem is tudnak majd hitelt felvenni, ezért több iparágban lassulás várható. Sokan rá fognak jönni például, hogy egy 5-6 éves gépjárművet még nem feltétlenül kell lecserélni (ez igaz lesz a céges flottákra is), ezért tolódnak az új autó vásárlások, ami negatívan befolyásolja majd a gépjárműipart és azoknak a beszállítóit. Mivel csökken a termelés, a cégeknek könnyebb lesz hazaköltöztetni a külföldi gyáraikat, ami erősíti a deglobalizációt. Ugyanez a tendencia várható a turizmusban is, ugyanis a drága külföldi utazások sem létszükségletek, és ezek felfutása is lassú lesz, ami az idegenforgalom és a kulturális

sokszínűség visszaépülését jelenti. A turizmus lassulása az ingatlanpiacra is hatást fog gyakorolni, mert az Airbnb-n és hasonló módon kiadott lakásokból származó cash-flow hiányt a tulajdonosok az ingatlanok értékesítésével próbálják majd meg pótolni, ami az árak stagnálását, vagy csökkenését jelenti. Az ingatlanpiaci árcsökkenés meg az építőiparra fog negatív hatást gyakorolni és így tovább. Nagyon jól látszik, hogy minden mindennel összefügg, és a gazdaságot teljes egészben kell vizsgálni, mert az egyik iparág leállása beláthatatlan hatást gyakorol a többi iparágra is.

A COVID-19 arra is nagyon jól rámutatott, hogy sok országnak nagyon rossz az egészségügyi ellátó rendszere, ugyanis sokan azért nem mentek el orvoshoz, mert nem tudták volna kifizetni az alsóhangon is hatalmas, akár a háztartások havi bevételeit is meghaladó kórházi számlákat. Ez logikusan megnöveli a fertőzések veszélyét, különösen a szegényebb rétegek körében. A világ nagyobbik részében nem létezik egységes táppénz rendszer, ezért sokan betegen is bemennek dolgozni, hiszen betegszabadság esetén megszűnne a jövedelmük. Ezek a súlyos kérdések már a vírus kitörése előtt is napirenden voltak az USA-ban, de vélhetően most még nagyobb hangsúlyt kap. Egy globalizált, kölcsönös felelősségvállaláson nyugvó világszintű egészségügyi rendszer jó megoldás lenne a jövőben a hasonló helyzetek elkerülése végett, főleg annak fényében, hogy a megelőzés mindig olcsóbb, mint az újjáépítés, ugyanakkor a jelenlegi folyamatok inkább pont a bezárkózás irányába mutatnak, mintsem a globalizált világ irányába.

A globalizáció egyik legfőbb jellemzője az urbanizáció volt. A fejlődés és a jobb lehetőségek reményében az elmúlt évtizedekben sokan költöztek a városokba, vagy azok agglomerációs körzetébe. A vállalkozások egy nagyvárosi környezetben sokkal könnyebben tudtak becsatlakozni a világkereskedelembé, mint egy infrastruktúráisan kevésbé fejlett régióból. A közösségi élmény, a környezettudatos közösségi közlekedés és a nagyon gyorsan felfutó sharing economy szolgáltatások szintén nagyon népszerűek lettek a városokban. A vírustól való félelem viszont teljesen visszafordította ezeket a folyamatokat, mert az emberek nagyobb biztonságban érik magukat távolabb a többiektől, arról nem is beszélve, hogy a kormányzatok által kötelezően bevezetett social distancing még inkább erősítette ezt a hatást. A hirtelen bevezetett home-office sokak számára megmutatta, hogy a munkájukat tökéletesen el tudják végezni otthonról is, és nem szükséges órákat ülni a dugóban, vagy zsúfolt tömegközlekedési eszközökön nyomorogni. Pozitív hatása volt ennek, hogy az IT szektor hirtelen gyors

növekedésnek indult, ugyanis megfelelő szoftverekkel a munkavállalók aktivitása és termelékenysége home-office-ban is kiválóan ellenőrizhető. A home-office-nak köszönhetően akár 30–40%-kal is mérsékelhetők a korábbi irodaterületek, ami a népességkoncentráció további csökkenését jelenti.

Jelen pillanatban nehéz megjósolni, hogy a COVID–19 által okozott események mennyire fogják megváltoztatni a világot, illetve milyen hatással is lesznek a globalizációra. Jelenleg több egymással ellentmondásos elmélet és folyamat található. A különböző gazdaságok, országok és háztartások különböző módokon kezelik a kialakult helyzetet. Az elkövetkezendő hónapok, évek fogják csak majd megmutatni, hogy melyik stratégia lesz az, ami világszinten követendő példává válik. Más kérdés, hogy vajon ez a módszer lesz-e a legjobb hosszútávon az emberiség számára.

## **5. EMPIRIKUS FELMÉRÉS**

### **5.1. Kutatási módszer**

Egy hosszabb távú kutatás keretein belül szeretnénk vizsgálni az emberek véleményét a globalizációról, annak irányáról és a COVID–19 hatásáról a globalizációra. Ennek első lépéseként kérdőív segítségével végeztem leíró kutatást. A Google formos kérdőív nyilvános internetes közösségekben lett kiküldve, és azokban bárki szabadon kitölthette, de maximum csak egyszer. Az adatfelvétel és a kutatás azt vizsgálja, hogy a kérdezettek hogyan vélekednek a globalizációról. Háttéradatnak 2 demográfiai adatot (nem és életkor) valamint a kérdezett cégének a létszámát (méretét) kérdeztem.

178 értékelhető eset (rekord) van a mintában, melyekről tehát az alábbi három tényszerű és 6 vélemény-változót rögzítettem:

- Nem
- Életkor
- Hányan dolgoznak az Ön cégénél?
- Ön szerint mennyire befolyásolja a mindennapokat a globalizáció?
- Ön szerint mennyire hasznos a globalizáció?

- Ön szerint mennyire fogja befolyásolni a jövőt a globalizáció?
- Ön szerint merre halad a globalizáció?
- Ön szerint a COVID - 19 vírus és világjárvány milyen hatással lesz a globalizációra?
- Ön szerint mely területekre hat leginkább a globalizáció?

## 5.2. Empirikus vizsgálat

A kutatás ezen kérdőíve a 178 értékelhető mintával nem alkalmas arra, hogy a teljes munkaképes magyar lakosságra vonatkoztatva vonjunk le következtetéseket, ugyanakkor a minta sokszínűsége jó kiindulási alapot biztosít a kutatás folytatására, és így is érdekes információkat szolgáltat. Két kutatási terület érdekelt: a vélemény-változók esetleges összefüggései, valamint a vélemény-változók és a háttérváltozók összefüggései.

Konkrétan:

- Van-e összefüggés a globalizációról adott vélemények között?
- Befolyásolja-e a válaszokat a kérdezett neme, életkora, vagy vállalatának mérete?

Az első kérdésre Cronbach Alpha-mutatóval és rangkorrelációval kerestem a választ: a változók mérési szintje, többfokúsága indokolja a korreláció alkalmazását, de mivel a Likert-skálák "csak" ordinális szintű változók (nem metrikusak), így "csak" rangkorrelációt tudok számolni. A Cronbach Alpha egy speciális "korrelációs számítás", mivel ez egy-egy változó és a többi változó összessége között számol kapcsolatot. Az SPSS-programban a rangkorrelációt a Spearman-féle kétváltozós korrelációval tudtam vizsgálni.

Mindkét módszer eredmény azt mutatja, hogy ezen változók között viszonylag gyenge a kapcsolat: a Cronbach Alpha értéke mindössze 0,321 és a tétel item-total korrelációk közül is a legmagasabb is csak 0,298 (mindkét mutató értéke 0–1 között lehet).

A rangkorreláció-számításban a legmagasabb érték (korrelációs együttható) mindössze 0,440 ez az "Ön szerint mennyire befolyásolja a mindennapokat a globalizáció?" és az "Ön szerint mennyire fogja befolyásolni a jövőt a globalizáció?" kérdések közötti kapcsolat.

A háttérváltozók közül a vállalat mérete szintén gyenge kapcsolatot mutat, és csak 2 vélemény-változóval; ezt – mivel a vállalatméret is ordinális mérési szintű – szintén rangkorrelációval mértem.

Az együttható értéke:

Ön szerint mennyire befolyásolja a mindennapokat a globalizáció?: 0,237

Ön szerint mennyire fogja befolyásolni a jövőt a globalizáció?: 0,182

Mindkét kapcsolat szignifikáns ( $p < 0.05$ ).

Az életkor és az attitűdök kapcsolatát variancia-analízissel vizsgáltam. Az eredmény szerint csak az "Ön szerint mennyire fogja befolyásolni a jövőt a globalizáció?" kérdéssel mutat szignifikáns kapcsolatot ( $F[3,167]=3,654$ ,  $p = 0,014$ )

A post-hoc elemzés eredménye szerint csak az 51 éven felüliek korcsoportja különbözik szignifikánsan a 26–35 ( $p=0,021$ ), valamint a 36–50 ( $p=0,009$ ) korcsoportoktól.

A kérdőívet 186 ember töltötte ki, amiből 178 lett teljesen kitöltve, 95%-ban 2020.03.28 - 2020.04.01 között. A válaszadók 84%-a férfi és 16%-a nő, 50,9% százalékuk 36–50 év közötti és 28,2% 26–35 év közötti életkorú. Munkahely szerint elmondható, hogy nagyjából arányosan oszlanak el cégméret szerint, de az 500 fő feletti (27%) és a 10–50 fő közötti (21,4%) cégeknél dolgozók kitöltők aránya kicsit magasabb a többinél. Ezen értékek alapján elmondható, hogy a vizsgált sokaság kellően sokszínű.

A válaszadók 50,9%-a gondolta úgy, hogy a globalizáció eléggé befolyásolja a mindennapjaikat, 22,1% vélte úgy, hogy teljes mértékben befolyásolja, és 20,9% jelölte azt, hogy közepesen befolyásolja. Mindösszesen 4,3% adta az alig befolyásolja, és 1,8% az egyáltalán nem befolyásolja választ. Összességben elmondható, hogy 93,9% mondja azt, hogy a globalizáció valamilyen szinten befolyásolja az életét.

Hasznosságát tekintve 91,4% gondolja úgy, hogy a globalizáció valamilyen szinten hasznos (45,4% - Közepesen hasznos, 35% - Eléggé hasznos, 11% - Nagyon hasznos). 5,5% gondolja alig hasznosnak és 3,1% egyáltalán nem hasznosnak. Szinte egybehangzó a vélemény azzal kapcsolatban, hogy a jövőt legalább közepesen fogja befolyásolni a globalizáció (47,2% - Teljes mértékben, 42,9% - Eléggé, 7,4% - Közepesen, 0,6% - Alig és 1,8% Egyáltalán nem befolyásolja). Ezen eddigi adatok tükrében nem meglepő, hogy 89% gondolja úgy a tesztet kitöltők között, hogy a globalizáció inkább növekszik. Sokkal színesebb képet mutat az a kérdés, ami a COVID–19 globalizációra gyakorolt hatását fejti ki, hiszen 5,6% a nagyon élénkíti, 17,9% az élénkíti, 29% a nagyon vissza fogja fogni, 40,1% a kismértékben visszafogja, és 7,4%

a nem befolyásolja választ jelölte be. Az utolsó kérdésre érkezett válaszok alapján elmondható, hogy a válaszadók 61,7%-a gondolja úgy, hogy a globalizáció leginkább a gazdaságra van hatással. Ezenkívül még számottevő a 19,1%-os informatikára, és a 9,3%-os telekommunikációra gyakorolt hatásra érkezett válaszok száma.

### 5.3. Következtetések

A kiinduló hipotézis, miszerint hasznosnak tartják-e a globalizációt, a vizsgált mintában szinte teljes mértékben beigazolódott, ugyanis az irodalomjegyzékben lévő szakirodalom nagyrésze és a felmérésben résztvevők 91,4%-a tartja hasznosnak a globalizációt, ebből 11% pedig nagyon hasznosnak. A megkérdezettek csupán 3,1%-a gondolja úgy, hogy a globalizáció egyáltalán nem hasznos. A felmérés eredménye megfelelni látszik az általánosan elfogadott tézisnek, miszerint a globalizáció az árnyoldalai ellenére egy hasznos dolog, és segíti a fejlődést.

Érdekesebb képet mutat az, hogy a résztvevők 89%-a gondolta úgy, hogy a globalizáció növekszik, miközben a friss kutatások (COVID–19 Research Hub) inkább a globalizáció megtorpanását mutatta, köszönhetően az egyre több országban teret nyerő populisták politikáinak és a nemzeti érdekek előtérbe helyezésének. Ez a tendencia már a COVID–19 vírus megjelenése előtt is megfigyelhető volt, de már a válaszadók 69,1%-a vélte úgy, hogy a kialakult járvány legalább kismértékben vissza fogja fogni a globalizációt. Érdekes adat a felmérésből, hogy 17,9%-ban olyan válasz született, hogy a COVID–19 nyomán inkább élénkíteni fog a globalizáció, mintsem lassulna.

Konkrét kérdés nem volt erre vonatkozóan, de a kérdőívre adott válaszokból kiolvasható, hogy a legtöbb embernek csupán felületes ismeretei vannak azzal kapcsolatban, hogy a globalizáció mit is jelent, illetve milyen területeken fejti ki leginkább a hatását. A tesztből az is kiderült, hogy a legtöbben a globalizációnak csak a gazdaságra és az informatikára gyakorolt hatását ismerik. Ez összhangban van a mainstream médiában hallható információkkal, és nincsenek tisztában azzal, hogy a globalizáció manapság valójában már a tudományt, a közös munkát, az elfogadást és a globális fejlődést előmozdító dolog, aminek lassulása, megtorpanása esetén a tudomány és a fejlődés is lassulna, és a különböző államok közé olyan éket verhet, amit csak több generáció után tudnának leküzdeni.

A COVID–19 hatására kialakult gazdasági helyzet élénkítése érdekében a bankok – sokszor kormányzati nyomásra, illetve támogatással – 0% körüli THM-mel rendelkező hiteleket dobtak piacra a vállalati, de még a magánszektor részére is. Elindult az eddig lehetetlennek tartott limit nélküli jegybanki kötvényvásárlás, ezen belüli is a céges kötvények és részvények vásárlása. A kialakult gazdasági helyzet elméletileg meg kellett, hogy mutassa a vállalatok, kormányok és családok számára, hogy a tartalékok képzése, az öngondoskodás kiemelten fontos, és nem szabad hatalmas tőkeáttételű ügyletekbe fogni. Logikus lenne, hogy miután ismét fellendül a gazdaság, sokkal többen fognak tartalékot képezni, de sajnos ez a 2008-as válság után sem történt meg. A hatalmas kiadásokat elkerülendő a kormányoknak végre be kéne látniuk, hogy kiemelten fontos a lakosság pénzügyi kultúrájának az emelése, amit már iskolás korban el kéne kezdeni. Az, hogy lesz-e ebben változás, csak a következő években fog megmutatkozni.

## **IRODALOMJEGYZÉK**

- Bartlett, C.A. – Beamish, P.W. (2011): Transnational management. Text, Cases and Readings in Cross-border Management. 6th ed., Boston: Irwin-McGraw-Hill.
- Blahó, A. – Czakó, E. – Poór, J. (2015): Nemzetközi Menedzsment. Budapest: Akadémia Kiadó.
- COVID – 19 Research Hub. Webcím: <https://www.top1000funds.com/category/covid-19-research-hub/>
- Czakó, E. (2010): A nemzetközi üzleti gazdaságtan, mint elméleti háttér. In: Czakó, E. – Reszegi, L. (Szerk.): Nemzetközi vállalatgazdaságtan. Budapest: Alinea Kiadó, pp. 31–61.
- Dreher, A. (2006): Does globalization affects growth? Evidence from a new index of globalization. Applied Economics.
- Deacon, B. (2000): Globalization and Social Policy. UNRISD Occasional Pepr, No. 5. Geneva.
- Hoffmann. Zs, (2011): Ételek és italok az ókori Rómában. Szeged: Quintus Kiadó.
- Holm, H.H. – Sorensen, G. (1995): Whose World Order? Uneven Globalization and the End of the Cold War. Westview Press.
- Rodrik, D. (2011): The Globalization Paradox. New York: Norton & Co.
- London, C. R. (2013): When did globalization start? The Economist.
- Porter, M.E. (1990): The Competitive Advantage of Nations. London: Macmillan.
- Poór, J. (2013): Nemzetköziesedés és globalizáció az emberi erőforrás menedzsmentbe. Budapest: Wolters Kluwer.
- Stiglitz, J.E. (2002): Globalizarea: sperane i deziluzii. Editura Economic.
- Zhouying, J. (2018): Az emberiség jövője – Globális civilizáció és Kína megújulása. Budapest: Pallay Athéné Könyvkiadó.
- Wayne, E. (2003): A globalizáció. Budapest: HVG Kiadó.

## **BOOSTERS OF INNOVATION: A PSYCHO-SOCIAL PERSPECTIVE**

**KLAJKÓ, DÓRA**

PhD student

University of Pécs, Hungary

Doctoral School of Psychology

Doctoral Program in Applied Psychology

[klajko.dora@tkk.pte.hu](mailto:klajko.dora@tkk.pte.hu)

**CZIBOR, ANDREA**

senior lecturer

University of Pécs, Hungary

Doctoral School of Psychology

[czibor.andrea@pte.hu](mailto:czibor.andrea@pte.hu)

### **Abstract**

Keeping competitiveness requires enterprises to engage in continuous innovation (Li – Zheng, 2014), especially in the fast-growing industries. An innovative culture is flexible, and it has an internal atmosphere that can speed up information exchange and respond to new opportunities quickly (Urbancova, 2013). Regions, cities, and enterprises need an innovation-friendly atmosphere that inspires creativity and promotes modernization (Li – Zheng, 2014; Tsai et al., 2015). Furthermore, they should be aware of how to build an innovative culture, what factors facilitate a trustworthy, creative and dynamic atmosphere. One of the most relevant sources of innovation is interpersonal cooperation (Subramaniam – Youndt, 2005), through which individual knowledge, expertise and ideas are accumulating to serve goal achievement (Edmondson – Lei, 2014).

Our study aimed to examine the relationship between psychosocial factors (psychological safety and team climate) and innovation in a corporate environment, as a pilot study.

We examined employees ( $N = 564$ ) at different Hungarian companies with an anonymous online questionnaire assessing demographic variables, psychological safety (Edmondson, 1999), team climate (Anderson & West, 1998) and the intensity of innovative activities.

The results showed that both psychological safety and team climate had a significant impact on the intensity of innovation.



The present study points out the facilitative effects of psychosocial factors on the realization of an effective innovation strategy. Promoting and developing a psychologically safe environment and an innovative team climate (based on factors such as leadership style, structure, organizational culture, and environment) should by all means be part of a complex innovation strategy.

*Keywords: innovative culture, psychological safety, team climate*

## **1. INTRODUCTION**

Innovation is intrinsically about identifying and using opportunities to create new products, services, or work practices (Van de Ven, 1986). As pointed out by several authors, this is a fundamental driver of economic growth and human progress (Broughel – Thierer, 2019).

However, certain aspects of innovation elicit heavy criticism. Some authors point out that technology is dehumanizing (Auerbach, 2015), and technological development will lead to a jobless future in the long term (Ford, 2015). Some critics advocate radical social transformation to slow the pace of innovation (Morozov, 2014). In the present study, we approach to innovation in a broader sense, expanding the technological perspective confined to a workplace context as proposed by Van de Ven (1986). In our view, innovation has a positive impact on economic growth, and even more so in a broader sense, on living standards and human well-being (Broughel – Thierer, 2019). Innovation also has essential social implications. As Ranchordás (2015) notes, innovation “is a phenomenon that can result in the improvement of living conditions of people and strengthening of communities. Innovation can be technological and social, and the former might assist the latter to empower groups in ways we once thought unimaginable” (Ranchordás, 2015, pp. 10.).

### **1.1. Innovative company**

The traditional list of innovation-inducing factors includes various elements such as structural dimensions, managerial attitude towards change, and technical knowledge resources (Damanpour, 1991). The structural perspectives treat innovation as an output of certain structural, hard features of the organization (Mintzberg, 1979; Damanpour, 1991; Lazonick –

West, 1995). From a cognitive perspective, an innovative organization may be defined as one that is intelligent and creative (Glynn, 1996; Woodman et al., 1993), capable of learning effectively (Senge, 1990), and creating new knowledge (Nonaka, 1994; Nonaka – Takeuchi, 1995). From another point of view, innovation is the result of the exchange of knowledge and interactions based on shared knowledge involving a diversity of actors in various situations and interdependencies (Landry et al., 2002; Zheng, 2008)

The aforementioned approaches agree that innovation is a critical dynamic capability to meet challenges posed by rapidly changing environments (Camps – Marques, 2014). Therefore, the social, interpersonal aspects of innovation may not be ignored. Innovation is essentially a collaborative effort (Subramaniam – Youndt, 2005), inventing and implementing new ideas is a collective achievement (Van de Vhen, 1986). Complex tasks require people to work together across disciplinary and other boundaries to accomplish organizational goals (Edmondson – Lei, 2014). Innovation has an important “soft” and interpersonal side, which, if taken into account by the company, may lead to greater success.

Several studies explored the predictors of organizational innovation. In the following section, we briefly review some of the major studies focusing on two psychosocial antecedents of an innovative organizational atmosphere: psychological safety and team climate.

## **1.2. Psycho-social boosters of innovative activities at workplaces**

### *1.2.1. Psychological safety*

The concept of psychological safety of teams was first proposed by Amy C. Edmondson (1999), who described it as groups’ collective knowledge of the safety of sharing ideas, opinions, and the belief that this safety enables group members to take interpersonal risk. Several studies have shown that there is a close association between psychological safety in the workplace and team learning behavior, which in turn is related to better team performance (Edmondson, 1999; Baer – Frese, 2002). A possible reason for this is that if members of a group experience psychological safety, they will be able and willing to share new ideas with the group without the fear of being humiliated, ridiculed or ignored (West, 1990). As mentioned earlier, complex tasks require collaborative efforts to accomplish organizational goals (Edmondson – Lei, 2014).

This may be a reason why recent studies found a close relationship between innovation and psychological safety.

### *1.2.2. Team climate*

James and Sells (1981) define climate as individuals' cognitive representations of proximal environments, expressed in terms of psychological meaning and significance to the individual. Reichers and Schneider (1990, pp. 22.) define organizational climate as "the shared perception of the way things are around here. More precisely, the climate is shared perceptions of organizational policies, practices, and procedures". Recent studies found that innovative behaviors were affected by different dimensions of the organizational climate (Baer – Frese, 2002; Loo, 2003; Weiss et al., 2011). Anderson and West (1998) proposed a four-factor theory of group climate for innovation. Participative safety describes how participative the team is, in decision-making procedures and suggest that trust is essential for members' involvement. Support for innovation is the support for the introduction of new ways of doing things, the level of practical support for experiments. Vision describes how clearly defined, shared and valued are the team's objectives and vision, refers to valued outcomes and a common higher goal as motivating factors. Task orientation refers to a shared concern for excellence, includes the commitment of the team to achieve the highest possible standards, including the use of effective progress monitoring procedures, even between two team members.

## **2. HYPOTHESES**

Based on previous literatures, the aim of the current study was to explore the connections between psychosocial aspects and organizational innovative activity. Results of this pilot research give us an opportunity to determine the future direction of the research.

*Hypothesis 1.* The perceived level of psychological safety is a positive predictor of organizational innovation activity.

*Hypothesis 2.* The level of innovative team climate is a positive predictor of the level of organizational innovation activities.

### 3. METHOD

#### 3.1. Sample

A total of 563 employees at Hungarian companies participated in the study. All participants had had at least one year of active employment with a minimum of 4 hours a week at the time of data collection. Of the overall sample, 35.3% ( $n = 199$ ) were males and 64.7% ( $n = 364$ ) were females. Participants' age ranged from 18 to 67 years ( $M = 38$ ). Tertiary education was completed by 61.5%, secondary education by 36.3%, and primary education by 0.7% (1.2% of the participants marked the "other" category). By position, 75.4% of the overall sample were employees, 17.9% were middle managers, and 6.6% were top managers. During the research we used a mixed sampling procedure, so the composition of the sectors is quite mixed. The business sectors most frequently represented by the involved companies included production (16.3%); HR, marketing and PR (13.3%); IT (9.9%); and tourism and gastronomy (8.2%).

#### 3.2. Instruments

Participants completed an online questionnaire package anonymously. They first provided demographic data including age, gender, occupational area, and position at the company. Then they completed the short version of the Psychological Safety Questionnaire (Edmondson, 1999) and the Team Climate Inventory (TCI; Anderson – West, 1998). The last section of the online form presented questions on the number of innovative practices at, and perceived success of the company.

##### 3.2.1. Psychological safety

Team psychological safety was defined as the extent to which the team viewed the social climate as conducive to interpersonal risk. We measured team psychological safety with the Psychological Safety Questionnaire developed by Amy C. Edmondson (1999). The questionnaire consists of 7 Likert items (e.g., "It is safe to take a risk in this team"), each of which is rated on a 7-point scale ranging from "strongly disagree" (1) to "strongly agree" (7). Higher scores indicate higher perceived psychological safety in the team.

### *3.2.2. Team climate*

The Team Climate Inventory (TCI) was developed by Anderson and West (1998) to measure team functions. The questionnaire assesses four climate factors predictive of innovation: vision (e.g., *“How clear are you about what your team’s objective are?”*), participative safety (e.g., *“We share information generally in the team rather than keeping it to ourselves”*), task orientation (e.g., *“Do you and your colleagues monitor each other so as to maintain a higher standard of work?”*), and support for innovation (e.g., *“This team is open and responsive to change”*). We used a modified short version of the TCI comprising 14 Likert items, each of which was rated on a five-point scale ranging from “strongly disagree” (1) to “strongly agree” (5). Higher scores on each subscale indicated higher levels of each factor in the team.

### *3.2.3. Organizational innovation activities*

Following the approach adopted by Lendel, Moravčíková and Latka (2017), we measured the intensity of the company's structural and behavioral innovation activities. We compiled a list of 18 different innovation activities (e.g., *“We have created a unique product/software/technical solution/tool/methodology and others use it effectively”*). Participants rated each of the listed activities according to how often (never, sometimes, constantly) they experienced them at their workplace.

## **3.3. Statistical data analysis**

We aimed to explore a psychosocial model of innovation. In order to test the expected relationships between the variables in focus, linear regression analyses were conducted using the IBM SPSS Statistics v. 25 software package.

## **3.4. Results**

### *3.4.4. Psychological safety and organizational innovation activity*

A simple linear regression analysis was conducted to test whether the perceived level of psychological safety among employees would predict the intensity of organizational innovation activities. The regression equation showed that the level of psychological safety

was a moderately significant positive predictor of the level of organizational innovation activities  $\beta = 0.189$ ,  $t(562) = 4.57$ ;  $p < 0.001$ ,  $R^2 = 0.036$ ;  $F(1,561) = 20.834$ ,  $p < .001$ . t).

#### *3.4.5. Team climate and organizational innovation activity*

Simple linear regression analyses were conducted to test whether the overall level and each of the four factors of team climate (vision, participative safety, task orientation, and support for innovation) among employees would predict the intensity of organizational innovation activities. We found that the overall level of team climate was a moderately significant positive predictor of the level of organizational innovation activities  $\beta = 0.201$ ,  $t(562) = 4.87$ ;  $p < 0.001$ .  $R^2 = 0.64$ ;  $F(1,561) = 38.182$ ;  $p < .001$ t). We found that task orientation  $\beta = .0229$ ,  $t() = 5.574$ ;  $p < .001$   $R^2 = 0.52$  ;  $F(1,561) = 31.069$ ;  $p < 0.001$  t) was the best predictor of organizational innovation activities.

## **4. DISCUSSION**

The present study aimed to explore the impact of two psychosocial antecedents of innovation, psychological safety and team climate in a sample of 563 Hungarian employees.

The results support our hypothesis that the perceived level of psychological safety may predict the intensity of organizational innovation activities among Hungarian employees. These findings are consistent with those of a previous study conducted by Baer and Frese (2002), who revealed the facilitative effect of psychological safety on innovativeness in a sample of mid-sized German companies. Similar conclusions were drawn from a study involving Chinese universities (Chen et al., 2016), which found that psychological safety was a mediating factor between collectivism-oriented human resource management and innovational performance. These findings have practical implications for organizations, suggesting that efforts made to increase trust among employees and to develop managerial attitudes and practices supporting psychological safety may contribute to the innovative potential of the company.

Team climate was also found to be a significant predictor of innovative practices at work. The related results are in line with the findings of previous studies including one conducted with senior hospital management teams (Anderson – West, 1996), which also found a positive association between the TCI subscales and perceived innovativeness. Another study (Bain et

al., 2001) conducted with a sample of Australian research and development teams drew a similar conclusion regarding the relationship between team climate and perceived innovativeness. Our results suggest that while all elements of team climate may contribute to an innovation-friendly organizational environment, task orientation is the most important component among them. Task orientation reflects a shared concern for excellence in task-related performance as well as for individual and team-level accountability (Houston et al., 2017). Leaders of groups and companies can strongly affect this aspect of team climate by setting clear standards of performance and by supporting a reflective and respectful team culture.

Results of this pilot study highlight the complexity of the process of innovation with different aspects. In the future, we propose to observe these elements as a system with interactions and mediator effects. Individual and team-level features could mediate the effect of tasks and practices at effectiveness.

## **5. LIMITATIONS AND OUTLOOK**

The results of this study highlight that psychosocial aspects of the workplace show a significant connection with the perceived level of a company's innovative practices. On the other hand, we have to mention that these connections were moderate; the predictive power of psychological safety and team climate was limited for organizational innovation.

We think about organizational innovativeness as a multi-source phenomenon. "Hard" factors, like the occupational area of the company, the market and legal environment, the financial background of the organization, or the type of products or services of the company can strongly influence the possible level of organizational innovativeness. As our sample included participants from different sectors and areas of the labor market, we can hypothesize that they workplaces had different conditions and endowments regarding innovation. We feel that the main message of our paper is, that regardless of these endowments, psychosocial factors have a sector-independent, measurable effect on innovational potential. These psychological factors cannot overwrite market conditions but can contribute to innovation at companies. In the future, we are planning to restrict our research on a sample of innovation-oriented

companies, to decrease the previously mentioned variability of market conditions and concentrate more purely on the effects of psychosocial working environment.

While these results contribute to a better understanding of the psychological conditions for organizational innovativeness, certain other methodological limitations of the study should be also noted. First, the sample of this study was not representative of the overall population of Hungarian employees, since highly educated women respondents were overrepresented. The sample was diverse with different business areas, which makes it difficult to compare respondents. In the future we will focus on a specific area.

We used the original validated questionnaires, this was the reason why we worked with a different Likert scale division which may distort the results of the statistical tests.

We used self-report measures and did not control for social desirability effects. Nonetheless, the anonymity of the testing situations and the online testing methodology might decrease the tendency to give socially desirable responses. In the case of the innovativeness measure, we cannot be sure that all participants had an adequate overview of the company's innovation activities. Much depends on how salient these activities were at a given company, and on where a given employee was ranked on the corporate ladder, or how long they have working for the company. Our dependent variable reflects on the perceived level of innovation. To get a more reliable insight into the psychological boosters of innovation, besides subjective measures, more objective indicators of innovation activities should be included in future studies.

In conclusion, the results point out that soft and interpersonal workplace factors can have an impact on innovation. Organizational development programs should not neglect these aspects: a complex innovation strategy should also take account of the human condition as a vital booster for the organization to achieve its objectives.

## REFERENCES

Anderson, N. R. – West, M. A. (1998): Measuring Climate for Work Group Innovation: Development and Validation of the Team Climate Inventory. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19. No. 3. pp. 235–258.



- Anderson, N.R. – West, M.A. (1996): The Team Climate Inventory: The Development of the TCI and Its Applications in Teambuilding for Innovativeness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 5. pp. 53–66.
- Auerbach, D. (2015): It's OK to Be a Luddite. *Slate*. <https://slate.com>.
- Baer, M. – Frese, M. (2002): Innovation Is Not Enough: Climates for Initiative and Psychological Safety, Process Innovations, and Firm Performance. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24. No. 1. pp. 45–68. <https://doi.org/10.1002/job.179>.
- Bain, P.G. – Mann, L. – Pirola-Merlo, A. (2001): The Innovation Imperative: The Relationships Between Team Climate, Innovation, and Performance in Research and Development Teams. *Small Group Research*, Vol. 32. pp. 55–73.
- Broughel, J. – Thierer, A. (2019): Technological Innovation and Economic Growth: A Brief Report on the Evidence. Arlington, VA: Mercatus Center at George Mason University. <https://www.mercatus.org/publications/entrepreneurship/technological-innovation-and-economic-growth>.
- Camps, S. – Marques, P. (2014): Exploring How Social Capital Facilitates Innovation: The Role of Innovation Enablers. *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 88. pp. 325–348. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.10.008>.
- Chen, C. – Liao, J. – Wen, P. (2014): Why does formal mentoring matter? The mediating role of psychological safety and the moderating role of power distance orientation in the Chinese context. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 25. No. 8. pp. 1112–1130. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816861>
- Damanpour, F. (1991): Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, Vol. 34. No. 3. pp. 555–590. <https://doi.org/10.2307/256406>.
- Edmondson, A. (1999): Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44. No. 2. pp. 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>.
- Edmondson, A.C. – Lei, Z. (2014): Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 1. No. 1. pp. 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>.
- Ford, M. (2015): Rise of the robots: Technology and the threat of a jobless future.
- Glynn, M.A. (1996): Innovative Genius: A Framework for Relating Individual and Organizational Intelligence to Innovation. *Academy of Management Review*, Vol. 21. No. 4. pp. 1081–1111.
- Houston, J.M. – Jackson, C.A. – Gilliotte, P.M. (2017): Team Climate Inventory (TCI). In: Zeigler-Hill, V. – Shackelford, T.K. (Eds.): *Encyclopedia of Personality and Individual Differences*. Cham, Switzerland: Springer.
- James, L.R. – Sells, S.B. (1981): Psychological Climate: Theoretical Perspectives and Empirical Research. In: Magnuson, D. (Ed.): *Toward a psychology of situations: An interactional perspective*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

- Landry, R. – Amara, N. – Lamari, M. (2002): Does Social Capital Determine Innovation? *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 69. pp. 681–701.
- Lazonick, W. – West, J. (1995): Organizational Integration and Competitive Advantage: Explaining Strategy and Performance in American Industry. *Industrial and Corporate Change*, Vol. 4. No. 1. pp. 229–270. <https://doi.org/10.1093/icc/4.1.229>.
- Lendel, V. – Moravčíková, D. – Latka, M. (2017): Organizing Innovation Activities in Company. *Procedia Engineering*, Vol. 192. pp. 615–620. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.06.106>.
- Li, X. – Zheng, Y. (2014): The Influential Factors of Employees' Innovative Behavior and the Management Advices. *Journal of Service Science and Management*, Vol. 7. pp. 446–450. <https://doi.org/10.4236/jssm.2014.76042>.
- Loo, R. (2003): Assessing “Team Climate” in Project Teams. *International Journal of Project Management*, Vol. 21. No. 7. pp. 511–517. [https://doi.org/10.1016/s0263-7863\(02\)00058-3](https://doi.org/10.1016/s0263-7863(02)00058-3).
- Mintzberg, H. (1979): *The Structuring of Organization*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Morozov, E. (2014): Stunt the Growth. *Slate*. <https://slate.com>.
- Nonaka, I. – Takeuchi, H. (1995): *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Nonaka, I. (1994): A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, Vol. 5. No. 1. pp. 14–37.
- Ranchordás, S. (2015): Does Sharing Mean Caring? Regulating Innovation in the Sharing Economy. *Minnesota Journal of Law, Science & Technology*, Vol. 16. No. 1. pp. 413–475.
- Reichers, A.E. – Schneider, B. (1990): Climate and Culture: An Evolution of Constructs. In: Schneider, N. (Ed.): *Organizational Climate and Culture*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, pp. 5–39.
- Senge, P. (1990): *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York, NY: Doubleday.
- Subramaniam, M. – Youndt, M.A. (2005): The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities. *The Academy of Management Journal*, Vol. 48. No. 3. pp. 450–463.
- Tsai, C.Y. – Horng, J.S. – Liu, C.H. – Hu, D. C. (2015): Work Environment and Atmosphere: The Role of Organizational Support in the Creativity Performance of Tourism and Hospitality Organizations. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 46. pp. 26–35. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.01.009>.
- Urbancova, H. (2013): Competitive Advantage Achievement Through Innovation and Knowledge. *Journal of Competitiveness*, Vol. 5. No. 1. pp. 82–96. <https://doi.org/10.7441/joc.2013.01.06>.
- Van de Ven, A. H. (1986): Central Problems in the Management of Innovation. *Management Science*, Vol. 32. pp. 590–607.
- Weiss, M. – Hoegl, M. – Gibbert, M. (2011): Making Virtue of Necessity: The Role of Team Climate for Innovation in Resource-Constrained Innovation Projects. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 28. No. 1. pp. 196–207. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2011.00870.x>.

West, M. A. (1990): The social psychology of innovation in groups. In: West, M.A. – Farr, J.L. (Eds.): Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies. John Wiley & Sons, pp. 309–333.

Woodman, R.W. – Sawyer, J. – Griffin, R. (1993): Toward a Theory of Organizational Creativity. *Academy of Management Review*, Vol. 18. pp. 293–321. 10.5465/AMR.1993.3997517.

Zheng, W. (2008): A Social Capital Perspective of Innovation From Individuals to Nations: Where Is Empirical Literature Directing Us? *International Journal of Management Reviews*, Vol. 12. No. 2. pp. 151–183. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00247.x>.

## **ACKNOWLEDGEMENT**

The present study was funded by the Higher Education Institutional Excellence Programme of the Ministry of Human Capacities in Hungary, within the framework of the 4th thematic program “Enhancing the Role of Domestic Companies in the Reindustrialization of Hungary” of the University of Pécs (under Ref. No. 20765-3/2018/FEKUTSTRAT).

# TELEPHELYVÁLASZTÁSI STRATÉGIÁK A MAGYAR VÁLLALATI GYAKORLATBAN

## LOCATION CHOICE STRATEGIES IN THE PRACTICE OF HUNGARIAN COMPANIES

**KOLTAI ZOLTÁN**

habilitált egyetemi docens

Pécsi Tudományegyetem Kultúratudományi, Pedagógusképző és Vidékfejlesztési Kar,

Vidékfejlesztési Intézet

[koltai.zoltan@kpvk.pte.hu](mailto:koltai.zoltan@kpvk.pte.hu)

### **Absztrakt**

A magyarországi városok versenyképességével kapcsolatos, 2004–2005-ben lefolytatott rétegzett kérdőíves kutatásunk során ezer vállalkozó, vállalatvezető adott választ kérdéseinkre. A kapott eredmények tükrében 2016–2017-ben megismételtük felmérésünket, lehetőséget biztosítva ezzel a tízéves időszak átfogó értékelésére. A második adatfelvétel során ismét rétegzett kérdőíves kutatást folytattunk (magyarországi vállalkozások régiók, vállalati méret és szektorok szerinti megoszlása) melynek eredményeként ismételtén ezer vállalkozó, vállalatvezető adott választ kérdéseinkre: milyen szempontokat részesítenek előnyben a magyar vállalati szféra szereplői telephelyük megválasztásakor, és melyek az előnyei, illetve hátrányai a különböző méretű településtípusokon történő működésnek? Kvantitatív vizsgálataink alapján kijelenthetjük, hogy a magyar vállalkozások egyrészt költségérzékenyebbé váltak az elmúlt bő tíz évben, másrészt fontosabbá vált számukra a felkészült és hatékony munkaerő megléte, vagy éppen annak hiánya. A vállalatok magyarországi léptékben nagyvárosnak számító településeket, főként régió- és megyeközpontokat preferálnak telephelyválasztásuk során.

*Kulcsszavak: vállalatok, telephelyi tényezők, településtípusok, Magyarország*

### **Abstract**

We made a layered questionnaire survey in 2004–2005 and received replies from one thousand entrepreneurs and business leaders to our questions relating to the competitiveness of Hungarian towns and cities. In the light of the results, we repeated our survey in 2016–2017, allowing thereby the comprehensive evaluation of a period of ten years. In the second

phase of data recording we used the method of a layered questionnaire survey again (breakdown of the Hungarian businesses by regions, company size and sectors), in which it was one thousand entrepreneurs and business managers again who responded to our questions: what aspects do Hungarian businesses prefer when choosing their business location and what advantages and disadvantages do they use to describe the settlement types of different size? On the basis of our quantitative surveys we can state that the Hungarian businesses have become more cost sensitive in the last ten years, on the one hand, and the availability or the lack of skilled and effective labour force has become more important for them, on the other hand. Companies prefer settlements taken as big cities by Hungarian standards, mainly regional and county centres, when choosing their locations.

*Keywords: companies, aspects of business location, settlement types, Hungary*

## **1. A TELEPHELYVÁLASZTÁS ELMÉLETE ÉS MAGYARORSZÁGI GYAKORLATA**

A területi egységek közötti verseny, elsősorban az országok versenyképességének kutatása hosszú éveken keresztül szoros egységet alkotott a nemzetközi munkamegosztás vizsgálatával, ezen belül is az abszolút és komparatív költségek elméletével. Azt is mondhatnánk, hogy a versenyképesség mint gyakorlati és nem könnyen számszerűsíthető fogalom elméleti háttérét a nemzetközi munkamegosztás jelenti. A fogalmak vizsgálata kapcsán így nem kerülhetjük meg a külkereskedelem témakörét, hiszen ez az a terület, amely egyrészt lehetőséget teremt a gazdasági szereplők számára hatékonyságuk nemzetközi léptékű összehasonlítására, másrészt teret nyújt a specializációra is. Az ettől markánsan különböző első kísérletek a nyolcvanas évek közepétől, elsősorban Michael Porter nevével és munkásságával kapcsolódnak össze, aki kompetitív előnyökre irányuló elemzéseiben már sokkal inkább mikroökonómiai megközelítést alkalmazott a versenyképesség értelmezésekor. Bár a közgazdaságtan első korai irányzatai még nem foglalkoztak a mai értelemben vett területi versenyképességgel, kapcsolódási pontot mégis bőven találhatunk, hiszen az országok eltérő természeti adottságai régóta felvetették a valamilyen ágazatra, termékkörre történő specializálódás, a valamiben való versenyképessé válás gondolatát. A klasszikus közgazdaságtantól egészen a mai közgazdasági elméletekig kijelenthetjük, hogy a nemzetközi munkamegosztásról vallott nézetük – kisszámú kivételtől eltekintve – megegyezik abban az

értelemben, hogy a specializálódás gazdasági fejlődést, a rendelkezésre álló javak mennyiségi gyarapodását, a reáljövedelmek növekedését, ezen keresztül a társadalmi jólét fokozódását támogatja. Amennyiben megvizsgáljuk a XVIII–XIX. századi klasszikus közgazdaságtan képviselőinek évszázadokkal ezelőtt megfogalmazott gondolatait, meglepődve tapasztalhatjuk, hogy az általuk leírt összefüggések mit sem veszítettek aktualitásukból, és semmivel sem kevésbé időszerűek, mint a maguk korában, a maitól gyökeresen eltérő gazdasági és társadalmi környezetben voltak. A versenyképességi aspektusból is jelentősen differenciált későbbi irányzatok (Keynes-i közgazdaságtan, a neoklasszikus iskola exogén, endogén és heterodox irányzatai, neotechnológiai (exportspecializációs) elméletek, új kereskedelmi elméletek, vállalati stratégiai közgazdaságtan, területitőke-elmélet) bemutatásától (Koltai, 2019a) terjedelmi okok miatt eltekintek, mindössze a telephelyelméletekre térek ki nagyon röviden.

A területi versenyképesség elméleti hátterének fontos részterületét jelentő telephelyelméletek a társadalmi és gazdasági tevékenységek térbeli elhelyezkedését befolyásoló legfontosabb tényezőket kutatják, legyen szó akár profitorientált gazdasági szervezetekről, közszolgáltatást nyújtó intézményekről vagy háztartásokról. (A megválaszolendő alapkérdés egy mondatban: „Miért ott folyik egy gazdasági tevékenység és nem máshol?” (Lengyel – Rechnitzer, 2004, pp. 90.) A szélesebb földrajzi értelemben vett, valódi választás lehetősége többnyire csak az ipari forradalmat követően jelent meg. A szükséges technikai-műszaki háttérfeltételek és infrastruktúra kiépülése, a szállítási eszközök fejlődése, a tőke és munkaerő szabadabb térbeli mozgása tulajdonképpen ekkortól biztosították a nyersanyagok, termelési tényezők és késztermékek tömeges szállíthatóságát, lehetővé téve az árutermelő gazdaság térbeli kiterjedését, a tömegtermékek előállításának és széleskörű kereskedelmének megvalósulását. A technikai-technológiai fejlettség különösen hangsúlyos determinánsként jelentkezik, hiszen korszakonként eltérő feltételrendszert képvisel (gondoljunk csak a Kondratyev-ciklusok ún. bázisinnovációira. Rechnitzer, 1994). Ettől kezdve a közgazdaságtan klasszikusnak számító kérdőszavai (mit, hogyan, kinek, mikor), kiegészülnek egy újabbal, a hol kérdéssel.

A tudatos telephelyválasztás mindig konkrét üzleti kalkulációkat feltételez, melyben gazdasági (pénzügyi) és gazdaságon kívüli szempontok egyaránt megjelennek. A hagyományos telephelyelméletek (ide sorolhatjuk Johann von Thünen mezőgazdasági területhasználattal

kapcsolatos elméletét, Alfred Weber ipari telephelyelméletét, August Lösch térbeli versennyel és egyensúllyal kapcsolatos vizsgálatait) még alapvetően a mezőgazdaság és a feldolgozóipar térbeli jellemzőit modellezték, központi kategóriaként kezelve a költségek minimalizálását, a gazdasági profit megszerzését. Az első elméletek racionális és teljeskörűen informált gazdasági döntéshozókat feltételeztek, modelljeik alapvetően statikusak voltak, így azok inkább csak rövidtávon értelmezhetők (Rechnitzer, 1994; Varga, 2002; Lengyel – Rechnitzer 2004; Enyedi, 2012). Napjainkra ezek túlhaladottá váltak, hiszen a szolgáltatások megnövekedett szerepével, az egyedi termékekre irányuló fogyasztói kereslet fokozódásával, a vállalati hálózatok, klaszterek, valamint a gazdaságon kívüli, kevésbé vagy egyáltalán nem számszerűsíthető externáliák térnyerésével a korábbiaktól lényegesen különböző tényezők is befolyásolják a helyszínválasztást.

A nemzetközi gazdaság működésének, specializációjának megértéséhez a nemzeti, azon belül pedig a regionális gazdasági növekedésben mutatkozó különbségek feltárása szükséges. Ha az egyes régiók kompetitív előnyét visszavezetjük a globális iparágakban működő, de egyúttal az adott régióban regionális bázissal is rendelkező vállalatok sikerességére, kijelenthetjük, egy régió alulról szerveződő gazdaságfejlesztési stratégiájában elsődlegességet kell, hogy élvezzenek azok a tényezők, amelyek a helyben működő (vagy letelepedni szándékozó) vállalkozások és iparágak versenyelőnyeikhez szükségesek, az ezt elősegítő üzleti környezet megteremtése által.

Amennyiben megpróbáljuk összegyűjteni a telephelyválasztásban megjelenő befolyásoló tényezőket, egy meglehetősen terjedelmes listát kapunk. A szempontok között találunk olyanokat, melyek inkább az inputok beszerzéséhez, olyanokat, melyek az outputok piacra juttatásához kapcsolódnak, s végül megjelennek közöttük bizonyos extern hatások is. Mindez alátámasztja, hogy a telephelyválasztások meglehetősen komplex döntési problémák, és mindig differenciált tényezők kombinációin alapulnak (Kiss, 2010; Fazekas – Fábrián, 2015; Józsa, 2017; Veres, 2017).

A rendszerváltozástól napjainkig élénk érdeklődés mutatkozik a magyar településhálózatban elfoglalt pozíciók értelmezése iránt. Mindez elsősorban azzal a szándékkal történik, hogy megismerjük, melyek voltak az átrendeződés legfőbb mozgatórugói. Kijelenthető, a magyar települések telephelyi sikerességét mára elsősorban belső adottságaik határozzák meg. A

településhierarchiában elfoglalt pozíció, a közigazgatási szerepkör mellett (de nem helyett) meghatározó faktorrá az egyes települések gazdasági adottságai, jövedelemszerzési lehetőségei váltak (Egedy, 2012; Csomós, 2013; Tóth – Nagy, 2013; Harcsa, 2015). A közszolgáltatásokkal szemben megerősödött a piaci alapú tevékenységek, főként a modern üzleti szolgáltatások magyarázó ereje, ami a tercier vállalkozások rugalmasabb telephely-választásán keresztül még több település (egyaránt falvak és városok) számára tette lehetővé a gazdasági folyamatokba történő aktív bekapcsolódást. Az előzőekkel szoros összefüggésben felértékelődött a települések földrajzi elhelyezkedése, megközelíthetőségük (Bakos et al., 2011), infrastrukturális ellátottságuk (Ehrlich et al., 2006), történelmi-kulturális adottságaik (Baranyai – Baráth, 2009; Fábíán – Tóth, 2013; Fazekas – Fábíán, 2015), humán erőforrásaik képzettsége, az innovációt hordozó intézmények jelenléte (Rechnitzer et al., 2004; Lengyel, 2012; Konczosné Szombathelyi, 2014), környezeti állapotuk (Makra – Sümeghy, 2010) és nem utolsósorban a helyi fejlesztéspolitika aktivitása (Karsai – Trócsányi, 2019).

Azt is mondhatnánk, hogy a rendszerváltozással párosuló lehetőségeket azokban a térségekben tudták a legjobban kihasználni, ahol a képzett népesség gazdasági előnyé tudta alakítani felhalmozott szellemi-kulturális és kapcsolati-információs tőkéjét. Amennyiben ezek a tényezők egy térségben viszonylag kedvező infrastrukturális adottságokkal párosultak, szinte biztos volt a kedvező gazdasági folyamatok beindulása (Rechnitzer, 2019a).

A verseny regionális dimenziója felerősödött és a régiók közötti differenciák váltak elsődlegessé, míg az adott régión belüli településszintek között mérséklődtek a különbségek. Mindez egyértelműen a regionális hovatartozás versenyképességet befolyásoló szerepének megerősödését mutatja. A versenyképesség erős hierarchikus meghatározottsága okán ezzel együtt kijelenthető, hogy közép- és nagyvárosaink vonzása részben ellensúlyozhatja kedvezőtlen földrajzi fekvésüket is. Bár a kis- és közepes méretű városok sem humán-, sem intézményi adottságaikat tekintve nem rendelkeznek nagyvárosi feltételekkel, a tartós gazdasági növekedést mutató régiókban egy hálózat részeként ezek is fejlesztőleg hathatnak környezetükre (Harcsa, 2015).

A különféle aspektusú kutatások eredményei alátámasztják a fejlettséget megosztó főbb dimenziók, így a főváros-vidék, a nyugat-kelet és a város-vidék jellemzők továbbélését (Rechnitzer, 2019b). A vizsgálatok egy része komplex módon kezeli a telephelyválasztás



kérdéskörét, annak elemzésekor a szerzők a befolyásoló tényezők szélesebb körére fordítanak egyidejűleg figyelmet. Más megközelítések egy-egy aspektusra, részterületre koncentrálnak (munkaerőpiaci, humán erőforrás adottságok, innováció, infrastrukturális ellátottság, települési funkciók száma és választéka, környezeti minőség, nemzetközi beágyazottság) így formálva véleményt a települések vonzerejéről. A nagyszámú, döntően statisztikai adatbázisokra építő hazai kutatás kérdése igazából nem a térbeli egyenlőtlenségek létével, hanem sokkal inkább azzal kapcsolatos, hogy a létező területi különbségek mértékét mekkorának ítélik a szakemberek és azok változási irányát hogyan érzékelik. Az esetleges nézetkülönbségek mögött ugyanúgy megtaláljuk a területi egyenlőtlenségek többdimenziós jellegét, a számszerűsítés többfajta lehetőségét, a kapott eredmények értelmezésében megmutató eltérő szemléletmódokat. Véleményünk szerint a statisztikai adatok elemzését jól kiegészíti a mögöttes, társadalmi-gazdasági folyamatokat is bemutató, kérdőíves adatfelvételen alapuló vizsgálatunk.

## **2. TELEPHELYI TÉNYEZŐK MEGÍTÉLÉSE**

A vállalatokkal kapcsolatos, 2004–2005-ben lefolytatott kutatásunkat (Koltai, 2006, 2007) 2016–2017-ben ismételtük meg. A rétegzett kérdőíves megkeresések (magyarországi vállalkozások régiók, vállalati méret és szektorok szerinti megoszlása) eredményeként ismételten több, mint ezer vállalkozó, vállalatvezető adott választ kérdéseinkre. A vállalkozások aktuális megoszlását alapul véve, 40 % feletti arányban a közép-magyarországi régióból kerültek ki a válaszadók, a többi régiót 8–12 % közötti arányban képviselték a megkérdezettek (vállalati méret szerint a mikro- és kisvállalatok 96% feletti arányban szerepeltek mintánkban, míg a tercier ágazat képviselői közel 80%-os előfordulással képezték le a vállalati populációt). Kvantitatív vizsgálatunk során valamennyi magyarországi megyéből szerepelnek válaszok. A személyes lekérdezéseknek köszönhetően a kitöltött kérdőívek szinte kivétel nélkül alkalmasak voltak a kiértékelésre. Kérdőívünkben három zárt, három nyitott és egy félig zárt, összesen hét kérdés keretében többek között az alábbi kérdésekre kerestünk választ:

- Milyen szempontokat részesítenek előnyben a magyar vállalati szféra szereplői telephelyük megválasztásakor?

- Melyek az előnyei, illetve hátrányai a különböző településtípusokon történő vállalati működésnek?

Az első kérdés keretében arra kerestünk választ, hogy az általunk kiválasztott telephelyi tényezők mennyire fontosak a működési helyszín kijelölésekor. Az alábbi tizenkét szempont értékelésére kértük a válaszadókat egy ötfokozatú skálán:

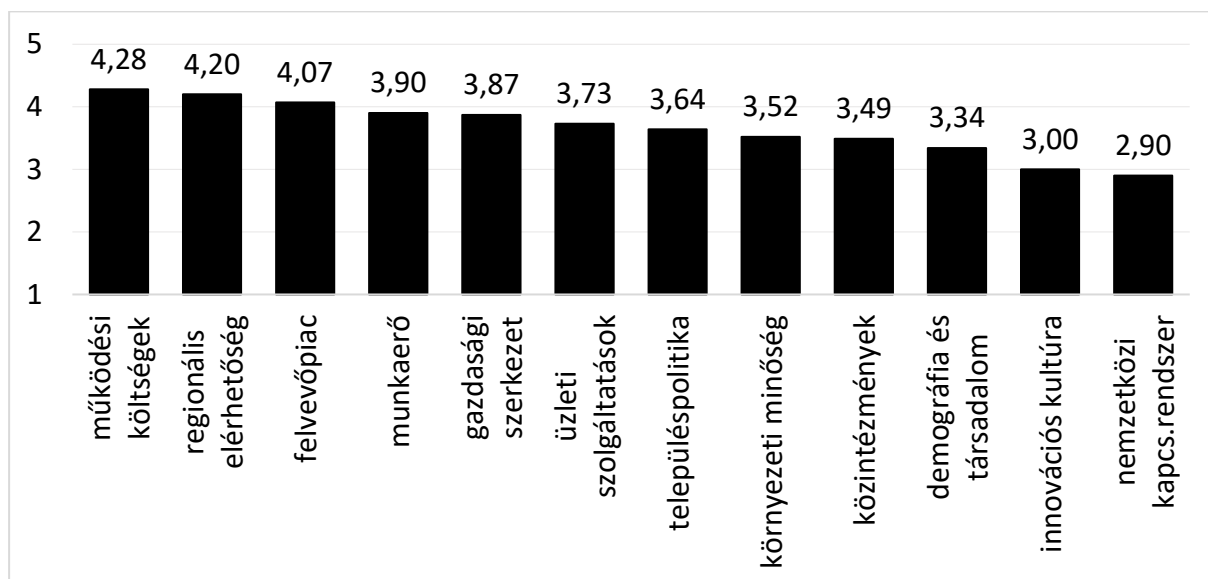
1. a település gazdasági szerkezete (ágazati szerkezet, kapcsolódó iparágak, beszállítói kapcsolatok, háttéripár fejlettsége)
2. a település innovációs kultúrája, szellemi tőkepotenciálja (kutatás-fejlesztési kapacitások, felsőfokú oktatási intézmények, kutatóintézetek léte)
3. a regionális elérhetőség, a település földrajzi fekvése (közlekedési infrastruktúra, Budapest megközelíthetősége)
4. a működéssel kapcsolatos költségek (munkabérek, adók, adókedvezmények)
5. a helyi önkormányzat aktivitása, településpolitikája (befektetés-ösztönzés, városmarketing, ügyintézés menete, konfliktuskezelés módja)
6. a település környezeti minősége (lakóhelyi adottságok, természeti és épített környezet, szabadidős, egészségügyi és oktatási intézmények)
7. a település közintézményekkel való ellátottsága (közszolgáltatások, hivatalok működése)
8. a település üzleti szolgáltatásai (bankhálózat, ipari park, vállalkozásfejlesztési iroda működése)
9. a munkaerő felkészültsége és hatékonysága (iskolai végzettség, nyelvismeret, munkatermelékenység, munkaerő-piaci adatok)
10. a település, mint felvevőpiac (piacméret, fogyasztói potenciál, vonzáskörzet jelleg)
11. a település demográfiai és társadalmi adottságai (korszerkezet, migrációs folyamatok, népsűrűség)
12. a település nemzetközi kapcsolatrendszere (külföldi érdekeltségű vállalkozások és beruházások, testvérvárosi kapcsolatok, turizmus)

Megelőző kutatásunk szempontrendszerét két új tényezővel (demográfiai és társadalmi adottságok, a település nemzetközi kapcsolatrendszere) egészítettük ki, ezzel is tovább árnyalva a válaszadás lehetőségét. 2004–2005-ös kutatásunk válaszadói első helyre még a település regionális elérhetőségét, földrajzi fekvését sorolták, amit valamivel elmaradva a felvevőpiaci jelleg követett. A következő, közepesre értékelt tényezőcsoportot az üzleti szolgáltatások, a település gazdasági szerkezete, a működési költségek, a munkaerő képzettsége és a közintézményi ellátottság alkották. Sorrendben a környezeti minőség és a helyi önkormányzat településpolitikája következett, a legalacsonyabb értéket a település innovációs kultúrája kapta.

Megelőző kutatási eredményeink alapján (Koltai, 2006, 2007) első hipotézisünk az alábbiakban foglalható össze. A korábban magasra értékelt telephelyi tényezők (regionális elérhetőség, felvevőpiaci jelleg) további elsődlegességét vártuk, míg az újonnan bevezetett szempontok közül a települések nemzetközi kapcsolatrendszerének fontosságát feltételeztük. Utóbbi telephelyi tényező kiemelten a nemzetközi piaci kapcsolatrendszereket működtető közép- és nagyvállalatok körében számít meghatározónak.

Újabb kutatásunk eredményei alapján a rangsor első helyére már a működéssel kapcsolatos költségek kerültek, amit a település regionális elérhetősége és a felvevőpiaci jelleg követ (1. ábra). A következő csoportot a munkaerő felkészültsége és hatékonysága vezeti, megelőzve a település gazdasági szerkezetét, az üzleti szolgáltatásokat, a helyi önkormányzat településpolitikáját, a környezeti minőséget és a közintézményi ellátottságot. Továbbra is a legalacsonyabbra értékelt tényezők körében szerepel az innovációs kultúra, ahogy szintén a lista végén találjuk mindkét új szempontunkat, a demográfiai-társadalmi adottságokat és a település nemzetközi kapcsolatrendszerét. Korábbi tényezőink kivétel nélkül magasabb pontértéket kaptak. Közülük az átlagosnál nagyobb mértékben nőtt a helyi önkormányzat településpolitikájának, a működési költségeknek, a munkaerő felkészültségének, a település innovációs kultúrájának és a környezeti minőségnek a magyarázó ereje. A települések innovációs kultúrájának felértékelődését támasztja alá az a tény is, hogy két adatfelvételünk viszonylatában kismértékű kiegyenlítődés figyelhető meg az egy lakosra jutó K+F beruházások megyei értékeiben (Lengyel – Varga, 2018).

1. ábra: A telephelyi tényezők fontossági sorrendje a magyar vállalatok megkérdezése alapján, 2016–2017



*Forrás: Saját kérdőíves felmérés (2016–2017)*

Kijelenthető, hogy a magyar vállalkozások egyrészt költségérzékenyebbé váltak az elmúlt bő tíz évben, másrészt egyértelműen felértékelődött számukra a felkészült és hatékony munkaerő megléte, vagy éppen annak hiánya. Ezekhez a változásokhoz párosul a helyi önkormányzatok településpolitikai aktivitásának megnövekedett jelentősége, ami a mikroszinttől a nagyvállalati szintig egyaránt megfigyelhető.

Első hipotézisünk teljesülése csak részlegesnek mondható, mivel a potenciális telephelyi tényezők közül a működéssel kapcsolatos költségek nem várt módon kerültek a rangsor élére, a települések nemzetközi kapcsolatrendszerére adott pontérték pedig jelentősen elmarad előzetes várakozásainktól, mind a KKV-k, mind a nagyvállalatok esetében.

### 3. TELEPÜLÉSTÍPUSOK VÁLLALATI ÉRTÉKELÉSE

2004-2005-ös kutatási eredményeink egyértelművé tették, hogy a vállalatok magyarországi léptékben nagyvárosnak számító településeket preferálnak telephelyválasztásuk során. (A jelen tanulmányban részletes ismertetésre nem kerülő telephelyi rangsor első 12 településéből 8 város lakosságszáma eléri, vagy legalábbis megközelíti a 100 000 főt, 3 város (Sopron, Szombathely, Veszprém) pedig az 50–80 ezer fős kategóriában található. Az

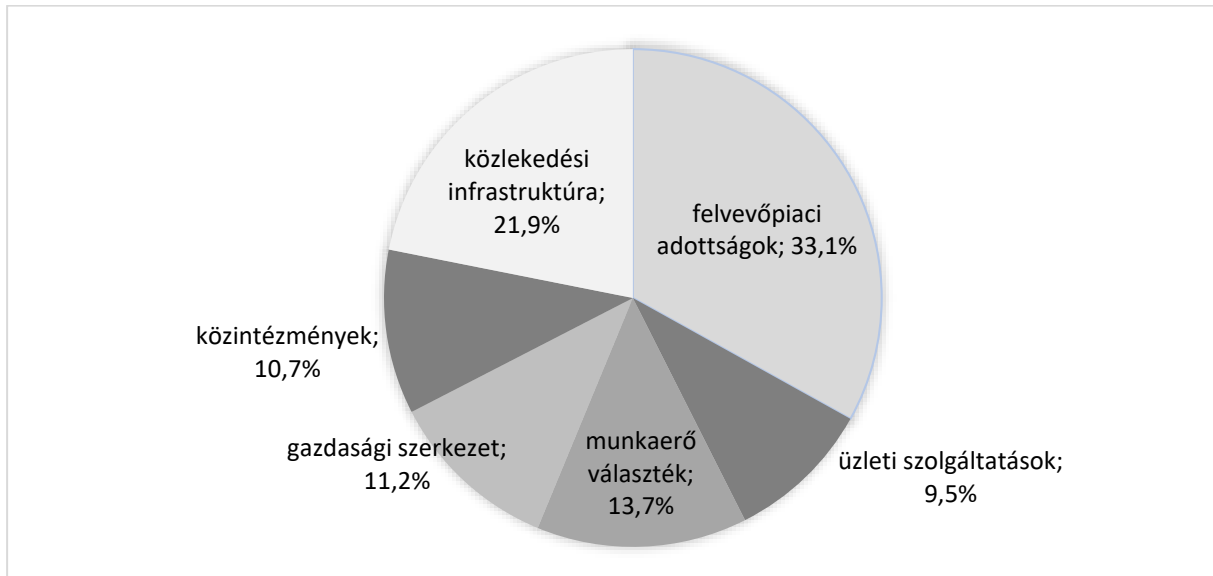
egyedüli kivételnek Budaörs számít a 12. helyen (Koltai, 2019b). Ettől függetlenül kíváncsiak voltunk arra, hogy a megkérdezett vállalkozók hogyan gondolkodnak a különböző méretű településtípusokról, azoknak milyen telephelyi előnyeit és hátrányait azonosítják. Második kérdésünk megválaszolásához a kutatásunk során végig alkalmazott telephelyi tényezőket használtuk fel. Korábbi kutatásaink kapcsolódó eredményei (Koltai, 2014) alapján hipotéziseink az alábbiak:

- második hipotézisünk szerint, a nagyvárosi telephelyi előnyök elsősorban a potenciális felvevőpiac méretéhez kapcsolódnak, de több egyéb tényező (így a település gazdasági szerkezete, innovációs kultúrája, közintézményi ellátottsága, üzleti szolgáltatásai és munkaerő-piaci adottságai) szintén kedvezőbb induló feltételeket kínál az itt működő vállalatok számára. Ellenben egyértelmű nagyvárosi hátránynak minősül a konkurencia jelenlétéből adódó fokozott versenyhelyzet és a magasabb működési költségek, ami kiegészül a kedvezőtlen környezeti minőséggel és a városon belüli közlekedési infrastruktúra okozta hátrányokkal.
- harmadik hipotézisként a községek ezzel éppen ellentétes előjelű telephelyi adottságait feltételeztük. Eszerint a vállalatok a községek telephelyi előnyeként nevesítik a konkurencia alacsonyabb száma, akár annak teljes hiánya okán a kiszámíthatóbb felvevőpiacot, egyértelműen kedvezőbbnek tartják a működési költségeket és a lakókörnyezet minőségét. Telephelyi negatívumnak vártuk a községek szűkös felvevőpiacát, a hiányos háttérfeltételeiket (gazdaságszerkezet, innovációs kultúra, közintézményi ellátottság, üzleti szolgáltatások), valamint a mennyiségi és minőségi szempontból egyaránt korlátozott humánerőforrás adottságaikat.

Megerősítve második hipotézisünket, a nagyvárosok legfőbb vállalati előnye csakugyan a kedvező felvevőpiaci adottságuk, az itt jelentkező magas fogyasztói potenciál, amit a válaszadók 33,1%-a nevesített (2. ábra). Ezt előnyös közlekedési infrastruktúrájuk említése követi (21,9%), melynek kapcsán elsősorban a könnyű megközelíthetőséget és a megfelelően kiépített tömegközlekedést nevesítették a megkérdezett vállalkozások. A leggyakoribb pozitívumok sorában találjuk még a képzett munkaerő széleskörű választékát (13,7%) és az előnyös beszerzési lehetőségeket, a jól működő alvállalkozói kapcsolatrendszert biztosító (részben nemzetközi) gazdasági szerkezetet (11,2%). Emellett a hatékony, egyben rugalmas

ügyintézését biztosító közintézmények (10,7%), a sokszínű és fejlett üzleti szolgáltatások (9,5%) szintén nagyvárosi előnynek minősülnek.

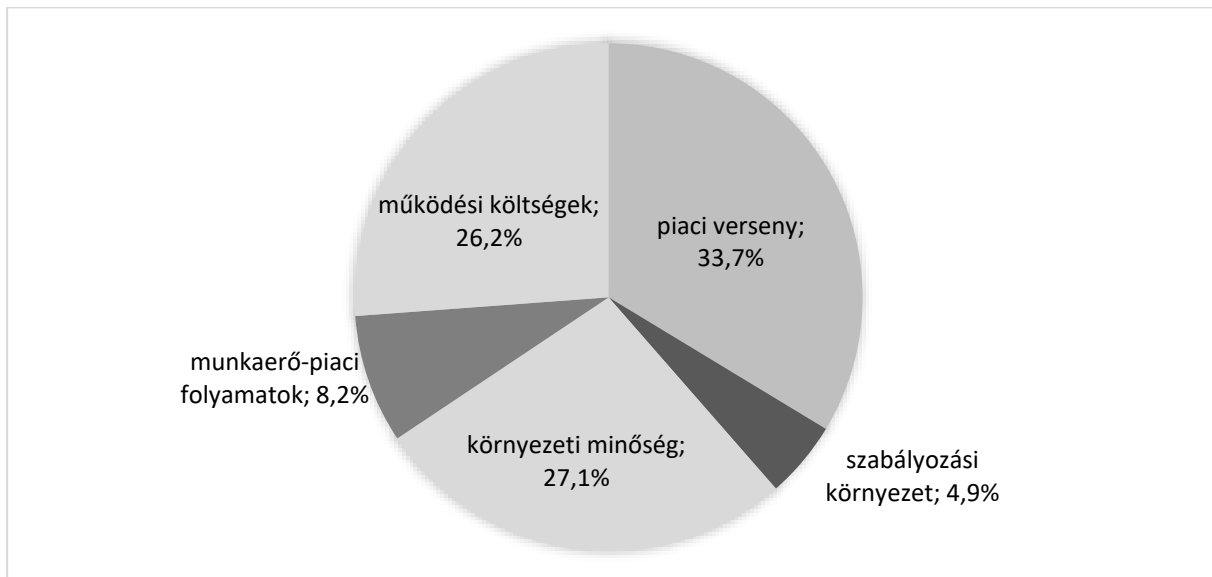
2. ábra: A nagyvárosi előnyök megoszlása a magyar vállalkozások megkérdezése alapján, 2016–2017



*Forrás: Saját kérdőíves felmérés (2016–2017)*

A nagyvárosi hátrányok listájának élén (3. ábra) az erőteljes piaci verseny, ennek eredményeként a változó fogyasztói igényeknek való fokozott megfelelési kényszer és a nyomott árak szerepelnek (33,7%). A válaszok több mint negyedében fordul elő a magas működési költségek megemlítése (26,2%), ahogy szintén gyakori kritika a nagyvárosok kedvezőtlen környezeti minősége (27,1%). Utóbbi magyarázataként egyaránt megtaláljuk a rossz közbiztonságot, a zsúfolt, szennyezett életteret, a távolságból eredő fokozott idővesztést és a bizalmatlan, közömbös emberi kapcsolatokat. A vállalatok közel tizede (8,2%) érzi problémának a munkaerő-piac magas bérekre és erőteljes fluktuációra visszavezethető negatív folyamatait is. A személytelen ügyintézés és a túlbürokratizált szabályozási környezetet valamivel kevesebben (4,9%) említik. Bár a felvevőpiac, a munkaerőpiac és a közintézményi működés nagyvárosi megítélése kettős (ezek mind az előnyök, mind a hátrányok között felbukkannak), összességében inkább az ezekkel kapcsolatos pozitív vélemények dominálnak. Nagyvárosokkal kapcsolatos második hipotézisünk ezzel egyértelműen megerősítést nyert.

3. ábra: A nagyvárosi hátrányok megoszlása a magyar vállalkozások megkérdezése alapján,  
2016–2017



*Forrás: Saját kérdőíves felmérés (2016–2017)*

A községek kapcsán szintén beigazolódott harmadik hipotézisünk. A válaszadók több mint harmada (35,8%) a kiszámítható, személyes kapcsolatokon alapuló felvevőpiacot emeli ki, de szintén sokan említik a kedvező működési költségeket (27%), ide sorolva az előnyös adózási feltételeket, az alacsony ingatlanárakat és a megfelelő bérleti díjakat. A minőségi, élhető lakókörnyezet (20,5%) és az alacsonyabb bérekkel, lojális dolgozókkal jellemezhető munkaerő-piac (10,7%) szintén gyakran előforduló magyarázatok. Végül a helyi önkormányzat vállalkozásbarát településpolitikáját, a személyre szóló ügyintézését a vállalatok 6%-a említi.

A legtöbb kritika a felvevőpiac szűk mérete, a gyenge vásárlóerő kapcsán éri a községi telephelyeket, a válaszok harmadában (34%) találkozunk ezzel a hátránnyal. A sorrendben következő leggyakoribb hiányosság a fejletlen, hiányos közlekedési infrastruktúra (23,1%), valamint a szakemberhiány és az alulképzettség, amely mögött kedvezőtlen demográfiai folyamatok is meghúzódnak (20,6%). Az alacsony színvonalú, gyakran hiányos üzleti szolgáltatásokat a vállalatok 15%-a nevesíti, a körülményes ügyintézési lehetőségeket és korlátozottan elérhető közintézményeket valamivel kevesebben (7,3%) említik problémaként.

A nagyvárosoknál korábban jelzett kettősség a felvevőpiac, a munkaerőpiac és közintézmények kapcsán ekkor megismétlődik. Kiszámítható, ugyanakkor szűk felvevőpiac, olcsóbb, de többnyire szakképzetlen munkaerőpiac, személyre szabott, mégis hiányos

ügyintézési lehetőségek jellemzik a községeket. Lényegi különbség azonban, hogy ezen a településszinten mindhárom tényező esetében már sokkal inkább a negatív vélemények dominálnak.

A kisvárosok jellemzésekor megismétlődik a legtöbb községi versenyelőny, igaz, bizonyos hangsúlyeltolódások mellett történik mindez. A vásárlók személyes ismeretére építő, kevesebb versenytársat feltételező, éppen ezért átláthatóbb felvevőpiac még inkább dominál (41,6%), amit a kedvező működési költségek (17,5%) és a közvetlen, mégis színvonalas ügyintézési lehetőségek (13%) követnek. A minőségi lakókörnyezet (10,8%) és a megfelelő bérekkel, lojális munkavállalókkal jellemezhető munkaerőpiac (9,6%) valamivel ritkábban szerepel a válaszok között, mint a községeknél, ellenben a közlekedési infrastruktúra (7,4%) kisvárosi előnyként említése már egyértelműen nagyvárosokra emlékeztető jellemvonás.

Kiemelkedik a kisvárosi hátrányok sorából a korlátozott vásárlóerő és a piacra lépési nehézségek (42,5%). Az üzleti szolgáltatások terén megmutatkozó hiányosságok, azok gyakran magas árfekvése (17,3%) korlátozott közintézményi ellátottsággal is párosul (7,5%) a válaszadók szerint. A fejletlen közlekedési infrastruktúra (15,1%), valamint a szakemberhiánnyal küzdő munkaerőpiac (11,8%) ugyan kevésbé meghatározó probléma, mint a községek esetében, viszont egy olyan kisvárosi hátrányt is definiálnak „belterjességként” (5,7%), ami egyaránt kapcsolatba hozható a túlzott ismertséggel, a zárt közösségi léttel és a (főleg nemzetközi) kapcsolati tőke hiányával.

#### **4. ÖSSZEGZÉS**

A magyar vállalkozások mellett, hogy költségérzékenyebbé váltak az elmúlt bő tíz évben, egyidejűleg fontosabbá vált számukra a hatékony munkaerő megléte. A középvállalatoknál a munkaerő felkészültsége kapta a legmagasabb értéket, amit szintén jelentősen felértékelve a működéssel kapcsolatos költségek, a regionális elérhetőség és a település gazdasági szerkezete követ. Lényegesebb szemponttá vált középvállalati szinten az innovációs kultúra, ellenben jóval hátrébb került a település felvevőpiaci jellege. A nagyvállalati válaszok alapján a még magasabbra értékelt működési költségeket a regionális elérhetőség és a munkaerő felkészültsége követi, ahogy esetükben szintén fontosabbá vált a gazdasági szerkezet és az innovációs potenciál jelentősége. Várakozásainknak megfelelően ekkor a települések



felvevőpiaci jellege és környezetük minősége csakugyan veszt fontosságából, ami jól jelzi, hogy a nagyvállalatok elsősorban nem a helyi piacra termelnek és esetükben a működési helyszín sokkal kevésbé lakóhelyi, mint inkább telephelyi szempontokat kell, hogy kiszolgáljon. Amennyiben településmérettől függetlenül számba vesszük a leggyakrabban említett tényezőket, joggal hiányolhatjuk az innovációs kultúrát vagy a nemzetközi kapcsolatrendszer. Kijelenthető, hogy a vállalatok magyarországi léptékben nagyvárosnak számító településeket, főként régió- és megyeközpontokat preferálnak telephelyválasztásuk során. Ezek legfőbb vállalati előnyei között egyaránt megtalálható a kedvező felvevőpiaci adottság, az előnyös közlekedési infrastruktúra, a képzett munkaerő széleskörű választéka, jól működő alvállalkozói kapcsolatrendszer biztosító gazdasági szerkezetük, valamint a közintézmények és üzleti szolgáltatások sokszínű jelenléte.

## IRODALOMJEGYZÉK

- Bakos, N. – Hidas, Zs. – Kezán, A. (2011): Területi különbségek Magyarországon. A főbb társadalmi és gazdasági folyamatok az ezredforduló után. *Területi Statisztika*, Vol. 51. No. 4. pp. 335–357.
- Baranyai, N. – Baráth, G. (2009): A várostérségek gazdasági és társadalmi versenyképességi rangsora. In: Szirmai, V. (Szerk.): *A várostérségi versenyképesség társadalmi tényezői*. Budapest–Pécs: Dialóg Campus, pp. 191–201.
- Csomós, Gy. (2013): Magyarország gazdasági központjainak pozícióváltozása 1992 és 2011 között. *Területi Statisztika*, Vol. 53. No. 6. pp. 529–550.
- Egedy, T. (2012): A gazdasági válság hatása a nagyvárosok versenyképességére Magyarországon. *Földrajzi Közlemények*, Vol. 136. No. 4. pp. 420–438.
- Ehrlich, É. – Révész, G. – Szigetvári, T. (2006): Az infrastruktúra fejlettsége Magyarországon. In: Horváth, Gy. (Szerk.): *Régiók és települések versenyképessége*, Pécs: MTA RKK, pp. 196–235.
- Enyedi, Gy. (2012): *Városi világ*. Budapest: Akadémia Kiadó.
- Fazekas, N. – Fábán, A. (2015): A versenyképesség kulturális és humán aspektusai. *Közép-Európai Közlemények*, Vol. 8. No. 2. pp. 28–39.
- Fábán, A. – Tóth, B. I. (2013): A kultúra területi mérhetősége és a kistérségek közművelődési jellemzői. *Tér és Társadalom*, Vol. 27. No. 1. pp. 97–113.
- Harcza, I. (2015): A területi fejlettség és egyenlőtlenségek lehetséges értelmezései – kritikai értékelés és kutatási eredmények II. *Statisztikai Szemle*, Vol. 93. No. 6. pp. 521–551.
- Józsa, V. (2017): A vállalati beágyazódás. *Comitatus*, Vol. 27. No. 222. pp. 78–85.
- Karsai, V. – Trócsányi, A. (2019): Aki kimarad(t), lemarad(t)? – A település sikeressége és a városi cím. *Földrajzi Közlemények*, Vol. 143. No. 4. pp. 339–357.

- Kiss, É. (2010): Az ipar és a közlekedés kapcsolatrendszerének elméleti kérdései. In: Kiss, É. (Szerk.): Területi szerkezetváltás a magyar iparban 1989 után, Pécs–Budapest: Dialóg Campus, pp. 40–55.
- Koltai, Z. (2006): A magyar lakosság és vállalati szféra lakó-, illetve telephelyválasztásának szempontjai. Területi Statisztika, Vol. 46. No. 3. pp. 240–254.
- Koltai, Z. (2007): A magyarországi városok versenyképességének vállalati megítélése. Tér és Társadalom, Vol. 21. No. 2. pp. 23–42.
- Koltai, Z. (2014): Sikeres és versenyképes városok. Piackutatás a magyar települések körében. Pécs: PTE FEEK.
- Koltai, Z. (2019a): Területi versenyképesség, elmélet és magyar vállalati gyakorlat. Közép–Európai Közlemények, Vol. 12. No. 3. pp. 9–31.
- Koltai, Z. (2019b): Magyarországi gazdasági központok és mobilitási hajlandóság a telephelyi tényezők tükrében. Földrajzi Közlemények, Vol. 143. No. 4. pp. 324–338.
- Konczosné Szombathelyi, M. (2014): A regionális és a vállalati kultúra kölcsönhatásának vizsgálata. Tér és társadalom, Vol. 28. No. 1. pp. 84–98.
- Lengyel, I. (2012): A kelet–közép–európai országok régióinak versenyképessége. In: Rechnitzer, J. – Smahó, M. (Szerk.): Járműipar és regionális versenyképesség. Nyugat– és Közép–Dunántúl a kelet–közép–európai térségben, Győr: Széchenyi University Press, pp. 191–229.
- Lengyel, I. – Rechnitzer, J. (2004): Regionális gazdaságtan. Budapest–Pécs: Dialóg Campus.
- Lengyel, I. – Varga, A. (2018): A magyar gazdasági növekedés térbeli korlátai – helyzetkép és alapvető dilemmák. Közgazdasági Szemle, Vol. 65. No. 5. pp. 499–524.
- Makra, L. – Sümeghy, Z. (2010): Magyarországi városok és megyék osztályozása infrastrukturális és környezeti indikátorok alapján. Földrajzi Közlemények, Vol. 134. No. 2. pp. 203–215.
- Rechnitzer, J. (1994): Fejezetek a regionális gazdaságtan tanulmányozásához. Győr–Pécs: MTA RKK.
- Rechnitzer, J. (2019a): A hazai nagyvárosok gazdasági szerkezetének néhány sajátosságai. In: Sebestyén Szép, T. – Nagy, Z. (Szerk.): Ember – Tér – Idő: Tanulmányok Kocziszky György tiszteletére. Miskolc: Bíbor Kiadó, Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, pp. 218–228.
- Rechnitzer, J. (2019b): Nagyvárosok a magyar területi politikában és területfejlesztésben a rendszerváltozástól napjainkig. Tér és Társadalom, Vol. 33. No. 1. pp. 3–26.
- Rechnitzer, J. – Cszimadia, Z. – Grosz, A. (2004): A magyar városhálózat tudásalapú megújító képessége az ezredfordulón. Tér és Társadalom, Vol. 18. No. 2. pp. 117–156.
- Tóth, G. – Nagy, Z. (2013): Eltérő vagy azonos fejlődési pályák? A hazai nagyvárosok és térségek összehasonlító vizsgálata. Területi Statisztika, Vol. 53. No. 6. pp. 593–612.
- Varga, A. (2002): Johann von Thünen és az „új gazdaságföldrajz” térgazdaságtana. In: Barancsik, J. – Oroszi, S. – Varga, A. (Szerk.): Tanulmánykötet Zinhaber Ferenc professzor emlékére. Pécs: PTE KTK, pp. 87–98.
- Veres, L. (2017): A telephelyválasztás aktuális kérdései. Közép–Európai Közlemények, Vol. 10. No. 2. pp. 33–43.

# MUNKAERŐPIACI POLARIZÁCIÓ BÉRSZEMLELETBEN

## LABOR MARKET POLARIZATION FROM THE REMUNERATION POINT OF VIEW

**NÉMETH JULIANNA**

egyetemi tanársegéd

Vezetés és Szervezéstudományi Intézet

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

[nemethj@ktk.pte.hu](mailto:nemethj@ktk.pte.hu)

### **Absztrakt**

A humán tőke elmélet és értékelés egyik kiemelt területe a humán tőkébe való befektetés, amely az oktatás hatásának megjelenését vizsgálja a magasabb bérekben. Jelen tanulmány egy másik fajta megközelítést alkalmaz. A gazdasági fejlődés hatására egyre nagyobb szükség van a képzett munkaerőre a munkapiacra. Ezt az igényt az oktatás korábban ki tudta elégíteni a megfelelő iskolai végzettséggel rendelkező, munkaerőpiacra kilépő diákokkal, mára viszont az látszik, hogy se az amerikai, se más fejlett országok oktatása nem tud a gyors fejlődéssel lépést tartani. A munkaerőpiac polarizációja mögött így a munkaerőpiac keresletének polarizálódása áll. A foglalkoztatottság növekedése az új munkalehetőségek miatt polarizálódik, és egyre inkább kialakulnak magasan képzett, magas fizetésű, illetve alacsony képzettséget igénylő, alacsony fizetésű munkakörök. A tanulmány célja bemutatni a munkaerő-polarizáció kialakulásának, terjedésének és létezésének okait az elmúlt 20 év nemzetközi irodalmának segítségével. A cikk bővebben foglalkozik mind az amerikai, mind az európai munkaerőpiac trendjeivel, így teljesebb képet ad, mint a korábbi tanulmányok, melyek a témában íródtak.

*Kulcsszavak: bérpolarizáció, munkaerőpiaci polarizáció, bérelméletek, bérkülönbségek*

### **Abstract**

Human capital investment is one of the critical areas of human capital theory and evaluation because it analyses the effects of education (involving training and development) on wages. This paper uses another approach. Thanks to economic growth there is more and more need for professionals in the labor market. This demand was satisfied previously with the

appropriate education and qualifications. Still, now we should realize that neither the American nor other developed countries' education systems can do that. The increase in employment level with the new employment opportunities is polarizing. Because of that, there are more and more jobs which are either highly qualified and high salaried or with low qualifications but lower wages. The purpose of the article is to introduce the reasons for existence, development, and spreading of labor market polarization with the help of the last 20 years of literature. The paper investigates the trends of the American and European labor markets. With that, it introduces a more complete picture than the previous studies which were written on the topic.

*Keywords: wage polarization, labor market polarization, wage theories, wage differences*

## **1. BEVEZETÉS**

John Maynard Keynes már 1930-ban megjósolt egy rendkívül gyors technológiai fejlődést az elkövetkező 90 évre, ezzel együtt a technológiai munkanélküliség (a technológia kiváltja az emberi munkát, ezzel munkanélküliséget okozva) fogalmát is megismertette az emberekkel. Két évtizeddel később Wassily Leontief szintén hasonló problémákról írt, amikor kiemelte, hogy a munkások egyre kevésbé lesznek fontosak, és gépekre lesznek lecserélve. (Acemoglu – Restrepo, 2017) Habár ezek a jóslatok nem váltak valóra, az elmúlt évtizedekben egy újfajta nézet és gondolkodás kezdett kialakulni, melyek az automatizálás, robotika és mesterséges intelligencia hatásait vizsgálják a munkaerőpiacon. (Brynjolfsson – McAfee, 2014) Jól látható, hogy Keynes jóslata valósággá vált, csak a változás nem olyan gyors, bár való igaz, hogy gyorsuló ütemmel rendelkeznek.

A vizsgálódás kiindulópontját az az 1980-as évektől a mai napig tartó béregyenlőtlenség növekedés adja, mely a legtöbb fejlett ország gazdaságában és leginkább a munkaerőpiacon bekövetkezett. Az elsők között az Amerikai Egyesült Államokban emelték ki, hogy 1980 és 2009 között a magas bérrel foglalkoztatott dolgozók iránti kereslet sokkal jobban megnőtt, mint a közepes vagy alacsony bérrel rendelkezőké (Acemoglu – Autor, 2011). A kutatás eredményei azért voltak meglepőek, mert az ezt megelőző időszakban, különösen a hetvenes években a bérkülönbségek csökkenéséről számoltak be. Ennek hátterében az állhat, hogy két hatás együtt érződik. Egyrészt a munkaerőpiac szakmai polarizációja/szegmentálódása, amelynek

nyomán megnőtt a magasabban képzett munkaerő iránti kereslet (és ezáltal az ide tartozók kívánatosabbak lettek, a bérük értelemszerűen megugrott a többiekhez képest). A dinamikus ágazatok ezáltal megugrottak, növelték a béreket, míg az ugyanilyen szakmájú, de kevésbé dinamikus ágazatokban a bérek nem nőttek ilyen mértékben. Másrészt a 80-90-es években még éltek (bár elsősorban nem az USA-ban) jóléti szempontok, amelyek az alacsonyabb jövedelműek felemelését célozták, kormányzati és adózási, ellátási eszközökkel, amelyek a bérek szóródása ellen hatottak. Korábbi kutatások is próbáltak arra fényt deríteni, milyen okai lehetnek annak, hogy látszólag azonos tulajdonságokkal rendelkező munkások esetében is tapasztalhatunk bérkülönbségeket. Goldin és Katz (2008) megvizsgálta, hogy a béregyenlőtlenségek a huszadik század elejétől egészen az 1970-es évekig csökkentek az Egyesült Államokban. Dickens és Katz (1987) bemutatták, hogy a különböző foglalkozások bérei az iparágak között magasan korrelálnak, azaz ha egy foglalkozást egy iparágban magasan megfizetnek, az a másik iparágban is bérprémiummal rendelkezik. Fontos következtetésük, hogy vannak jobban fizető iparágak, így ha valaki egy jobban fizető iparágban keres azonos munkát, akkor azonos foglalkozásban is magasabb bérrel rendelkezhet. Ebben az esetben is két hatás összeecsúsítását láthatjuk: Egyrészt törvénytzerűen vannak *iparági* különbségek: a dinamikus ágazatok jobban tudnak fizetni, mint a kevésbé dinamikusak. És vannak munkaerőpiaci verseny-hatások: ha valaki kurrens *szakmával* rendelkezik, akkor versenyelőnyben van, magas bérrel lehet csak megszerezni egy nem dinamikus iparágban is. Ezzel szemben, ha rosszabbul fizető iparágban keres akár egy jól fizető foglalkozással állást, akkor is bizonyos szintű bérveszteséggel kell számolnia. Katz és Autor (1999) kutatásában 16 fejlett országra fókuszálva állapították meg, hogy a magas és alacsony bérű dolgozók közötti bérkülönbségek megnöttek (1970 és 1995 között) ugyan, de az amerikai változásnál kisebb mértékben.

Több kutató is kimutatta, hogy az Amerikai Egyesült Államok (Autor – Dorn, 2013) mellett az Európai Unió országai (Goos et al., 2009) és számos fejlődő ország esetén is igaz, hogy azok a foglalkozások, amelyek átlagbére 1980-ban a béreloszlás alsó vagy felső részén helyezkedett el, sokkal nagyobb bérnövekedést értek el 2005-ig, mint akik az eloszlás közepén helyezkedtek el. A bérek változásával együtt a foglalkozások aránya is átalakult, ez a változás is arányosan következett be. Az alacsony vagy magas képzettséghez kötött foglalkozások egyre magasabb arányt képviselnek a munkaerőpiacon azon foglalkozásokhoz képest, amelyeket közepesen

képzett dolgozók töltenek be (Telegdy, 2018). A készségeken belül különbséget kell tenni kognitív és nem kognitív készségek között. Fazekas (2017) tanulmányában kiemeli, hogy az elmúlt években jelentősen megnőtt a nem kognitív képességek iránti kereslet (bővebben 3.2), Autor (2010) ezen készségeket inkább feladatokhoz rendeli és azt vizsgálja, hogy azok mennyire igényelnek kognitív vagy nem kognitív képességet.

A legtöbb kutatásban és modellben a képzettek és képzetlenek csoportja esetén a képességek homogenitását feltételezzük, ezért érdekes Balogh és Sipos (2019) tanulmánya, akik a felsőfokú végzettségűek esetén a képességek diverzifikációjának szerepét vizsgálták a friss diplomások béreinek vonatkozásában. Arra a következtetésre jutottak, hogy a felsőfokú végzettségen belül – a béreket figyelembe véve – megéri a szakok közötti váltás, ezzel növelve a képességek diverzifikációját. A polarizáció kapcsán ezt korábban nem vizsgálták, ezért a jelenlegi cikk keretei sem térnek ki bővebben a felsőfokú végzettségen belüli bérkülönbségek vizsgálatára és ennek munkapiaci hatásainak elemzésére.

A tanulmány célja bemutatni azokat az elméleteket, amelyek a legvalószínűbb magyarázatot adják e munkaerőpiaci változásra. Az elméletek ismertetése után ki fogok térni azon kutatásokra, amelyek a béregyenlőtlenségek és a munkaerőpiaci polarizáció együttes hatásának eredőit kutatták és próbálták magyarázni. Ezek közé sorolom az új információs és kommunikációs technológiák (IKT-k) hatását, az offshoring megjelenését és a külföldi gazdasági erők import versenyre gyakorolt hatását. Ezáltal a jelen kutatás segítségével feltárom az amerikai és európai munkaerőpiaci polarizáció főbb okait, az elmúlt 20 év jelentős tanulmányainak bővebb vizsgálatával.

## **2. ELMÉLETI KERETRENDSZER**

A fejlett országok adataiból az látszik, ahogy már korábban is írtam, hogy az 1980-as évekkel kezdődően a béregyenlőtlenség folyamatosan növekszik, mely a humántőke elmélettel összhangban összefüggésbe hozható a dolgozók végzettségével. Minél képzettebb valaki, annál jobban nő a keresete. Az 1990-es évekkel kezdődően azonban elkezdhetünk munkapiaci polarizációról is beszélni, mely alapján mind az alacsony, mind a magas keresetű foglalkozások mérete és bérezése jobban nőtt, mint a közepes keresetű foglalkozásoké. Ebben a

fejezetrészen Telegdy (2018) cikkére hagyatkozva ismertetem azon főbb elméleteket, amelyek e változások mögött állnak.

### **2.1. Tinbergen-féle verseny a technológia és az oktatás között**

A dolgozók képzettségi szintjének függvényében a bérváltozásokat Tinbergen modelljére hivatkozva szokták tárgyalni. A modell két dolgozói típust különböztet meg egymástól: a képzeteket, akik felsőfokú végzettséggel, és a képzetleneket, akik legfeljebb érettségivel rendelkeznek. A modell a képzetlen és képzett dolgozók bérkülönbségét a két különböző kategória relatív keresletének és kínálatának különbségével magyarázza. Keresleti oldalról vizsgálva az állapítható meg, hogy amikor olyan új technológiát vezetnek be, amely megnöveli a képzetek termelékenységét (a számítógép-használat hatékonyabbá teszi a tervezőt, mint a gyári gépkezelőt), az egyetemi bérprémium is megnövekszik. Ennek hátterében az áll, hogy az új technológia és a felsőfokú dolgozó kiegészítik egymást a termelési folyamatban, ezáltal a dolgozó termelékenysége megnő a képzetlen dolgozóhoz képest. A relatív keresletnövekedés pedig megnöveli a felsőfokú bérprémiumot. Kínálati oldalról elemezve pedig azt láthatjuk, hogy a felsőfokú végzettségű dolgozók növekvő száma csökkenti az egyetemi bérprémiumot. Ezáltal beszélhetünk versenyről a technológia és az oktatás között. Az egyik növeli, a másik csökkenti a képzetlen és képzett dolgozók közötti bérkülönbséget. Ha felsőoktatási expanzió megy végbe a gazdaságban, akkor a képzett dolgozók kínálata megnő, ez viszont gátolja a bérnövekedésüket. Ha a termelési folyamatok nem változnak, akkor az egyre növekvő felsőfokú dolgozói kínálatnak le kellene csökkentenie a bérprémiumot. Az adatok viszont ennek az ellenkezőjét bizonyítják, amiből az következik, hogy a technológiai fejlődés nagyobb változásokat eredményezett a munkaerőpiacon a képzett dolgozók javára, mint amit a felsőoktatási expanzió ellensúlyozni tudott (Telegdy, 2018).

### **2.2. A munkapiac polarizációja**

Az előzőekben tárgyalt modell kiválóan magyarázza a béregyenlőtlenségek növekedését, de nem tudja megmagyarázni az 1990-es években megkezdődött munkaerőpiaci polarizáció jelenlétét, azaz, hogy a közepes végzettséget igénylő foglalkozások miért veszítenek egyre nagyobb teret azon foglalkozásokhoz képest, amelyekhez magas végzettség kell, vagy éppen

alacsony. Még az elején fontos kiemelni, hogy a munkaerőpiaci polarizáció esetén habár a bérkülönbségekből indulunk ki, de a polarizáció fő oka, hogy a magas és alacsony képzettségűek iránt megnőtt a kereslet.

Autor (2010) azt nyilatkozta, hogy a foglalkoztatásokat be lehet sorolni három csoportba. Az első csoportba tartoznak a menedzseri, professzionális és műszaki foglalkozások, amelyek általában magasan képzetteket igénylő és magas bérkategóriát jelentő foglalkozások. A középső részbe tartoznak az eladók, irodai és adminisztratív dolgozók, a termelésben, javításban tevékenykedők és az operátorok. Az utolsó csoportba a szolgáltatási szektorban tevékenykedők tartoznak. Ezen foglalkozások közé soroljuk a segítő, ápoló, másoknak asszisztáló személyeket. Az Amerikai Egyesült Államokban ezek a foglalkozások nem követelnek meg magasabb végzettséget, és az átlagos órabérük is alacsonyabb, mint a másik két csoporté.

Autor (2010) alapján, az amerikai munkaerőpiacra a következő tulajdonságok voltak jellemzőek az 1980-as években. A foglalkoztatottsági szint állásonként *szinte* egységesen növekedett minden foglalkoztatottsági képességi szinten. A medián foglalkoztatottsági képességi szint alatt a foglalkoztatottak aránya csökkent, míg felette emelkedett. A legmagasabb relatív foglalkoztatottsági szint növekedés a legjobban fizető állások esetében volt; mérsékelten pozitív az alacsony képességű, alacsony fizetésű állásoknál; és mérsékelten negatív a középen elhelyezkedők esetében. Az 1999 és 2007 közötti vizsgált időszakra ez annyiban módosult, hogy az alacsonyan képzettek foglalkoztatottsági növekedése vált dominánssá, míg a középen elhelyezkedő állások esetében csökkenés látható, és a legjobban képzettek és legjobban fizető állások esetében is csak stabilitásról, és nem növekedésről beszélhetünk. Ha átlagban nézzük a harminc évet, akkor az mondható el, hogy mind a magasan képzett, magas fizetésű, mind az alacsonyan képzett, alacsony fizetésű állások iránt magas a kereslet, míg a középen elhelyezkedő foglalkozások esetében legjobb esetben is csak stagnálásról, de inkább csökkenő foglalkoztatásról beszélhetünk (Autor, 2010).

Autor és Dorn (2013) kiegészítette a korábbi (Autor, 2010) tanulmányt és Tinbergen elméletét azzal, hogy már nem csak a képzettség szerint csoportosítják a munkaerőt, hanem a feladat jellege szerint is. Ehhez további két csoportra osztották a képzetlen dolgozókat a foglalkozásuk jellege szerint, azaz az alapján, hogy mennyi rutinfeladatot végeznek. A vizsgálat



során arra a megállapításra jutottak, hogy a szolgáltatási szektorban dolgozók leginkább a bérelőslás alján helyezkednek el, a rutinfeladatokból álló foglalkozások leginkább közepén és a felsőfokú végzettségűek pedig a bérelőslás felső részén. Ennek háttérében szintén a technológiai változásokat látják. Ahogy a számítógépes technológia ára csökkenni kezdett, a rutinfeladatokat ellátó dolgozók bére is csökkenésnek indult, ezáltal az alacsony végzettségű dolgozók a munkakínálatukat inkább a szolgáltatási szektor felé fordították, ahol sokkal nehezebb automatizálni, mert ezen foglalkozások feladatai direkt fizikai közelséget és közvetlen emberi kommunikációt igényelnek, így általában nem gépesíthetőek (Autor – Dorn, 2013). A hatékony kommunikációra és komplex minták felismerésére csak napjainkban lett képes az IKT. Brynjolfsson és McAfee (2014) felismerte, hogy a második gépesített korszakban (second machine age) a termelékenység növekedés különválik a foglalkozásoktól és a jövedelemtől, ahogy a digitális gazdaság képes termékeket és szolgáltatásokat kínálni nagyon alacsony költséggel. Eddig ez a fenyegetés a szolgáltatásban dolgozó, alacsonyan képzett emberek termelékenységét nem érintette, ezáltal a bérükre sem volt hatással.

Habár eddig leginkább csak amerikai példákat hoztunk, de ki kell emelni, hogy a foglalkoztatottsági polarizáció elterjedt szinte minden gazdaság minden iparágában. Goos et al. (2009) Európa 16 országát vizsgálták 1993 és 2006 között. A szerzők az alacsony, közepes és magas fizetéssel rendelkező, nem mezőgazdasági foglalkoztatottakat vizsgálták, mely alapján arra jutottak, hogy a középső bérkategóriába esők foglalkoztatottsági aránya csökkent a másik két csoporthoz képest. Asplund et al. (2011) az északi munkaerőpiaci polarizációt elemezték. Finnország, Norvégia és Svédország is nagyon nyitott gazdasággal rendelkeznek, ezáltal ki vannak téve a globalizáció okozta magas intenzitású technológiai és strukturális változásoknak. Az északi országokra jellemző a rigid bérstruktúra és bérmeghatározás, így az ő esetükben a polarizáció egy kicsit másként következett be, de ezen országokra is jellemző. A foglalkoztatási szint a bérelőslás felső és alsó részében is növekedett, míg a középső részben csak kicsit növekedett, vagy akár csökkent. Ezáltal kimondhatjuk, hogy Norvégia és Svédország ebben nagyon hasonlít az amerikai munkaerőpiacra. Finnországban egy kicsit más változások mentek végbe. Az eloszlás alsó részében csak kis növekedés volt tapasztalható, így a polarizáció végbement, csak kisebb mértékben. Ezen országokra is jellemző volt a képzett technológiai változás irányából történő elmozdulás a nem rutin technológiai változás irányába, de inkább a kettő kombinációja valósult meg.

Mindezek alapján kijelenthető, hogy a polarizáció a vizsgált fejlett országok mindegyikében végbement. Lindley és Machin (2013) alapján azonban különbségek tapasztalhatóak városi és nem városi területek között. A szerzőpáros szintén a szolgáltatások piacát vizsgálta, és arra a megállapításra jutott, hogy első lépésként meg kell különböztetni a fejlett és fejlődő országokat, de a városi és vidéki területek között is láthatunk eltéréseket, melyek leginkább nem országok, hanem területek közötti különbségekre utalnak. Dauth (2014) a német munkaerőpiacot vizsgálta, és arra a következtetésre jutott, hogy a foglalkoztatási polarizáció szinte teljesen a városok környékén azonosítható be, melynek háttérében az áll, hogy a technológiai fejlettség, illetve a külkereskedelmi lehetőségek ott a legerősebbek.

A következő fejezetben kiemelt figyelmet fordítok a bérkülönbségekben és a polarizációban bekövetkező változások háttérének vizsgálatára, és a hangsúly ezáltal az okokra, magyarázatokra helyeződik az elméletek helyett.

### **3. ELSŐDLEGES MAGYARÁZATOK**

Az elmúlt két évtized sok új globális trendet tartogatott számunkra, mely jelentősen megreformálta a fejlett gazdaságok munkaerőpiacát. Ezen trendek között található a gyors technológiai változások és azok hatása, fenyegetése a munkaerőpiaci dinamizmusra. Az információs és kommunikációs technológia fejlődésének köszönhetően a gyártási folyamatok során egyre több rutinfeladatot váltanak ki mechanikai, számítógépes, robotikai megoldásokkal. Ahogy ezek a megoldások egyre jobban elterjednek, egyre nagyobb figyelem fordult a különböző munkakörök jövője és a bérezés felé. A második ilyen trend maga a globalizáció, mely új külföldi gazdasági erők (különösen Kína) hatásaként jelenik meg, ezáltal átalakítva, megnövelve a fejlett országok importversenyét, és átalakítva a termelési folyamatokat a globális értékteremtő láncokban (global value chain, GVL). (Breemersch et al., 2017) A harmadik trend a másodikhoz szorosan kapcsolódik, hiszen a külföldi gazdasági erők megjelenése jelentős hatással van a munkahelyek offshoringjára is.

A munkaerőpiac U formájú polarizációs mintája a fejlett országok elterjedt elmélete. Habár ahogy korábban említettem, az Amerikai Egyesült Államokban és az Európai Unióban is közös minta a növekvő foglalkoztatottsági szint, jelentős különbségek vannak az országok között. Ez

arra utal, hogy a jelenlegi munkaerőpiac fejlődésének alakja nem egyetlen tényező vagy közös ok, hanem több változó együttes hatására alakul ki (Autor, 2010).

A fejezetben ezen magyarázatok vizsgálatára helyezem a hangsúlyt annak érdekében, hogy teljes képet kaphassunk a munkaerőpiaci polarizáció lehetséges kiváltó okairól. Mélni a foglalkoztatottsági polarizációt egyszerűbb, mint a pontos okait meghatározni. A következőekben bemutatom, hogy a technológiai változások esetén a gépesítés, a rutin feladatok automatizálása az egyik fő hozzájárulója a bérek különbözőségének, és ezáltal a munkahelyek polarizációjának. Autor (2010) szerint a pozíciók ilyen fajta kisarkosodásában szerepet játszik a munkaerőpiac (kereskedelmen keresztül történő) nemzetközi integrációja, és az offshoring is megjelenik, mint harmadik tényező.

### **3.1. Technológiai változás**

Az új technológia hatására nem feltétlenül csökken az emberi munka iránti kereslet, de megváltozik, hiszen másfajta munkára lesz szükség (Autor, 2010). Ebben a kontextusban a fejlett országok munkaerőpiaca jelentős polarizációt mutat, hiszen a foglalkoztatottság növekedése az új munkalehetőségekkel polarizálódik, és egyre inkább kialakulnak magasan képzett, magas fizetésű, és alacsony képzettséget igénylő, alacsony fizetésű munkakörök (Autor et al., 2006; Goos et al., 2009).

Az egyik vezető magyarázat a munkahelyek polarizációjára arra fókuszál, hogy a munkahelyi feladatok egyre inkább a gépesítés áldozatául esnek, ezért ezen technológiailag fejlett feladatok által végzett munka iránt folyamatosan nő az igény. Látható, hogy a mai modern világban a számítógépek egyre inkább átvesznek rutinfeladatokat, de ezek sem tudnak megcsinálni mindent. A képességük, hogy hogyan hajtanak végre egy feladatot, nagyban függ azon programozó képességeitől, aki beállítja a gépet, és megírja számára a programot a feladatok végrehajtásának megfelelő formájáról, sorrendjéről, minőségéről. A bérelszlás középső csoportjába tartozó, közepesen képzett kognitív és manuális képességeket igénylő foglalkozások feladatai, amik egyre inkább rutinfeladatoknak minősülnek, mint a könyvelés, adminisztráció, repetitív termelési feladatok. Mindez annak köszönhető, hogy az alapvető munkafeladatok e foglalkozások esetén egy precíz, jól érthető folyamatot követnek. Ezeket egyre inkább le lehet fordítani számítógépes kódnyelvekre, és így egyre inkább kiválthatók

szoftverekkel, vagy továbbíthatók elektronikus formában távoli, külföldi munkahelyekre. Az automatizálás e folyamata megnöveli a relatív keresletet a nem rutin feladatok iránt, ezáltal azon dolgozók, akik ilyen állást birtokolnak, versenyelőnybe kerülnek. A nem rutin feladatokat Autor (2010) két csoportra bontja: absztrakt és manuális feladatokra. Az absztrakt feladatok megkövetelik a problémamegoldó vagy meggyőző képességet, ezzel szemben a manuális feladatok helyi alkalmazkodást, vizuális és nyelvi felismerő képességet igényelnek. Acemoglu és Autor (2011) arra találtak bizonyítékot, hogy a képesség alapú technológiai változás különbözőféleképpen befolyásolja a termelékenységet a különböző képességi szinteken lévő emberek munkájában.

Frey és Osborne (2013) véleménye szerint az elkövetkező húsz évben az amerikai munkások 47%-a lesz kitéve automatizálási kockázatnak. A World Bank (2016) 57%-ra becsüli az OECD országok foglalkozásainak automatizálását, ezzel szemben Arnzt et al. (2016) feladatközpontú megközelítést alkalmaztak, ezáltal ők a foglalkozások mindössze 9%-át tartják automatizálásra lehetségesnek. Mindez azonban még nem jelenti azt, hogy a munkaerőpiacon technológiai munkanélküliségről kell beszélnünk. Még abban az esetben, ha az IKT elér arra a szintre, hogy mindent robotizálni lehessen, sem biztos, hogy a vállalatok úgy döntenek, hogy ezt fogják tenni. Mindez nagyban függ a helyettesítő gépek árától, valamint hogy az átállás mekkora változást, illetve kockázatot jelentene számukra. Másodszor, az új technológiák használatára való átállás egy lassú folyamat jogi és társadalmi szempontból is. Harmadszor, ha ezek a folyamatok végbe is mennek, ezek önmagukban is indukálnak új munkahelyeket, új folyamatokat, új feladatokat (Acemoglu – Restrepo, 2017).

Közgazdasági szempontból azonban azt mondhatjuk el, hogy az IKT térnyeréséből kifolyólag a robotok kiteszítik a munkapiacról a rutinfeladatokat végző (közepesen végzett) munkásokat, hiszen a gépek magasabb termelékenységre képesek. Ez a megnövekedett termelékenység többletjövedelmet generál a vállalat számára, mely a szolgáltatások iránti keresletre növekvő hatással van. A szolgáltatások iránt megnövekedett kereslet növeli a munkakeresletet a szolgáltatási szektorban. Mivel a képzett dolgozók bére növekszik (képességeik kiegészítik az új technológiát), a munkaerőpiac tovább polarizálódik (Telegdy, 2018).

### 3.2. Offshoring

Habár kezdetben a polarizációt a képzettség alapú technológiai változásnak tulajdonították (Katz – Autor, 1999), a frissebb kutatások már a rutinfeladatok offshoringjában keresik az okokat. Blinder (2007) szerint a foglalkozások offshoringja nem jelent mást, mint a foglalkozás vagy pozíció átköltözését egy másik országba, attól függetlenül, hogy ez a mozgás adott vállalaton belül, vagy más vállalathoz történik. A második esetben sokszor az outsourcing kifejezést alkalmazzuk, de ez azért nem megfelelő minden esetben, mert az outsourcing lehet adott országon belüli is. Az offshoring legtöbbször foglalkoztatási migráció, “gazdag” országokból “szegényebbekbe”.

Autor (2010) szerint a polarizáció egyik fő oka lehet, hogy a közepesen képzett emberekre osztható rutinfeladatok egyre inkább automatizálásra kerülnek, és ezáltal offshoring-nak vannak kitéve. Ezek közé soroljuk azokat a tevékenységeket, amelyeket korábban közepesen képzett alkalmazottak végeztek el, azaz azok, akik csak alapképzéses diplomával vagy érettségivel rendelkeztek. Autor et al. (2003), illetve Autor és Dorn (2013), ahogy fentebb írtam, megkülönböztetett rutin- és nem rutin feladatokat. Ezek szerint rutinfeladatnak minősülnek azok az eléggé jól megfogalmazott kognitív vagy manuális munkahelyi tevékenységek, amelyek sikeresen végrehajthatóak egy számítógépes programmal, vagy egy kevésbé képzett dolgozóval egy fejlődő országban. Nem rutin feladatnak minősülnek azok a tevékenységek, amelyek komplex kommunikációt vagy problémamegoldást igényelnek, hiába használja fel a dolgozó segítségül a számítógép adta lehetőségeket. A rutinfeladatot ezek alapján a következő tulajdonságokkal írhatjuk le: közepes kognitív képzettséget igénylő szolgáltatási vagy termelő tevékenységek, mint a könyvelés, irodai munka vagy ismétlődő termelési feladat. A fő tevékenységeket ezekben a foglalkozásokban precíz leírások és jól érthető folyamatok jellemzik. Az IKT fejlődésével a gépek képesek a rutin feladatokat végrehajtani vagy továbbítani olyan külföldön dolgozó alacsony bérű alkalmazottaknak, akik egy folyamatleírást követve ezeket el tudják végezni.

Fazekas (2017) is bővebben vizsgálta a nem kognitív készségek (nem rutin feladatok) iránti keresletet. A szerző kiemeli, hogy ennek hátterében három fontos ok áll, a technológiai fejlődés, az urbanizáció és a fejlett társadalmak elöregedése. A változásra nyitott, rugalmas gondolkodású és kooperatív munkaerőt alkalmazó munkahelyek kevésbé vannak kitéve az új

technológiák kizorító hatásának, mert egyre inkább alkalmaznak rugalmas munkaszervezési formákat. A gyorsan előrehaladó urbanizáció miatt egyre nő az igény a kulturális és személyes szolgáltatások iránt, ahol viszont szükség van a személyes kapcsolatokra, empátiára és nyitottságra. A fejlett országok lakosainak előregedése megnöveli a keresletet a gondozói és egészségügyi dolgozók iránt, amely foglalkozások jelentősen igénylik az empatikus képességeket és az érzelmi ráhangolódást.

Blinder (2007) a foglalkozások megkülönböztetéséhez egy más megközelítést alkalmazott. Ő azt vizsgálta, vajon a szolgáltatáshoz szükség van-e a személyes kapcsolatra, vagy megoldható személytelen átadás során is. Az első kategória jelentősen hasonlít a nem rutin feladatokra. Még hasonló példákat is alkalmazott a szerző, például karbantartó, gyámügyi alkalmazott (a bérskála alacsony végén), és sebész, vezérigazgató (a bérskála felső ágán). A második kategória a bérskála alacsonyabb vége felén található alkalmazottakat foglalja magába, mint a telefonos ügyfélszolgálati munkatárs, vagy a magasabb végén lévőket, mint a kutató, tudományos munkatárs. Az ő megközelítése annyiban más, hogy nem képességi vagy elvégzett oktatási szint szerint tesz különbséget, hanem az alapján, hogy a feladat vagy szolgáltatás végrehajtható-e elektronikusan két távoli ország között is, vagy igényel személyes jelenlétet. Ez jelentősen hasonlít Arnzt et al. (2016) kutatásához, akik a feladatközpontúság miatt mindössze 9%-ra becsülik az automatizálásra lehetséges foglalkozásokat. Blinder (2007) szerint sok olyan komplex feladat létezik, mely magasan képzett egyéneket kíván meg, és jelentős emberi döntéshozatalt, de mégis ki lehet telepíteni egy másik országba a modern telekommunikáció vívmányainak köszönhetően. Gondoljunk itt például egy statisztikai elemzőre vagy számítógépes programozóra, forgatókönyv szerkesztőre, biztonsági elemzőre. Kiemeli, hogy a személyes és nem személyes feladatok egy kontinumon helyezkednek el, tehát sok esetben nem könnyű a foglalkozásokat egyikbe vagy másikba besorolni. Ilyenek lehetnek az építész és az egyetemi oktató, melyeket távoli oktatás vagy skype kapcsolat segítségével közelebb lehet hozni, de lehet, hogy a kommunikációs technológia használatával a szolgáltatás minősége csökken. Mindezek figyelembevételével a szerző megvizsgálta, hogy az amerikai állások mekkora részét érintheti az offshoring. Elemzése során először azt vizsgálta, mennyire szükséges az adott feladatot az Amerikai Egyesült Államokban végrehajtani. Ha a munkahelynek Amerikában kellett lennie, akkor nem offshoringra képesnek minősült, ha viszont a munkahely lehetett külföldön is, akkor offshoringra képesnek minősült. Mindezek

alapján megállapította, hogy az összes vizsgált 817 foglalkozás közül 210 minősül offshoringra képesnek, mely a polarizáció létét támasztja alá.

Mindezek alapján kijelenthető, hogy azon foglalkozások, amelyek nagyrészt rutinfeladatokról állnak, hozzájárulnak a foglalkozások polarizáltságához, és ezáltal kialakulnak a magasan képzett, magas bérrel; valamint az alacsony képzettséggel, alacsony bérrel rendelkező foglalkozások; míg a közepes képzettséget igénylő munkák aránya a foglalkoztatottakon belül csökken. Goos et al. (2014) is ezt az elméletet támasztották alá, amikor kijelentették, hogy a rutinfeladatok offshoringja az alacsony bérezésű országokban csökkenti a keresletet a béreloszlás közepén elhelyezkedő foglalkozások iránt. Ez alátámasztja a korábban bemutatott, Acemoglu és Autor (2011) által továbbfejlesztett Tinbergen-féle modell következtetéseit, azaz, hogy a foglalkozások offshoringja azonos hatásokkal rendelkezik, mint a képzettség alapú technológiai változás.

### **3.3. Külkereskedelem**

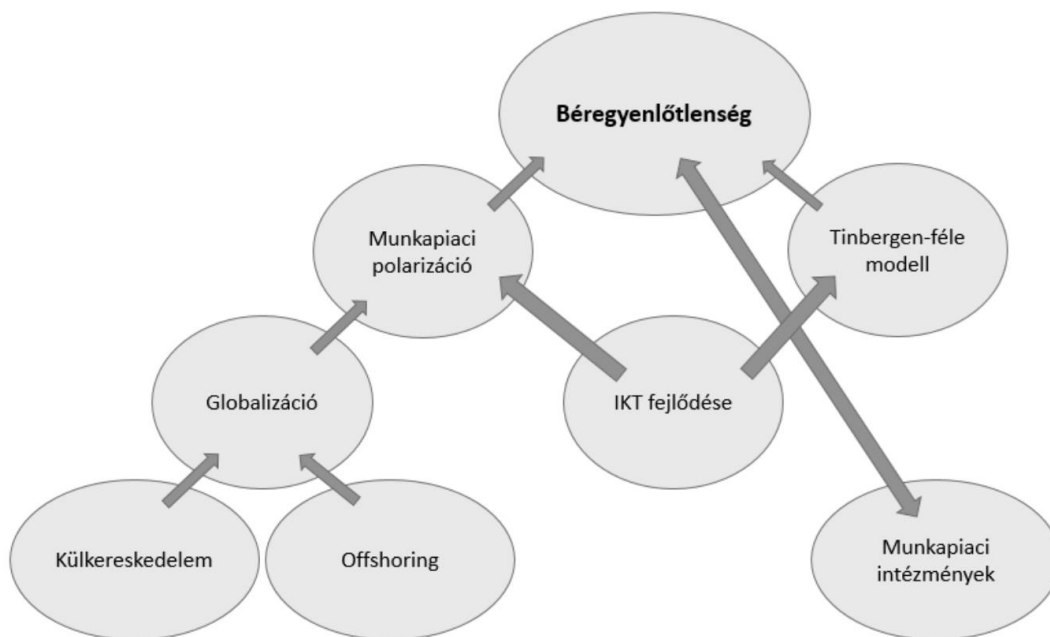
Az elmúlt években kiemelt figyelmet kapott a fejlett országokban a szolgáltatási szektor felé történő eltolódás mellett a külkereskedelem volumenének növekedése (leginkább a kínai import szerepe), mely hatással volt a bérezésben történő változásokra azáltal, hogy csökkentette az aggregált termelői foglalkoztatottsági szintet. Habár a globalizáció hatásainak az iparosodás csökkentésére egyértelmű jelei vannak, nem sok bizonyíték létezik arra vonatkozóan, hogy a globalizáció, az iparosodás csökkenése és a polarizáció között közvetlen kapcsolat állna. Keller és Utar (2016) a dán munkaerőpiacot vizsgálva arra jutottak, hogy a kínai import növekedése csökkenőleg hatott a dán közepesen fizetett termelői foglalkozásokra, és ez tovább növelte az ország foglalkozási polarizációját, mivel a munkások a közepesen fizetett termelői foglalkozásokból az alacsonyabb bérű szolgáltatási szektor vagy a magasabban fizetett foglalkozások felé fordultak. Breemersch et al. (2017) 19 Európai OECD országot vizsgálva arra jutottak, hogy a kínai nettó import verseny jelentősen hozzájárul a foglalkoztatottság csökkenéséhez a kevésbé polarizált termelői szektorokban. Telegdy (2018) visszahivatkozik Baldwin-ra, aki könyvében kiemeli, hogy fejlett IKT nélkül ez az átsztruktúrálnak nem jöhetett volna létre, mely arra utal, hogy a globalizációnak ezen részét szintén a technológiai változás mozgatja. Ezt támasztja alá, hogy a közepesen képzett dolgozók

aránya a fejlődő (sokat exportáló) országok munkaerőpiacán vesztett a relatív sokaságából (World Bank, 2016).

#### 4. KÖVETKEZTETÉSEK, JÖVŐBELI KUTATÁSI IRÁNYOK

Következtetesként és összegzésként mindezek alapján az mondható el, hogy a béregyenlőtlenség okai között kiemelt fontosságúvá vált a munkaerőpiaci polarizáció szerepe. A kutatásomban található összefüggéseket az 1. ábra foglalja össze, amely a béregyenlőtlenségek magyarázatától kiindulva bemutatja a két fő elméletet (Tinbergen-féle modell és munkaerőpiaci polarizáció), és a mindezek háttérében megtalálható gazdasági folyamatokat.

1. ábra: A béregyenlőtlenség és a munkapiaci polarizáció kapcsolata



*Forrás: Saját szerkesztés*

A cikk struktúrájából kitűnik, hogy két fő csoportra oszthatóak a béregyenlőtlenségek háttérében tapasztalható munkaerőpiaci polarizáció magyarázatai. Az első fő csoport ezek között az információs és kommunikációs technológia fejlődéséből kiindulva elemzi a munkahelyeken lévő rutinfeladatok robotizálását. Ezen automatizálási folyamatok hatással voltak a globalizációra, azon belül is a munkakörök offshoringjára, illetve az import által



biztosított termékek miatt a munkakörök megváltozására. A második csoport a munkaerőpiac saját intézményeit (minimálbér és szakszervezetek) foglalja magába, amelyek fontosak lehetnek az alacsony bérek felzárkóztatásában. Ezen hatások bővebb kifejtésére azonban a tanulmány terjedelmi korlátai miatt nem volt lehetőség.

A polarizáció következményeinek orvoslásánál kiemelkedőbb feladat a hatások megelőzésére fordítani a hangsúlyt. A hazai munkaerőpiac fejlesztése kapcsán jelentős fontosságú lenne az oktatási rendszer olyan formájú átalakítása, hogy a nem kognitív képességek is kiemelt figyelmet kapjanak. Ezen képesség fejlesztésének azonban nem csak az oktatási rendszer, de a munkaerőpiaci intézmények feladatkörébe is be kellene épülnie annak érdekében, hogy a foglalkoztatási szolgálatok által ajánlott képzésekben is megfelelő hangsúlyt kapjanak. Fazekas (2017) fontosnak tekinti, hogy több kutatási intézmény is felismerte a kognitív és nem kognitív képességek fejlesztésének fontosságát. Az OECD 2013-tól figyeli a diákok szociális és érzelmi készségeit. 2018-tól a PISA (matematikai, szövegértési és természettudományos) tesztjeit bővítik annak érdekében, hogy globális kompetenciák mérésére is alkalmasak legyenek. Az oktatás kapcsán pedig máris visszafordultunk az emberi tőke elmélet és a polarizáció kapcsolatához. Polónyi (2016) kiemeli, hogy az emberitőke-elmélet összekapcsolódik az oktatás társadalmi hatásainak várakozásaival, hiszen azzal, hogy az állam szerepet vállal az oktatásban, az oktatás extern hatásaihoz, mint gazdasági fejlődés is hozzájárul.

Véleményem szerint a munkaerőpiac egyre erősebb polarizációja a gyors technológiai változások miatt egy elkerülhetetlen jövőkép. Mindenképpen meg kellene előzni a negatív hatásait, amennyire csak lehet. A cikk keretei nem tették lehetővé, hogy a keresleti oldal kapcsán mélyebb vizsgálódás induljon az új típusú munkahelyek kapcsán, amelyeket szintén a technológiai változás hoz magával. Ezek az új munkahelyek másfajta kognitív és nem kognitív képességek meglétét igénylik majd. Ennek érdekében fontos lenne a polarizáció enyhítése. Az oktatási rendszer átalakítása mellett kiemelt fontosságú lenne a szülők tájékoztatása és felkészítése is annak érdekében, hogy gyermekeik esetén ne csak a kognitív, de a nem kognitív képességeik fejlesztésére is szánjanak figyelmet.

Az látható, hogy a magyar munkaerőpiac erősen szegmentált: van egy alulárazott réteg: közfoglalkoztatottak, idegymunkások, szürkén/feketén foglalkoztatottak. Ők még nem

tartoznak a korábbiakban említett gyorsabb bérnövekedésű rétegbe. Annak érdekében, hogy ezen rétegek felzárkóztatása is megtörténjen, szükséges lenne a szürke gazdaság erőteljesebb fehérítésére, a számítógépes tudás magas szintű oktatására, és a nem kognitív tudás előtérbe kerülésére már az alapszintű oktatási rendszerekben is, annak érdekében, hogy ezen rétegek számára is elérhetővé váljanak a magasabban fizető állások. Ez a szakpolitikai lépés lehetővé tenné, hogy az érettségi végzettségűek se zuhanjanak vissza a nem jól fizető állásokba, hanem megfelelő személyes kompetenciákkal rendelkezzenek a magasabban fizető állásokhoz.

A bérkülönbségek csökkentése minden ország esetén kiemelt figyelmet érdemel. A jövedelempolitika egyelőre a minimálbér bevezetésével és emelésével próbál ezeken változtatni mind hazánkban, mind a nemzetközi szinten, de ennél mélyebbre kell tekinteni, és nem a következményeket orvosolni, hanem a gyökereket, okokat megkeresni és azokra megoldást találni.

Telegdy (2018) vizsgálta a magyarországi béregyenlőtlenségeket, így számomra egy fontos kutatási irány lehet megvizsgálni Blinder (2007) és Arntz et al. (2016) cikkei alapján a magyarországi foglalkozások offshoring-ra való képességét. Mindezt pedig érdemes lesz összevetni a béregyenlőtlenségekben tapasztalható változásokkal, és így vizsgálni: mennyiben lesz képes mindez a jövőben komoly változásokat okozni a magyarországi munkaerőpiacon.

## IRODALOMJEGYZÉK

- Acemoglu, D. – Autor, D. (2011): Skills, Tasks and Technologies: Implications for Employment and Earnings. In: Card, D. – Ashenfelter, O. (Eds.) Handbook of Labor Economics. North Holland: Elsevier, pp. 1045–1170.
- Acemoglu, D. – Restrepo, P. (2017): Robots and Jobs: Evidence from the U. S. Labor Markets. NBER Working Paper No. 23285.
- Arntz, M. – Gregory, T. – Zierahn, U. (2016): The Risk of Automation for Jobs in OECD Countries: A Comparative Analysis. OECD Social, Employment and Migration Working Papers No. 189.
- Asplund, R. – Barth, E. – Lundborg, P. – Nilsen, K.M. (2011): Polarization of the nordic labour markets. Finnish Economic Papers, Vol. 24. No. 2. pp. 87–110.
- Autor, D. (2010): The polarization of job opportunities in the U. S. Labor market: Implications for employment and earnings. The Hamilton Project. Center for American Progress.
- Autor, D. – Dorn, D (2013): The Growth of Low-Skill Service Jobs and the Polarization of the US Labor Market, American Economic Review, Vol. 103. No. 5. pp. 1553–1597.
- Autor, D. – Katz, L. – Kearney, M. (2006): The Polarization of the US Labor Market. American Economic Review Papers and Proceedings, Vol. 96. No. 2. pp. 189–194.

- Autor, D. – Levy, F. – Murnane, R.J. (2003): The skill content of recent technological change: an empirical exploration. *The Quarterly Economic Journal*, Vol. 118. No. 4. pp. 1279–1333.
- Balogh, G. – Sipos, N. (2019): Pályakezdő közgazdászok bére a szakdiverzifikáció függvényében. *Közgazdasági Szemle*, Vol. 66. No. 5. pp. 551–577.
- Blinder, A.S. (2007): How many U.S. jobs might be offshorable? CEPS Working paper. No. 142.
- Breemersch, K. – Damijan, J. P. – Konings, J. (2017): Labour Market Polarization in Advanced Countries: Impact of Global Value Chains, Technology, Import Competition from China and Labour Market Institutions. OECD Social, Employment and Migration Working Papers No. 197.
- Brynjolfsson, E. – McAfee, A. (2014): *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W. W. Norton & Company.
- Dauth, W. (2014): Job polarization on local markets. IAB–Discussion Paper. No. 18. Institut für Arbeitsmarkt– und Berufsforschung (IAB): Nürnberg.
- Dickens, W. T. – Katz L. F. (1987): Inter–industry wage differences and theories of wage determination. NBER working paper No. 2271.
- Fazekas, K. (2017): Merre halad a kereslet? A nem kognitív készségek felértékelődés. In: Fazekas, K. – Köllő, J. (Szerk.): *Munkaerőpiaci tükör 2016*. Budapest: MTA Közgazdaság– és Regionális Tudományi Kutatóközpont Közgazdaság–tudományi Intézet, pp. 150–159.
- Frey, C.B. – Osborne, M. A. (2013): *The Future of Employment: How Susceptible are jobs to computerisation?* Mimeo. Oxford Martin School.
- Goldin, C. – Katz, L. (2008): *The race between Education and Technology*. Cambridge, Massachusetts. The Belknap Press of Harvard University Press.
- Goos, M. – Manning, A. – Salomons, A. (2009): Job polarization in Europe. *The American Economic Review: Papers and Proceedings*, Vol. 99. No. 2. pp. 58–63.
- Goos, M. – Manning, A. – Salomons, A. (2014): Explaining Job Polarization: Routine–Biased Technological Change and Offshoring. *American Economic Review*, Vol. 104. No. 8. pp. 2509–2526.
- Katz, L. – Autor, D. (1999): Changes in the Wage Structure and Earnings Inequality. In: Card, D. – Ashenfelter, O. (Eds.): *Handbook of Labor Economics*. North Holland. Elsevier, pp. 1463–1555.
- Keller, W. – Utar, H. (2016): International trade and job polarization: evidence at the worker level. NBER working paper No. 22315.
- Lindley, J. – Machin, S. (2013): Labour Market Polarization, Urbanization and Skill–Biased Consumption. CESifo Area Conference on Economics of Education.
- Polónyi, I. (2016): *Emberi erőforrásaink 21. százada*. Budapest: Gondolat Kiadó.
- Telegdy, Á. (2018): Béregyenlőtlenség a magyarországi munkapiacra: a technológiai változás, felsőoktatási expanzió és a minimálbér szerepe. *Hitelintézet Szemle*, Vol. 17. No. 3. pp. 5–28.
- World Bank (2016): *World Development Report: Digital Dividends*. Washington DC: The World Bank.

## KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

EFOP3.6.3-VEKOP-16-2017-00007-"Tehetségből fiatal kutató" - A kutatói életpályát támogató tevékenységek a felsőoktatásban projekt támogatásával készült.

# A SZERVEZETI NÖVEKEDÉS ASPEKTUSAI, AVAGY A NÖVEKEDÉSELMÉLETEK ÁTTEKINTÉSE

## FACTORS OF ORGANIZATIONAL GROWTH – REVIEW OF COMPANY LIFE-CYCLE MODELS' DIFFERENT APPROACH

**PÓTÓ JUDIT**

PhD-hallgató

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

[poto.judit@ktk.pte.hu](mailto:poto.judit@ktk.pte.hu)

### **Absztrakt**

A különböző nagyságú szervezetek eltérő belső struktúrákat és működésmódot tesznek indokolttá. A mai gyorsan változó környezetben rövidebb idő alatt nőnek meg a vállalatok a sikeres működés hatására – ezzel párhuzamosan pedig felerősödött annak a jelentősége, hogyan tudnak a szervezetek tudatosan készülni a szervezeti növekedés okozta problémákra, amelyek együtt járnak a sikerrel.

A különböző növekedésméletek különböző szervezeti tényezőket jelölnek meg a növekedés sikertényezőiként, akár a szervezeti alkalmazkodás, akár az új lendületet generáló belső szervezeti átalakulás témakörét vizsgáljuk. A tanulmány összehasonlítja a vállalati növekedésméleteket, és stratégiai javaslatokat tesz a szervezetek számára a növekedésméletek használhatóságát illetően, amelyek elősegíthetik a növekedés okozta nehézségek sikeres megoldását, ill. a vállalatok gördülékenyebb belső struktúraváltását.

*Kulcsszavak: növekedésmélet, szervezeti növekedés, szervezeti struktúra, menedzsment funkciók, szervezeti életciklus*

### **Abstract**

The different size organisations need different internal structure and coordination methods. In the turbulent environment of nowadays business, companies grow faster (as a result of

successful operating) – and it also means a growing importance of preparing the problems caused by the company growth.

Different growth theories identify different organizational features as a key factor of successful growth both in the topic of organizational learning and the change of internal structure which can indicate a new process of growth. This paper makes a comparative analysis of the different growth theories, and makes strategic suggestions to companies in practice. This way the paper can support the managers in solving the problems caused by company growth, and in the more successful and efficient internal changes of structure and operation.

*Keywords: growth theory, organizational growth, organizational structure, management functions, organizational life-cycle*

## **1. BEVEZETÉS**

Az a gondolat, hogy a vállalatoknak életciklusa van, mintha csak élőlények lennének, elterjedt nézőpont, amelyre számos vállalati növekedési modell épült rá. A különböző modellek azonban már számosságukkal is jelzik azt, hogy ha van is ilyen vállalati életciklus, ennek a leírása, a jellemzők azonosítása vagy a különböző szakaszok lehatárolása egyáltalán nem egyértelmű. A különböző modellek eltérnek egymástól abban is, hogy hány szakaszt különítenek el, milyen jellemzőket tartanak kulcsfontosságúnak ill. (kutatásmódszertani szempontból) empirikus alátámasztással rendelkeznek-e vagy nem.

A vállalati növekedés ugyanakkor új és új kihívásokkal állítja szembe a tulajdonosokat és menedzsereket, így az egyre gyorsabban változó piaci környezet, a rövidülő termékéletgörbék és a globalizációs hatások felértékeltek annak a jelentőségét, hogy milyen mértékben tud egy adott vállalat alkalmazkodni a változásokhoz. Ennél is fontosabb (és nagyobb versenyelőnyt jelenthet) az a kérdés, hogy mennyire tud egy vállalat előre felkészülni a jövőben várható belső változásokra, amelyeket a növekedés hatására kell végrehajtani.

A tanulmány a vállalati növekedés témakörében megszületett különböző modelleket tekinti át. Általánosan megfigyelhető tendencia, hogy a régebben íródott szakirodalmak egymástól független modellek, míg az újabbak inkább a korábbiak alátámasztásai, kiegészítései, továbbfejlesztései, így a tanulmányban az előbbieket képviselnek nagyobb hangsúlyt.

A különböző modellek ugyan tartalmazznak átfedéseket, ugyanakkor mégis megfigyelhető néhány különböző nézőpont, amely alapján a modellek vizsgálják a növekedést. A tanulmány célja volt ezen nézőpontok alapján besorolni a modelleket. A növekedéstudományok áttekintése során pedig összességében megfigyelhető néhány modellről-modellre kialakuló, átfogó gondolat, amely általánosságban lezűrhető. A továbbiakban először a csoportosító nézőpontok, majd az alcsoportok kerülnek bemutatásra, végül az összegző gondolatok következnek.

## 2. A NÖVEKEDÉSELMÉLETEK CSOPORTOSÍTÁSA

A különböző elméleteket lehetne a szakaszok szerint vagy az empirikus alátámasztás alapján is csoportosítani. Ezek alapján azonban nem képződnek homogénebb alcsoportok. A szerző meglátása szerint azonban megfigyelhető néhány különböző nézőpont, ami jellemzően egy-egy pozíció vagy témakör mentén vizsgálja a növekedést, és ez alapján meghatározhatók egymáshoz közelebb álló elméletek. A nézőpontokban az a közös, hogy egy-egy szervezeti „szűk keresztmetszet”, egy-egy kulcsfontosságú pont mentén vizsgálja a növekedést.

Ezek a csoportok a következők:

*Vállalkozói képességek / alapító szemszöge:* A vállalatok sikerességében (különösen az első időkben) kiemelt szerepe van az alapítónak, ill. a vállalkozói / vállalkozási kompetenciáknak. Ez egy ponton túl (a professzionális menedzsment megjelenésével, ill. a tulajdonos(ok) és az ügyvezetés szétválásával) veszít a fontosságából, de az új cégek sikerre vitelében fontos tanulsággal szolgálhatnak azok a modellek, amik az alapító / vállalkozó szempontjából vizsgálják a növekedés sikertényezőit. A modellek közös jellemzője, hogy a növekedés leírása véget ér (vagy elnagyoltta válik) azon a ponton, ahol a vállalat már mindenképpen függetlenedik az alapítótól (vagy az egyszemélyes vezetéstől).

*Menedzsment szemszög:* A növekedés összekapcsolódik a változásra való reagálás képességével, ami kiemeli a menedzsment fontosságát (Farkas et al., 2015), ez tehát valamelyest minden növekedési modell része. Vannak ugyanakkor olyan növekedéstudományok, amelyek kifejezetten a vállalat menedzsereinek szemszögéből vizsgálják a növekedést, és veszik sorra a jelentkező kihívásokat vagy kulcsfeladatokat. Ezek kerültek ebbe a kategóriába.

*Technológia / innovációs szemszög:* Ebben a csoportban azok a modellek találhatók, amik jellemzően hi-tech iparágban jelenlevő cégek vizsgálata alapján születtek, vagyis központi elemük az innováció, a start-up-lét szervezeti fázisainak vizsgálata. Itt is fontos az alapító, de inkább az új termék kialakulása, a tudásmenedzsment, az abszorpciós képesség ill. az innovációhoz való viszony a kulcselem.

*Szervezet, mint nyitott rendszer:* A szervezetet tekinthetjük olyan rendszernek is, amely folyamatosan interakcióban áll a környezetével (Farkas et al., 2015). Ebben a csoportban azok a modellek szerepelnek, amelyek nem csak a szervezet belső tényezőit vizsgálják, hanem figyelembe veszik a környezetet (pl. versenytársak, beszállítók, vevők), ill. a szervezet több alrendszerét is. Nem meglepő módon ebbe a kategóriába került a legtöbb modell; és ezek adják egyúttal a legváltozatosabb képet arról, milyen szervezeti tényezőkre érdemes koncentrálni a növekedés során.

*Integrált modellek:* Ebben a csoportban azok a modellek helyezkednek el, amelyek jellemzően több előző elmélet integrációjából születtek azzal az igénnyel, hogy minél univerzálisabb megállapításokat tegyenek. Olyan általános keretrendszerek leírásai vannak itt, amelyek a szervezetelmélet fogalomkörében mozognak. Ebből következő jellemzőjük azonban, hogy (a szerző meglátása szerint) általában túl absztraktak ahhoz, hogy igazán használhatóak legyenek a gyakorlati vállalati életben.

A továbbiakban az egyes elméletek rövid bemutatása következik csoportonként, majd a modellek összefoglalását tartalmazza az 1. ábra.

## **2.1. Vállalkozói képességek / alapító szemszöge**

Az egyik fontos, sok további kutatást (többek közt Greiner modelljét) megalapozó elméletben Steinmetz (1969) négy szakaszt szerepeltetett: 1) direkt vezetés; 2) felügyelet; 3) közvetett kontroll; 4) divizionális szervezet. Modelljét az alapító cégtulajdonos szemszögéből építette fel, így az egyes szakaszok leírása tulajdonképpen a cégtulajdonos jellemző kihívásait tartalmazza a menedzsment-feladatoktól a magánéletig. A szakaszokra a következő kulcsproblémák jellemzők: 1) növekvő komplexitás és időnyomás; 2) terjeszkedés, toborzás és növekvő bevétel, ugyanakkor a szervezet megmerevedése; 3) növekedés vagy beolvadás, növekvő általános költségek, csökkenő megtérülési ráták, fejnehéz szervezetek. Ebben a

modellben jelenik meg először az a fontos gondolat, hogy a szervezetek és a megoldások egyre bonyolultabbak lesznek, ahogy a szervezet növekszik.

A következő idetartozó modellt Kimberly (1979) alkotta, aki empirikus cikkében két szakaszt különböztet meg: a vállalkozó-központú fázist és a belső szociális kontroll, a kapcsolatok kiépítésének szakaszát. A modell egy új szervezet beindításának első időszakát írja le. A cikk jelentősége az a gondolat volt, hogy a vállalatot a születés körüli szakaszokban sikerre vivő tényezők nem ugyanazok, mint amik a későbbi fázisokban a további eredményességet biztosítják.

Abetti (2001) háromszakaszos modellje a következőkből épül fel: 1) Informális (mindenki résztvevő); 2) Funkcionális (a vezető fő-szakemberből menedzseré alakul); 3) Üzleti egységek (a menedzsment egyre több szintje). Megállapítása szerint ez a három szakasz jelenik meg a vállalatok első 9 évében. Empirikus vizsgálatát USA-beli technológia-intenzív vállalatokon végezte. Fő megállapítása az volt, hogy a gyorsuló növekedés nem követ semmilyen megjósolható mintázatot, inkább a fejlődés és a viharzás szakaszait, amelyek krízisekkel tarkítottak. Azt feltételezte, hogy minden szakasz körülbelül 3 évig tart. Minden „forradalmi” szakasz a következő krízisben végződik, és minden krízis megoldása beindítja a következő fejlődési szakaszt.

## **2.2. Menedzsment szemszög**

A legkorábbi modell ebben a csoportban Lippitt és Schmidt (1967) elmélete, akik három fejlődési szintet különböztettek meg. Az első fázisban a szervezet célja, hogy létrejöjjön és életképesse váljon; a második szakaszban a cél a stabilitás és az ismertség; a harmadikban pedig az egyedi vonások megtalálása és a társadalomhoz való hozzájárulás.

Szerintük összesen hat (szakaszonként két) krízisen kell keresztül mennie a szervezetnek, aminek a megoldásához menedzseri tudás szükséges. Az első a „teremtés krízise”, amihez tisztán értelmezett rövidtávú célok kellene. A második a „túlélés krízise”, ahol kommunikálni kell a rövidtávú célokat. A „stabilizálódás” krízisének megoldásához az előrejelzési és a hosszútávú tervezés képessége kell. A „jó hírnév” kríziséhez szükség van ügyvezető csapatra, akik tudnak célokat kitűzni és tervezni. Az „egyediség elérésének” kríziséhez középszintű



menedzsmentre ill. a stratégiai célok lebontására van szükség, az „elismertség kivívásához” pedig arra, hogy a szervezet beleilleszkedhessen a tágabb társadalomba.

Greiner (1972) széles körben elterjedt modelljének kulcsgondolata az, hogy a növekedés minden kiegyensúlyozott, intenzív fázisát egy krízis követi, amely egy korábban sikeres megoldás túlzott használata vagy elavulása miatt következik be, és amelynek megoldása szükséges a továbblépéshez. Ehhez a megoldáshoz a szervezetnek át kell alakulnia és új megoldásokat kidolgozni. A modell a menedzsmentfeladatok szempontjából írja le az egyes szakaszokat.

Greiner öt szakaszt és négy krízist különböztetett meg. Ezek a következők: 1) Kreativitás szakasza – vezetési krízis, 2) Irányítás szakasza – autonómia krízis, 3) Delegálás szakasza – ellenőrzési krízis, 4) Koordináció szakasza – bürokrácia krízis, 5) Együttműködés szakasza. Állítása szerint a szervezeti növekedés során ezek kikerülhetetlen fázisok, amelyeken a szervezetek biztosan végigmennek. 1998-as cikkében négy módosított szakaszt javasol a szolgáltató szervezetek számára.

Churchill és Lewis (1983) a Greiner-modell alkalmazhatóságát vizsgálta a gyakorlatban, 83 vállalatból álló mintája alapján. Mérési eredményeik alapján öt szakaszt állítottak fel a részben strukturális, részben az tulajdonoshoz (alapítóhoz) kapcsolódó jellemzők különböző fontossága szerint. A szakaszok a következők voltak: 1) Létezés (ahol a cél a termék létrehozása és a vásárlók elérése. Az üzletet a tulajdonos irányítja). 2) Túlélés (ahol a figyelem a bevételre és a költségekre irányul). 3) Siker (ahol belép a funkcionális vezetés és a rendszerek professzionalizációja zajlik). 4) Felfutás (ahol a fő kérdés az, hogyan lehet gyorsan növekedni ill. hogyan lehet finanszírozni a növekedést. A vezetői struktúrában megjelenik a felelősség delegálása). 5) Erőforrás-érettség (ahol a cél a konszolidált működés és a pénzügyek felügyelete).

Scott és Bruce (1987) Churchill és Lewis (1983) modelljét fejlesztette tovább. Szintén öt szakaszt javasoltak, amelyeket azonban szerintük négy krízis választ el egymástól (mint Greinernél). A vállalatok a tulajdonos vezette, informális szakaszból jutnak el a formalizálódó bürokrácián keresztül a diverzifikált vállalatstruktúráig. Scott és Bruce hangsúlyozták a menedzserek szerepét a döntési pontoknál, ill. a hibrid szakaszok lehetőségét. Szintén új elem

a modellben, hogy azt állították, a szervezetnek van lehetősége hosszú távon fennmaradni egy-egy szakaszban.

Kazanjian és Drazin (1990) megkísérelte empirikus mintára alkalmazni a korábbi, négyszakaszos modelljét (Kazanjian, 1988), amelyben a kulcselem az úgynevezett „domináns problémák” meghatározása volt. Vizsgálatuk során technológiai ágazatokban működő, 15 évnél fiatalabb cégeket tanulmányoztak. A céljuk az volt, hogy az egyes növekedési szakaszokat a menedzserek által érzékelt problémák oldaláról közelítsék meg, és jobban leírják a domináns problémákat. Megállapításaik között szerepel, hogy a döntéshozás decentralizálódik a szervezet növekedésével, míg a döntéshozás formalizációja nő. A munkamegosztás specializálódása pedig nő a fejlődés során.

Beatty és Ulrich (1991) érett szervezetekre alkotta meg négyszakaszos modelljét, melynek célja a szervezetek megújítása volt. A négy szakaszt a következőkben határozták meg: újraépítés; bürokrácia redukciója; alkalmazottak felhatalmazása; folyamatos fejlesztés; szervezeti kultúra változása. A modell a menedzserek különböző tevékenységeit veszi sorra, amelyek szükségesek az újraaktivizáláshoz.

Eggers et al. (1994) Churchill és Lewis modelljét fejlesztették tovább öt szakaszra. Empirikus kutatásukban különböző iparágban levő cégeket vizsgáltak, akik a növekedés különböző fázisaiban helyezkedtek el. A céljuk az volt, hogy Churchill és Lewis modelljét validálják, de módosítaniuk kellett azt. Azt javasolták, hogy „menedzsment szakaszai” kifejezést használják a „növekedés állomásai” helyett.

Rutherford kutatócsoportja (2003) négyszakaszos modellt állított fel, amelyekhez 2 903 elemből álló, kevesebb mint 500 főt foglalkoztató családi vállalkozásokat tartalmazó mintát használtak, összesen 12 különböző ágazatból. Vizsgálatukban az emberi erőforrás menedzsmenthez kapcsolódó feladatokra helyezték a hangsúlyt. A modell a következő szakaszokból áll: Nincs növekedés – a toborzási problémák leginkább itt jellemzők. Alacsony növekedés: a képzések és a toborzás legalacsonyabb szintje. Közepes növekedés – a megtartási problémák itt a legjellemzőbbek. A képzés-fejlesztési problémák a gyors növekedésű cégeknél a legmagasabbak, és az alacsony növekedésűnél a legalacsonyabbak. A javadalmazási kérdések a közepes növekedésű cégeknél csúcsosodnak ki, és a gyors növekedés szakaszában a legkevésbé jellemzőek. A toborzási kérdések a nem-növekedőeknél

a legkiemelkedőbbek és az alacsony növekedés szakaszában a legproblémamentesebbek. A vállalat kora nem szignifikáns faktor.

Az elemzés nem tárt fel egy egyértelmű életciklust a HR problémákhoz köthetően, de a méret és a növekedési intenzitás mégis meghatározott szakaszokat.

### **2.3. Technológia / innováció szemszöge**

Gaibraith (1982) öt szakaszos modelljében a feladatok, az emberek, az elismerési rendszer, a döntési folyamatok, a struktúra és a vezető viszonyait vizsgálta. A modell a technológiai ágazatra fókuszál. Az öt növekedési szakasz a következő: 1) Prototípus; 2) Termék tökéletesítése; 3) Termelékenység növelése; 4) Növekedés; 5) Stratégiai manőverezés szakasza. Megállapításai közül érdemes kiemelni azt a gondolatot, hogy bár szerinte a modell szakaszai előrejelezhetőek, a vállalatvezetők gyakran ragaszkodnak olyan szervezeti struktúrák fenntartásához, amelyek nem illeszkednek a vállalat aktuális növekedési fázisához.

Gupta és Chin (1993) Smith et al. (1985) modelljét alkalmazta 105 cégből álló mintájára. Legfőbb megállapításuk, hogy adott környezeti kihívásokra sokkal innovatívabban reagálnak azok a cégek, akik a gyors növekedés szakaszában vannak, mint azok, akik az érettség szakaszában.

Terpstra és Olson (1993) egy évnél fiatalabb startupokat vizsgált 115 elemű minta segítségével, melynek során 10 jellemző problémátípust azonosított be: külső források keresése; belső pénzügyi menedzsment, eladásösztönzés/marketing, termelés, általános menedzsment, EEM, gazdasági környezet, jogi szabályozás. A megállapítások a leginkább a „domináns problémák” modellköréhez kapcsolódnak (Kazanjian, 1988).

Gudmundsson (1998) öt fázist jelölt meg: 1) Start up (működés előtti állapot); 2) Új belépő (99 millió dollár alatti árbevétel); 3) Átmeneti szakasz (100-499 millió dollár bevétel); 4) Belépő a nagyvállalatok közé (500-999 m dollárig); 5) Nagyvállalat. A modell jelentősége az árbevétel-fókusz, ami a vállalat azon képességére is utal, mennyire képes fennmaradni veszteségek idején. A modell szerint az új belépők a niche-stratégiára fókuszálnak; az átmeneti szakaszban levők a tervezésére és a logisztikai rendszerek kiépítésére. A nagyobb fázisokban

pedig a költség- és kintlevőség-csökkentésen van a hangsúly. A modell a repülési ágazatok empirikus adataira támaszkodik.

Belka (2019) modellje négy fázist különböztet meg: 1) Mag-szakasz, ahol a cél a piacképes termék kifejlesztése, ill. egy alkalmas piaci niche megtalálása. 2) Validáció szakasza, amelyben a legfontosabb kihívás a toborzás és a termék- ill. termelésfejlesztés, valamint kiemelt terület a hatékony marketingstratégia megtalálása. 3) Növekedés szakasza, ahol a cél a folyamatok formalizációja. 4) Terjeszkedés szakasza, ami megvalósulhat horizontális terjeszkedésben vagy a termékkála fejlesztésében, esetleg a szállítói láncon történő terjeszkedésben is. A modell érdekessége, hogy teljesen más szakirodalom-körre támaszkodik, mint a korábbiak, de nagyon hasonló eredményeket hoz; valamint nagy értéke, hogy a vállalatok növekedését a befektetők (és az ajánlott befektetési formák) szemszögéből vizsgálja.

#### **2.4. Szervezet, mint nyitott rendszer**

Tushman et al. (1986) Greiner modelljét (1972) elemezték különböző ágazatokban működő vegyes mintán. Arra jutottak, hogy kimutathatók a vállalatok egy részében hosszú, konvergens, egyensúlyi szakaszok, amelyekben a cégek fókuszáltak az alapstratégia mentén tudnak működni; és ezeket a szakaszokat megszakítják rövid, viharos változások, amelyek újraformálják a szervezeteket. Ez alátámasztja Greiner elméletét. Ugyanakkor – noha sok vállalat végigmegy átalakulásokon a kríziseik eredményeképpen – a szerzők szerint ezekben nem fedezhetők fel a Greiner által leírt krízisek vagy akármilyen más mintázat.

Kazanjian (1988) empirikus vizsgálattal is alátámasztott tanulmányában először jelenik meg az a gondolat, hogy a szakaszok talán nem lineárisan illeszkednek egymáshoz. A négy szakasz nála a következő: 1) Erőforrás-beszerezések és technológiai fejlesztés; 2) Termelő start-up; 3) Eladások és piaci részesedés növelése; 4) Profitabilitás szakasza (a növekedés üteme lelassul a piac növekedésének ütemére). Az egyes fázisokat „domináns problémákhoz” kötötte, bár ennek az empirikus alátámasztása nem igazán erős.

Cosier (1991) egy USA-beli állami hivatalt vizsgált a szervezeti életciklus-modellek alapján, és ennek során alkotta meg saját, háromszakaszos modelljét. Ez a következő: 1) Kis méret, egyedi működés; 2) Költségek felügyelete, hatékonyság és bürokrácia; 3) Fogékonyság a környezeti változásokra.

Dodge és Robbins (1992) a következő szakaszokat javasolja: 1) Ötlemből üzlet 2) Intézményesülés (bizonytalanság, növekedés, rövid távra koncentráció) 3) Növekedés lassul, megjelennek az első versenytársak; terjeszkedésről vagy stabilizációról szóló döntések szakasza 4) Megjelenik a bürokrácia; jövőről szóló döntések szükségesek. Megállapításaikat 364 elemű, kis cégekből álló mintára alapozták. Megfigyeléseik alapján az első időkben a marketing-problémák a leghangsúlyosabbak a vállalatoknál, majd a menedzsment kérdései, majd a pénzügyi problémák. Azt is kiemelték, hogy nem minden szervezetnél jelenik meg egyformán minden hibajelenség, valamint hogy a külső környezet okozta gondok szintén a fejlődési ív korai szakaszaira jellemzők, míg a belső problémák később válnak jelentősebbé.

Hanks et al. (1994) 133 csúcstechnológiai cég vizsgálata alapján készítettek klaszteranalízist, amelyből hat csoportot határoztak meg. 1) Fiatal és kis cégek, startup-kezdemények; 2) Gyors növekedést mutató vállalatok, valamivel több mint 1 éves múlttal; 3) 2 évnél fiatalabb, de nagyobb cégek, vagy késői terjeszkedést vagy korai érettséget mutatva; 4) nagyobb cégek, érett vagy diverzifikálódó szakaszban; 5) és 6): nem besorolható a hagyományos életciklusmodellekbe, régebbi és kisebb, független vállalatok. A modellnek sikerült erősen alátámasztani empirikus adatokkal a szervezeti növekedés életciklus-jellegét.

Dodge et al. (1994) amellet érveltek, hogy a verseny intenzitása és a vállalat aktuális életszakasza függvényében különböző feladatstruktúrák szükségesek. A 645 kisvállalaton végzett vizsgálat eredményei ellentmondanak a korábbi modellek feltevéseinek, miszerint a szervezeti életciklus determinisztikusan fellépő (és így előrejelezhető) probléma-együttesekből áll. Azt ugyanakkor nem tagadják a szerzők, hogy a szervezet adott időpontban megélt problémáit együttesen érdemes vizsgálni.

Shim et al. (2000) Churchill és Lewis modelljét használták fel 416 eleműből álló kiskereskedelmi és szolgáltató vállalatból álló mintájuk vizsgálatához. Klaszteranalízisük során bizonyítékokat találtak az ötszakaszos modell alkalmazhatóságára. Fő megállapításaik a következők voltak: Az üzleti képességek, a vállalkozói potenciál, a marketing és az eladásösztönzés eltűnik vagy eljelentéktelenedik a növekedés közben. A környezeti tényezők kezelése végig a legfontosabb képesség marad az összes növekedési szakaszban. A stratégiai menedzsment tényezői szintén. Ahogy a vállalat növekszik, szükséges lesz a delegálás és a felelősségkihelyezés

részrendszereinek kiépítése. A menedzsereknek pedig meg kell találniuk a képességet arra, hogy a saját szerepüket megváltoztassák a növekedés során.

Beverland és Lockshin (2001) négy szakaszt különböztet meg: 1) Forrásgyűjtés 2) Termelés 3) Márkaépítés 4) Racionalizáció. Vizsgálatát Új-Zéland borászati ágazatában működő cégekben végezte. Azt állapította meg, hogy a növekedés szintje a következők függvénye: 5 éves növekedés, a kereslet mértéke; az ágazat termékeinek fejlettségi szintje; az ágazat termékeinek elterjedtsége; az elmúlt 5 év termelési kapacitása; a termékek árszínvonala; a disztribúciós csatornák fajtáinak növekedése, az ágazat marketing kiadásai. Minden szakaszban megjelöltek egy kulcsproblémát, (források összegyűjtése, túlélés, disztribúciós csatornák gyűjtése, megszerezés és tervezés), amit meg kell oldani.

## 2.5. Integrált modellek

Adizes (1979) a szervezetek viselkedését az emberi életút fázisaival kötötte össze. A tízfázisú modell különlegessége, hogy nem csak a növekedő, hanem a hanyatló szakaszokat is bemutatta, így leírva egy teljes szervezeti életciklust a „születéstől” a „halálig”. Az egyes szakaszokban változó intenzitással jelenik meg a következő négy tevékenység: a) termékgyártás, b) vállalkozói attitűd szervezeti szinten, c) formális szabályok és eljárások kialakítása, d) az egyének integrálása a szervezetbe. A szervezet korai szakaszaiban a vállalkozói attitűd sokkal hangsúlyosabb, a későbbi szakaszokban azonban előtérbe kerülnek a szabályok, a biztonság, a kiszámítható belső környezet – ez azonban a reakcióidő lassulását, az alkalmazkodási képesség csökkenését eredményezi.

Quinn és Cameron (1983) kilenc korábbi modellt foglalt össze (többek között Greiner (1972), Adizes (1979), Kimberly (1979) ill. Lippitt és Schmidt (1967) munkáira is támaszkodva), és eredményeit empirikus vizsgálatnak is alávetette. A négyszakaszos keretrendszer a következő fázisokból áll: 1) Vállalkozói szakasz 2) Közösségi szakasz 3) Formalizáció és ellenőrzés szakasza 4) Struktúra kidolgozásának szakasza. Ebben a négy szakaszban egyrészt a rugalmasság/kontroll tengelyén, másrészt a külső/belső fókusz tengelyén vizsgálták a vállalatokat. Erre alapozva négy különböző alrendszert is alkottak: a „nyitott rendszerek”, az emberi erőforrások, a belső folyamatok és a célok alrendszerét.

Miller és Friesen (1984) korábbi elméleteket összegző modellje öt szakaszból áll. Ezek a következők: a) Születés, élő szervezetté válás; b) Növekedés, a megkülönböztetethezesség alapjainak meghatározása; c) Érettség, bürokratikusabbá és stabilabbá válás; 4) Megújulás, diverzifikáció és terjeszkedés; 5) Hanyatlás; stagnálás. Négy szempontot néztek végig a szakaszok során: a szervezet „helyzetét”, a struktúrát, a stratégia jelenlétét és a döntéshozás módját. Empirikus vizsgálatukban (36 elemű, több mint 20 éve fennálló cégekből álló mintából) ugyanakkor arra jutottak, hogy a vállalatok története során gyakran nem kimutatható a klasszikus életciklus íve a születéstől a hanyatlásig.

Smith et al. (1985) klaszteranalízis segítségével három szakaszt (Születés; Növekedés; Érettség) különböztetett meg, amelyek összesen 15 szervezeti indikátoron alapultak (mint pl. a struktúra, érettség, döntési eljárások, formalizáció, stb). Három fő prioritást jelöltek meg a top-menedzsment számára (technológiai hatékonyság; szervezeti koordináció; politikai támogatottság / lobbitevékenység), és ezeknek a prioritásoknak a változó fontosságára tettek javaslatokat a három különböző szakaszban.

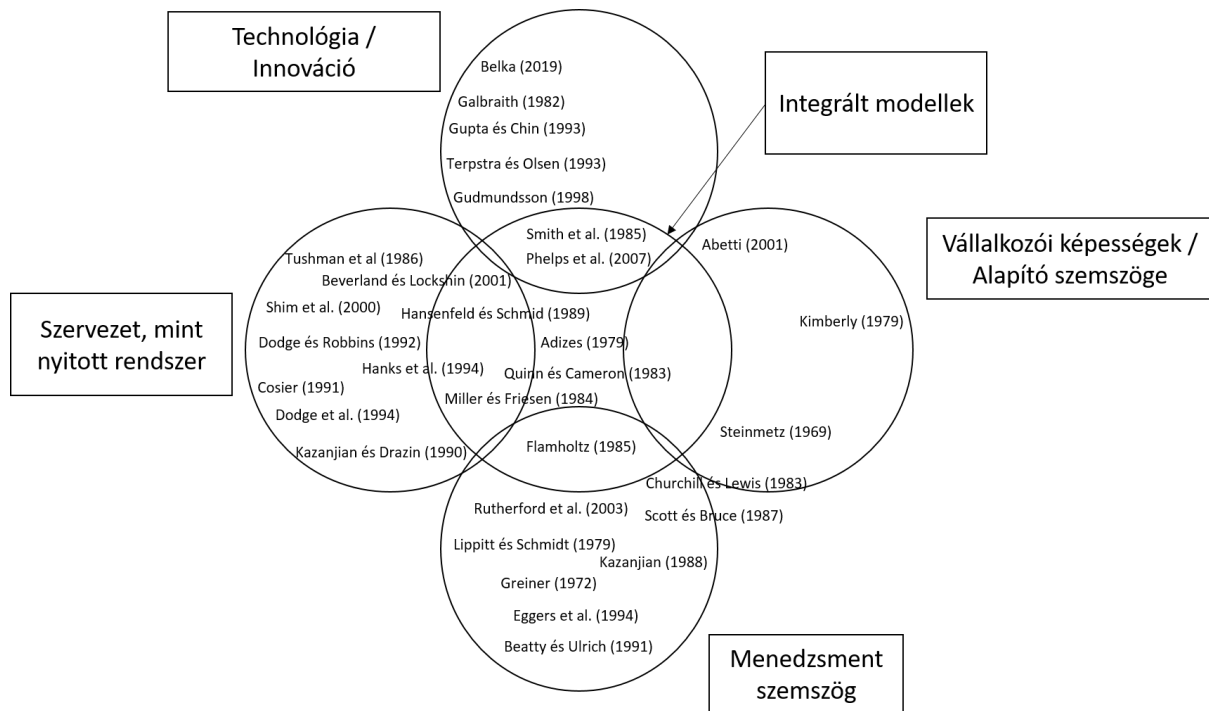
Hasenfeld és Schmid (1989) hat szakaszt különböztetett meg: 1) Alakulás vagy vállalkozói szakasz, 2) Fejlődés / közösségi szakasz, 3) Érettség / formalizációs szakasz, 4) Struktúra kidolgozásának szakasza, 5) Hanyatlás, 6) Halál. Ez a modell tulajdonképpen a korábbiak szintetizálása illetve kiegészítése a két utolsó szakasszal.

Flamholtz (1995) 7 fázist különböztetett meg: alakulás; expanzió; professzionalizáció; konszolidáció; diverzifikáció; integráció; hanyatlás. A hét szakaszban a különböző szervezeti alrendszerek szerepét vizsgálta, mint a termelési rendszer, a szervezet erőforrásai, a piac szerepe, a menedzsment rendszer ill. a vállalati kultúra. Ezenkívül megjelölt olyan kulcsfontosságú feladatokat a menedzsment számára, amiket teljesíteni kell ahhoz, hogy tovább lehessen lépni a különböző szakaszok között.

Phelps et al. (2007) Kazanjian (1988) domináns problémáinak modelljét gondolták tovább, és hat kulcsterületet azonosítottak. Ezek a következők: Piaci belépés, stratégia, formális rendszerek, HR, termelés-fejlesztés és finanszírozás kezelése. Fő megoldási eszköznek, ami segíti az előrelépést a kulcsterületeken jelentkező problémák megoldásához, a vállalat abszorpciók képességét látták (vagyis a képességet az új tudás behozására és felhasználására).

A modellek áttekintése után a szempontrendszeren belüli elhelyezkedésüket mutatja az összefoglaló ábra (1. ábra). A kategóriák természetesen nem diszjunktak; az ábrában kísérlet történt az átfedések és a határterületek megjelenítésére is.

1. ábra: A növekedélméletek csoportjai



*Forrás: saját szerkesztés*

### 3. ÖSSZEGZŐ MEGÁLLAPÍTÁSOK

Az egyes elméletek bemutatásának célja volt a növekedélméletekkel foglalkozó releváns szakirodalom átfogó áttekintése. Ha pedig egyben és megfelelő távolságról ránézünk a bemutatott tanulmányokra úgy, mint közös gondolkodási folyamatra, akkor láthatóvá válik a gondolkodásnak az a lassú fejlődése is, ahogyan alakult az, mit gondol a tudományos élet a szervezeti növekedésről. Ehhez a lassú fejlődéshez minden modell hozzátett egy kis mozaikot, amit az előzőekben olvasható rövid bemutatás igyekezett egy-egy rövid villanásban érzékeltetni (bár hangsúlyozottan a teljesség igénye nélkül). A következőkben ezek a megállapítások olvashatók egybegyűjtve:

- A szervezeti növekedés során különböző működési szakaszok figyelhetők meg.
- A különböző szakaszokban más-más szervezeti problémák válnak hangsúlyossá.



- Részben az előző megállapításból is következően, de önállóan is fontos, hogy a növekedés során más-más sikertényezők válnak a megoldás és a továbblépés kulcseszközeivé – a vállalat kezdeti szakaszaiban eltérő kezelési módokra van szükség, mint a későbbi szakaszokban, és ez szakaszonként is változik.
- A szervezeti növekedés során végig kulcsszerepe van a menedzsmentnek (aki a vállalatok kezdeti szakaszaiban egybeeshet az alapítóval/vállalkozóval/tulajdonossal, később ez egyre inkább határozottan elválik egymástól) – arra azonban már nem egyértelmű a válasz, hogy pontosan mik a menedzsment sikerreceptjei.
- Kimondható, hogy a fejlődés nyugodtabb szakaszait viharosabb változások, krízisek választják el egymástól.
- A vállalat menedzsmentjének a növekedés bizonyos pontjain (de nem minden ponton) létezik stratégiai döntési szabadsága; vagyis lehetősége arra, hogy a „helyben maradást” vagy a további növekedést válassza (amely utóbbival természetesen együtt jár az összeomlás kockázata, ugyanakkor ki kell emelni, hogy a szintentartás forгатókönyve sem kockázat nélküli).
- Kimondható, hogy nincs egyetlen, könnyen megtalálható, leíró jellegű, determinisztikus életciklus-modell, amelyen a vállalatok biztosan végigmennek.
- Ugyanakkor kimondható, hogy az egyes szakaszokban felfedezhető egymásra épülés, és az útfüggőség bizonyos változatai is. Ezeket azonban nehéz leírni, főleg ágazat-függetlenül, főleg univerzálisan.
- Kimondható, hogy a különböző növekedési modellben megfigyelhetőek eltérő nézőpontok, attól függően, hogy a növekedést milyen szervezeti tényezők „oldaláról” vizsgálják a kutatók – a menedzsment, a vállalkozók, az innováció, a környezeti hatások oldaláról, vagy átfogó keretrendszer megalkotása a cél.
- Kimondható, hogy minél átfogóbb igényű egy-egy modell, annál absztraktabb keretrendszert kénytelen használni, ezzel viszont veszít a gyakorlati használhatóságából.
- Az is kimondható, hogy az egyszerű és (akár a vállalati életben is) elterjedt elméleti modelleket legfeljebb csak részben sikerült empirikusan alátámasztani – ugyanakkor az empirikus vizsgálatokból mégis kirajzolódnak olyan (feljebb már említett) szakaszok, krízisek, kulcsproblémák, kulcseszközök, amelyek azt igazolják, hogy *léteznek* a

szervezeti növekedésnek mintázatai, ezeknek az elemzése azonban további kutatást igényel.

#### 4. TOVÁBBI KUTATÁSI IRÁNYOK

Ahhoz, hogy a vállalati növekedés olyan modelljeit lehessen megalkotni, amelyek a gyakorlatban is használhatók, elsőként érdemes lehet elengedni az univerzalitás igényét. Az empirikus vizsgálatok tapasztalatai azt mutatják, hogy minél vegyesebb a minta, annál absztraktabbak az eredmények – tehát a gyakorlati alkalmazhatósághoz érdemes vagy ágazathoz, vagy cégmérethez, esetleg „felhasználói célcsoporthoz” kötni a vizsgálatot aszerint, hogy a menedzsment, a cégtulajdonos, a stratégiaalkotó igazgatótanács, vagy pl. a pénzügyi számára készülnek a növekedéssel kapcsolatos javaslatok. A szakirodalmi áttekintésből az derült ki, hogy igenis vannak a szervezeti fejlődésnek olyan üzenetei, amelyek relevánsak és gyakorlati haszonnal járhatnak a vállalati élet számára, ezért egy következő lépés lehet ezeket célzottabban megvizsgálni, összegyűjteni és megfogalmazni.

#### IRODALOMJEGYZÉK

- Abetti, P.A. (2001): Accelerated growth: helping companies get and stay on the fast track. *International Journal of Manufacturing Technology and Management*, Vol. 3. No. 1/2., 15. doi:10.1504/IJMTM.2001.001393.
- Adizes, I. (1979): Organizational passages—Diagnosing and treating lifecycle problems of organizations. *Organizational Dynamics*, Vol. 8. No. 1. pp. 3–25. doi:10.1016/0090-2616(79)90001-9.
- Beatty, R.W. – Ulrich, D.O. (1991): Re-energizing the mature organization. *Organizational Dynamics*, Vol. 20. No. 1. pp. 16–30. doi:10.1016/0090-2616(91)90080-5.
- Belka, M.A. (2019): People investing in people. The overview on investment methods in technological start-ups at different stages of growth. *Journal of Management and Financial Sciences*, Vol. 37. pp. 75–97. <https://econjournals.sgh.waw.pl/JMFS/article/view/910> [Accessed 16 April 2020.].
- Beverland, M. – Lockshin, L.S. (2001): Organizational Life Cycles in Small New Zealand Wineries. *Journal of Small Business Management*, Vol. 39. No. 4. pp. 354–362. doi:10.1111/0447-2778.00032.
- Churchill, N.C. – Lewis, V.L. (1983): The Five Stages of Small Business Growth. *Harvard Business Review*, (May). <https://hbr.org/1983/05/the-five-stages-of-small-business-growth>.
- Cosier, R.A. (1991): Organizational life cycles: structural implications for OSD. *Public Administration Quarterly*, Vol. 15. No. 2. pp. 224–238.

- Dodge, H.R. – Robbins, J.E. (1992): An Empirical Investigation of the Organization Life Cycle Model for Small Business Development and Survival. *Journal of Small Business Management*, Vol. 30. pp. 27–37.
- Dodge, H.R. – Fullerton, S. – Robbins, J.E. (1994): Stage of the organizational life cycle and competition as mediators of problem perception for small businesses. *Strategic Management Journal*, Vol. 15. No. 2. pp. 121–134. doi:10.1002/smj.4250150204.
- Eggers, J.H. – Leahy, K.T. – Churchill, N.C. (1994): Stages of small business growth revisited: insights into growth path and leadership management skills in low- and high-growth companies. In: Bygrave, W.D. – Birley, S. – Churchill, N.C. – Gatewood, E. – Hoy, F. – Keeley, R.H. – Wetzel, W.E. (Eds.): *Frontiers of Entrepreneurship Research 1994*. Babson-Kauffman Entrepreneurship Research Conference. Wellesley, MA: Center for Entrepreneurial Studies, pp. 20–39.
- Farkas, F. – Balogh, G. – Rideg, A. (2015): *Menedzsment alapvetések és funkciók*. Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar: Pécs.
- Flamholtz, E. (1995): Managing organizational transitions: Implications for corporate and human resource management. *European Management Journal*, Vol. 13. No. 1. pp. 39–51. doi:10.1016/0263-2373(94)00056-D.
- Gaibraith, J. (1982): The Stages of Growth. *Journal of Business Strategy*, Vol. 3. No. 1. pp. 70–79. doi:10.1108/eb038958.
- Greiner, L.E. (1972): Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*, Vol. 50. pp. 37–46. doi:10.1007/978-1-349-20317-8\_25.
- Gudmundsson, S.V. (1998): New-entrant airlines' life-cycle analysis: growth, decline and collapse. *Journal of Air Transport Management*, Vol. 4. No. 4. pp. 217–228. doi:10.1016/S0969-6997(98)00013-1.
- Gupta, Y.P. – Chin, D.C.W. (1993): Strategy making and environment: an organizational life cycle perspective. *Technovation*, Vol. 13. No. 1. pp. 27–44. doi:10.1016/0166-4972(93)90012-K.
- Hanks, S.H. – Watson, C.J. – Jansen, E. – Chandler, G.N. (1994): Tightening the Life-Cycle Construct: A Taxonomic Study of Growth Stage Configurations in High-Technology Organizations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 18. No. 2. pp. 5–29. doi:10.1177/104225879401800201.
- Hasenfeld, Y. – Schmid, H. (1989): The Life Cycle of Human Service Organizations. *Administration in Social Work*, Vol. 13. No. 3-4. pp. 243–269. doi:10.1300/J147v13n03\_12.
- Kazanjian, R.K. (1988): Relation of Dominant Problems to Stages of Growth in Technology-Based New Ventures. *Academy of Management Journal*, Vol. 31. No. 2. pp. 257–279. doi:10.5465/256548.
- Kazanjian, R.K. – Drazin, R. (1990): A stage-contingent model of design and growth for technology based new ventures. *Journal of Business Venturing*, Vol. 5. No. 3. pp. 137–150. doi:10.1016/0883-9026(90)90028-R.
- Kimberly, J.R. (1979): Issues in the Creation of Organizations: Initiation, Innovation, and Institutionalization. *Academy of Management Journal*, Vol. 22. No. 3. pp. 437–457. doi:10.5465/255737.

- Lippitt, G. L. – Schmidt, W. H. (1967): Crisis in developing organizations. *Harvard Business Review*.  
<https://hbr.org/1967/11/crises-in-a-developing-organization>.
- Miller, D. – Friesen, P.H. (1984): A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle. *Management Science*,  
 Vol. 30. No. 10. pp. 1161–1183. doi:10.1287/mnsc.30.10.1161.
- Phelps, R. – Adams, R. – Bessant, J. (2007): Life cycles of growing organizations: A review with  
 implications for knowledge and learning. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 9.  
 No. 1. pp. 1–30.
- Quinn, R.E. – Cameron, K. (1983): Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some  
 Preliminary Evidence. *Management Science*, Vol. 29. No. 1. pp. 33–51.  
 doi:10.1287/mnsc.29.1.33.
- Rutherford, M.W. – Buller, P.F. – McMullen, P.R. (2003): Human resource management problems over  
 the life cycle of small to medium-sized firms. *Human Resource Management*, Vol. 42. No. 4. pp.  
 321–335. doi:10.1002/hrm.10093.
- Scott, M. – Bruce, R. (1987): Five stages of growth in small business. *Long Range Planning*, Vol. 20. No.  
 3. pp. 45–52. doi:10.1016/0024-6301(87)90071-9.
- Shim, S. – Eastlick, M.A. – Lotz, S. (2000): Examination of US Hispanic-owned, small retail and service  
 businesses: an organizational life cycle approach. *Journal of Retailing and Consumer Services*,  
 Vol. 7. No. 1. pp. 19–32. doi:10.1016/S0969-6989(99)00015-6.
- Smith, K.G. – Mitchell, T.R. – Summer, C.E. (1985): Top Level Management Priorities in Different Stages  
 of the Organizational Life Cycle. *Academy of Management Journal*, Vol. 28. No. 4. pp. 799–820.  
 doi:10.5465/256238.
- Steinmetz, L.L. (1969): Critical stages of small business growth. *Business Horizons*, Vol. 12. No. 1. pp.  
 29–36. doi:10.1016/0007-6813(69)90107-4.
- Terpstra, D.E. – Olson, P.D. (1993): Entrepreneurial Start-up and Growth: A Classification of Problems.  
*Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 17. No. 3. pp. 5–20.  
 doi:10.1177/104225879301700301.
- Tushman, M.L. – Newman, W.H. – Romanelli, E. (1986): Convergence and Upheaval: Managing the  
 Unsteady Pace of Organizational Evolution. *California Management Review*, Vol. 29. No. 1. pp.  
 29–44. doi:10.2307/41165225.

## KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

EFOP3.6.3-VEKOP-16-2017-00007-"Tehetségből fiatal kutató" - A kutatói életpályát támogató  
 tevékenységek a felsőoktatásban projekt támogatásával készült.

# RELATIONS BETWEEN ENVIRONMENTAL RESPONSIBILITY AND ENVIRONMENTAL PERFORMANCES: AN EVIDENCE FROM SERBIAN COMPANIES

## AGNEŠ SLAVIĆ

PhD, Associate Professor  
University of Novi Sad Faculty of Economics Subotica, Serbia  
[slavica@ef.uns.ac.rs](mailto:slavica@ef.uns.ac.rs)

## NEMANJA BERBER

PhD, Assistant Professor  
University of Novi Sad Faculty of Economics Subotica, Serbia  
[berber@ef.uns.ac.rs](mailto:berber@ef.uns.ac.rs)

## MARKO ALEKSIĆ

PhD Student, Teaching Assistant  
University of Novi Sad Faculty of Economics Subotica, Serbia  
[marko.aleksic@ef.uns.ac.rs](mailto:marko.aleksic@ef.uns.ac.rs)

### Abstract<sup>4</sup>

In the recent years companies recognize the importance of socially and environmentally responsible behavior. This paper presents the results of a pilot research conducted in Serbia on the environmental responsibility of companies. The sample consists of 53 companies with more than 64,400 employees in total. In our paper we will show the size, ownership, market orientation and the sectoral distribution of our sample, as well the existence of business vision and mission, business strategy, value statement, codex of business ethics, statement of corporate social responsibility and report on corporate social responsibility and sustainability. The evaluation of different indicators of ecological performances will be presented, too, as well as the statistical results on the relation between the indicators of environmental responsibility and environmental performances. The obtained results show that in Serbia

---

<sup>4</sup> A tanulmány a II. Farkas Ferenc Nemzetközi Tudományos Konferencia "best paper" díjazottja. The paper has won the Best Paper Award of the II. Ferenc Farkas International Scientific Conference.

there is a statistically significant positive relation between companies' measures indicating environmental responsibility and their environmental performances.

*Keywords: environmental responsibility, environmental performances, HRM, Serbia*

## **1. INTRODUCTION**

Nowadays the implementation of corporate social responsible and environmental friendly programs become one of the functional areas of managers, as it is a social and market demand for organizations to develop their business in a sustainable way and to contribute to a better society.

In the broadest of terms, corporate social responsibility (CSR) represents a company's moral obligation to both internal stakeholders and external audiences to be responsible in regard to the production of company products, how the company conducts business, and the organization's overall impact on society (Turner et al., 2019). Dahlsrud (2008) developed five dimensions of CSR through a content analysis of existing CSR definitions and commented that the following five dimensions (1) stakeholder dimension, (2) social dimension, (3) economic dimension, (4) voluntariness dimension, and (5) environmental dimension are used consistently in the definitions.

„Corporate social responsibility means that the company engages independently and voluntarily in activities that will contribute to the development and maintenance of the environment. Thanks to it, the company assesses the impact of its decisions on the natural, social, legal and economic environment in which it operates” (Boljević et al., 2015, pp. 117.). Berber et al. (2019a) summarize that CSR comprises economic performance, social accountability and environmental management and it consists of four kinds of responsibilities: economic, legal, ethical, and philanthropy.

Traditional theories suggest that CSR is the product of social responsibility, responsiveness, and business ethics (Epstein, 1987). Recently, organizations have begun to use CSR not only as a way to contribute to society in stakeholder approved ways, but also as a way to take specific stances on social issues that the firm or firm leaders view as important (Turner et al., 2019).

Santana et al. (2020) notes that for companies, sustainable development is embodied in corporate sustainability and it is a business approach, which creates long-term shareholder value by embracing opportunities and managing risks deriving from economic, environmental and social developments. In this process HR management is one of the organizational tools to achieve those sustainability objectives, since professional and committed employees have always been a desirable resource in the portfolio of human resources of each company because their expertise and engagement can significantly affect the overall performance of businesses (Đorđević et al., 2019).

Voegtlin and Greenwood (2016) emphasize too, that HRM has a major role in the way how CSR is understood, developed and implemented, and on the other side, organizations' understandings of social responsibility have implications on the way how they treat their employees. Turner et al. (2019) state that CSR has been found to influence many HR practices including: recruitment, selection, retention, compensation and the development of organizational culture. Although these linkages between CSR and HRM appear promising, the measurement of CSR and the effects of CSR on organizational reputation and performance is long-term and often difficult to measure.

The approach of Stahl et al. (2019) emphasizes HRM's potential to drive positive change by engaging in substantive rather than symbolic CS/CSR. It is more purpose-driven and rooted in normative ethics (as opposed to instrumental and grounded in utilitarian ethics), and considers the firm's responsibilities to, and its impact on, a broad set of stakeholders, including society and the global community. One of the ways that CSR helps firm performance is by working to build a positive corporate image (Turner et al., 2019).

CSR initiatives are often tied to HRM and firm performance. For example, companies with more developed strategic HRM policies tend to have stronger CSR policies (Bučiūnienė – Kazlauskaitė, 2012). It is connected with the phenomenon of sustainable human resource management is described as the “adoption of HRM strategies and practices that enable the achievement of financial, social and ecological goals, with an impact inside and outside of the organization and over a long-term time horizon while controlling for unintended side effects and negative feedback” (Ehnert et al., 2016, pp. 90.).

Shaukat et al. (2016) stress that scholars have argued that firms possessing unique human resources like superior managerial capabilities, as well as superior organizational strategies such as proactive environmental strategies, are able to develop competitive advantages in CSR, which in turn enable such firms to achieve superior environmental and economic performance.

Zu and Song (2008) investigated how Chinese senior executives and middle level managers perceive and interpret corporate social and environmental responsibility (CSE), to what extent firms' characteristics influence managers' attitudes towards CSE and whether their values in favor of CSE are positively correlated to firms' economic performance. They found an overall favorable view, but the true nature of their attitude was linked to entrepreneurs' gaining economic benefits. They also found that managers of firms smaller in size, state-owned, and located in poorer regions are more likely to strongly support corporate social and environmental responsibility.

Concerning the relation between CSR and environmental responsibility Babiak and Trendafilova (2011) underline that the natural environment is increasingly being viewed as a pillar of CSR. Research on CSR and environmental sustainability in the management literature is converging because of shared environmental, economic, and social concerns. Organizations operating under the ecocentric paradigm establish harmonious relationships between their natural and social environments. Regulatory compliance and social responsibility to address environmental impacts are components of corporate environmental management, which Montiel (2008) argued, is driven by legal and/or social sanctions. However, the underlying thread in the literature on environmental strategy is that through a complex web of constituents, whether customers, shareholders, investors or employees, environmentalism becomes transformed from something external to the market environment to a core objective of the firm.

Dintimala and Amril (2018) emphasize that the environment has a very important role in maintaining human survival. Therefore, the companies as part of the environment are obliged to manage and protect the environment by performing various ways, ranging from global policies to more detailed matters, concerning community empowerment in conservation and environmental management. The company should not only prioritize its benefits, but also



must have a social responsibility to the community, especially around its business environment. Their result indicates that firms will publish more environmental disclosure if managerial ownership lower, institutional ownership lower, and financial performance lower, total assets higher, firms with higher environmental compliance according to PROPER, covering the manufacturing and mining sectors of oil and gas (PEM), and the score of environmental performance higher.

For companies focusing on environmental responsibility is still a challenge in the majority of developing economies. In general terms, this is the situation in Serbia, too, where the majority of companies are in the establishing phase of their CSR and environmental responsible practice.

Based on the data of international HRM research, Cranet it can be stated that in Serbia in 2015 only about 60% of surveyed organizations had written formulated HR strategy. About the half (49%) of the surveyed organizations had written statement of CSR (54% in private sector and 40% in public sector), while 60% of them had a written statement of acceptance of employee diversity (Berber et al., 2019). However, these data indicate a small improvement in the status of CSR from the point of view of the existence of written documents and strategy compared to the situation in the previous period of 2008-2010 when 46% of organizations in Serbia had written and unwritten CSR statements (Berber et al., 2014). Analyzing Cranet research data from 2008/10 Berber et al. (2019b) have found that there is a positive relationship between the existence of a written HR strategy and a written CSR statement in organizations in Serbia. Namely, if organizations have a written HR strategy, they will also have a written CSR statement, 68,5% of them. The relationship between these two variables is statistically significant. Organizations that have a written CSR statement also have a higher level of environmental performance than organizations that do not have such a statement. The differences in the mean values of environmental performance indicators between the two groups are statistically significant.

It is important to emphasize that there are very few research on the relationship between the practice of corporate and environmental responsibility and the organizational performances, especially environmental performances.

The aim of this paper is to presents the first results of an empirical pilot research conducted in Serbia on the environmental responsibility of companies. The evaluation of different indicators of ecological performances will be presented, as well as, the statistical results on the relation between the indicators of environmental responsibility and environmental performances.

## **2. RESEARCH METHODOLOGY**

In order to analyze environmental responsibility and the relations between the indicators of environmental responsibility and environmental performances in Serbia an empirical research based on a questionnaire was conducted. The data collection from business organizations was realized in the North part of Serbia, in the territory of Autonomous Provence of Vojvodina from October 2019 until the end of March 2020.

The on-line questionnaire developed based on different previous research (Rettab et al., 2009; Turker, 2009b; Saeidi et al., 2015) consisted of three parts: organizational data, questions on CSR, and questions related to organizational outcomes and employee behavior.

In this paper we study the environmental responsibility of the responding organizations by answers given the following 4 statements, where the answers were noted on a 5-point Likert scale, from 1 = strongly disagree to 5 = strongly agree:

1. The organization includes the aims of ecological performances into organizational business plans.
2. The organization observes the rules in the field of ecology.
3. The organization supports the ecologic initiatives in the country where it operates.
4. The organization evaluates its ecologic performances.

The environmental performances will be analyzed through the data obtained by 5 statements from the questionnaire which were measured on a 5-point Likert scale, from 1 = strongly disagree to 5 = strongly agree:

5. The organization has decreased the emission of polluting materials.

6. The organization has decreased the usage of dangerous and poisonous toxic materials.
7. The organization has decreased the frequency of ecologic incidents.
8. The organization has decreased its energy consumption.
9. The organization has developed its ecologic situation.

The sample used for this study consists of 53 companies, while the respondents were managers from the analyzed organizations. The data analysis was done by statistical software Smart PLS.

In the following we present our sample, concerning the size, ownership, market orientation and the sectoral distribution of the analyzed business organizations.

The greater part (74%) of the studied organizations belongs to large ones, with more than 250 employees. The 53 organizations altogether employ 64 443 employees: 34 217 men and 30 126 women. On average companies have 1 216 employees.

In Table 1. the sample structure considering the ownership is given.

Table 1. The ownership of the analyzed organizations

<b>Ownership</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent (%)</b>
<b>Private sector</b>	49	92
<b>Public sector</b>	4	8
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100</b>

*Source: Own construction*

The majority (92%) of the studied organizations are operating in private sector.

Table 2 presents the market orientation of the analyzed organizations. About one third of the analyzed organizations focus on international market, while about 30% of them concentrate on national market. The companies focusing on global or local market are in minority in our sample.

Table 2. The market orientation of the analyzed organizations

Market orientation	Frequency	Percent (%)
Global	4	7
International	19	36
National	16	30
Regional	12	23
Local	2	4
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100</b>

*Source: Own construction*

In Table 3 the data on the sectoral distribution of the analyzed organizations are presented.

Table 3. The sectoral distribution of the analyzed organizations

Sectoral distribution	Frequency	Percent (%)
Primary industry	7	13
Secondary industry	19	36
Tertiary industry	27	51
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100</b>

*Source: Own construction*

More than half (51%) of the studied organizations belong to tertiary industry, they offer different kind of private and public services to their domestic and foreign clients.

### 3. RESULTS

In this part of the paper we will presented the obtained results on the existence of business vision and mission, business strategy, value statement, codex of business ethics, statement of corporate social responsibility and report on corporate social responsibility and sustainability. In addition, the evaluation of different indicators of environmental responsibility and environmental performances will be demonstrated, as well as the statistical results on the relation between the indicators of environmental responsibility and environmental performances.

In Table 4 we present data on the existence of business vision and mission, business strategy, HR strategy, codex of business ethics, statement on CSR and report on corporate social responsibility and sustainability in the studied Serbian organizations.

Table 4. The proportion of organizations possessing different business and CSR documents in the analyzed organizations

Document	Proportion of organizations possessing it (%)
<b>Business vision and mission</b>	94
<b>Business strategy</b>	94
<b>HR strategy</b>	79
<b>Codex of business ethics</b>	92
<b>Value statement</b>	89
<b>Statement on CSR</b>	87
<b>Report on CSR and sustainability</b>	83

*Source: Own construction*

The great majority of the analyzed organizations (more than 90 %) possess a written business vision and mission statement; business strategy; and code of business ethics. The dominant part of the studied organizations (about 80% or more) have value statement, statement on CSR and report on CSR and sustainability. It is important to note that less than 80% of organizations (79%) have a written HR strategy.

In the following (in Ttable 5) the answers concerning the environmental responsibility are given, using a 5-point Likert scale, from 1 = strongly disagree to 5 = strongly agree.

Table 5. The results concerning the environmental responsibility of the analyzed organizations

Statements concerning environmental responsibility	Mean (1-5)
<b>The organization includes the aims of ecological performances into organizational business plans.</b>	4.40
<b>The organization observes the rules in the field of ecology.</b>	4.62
<b>The organization supports the ecologic initiatives in the country where it operates.</b>	4.51
<b>The organization evaluates its ecologic performances.</b>	4.42
<b>Total environmental responsibility – the mean for the four questions</b>	4.49

*Source: Own construction*

The studied organizations have a very high level of environmental responsibility, as for the four statements concerning this topic their answers are around or above 4.5; they strongly agree with the statements, expressing high level of responsibility towards the environment. The best results is that regarding the observing of the ecologic rules, while the lowest data concerns the inclusion of the aims of the ecological performances into organizations business plans.

The results regarding the environmental performances of the analyzed organizations are given in Table 6.

Table 6. The results concerning the environmental performances of the analyzed organizations

Statements concerning environmental performances	Mean (1-5)
The organization has decreased the emission of polluting materials.	4.47
The organization has decreased the usage of dangerous and poisonous toxic materials.	4.45
The organization has decreased the frequency of ecologic incidents.	4.55
The organization has decreased its energy consumption	4.34
The organization has developed its ecologic situation.	4.47
<b>Total environmental responsibility – the mean for the four questions</b>	<b>4.46</b>

Source: Own construction

The studied organizations have a very favorable results concerning environmental performances, as for the five used statements concerning this topic their answers are around or above 4,5; they strongly agree with the statements, expressing high level of environmental performances. The best result is that regarding the decrease of ecological incidents, while the lowest data concerns the decrease of energy consumption.

The correlations between the environmental responsibility and environmental performances are presented in table 7.

Table 7. The results of correlations between environmental responsibility and environmental performances

		Environmental responsibility	Environmental performances
Pearson Correlations	Environmental responsibility	1.000	0.680
	Environmental performances	0.680**	1.000
**Correlations are significant at 0,01 two tailed			

Source: Own construction

According to data in Table 7, there is a positive statistically strong correlation between CSR related to environment and environmental performances of companies in Serbia ( $r=0.680$ ;  $p<0.01$ ;  $N=53$ ).

The model summary is given in table 8.

Table 8. The model summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R square	Std Error of the Estimate	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig F Change	Durbin-Watson
1	0.680 <sup>a</sup>	0.462	0.452	0.60332	0.462	43.808	1	51	0.000	2.187

a Predictors (Constant): Environmental responsibility

b. Dependent Variable: Environmental performances

Source: Own construction

Based on data in table 8, the R value of 0.680 indicates a moderate level of prediction. The coefficient of the determination, R square, is 0.462, which means that the model explains 46.2% of the variability of the dependent variable. Model is statistically significant ( $p < 0.01$ ).

The regarding coefficients are presented in table 9.

Table 9. Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	Beta	Std. e.			
<b>1 (Constant)</b>	1.548	0.447		3.461	0.001
<b>Environmental responsibility</b>	0.648	0.098	0.680	6.619	0.000

a. Dependent Variable: Environmental performances

Source: Own construction

Environmental responsibility, as a partial CSR dimension, ( $\beta=0.648$ ,  $p < 0.01$ ) is positively related to the environmental performances of organizations. Organizations with higher rate of environmental responsibility in their business will have higher level of environmental performances, measured by decreased emission of polluting materials, decreased usage of dangerous and poisonous toxic materials, decreased frequency of ecologic incidents, decreased energy consumption and improvement of their ecologic situation.

#### 4. CONCLUSIONS

Nowadays it is important that organizations recognize their responsibility towards the society and environment. Corporate social responsibility, as its moral obligation to both internal stakeholders and external audiences has numerous dimensions: stakeholder, social, economic, voluntariness and environmental dimension. Human resource management

practice has a major role in the way how CSR is understood, developed and implemented. As the companies are the part of the environment they are obliged to manage and protect the environment and implement various techniques of environmental management.

The aim of this paper was to present the first results of an empirical pilot research conducted in Serbia on the environmental responsibility of companies. The sample consisted of 53 companies, mainly large ones, from private sector, with international market focus. Based on the obtained results it can be stated that the majority of the analyzed organizations have a mission and vision statement, business strategy, HRM strategy, code of ethics, value statement, statement on CSR and report on CSR and sustainability.

The research results show that the examined organizations have high level of environmental responsibility and prosperous environmental performances. The statistical analysis confirmed that there are significant positive relations between companies' measures indicating environmental responsibility and their environmental performances.

The obtained results may be a useful input for the formulation of environmental responsible and sustainable actions in the spirit of renewable management for the companies in Serbia and the region.

## REFERENCES

- Babiak, K. – Trendafilova, S. (2011): CSR and environmental responsibility: motives and pressures to adopt green management practices. *Corporate social responsibility and environmental management*, Vol. 18. No. 1. pp. 11–24.
- Berber, N. – Slavić, A. – Aleksić, M. (2019a): The relationship between corporate social responsibility and corporate governance. *Ekonomika*, Vol. 65. No. 3. pp. 1–12.
- Berber, N. – Slavić A. – Leković B. (2019b): A research on the socially responsible human resource management in Serbia. *Škola biznisa-School of Business*, No. 1. pp. 69–85.
- Berber, N. – Štangl Šušnjar, G. – Slavić, A. – Baošić, M. (2014): Relationship between Corporate Social Responsibility and Human Resource Management-as new management concepts–in Central and Eastern Europe. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, Vol. 25. No. 3. pp. 360–369.
- Boljević, A. – Radovanović, M. – Strugar, M. (2015): Korporativna društvena odgovornost u funkciji uspešnog poslovanja preduzeća. *Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici*, Vol. 33. pp. 115–127.
- Bučičūnienė, I. – Kazlauskaitė, R. (2012): The linkage between HRM, CSR and performance outcomes. *Baltic Journal of Management*, Vol. 7. pp 5–24.



- Dahlsrud, A. (2008): How Corporate Social Responsibility is Defined: An Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 15. pp. 1–13.
- Dintimala, Y. – Amril, T.A. (2018): The effect of ownership structure, financial and environmental performances on environmental disclosure. *Accounting Analysis Journal*, Vol. 7. No. 1. pp. 70–77.
- Đorđević, B. – Ivanović-Đukić, M. – Lepojević, V. – Milanović, S. (2019): The influence of organizational justice on corporate performances. *Strategic Management*, Vol. 24. No. 3. pp. 14–23.
- Ehnert, I. – Parsa, S. – Roper, I. – Wagner, M. – Muller-Camen, M. (2016): Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 27. No. 1. pp. 88–108.
- Epstein, E.M. (1987): The corporate social policy process: Beyond business ethics, corporate social responsibility, and corporate social responsiveness. *California Management Review*, Vol. 29. pp. 99–114.
- Montiel, I. (2008): Corporate social responsibility and corporate sustainability: Separate pasts, common futures. *Organization & Environment*, Vol. 21. No. 3. pp. 245–269.
- Rettab, B. – Brik, A.B. – Mellahi, K. (2009): A study of management perceptions of the impact of corporate social responsibility on organisational performance in emerging economies: the case of Dubai. *Journal of Business Ethics*, Vol. 89. No. 3. pp. 371–390.
- Saeidi, S.P. – Sofian, S. – Saeidi, P. – Saeidi, S.P. – Saeidi, S.A. (2015): How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction. *Journal of Business Research*, Vol. 68. No. 2. pp. 341–350.
- Santana, M. – Morales-Sánchez, R. – Pasamar, S. (2020): Mapping the Link between Corporate Social Responsibility (CSR) and Human Resource Management (HRM): How Is This Relationship Measured? *Sustainability*, Vol. 12. No. 4. pp. 1678.
- Shaukat, A. – Qiu, Y. – Trojanowski, G. (2016): Board attributes, corporate social responsibility strategy, and corporate environmental and social performance. *Journal of Business Ethics*, Vol. 135. No. 3. pp. 569–585.
- Stahl, G. K. – Brewster, C.J. – Collings, D. G. – Hajro, A. (2019): Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM. *Human Resource Management Review*, p.100708.
- Turker, D. (2009): Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of Business Ethics*, Vol. 85. No. 4. pp. 411–427.
- Turner, M.R. – McIntosh, T. – Reid, S.W. – Buckley, M.R. (2019): Corporate Implementation of Socially Controversial CSR Initiatives: Implications For Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, Vol. 29. No. 1. pp. 125–136.

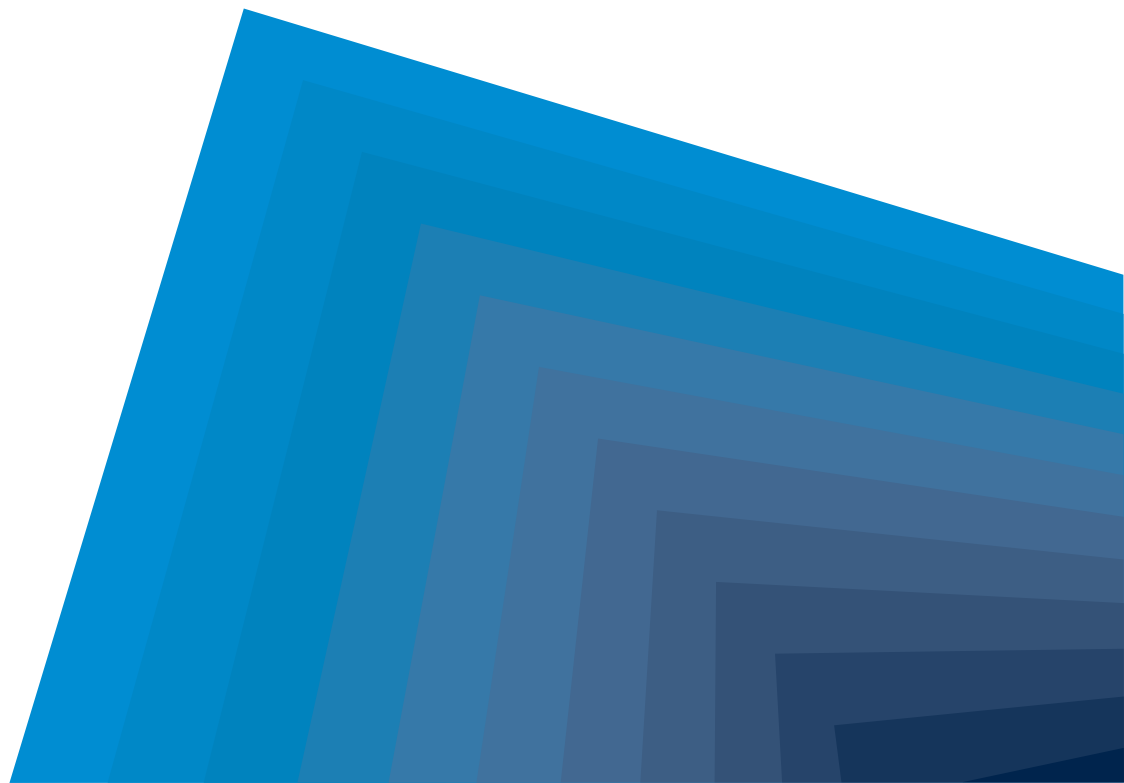
Voegtlin, C. – Greenwood, M. (2016): Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis. *Human Resource Management Review*, Vol. 26. No. 3. pp. 181–197.

Zu, L. – Song, L. (2009): Determinants of managerial values on corporate social responsibility: Evidence from China. *Journal of Business Ethics*, Vol. 88. No. 1. pp. 105–117.

## **ACKNOWLEDGEMENTS**

This research was realized as a part of the one-year research project funded by the Provincial Secretariat for Higher Education and Scientific Research of Autonomous Province of Vojvodina, Serbia for the 2019 year.

**Jó gyakorlatok, vállalati esetek – Best  
practices, Best Practices, company  
case studies session**



## A SABBATICAL NEMZETKÖZI ÉS MAGYAR MINTÁZATAI

### INTERNATIONAL AND HUNGARIAN PATTERNS OF SABBATICAL

**ÁSVÁNYI ZSÓFIA**

PhD, egyetemi adjunktus

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

[asvanyizs@ktk.pte.hu](mailto:asvanyizs@ktk.pte.hu)

#### **Absztrakt**

A munkavállalók hosszútávú megtartása és a munkamotiváció fokának növelése sok szervezet számára jelent kihívást –, és ezen kihívás kezelésének számos jó gyakorlata ismert a vállalatok körében. A tanulmány az alkotói szabadság („szombatév” vagy „sabbatical”) intézményének történeti gyökereit és mai gyakorlatait mutatja be nemzetközi és hazai összehasonlításban. A jellegét tekintve automatikus vagy célhoz kötött alkotói szabadság ugyan eltérő funkciókat és tartalmat feltételez, de mindkét gyakorlat átírja a munkavállaló hosszú éves munkarutinját és megszokott környezetét, amely alapvető lehetőséget biztosít az egyén számára a feltöltődésre és megújulásra az akadémiai világ keretein belül és azon kívül.

*Kulcsszavak: munkavállalók megtartása, alkotói szabadság, felsőoktatás, sabbatical az üzleti életben*

#### **Abstract**

Long-term engagement and high-level work-related motivation of employees are challenges for many organizations – to which various good practices are available. This study explores the historical roots as well as current practices of sabbatical, offering a comparative approach of international and Hungarian examples. Automatic or target-related sabbaticals include different targets and content, but both practices re-write employees' work routine and ordinary work environment, which in itself already creates substantial bases for recharging and general renewal for the individual inside and outside academia.

*Keywords: employee engagement, academic sabbatical, corporate sabbatical*

## 1. BEVEZETÉS

A munkavállalói motiváció megértése a szervezetek életében alapvető fontossággal bír. Az egyik leggyakrabban említett összefüggés szerint kellő motiváltság nélkül egyetlen szervezet sem számíthat kimagasló teljesítményre munkatársai részéről (Farkas et al., 2013).

A tanulmány írása során azonban világméretű pandémia tombol, így a szervezetek döntő többségénél a munkaerő megtartása, mint több évtized óta fennálló kihívás, új értelmet nyer. Jelen helyzetben – és várhatóan a jövőben – nem attól kell tartania a legtöbb munkáltatónak, hogy az értékes, magas kvalitásokkal rendelkező és nagy erőfeszítések révén megszerzett munkavállaló felmond, épp ellenkezőleg: pár nap leforgása alatt az vált sok esetben lehetetlenné tűnő feladatnak, hogy a munkáltató képes legyen olyan gazdálkodás kialakítására és fenntartására, amelyben biztosítani tudja a munkahelyek megőrzését és a munkavállalók biztonságos foglalkoztatását. A megtartási kihívás fókuszpontja tehát a munkavállalói preferenciák kiszolgálásáról áttevődött a foglalkoztatás alapvető feltételeinek megteremtésére.

A mostani üzleti környezetbe az is beletartozik, hogy felértékelődnek azon foglalkoztatási és munkajogi technikák, amelyek meghatározott időre és jogszerű módon, fizikailag is távol tudják tartani a munkavállalókat a munkahelyektől. A távmunka, az otthoni munkavégzés, az állásidő, a fizetett vagy fizetetlen szabadság most mind új – eddig keveset hangoztatott - célt hivatott megvalósítani: a fizikai érintkezés gyérítése révén a járvány terjedésének lassítását.

Jelen tanulmány eredeti célja az volt tehát, hogy összehasonlító elemzést kínáljon egy hosszútávú munkavállaló-megtartási technika, az alkotói szabadság („sabbatical”) gyakorlatáról. Paradox módon a cél megmaradt, a „megtartási technika” kifejezés viszont új jelentéssel is bővült: az alkotói szabadság eredeti, a munkavállaló feltöltődését, mentális és/vagy lelki gazdagodását célzó technikája immáron arra is alkalmas, hogy a munkahelyen történő tényleges munkavégzés nélkül jogszerűen megtartható legyen az értékes munkavállaló.

## 2. A SABBATICAL MEGHATÁROZÁSA

Angolszász területeket vizsgálva, a jelenség leírására, a címben szereplő szón túl használatosak a „staff sabbatical”, a „social sabbatical”, vagy a „developmental leave” kifejezések is.

A kifejezés használata a magyar felsőoktatásban meglehetősen egységes: szinte valamennyi intézmény az „alkotói szabadság” terminológiát használja. Emellett ritkán, mintegy kiegészítő vagy magyarázó jelleggel megjelenhetnek a „sabbatical” vagy „szabad év”, illetve a „kreatív szabadság” kifejezések is.

A versenyszféra munkáltatói Magyarországon egyre gyakrabban alkalmazzák ezt a munkavállalói motivációs eszközt, amelyet rendszerint angolszász mintára „sabbatical”-ként, esetleg rendkívüli- vagy jutalomszabadságként neveznek meg.

Jelen tanulmányban ezen juttatás megnevezésére az üzleti szférában a sabbatical kifejezést, illetve – követve a magyar közsféra terminológiáját – ez utóbbi szektorban pedig az alkotói szabadság kifejezést használom.

Lényeges elkülöníteni egymástól két rokon, de mégis eltérő fogalmat: a sabbaticalt és a karrierszünetet. Míg az első esetben a munkáltató által kidolgozott folyamatról, juttatási elemről van szó, minek a végén a munkavállaló visszatér a szervezethez, addig a második esetben – kényszer vagy saját elhatározás alapján – a munkavállaló maga dönt a karrier szüneteléséről. Azt is látni érdemes, hogy a sabbatical nem lehet a szervezeti karrier gátló tényezője, épp ellenkezőleg: egy integrált szervezeti karriermenedzsment rendszer (Poór et al., 2017) hasznosítani tudja a mentálisan és fizikálisan feltöltődött munkavállaló új kapacitásait, szemléletét és lendületét.

A szakirodalom-kutatás sorn arra a felismerésre jutottam, hogy ugyan a sabbatical/alkotói szabadság intézménye teret (és időt) biztosít értékes szellemi termékek alkotására, de nem kifejezetten ebben a témában: a sabbatical/alkotói szabadság általában eszköze és nem célja a tudományos kutatásoknak. Ezért a téma irodalma meglehetősen szűkös és szinte kizárólag angol nyelvű források lelhetők fel, amelyek egyébként két jól elkülöníthető témacsoportra bonthatók: vagy felsőoktatási, vagy üzleti/corporate gyakorlatokat vizsgálnak.

Létezik egy érdekes elmélet arra vonatkozóan, hogy miért születik oly kevés tanulmány a témában. Kramer (2001) szerint a túl nagy publicitás irreális várakozásokat kelthet bizonyos

szervezeti tagokban, amely önmagában károsíthatja a sabbatical-hoz jutás lehetőségét. Ugyanakkor arról is említést tesz, hogy a sabbatical ideje alatt végzett kutatások, publikációk kvantitatív mérése, azok sikerességének megítélése nehézkes, továbbá sok esetben az eredmények sem jelentkeznek azonnal. A sok bizonytalan elem miatt a sabbatical a kutatások számára ingoványos terepnek bizonyul.

Magyar nyelvű tudományos vagy akár szótári meghatározás hiányában elsőként a Cambridge Dictionary meghatározására támaszkodom, amely szabad fordításban így hangzik: a „Sabbatical” olyan fizetett távollétet jelent főiskolai vagy egyetemi oktatók számára, amely során a munkavállalók időlegesen felhagynak addig végzett munkájukkal azért, hogy tanuljanak, publikáljanak vagy utazzanak.

A vizsgált szakirodalomban Zahorski (1994) lényeglátóan foglalja össze a sabbatical fogalmának öt összetevőjét:

10. pontosan meghatározott cél,
11. az elvégzett munkáért cserébe fizetés,
12. a sabbaticalt megelőző hat vagy hét év munkaviszony,
13. a sabbaticalt követően visszatérés a munkahelyre, és
14. beszámoló készítése a sabbatical alatt végzett tevékenységről.

Ezen komponensek alapján jelen tanulmányban a következő meghatározást használom: a sabbatical egy célorientált, határozott idejű fizetett távollét a napi munkából, amely alapvetően a munkavállaló szakmai és/vagy személyes fejlődését szolgálja.

### **3. A SABBATICAL EREDETE**

Bár a kifejezés magyar megfelelője modern jelenségre utalhat, valójában több ezer éves gyökerekről beszélhetünk. A következő tömör eredetvizsgálat kiterjed a kifejezés vallási-, valamint gyakorlati előzményeire.

### 3.1. „Szombat” és a „Szombatév” a zsidó vallásban

A zsidó vallási hagyományban a nyugalomnap, a *Sabbath* vagyis szombat, szent. Ilyenkor leáll a munka, ezt a napot el kell különíteni az öltözék, a szokások, az étkezés, az elfoglaltság megváltoztatásával. A szombat megtartása, mint jelkép, Mózes második és ötödik könyvében szerepel, és valójában a Tóra összes többi parancsolatának alapja: *“Emlékezzél meg a nyugalom napjáról, és szenteld meg azt! Hat napon át dolgozz, és végezd mindenféle munkádat! De a hetedik nap a te Istenednek, az Örökkévalónak nyugalomnapja. Semmiféle munkát ne végezz azon, se te, se fiad, se leányod, se szolgád, se szolgálód, se állatod, se a kapuidon belül tartózkodó jövevény. Mert hat nap alatt alkotta meg az Örökkévaló az eget, a földet, a tengert és mindent, ami azokban van, a hetedik napon pedig megpihent. Azért megáldotta és megszentelte az Örökkévaló a nyugalom napját.”* (Mózes 20:8-11). A szombat tehát mindenekelőtt a közösség első drámai cselekvése: a munka befejezését és megünneplését kifejező, ősrégi, kollektív gesztus.

Ahogy a zsidó közösségekben a szombat különleges nap, úgy a hetedik év is figyelemre méltó: a hetedik évet Mózes törvénye egyrészt a föld szombatjának nevezi, másrészt az elengedés évének, aminek a végén el kell engedni az adósságokat.

A szombatévben a parlagon hagyott földön össze lehet gyűjteni mindazt, amit magától terem a föld, azonban hozzáférést kell biztosítani mindenkinek a szűkebb és tágabb környezetben, a földet művelő szolgáltnak éppúgy, mint a földdel nem rendelkező szegényeknek, hogy elvigyék és elfogyasszák a termést. *„Hat esztendeig vesd be a te földedet és takard be annak termését. A hetedikben pedig pihentesd azt, és hagyd úgy, hogy egyék meg a te néped szegényei; ami pedig ezektől megmarad, egye meg a mezei vad. Ekképpen cselekedjél szőlőddel és olajfáddal is.”* (2 Mózes 23:10–11)

A szombatév másik intézményét elengedésnek (héberül *smita*) nevezi a Tóra. *„A hetedik esztendő végén elengedést művelj. Ez pedig az elengedésnek módja: Minden kölcsönadó ember engedje el, amit kölcsönadott az ő felebarátjának; ne hajtsa be az ő felebarátján és atyjafián; mert elengedés hirdettetett az Úrért. Az idegenen hajtsd be; de amid a te atyádfiánál lesz, engedje el néki a te kezéd.”* (5 Mózes 15:1–3)



Kimball (1978) a sabbatical eredetére vonatkozó elemzésében arra is felhívja a figyelmet, hogy a zsidó szombat a következő egyéni és társadalmi hatások kiváltására alkalmas:

- az egyén lelki, fizikai és szellemi regenerálódása,
- az erőforrások gazdasági megújulása és a piactér felszabadítása,
- társadalmi szolidaritás: azok segítése, akik nem képesek művelni ezeket a természeti erőforrásokat,
- az emberek nevelése a világban való hitüket és céljaikat illetően.

### **3.2. Sabbatical gyökerei a felsőoktatásban**

Az Egyesült Államokban a vallási hagyomány és a korai felsőoktatás találkozása elkerülhetetlen volt, mivel a sabbatical mindkét kontextusban hasonló célokat szolgált: megújulást és (tudományos) prosperitást.

Az első sabbatical programot a Harvard Egyetem vezette be 1880. május 30-án. A fellelhető források egymásnak ellentmondanak a bevezetés körülményeit illetően: a hivatalos verzió szerint Charles W. Elliot, a Harvard Egyetem akkori elnöke több jelentős reformja egyikeként vezette be a programot, amely eredményeként a professzorokat legfeljebb hét évente egy alkalommal egy éves (felében) fizetett szabadság illette meg (Kang – Miller, 1999). Zahorski (1994) történelmi kutatásai során ugyanakkor arra az eredményre jutott, hogy Elliot azért vezette be ezt a vonzó foglalkoztatási elemet, hogy a Harvardra tudja csábítani a kor híres nyelvészét, Charles Lanmant a Johns Hopkins Egyetemről.

Mindenesetre, miután a Harvard bevezette a sabbaticalt, a századfordulóra tíz amerikai egyetem, köztük a Columbia, a Cornell, és a Pennsylvania Egyetem is kialakította saját eljárásait, és a 20. század első két évtizedében már legalább 40 felsőoktatási intézmény működtette ezt a megoldást (Eells – Hollis, 1962). Az országban valamennyi egyetem számára hamar nyilvánvalóvá vált, hogy a neves oktatók megszerzésének és megtartásának egyik kulcs-eleme lesz a program alkalmazása, amely ebben az időben szándékosan nem mindenki, hanem kizárólag a valóban neves és elismert oktatók számára volt elérhető. Elsőként a Yale Egyetem 1910-ben viszont valamennyi oktató számára kiterjesztette a szabályozását (Geiger, 1984).

Cooper (1930) a 20. század elején, amerikai felsőoktatási intézmények körében végzett kutatásában az alábbi előnyöket tárta fel a sabbatical kapcsán a) fejlettebb szervezeti kultúra, b) szélesebb szakmai látókör, c) tanítási hatékonyság javulása, d) kipihent és friss megjelenés e) más oktatók számára inspiráció forrása. A lehetséges hátrányok között pedig megnevezte a pénzügyi és helyettesítési nehézségeket, valamint azt, hogy esetenként nehéz lehet a sabbatical lejártát követően a munkavállaló megtartása.

Kang (1999) kutatásából az is kiderül, hogy a 20. század közepére az amerikai egyetemek mintegy fele már alkalmazta a sabbatical valamely formáját: vagy az eredetileg a Harvard által bevezetett egy éves, de fél fizetéssel járó, vagy a féléves, de teljes fizetéssel járó gyakorlatát.

### **3.3. Sabbatical, mint munkaerőbiztosítási megoldás**

A 20. században a sabbatical nemzetközi térhódítása nem maradt az akadémiai világ keretein belül. A II. világháború után jelentkező masszív munkanélküliség kezelésének egyik lehetséges útjának látta például Albert Morton Persoff (1945) a „sabbatical year” általános alkalmazását a teljes amerikai munkaerőpiacon. Gondos számításokat végzett, és azt vizsgálta, hogy a sabbatical bibliai, mezőgazdasági és felsőoktatási modellje miként tudná a munkára alkalmas tömegeket újra aktiválni. A munkaerőre úgy tekintett, mint valamiféle forgó körhintára, akiket ha egy évre (fizetéssel) kivonunk a munkából, helyükre új tömegeket lehetne bevonni. A különleges ötlet országos szintű figyelmet kapott, és bár egészében nem került bevezetésre, az elv az 1970-es években meghonosodott, és az amerikai sabbatical program („Universal Worker Self-Renewal Program”) egyik elemeként köszönt vissza (Harrison, 1973).

1987-ben egy amerikai szerzőpáros (Mace – Yarnit, 1987) a sabbatical szociális felzárkóztatásban rejlő lehetőségeire hívta fel a figyelmet. Levezették, hogy a rosszul fizetett és alacsony hozzáadott értékű munkát végzők kizárólag megfelelő képzéssel tudják áttörni a üvegplafont, és ezáltal feljebb lépni a szociális és foglalkoztatási létrán. Könyvük címe jól összefoglalja javaslatuk lényegét: *Time Off to Learn: Paid Educational Leave and Low-Paid Workers* (saját fordításban: Szabadidő Tanulásra: fizetett tanulási szabadság alacsony keresetű munkavállalók részére).

A fenti gondolat természetesen megtalálható az Európai Unió tagállamainak gyakorlatában is. A CEDEFOP (European Centre for the Development of Vocational Training) rendszeresen

kutatja és támogatja azon tagállami kezdeményezéseket, amelyek a Life Long Learning (LLL) és a társadalmi felzárkóztatás kapcsolatát felismerve fizetett tanulmányi szabadságot („training leave”) biztosítanak a munkavállalók részére.

De a sabbatical módszerével összefüggésben vizsgálható az európai munkaerőpiacokon jelentkező ageizmus is (Barakonyi, 2013). A munkavállalási kor felső határa kitolódik, azaz úgy kell a tagállamoknak a foglalkoztatási ráta számait magasan tartaniuk, hogy eközben több és idősebb munkavállaló maradjon aktív a munkaerőpiacon, és ennek eredményeként az eltartási ráta (hány inaktív/eltartandó fő jut az aktív korban levőkre) is kedvező maradjon.

#### **4. SABBATICAL AZ AKADÉMIAI VILÁGON TÚL**

Bár kétségtelül a felsőoktatás fedezte fel magának elsőként a sabbaticalt, ma már más ágazatok és szakmák is széles körben és változatos formában alkalmazzák azt.

A sabbatical – vagy annak valamilyen módosított formája (pl.: mini-sabbatical) – elsősorban olyan szakmák, munkakörök és ágazatok esetében jó gyakorlat, ahol a munkavállalóktól intenzív mentális vagy fizikai (esetleg mindkettő) erőfeszítés várható el. Ilyenek különösen:

- ügyfelekkel, nehéz szociális helyzetben élőkkel, betegekkel, krízishelyzetben levőkkel foglalkozó szakemberek (orvosok, szülésznők, ápolók, mentősök, szociális munkások, ügyfélszolgálati alkalmazottak),
- gyerekekkel foglalkozó pedagógusok és gondozók,
- ügyvédek és bírák, akiknél a kiégés veszélye, illetve esetenként szakmájuk emberi oldalának elvesztése jelenthet problémát,
- egyházi szolgálatot teljesítők és egyházi oktatók,
- katonák és a honvédség, tengerészet állományának tagjai,
- állami alkalmazottak (ide értve az EU szerveit is),
- média-, és reklámszakemberek, akik kreatív energiákat mozgósítanak a munkájuk során (Wildman, 2012).

A felsoroltakon túl az üzleti élet is évtizedek óta előszeretettel alkalmazza a sabbaticalt, mint munkavállalóit ösztönző, az elköteleződést növelő humánpolitikai eszközt. Rengeteg

munkáltató hisz abban, hogy a formális sabbatical programok jó, ha a szervezeti kultúra és az emberi erőforrás fejlesztés részét képezik.

Axel (1992) az 1990-es években vizsgálta behatóan a sabbatical gyakorlatát az amerikai üzleti szektorban. Arra az általános megállapításra jutott, hogy a felmerülő hátrányok mellett (úgy mint: drága módszer, helyettesítési nehézségek adódnak, kritikus gazdasági helyzetben nem élnek a lehetőségekkel a munkavállalók) a sabbatical mind a szervezet, mind a munkavállalók számára döntően előnyös. Kedvezően hat ugyanis a toborzási- és kiválasztási-, valamint megtartási mutatókra, megelőzhető általa a kiégés, javítja a munkahelyi morált, és nem utolsó sorban lendíthet a munkáltatói márka megítélésén azáltal, hogy előtérbe kerül a munkáltatói gondoskodó attitűd és szociális elköteleződés a munkavállalók iránt.

A CNN adatai szerint a Fortune 100 vállalatok mintegy negyede egészében fizetett sabbaticalt biztosít a munkavállalóknak (CNN, 2012). A cégek között szerepel kreatív nagyvállalat (DreamWorks Animation SKG), tanácsadó cég (Boston Consulting Group, KPMG, Deloitte), pénzügyi szolgáltató (American Express), technológiai cég (Google, Microsoft, Adobe, Intel, Hitachi Data Systems, Cisco), nemzetközi hotellánc (Hotel Intercontinental, Marriott International), számos biztosító és kórház, valamint több, Európában is ismertebb cég, mint a Mattel, Hasbro, Starbucks, vagy Novo Nordisk.

A magyarországi helyzetről érdekes információt közölt a PWC Magyarország (2017), amikor 2016 novembere és 2017 márciusa között 13 000 fiatal (16-26 év közötti) középiskolást és felsőoktatási intézményben tanuló hallgatót kérdezett meg munkavállalási preferenciáikat illetően. A relatív fontosságot tekintve a megkérdezettek 36 tényezőből a rugalmas munkavégzést; a munkatársakat, akikkel naponta dolgoznak és az alapfizetést sorolták az első három helyre. A negyedik elem viszont már a sabbatical, vagyis a hosszabb ideig tartó alkotói szabadság lett, közvetlenül az érdekes és kihívást jelentő munka előtt.

A sabbatical hazai alkalmazásáról nincsenek pontos információk, csupán szórványosan megjelent cikket találunk, amelyek vagy annak szervezeti működésre, még gyakrabban az egyénre gyakorolt pozitív hatásairól, esetleg a sabbatical idejét töltő munkavállaló helyettesítésének módjairól (interim management) szólnak.

Egyetlen hazai kutatás előzetes eredményeit találtam forráskutatásom során (annak részletes eredményei azonban már nem fellelhetők): a HR Portál 2014-ben indított el egy kérdőíves

felmérést, amelynek célja az volt, hogy felmérje a sabbatical hazai ismertségének, elterjedtségének, megítélésének és alkalmazásának lehetőségeit személyes és szervezeti szempontból egyaránt (HR Portal, 2014). A mintegy száz kitöltő válaszaiból publikált előzetes eredmény azt mutatta, hogy a válaszadók kedvezően ítélik meg a sabbatical lehetőségét (ötfokú skálán 4,5). A sabbatical előnyei közül a válaszadók a megújulást-feltöltődést értékelték a legmagasabbra. Igen figyelemre méltó, hogy míg a válaszadók személyes szempontból pozitív attitűddel tekintenek a sabbaticalra (4,2), addig szervezeti szempontból a megvalósíthatóságot illetően már jóval borúlátóbbak (2,3).

Az online térben fellelhető, műfajukat tekintve inkább ismeretterjesztő jellegű, mintsem tudományos publikációkból mindazonáltal kiolvashatók a hazai üzleti sabbatical gyakorlatok meglehetősen változatos formái. Mivel a hazai gyakorlatoknak jogszabályi korlátai nincsenek, a munkáltatók döntési szabadsága körébe tartozik a kérdés. Eltérés mutatkozhat a tekintetben, hogy a lehetőség milyen munkavállalókra terjed ki: a cégek egy része kizárólag a (felső)vezetőknek teszi elérhetővé a sabbaticalt, míg mások valamennyi munkavállalóra kiterjesztik azt. Alkalmazását tekintve lehet a hosszabb szabadság lehetőség, de kötelező is. Megjegyzendő, hogy a szabadság iránti igénynek a munkavállaló oldaláról kell érkeznie, amit ő hasznos és konstruktív juttatásként értékel, nem pedig kötelezően teljesítendő feladatként. Támpontot nyújthatnak a további változatok összefoglalásához Zahorski korábban meghatározott fogalom-összetevői:

1. Célorientáltság: Ez az összetevő az üzleti szektorban nem teljesül minden esetben. Lehet ugyan „kreatív szabadság”-ra menni (ilyenkor van, aki tanul, könyvet ír, vagy inspiráló utazásra megy), vagy „social sabbatical” jogcímen távol maradni a munkától (jószolgálati tevékenységet vagy önkéntes munkát végezni akár a világ bármely pontján is), de esetenként pusztán a pihenés vagy kikapcsolódás is lehet a sabbatical célja.
2. Fizetés: A fizetés nélküli megoldástól, a sabbatical idejére teljes munkabért fizető gyakorlatokon át a köztes megoldásokig (a munkabér meghatározott százaléka) minden működőképes lehet.

- Ideje és hossza: A biblikus gyökereket megtartva, a sabbatical általában több éves munkaviszony után járhat, de a misztikus 7-es szám már nem érvényesül mindenhol. A sabbatical járhat már akár az 5. munkaviszonyban töltött évben is.

Zahorski utolsó két fogalmi összetevője tekintetében azonban általában egységesek a gyakorlatok: a sabbatical leteltével a munkavállaló visszatér a munkahelyére, és a távol töltött idő alatt végzett tevékenységeiről beszámolót készít.

## **5. AZ ALKOTÓI SZABADSÁG INTÉZMÉNYE A MAGYAR KÖZSZFÉRÁBAN**

Míg az üzleti szektor munkáltatói maguk döntenek egy esetleges sabbatical rendszer bevezetéséről és annak valamennyi részletszabályának kialakításáról, a magyar közszféra szervezetei alkotói szabadsággként ismerik ezt az intézményt, amelynek kereteit jogszabályok alakítják vagy alakították a közelmúltban.

### **5.1. Az alkotói szabadság a magyar oktatási rendszerben**

#### *5.1.1. Alkotói szabadság a köznevelésben*

A nemzeti köznevelési törvény alapján a köznevelésben dolgozók közül a legalább pedagógus II. fokozatot elért pedagógus tízévenként – tudományos kutatáshoz, vagy egyéni tudományos továbbképzésen való részvételhez – legfeljebb egy évi fizetés nélküli szabadságot, vagyis alkotói szabadságot vehet igénybe (2011. évi CXCV. törvény 65. § (6) bekezdés). Az alkotói szabadság részletes szabályait törvényi felhatalmazás alapján Kormányrendelet (326/2013. Korm. rendelet 20. §) szabályozza. E szerint az alkotói szabadságot a jogosult, az Oktatási Hivatal által kijelölt köznevelési szakértőnek a pedagógus szakmai munkatervére vonatkozó javaslatára, a munkáltató engedélye alapján veheti igénybe. A tíz év számításánál a pedagógus-, pedagógiai szakértő, pedagógiai előadó munkakörben eltöltött időt lehet figyelembe venni. A fizetés nélküli alkotói szabadság tartamába az igénybevétel évében járó alap- és pótszabadság nem számítható be. Ugyan az alkotói szabadság idejére díjazás nem jár, de a pedagógus legfeljebb a fizetés nélküli szabadságot megelőző utolsó havi illetménye pótlékok nélkül számított összegének mértékéig állami ösztöndíjat kaphat.

A köznevelési törvény felhatalmazása alapján a magyar Waldorf-iskolák 2013-ban közösen megalkották azt a kerettantervet, amely az alternatív pedagógia alapelveire épülve határozza meg az ezekben az iskolákban folyó sajátos köznevelési tevékenységet. A Waldorf kerettanterv a pedagógiai program mellett azonban a pedagógus munkaköréhez kapcsolódó további programokról is rendelkezik, például a „szabad évről”. A kerettanterv szerint (Magyar Waldorf Szövetség, 2013.) a magyar Waldorf-iskolák a mindenkori helyi körülményeik alapján belső szabályzatukban határozzák meg az osztálytanítói szabad évre való jogosultság feltételeit és a pedagógus szabad év alatt ellátandó feladatait. Az egészében fizetett szabad év az osztálytanítóknak két nyolcéves ciklus között egy alkalommal jár. (Minden osztálynak saját osztálytanítója van, aki ideális esetben nyolc évig kíséri az osztályt.) A szabad év vagy teljes egészében szabad, vagy olyan csökkentett munkaidőt, de teljes fizetést jelent, amely során az osztálytanító elmélyültebben készülhet fel a következő osztály indításának pedagógiai feladataira. A szabad évre tíz évenként a teljes állásban tanító szaktanároknak is lehetőségük van.

#### *5.1.2. Alkotói szabadság a felsőoktatásban*

A korábbi felsőoktatási törvény (2005. évi CXXXIX. törvény 85. §) szerint az egyetemi és a főiskolai docens, valamint az egyetemi és a főiskolai tanár a tudományos kutatás, illetve művészi alkotótevékenység végzéséhez, egyéni tudományos továbbképzéshez – a foglalkoztatási követelményrendszerben meghatározottak szerint – hétévenként alkotói szabadságra volt jogosult. Az alkotói szabadság ideje legfeljebb egy év lehetett, és a szabadság ideje alatt távolléti díj járt. A szabályozás szerint a munkáltatónak és az oktatónak megállapodásban kellett rögzíteniük az elérendő célt és az esetleges mulasztás jogkövetkezményeit. Az egyetemi oktatók számára az új felsőoktatási törvény (2011. évi CCIV. törvény) már nem biztosítja az alkotói szabadságot.

Ez ugyanakkor nem jelenti azt, hogy a magyar felsőoktatás elhagyta volna az alkotói szabadság gyakorlatát. Az egyetemi autonómia révén jelenleg az intézmények tipikusan a velük foglalkoztatási jogviszonyban állók jogainak, kötelezettségeinek meghatározására alkotott foglalkoztatási követelményrendszerben rendezik az alkotói szabadság eljárásrendjét.

## 5.2. Regeneráló pihenés a Magyar Honvédségnél

Speciális és a sabbatical hagyományos technikájához csak távolról kapcsolódó rendelkezést találunk a Magyar Honvédség kötelékében szolgálatot teljesítők számára a feltöltődésre. Az ún. „regeneráló pihenés” szabályait a 13/2013. (VIII. 21.) HM rendelet a kondicionálókiképzési, valamint a katonai kiképzési és oktatási célú rendezvényekről, továbbá a regeneráló pihenés és a rekreáció rendjéről szabályozza (továbbiakban 13/2013. HM rendelet). A regeneráló pihenést kérheti az állomány azon tagja, aki legalább 1 év szolgálati viszonyal rendelkezik, illetve az a legalább 6 hónap tényleges szolgálatot teljesítő önkéntes tartalékos katona, aki legalább 1 éves önkéntes tartalékos szolgálati viszonyal rendelkezik. Rajtuk kívül tulajdonképp legalább 1 éves jogviszonnyal bárki igényelheti a regeneráló pihenést, ha tartósan fennálló fokozott szolgálati, illetve munkaköri megterhelésből eredő kimerüléssel állapota, vagy az emberi szervezet jelentős és tartós zavarát jelző tünetek észlelésekor (a súlyos állapot kifejlődésének megelőzése érdekében) azt a parancsnok vagy a vezető javasolja (13/2013. Korm. rendelet 8. § (1) és (3) bekezdések). A regeneráló pihenést az állomány tagjai az éves alap-, és pótszabadság terhére, míg az önkéntes tartalékos katona a szolgálat teljesítését követő 3 hónapon belül, a rendelkezésre állás időszakában veheti igénybe (13/2013. Korm. rendelet 8. § (2) bek.).

A regeneráló pihenés sokkal inkább vállalati üdültetés, mint sabbatical a hagyományos értelemben, mivel a pihenés és rekreáció a Magyar Honvédség üdülőiben (pl.: Balatonakarattyá, Bánk, Buják, Mátraháza, Erdőbénye, Csopak) és térítés ellenében a családtagokkal együtt, legfeljebb 10 napra vehető igénybe.

## 6. ÖSSZEGZÉS

A tanulmány a munkavállalói elkötelezettség kialakításának egyik lehetséges elemét, a sabbaticalt vizsgálta. Mivel a téma hazai szakirodalma szórványos, a kutatás során elsősorban a sabbatical nem vallási gyakorlatának szülőhazájában, az USA-ban publikált forrásokra támaszkodtam. Kibontva a fogalom vallási jelentését, bemutattam annak átültetését az amerikai felsőoktatásba, ahonnan tulajdonképpen a sabbatical világszerte útjára indult. Az akadémiai világon túl alkalmazott gyakorlatok változatos céllal és tartalommal működnek,



igazodva a szervezeti külső és belső kontextus jellemzőihez annak ellenére, hogy jellemzően jogszabályi védelemben nem részesülnek.

Bár a sabbatical a magyar közsféra bizonyos szegmenseiben jogszabályi keretek között adható juttatásként működik, annak sem (el)ismertsége, sem hatékonysága – fellelhető kutatások hiányában – nem kellően világos.

Ennek tudatában a szerző a téma további – elsősorban hazai fókuszú – kutatását tervezi az alábbi irányokban:

- a) A sabbatical/alkotói szabadság (eredeti) felsőoktatásban működő szabályozási környezetének összehasonlító elemzése az egyes egyetemek foglalkoztatási követelmény-rendszerei alapján.
- b) A magyar felsőoktatásban működő alkotói szabadság és az amerikai egyetemi sabbatical rendszerének összevetése, következtetések levonása.
- c) A sabbatical/alkotói szabadság előnyei mellett annak kritikai elemzése.
- d) Valamint esetlegesen az üzleti sabbatical és a felsőoktatási alkotói szabadság összehasonlító elemzése.

## IRODALOMJEGYZÉK

Axel, H. (1992): Redefining corporate sabbaticals for the 1990 (No. 1005). New York, NY: The Conference Board.

Barakonyi, E. (2013): Az életkor szerepe a munkajogi szabályozásban. HR és Munkajog, No. 3. pp. 47–52.

CNN Money (2012): 100 best companies to work for in 2012, best benefits: Sabbaticals. <https://money.cnn.com/magazines/fortune/best-companies/2012/benefits/sabbaticals.html>.

Cooper, L.B. (1930): Sabbatical leave for college teachers. Cincinnati, OH: University of Cincinnati.

Eells, W. C. – Hollis, E. V. (1962): Sabbatical Leave in American Higher Education, Origin, Early History and Current Practices U.S. Government Printing Office Bulletin. No. 17., Washington <https://play.google.com/store/books/details?id=IOs3AAAAIAAJ&rdid=book-IOs3AAAAIAAJ&rdot=1>.

Farkas, F. – Jarjabka, Á. – Lóránd, B. – Bálint, B. (2013): Munkahelyi motivációk Magyarországon 2013-ban, Vezetéstudomány, Vol. 44. No. 10. pp. 12–23.

Geiger, R. L. (1984): The Conditions of University Research, 1900-1920. In: Geiger R. (ed.): History of Higher Education Annual, Vol. 4.

Harrison, A. W. (1973): Work in America, Report of a Special Task Force to the Secretary of Health, Education, and Welfare <https://books.google.hu/books?id=HL0o9IH9q8oC>

&pg=PA105&dq=Universal+Worker+SelfRenewal+Program&hl=hu&sa=X&ved=0ahUKEwiD\_cKtwaHpAhXNs4sKHXehAwoQ6AEIKDAA#v=onepage&q=Universal%20Worker%20Self-Renewal%20Program&f=false.

- HR Portal (2014): Sabbatical: a szabadság nélkülözhetetlen íze és ereje. <https://www.hrportal.hu/hr/sabbatical-a-szabadsag-nelkulozhetetlen-ize-es-ereje-20141221.html>.
- Kang, B. – Miller, M. T. (1999): An Overview of the Sabbatical Leave in Higher Education: A Synopsis of the Literature Base. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED430471.pdf>.
- Kimball, B. A. (1978): The origin of the Sabbath and its legacy to the modern sabbatical. *The Journal of Higher Education*, Vol. 49. No. 4. pp. 303–315.
- Kramer, D. C. (2001): *Workplace sabbaticals: Bonus or entitlement?* Westport, CT: Quorum Books.
- Mace, J., – Yarnit, M. (1987): *Time off to learn: Paid educational leave and low-paid workers*. New York, NY: Methuen.
- Magyar Waldorf Szövetség (2013): A magyar Waldorf-iskolák kerettanterve. <https://waldorf.hu/jogi-dokumentumok-allasfoglalasok/>.
- Persoff, A.M. (1945): *Sabbatical years with pay: A plan to create and maintain full employment*. Los Angeles, CA: The Charter Pub. Co.
- Poór, J. – Balogh, G. – Bálint, B. – Dobay, P. – Kollár, Cs. (2017): Integrált és integráló EEM-rendszerek és eszközök. In: Karoliny, M-né – Poór, J. (Szerk.): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Rendszerek és alkalmazások. 6. átdolgozott kiadás*. Budapest: Akadémiai Kiadó pp. 359–395.
- PWC Magyarország (2017): *Magyarországi Vezérgazdátó Felmérés, 2017. március 9.* <https://www.pwc.com/hu/hu/ceo/2017.html>.
- Wildman, K. L. (2012): *Staff sabbaticals: an examination of sabbatical purposes and benefits for higher education administrators*. PhD thesis, University of Iowa. <https://doi.org/10.17077/etd.gtep9pxb>.
- Zahorski, K. J. (1994): *The sabbatical mentor: A practical guide to successful sabbaticals*. Boston, MA: Anker Publishing.
- 13/2013. (VIII. 21.) HM rendelet a kondicionáló-kiképzési, valamint a katonai kiképzési és oktatási célú rendezvényekről, továbbá a regeneráló pihenés és a rekreáció rendjéről.
2005. évi CXXXIX. törvény a felsőoktatásról (hatályon kívül)
2011. évi CCIV. törvény a nemzeti felsőoktatásról
2011. évi CXC. törvény a nemzeti köznevelésről
- 326/2013. Korm. rendelet a pedagógusok előmeneteli rendszeréről és a közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. törvény köznevelési intézményekben történő végrehajtásáról

## KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

EFOP3.6.3-VEKOP-16-2017-00007-"Tehetségből fiatal kutató" - A kutatói életpályát támogató tevékenységek a felsőoktatásban projekt támogatásával készült.

**A VÉDETT MUNKAHELYEK SZEREPE A MEGVÁLTOZOTT MUNKAKÉPESSÉGŰ  
MUNKAVÁLLALÓK MUNKAERŐ-PIACI INTEGRÁCIÓJÁBAN**

**THE ROLE OF PROTECTED WORKPLACES IN THE LABOR MARKET INTEGRATION  
OF WORKERS WITH DISABILITIES**

**BARAKONYI ESZTER**

PhD, egyetemi docens

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

[barakonyie@ktk.pte.hu](mailto:barakonyie@ktk.pte.hu)

**CSIZI PÉTER**

a KÉZMŰ, ERFO, és FŐKEFE Közhasznú Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaságok ügyvezető  
igazgatója

a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar MSc hallgatója

**Absztrakt**

A megváltozott munkaképességűek munkaerő-piaci integrációja fontos és kiemelt foglalkoztatáspolitikai cél. Az elmúlt évtizedben számos aktív és passzív foglalkoztatáspolitikai eszközzel próbálta az állam e sérülékeny munkavállalói csoport munkaerő-piaci jelenlétét, és ezáltal egzisztenciáját megerősíteni. Mind a hazai, mind pedig a nemzetközi szakirodalom egyetért azzal, hogy a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatásának igazi és végső megoldása a nyílt munkaerő-piaci elhelyezkedésben testesül meg. Ennek a célnak az elérése érdekében született meg a kvóta rendszer is hazánkban. A foglalkoztatási trend megtorpanásának hátterében meghúzódó okok, illetve az akkreditált foglalkoztatás szükségességének a kérdésköre áll a tanulmány középpontjában.

*Kulcsszavak: megváltozott munkaképesség, foglalkoztatás, védett munkahely*

**Abstract**

The integration of the disabled people to the open labor market, is one of the most important aim of the European employment policy. In the recent decade many tools were improved to serve this aim on the field of the employment policy. Both the national and the international literature agrees with the philosophy of leading the disabled people to the open labor market,

and treating it as the only possible way. To reach this aim was the quota system made in Hungary too. However the employment trend came to a halt. The underlying reasons of it, and in connection with it, the need of the accredited employment are in the focus of this paper

*Keywords: disability employment, accredited workplace*

## **1. BEVEZETŐ**

A megváltozott munkaképességűek helyzetének vizsgálata és segítése az elmúlt két évtized kiemelt prioritást élvező területévé vált mind az uniós, mind pedig a hazai közgondolkodásban.

Magyarországon kialakult egy olyan komplex foglalkoztatási ösztönző rendszer, mely a fogyatékkal élők társadalmi integrációját részben közvetett eszközökkel, foglalkoztatáspolitikai ösztönzőkkel, részben pedig közvetlenül munkahelyek teremtésével, akkreditált foglalkoztatás útján igyekszik megvalósítani.

Az Európai Fogyatékosági Stratégia 2010–2020 keretét biztosít a fogyatékosággal élő személyek helyzetének megoldására irányuló európai szintű fellépésnek és a nemzeti szintű intézkedéseknek egyaránt. A stratégia szerint a fogyatékosággal élő személyek teljes körű gazdasági és társadalmi részvétele alapvetően fontos az Európa 2020 stratégia céljainak teljesüléséhez. Hangsúlyozza, hogy az Európa 2020 Stratégia azon célja, hogy 2020-ra 75%-ra emelkedjen a 20–64 éves népesség foglalkoztatási rátája, a fogyatékosággal élő emberek bevonása nélkül nem teljesíthető.

A stratégia hangsúlyos célja, hogy több fogyatékkal élő ember élhessen meg a nyílt munkaerőpiacon. Ennek megvalósítása érdekében pedig a fogyatékkal élő nők és férfiak foglalkoztatási helyzetét javítani kell a minőségi munkahelyeken, a nyitott, befogadó és elérhető munkakörnyezetben.

A cél elérése mind a hazai, mind pedig a nemzetközi szakirodalom általános és egyöntetű álláspontja szerint elsősorban a nyílt munkaerő-piaci re/integráció által lehetséges. Jelen tanulmány célja ugyanakkor a védett foglalkoztatás létjogosultságára koncentrálni, és ennek megalapozása érdekében azoknak az okoknak a feltárása, melyek az akkreditált foglalkoztatás szükséges jelenlétét – és esetleges növelését indokolják.

## 1.1 Magyar fogyatékos statisztika

Az érintett társadalmi csoport számának és jellemzőinek bemutatására részben a KSH (2011a) népszámlálási és mikrocenzus adatait vettük figyelembe, azonban a legpontosabb képet az Emberi Erőforrások Minisztériumának 2018-as folyósítási adatai adják. Eszerint 2018-ban több mint 455 ezren minősültek hivatalosan megváltozott munkaképességűnek. E csoport 81,3%-a volt munkaképes korú. Jelenleg a fogyatékossgal élő munkaképes korú emberek 25%-át tekinthetjük aktívnak a munkaerőpiacon. A támogatások szempontjából megváltozott munkaképességűnek minősülő aktív korú személyek közül 238,5 ezer fő részesült rokkantsági, 35,1 ezer fő rehabilitációs ellátásban, az ezen ellátásokra nem jogosult munkaképes korú megváltozott munkaképességűek becsült száma 85,3 ezer. Továbbá 11,1 ezer fő kizárólag fogyatékossgai támogatásban vagy vakok személyi járadékában részesült. A közel 370 ezer munkaképes korú, megváltozott munkaképességű személy mintegy 41,6%-a folytatott kereső tevékenységet. (EEMI, 2020)

A kereső tevékenységet végzők aránya a rehabilitációs ellátásban részesülők körében a legmagasabb. A rehabilitációs ellátásban részesülő 35 ezer fő 74,8%-a végez kereső tevékenységet. Az aktív korú rokkantsági ellátásban részesülők közel 32%-a dolgozik. Mindösszesen tehát mintegy 150 ezer azoknak a megváltozott munkaképességűeknek a száma, akik kereső tevékenységet folytatnak. (EEMI, 2020)

A trendek tekintetében érdemes megjegyezni, hogy a népszámlálási adatok – mely adatok a fogyatékossgal élőkre vonatkoznak, tehát nem fedik le teljes egészében a megváltozott munkaképesek körét – a munkaerő-piaci részvétel, illetve a részvételi szándék kapcsán az alábbiak:

A Központi Statisztikai Hivatal legutóbbi, 2011-es népszámlálási adatai alapján a fogyatékkal élők száma Magyarországon 490 578 fő volt, az össznépelességen belül tehát kerekítve 5% (KSH, 2011b). Ebből 81 548 fő dolgozik, vagy szeretne munkát találni, tehát aktív munkaerő-piaci szempontból. A gazdaságilag aktív fogyatékkal élők körében igen magas a foglalkoztatottsági arány, hiszen 80%-uk valamilyen formában munkát végez, 19,6%-uk pedig regisztrált álláskeresőként van nyilvántartva. Ugyanakkor az inaktívak aránya relatív magas, 74,1% a fogyatékos népességben, ami 363 ezer főt tesz ki, melyből 115 ezer fő részesül rokkantsági

nyugdíjban és/vagy baleseti járadékban, míg saját jogán öregségi nyugdíjat és/vagy járadékot 191 377 fő kap (KSH, 2011c).

A Központi Statisztikai Hivatal 2016-os, legutóbbi mikrocenzusa alapján 408 021 fő élt Magyarországon fogyatékossgal 2016-ban, mely az össznépeességen (KSH, 2016a) belül körülbelül 4,2%. Megoszlásukat tekintve a gazdaságilag aktívák száma 71 473 fő, azaz a fogyatékkal élők 17,52%-a dolgozik vagy szeretne dolgozni. Az aktívokról elmondható, hogy a csoporton belül igen magas arányú a foglalkoztatottság, azaz közel 92,6%-uk munkát végez és 7,4%-uk regisztrált álláskereső. Az aktívakkal szemben ugyanakkor a passzívák aránya szembetűnően magas. A csoport több mint 72,2%-a nem dolgozik, azaz inaktív. Az inaktívák száma 295 ezer fő, melyből 187 ezer fő saját jogú nyugdíjellátásban, 86 ezer fő rokkantsági ellátásban, 8 ezer fő hozzátartozói nyugellátásban részesül. Az inaktívák, eltartottak és nappali tagozatos tanulók aránya a fogyatékkal élők körében 82,5%. (KSH, 2016b)

A vizsgált adatsorok ugyan más-más évek statisztikai megoszlását tükrözik, ugyanakkor látható, hogy nagyságrendileg nem következett be jelentős változás.

A fenti adatok tükrében levonható az a következtetés, hogy a vizsgált körben a munkavállalási hajlandóság meglehetősen magas, és a hozzávetőlegesen 215 ezer munkaképes korú jelenleg inaktív személy munkaerő-piaci aktivizálása legalább részben megvalósítható lehet célzott intézkedésekkel.

## **2. A MEGVÁLTOZOTT MUNKAKÉPESSÉGŰEK MUNKAVÁLLALÁSÁNAK KULCSPROBLÉMÁI**

### **2.1 A képzettségi szint**

Az ILO és az OECD közös jelentése (2018) alapján a megváltozott munkaképességű emberek már az életük korai szakaszában számos akadállyal szembesülnek, amelyek együttesen nagymértékben hatással vannak a későbbi munkaszerzésre. Az egyik ilyen igen hangsúlyos akadály az oktatással kapcsolatos. Az esélyegyenlőség megteremtésének hangsúlyos feltétele a képzés-oktatás (Dajnoki, 2012). A fogyatékkal élők tekintetében pedig ez a megállapítás különösen igaz. Még ma is elmondható, hogy sok OECD országban – beleértve a G20 fejlettebb gazdaságait is – az általános és a középfokú oktatáshoz való hozzáférés korlátozottan áll a fogyatékkal élők rendelkezésére, másoknak pedig a felsőoktatásba való bejutás hozzáférése

okoz gondot. Nincs ez másképpen Magyarországon sem. Az oktatáshoz való hozzáférés nehézségei mellett az állami oktatás által kínált lehetőségek sem igazodnak a fogyatékkal élők szükségleteihez. Léteznek ugyan kifejezetten a fogyatékkal élőknek kialakított képzési modellek, melyek a fogyatékoság jellegére tekintettel igyekeznek már a korai életszakaszban megfelelő tudást/szakismeretet biztosítani, azonban ezek viszonylag lassan tudnak reagálni a gyorsan és folyamatosan változó munkaerő-piaci változásokra, így gyakorta válik szükségessé az érintett személy átképzése, vagy továbbképzése. (Szellő, 2013)

## **2.2 A lakóhely, és a szocializáció**

Az oktatáshoz való hozzáférés kérdésköre két kulcsprobléma köré csoportosítható. Az egyik a mobilitás, a másik a szociális környezet kérdésköre. Sajnálatos módon jellemzően a két probléma egyszerre jelenik meg, azaz a kistélepülésen élők nem csupán a munkához jutás, de az oktatás tekintetében is jelentős hátrányban vannak. A fogyatékkal élők kapcsán ez a hátrány pedig halmozottan jelenik meg. A szegénység szintén jelentős kockázati tényező a kistélepüléseken élő fogyatékosok vonatkozásában. A foglalkoztathatóság növelésének és a szegénység csökkentésének fontos és meghatározó eszköze a képzés, mivel a foglalkoztathatóság és a képzettségi szint közötti pozitív korrelatív kapcsolat a fogyatékkal élők vonatkozásában még inkább igaz. Különös figyelmet kell tehát fordítani az alacsony munkaintenzitású, vagy jelentős anyagi deprimációval jellemezhető háztartásokban élő fogyatékos személyekre. (Nemeskéri, 2018)

A mobilitás problematikája azonban nem csupán az oktatáshoz való hozzáférés kapcsán jelenik meg, hanem a foglalkoztathatóság kapcsán is. A már hivatkozott ILO és OECD jelentés a közlekedés hiányosságaira is rávilágított, hiszen ezen egyének számára az ingázás is komolyabb nehézséget okoz. Ez azon munkavállalók esetében különösen fontos szerepet tölt be, akik vidékről járnának be dolgozni. A G20 feltörekvő gazdaságaiban a szerényebb körülmények között élők nem engedhetik meg maguknak a rendszeres költözködést és ingázást, valamint anyagi források hiányában a magán szállítóeszközök alkalmazása nem fedezhetőek számukra. A statisztikák alapján viszont a munkahely-lehetőségek zöme főként a nagyobb városok központjaiban elérhetőek. Hazánk településszerkezete, és különösen a hátrányos helyzetű kistérségekben az úthálózata komoly nehézséget jelent a

foglalkoztatáshoz való hozzáférés kapcsán. A modern humán erőforrás menedzsment válasza erre a problémára a foglalkoztatásban az atipikus munkavégzési formák alkalmazása lenne (Balogh – Karoliny 2018), és ezen belül is elsősorban a távmunka, vagy a bedolgozás lehet, azonban a vállalatok zöménél ezek nem bevett gyakorlatok, és a felmérések azt mutatják, hogy a megváltozott munkaképességű munkavállalók vonatkozásában elenyésző mértékben kerülnek alkalmazásra. (SZGYF, 2017)

Kajtár (2014) úgy véli, hogy 3 alappillére van a megváltozott munkaképességű egyének esélyegyenlőségének, ezek pedig az oktatás, a foglalkoztatás, valamint a szociális közeg. Az eddig vizsgált kérdések összegzéseképpen ezt a gondolatot kiegészítenénk, illetve folytatnánk avval, hogy a sikeres társadalmi és munkaerő-piaci integrációban óriási szerepe van a mobilitásnak és az életkornak is.

### **2.3 Az életkor**

A munkaerő-piaci jelenlét, és különösen a belépés lehetőségeit nehezítő körülmények tárgyalása során nem mehetünk el szó nélkül az életkor kérdésköre mellett. Általános jelenségnek tekinthető, hogy negyven év felett folyamatosan nehezednek az elhelyezkedési és munkahely-megtartási lehetőségek, és nincs ez másképpen a megváltozott munkaképességűek esetében sem. A munkáltatói oldalon tapasztalható ellenállás alapja a legtöbb esetben a munkavállaló fizikai terhelhetőségének a megkérdőjelezése, mely az életkor előrehaladtával csak súlyosbodik. (Ásványi – Nemeskéri, 2018) A Szociális és Gyermekvédelmi Főigazgatóság által a témában végzett célzott felmérés alapján kijelenthetjük, hogy a munkáltatói oldal elzárkózásának elsődleges oka a feltételezett gyakori megbetegedésektől való félelem, ami minél idősebb a munkavállaló, annál erőteljesebben jelentkezik.

## **3. AZ ÁLLAM BEFOLYÁSOLÓ ESZKÖZTÁRA**

### **3.1. A rehabilitációs kvótarendszer és hatása**

Magyarország 1987 óta alkalmazza a kvótarendszert, melyben az utóbbi évtizedekben számos változás történt, nemcsak annak mértékében, hanem a törvényileg kötelezett alanyában is. Míg korábban a 20 főt meghaladó foglalkoztatotti létszám feletti szervezetek voltak az érintettek, úgy a jelenleg hatályos 2011. évi CXCI. törvény alapján mindazon munkaadó az adó



alanyának minősül, ahol a foglalkoztatottak száma a 25 főt meghaladja és az általa foglalkoztatott megváltozott munkaképességű személyek száma nem éri el az átlagos statisztikai létszám 5%-át. A rehabilitációs hozzájárulás éves összege a kötelező foglalkoztatási szintből hiányzó létszám és a rehabilitációs hozzájárulás szorzata. A kvótarendszer történetében mérföldkövet jelent a 2010-es év, melyben drasztikus változás történt. Az ezt megelőző évben a rehabilitációs hozzájárulás mértéke 177 600Ft/fő/év volt, míg 2010-re ez a mérték 964 500Ft/fő/év-re növekedett, mely erős ösztönzővé vált a munkáltatói szférában a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatására (Szellő, 2013). 2017-ben a hozzájárulás összege tovább emelkedett, és ezáltal a tárgyév első napján a teljes munkaidőben foglalkoztatott munkavállaló részére megállapított alaplábér kötelező összegének kilencszerese/fő/év lett. Egy ezer munkáltató körében folytatott kutatás megállapítása szerint pozitív az összefüggés a vállalt foglalkoztatotti létszám és a megváltozott munkaképességűek irányában kialakuló foglalkoztatási hajlandóság között. A rehabilitációs kvóta mértéke meghatározó jelentőségű e hajlandóság vonatkozásában, ugyanis szintén e felmérés eredménye szerint a kvóta 2017-es emelése mintegy 20%-os mértékű foglalkoztatási ösztönző hatást eredményezett. (SZGYF, 2017)

Annak ellenére, hogy jellemzően az alacsony presztízsű és jövedelmet kínáló munkahelyek betöltése a jellemző, a kötelező foglalkoztatási szint teljesítése során hazánkban is megvalósul az úgynevezett lefölezés. Erre a jelenségre először a Brunel egyetem e tárgyban készült tanulmánya hívta fel a figyelmet, ami azt jelenti, hogy a nyílt munkaerő-piaci integráció során először a leginkább alkalmazható és a legkevésbé problémás háttérű munkavállalói kör kerül be a munkaerő-piacra (Könczei, 2009). Vagyis ebből következőleg éppen a legsérülékenyebb, és ezáltal a leginkább kiszolgáltatott megváltozott munkaképességűek szorulnak ki a foglalkoztatásból.

### **3.2. Támogatások**

Az előzőekben tárgyalt témapontok jól mutatják, hogy a rehabilitációs hozzájárulás kivált némi ösztönző hatást a piaci munkaadók körében, ugyanakkor annak mértéke és hatásossága korántsem tekinthető teljesnek. Az adó jellegű negatív ösztönzés ellenpontjaként számtalan támogatás érhető el a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatása kapcsán. Ezek

teljeskörű felsorolása szinte lehetetlen, annak folyamatosan változó köre miatt, azonban érdemes kiemelni a rehabilitációs kártya nyújtotta lehetőségeket a munkáltatói adóterhek csökkentése által, vagy a bértámogatások körét. A magyar gyakorlat azonban sajnos azt mutatja, hogy a bonyolult és sokszor átláthatatlan szabályozáson keresztül nem (vagy csak részben) élnek a vállalkozások a támogatások adta lehetőségekkel.

A pályázatok, és általában a pályázati rendszer előnye, hogy több célcsoport számára nyitnak lehetőséget, ugyanakkor nagy nehézségük, hogy a szigorú és állandóan változó feltételrendszer figyelemmel követése jelentős munkaráfordítást igényel a pályázók részéről, amihez sok munkáltatónak nincsen meg a megfelelő személyi és anyagi feltételrendszere.

### **3.3 Az állam, mint foglalkoztató – a tranzit, és a védett munkahelyek**

Az akkreditált foglalkoztatás, mint a foglalkozási rehabilitáció színtere, több funkcióval is rendelkezik. Egyrészt előrelépést jelent a fejlesztő foglalkoztatás irányából, megfelelő feltételeket teremtve az integrált foglalkoztatásba még bekapcsolódni nem tudó, megváltozott munkaképességű emberek számára, amellet, hogy védett környezetet teremt az ott dolgozóknak. Elvárásaiban már közelít a nyílt munkaerő-piaci feltételekhez, segítő szolgáltatások által támogatja a foglalkozási rehabilitáció megvalósulását és egyben a felkészülést a nyílt munkaerő-piaci munkavállalásra.

Az akkreditációs foglalkoztatás államilag kijelölt célja szempontjából beszélhetünk tranzit- és tartós foglalkoztatásról. A tranzit- és tartós foglalkoztatás fogalomhasználata tekintetében a vonatkozó kormányrendelet vettük alapul (327/2012 (XI.16) Korm. rendelet).

A *tranzit-foglalkoztatás* a rehabilitálható munkavállaló nyílt munkaerőpiacon történő foglalkoztatásra történő felkészítését célozza meg, védett körülmények között, termelő-szolgáltató tevékenység biztosítása mellett.

A *tartós foglalkoztatás* célja pedig a megváltozott munkaképességű munkavállaló munkakészségének, egészségi állapotának, testi és szellemi képességeinek megőrzése, fejlesztése, termelő, szolgáltató tevékenység biztosítása védett körülmények között, munkaviszony keretében.

Annak ellenére, hogy mind a szakirodalom, mind pedig a szakpolitika egységes abban a tekintetben, hogy a tranzit-foglalkoztatás terjedését szorgalmazza, a védett munkahelyek valójában ellenérdekeltek benne. Hiszen a védett munkahelyek is a piaci igényeket szolgálják ki, és a működés érdekében elengedhetetlen a stabil piaci jelenlét, ennek előfeltétele pedig az állandóság garantálása. Mivel a piaci szereplők a már említett okok miatt sem minőségi, sem pedig időbeli szempontok szerint nem adnak engedményeket a megváltozott munkaképességű munkavállalókat foglalkoztató szervezetek számára, ezért egy rendszeresen, időről időre megjelenő betanítási folyamat jelentősen lassítaná a gyártási folyamatot és rontaná a termelés hatékonyságát, minőségét. Ide tartozik továbbá, hogy a tranzitfoglalkoztatás esetén sokszor tapasztalható az úgynevezett bumeránghatás, ami azt jelenti, hogy egy megváltozott munkaképességű személy akár többszöri piaci próbálkozása is sikertelenséggel végződik és többször visszatér az eredeti védett környezetéhez. Ez egyfelől sokszor sajnos azt is jelenti, hogy az adott személy több pályázati forrás alanyaként is megjelenik, ami jelentősen torzítja az adott közpénz valós társadalmi hatékonyságát, másrészt belső feszültségeket is okoz egy szervezetben, végül (de talán legfontosabb szempontból) pedig súlyos kudarcok sokaságát jelenti, mely a társadalmi hasznosságtudat tekintetében romboló hatású.

### **3.4 A vizsgált társaságok**

A jelen tanulmányban vizsgált foglalkoztatási kulcsproblémákra reflektálva, egy, az akkreditált foglalkoztatók körében is meghatározó vállalatcsoport bemutatásán keresztül szeretnénk rávilágítani a védett foglalkoztatás megkerülhetetlenségére. A Kézmű, Erfo és Főkefe Kiemelten Közhasznú Nonprofit Kft.-k (a továbbiakban a társaságok) kizárólagos tulajdonosa a Magyar Állam, a tulajdonosi joggyakorló pedig jelenleg (2018-tól) az Emberi Erőforrások Minisztériuma. A társaságok azonos cél megvalósítása érdekében végzik ipari termelő tevékenységüket. A társasági cél mindhárom esetben az alapító okiratban meghatározottak szerint „a megváltozott munkaképességű, illetve fogyatékos személyek egészségi állapotának, illetve fogyatékoságának megfelelő munkahelyi környezetben megvalósuló rehabilitációs célú foglalkoztatással, az ezzel azonos tartalmú közfeladatban való közvetlen részvétel, valamint ezen munkavállalók képességeivel elérhető legmagasabb szintű foglalkoztatás megvalósítása”.

Ma a Magyarországon működtetett akkreditált védett munkahelyeken foglalkoztatott megváltozott munkaképességű munkavállalók nagyságrendileg 27%-a e három társaság valamelyikében végzi tevékenységét, és ugyanez az arány tapasztalható a foglalkoztatás érdekében nyújtott állami támogatás odaítélésénél is.

A társaságok teljes foglalkoztatotti létszáma meghaladja a 9 000 főt, amely a hazai vállalatok körében is kiemelkedő jelentőségűnek tekinthető. A munkavállalók körében pedig 80–90% között mozog a megváltozott munkaképességű foglalkoztatottak aránya.

Figyelembe véve a tanulmány 2. fejezetében meghatározott kulcsproblémák körét, e fejezet célja annak vizsgálata, hogy a képzettség, lakó- és szociális környezet, illetve az életkori jellemzők mentén elemezzük a megváltozott munkaképességű munkavállalók helyzetét.

A tanulmány megállapításainak alapjául szolgáló felmérést az összes nem intézményi telephelyen dolgozó megváltozott munkaképességű munkavállalóval (4 101 fő) a Szocio-Gráf Piac- és Közvélemény-kutató Kft. kérdezőbiztosai készítették 2020. március 5–6. között. A válaszadás önkéntes és anonim módon történt. Felhasználtuk továbbá a társaságok rendelkezésre álló dokumentumait.

#### *3.4.1 Képzettség*

A képzettségi szintet a társaságok működése kapcsán leginkább a munkaköröket tekintve tudjuk meghatározni. A munkakörök tekintetében szembeűnő, hogy a megváltozott munkaképes munkavállalók túlnyomó többsége segéd- vagy szakmunkás munkakörben van foglalkoztatva, mindösszesen 7 053 munkavállaló, míg adminisztratív munkakörben mindössze 240 fő dolgozik. Ez a körülmény elsősorban a társaság által végzett tevékenység jellegéből következik. Az adminisztratív és vezető beosztásban dolgozók kapcsán a megváltozott munkaképességűek aránya bár nem kilencven százalékos, azonban itt is eléri a 40%-ot. Ennek ellenére a nagyon alacsony képzettségi szintű, vagy képzettséggel nem rendelkező munkavállalók aránya abszolút meghatározó.

#### *3.4.2 Az életkor*

Az életkori megoszlás tekintetében szintén figyelemre méltó a munkavállalói kör „előregedő” trendje. A teljes munkavállalói létszám közel felét a 41-55 éves korosztály teszi ki. Hasonló nagyságrendben jelennek meg az 55-65 év közötti munkavállalók. A 40 évnél fiatalabb

munkavállalók aránya pedig kevesebb mint 20% a teljes munkavállalói létszám vonatkozásában. Ennek oka feltehetőleg részben az, hogy a rendszerváltás időszakában a munkanélküliség elől menekülési utat jelentett az úgynevezett rokkantosítási hullám, így feltehetőleg a fiatalabb korosztályokban a megváltozott munkaképesség már sokkal alacsonyabb arányban fordul elő, illetve magasabb képzettségi szinttel párosul. Másrésztől minden bizonnyal szerepet játszik ennek a körülménynek a kialakulásában a kvóta rendszer hatásai között említett lefölözés jelensége is.

### *3.4.3 A települési környezet*

A három szervezet az ország teljes területén összesen 137 telephelyen 159 üzemet működtet, amelyek méretüket tekintve három kategóriába sorolhatóak:

*Nagyüzemek:* A munkavállalók egyharmadát nagyüzemi kategóriába tartozó telephelyeken foglalkoztatják. Ezek többsége nagyobb településeken (Hajdúnánás, Komló, Siófok), illetve nagyvárosokban (Budapest, Pécs, Szombathely) található. Méretüket tekintve nagy üzemcsarnokokban 300–600 fő közötti létszám dolgozik. Fontos megjegyezni, hogy az ebbe a harmadba tartozó üzemekben kerül foglalkoztatásra a legtöbb egészséges munkavállaló, a speciális szakképzettségi igény és sok esetben a bizonyos fokú fizikai állóképességkövetelmény miatt.

*Intézeti foglalkoztatás:* a társaságok kiemelt szerepet játszanak az állami tulajdonban álló Szociális és Gyermekvédelmi Főigazgatóság vagyonkezelésében lévő szociális intézményekben elhelyezett megváltozott munkaképességű személyek (testi és értelmi fogyatékkal élők) foglalkoztatásával járó, állami közfeladat ellátásában is. Az intézményekben vagy azok közvetlen közelében kialakított védett akkreditált foglalkoztatók munkaviszony keretében foglalkoztatják az intézmény (többségében bentlakó) ellátottjait.

*Kistelepülések:* az üzemek csoportosításának harmadik harmadába pedig a kistelepüléseken található egykori családi házakból kialakított telephelyek tartoznak, ahol egyszerre 30–60 dolgozót foglalkoztatnak. Ezek a települések a legtöbb esetben hátrányos helyzetű (HH), vagy halmozottan hátrányos helyzetű (HHH) vidéken találhatóak, ahol többnyire ez tekinthető az egyedüli munkalehetőségnek is. Ezt az állítást látszik alátámasztani, hogy az üzemvezetők körében készített felmérés eredménye szerint a 106 vizsgált üzem vonzáskörzetében 37 esetben nincsen semmilyen más elérhető munkalehetőség.

#### 4. ÖSSZEFOGLALÁS

Teljes mértékben egyetértve a nyílt munkaerő-piaci integráció elveivel, álláspontunk szerint jelenleg Magyarországon a megváltozott munkaképességűek egzisztenciális biztonságának érdekében nemhogy fenn kell tartani, de fejleszteni-bővíteni lenne szükséges az állami működtetésű védett munkahelyeket. A munkaerőpiacra semmilyen formában bejutni nem tudó fogyatékosok kapcsán okkal feltételezhetjük, hogy a jelen tanulmányban megjelölt kulcsproblémák közül több, vagy mind által érintettek. A nyílt munkaerőpiac teherbírása csak nagyon kevés munkáltató kapcsán elég nagy ahhoz, hogy a halmozottan hátrányos helyzetű megváltozott munkaképességűek foglalkoztatásának kérdéskörét hatékonyan tudja kezelni, és a védett foglalkoztatásban maradó személyek jellemzőinek vizsgálata arra enged következtetni, hogy a lefőlözés jelensége nagyon is intenzív. A magas foglalkoztathatóságú megváltozott munkaképességűek ugyanis nem jelennek meg a védett munkáltatóknál. Arra vonatkozólag pedig, hogy a munkaerő-piac befogadóképessége növelhető-e, figyelembe kell venni a hazai gazdaság szerkezetének specifikumait. Jelenleg hazánkban a munkavállalók 71%-a a KKV szektorban tevékenykedik. E szektorban a mikro vállalkozások aránya 94,7%. Ezek a számok egyértelműen arra engednek következtetni, hogy a rehabilitációs hozzájárulás esetleges további emelése, vagy a foglalkoztatási szint növelése nem járna jelentős eredménnyel, illetve, hogy a különböző – és folyamatosan változó – támogatási rendszerhez szükséges adminisztráció és szakértelem hiányában a támogatások körének szélesítése, vagy mértékének növelése sem fog a közeli jövőben átütő eredményt hozni. Az állam erősödő szerepvállalása tehát megkerülhetetlennek látszik a fogyatékos foglalkoztatás eredményes bővítése érdekében.

#### IRODALOMJEGYZÉK

A magyar mikro-, kis- és középvállalkozások megerősítésének stratégiája 2019-2030.  
[https://www.kormany.hu/download/5/f7/b1000/KKV\\_Strategia.pdf](https://www.kormany.hu/download/5/f7/b1000/KKV_Strategia.pdf).

Ásványi, Zs. – Nemeskéri, Zs. (2018): Megváltozott munkaképességű személyek atipikus foglalkoztatása a Dél-Dunántúlon: egy empirikus felmérés tapasztalatai. In: Dobrai, K. – László, Gy. – Sipos, N. (Szerk.): Ferenc Farkas International Scientific Conference Farkas Ferenc Nemzetközi Tudományos Konferencia 2018. Pécs, Magyarország: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet, pp. 305–322.

- Balogh, G. – Karoliny, M. (2018): A korosodó népesség HR fókuszokat módosító hatásai nemzetközi összehasonlításban. *Vezetéstudomány*, Vol. 49. No. 10. pp. 73–84.
- Dajnoki, K. (2012): Esélyegyenlőség és diszkrimináció – Fogyatékos és megváltozott munkaképességű személyek a munka világában. *Közép-Európai Közlemények*, 5. évf. 1. sz. 145-156. o.
- Emberi Erőforrások Minisztériuma Ügyfélszolgálati Portálja EEMI (2020): Megváltozott munkaképességű személyek ellátásai. <http://emmiugyfelszolgalat.gov.hu/szocialis/megvaltozott>.
- International Labour Organization, Organization for Economic Co-operation and Development (2018): Labour market inclusion of people with disabilities. Paper presented at the 1st Meeting of the G20 Employment Working Group. Buenos Aires, Argentina
- Kajtár, E. (2014): Munkaerőpiaci esélyek válság idején. *Tudásmenedzsment*, Vol. 15. No. 1. pp. 43–62.
- Könczei, Gy. (Szerk.) (2009): A fogyatékoság definíciója Európában. Összehasonlító elemzés. Második, javított kiadás. Európai Bizottság, Brüsszel.
- KSH (2011a): A népesség számának alakulása KSH [http://www.ksh.hu/js/nepszamlalas/grafikonok/03\\_kotet/index.html](http://www.ksh.hu/js/nepszamlalas/grafikonok/03_kotet/index.html).
- KSH (2011b): A fogyatékosággal élők korcsoport, gazdasági aktivitás és nemek szerint. [http://www.ksh.hu/nepszamlalas/docs/tablak/fogyatekossag/11\\_02\\_02\\_01.xls](http://www.ksh.hu/nepszamlalas/docs/tablak/fogyatekossag/11_02_02_01.xls).
- KSH (2011c): A 15 éves és idősebb fogyatékosággal élő foglalkoztatottak legmagasabb befejezett iskolai végzettség, a fogyatékoság típusa és nemek szerint. [http://www.ksh.hu/nepszamlalas/docs/tablak/fogyatekossag/11\\_02\\_02\\_06.xls](http://www.ksh.hu/nepszamlalas/docs/tablak/fogyatekossag/11_02_02_06.xls).
- KSH (2016a): A fogyatékos népesség Magyarországon, 2011-2016. A fogyatékos személyek száma gazdasági aktivitás és fogyatékoságtípus szerint, 2011-2016. [https://www.ksh.hu/mikrocenzus2016/docs/tablak/08/08\\_1.xls](https://www.ksh.hu/mikrocenzus2016/docs/tablak/08/08_1.xls).
- KSH (2016b): A 2016. évi mikrocenzus témakörei- Háttér tanulmányok a mikrocenzus programjáról és témaköreiről- 5. Az egészségproblémából fakadó akadályozottságról szóló kiegészítő felvétel elméleti háttere. Budapest: KSH.
- Nemeskéri, Zs. (2018): Megváltozott munkaképességű és fogyatékosággal élő csoportok jellemzői az EU-ban. *Munkaügyi Szemle*, Vol. 61, No. 3. pp. 9–18.
- Szellő, J. (Szerk.) (2013): A rehabilitációs kvóta és hozzájárulás hatása a munkáltatók befogadói magatartására Magyarországon. Kutatási záró tanulmány. Készült a „Közösen a jövő munkahelyeiért” Alapítvány támogatásával. Pécs: PTE.
- Szociális és Gyermekvédelmi Főigazgatóság (2017): Megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatásáról szóló munkaerő-piaci előrejelzés és prognózis. [https://szgyf.gov.hu/phocadownload/foglalkozasi\\_rehabilitacios\\_informaciok/20190125/MMK\\_szemelyek\\_foglalkoztatasanak\\_munkaeropiaci\\_elorejelzese\\_Prognozis2017.pdf](https://szgyf.gov.hu/phocadownload/foglalkozasi_rehabilitacios_informaciok/20190125/MMK_szemelyek_foglalkoztatasanak_munkaeropiaci_elorejelzese_Prognozis2017.pdf).
- United Nations (é.n.): Convention on the Rights of Persons with Disabilities – Article 1: Purpose. <https://www.un.org/development/desa/disabilities/convention-on-the-rights-of-persons-with-disabilities/article-1-purpose.html>.

2007. évi LXXXIV. törvény a rehabilitációs járadékról

2011. évi CXCI. törvény a megváltozott munkaképességű személyek ellátásairól és egyes törvények módosításáról.

327/2012. (XI. 16.) Korm. rendelet a megváltozott munkaképességű munkavállalókat foglalkoztató munkáltatók akkreditációjáról, valamint a megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatásához nyújtható költségvetési támogatásokról.

## **KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS**

EFOP3.6.3-VEKOP-16-2017-00007-"Tehetségből fiatal kutató" - A kutatói életpályát támogató tevékenységek a felsőoktatásban projekt támogatásával készült.



# THE CONTEXTUAL ANALYSIS OF HRM PRACTICES IN FOREIGN-OWNED FIRMS IN ROMANIA

**BATE, ADISU FANTA**

PhD Candidate

International PhD in Business Administration Program, Department of Management Science,  
Faculty of Business and Economics, University of Pecs, Hungary  
[adisufanta@gmail.com](mailto:adisufanta@gmail.com)

## **Abstract**

The human resource management (HRM) practice of subsidiaries is among the main research themes in management researches, but less emphasis has been given to the contextual factors in a hosting country. This paper, first, attempts to address contextual factors: labor market, FDI flow, and socio-economic conditions of Romania and, then analyzes the potential adverse effects of these factors on HRM practices of subsidiaries. The comprehensive literature review was conducted on records from 2000 to 2019 from various sources including the intensive empirical works of Poór et al. (2017), and Plesoianu, Farkas et al. (2011). Besides, Human Development Index, Legatum prosperity index and the country's statistics were utilized. To show the FDI trends, time series analysis was done using 'GRETl' software.

The review reveals that about 81% of the country population are skilled labor forces who can engage in skill-demanding job and 98.6% of people are literate who can read and write. The gross enrolment ratio at primary and secondary school looks good but those who reach at tertiary education are less than half (48%), which will be a very a big challenge for country's future skilled labor market. Even though the unemployment rate of the country has been continuously decreasing since 2011, there is still a higher unemployment rate (4.6%) as compared to regional average. Besides, about 29% of people are categorized as an inactive force that consists of those who seek for job but not available for work, and those who do not seek for job but available for job. This, therefore, shows the presence of a huge stock of unused labor resources in the country.

Despite less independence from parent companies, the HRM practices of the subsidiaries in Romania resemble more of local companies. It shows that managerial and non-managerial positions are equally shared by expats and country citizens. The HQs of parent companies stipulates the general HR framework and policies and get the implementation report. Whereas, the details of HR plans are done by a local line management and most of HR related decisions are made by line managers, not by HR department. Mostly commonly, the subsidiaries outsource off-the-job training, recruitment and selection, compensation and HR information systems to external providers. The labor cost ratio, which is about 40%, relative to operating cost and net sales is higher as compared to the regional average, believed to be the result of 31% increase of wage by the government in 2018. In nutshell, the higher death rate compared to birth rate, less size of tertiary education enrollment, a large number inactive labor force, and an immense brain drain are among the major issues that will challenge the future Romanian economy in general and the labor market, the flow of FDI and subsidiaries and their HR management practices in particular. Hence, the government of Romania needs to prioritize these issues in its short as well as long-term policy framework.

*Keywords: labor market, socio-economic condition, Foreign Direct Investment (FDI), human resource management, foreign-owned firms*

## **1. INTRODUCTION**

Among the regions in Europe, there is a significant variation in terms of political, economic and social landscape and institutional approaches that include managing human resources. Even among the countries in the same region as Central and Eastern European (CEE) countries, the management system is not the same and it is different like as their experience in developmental trajectories (Morley et al., 2016; Poór et al., 2017). Their approaches of departure from socialism to free market economy also vary from country to country. Some of the CEE countries like Czech Republic and Hungary incline more towards Western political and economic system and they could retain issues like private enterprise even during the occupation of Soviet Union. Moreover, the recent studies witness a narrowing of the gap between CEE countries and their Western counterparts in terms of HRM configuration, policy and practice (Morley et al., 2016). Since Soviet occupation until the fall of Berlin Wall in 1990,

most of CEE countries' HRM practices and policies were operated under strict state control. After 1990, as the result of free market economy, about 67% subsidiaries came to the region (Poór et al., 2014). Besides the free market economy, later, getting EU membership has immensely influenced and shaped HR practices in the countries: Romania, Hungary, Latvia, Bulgaria, Poland, Croatia, the Czech Republic, Estonia, Lithuania, Slovenia and Slovakia. This membership has been a gateway for Multinational Companies (MNCs) and they extended huge influences in the labor market and HR practice of these countries over the past two decades (Morley et al., 2016).

After the departure from communism in 1989, Romania's remarkable transition to a free-market economy commenced with its new constitution in 1991. Later, after more than a decade, Romania had got membership in NATO in 2004 and the European Union in 2007 (Heritage Foundation, 2019a; The Central Intelligence Agency, 2019). An entry into market economy has changed the investment environment for multinational companies (MNCs) and the way human resource is managed in the organizations. So, in order to better understand the development related to Human Resource Management, it is necessary to contextualize it and see the changes in socio-economic scenario, labor market, foreign direct investment flow and operation of MNCs (Poór et al., 2017 & Morley et al., 2016) and that is the motive behind articulating this paper. The most common motives of MNCs when they enter foreign markets are diversification, market acquisition, and tapping cheap resources. They always seek to optimize their profit and increase economies of scale by moving machines and activities to lower cost countries (Dowling et al. 2017; Poór, et al., 2014).

However, it is not a challenge free game for them especially managing human resource (HR) practices abroad. MNCs must either go for standardization-making subsidiaries similar to parent company or localization-letting subsidiaries to resemble the local companies of hosting country. Some of the most common HR functions they deal with are talent management for senior managers, open job posting, compensation, expatriate management systems and succession planning tools (Farndale – Paawe, 2007). These HR management practices do not only depend on MNCs policies or strategies but also by the hosting countries' policies and labor regulation as well (Poór et al., 2014). Therefore, even the same MNC or MNCs from the same country may be forced to adopt different HR policy in different hosting countries (Poór et al., 2014). This paper, first, is intended to address the socio-economic condition, labor

market, and FDI flow of Romania and, for illustration purpose, a limited comparison will be made with neighbor country, Hungary and other CEE countries. Then, the effect of these factors and the HR practice of the subsidiaries will be addressed.

## **2. RESEARCH METHODOLOGY**

Full-fledged management researches that address factors like socio-economic, labor market and FDI in relation to HRM practice, especially in foreign subsidiaries are rare. To fill this gap, the comprehensive literature review was made using data records from 2000 to 2019 from various sources including the empirical works of Poór et al. (2017), Poór et al. (2014), and Plesoianu et al. (2011). Besides, Human Development Index, Legatum prosperity index and the country's statistics source were accessed. The descriptive approach was used in the study and narration was made based on research findings and official records obtained from these sources. To show the FDI trends, Time series analysis was done using 'GRETl' software.

## **3. OVERVIEW OF SOCIO-ECONOMIC CONDITION OF THE COUNTRY**

The socio-economic aspect of a country encompasses various dimensions that include economic growth, population growth, health, education, inflation and employment as well. According to Merriam Webster Dictionary, Socio-economic refers to anything that is related to or involves society and the economic variables together<sup>5</sup>. Under this section, we will see the overall economic growth, level prosperity, major economic activities, and the income level of Romanian Population.

Romania has been considered as the fastest growing economy among European countries and enjoyed its highest growth rates: 6% in 2016, 7% in 2017, and 4.1% in 2018. However, it was also one of the countries that were hard hit by global financial crisis, and it was not easy for the economy to cope up the turbulent economic situation that led loss of millions of jobs (Poór et al., 2017). Even though Romania, immediately aftermath of the crisis, signed the package of emergency assistance of 26\$ Billion with EU and other lenders, the fund was not withdrawn

---

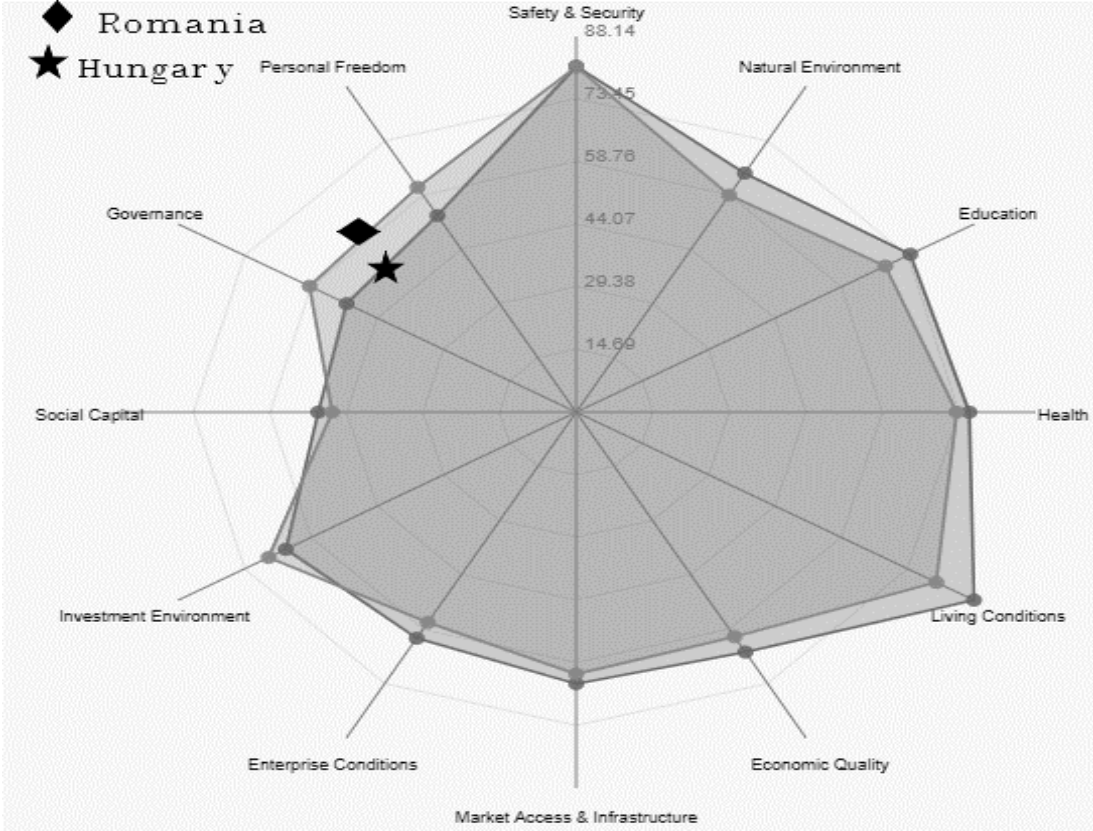
<sup>5</sup> <https://www.merriam-webster.com/dictionary/socioeconomic> accessed on Dec.29,2019

for economic reforms (CIA, 2019). However, its economic growth showed bounce back from 2013 to 2017 and this growth was mainly driven by robust industrial exports, improved agricultural harvests (CIA, 2019). The manufacturing industry sector has been outperforming other sectors (Morley et al., 2016; Heritage Foundation, 2019a). The export of industrial products remains an engine of economic growth, led by trade with the EU, which accounts about 70% of Romania trade. The increase of domestic demand and wage level, and tax cuts were the other major drivers of economic growth and set to continue in 2018 (CIA, 2019; Heritage Organization, 2019a). The main problems that shatter the socio-economic environment of the country are identified as: an aging population, insufficient health care, skilled labor emigration, significant tax evasion, and an aggressive loosening of the fiscal package that makes to compromise Romania's long-term economic growth and stability and increase vulnerabilities to external shocks (CIA, 2019; Heritage Organization, 2019a). Besides, the pervasiveness of corruption is at all levels of government and it challenges the rule of law (Heritage Foundation, 2019a), which is also backed up by the country's least scores in judicial effectiveness (51.9) and government integrity (39.8) (Heritage Foundation, 2019a).

According to overall Legatum prosperity index, Romania and Hungary rank very closely to each other, 47th and 46th out of 167 countries, respectively. Romania has shown 1 position up since 2009 and Hungary has moved down 9 positions. As we see from the Figure 1., Romania performs the best in investment environment, personal freedom and governance; whereas Hungary is better than Romania in terms of living conditions, education, health, natural environment, market access, enterprise conditions and economic quality. Herewith, economic quality refers to a measure that gauges how well the economy of a given country is empowered to accumulate wealth, and the fairness in distribution of that wealth amongst its citizens. It encompasses the following five variables: standard of living, economic inclusiveness, anti-monopoly policy, labor force participation, trade competitiveness and ease of trade (Legatum Prosperity Index, 2019). The index also shows Romania as the best in rendering investment freedom to investors and maintaining the security and safety, which are among the key drivers of foreign direct investment. That is why Romania is the second country, next to Poland, in receiving highest share of investment among CEE countries (see for more under FDI section) (Petronela, 2015). The two countries, Romania and Hungary, are found to be the best in safety and security at global level, also both are equally safe and secure.

Romania has been doing its best in improving social capital, which is its worst one, over the last decade (Legatum Prosperity Index, 2019b).

Figure 1. The prosperity measures of Romania versus Hungary



Source: The Legatum Prosperity Index (2019)

Concerning the Index of Economic Freedom (IEF), Romania is the 42nd freest in 2019 with score of 68.6 at global level and 21st among 44 European Countries. And its overall score is above the world average and exactly matches the regional average (Heritage Organization, 2019b). The economic freedom index of Romania is slipped -0.8 and Hungary’s by -1.7 in 2019. In Romania as of 2019, as we can see from the Table 1., all the population including both urban and rural are getting 100% access of clean drinking water and electricity. Also, most people of the country (84%) use improved or modernized sanitation facilities. Despite a significant number of early school dropouts (EESC, 2015), 81% of the country’s population is skilled labor forces who are able engage in skill-demanding job.

Table 1. The socio-economic sustainability of Romania

No.	Socio-economic measures	Percent (%)
1	Skilled labor force (% of labor force)	81.0
2	Rural population with access to electricity (%)	100
3	Population using improved drinking-water sources (%)	100
4	Adjusted net savings (% of GNI)	3.4
5	Average annual change in the share of bottom 40% (%)	0.8
6	Concentration index (exports) (value)	0.114
7	Gross capital formation (% of GDP)	24.2
8	Overall loss in HDI value due to inequality, average annual change (%)	-1.0
9	Population using improved sanitation facilities (%)	84
10	Ratio of education and health expenditure to military expenditure	5.5
11	Research and development expenditure (% of GDP)	0.5
12	Total debt service (% of exports of goods, services and primary income)	22.4

Source: Human Development Index (2019)

Besides Human Development Index, the most commonly used measures of socio-economic development of a given economy are GDP Per-capita, GDP real growth, GDP-purchasing power parity and level of unemployment. Below Table 2., shows the socio-economic scenario of Romania against Hungary. The rate of unemployment in the two countries is closely related and shows decreasing trend in 2019 both countries. The GDP-Purchasing power parity of Romania has been increasing but recorded low (\$441.6 billion) in 2018 as compared to the previous two years. As of 2019, Romania's GDP-purchasing power parity is nearly twice (1.67 i.e. 167%) that of Hungary. But, in terms of GDP-per capita, Hungary records an average of more \$4,799.025 billion than Romania from 2015-2018. Both GDP-purchasing Power Parity and GDP per capita of these countries have been increasing.

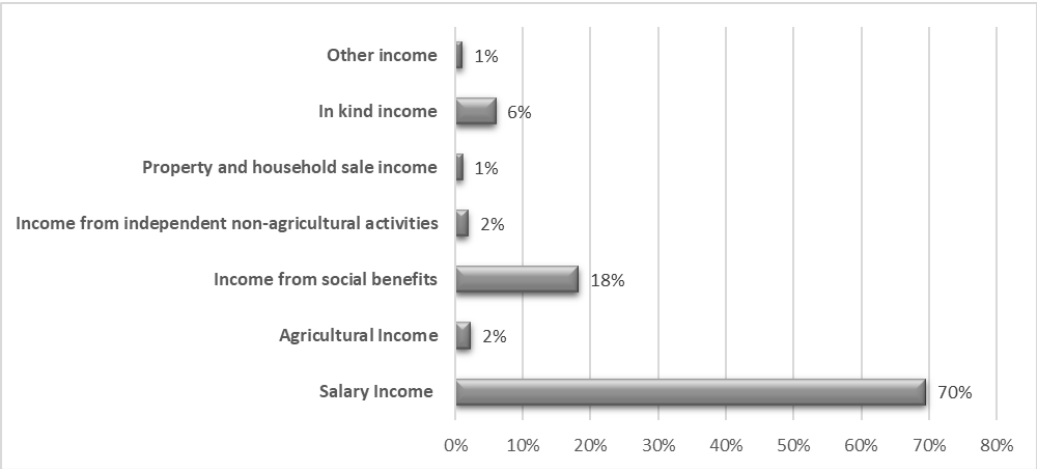
Table 2. The General Socio-economic Scenario of Romania and Hungary

NO.	Variable	Country	2015	2016	2017	2018	2019
1	Unemployment	Romania		5.9%	4.9%	6.4%	4.9%*
		Hungary		5.1	4.2	5.2%	4.2%*
2	GDP-purchasing Power Parity	Romania	\$431.2 billion	\$452 billion	\$483.4 billion	\$441.6 billion*	\$481.5 billion*
		Hungary	\$272.5 billion	\$278.5 billion	\$289.6 billion	\$270.3 billion	\$289.0 billion*
3	GDP-per capita	Romania	\$21,700	\$22,900	\$24,600	\$28,206.4**	
		Hungary	\$27,600	\$28,300	\$29,600	\$31,102.5**	
4	GDP-real growth	Romania	3.9%	4.8%	6.9%		
		Hungary	3.4%	2.2%	4%		

Source: The Central Intelligence Agency, The World Fact Book, Romania (2019); \*Heritage Foundation (2019); World Bank (2018)\*\*

In Romania, a household makes an average income of 4,872 lei (\$1,132.97), which is about \$ 439.28 per person/month in the third quarter of 2019. Whereas, in the same period, the total monthly average expenditure was 4,202 lei (977.82) per household and 1,630 lei (379.31) per person. So, the difference of monthly average income and monthly average expenditure is 13.7%, which is the average saving the society could do in each month (Romania National Institute of Statistics, 2020). Figure 2., below, shows the different sources of income that households may engage to make money.

Figure 2. The structure of the total household income, by source in QIII 2019



Source: Romania National Institute of Statistics (2020)

As the Figure 2. shows, the highest proportion (69.5%) of income of Romanian population is obtained from salary and wage. This income means incorporates all the salary paid to private and public sector employees and wages paid on hourly or daily either on contractual or permanent basis. The other major source of income is social benefits (18.2%), which include all the transfers made in cash to households in order to ease their financial burden of certain needs, for example, pensions, remittance, family and child allowances, and disabled persons' allowances<sup>6</sup>.

As Romania belongs to the middle-income country, its economy depends more on industry and income from agriculture is 2.3% as of third Quarter of 2019. In fact, due to its strategic

---

<sup>6</sup> [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:Social\\_benefits](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:Social_benefits) retrieved from Jan.01,2020 retrieved from Jan.01,2020



position on the black sea, Romania owns enormous natural resource and productive agriculture. The economy is already transformed to industrialization and the leading economic sectors are manufacturing, textiles and footwear, auto assembly, petroleum refining and mining and timber production. However, the economy has been suffering political instability and labor shortage as well (Heritage Foundation, 2019a).

#### **4. FOREIGN DIRECT INVESTMENT (FDI)**

There are various forms or ways of making investment in foreign countries. One of the most well-known is foreign direct investment (FDI) which refers to possessing ownership and control over a business company in another countries (Krugman – Obstfeld, 2003; Deresky 2014). Also, Deresky (2014) argues that FDI can only happen if an investor makes direct investment in new facilities to manufacture and/or market a certain goods and service in a foreign country. Especially, the direct engagement of parent company management in the operations of foreign firm is a significant characteristic of FDI (Peng, 2009).

Instead of FDI, an investor company can deliver management expertise, financial production and other resources in order make business in a target country (Covarrubias et al., 2016). When it intends to go for overseas market, the investor company can make choice from alternative forms of investment, for example, mergers or acquisitions or purchase of the existing company, or it can go for a completely new “green field” investment (Poór et al., 2017). In fact, in either way, the flow of foreign capital in form of FDI or the arrival of foreign managers in leadership positions needs institutional arrangements of hosting country and introduces new management tools and HRM practices in the country (Berber et al., 2015; Morley et al., 2016).

In CEE region, the inflow of FDI marks the openness of the regimes and transition from communism to free market economy. The previous researches indicate that the FDI in the region has increased employment and wage levels and it is found to be crucial for economic growth and development of this region in their way to market economy (Poór et al., 2017). Over a decade back, in 2010 companies employ 80 million people in their subsidiaries at global level (UNCTAD, 2010). However, the proportion of people get employed in subsidiaries vary from country to country and depends on the size of the FDI received, for example, 50.6% of

employees in Ireland were found to work in multinational companies (MNC) in Ireland (UNCTAD, 2010).

After the downfall of communism in CEE countries, there had been high inflow of FDI and from 1990 to 2012 the total FDI received in the region accounts for 1,040 bn. \$ (830 bn. €) (UNCTAD 2014). Especially, 2000s was a time when the region enjoyed higher intensity of FDI inflow even though it was affected during 2007/2008 financial crisis. Specifically, both Romania and Hungary were among those the most vulnerable countries exposed to this crisis and lost much of their FDI from 2009-2011 (Poór, Engle and Brewster, 2017) and, also, the data collected from different sources proves this (see Figure 3., below). Even though Hungary recovered immediately in 2011, in Romania a sign of recovery was noticed in 2012 as its total volume of FDI approached EUR 59,126 million at the end of 2012 (7.7% higher than in 2011) (National Bank of Romania, 2012). As of 2015, the total FDI stock reached to EUR 64,433 million in Romania, showing an increase of 7.0% compared to 2014 (Poór et al., 2017). As of FDI data from 2013-2014, Romania, being preceded by Poland, was the second the largest recipient of FDI in terms of number of projects recorded 358 (22.67%), number of companies/investors 241 (19.44%), and number of job creation 78,678 (28.97%) in Central and Eastern EU by country of destination; whereas, Czech Republic and Hungary take third and fourth position, respectively (Petronela, 2015). Most of the FDI (67% of 17 subsidiaries surveyed) that came to Romania was in the form of green field investment, while Hungary's only 44% (Poór et al., 2014). As of 2015, about 600,000 (13.5% of total employees of Romania) employees work in MNCs (Poór, Engle, and Brewster, 2017).

Comparing the mean FDI of Romania and Hungary from 2004 to 2018, they received \$5,849 billion and 3,416\$ billion, respectively. Hence, Romania has been receiving more average FDI inflow than Hungary and the latter ones FDI amount shows high fluctuation through time series data calculated using 'gretl' econometric software.

Figure 3. FDI inflow of the Two neighbor countries from 2004-2018



Source: Created by Author using UNCTAD (2019) and Morley et al. (2016)

The investing companies with different backgrounds in terms of tradition, beliefs, and culture and local market interest are always under pressure to adapt the hosting country environment and meet its market needs. Besides, they also need to keep alignment with parent company management practices which makes it more complex. For example, a company from USA, where there is a large and homogeneous domestic market, does not follow the same management approaches with a company from Switzerland with small domestic market and different culture from USA (Poór et al., 2017). Actually, most the FDI flow to Romania is not from USA but from Italy (5.2%), France (6.7%) Cyprus (6.9%), Germany (12.4%), Austria (14.2%) and the Netherlands (25.0%) (Poór et al., 2017). Regarding the sectorial distribution of FDI in Romania, the major sectors are manufacturing industry (31.8%), financial and insurance firms (13.1%), trade (12.2%) and real estate and construction sector (12.2%) and energy and water supply (9.8%) (Poór et al., 2017). Also, software & IT Services attract significant share of FDI (Petronela, 2015).

Finally, establishing free trade zone is one of the most important drivers of foreign direct investment as it eases the flow of capital and resources across the borders of countries involved. Romania has only one free trade zone in Western Romania i.e. The Curtici Arad Free Trade Zone which is made up of two platforms in an area of 90ha. This Free Trade Zone

operates for both multinational companies engaged in automotive, plastics, textile, transport and logistics areas, and the Romanian trading companies involved in the duty-free trade of goods . The study also shows that strategic location of countries, favorable tax system for investment, high quality infrastructure and cheap labor force are decisive factors that could affect investors' country selection (Petronela, 2015). Concerning CEE countries, Petronela (2015) found that in addition to location advantages, socio-institutional factors– wage rate (W), market size (GP), unemployment rate (U), education (EDU), tax rate (TAX), industrial agglomeration (LQ), infrastructure (INFR) and familiarity (FAM) are basic factors need to be focused in order to attract MNC to the region.

## **5. LABOR MARKET**

### **5.1. Concepts and definition of Labor Market**

Naturally, human beings are endowed with enormous potential that can create and enhance economic value. If we see human arms, legs and backs, they can carry out any physical activity with them. They can manipulate and mild objects with their hands and fingers. Human brains can be used to perceive, reason out, and innovate something. Besides, with our human spirit, we human bring can entertain, comfort and inspire others (Paven – Ciucur 2010) and make spiritual connection with creator as well. All human parts are very important and can be used in various contexts. Organizations need work forces that are talented, skilled and knowledgeable in a specific area of job. Of course, the type of work force needed depends upon the nature of job itself and they may need unskilled, semi-skilled, or skilled ones. The labor market determines the productivity of organizations and the economy we build in general (Paven – Ciucur, 2010). Here, the labor market refers to the demand and supplies for labor/work force in which employers raise the demand and employees provide the supply. It is also known as the job market and a major component of any economy associated with other markets for capital, goods and services .

In CEE countries, we can see at least three separate traditions in the management of labor market dynamics in the former socialist system. First, “ex-Yugoslav tradition”, focus more on self-management system and there was high probability of unemployment. In this tradition,

important decision like personnel matters of the work force was done by workers' councils and more practiced in Slovenia and Serbia (Morley et al., 2016). Second one was "orthodox Soviet system" in which the Central Planning Office was playing an interventionist role and having significant control in the management of the labor market, it was mainly practiced in Bulgaria, Estonia, Lithuania and Russia. (Morley, et al., 2016). The third one that mainly practiced in Czech Republic, Slovakia, Poland and Hungary was "moderate interventionist model" and there was relatively greater flexibility because of higher degree of local freedom.

In Eastern Europe, Romania has been, undoubtedly, experiencing negative developments as regards to its population, labor forces and labor relations. There is chronic unemployment rate which includes both the overall long term unemployed and young people (15-24) who are long-term unemployed in both rural and urban areas. According to ILO, over half of people recorded have not worked at least for eight years. On top of that people from 34-54 who are relatively well educated and have skills and experience are highly discouraged in looking for job. Most organizations in Romania prepare less educated and experienced workers in order to minimize labor cost and then increase organizational profitability, which makes skilled people unwanted (European Economic and Social Committee (EESC, 2015), that is why we see, 2.7 million out of 3.6 million Romanian emigrants in EU are at working age and skilled . In relation to this, a significant proportion of labor resource are employed in subsistence agriculture farm and engaged in unpaid family work to secure the livelihoods and 29% of people are categorized as inactive force, which is raised from 16% in 2000. The inactivity rate had risen and was still very high in Romania in 2013. More than 29% of people who are able to work are inactive and had been increased from 16% in 2000.

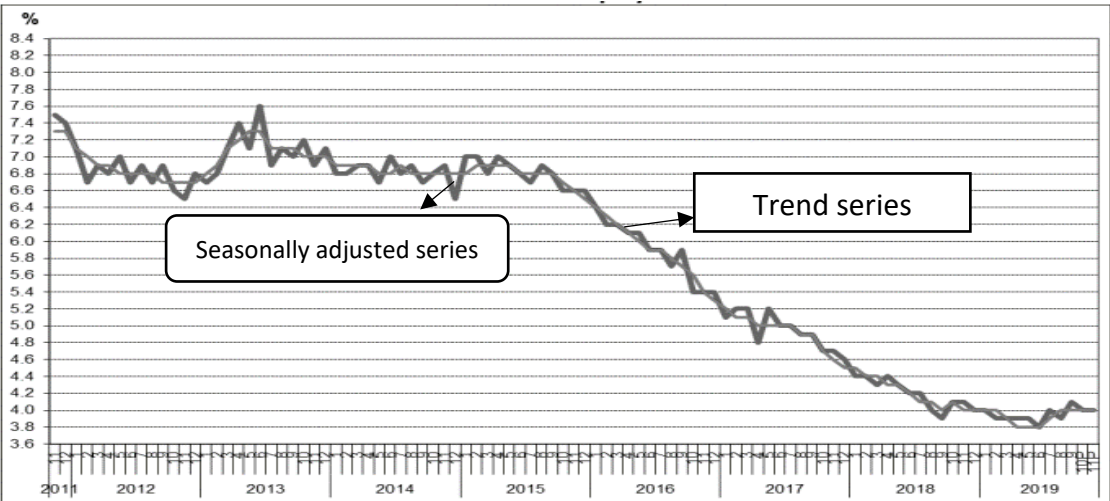
Even those people who are employed experience precarious labor relations with the management, low-paid work contracts and largely takes discretionary working hours because they do not know how much hours they are required to work as it keeps changing. Due to legislative change that enforced employees to march out protest for declining socio-economic situations and social partners' response, company level involvement in protest has been declined. The adverse effect of weakening labor relations resulted in low quality of jobs and low minimum wage. All coordinated legislative, administrative and investment measures are needed to bring back the labor relation its sound foundation and improve employee-

management issues (EESC, 2015). This movement forced government to increase wage in 2018<sup>7</sup>.

### 5.2. The Trend of Unemployment in Romania

As we see in Figure 4., below, especially from 2013 to 2019, the unemployment rate in the country has been continuously decreasing over this period. As of Nov. 2019, the seasonally adjusted unemployment rate was estimated to be 4.0%, which was almost the same with the previous month. Concerning gender ratio, women’s unemployment rate was less than that of Men’s by 0.9 percentages points. In the same month and year, the number of adults aged 25-74 unemployed accounted for 69.7% (Romania National Institute of Statistics, 2020)

Figure 4. The Trend of unemployment rate in Romania from 2019 to 2020



Source: Romania National Institute of Statistics (2020)

As seen in the Table 3., employment to population ratio of Romania (52.1%) is low as compared to Hungary (60.90%)<sup>8</sup>, latter ones is at all-time high as of Sept. 2019. Employment to population ratio commonly refers to the percentage of people who are employed among

<sup>7</sup> <https://www.eurofound.europa.eu/publications/article/2018/romania-latest-working-life-developments-q4-2017>

<sup>8</sup> <https://tradingeconomics.com/hungary/employment-rate>

those working-age populations<sup>5</sup>. In Romanian case, the number of people employed and generate income are more than those who do not do, but there is still a lot to increase the working force, especially employable ones. Also, a very significant number of employees are in vulnerable employment which is often characterized by inadequate earnings, low productivity and difficult conditions of work that undermine workers' fundamental rights<sup>9</sup>. As we see above in the Figure 2., the income from agriculture is insignificant (2.3% of total income), but the size of employment in agriculture is significant (22.6% of total employment), which means the amount of income from this sector is not proportionate to the amount of people employed. Few years back, the research report by European Economic and Social Committee (EESC, 2015), also indicated that relatively many people are engaged in subsistence agriculture farm, even though the country is not an agrarian economy. According to Heritage Foundation (2019), the unemployment in Romania recorded as 4.9% (see Table 2.), but Human Development Report shows less, 4.3%. So, if we take the average of the two, the Romania unemployment in 2019 was 4.6%, which means 890,769 out of 19,364,557 population (as of 2019)<sup>10</sup> are without paid work.

Also, youth (15-24 age-group) those who are unemployed (15.3%) and those neither employed nor in school (14.5%), make up almost 29.8% of population of Romania, which shows the country has still enormous unproductive labor force, which is also the same figure with 29% of people categorized as an inactive force as of 2015 (EESC, 2015). Comparing to adult and elderly, young people are exposed to a higher degree of vulnerability in the labor market due to employer's choice of young people for temporary work and then layoffs or easily quitting jobs by themselves.

---

<sup>9</sup> [https://esa.un.org/unmigration/documents/retreat/UN%20WOMEN\\_Indicator\\_vulnerable\\_employment.pdf](https://esa.un.org/unmigration/documents/retreat/UN%20WOMEN_Indicator_vulnerable_employment.pdf)

<sup>10</sup> <https://www.worldometers.info/world-population/romania-population/> retrieved from Jan.5<sup>th</sup>, 2020

Table 3. Romanian Employment and labor force participation

No.	Work, employment and vulnerability	Percent (%)
1.	Employment to population ratio (% ages 15 and older)	52.1
2	Child labour (% ages 5-17)	n.a
3	Employment in agriculture (% of total employment)	22.6
4	Employment in services (% of total employment)	47.3
5	Labour force participation rate (% ages 15 and older)	54.5
6	Labour force participation rate (% ages 15 and older), female	45.6
7	Labour force participation rate (% ages 15 and older), male	64.2
8	Old-age pension recipients (% of statutory pension age population)	100.0
9	Unemployment, total (% of labour force)	4.3
10	Proportion of informal employment in nonagricultural employment (% of total employment in non-agriculture)	n.a.
11	Unemployment, youth (% ages 15–24)	15.3
12	Vulnerable employment (% of total employment)	25.2
13	Youth not in school or employment (% ages 15-24)	14.5

Source: UNDP, Human Development Report (2019)

### 5.3. Potential Labor Force

Unemployment at a certain period of time could occur because of several factors like recession of economy, mismatch of job requirements and job seeker skills, disasters and natural calamities, and leaving the existing one and seeking for better (frictional unemployment). In economics term, the unemployment that occurs due to business cycle including recession or expansion and leads to involuntary workforces' layoffs is usually called Cyclical Unemployment or a person is called cyclically unemployed<sup>11</sup> Whereas, the one that happens due to mismatch of skills and job requirements, mainly caused by technological shift, is known as structural unemployment. When we talk about unused or potential labor force, it includes those unemployed in either case, inactive persons seeking work but not available to start, and inactive persons not seeking work but available to start (Pisică et al., 2015). Short definitions of these are given below. In Romania case, the study shows that almost two- third of men and half of women from potential labor force have work experience (Pisică et al., 2015).

- Unemployed, as we discussed above, are those who do want to work and are actively

<sup>11</sup> <https://www.investopedia.com/terms/c/cyclicalunemployment.asp> Jan 5th, 2020



- seeking employment.
- Inactive persons seeking work but not available to start work are those in a relatively fixed period of time for various reasons like - children care responsibility, or care for disabled persons and elderly relatives, and other personal or family related responsibility.
- Inactive persons not seeking work but available to start work -the reason for not seeking job is usually the discouragement faced over longer periods of repetitive job searching; that chronic failure could be caused by obstacles like age limit, inappropriate skills or specialization etc.) (Pisică et al., 2015).

#### 5.4. The Future Challenges of Romanian Labor Market

##### Education

The main serious problem that may challenge the future of Romanian labor market is related to school dropouts. In 2003, about 28% of young people dropped out of school. Vocational training or retraining programs are believed to recalibrate and narrow the gaps between education and employment in Romania. However, the effectiveness of such programs has been questioned as only 15% of training participants able to secure after job in 2011 (EESC, 2015). As shown in Table 4. Romania is a literate society where 98.6% (age of 15 & above) population can read and write. The gross enrolment ratio at pre-primary, primary and secondary school looks good but those who reach at tertiary education are less than half. This will be a very a big challenge for country's future labor market.

Table 4. Education statistics of Romania in 2019

1	Government expenditure on education (% of GDP)	3.1
2	Gross enrolment ratio, pre-primary (% of preschool-age children)	87
3	Gross enrolment ratio, primary (% of primary school-age population)	89
4	Gross enrolment ratio, secondary (% of secondary school-age population)	89
5	Gross enrolment ratio, tertiary (% of tertiary school-age population)	48
6	Literacy rate, adult (% ages 15 and older)	98.6

Source: UNDP, Human Development Report (2019)

## Population and Emigration

The ageing of population and emigration can be considered as the prominent factors that will affect labor market and the economy of Romania in general (Pisică et al., 2015). Most skilled work forces migrate to other western countries for better work and living conditions (Pisică et al., 2015). Romania had the fifth largest emigrant population in OECD member countries. Its emigrant people in OECD countries was increased to 2.3 million (2001/2002), reaching a total of 3.6 million people (at least 17 % of citizens) in 2015/2016<sup>12</sup> and almost the same figure in 2017 too, according to UN estimation<sup>13</sup>. The trend of emigration, especially brain drain, has been increasing in the country and it will lead to acute shortage of skilled labor force in the country coupled with low enrollment rate of youth to tertiary education. As we see from the Table 5., the decreasing rate of population of Romania is forecasted as high and in every decade to come an average of over 1.5 million population will decreased until 2060. Basically, this reduction of population will happen because of emigration and death related to ageing (Pisică et al., 2015).

Table 5. Usual resident Population of Romania-demographic projection for horizon 2020-2060

	2014	2020	2030	2040	2050	2060
Usual resident population, <i>thou persons</i>	19942.6	19314.1	18107.1	16629.1	14916.4	13031.8
	<i>of which, by age groups, in %:</i>					
0-14 years	15.5	14.1	12.1	11.5	10.6	9.9
15-24 years	11.4	11.0	10.7	9.0	8.9	8.5
25-34 years	13.9	12.6	11.6	11.5	9.9	10.1
35-64 years	42.6	43.0	44.2	42.5	41.3	40.5
65 years +	16.6	19.3	21.4	25.5	29.3	31.0
Ageing Index, <i>number of persons 65 years+ per hundred persons 0-14 years</i>	106.7	136.4	177.2	221.7	277.2	311.5

Source: Romania National Institute of Statistics, Calculated by PISICĂ et al. (2015)

<sup>12</sup> <http://business-review.eu/news/romanias-emigrant-population-is-the-fifth-largest-in-the-world-and-growing-oecd-report-finds-203223> retrieved from Jan.7th, 2020

<sup>13</sup> <https://blogs.worldbank.org/europeandcentralasia/romanian-migrants-can-make-difference-back-home> retrieved on Jan 21st, 2020

## Regional Labor Disparity

The North East region and South-East Munteria region are the top 1<sup>st</sup> and 2<sup>nd</sup> regions in Romania that have higher stock of labor resources, respectively. But the Western region of the country was the least one in terms of labor resources. The regional labor force disparity among the regions in the country is significant and it could cause shortage in one region and surplus in the other region, and both conditions negatively affect the economy. The other study also highlight that the real economic advancement in the country is limited in certain areas or regions (Paven & Ciucur, 2010).

## 6. HRM AT FOREIGN OWNED FORMS

The existence of multinational companies (MNC) across the border of countries is one of the byproducts of globalization. The influence of globalization could be explained in various ways including politics, economy and social life. Its influence on the volatility of employment can be seen from three main dimensions (Covarrubias et al., 2016). First, internationalization of production may intensify the firms' volatility during shocks. Second, the elasticity of labor demand in multinational companies is strong and their reaction to world economic changes is relatively faster. Third, the existence of significant differences in HR management practice of MNCs and domestic companies may increase employment volatility as employees switch between them (Covarrubias et al., 2016). As the result of high inflow of foreign capital flow from 2001 to 2007, the economies of CEE have shown accelerated growth. Specifically, MNC exerted influence and played significant role in the labor market and HR practice over the past two decades in CEE countries (Morley et al., 2016). On the other side, the challenge of HR management in MNCs is greater than that of domestic companies because the former one has to deal with things like cross-cultural issues, geographic dispersion of operations, global competition, and greater reliance on overseas divisions (Milliman et al., 1991). Hence, an effective international HR management is a key for the successful implementation of international strategies in MNCs (Covarrubias et al., 2016).

In fact, the management practice of MNCs subsidiaries depends on the companies' internationalization strategies and differs based on the hosting country's FDI policy. Farndale and Paawe (2007), indicates that the most common universal HR management practices of

MNCs are: expatriate management systems and succession planning tools, talent management for senior managers and open job posting. Many authors including (Morley et al., 2016; Michailova et al., 2009) claim that in CEE countries, there is lack of detailed knowledge about HR management practices of foreign owned firms in the region. The available studies have been conducted at conceptual and macro-level with small data and firm's internal operation that includes core functions of HRM has not been addressed well (Michailova et al., 2009).

In the study conducted by Morley et al. (2016), across 30 countries, a total of 6,039 organizations were involved in the survey concerning HRM in MNCs. In the study findings, about two-third of respondents replied that the existence of functional HR head and inclusion of the head as a board member. The finding also shows that HR head plays key role in developing strategy in strategic plan. Again, two-third of these organizations have female HR heads, which is higher as compared to Anglo-Saxon countries and others (Morley et al., 2016). Regarding staff selection process, all job categories from managerial to technical jobs require face-to-face interviews and reference checks across all CEE countries (Morley et al., 2016). Most of MNCs operating in Romania outsource HR functions especially recruitment and selection, training and development, and industrial-labor relation (Codruța et al., 2012). Regarding managerial representation, in most of CEE countries managerial position is occupied by expats, but in Romania, also Slovakia, it shows both managerial and non-managerial positions are equally shared by expats and country citizens (Poór et al., 2014).

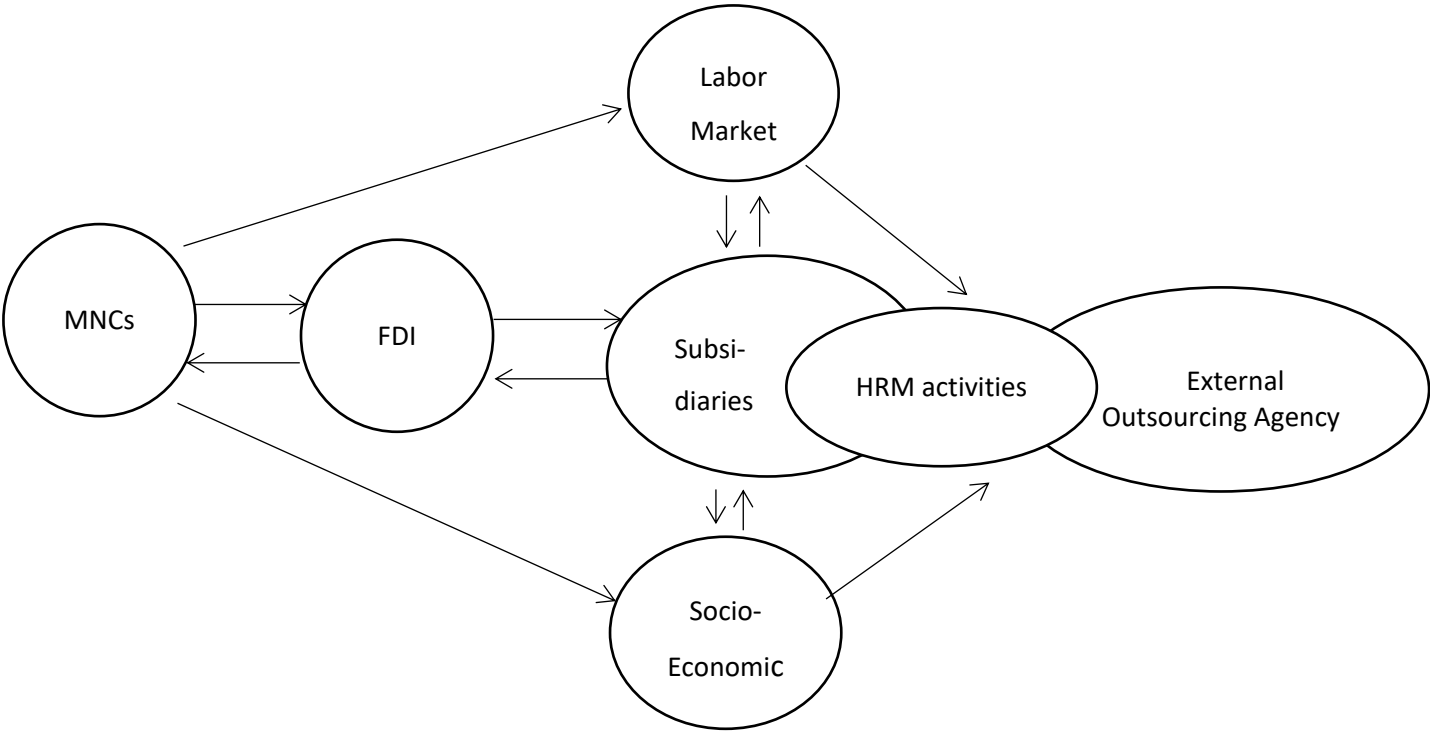
The other significant area of transition in the region is compensation or rewarding system. MNC have redrawn the map of labor market of former socialist countries in CEE. For instance, they abolished the principle of egalitarianism-refers to the doctrine that all people are equal and deserve equal rights and opportunities including payment for job. Then, they established basic salary based on the type of job and introduced effort-reward relationship concept that dictates higher performers to get higher reward or compensation (Lewis, 2005). Then, the reward systems have also undergone a radical transformation in the CEE region, including Romania (Morley et al., 2016; Festing – Sahakians, 2013). The two surveys conducted on 22 subsidiaries (Codruța et al., 2012). and 33 subsidiaries (Poór et al., 2017) in Romania show that compensation and benefits, along with recruitment and selection, are the most important of all HR activities. Codruța et al. (2012) study ranks employee relations as the least critical. In

the study conducted by Turnea (2018) on 627 respondents (305 from MNCs, 77 from local Romanian companies, 245 Masters and PhD students) show a very strong and positive relationship between total reward and attracting, maintaining and motivating employees. Especially, development and career opportunities is very important (with average of 3.94/5) to attract best employees among other elements under total reward (pay, benefits; work- life equilibrium, performance and recognition, development and career opportunities) (Turnea, 2018). Due to this, about 6 in 10 employees in Romania prefer working in private companies, of which 2/3 would like to go for MNCs, this shows MNCs attract more employees than others. Also, employee training and development in the region have got due attention and CEE spends in them more than countries involved the study. Majority of MNCs in the region spend up to two percent, the same in Romania case, on development interventions especially at professional and managerial level and the same (George et al., 2010; Morley et al., 2016). The labor cost ratio that refers the percentage of payroll against net sales or operating cost is the key indicator for HR efficiency. In both studies conducted on 16 subsidiaries in 2010 and 22 subsidiaries in 2012, the labor cost ratio of MNCs in Romania was 40%, which is relatively than regional average and showed 15% increase from 2008 (Codruța et al., 2012). The local line management of subsidiaries makes most of decisions related to HR and less often made by HR department. Most HQ of MNCs prepare general guidelines and framework about HR, decision making power and expect implementation reports from their subsidiaries in both studies (Codruța et al., 2012; George et al., 2010; Poór et al., 2017). MNCs in the country search more for adults as over 70% employees are medium age, from 25-45 (George et al., 2010). The mobility between parent companies and these subsidiaries is regarded as the best method of human resources competency development. In over all, the HR characteristics of any subsidiary depends on the mandate (sales & marketing, or manufacturing, or R&D or all together) given by parent company (Poor et al., 2014) and only 16.5% of subsidiaries do have complete mandate in Romania (Poór et al., 2017). In fact, this restricts the subsidiaries role in HR management practices.

In general, Figure 5., below, illustrates the contextual facts and factors that determine the HR management practices under foreign-owned firms or subsidiaries. MNCs can directly influence the labor market and socio-economic condition through world-wide distribution and trading or through FDI by establishing subsidiaries. Also, the labor market and socio-economic

condition of a hosting country can affect the subsidiaries, vice-versa, and its HR management practice. Finally, we see from the figure that part of HRM practice is done within the subsidiaries, by itself, and the other part by external providers.

Figure 5. Socio-Economic Conditions of HRM in Foreign-owned firms



Source: Author’s own review illustration

**7. CONCLUSION**

In terms of economic freedom, Romania (68.6%) is under moderately free country category and it has been scoring above world average (60%) and exactly matches with the regional average. Its GDP-purchasing Power Parity and GDP per capita have been increasing since 2015, though slowly. The main problems that affect the socio-economic environment of the country are identified as: an aging population (higher death than birth rate), insufficient health care, skilled labor emigration and significant tax evasion. Even though Romania offers better investment freedom, as compared to neighbor countries, it still faces pervasive corruption due to its judicial ineffectiveness and lack of government integrity. On the other side, as the result of its highest security and safety coupled with an investment freedom, Romania,

preceded by Poland, is the second largest receiver of FDI in the region. In Romania, most (67%) of FDI received was in form of green field investment, not through merger or acquisition and the largest in green field FDI among the CEE countries.

About 81% of the country population is skilled labor forces who can engage in skill-demanding job and 98.6% of people are literate who can read and write. The gross enrolment ratio at pre-primary, primary and secondary school looks good but those who reach at tertiary education are less than half (48%), which will be a very a big challenge for country's future skilled labor market. Even though the unemployment rate of the country has been continuously decreasing since 2011, there is still higher unemployment rate (4.6%) as compared to regional average. Besides, about 29% of people are categorized as an inactive force which consists of those who seek for job but not available for work, because of family related burdens & others, and those who do not seek for job but available for job. Hence, there is huge stock of unused labor resources in the country.

Despite less independence from parent companies, the human resource management practices of the subsidiaries in Romania resemble more of local companies. The HQs of parent companies stipulates the general HR framework and policies and get the implementation report. In line with this, the details of HR plans are done by local line management and most of HR related decisions are made by line managers, not by HR department. Mostly commonly, the subsidiaries outsource training and development, recruitment and selection, compensation and HR information systems to external providers. HR planning and training concerning internal management systems cannot be outsourced because most often companies have somewhat unique systems that can only learned by on-the job training. The labor cost ratio (30%-40%) against operating cost and net sales is higher as compared to the regional average. It could be because the country has increased its minimum wage level by 31% in 2018 that surged labor cost and reduced sales (also indicated by World Fact book, 2019; Heritage Organization, 2019a), not because the subsidiaries pay more in order to retain those skilled employees who would otherwise easily resign. In Romania, there is a tendency that organizations including subsidiaries prefer to less educated but experienced workers in order to minimize labor cost. In over all, the higher death rate, less size of tertiary education enrollment, a large number inactive labor force, and an immense brain drain, which is the emigration of skilled work force, are among the major issues that will challenge the future

Romanian economy in general and the labor market, the flow of FDI and subsidiaries and their HR management practices in particular. Hence, the government of Romania needs to prioritize these issues in its short as well as long-term policy framework in order to maintain the stability of FDI flow as well as macroeconomic balance. Further research can be done empirically to show how much each of these factors affect human resource management practices and effectiveness.

## REFERENCES

- Berber, N. – Morley, M.J. – Slavic, A. – Poór, J. (2015): Management Compensation Systems in Central and Eastern Europe: A Comparative Analysis. Working Paper, Faculty of Economics Subotica University of Novi Sad.
- Blăjuț, L.P. (2015): The Multinational Companies Investments in Central and Eastern European Union. *Procedia Computer Science*, Vol. 65. pp.1134–1139.
- Codruța, O. – Poór, J. – Zaharie, M. – Kerekes, K (2012): Human Resource Practices In Multinational Companies In Romania. *Managerial Challenges of the Contemporary Society* Vol. 4. pp. 1– 6. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=94703>.
- Covarrubias, V. – Thill, B. – Rašticová, K. – Poór, J. – Konečná, Z. (2016): Examining the Roles of Human Resource Management in Foreign-Owned Firms: Focus on Three CEE Countries and Austria. *European Journal of Business Science and Technology*, Vol. 2 No. 1. pp. 70–84. ISSN 2336-6494
- Deresky, H. (2014): *International Management: Managing Across Borders and Cultures, Text and Cases*. 8th ed. Englewood Cliffs (NJ): Prentice Hall.
- Dowling, P.J. – Festing, M. – Engle, A. (2017): *International Human Resource Management*, London: Cengage Publishing.
- European Economic and Social Committee (2015): *The Economic and Social Situation In Romania. European Union, Visits And Publication Units*, Doi: 10.2864/484519
- Farndale, E. – Paauwe, J. (2007): Uncovering competitive and institutional drivers of HRM practices in multinational corporations. *Human Resource Management Journal*, Vol. 17. No. 4. pp.355–375.
- Festing, M. – Sahakiants, I. (2010): Compensation Practices in Central and Eastern European EU Member States – An Analytical Framework Based on Institutional Perspectives, Path Dependencies, and Efficiency Considerations. *Thunderbird International Business Review*, Vol. 52. No. 3. pp. 203–216.
- Festing, M., – Sahakiants, I. (2013): Path-dependent Evolution of Compensation Systems in Central and Eastern Europe: A Case Study of Multinational Corporation Subsidiaries in the Czech Republic, Poland and Hungary, *European Management Journal*, Vol. 31. No. 4. pp: 373–389
- Heritage Foundation (2019a): Index of Economic Freedom, Romania. <https://www.heritage.org/index/country/romania>.



- Heritage Foundation (2019b): Index of Economic Freedom, Romania. <https://www.heritage.org/index/pdf/2019/countries/romania.pdf>.
- Krugman, P. – Obstfeld, M. (2003): *International Economics: Theory and Policy*. (6th edition), Addison Wesley.
- Lewis, P.C. (2005): *How the East Was Won*. New-York: Palgrave Macmillan.
- Michailova, S. – Heraty, N. – Morley, M.J. (2009): *Studying Human Resource Management in the International Context: The Case of Central and Eastern Europe*. In: Morley, M.J. – Heraty, N. – Michailova, S. (Eds.): *Managing Human Resource Management in Central and Eastern Europe*. London: Routledge, pp. 1–24.
- Milliman, J. – Von Glinow, M.A. – Nathan, M. (1991): *Organizational Life Cycles and Strategic International Human Resource Management in Multinational Companies: Implications for Congruence Theory*. *Academy of Management Review*, Vol. 16. No. 2. pp. 318–339.
- Morley, M. – Poór, J. – Heraty, N. – Alas, R. – Poczowski, A. (2016): *Developments In Human Resource Management In Central And Eastern Europe In Comparative Perspective*. *Cotemporary HR Issues In Europe*.
- Paven, I.G. – Ciucur, D. (2010): *Evolution Of The Labour Market In The Romanian Economy*. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, Vol. 12. No. 2. pp. 1–3.
- Peng, M.W (2009): *Global Business Update*. Mason US: South-Western Cengage Learning.
- Pisică, S. – Vasile, V. – Dobre, A.M. (2015): *Labor market for youth in Romania – a demographic and qualitative approach of their employability*, *Romanian Statistical Review* Nr. 3.
- Plesoianu, G. – Farkas, F. – Poór, J. – Kerekes, K. (2011): *Human Resource Management Practices of Large Multinational Firms In Romania, In the Light of A Central And Eastern European Survey 2009-2010*. *Managerial Challenges of the Contemporary Society*, Vol. 2. pp. 146–150. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=115719>
- Poór, J. – Engle, A.D. – Brewster, C. (2017): *HRM in Transition-Practices of MNC-Subsidiaries in Central and Eastern Europe, Russia and Kazakhstan (2015-2016)*. ISBN: 978 – 80 – 8122 – 218 – 4 EAN: 9788081222184
- Poór, J. – Karoliny, Zs. – Dobrai, K. – Slavic, A. – Kerekes, K. – Farkas, F. – Engle, Sr 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. 2. pp. 93–119. DOI: 10.1080/10669868.2014.897288
- Romania National Institute of Statistics (2020): *Press Release on Unemployment*. [http://www.insse.ro/cms/sites/default/files/com\\_presa/com\\_pdf/somaj\\_bim\\_nov19e\\_0.pdf](http://www.insse.ro/cms/sites/default/files/com_presa/com_pdf/somaj_bim_nov19e_0.pdf)
- Romania National Institute of Statistics (2020): *Standard of living*. [http://www.insse.ro/cms/sites/default/files/com\\_presa/com\\_pdf/abf\\_tr3e19.pdf](http://www.insse.ro/cms/sites/default/files/com_presa/com_pdf/abf_tr3e19.pdf).
- The Central Intelligence Agency (2019): *The World Fact Book, Romania*. <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/ro.html>.
- The Legatum Prosperity Index (2019): *Creating the Pathways from Poverty to Prosperity Romania*. <https://Www.Prosperty.Com/Globe/Romania>.

Turnea, Elena-Sabina (2018): SIM 2017 / 14th International Symposium in Management Attraction and retention of the employees-A study based on multinationals from Romania, Procedia- Social and Behavioral Sciences 238 pp. 73–80.

UNCTAD (2014): World Investment Report of 2013. Geneva: United Nations.

UNDP (2019): Human Development Reports; Human Development Index Ranking. <http://hdr.undp.org/en/content/2019-human-development-index-ranking>.

United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) (2019): World Investment Report 2019: Special Economic Zones. United Nations Publications, ISBN 978-92-1-112949-6 300 East 42nd Street, New York, New York 10017, USA.

World Bank (2018): GDP per capita, PPP (current international \$) - Romania, Hungary. [https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.PP.CD?locations=RO-HU&name\\_desc=true](https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.PP.CD?locations=RO-HU&name_desc=true).

# CSATORNA HELYETT A BOLTOK POLCAIRA. HOGYAN VÁLT A TEJSAVÓ MELLÉKTERMÉKBŐL ÉRTÉKES ALAPANYAGGÁ?

## INSTEAD OF SEWAGE INTO SHOPS. HOW WHEY HAS BECOME A VALUABLE RAW MATERIAL

**CSERNA BENJÁMIN**

MSc hallgató

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

Vezetés-szervezés mesterszak

[benjamincserna7@gmail.com](mailto:benjamincserna7@gmail.com)

### **Absztrakt**

A tejsavót immáron 3000 éve ismeri az emberiség. Zöldessárga színű, kellemes illatú, enyhén savanykás ízű folyadék. Felfedezésére úgy került sor, hogy őseink elejtett vagy levágott állatok gyomrát használták a tej szállítására és tárolására, így az abban rejlő enzimek hatására elválasztódott a savó és a szilárd alvadék. Fogyasztását sokáig mellőzte az emberiség; a 20. század második feléig csak a sajt-, túró- és kazeingyártás melléktermékeként tekintettek rá, amelytől a lehető leggazdaságosabb módon szerettek volna megszabadulni a termelők. Kezelése nehézkes, károsítja a természeti környezetet, magas szervesanyag tartalma miatt túlterheli a csatornarendszert, és számos országban szigorú szabályok rendelkeznek róla, ami költségessé teszi az eljárást, ráadásul a tejjel együtt a világ tejsavó termelése is folyamatosan növekszik. Állati takarmányként alacsony áron lenne értékesíthető, de az évek során ennél kifinomultabb megoldások születtek a tejsavó felhasználását illetően. Napjainkban egyre több ember fogyasztja valamilyen formában és egyre szélesebb körben használják, az élelmiszeripar határain túl is. Mégis hogyan vált a tejsavó melléktermékből fontos alapanyaggá? Hogyan került a csatorna helyett a boltok polcaira? Tanulmányomban erre a kutatási kérdésre keresem a választ.

*Kulcsszavak: tejsavó, tejsavófehérje, megújuló menedzsment, környezetgazdaságtan, sportélettan*

## **Abstract**

Whey has been known to mankind for some 3,000 years. It is a greenish-yellow liquid that smells nice and has a slightly sour taste. It was discovered that our ancestors used the stomachs of animals killed or slaughtered to carry and store milk, so that the enzymes inherent in it separated whey and solid coagulate. It had not been considered for human consumption for long millennia; until the second half of the 20th century, it was seen only as a by-product of cheese, curd and casein production, which producers wanted to get rid of the most economical way possible. It is difficult to handle and damages the natural environment as it poses a serious challenge for sewage systems due its high organic matter content and several countries have imposed strict rules which makes the process concerned costly, while along with milk global whey production is constantly increasing. It could be sold cheaply as animal feed, but over the years more sophisticated solutions have been developed for the utilization of whey. Nowadays, more and more people consume it in some form and use it more and more widely, even beyond the food industry. Yet how did this by-product become an important ingredient? How did whey make it to store shelves instead of ending up in ditches? In my study, I seek the answer to this research question.

*Keywords: whey, whey protein, renewable management, environmental economics, sports physiology*

## **1. A TEJSAVÓFEHÉRJE TÖRTÉNETÉNEK ÁTTEKINTÉSE**

Dolgozatomat a tejsavófehérje történetének áttekintésével kezdem. Ismertetésre kerül az a spontán folyamat, ahogy az emberiség sokezer éve felfedezte a tejsavót, majd a savó korai hasznosítására tett kísérleteket mutatom be. Ezt követően tárom az olvasó elé azt az időszakot, amikor a termelőket kizárólag az foglalkoztatta, hogy a tejsavótól, melyet akkoriban mellékterméknek hittek, hogyan tudnának a leggazdaságosabban megszabadulni. A fejezetet végül a tejsavófehérje feldolgozásában bekövetkezett áttörés bemutatásával zárom, amely a korábban mellékterméknek ítélt tejsavót a boltok polcaira juttatta.

### **1.1. A tejsavó felfedezése**

A tejsavó felfedezése véletlenszerűen történt. Úgy került rá sor, hogy a tej szállítására őseink növendék kérődzők, jellemzően borjak gyomrából készítettek tárolót, amelyben természetesen előfordul a kimozin, a sajtok oltóanyagának legfontosabb enzime. A tárolás és a szállítás hatására elválasztódott a savó és a szilárd alvadék, a sajtok alapanyaga. Ez a spontán folyamat megalapozta a sajt, túró- és a kazeingyártás történetét. (Smithers, 2008).

Nincs egyértelmű bizonyíték arra, hogy mikor és hol fedezték fel a sajt készítést, egyúttal a tejsavót, de a legrégebbi ide vonatkozó tárgyi leleltnek egy, a mai Lengyelország területén megtalált idősámításunk előtt 5500-ból származó szűrő tekinthető, amely tejmolekulákat tartalmazott. Kr.e 3000-ból is előkerültek bizonyítékok: egyiptomi edényekben találtak sajtmaradványokat a régészek. Mindenesetre a tejsavót már több ezer éve ismeri az emberiség. A sajt készítés folyamata már a római kor előtt ismert és bevett gyakorlat volt Európában. (Calvert, 1997)

Ezek alapján jól látható, hogy a szilárd alvadék hasznosíthatóságát többek között a sajt készítés révén már rendkívül korán felismerte az emberiség, de vajon milyen sors jutott a tejsavónak?

### **1.2. A tejsavó korai felhasználása – gyógyítás tejsavóval**

Egészen a 20. század második feléig elsősorban a sajt-, túró- és a kazeingyártás melléktermékeként tekintettek a tejsavóra, mely az emberi fogyasztásból száműzve volt. Ennek ellenére Mucsi (2016) bemutatja, hogy a különböző korok gyógyítói alkalmazták a tejsavót. Hippokratész már az idősámításunk előtti 4-3. században javasolta a tejsavót különböző betegségek, például tuberkulózis, bőrbetegségek vagy emésztési problémák orvoslására. Később különböző híres gyógyítók, például Galen, Ibn-Szína, Thomas Sydenham és Hermann Boerhaave is felhasználta a kezeléseik során a tejsavót. Sőt, a 17-19. századi Európában nagy népszerűségnek örvendtek a savóházak (Smithers, 2008), ahol a tejsavó segítségével próbáltak különböző betegségeket gyógyítani. Mucsi (2016) a svájci Gais-t említi, ahol létrehozták az első ilyen egészségközpontot, sőt később több mint 160 ilyen központ jött még létre Svájcban, Ausztriában és Németországban.

Jelen dolgozat nem a kezelések hatékonyságát kívánja tárgyalni, de a példák alapján látható, hogy a tejsavó hasznosítására már egészen régóta keresték a lehetőségeket és tettek kísérleteket, de az igazán széleskörű elterjedésére még várni kellett.

### **1.3. Szabadulás a tejsavótól**

Mivel a tejsavóra melléktermékként tekintettek, a termelőket elsődlegesen az a kihívás foglalkoztatta, hogy megtalálják a tejsavótól való megszabadulás leggazdaságosabb módját. Bevett gyakorlat volt a tejsavót mezőkre, folyókba, tavakba vagy óceánokba bocsátani. Ez azonban erőteljesen károsítja a környezetet. Magas szervesanyag tartalma miatt a tejsavó a csatornarendszerbe kerülve könnyen túlterheli a szennyvízkezelő rendszereket. Így a kezeletlen tejsavótól való megszabadulás vagy túl költséges, vagy számos országban már törvényi korlátozás alá esik. (Smithers, 2008).

A sajttej 80-90 százalékából savó képződik. A föld országainak éves savótermelése összesen 185-190 millió tonnára tehető, ráadásul ennek közel fele az Európai Unióban keletkezik. (Román, 2010)

Smithers (2008) szerint a tejsavó kibocsátása a tejjel együtt nő és kb. évi 2 %-os növekedéssel lehet számolni.

A probléma tehát kifejezetten érinti az Európai Uniót, ezáltal hazánkat is. Mivel a savókibocsátás Smithers (2008) alapján a tejtermeléssel párhuzamosan alakul, ezért ahhoz, hogy képet kaphassak arról, hogy mely országokat sújtaná a legnagyobb környezeti terhelés, ha a tejsavót kezeletlenül a környezetbe engednék a termelők, az Európai Unió országainak tejtermelését (FAO, 2020) elosztottam a különböző országok területével (Europa, 2020), majd az országokat az így kapott számok alapján rangsoroltam.

1. táblázat: EU 28 rangsorolása a területarányos tejkibocsátás alapján

Ország neve	Területarányos tejkibocsátás (rang)	Területarányos tejkibocsátás (t/km <sup>2</sup> )
Hollandia	1.	262,22
Luxemburg	2.	158,87
Málta	3.	137,87
Belgium	4.	134,19
...		
Magyarország	18.	21,31
...		
Svédország	28.	6,29

*Forrás: Saját számítás, FAO (2020) és Europa (2020) alapján*

Ahogy az 1. táblázatban látható, a tejkibocsátás és Smithers (2008) alapján azzal együtt alakuló savókibocsátás volumenéből adódó környezetkárosító hatásoknak leginkább kitett országok a Benelux államok, illetve Málta. Málta helyzetét különösen vészjóslónak találom, ugyanis a kis területű szigetországban valószínűleg nem található olyan üzem, amely hasznosítani tudná a keletkező tejsavót, így annak jelentős része veszhet kárba, vagy kerül a környezetbe kezeletlenül. Hazánk a 18. helyet foglalja el a listán, tehát kevésbé veszélyeztetett, sőt, ahogy azt majd látni fogjuk, jelentős mértékben vagyunk képesek hasznosítani a tejsavót.

Bár Smithers (2008) alapján a tejsavó kibocsátása a tej kibocsátásával függ össze, könnyen belátható az is, hogy a tejsavó mennyisége a sajt előállításának mennyiségéhez is köthető, ezért érdemes az országokat a területarányos sajtkibocsátás alapján is rangsorolni, melyet a 2. táblázat mutat be.

2. táblázat: EU 28 rangsorolása a területarányos sajtkibocsátás alapján

Ország neve	Területarányos sajtkibocsátás (rang)	Területarányos sajtkibocsátás (t/km <sup>2</sup> )
Hollandia	1.	18,58
Dánia	2.	8,60
Németország	3.	7,67
Csehország	4.	7,21
...		
Magyarország	15.	1,00
...		
Svédország	28.	0,21

*Forrás: Saját számítás, FAO (2020) és Europa (2020) alapján*

Hollandia ez esetben is az első helyen áll, bár az őt követő szereplők változtak: Dánia, Németország és Csehország foglalják el a további három pozíciót. Hazánk előrébb került a listában: a 15. helyre, míg Svédország továbbra is a legjobb helyzetet mondhatja magáénak.

A két rangsor összehasonlítása szükséges és hasznos, ellenben meglehetősen összetett feladat. Ehhez az egyes országok területarányos tej- és sajt kibocsátását elosztottam az EU átlagos értékeivel. Az átlagos tejkibocsátás  $37,77 \text{ t/km}^2$ , míg az átlagos sajt kibocsátás  $2,35 \text{ t/km}^2$  az EU országaiban. Így megkaptam az EU 28 átlagához viszonyított területarányos tej- és sajt kibocsátást minden országhoz.

Ezután országonként a két értéket kivontam egymásból, majd ezek abszolút értékét vettem. Az így kapott szám alkalmas arra, hogy bemutassa, hogy a sajt, illetve a tejkibocsátás alapján számított területarányos mutató szerint valójában mekkora különbség alakul ki.

Belgium és Málta esetén jelentős a különbség. E két ország tejből az EU átlagának 365, illetve 355 százalékát termeli, míg sajtból csak a 23, illetve 107%-át. Ez arra enged következtetni, hogy hasznos lenne, ha a FAO vagy más szervezet statisztikái között a nyers tejsavó kibocsátása is szerepelne, hogy egészen pontos képet kaphassunk.

A világnak, de főleg az Európai Uniónak tehát egy egyre nagyobb mértékben keletkező, potenciálisan környezetkárosító hatású anyaggal kell szembenéznie. Könnyen belátható, hogy a termelőket is sújtja a bővülő savókibocsátás kezelése. A gazdák korábban úgy tudtak a legegyszerűbben megszabadulni a tejsavótól, hogy egyszerűen kiöntötték azt. Szigorú környezetvédelmi előírások érvényesek az USA, Kanada, Ausztrália, Új-Zéland, valamint az Európai Unió területén, így költségmentesen megszabadulni a tejsavótól (kiönteni) már nem lehetséges. Könnyen belátható, hogy ez a sajt készítés megdrágulását eredményezi. Azért, hogy ez ne forduljon elő, éles váltásra, egy forradalmi ötletre volt szükség.

#### **1.4. A tejsavó széleskörű elterjedése**

A tejsavó már bemutatott környezetkárosító hatásai és az egyre szigorodó törvényi szabályozások a tejsavóban rejlő lehetőségek mélyebb elemzésére sarkallták a kutatókat.



Smithers (2008) bemutatja, hogy annak ellenére, hogy egy ideje már elismerjük a tejsavó-fehérjék tápértékét és élettani hasznát, számos tényező akadályozta a széleskörű elterjedését és használatát, például:

- a kevés tudományos eredmény
- az emberekben kialakult kép, miszerint a tejsavó alapú termékek gyenge minőségűek
- a rossz marketing stratégia
- a szűk felhasználási kör, melyben a tejsavót és a savófehérjét pusztán alacsony értékű termékeknek tekintették
- a költséghatékony gyártás hiánya

A fentiekben felvázolt gátló tényezők egy része már megszűnt a tudományos és technikai haladásnak köszönhetően, ami hozzájárult a tejsavóipar megszületéséhez, illetve hála a savófehérje és más (például laktóz) összetevők élelmiszeriparban és azon túl történő széles körű használatának. (Smithers, 2008)

A tejsavófehérje világszintű elterjedésének útjából tehát elhárultak az akadályok. A megújuló menedzsment szemléletében egy korábban mellékterméknek tartott, a természeti környezetre kifejezetten ártalmas anyag köré felépült egy új, virágzó és rendkívül kecsegtető iparág.

## **2. A TEJSAVÓ HASZNOSÍTÁSA**

A tejsavó a mai napig használatos állatok takarmányozásra, de ez esetben a savó nem rendelkezik hozzáadott értékkel, így az üzem, amelyben a savó keletkezik, képtelen azt magas áron értékesíteni, sőt sok esetben bevétel nélkül ad túl rajta. Szerencsére egyre hatékonyabb és gazdaságosabb szétválasztási technikákat fedeznek fel, valamint a savó alkotórészeinek kémiai vagy biotechnológiai átalakításával a tejsavó származékok széles spektrumának előállítására nyílt lehetőség, melyek felhasználásával egyre-másra jelennek meg nagy hozzáadott értékkel rendelkező termékek a piacon. A gazdaságilag fejlett országokban folyamatosan növekvő fizetőképes kereslet mutatkozik a funkcionális élelmiszerekre (melyek tápanyagtartalmukon kívül jótékony hatást fejtenek ki a fogyasztóra). E funkcionális élelmiszerek piaca évente hozzávetőleg 8%-kal bővül. Ezen a piacon kulcsfontosságú a tejsavó, mint alapanyag szerepe. (Román, 2010)

Számúzóttból tehát egyszerre bálvány lett a tejsavó, mely iránt folyamatosan növekszik a kereslet. Az alábbiakban szeretném bemutatni, hogy milyen hasznosítási lehetőségei vannak e zöldessárga színű folyadéknak.

## **2.1. A tejsavó, mint élelmiszertartalék**

A tejsavót hasznosítás nélkül a környezetbe engedni pazarlás volna, ugyanis rendkívül fontos élelmiszertartalék. Erre Mucsi (2016) hívta fel a figyelmet. Az éves szinten előállított 180 millió tonna mennyiségű tejsavóból 1,5 millió tonna fehérje és 8,6 millió tonna laktóz nyerhető.

A sajttej szárazanyag-tartalmának kb. 50%-át tartalmazza a savó. (Román, 2010) Amennyiben tehát a savó nem kerül hasznosításra, a tej fele gyakorlatilag kárba vész.

Szerettem volna a fent említett adatokat kézzelfoghatóvá tenni, ezért végeztem néhány számítást, hogy érzékelhető legyen, milyen hatalmas élelmiszertartalék rejlik a tejsavóban. A bevitt fehérje ajánlott napi mennyisége az Európai Unióban 0,83g testsúly kilogrammonként (EFSA, 2020), azaz a potenciálisan kinyerhető 1,5 millió tonna fehérje fedezhetné több mint 70 millió ember éves fehérjeszükségletét. Másként kifejezve, ez a mennyiség a világ teljes éves étrendi fehérjeszükségletének közel 1%-a. A FAO (2020) statisztikái alapján 2018-ban 815 millió ember éhezett a világon; az ő táplálásukban is fontos és jelentős szerepe lehet a tejsavónak.

Nem feledkezhetünk meg a potenciálisan előállítható 8,6 millió tonna laktózzal sem, amely szintén hasznosítható. Román (2010) szerint a tejcukor származékainak jelentősen magasabb a piaci értéke, mint magának a laktóznak, ezért érdemes enzimes, vagy savas hidrolízissel galaktózra, illetve glükózra bontani és szirupot előállítani belőle, amely élelmiszeripari termékekben felhasználható, ráadásul laktózérzékenységben szenvedő emberek is fogyaszthatják.

Ha ehhez hozzávesszük azt a tényt, amire már korábban is hivatkoztam, hogy a tejsavókibocsátás 50%-a az EU-n belül történik, akkor rájöhethetünk, hogy a szervezetnek, melynek hazánk is a tagja, van egy nagyon jelentős tápanyagtartalék forrása.

Mint láthattuk, a tejsavót hasznosítás nélkül a környezetbe engedni nemcsak gazdasági veszteséget és környezetkárosodást okoz, hanem társadalmi szempontból is hátrányos. Úgy vélem, hogy a bemutatott adatok alapján a tejsavóban rejlő élelmiszertartalék kiaknázása nem elhanyagolható, sőt égető kérdés.

Erre már egyértelmű lépéseket tett az EU is, például a „Improvement of Production and Management Processes in Dairy-Cheese Sector and Dairy Waste Management – WHY WHEY” című, 2014-1-TR01-KA202-012957 számú Erasmus- KA2-projekt keretében. Ennek keretében több kiadvány is megjelent, hogy népszerűsítsék a tejsavó fogyasztását és tájékoztassák a fogyasztókat, például a forrásaim között is használt *Mucsi, I. (2016). A tejsavó felhasználása és marketingje. Hódmezővásárhely: Tudás alapítvány.*

## 2.2. A feldolgozott tejsavó kibocsátásának változása

A nyers tejsavóból kondenzált és por alakú tejsavó állítható elő. Értelemszerű, hogy ha nem állt volna be változás a tejsavó alapú termékek keresletében, a feldolgozott savó növekedési üteme nagyjából a tej kibocsátás növekedési ütemével azonos szinten állna. Hogy ezt számszerűen is alátámasszam, megvizsgáltam az Élelmiszerügyi és Mezőgazdasági Világszervezet (FAO) adatait, amelyet az 3. táblázat foglal össze.

3. táblázat: A tejtermelés és a tejsavótermelés növekedési ütemének összehasonlítása

Termék/Termelés (tonna)	1961	2014	Változás
Tej	344 184 775	793 029 201	230%
Tehéntej	313 626 619	655 245 580	209%
Tejsavó, kondenz	49 235	546 791	1111%
Tejsavó, por	229 280	2 605 133	1136%

*Forrás: Saját számítás, FAO (2020) alapján*

A 3. táblázatban látható, hogy míg a tej és a tehéntej kibocsátása (a tejsavó elsődleges forrása a nyugati világban (Smithers, 2008) nagyjából kétszeresére növekedett az 1961-es bázisához képest, addig a kondenz és a por alapú tejsavó kibocsátása több, mint 11-szeresére nőtt.

Ez rendkívül jó hír, hiszen így évről-évre több hozzáadott érték keletkezik a tejsavót illetően, de mégis hogyan hasznosítható a tejsavó?

### 2.3. A feldolgozott tejsavó hasznosítása

A tejsavó hasznosítása Román (2010) alapján:

- sport-táplálékkiegészítők
- állati takarmányozás
- savósajt készítés (például Ricotta)
- csecsemőtáplálás
- édes savópor – felhasználható pl. fagyaltokban, pudingokban, süteményekben stb.
- savanyú savópor: gyümölcsitalokban, sajtokban, egyes húsipari termékekben stb. használható
- fermentált és alkoholmentes savóitalok
- etilalkohol, metán (biogáz)
- más szerves savak, vitaminok, aminosavak, xantán gumi
- gyógyszeripari és a kozmetikai termékek
- cukrok és édesítőszer
- prebiotikumok.

Jómagam a tejsavóval a sport-táplálékkiegészítők kapcsán ismerkedtem meg és e kutatás előtt el sem tudtam volna képzelni, hogy ilyen széles területen hasznosítható a tejsavó, amit én csak a fehérjeporok alapanyagaként ismertem. Mindez tovább igazolja, hogy a tejsavó rendkívül értékes anyag, amely számos lehetőséget rejt magában.

### 3. A TEJSAVÓ, MINT SPORT-TÁPLÁLÉKKIEGÉSZÍTŐ

„Az izomfejlesztéshez nem elegendő pusztán a kemény edzés, hanem fehérjére is szükség van [...] de mint arra majd rájövünk, gyakran problémát jelent, hogy a megfelelő mértékű fehérjefogyasztás túlzott mennyiségű zsírfogyasztással jár együtt. Ezt a problémát igyekeznek orvosolni a fehérjeporok.” (Schwarzenegger – Dobbins, 2007, pp. 709.)

A fehérjekiegészítők a leggyakrabban alkalmazott táplálékkiegészítők – nemcsak a testépítésben. A fehérjeporok többféle eljárással és többféle alapanyagból készülhetnek. Léteznek növényi (szója, borsó, rizs stb.) és állati (tejsavó, tojás, marha stb.) eredetű

fehérjeporok. A legtöbb fehérjepor tejsavóból készül. De miért a tejsavó vált a fehérjeporok elsődleges alapanyagává?

A tejsavó fehérje kivételes biológiai értékkel bír: mintegy 15%-kal meghaladja a tojásfehérje, valamint számos más gyakori élelmiszeripari fehérje (tőkehús, szója, kazein, hal) szintjét. A biológiai érték fogalma abban áll, hogy a szervezet milyen mértékig és mennyire gyorsan képes felhasználni az elfogyasztott fehérjét. Ebben a tekintetben a tejsavó-fehérje kiemelkedő; ezért a választják fehérjeforrásként a testépítők, az élsportolók és a valamilyen egészségkárosodásból lábadozó betegek. A tejsavó-fehérje továbbá igen gazdag esszenciális aminosavakban. Ezek az aminosavak a feltételezések szerint fontos szerepet játszanak a súlycsökkentésben. (Smithers, 2008)

A tejsavófehérje tehát felettebb alkalmas a sport-táplálékkiegészítők és funkcionális élelmiszerek alapanyagának, ráadásul olcsón vagy szinte ingyen beszerezhető és napjainkban már könnyen fel is dolgozható.

### **3.1. A sport-táplálékkiegészítők története, kétes ügyletek**

Eugen Sandow, a testépítés atyja már az 1900-as évek elején is árult táplálékkiegészítőket. Az első széles körben is elterjedt fehérjekészítmény azonban az amerikai súlyemelő válogatott edzője és a York Barbell (egy legendás amerikai sportfelszereléseket gyártó cég) tulajdonosához, Bob Hoffman-hoz köthető. Hoffman magazinjában hirdette egy Irving Johnson nevű vállalkozó „Johnson’s Hi Protein Food” nevű készítményét, látványos előtteutána fotókkal. Bár Hoffman nem tulajdonított nagy jelentőséget a táplálékkiegészítők használatának, meglátva az üzleti lehetőséget, kapva-kapott az alkalmon és megalkotta a saját fehérjekészítményét. Hoffman állítása szerint a készítmény a legújabb tudományos eredményeken alapult, ám ez az állítás valójában erősen megkérdőjelezhető volt. A termék gyenge minősége és magas ára (mai árfolyamon számolva kilogrammonként több, mint 7 000 forint) gyorsan rossz hírért keltette Hoffman-nak, bár számos fanatikusnak ez sem szegte kedvét és zsákszámba vásárolták a vállalkozótól. A Hoffman-féle fehérjepor nem tejsavó alapú volt.

Hoffman-hoz hasonló mérföldkő volt a Weider testvérek megjelenése a piacon. Ben és Joe Weider csillaga igazán akkor kezdett felfelé ívelni, amikor az Egyesült Államokba hozták az

osztrák testépítőt, Arnold Schwarzeneggert. Schwarzenegger azon kívül, hogy sorra nyerte a Weiderék testépítő szövetsége, az IFBB által rendezett Mr. Olympia versenyeket, a Weider táplálékkiegészítők legfontosabb reklámarcává is vált. Weiderék Hofmannhoz hasonlóan testépítő magazint adtak ki, melyet elsősorban saját termékeik reklámozására használtak.

A két fivér közül Joe került vezető szerepbe, és vált egyben megosztó személyiséggé. Leigh (1991), a Schwarzenegger életét megörökítő író így ír Joe Weiderről:

„Ha Machiavelli visszatérne az élők sorába, úgy lehet, Joe Weiderben találna rá méltó párjára. Ámbár kétséges, hogy Machiavelli ki tudna-e építeni olyan áthatolhatatlan hatalmi bázist maga körül, mint Joe Weider.” (Leigh, 1991, pp. 84.)

Schwarzenegger 1974-ban szókimondóan elmondta véleményét a Weider és Hoffman-féle vállalkozókról:

„Ezek a folyóiratok – a Weider-, a Hoffman-, a Lurie-féle lapok ezek szerintem vicclapok, hülye képregények! ... Miért nem állnak össze ezek a pasasok? Majd én megmondom. Azért, mert ezeket az ostobákat már nem érdekli igazán a testépítés. Hanem csak a pénz, amit ki lehet facsarni belőle. Mind azt hajtogatja, hogy él-hal a testépítésért, de tudja, mit csinálnak, teszik a sportágat tönkre! Hiába kérdem Joe-t, minek nyomtatja ki ezt a sok szemetet...” (Leigh, 1991, pp. 87.)

Ezek alapján nem kétséges, hogy a sport-táplálékkiegészítők, egyúttal a fehérjeporok mindig is kivételes üzleti lehetőséget jelentettek, de egyben kétes üzleti gyakorlatok is folyamatosan felmerültek.

### **3.2. A tejsavó feldolgozása fehérjeporrá**

Smithers (2008) és Román (2010) alapján a fehérjeporok jellemző típusai:

- Tejsavófehérje koncentrátum (legfeljebb 80%-os fehérjetartalom)
- Tejsavófehérje izolátum (85-90%-os fehérjetartalom)
- Tejsavófehérje hidrolizátum (90% feletti fehérjetartalom)

A savófehérje ultraszűréssel a tejcukortól és ásványi anyagoktól elválasztható, így képződnek a savófehérje-koncentrátumok és az izolátumok. A legegyszerűbb, egyben legolcsóbb eljárás a koncentráció, de az így kapott eredmény fehérjetartalma a legalacsonyabb a három típus

közül. A tejsavófehérje izolátumok magasabb fehérjetartalommal rendelkeznek a szárazanyagban, mint a koncentrátumok.

A legnagyobb hozzáadott értéket előállító eljárás a hidrolizálás. Az elkészült termék könnyebben emészthető és tehéntejfehérje-allergiás embereknek sem okoz problémát a fogyasztása. (Román, 2010)

Az alapanyagot a különböző gyártók ízesített (gyümölcs vagy valamilyen édességhez hasonló íz) vagy ízesítetlen formában viszik piacra. Empirikus tapasztalataim alapján a testépítők körében rendkívül népszerűek, de egyre bővül a fogyasztók köre. E három eljárással készült termékekkel magunk is találkozhatunk a szaküzletekben vagy akár a szupermarketek polcain is. A tejsavófehérje koncentrátumok fordulnak elő leggyakrabban az üzletekben, hiszen ezek fehérjetartalma már kellően magas, mégis olcsón előállítható. De egyre nagyobb teret nyernek az izolátumok is. A hidrolizált tejsavófehérje rendkívül drága és csak szaküzletekben találkozhatunk vele.

### **3.3. Hazai forgalmazók**

A hazai táplálékkiegészítő piac méretének felmérésére eddig még nem vállalkozott kutató, de annyi bizonyos, hogy két szereplő uralja, vagyis uralta: a Scitec Nutrition és a Biotech USA. Előbbi 13,5, utóbbi 7,3 milliárd forint árbevételre tett szert a hazai piacon 2019-ben. (Elektronikus Beszámoló Portál, 2020)

Ahogy a Scitec honlapján olvashatjuk: „A SCITEC NUTRITION®, mint a sportcélú étrendkiegészítők egyik vezető gyártója - hivatalosan a SCITEC, ahogyan ma ismert - 1996-ban indult [a neve ellenére magyar cég]. Büszkék vagyunk arra, hogy húsz év alatt Európa egyik vezető [2017-ben elnyerte a bodybuilding.com EU brand of the year címét] sportcélú étrendkiegészítő márkájává fejlődött, több mint 700 termékváltozattal, 115 ízzel, és a növekedésnek még nincs vége!” (Scitec, 2020)

A BioTech-et a Scitecnél három évvel később, 1999-ben alapították. A vállalat több, mint 70 országra kiterjedő forgalmazói hálózattal és 6 országban összesen 130 üzlettel rendelkezik, ebből hazánkban 98 található. A termékváltozatok száma meghaladja a 600-at. Az alkalmazottak száma közel 500 fő. (Biotech, 2020)

Mindkét cég saját fehérjefeldolgozó üzemmel rendelkezik Dunakeszin. A Scitec például 27000 m<sup>2</sup>-es létesítményében termel, ahol már 2012-ben több mint 120 millió adag (4000 tonna) tejsavófehérje készült. (Scitec, 2020)

A két cég közel húsz évig volt versenyben a hazai elsőségért, de a Scitec az utóbbi években gyenge pénzügyi teljesítményt nyújtott, így arról számoltak be a különböző hírportálok a közelmúltban, hogy a BioTech USA tulajdonosi köre megvásárolta a márkát, melyet nem kíván megszüntetni.

A piac feltörekvő szereplői a magyar tulajdonú Nutriversonum (0,242 milliárd Ft árbevétel), a szintén magyar Peak (0,41 milliárd Ft árbevétel) és LifeTilt (2,46 milliárd Ft árbevétel), az angol MyProtein és a szlovák GymBeam, de a piacot ezzel a felvásárlással egyértelműen a BioTech tulajdonosi köre uralja. Ezen kívül találkozhatunk import (jellemzően amerikai) táplálékkiegészítővel és több kisebb külföldi cég is jelen van a piacon.

#### **4. ÖSSZEGZÉS**

A tejsavót immáron többezer éve ismeri az emberiség. A felfedezésére spontán került sor, mivel őseink elejtett vagy levágott állatok gyomrát használták a tej szállítására és tárolására, így az abban rejlő enzimek hatására elválasztódott a savó és a szilárd alvadék.

Az elváló anyagok közül a szilárd alvadéknak tulajdonított értéket az emberiség, a tejsavóra egészen a 20. század második feléig melléktermékként tekintettek, bár tettek kísérleteket a felhasználására már egészen régen is. Bevett gyakorlat volt a tejsavót mezőkre, folyókba, tavakba vagy óceánokba bocsátani, ami erőteljesen károsítja a környezetet. A tejsavó a csatornarendszerbe sem bocsájtható, mert könnyen túlterheli a szennyvízkezelő rendszereket. A tejsavó alacsony áron értékesíthető állati takarmányként, de az emberi fogyasztásból sokáig száműzve volt. Ezek a tényezők vezettek oda, hogy sokáig csak a sajt-, túró- és kazeingyártás melléktermékeként tekintettünk rá, amelytől a termelők a lehető leggazdaságosabb módon szerettek volna megszabadulni.

Mégis hogyan kapcsolódik ez „A menedzsment megújuló elmélete és gyakorlata” címmel megrendezésre kerülő II. Farkas Ferenc Nemzetközi Tudományos konferenciához?



Mivel a tejjel együtt a világ tejsavó kibocsátása is folyamatosan növekszik, így az egyre nagyobb mértékben keletkező tejsavó gazdaságos és környezetbarát kezelése nehézkessé válik, majd ellehetetlenül. A 20. század közepén azonban valami megváltozott. Felismerték, hogy a tejsavó a magas fehérjetartalmú sporttáplálékkiegészítők kiváló alapanyaga lehet. Ezen túl, egyre hatékonyabb és gazdaságosabb szétválasztási technikákat fedeztek fel, valamint a savó alkotórészeinek kémiai vagy biotechnológiai átalakításával a tejsavó származékok széles spektrumának előállítására nyílt lehetőség, melyek felhasználásával egyre-másra jelennek meg nagy hozzáadott értékkel rendelkező termékek a piacon.

Végül pedig a gazdag országokban megmutatkozó fizetőképes kereslet, az egészségtudatos fogyasztók gyarapodása és az igény az egyszerre egészséges, jóízű és praktikus ételekre az, ami lehetőséget teremt a tejsavó alapú termékek piacának folyamatos bővülésére.

A tejsavó ráadásul a nemcsak az élelmiszeriparban van jelen: savószármazékok gyógyszerek és kozmetikai cikkek alapanyaga is lehet, de a savót vagy bizonyos komponenseit többek között az etil-alkohol és biogáz előállításánál is hasznosítják.

A tejsavó kétségtelenül a sport-táplálékkiegészítők legfontosabb alapanyaga. Készülnek belőle magas (>70%) fehérjetartalmú italporok (fehérjeporok), fehérje-szénhidrát mátrixok (tömegnövelők), illetve fehérje desszertek és snackek (funkcionális élelmiszerek) is. A tejsavó nem véletlenül vált a legkedveltebb fehérjeforrássá a táplálékkiegészítők piacán, hiszen a tejsavófehérje biológia értékét tekintve magasabb minőségű, mint sok egyéb fehérjeforrás (tojásfehérje, kazein, tojás, hús, szója), ennek ellenére jellemzően olcsóbb azoknál. A tejsavó korszerű feldolgozásának köszönhetően laktózérzékenyekben szenvedő emberek is fogyaszthatják. Ma már nemcsak sportolók, hanem átlagemberek, fiatalok és idősek is fogyasztanak tejsavó-alapú készítményeket, s ezért nem kell speciális üzleteket felkeresniük, ugyanis ezek a termékek szupermarketekben és sokszor kisebb élelmiszerboltokban is megtalálhatóak. Nos, így került a tejsavó a csatornák helyett a boltok polcaira és vált a megújuló menedzsment ékes példájává.

A kutatás során rendkívül sok új információra tettem szert, pedig közel 4 éve fogyasztok különböző tejsavófehérje alapú készítményeket. A jövőben szeretném bővíteni a kutatásomat egy, a tejsavófehérjével kapcsolatos tények ismeretén alapuló empirikus vizsgálattal is.

## IRODALOMJEGYZÉK

Biotech (2020): Rólunk. <https://biotechusa.hu/rolunk/>.

Calvert, T.C. (1997): The story of Wensleydale cheese. Huddersfield: Amadeus.

EFSA (2020): EFSA sets population reference intakes for protein. <https://www.efsa.europa.eu/en/press/news/120209>.

Elektronikus Beszámoló Portál (2020): <https://e-beszamolo.im.gov.hu/oldal/kezdolap>.

Europa (2020): Living in the EU. [https://europa.eu/european-union/about-eu/figures/living\\_en](https://europa.eu/european-union/about-eu/figures/living_en).

FAO (2020): Data. <http://www.fao.org/faostat/en/#data>.

Leigh, W. (1991): Arnold Schwarzenegger regényes élete. Budapest: Árkádia.

Mucsi, I. (2016): A tejsavó felhasználása és marketingje. Hódmezővásárhely: Tudás alapítvány.

Román, A. (2010): Tejsavó nano- és diaszűrésének vizsgálata. [http://phd.lib.uni-corvinus.hu/527/1/roman\\_andras.pdf](http://phd.lib.uni-corvinus.hu/527/1/roman_andras.pdf).

Schwarzenegger, A. – Dobbins, B. (2007): A testépítés nagy enciklopédiája. Pécs: Pécsi Direkt Kft. Alexandra Kiadó. ISBN 963 367 846 6.

Scitec (2020): Rólunk. <https://www.scitec.hu/pages/rolunk>.

Smithers, G. W. (2008): Whey and whey proteins—From ‘gutter-to-gold.’ International Dairy Journal, Vol. 18. No. 7. pp. 695–704. <http://doi.org/10.1016/j.idairyj.2008.03.008>.

**ÉRTÉKEK - MELYEK MENTHETŐK?  
(....AVAGY MIT TEGYÜNK A GENERÁCIÓVÁLTÓ KKV TRANZAKCIÓK MIATT  
VESZÉLYBE KERÜLŐ TUDÁSTŐKE TÉNYEZŐVEL?)**

**VALUES – CAN THEY BE SAVED?  
WHAT TO DO WITH THE KNOWLEDGE CAPITAL FACTOR ENDANGERED BY SME  
GENERATION CHANGE TRANSACTIONS?**

**NOSZKAY ERZSÉBET**

CSc, egyetemi m.tanár, professor emerita

Budapesti Metropolitan Egyetem

Üzleti Tudományok Intézete

[enoszkay@metropolitan.hu](mailto:enoszkay@metropolitan.hu), [nomenb@t-online.hu](mailto:nomenb@t-online.hu)

**Absztrakt**

Amikor ezen anyag megírására vállalkoztam, akkor a vállalkozásmenedzsment egyik kihívása az volt, hogy a rendszerváltás tulajdonossá, vezetővé vált nemzedéke tömegesen érte el a nyugdíjas kort. Kérdéssé vált, vajon hogyan lehetne minél kisebb veszteséggel megoldani a generációváltást, tekintettel arra, hogy sok az érintett. Ebbe problémába hasított bele a COVID-19 járvány, kipenderítve mindent és mindenkit a komfort zónájából. Tejesen más lett a helyzet! Ez a katasztrófatámadás kvázi „gordiuszi csomót” jelent a cégeknek. Új stratégiák születnek, értékkevé vált a kreativitás, az intuícióból fakadó diszruptív innováció, a közösség és a család. Jelen munkám a vezetői generációváltás értékteremtő, tudásmegosztó feladataira összpontosít. A járvány által kiváltott jelenségekre, üzleti stratégiákra szeretnék rámutatni, melyek a jövő paradigmaváltásaival érintőlegeseek.

*Kulcsszavak: generációváltás, értékteremtés, tudásmegosztás, pandémia, új stratégiák, diszruptív innováció*

**Abstract**

When I undertook to write this paper, one of the challenges of enterprise management was that the generation of leaders, owners created by the regime change have reached retirement

age. The major issue to be resolved was a smooth generational transition with the least possible loss, as many were to be affected. Finding a solution to this issue was unexpectedly obliterated by the COVID-19 pandemic, moving everything and everyone drastically out of their comfort zones. The situation has become completely different. The effect of the virus is like a “Gordian knot” to SMEs. New strategies are being born, creativity, disruptive innovation rooted in intuition, community and family have become assets. The present paper focusses on the value generating, knowledge sharing tasks of the generational change in leadership. It aims to reveal the phenomena and business strategies born out of the response to the epidemic, which also bear relation to the paradigm changes of the future.

*Keywords: generational transition, value generation, knowledge sharing, pandemic, new strategies, disruptive innovation*

## **1. BEVEZETŐ GONDOLATOK**

Amikor a II. Farkas Ferenc Nemzetközi Tudományos Konferenciára jelentkeztem, semmilyen jel nem mutatott arra, hogy hamarosan olyan – még az idősebb generáció körében sem tapasztalt –, az egész világot megrengető eseménnyel fogunk találkozni, mint a COVID–19 okozta pandémia. Ez a rettenetes világgjárvány teljesen felfordította földrészek, országok, régiók teljes lakosságát, megrendítette a világgazdaságot, merőben új és szokatlan helyzetek tömegét zúdította a mindennapok életébe.

Szinte egyik pillanatról a másikra zárultak le a határok, szűntek meg légi és egyéb közlekedési járatok, alakultak ki karanténos helyzetek, zártak be üzletek, álltak le termelő- és szolgáltató vállalatok, jutottak a teljes ellehetetlenülés helyzetébe eddig virágzó ágazatok (Deloitte, 2020). Becsukódtak a képzési intézmények ajtai – a bölcsődéktől a felsőoktatásig –, az egészségügyi- és segítő rendszerek leterheltsége az elviselhetetlenség határait súrolta, családok, emberek életét hozta nehéz helyzetekbe, beszűkítve – minden tekintetben – életterüket, létezésük hétköznapi feltételrendszerét.

Egy ilyen rendkívüli helyzetet, mondhatni világunkat sújtó katasztrófát – úgy véltem – lehetetlen megkerülni. Hiszen minden és mindenki számára olyan új helyzeteket produkált, ami a járvány előtt helyzetből „startoló”, konferenciára szánt anyagomat bizonyos értelemben új alapokra helyezte. Mondanivalóm lényegi dilemmáit részben újabbakkal váltotta fel, sőt

„átírta”. Mi több ez a rövid, de eseményeiben annál eseménydúsabb időszak, igen izgalmas történéseket és tapasztalatokat is hozott, és az előző világválsággal való összehasonlításában teljesen másnak bizonyul (Strauss-Khan, 2020).

Minderről nem tudomást venni balgaság lenne, miközben nem könnyű olyan, a tudományos igényeknek is megfelelő munkát az asztalra tenni, ami az eltelt idő csekély távlatában ne lenne vitatható. Hiszen még alig vannak legalább részhelyzeteket feltáró felmérések, nemhogy átfogó empirikus kutatások, summázható tapasztalatok. Azonban nem tekinthetünk el attól sem, hogy vannak már nagyon is jól érzékelhető, sokszor meglepő jelenségek, váratlan fordulatok, és – a karanténos helyzetem dacára – markánsnak megélt, saját, a járvány alatt megszerzett tanácsadói tapasztalataim, amelyek arra készítettek, hogy egy kisebb vállalkozási körben esetfeltáró, gyors feldolgozást kezdeményezzek munkatársaim és hallgatóim bevonásával.

Így, mindent egybevetve, vállalom a kockázatot, és az újonnan szerzett megfigyeléseknek és tapasztalatoknak gyorsan összegzett eredményeivel átszöve, „fűszerezve” fogalmazom meg és adom közre – így átalakult mondanivalóval – a munkámat.

## **2. SOKKHATÁS**

A Covid-19 2020 pandémia sokkhatás, egy katasztrófa, ami bekövetkezett. Nem azonos a VÁLSÁG-gal, ami sajátságos jelenség, krízis, mely sok esetben előre felismerhető és kezelhető, míg a KATASZTRÓFA ránk tör. Váratlanul. Itt jegyzem meg, hogy piacra, trendekre, kapcsolatokra irányuló megfigyeléssel, korai figyelmeztetéssel, előrejelzéssel (melyben a menedzsmenst oly erősnek érzi magát) elvben megelőzhető, de legalább is átvészélhető a katasztrófa is (pl: hurrikánok megfigyelése stb.).

### **2.1. Előzmények**

A COVID-19 előtti időkből. Amikor ennek az anyagnak a megírására vállalkoztam, akkor úgy tűnt, hogy a soron következő időszak egyik legjelentékenyebb menedzsmenst kihívása az lesz – különösen a családi cégek esetében – (Bogdányi et al., 2019), hogy rendszerváltás után tulajdonossá, illetve vezetőkké vált nemzedék tömegesen érte és éri el a nyugdíjas kort. És

hogyan lehetne minél kisebb veszteséggel megoldani a generációk közötti váltást, hiszen munkavállalók több mint kétharmada a szóban forgó cégek teremtette keretek között tevékenykedik, így nem mindegy kivel, mi lesz! Különös tekintettel arra, hogy e vállalkozások között nem csak kisebb cégeket vannak, hanem a 100 millió forint, ill. afeletti éves árbevétellel bíró vállalkozások is, amelyeknek több mint felét, összesen 12 ezer vállalkozást érinti a probléma.

Az előttünk járó, fejlett piacgazdaságok tapasztalatai sorra mind azt mutatták, hogy a generációváltás és azt megelőző utódlási folyamat nem egy pillanat alatt végbemenő változás, nem egy konkrét esemény. Hisz az utódlás nem csak egyszerűen a következő vezető kiválasztását, hanem ennél sokkal összetettebb folyamatot jelent. Így, többek közt, annak a tudásnak az átadását is, ami az alapítók fejében (szakmai - mérnöki tapasztalati tudás) és kapcsolatrendszerében (különböző partnerek, vevők, szállítók stb.) van, mint létező érték, valamint az is, ahogyan működtetik a teljes céget. Ez összességében az a láthatatlan tőketényező (intangible assets), amely a vállalkozások innovatív tevékenységének alapját képezi, és nem csak a versenyképességet növelő termék- és technológia-fejlesztést jelentenek, hanem a társadalmi lehetőségek kihasználásának, a közösségi problémák megoldásának egyik meghatározója is.

Ehhez azonban, kevés, hogy a bevált üzleti szokásokat egyszerűen továbbadják, bár sokszor az is gond (Hermann – Kocsis, 2019)! Ráadásul az is meglehet, hogy ami az egyik generációnál jól működött, nem biztos, hogy a másikonál is jól fog, hisz maguk a dolgok is változnak. Így a fontos tudásokat úgy célszerű megőrizni, hogy azok a korszerű digitális megoldások „tégelyébe” kerülve akár már további innovációs fejlesztési irányok meghatározóivá is válhatnak.

Ebbe, a tulajdonosi és menedzsment generációs osztársadalmi problémába hasított a COVID-19 okozta járvány (FMG, 2020), és mindaz, ami ezzel járt, – megszakítva a hétköznapi rutinját, kilökve saját komfort zónájából, kvázi a „gordiuszi csomó” megoldására kényszerítve a cégeket.

És inentől fogva már teljesen más a helyzet! Ez a katasztrófa-hatás merőben új körülményeket teremtve, rendkívüli alkalmazkodásra kényszerítette a cégeket! Pl. a kijárási korlátozás, a szociális távolságtartás, bizonyos cégek bezárása, az idős emberek különleges védelme stb. mind felerősítette nem csak a magán emberek, de a cégek között, sőt a cégeken

belül is, a digitális kapcsolattartás különféle formáit. Szinte egyetlen hét alatt nem csak „bevezette” az olyan munkahelyeken az otthonról történő munkavégzést (Home office) – ahol eddig még a részleges és kivételes munkakörökben végezhető távmunkát is teljesen elképzelhetetlennek tartották –, de általános és kiterjesztett megoldássá „tette”.

## 2.2. Új jelenségek

Új jelenségek melyek paradigmaváltássá „nemesültek”. Ki korán kapcsolt, ki később .... de előbb-utóbb mindenkinek, egyéneknek, családoknak, hivataloknak, oktatási rendszereknek, cégeknek rá kellett ébredniük, ahogy eddig volt, már nem mehet úgy (lehet, hogy többé soha!) tovább! A cégeknek a súlyos hatású járványra, annak minden sokkoló hatására célszerű volt felkészülniük (PWC, 2020)! A komfort zónájukból kibillentve volt, akinél ez hosszabb ideig teljes bénultságot okozott, másokat azonnal reagálásra készítettek. A teljes megrendülést követően azonban viszonylag rövid idő, alig egy-két hét után merőben új jelenségekre lehattunk figyelmesek! Ezek nyomán nem csak azt figyelhettük meg, hogy az emberi szolidaritás és összefogás mekkora erővel bír, hogy a segítő és gyógyító hivatások különösképp felértékelődnek, az oktatási rendszernek mekkora szerepe van, de azt is, hogy az emberi leleményesség és kreativitás, ha előhívja a szükség, akár csodákra képes.

Természetesen a jelen munkában a különféle ágazatba tartozó, eltérő nagyságrendű – meghatározóan a hazai KKV körbe tartozó – cégek igen csak eltérő reagálásait vesszük sorra, amely reagálási módok megfigyelési forrásai különféle cégek, mint esetek voltak, az alábbi körben és módokon:

- a tanácsadói körömbé tartozó (jelen- és ex) klienseim reagálásainak feltárása;
- a VOE (Változás- és Válságmenedzserek Országos Egyesület) körébe tartozó tagok klienseire vonatkozó esetei;
- a válságmenedzsment tantárgy oktatása során általam feladatul kiadott reagálási esetfeltárások (vezetés és szervezés szakon).

Ilyen módon 30 db cégnek (ebből négy nem volt számunkra értékelhető) a járvány következtében jelentkező súlyos válsághelyzetek kiváltotta cégreakcióját, sőt sok esetben komoly megfontolásokra épített reagálási stratégiát sikerült a tanácsadói együttműködések

során (persze jobbra táv-módon továbbvitt tanácsadói tevékenység útján) megfigyelni, míg más eseteket távinterjúkkal (e-mail, távkonferencia, telefonos) összegyűjteni.

Tudjuk, ez a cég-számosság messzemenően nem tekinthető reprezentatívnak, de még így is, a cégreakciók/cégstratégiák kapcsán olyan izgalmas minták rajzolódtak ki, amelyek – az eredeti mondanivalóm<sup>14</sup> bizonyos kérdéseit – a járvány előtti helyzethez képest részben új megvilágításba helyeznek, másfelől árnyaltabbá tesznek.

Egy biztosan állítható: minden cég kénytelen volt – tulajdonosának vagy menedzsmentjének vérmérséklete szerint ki előbb, ki utóbb – rádöbbeni, hogy ahogy eddig mentek a cég dolgai, annak a járvány alatt vége.

Az előző üzleti terveivel (már aki készített ilyen), ill. üzleti számaival nem megy immár semmire, mivel a beállt új, soktényezős – ismeretlen és szokatlan – változók mindent felülírtak (Zsoldos, 2020). Teljes újratervezés, az adott helyzet, valamint végig gondolása a várható jövőbeli dolgoknak (Mičić, 2020), ez vált szükségessé! Így olyan akcióterveket/ válságforgatókönyveket kellett kitalálni, ami néhány szempontot semmi szín alatt nem hagyhatott figyelmen kívül:

- a szinte naponta változó és sok esetben ismeretlen változókat és változásokat;
- a járvány miatti és a védekezést szolgáló kormányzati intézkedéseket;
- a különféle külső és belső érintettekkel történő kommunikáció folytonosságát biztosító megoldásokat (ez utóbbihoz sok KKV számára új, eddig nem biztos, hogy használt kommunikációs eszközöket és módszereket is be kellett vetni). Bizony ez utóbbi sok cégen belül igen csak olyan komoly kihívást jelentett, amely sokuk eddigi versenyhelyzetét is felülírta. Hisz azok a cégek, akik ezeknek a digitális- és informatikai tudásoknak, eszközöknek és technikáknak a birtokában voltak, használatuk hozzátartozott megelőzőleg is a hétköznapjaikhoz, könnyebben ment mindez, mint azoknak, akik épp ebben a szituációban kapkodva kezdték el épp csak most

---

<sup>14</sup> A konferencia anyagom eredeti tartalma, meghatározóan egy sürgető társadalmi jelenséggel, a tömegével a cégeknél jelentkező generációváltásról volt tervezett, és azzal összefüggésben arról, hogy milyen módon menthetők meg azok az értékteremtő tényezők, amelyek meghatározóan a vezetést/menedzsmentet, ill. tulajdont átadó személyéhez tapadnak. Ezek az értékek, ha nem kerülnek intézményesítésre/dokumentálásra, az átadó személyével együtt végérvényesen elveszhetnek.



megvásárolni, ill. használni. Különösképp gondot tudott okozni ez utóbbi, a digitális világgal későn ismerkedőknek az otthondolgozás (Home office) megszervezése, az abba való beletanulás.

A továbbiakban azt kísérem meg bemutatni, hogy melyek azok a többé-kevésbé beazonosítható stratégiák, amelyek a megfigyelt/megkérdezett cégek eseteiből, mint kvázi tipikusak, kirajzolódni látszódtak.

### 3. SOKKATÁS REAKCIÓK

Felmérés, felismerés, reagálás és stratégiaváltás. A cégreakciók – amelyeket sikerült megismernünk – igen eltérőek voltak! Ami rendkívül meglepő volt, hogy csupán alig csak néhány cégnél tapasztaltunk teljes bénultságot, – hosszabb távon is! Igaz, az első hetek szinte minden céget és embert megdermesztettek, de utána a többségénél elemi erővel tapasztalható volt az „életöszön”, az életben maradásra való törekvés. Az más kérdés, hogy maguk a járvány-körülmények egyáltalán milyen mozgásteret hagytak<sup>15</sup>. Hiszen, voltak olyan ágazatok, ahol maga a személyek és logisztikai műveletek mozgáskorlátozása – legalábbis a járvány kitörésének kezdeti idejében – teljes ellehetetlenülést okozott az ágazat szereplői számára.

A Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara április közepe tájt (egy hónappal a járvány kitörése után) a budapesti cégek körében végzett reprezentatív felmérése (BKIK 2020) szerint:

*„A válság a vállalkozások túlnyomó többségére negatív hatással volt. A legsúlyosabban érintett gazdasági ágazatok a szállás, turizmus<sup>16</sup>, a személyszállítás/taxi, a ruha-, textil-, bőripari és művészi kézműves osztály, a szépségipar, a művészet/szórakoztatás/kultúra/sport/szabadidő és a gépipar voltak.”* (BKIK belső kiadványa 2020, 5. dia).

---

<sup>15</sup> Nagyon érdekes tanulmány szól arról, hogy mennyire komoly hatást gyakorol a USA-ra is a Kínából kiindult járvány, és milyen javaslatok kerülhetnek szóba a KKV-k körére nézve. (Bouey, 2020.)

<sup>16</sup> Részletiben ld. Baranyai, 2020.

A felmérés szerint a budapesti cégek körében (a mintában 3440 cég vett részt) összességében 93 %-uk mondta, hogy a cégüket a járvány okozta válság súlyosan érintette. Azonban nem mindegy, hogy kit milyen mértékben, 20 % szerint nagyon súlyos, szinte visszafordíthatatlan károkat okozott, 48 % súlyos károkat ítélt a cég életében, míg 25 % mérsékelt károkról tett említést. A visszafordíthatatlan károkról a szállás, turizmus és vendéglátásban, az egészségügyi szolgáltatásokban, a szépségiparban, a művészeti, sport és szórakoztató ipari cégek, a járműiparhoz kapcsolódó szolgáltatások, a közlekedés, személyszállítás, és taxis vállalkozások, a bőr, textil és egyéb művészi kézműves cégek, és a gyakorlattal összefüggő szakképzéssel foglalkozó cégek számoltak be.

Az említett felmérés eredményei nagyon figyelemre méltóak! Látható, hogy gyakorlatilag a főváros területén egyetlen cég sem maradt ki a negatív hatásokból. Vélhetően vidéken is legalább ilyen kedvezőtlen, ha nem rosszabb hatást váltott ki a járvány. Épp ezért gondoltuk, hogy érdemes megvizsgálni, milyen túlélési stratégiákkal próbálnak a KKV körbe tartozó cégek operálni.

A mi, cégekkel kapcsolatos, és az esetszámát tekintve csekélynek számító megfigyeléseink az ország különböző térségeiből származnak. Ennek dacára háromféle tipikus reagálási stratégiát figyelhettünk meg, amelyek azért igen érdekesek, mert a hadi tudományok területéről ismert, „klasszikus” hadműveleti rajzolatokkal jellemezhetők leginkább. Ezek egyszerű kifejezésekkel élve: visszavonulás, állóháború és kitörés, ill. ezek kombinációi. Hozzá kell tennem, hogy csak azokról a cégekről van szó (az esetekből így esett ki 4 cég), akik nem a passzivitást választották. Ez utóbbiak közül kettő egyszerűen bezárta a céget, elküldték az érdemi munkatársaikat szabadságra, jó, ha a 2-3 fő jelentékenyebb kulcsembert csökkentett javadalmazással (50–60 %-os szinten) megtartották, a többinek felmondtak, abban bizakodva, hogy a normál élet visszatértekor majd folytatják a tevékenységüket, és addig a cég tartalékaival kihúzzák a járvány időt. Míg volt 2 cég, amelyeknek semmilyen tartaléka, sem ötlete, de akarata sem volt, kvázi „megadták” magukat, vagyis semmilyen szándékot nem mutatva a cselekvésre, megszüntették a tevékenységüket.

## 4. CÉGSTRATÉGIÁK

Sorra véve az aktív, cselekvő stratégiákat, a jellegüket tekintve az alábbiak voltak jellegzetesek.

### 4.1. Jellegzetes cégstratégiák

- „visszavonulás”- akik a régi tevékenységüket átváltották másra, és ennek a tevékenységnek az érdekében erőforrásaikat átcsoportosították;
- „álló háborút” folytatók (ez utóbbi cégek körében a megrendelések visszaesése, a nemzetközi értékláncok logisztikai hátterének akadályoztatása, pl. az anyagbeszerzés nehézségei stb. okozták a piaci lehetőségek átmenetinek ítélt nehézségeit);
- „kitörési stratégiát” folytatók (ez utóbbi körbe azok az innovatív cégek sorolhatók, akik magas szintű fejlesztő szakembereikre támaszkodva, diszruptív innovációval reagáltak – totálisan új kihívásként kezelve a katasztrófa okozta igényeket és helyzetet.

A továbbiakban néhány esetpéldát mutatok be az előbbieken említett cégstratégiákból választva.

## 5. ESETPÉLDÁK

### 5.1. Cégek járatlan utakon

A rendkívüli helyzet okozta körülmények között a túlélési „ösztön” a cégekben is munkált. Az alábbiakban nézzük meg, az összegyűjtött esetek példáin keresztül, hogy hogyan is. Azt azonban mindenképp hangsúlyozni fontos, a pandémia miatt beálló rendkívüli intézkedések nagyon, rendkívüli módon behatárolták – különösen egy-egy erősen érintett ágazatban – a végek mozgásterét! Tehát, mondjuk ki kereken, némely cégnek nem maradt más, mint „gúzsba kötve táncolni”.

Külön plusz nehézséget jelentett az is, hogy a generációváltásban érintett cégek alapító tulajdonosai/vezetői koruknál fogva a járvány által fokozottan veszélyeztetettként még inkább voltak mozgásukban korlátozottak, mint a más korosztályba tartozó cégvezetők/tulajdonosok. Emiatt a veszélyeztetett cégvezetők/tulajdonosok sokan arra kényszerültek, hogy olyan

kompetenciákat, amelyeket eddig nem, vagy nem szívesen adtak ki a kezükből, a jelen körülmények között a potenciális örökösre, vagy cégük régi és megbízható munkatársára voltak kénytelenek bízni. Ennek következményeképp az átörökítési folyamatban elindult egy olyan „hallgatólagos” átadási folyamat, amelyet is a generációváltási folyamatban az üzleti szocializációként szoktunk emlegetni, és amely az átörökítés egyik lényeges mozzanata. Az igazán izgalmas jelenség ebben épp az, hogy a „békeidőben” ez utóbbit szokták a cégpartnerek a legkevésbé tolerálni, most a beszűkült feltételek miatt inkább segítő, mintsem hátráltató módon próbáltak együttműködni. Persze, egy ilyen jelenség kapcsán ne legyenek illúzióink, itt is a szükség a fő motivációs erő, hiszen az ilyen „megértő” együttműködő, elfogadó magatartás mögött a saját továbbműködés sokszor egyetlen lehetősége állt, akár beszállítói, akár vevői szerepkörrel legyen szó. Bár, a szóban forgó helyzeteket a kényszer szülte, de a közös érdek minden egybevetve olyan „kötőanyag” bizonyult, amiben az egyik fontos értékteremtő tőketényezőt sikerül (ma már úgy tűnik, megbízható maradandósággal) az ilyen folyamatokat jól kezelő cégeknek, átmenteniük (persze egyfajta kölcsönös tanulási folyamat során). Ez utóbbi a láthatatlan tőketényezők közül az egyik értékes komponens: az un. ügyfél-tőke, ill. az azzal való gazdálkodás – sokszor a digitális technika/technológia – bizonyos, eddig a hagyományos megoldásokhoz ragaszkodó cégek szempontjából „forradalmi” megoldásaival is gazdagítottan.

Nem a véletlen, hogy a járvány kitörése után lóugrás-szerűen megnőtt nem csak a számítógépek iránti kereslet, de az olyan támogató internetes megoldások, szoftverek iránt is, amelyek eddig – különösen a kisebb cégek esetében – nem sok érdeklődésre tarthattak számot. Ez nem véletlen, hisz gyakran a kliensekkel való kapcsolattartásban, tárgyalások folytatásában, a kereskedésben stb. a digitálisra támaszkodva olyan lehetőségek nyíltak meg, amelyek a hagyományos megoldások mentén lehetetlen lett volna. Nem véletlen, hogy a web áruházaknak nem csak a száma, de a forgalma is megnövekedett. Újfajta „divattá” vált a házhoz szállítás, még olyan cégek és termékek tekintetében is, amelyekkel előzőleg csak elvétve találkozhattunk. Így pl. élelmiszer kistermelők kezdtek el mind nagyobb számban arra vállalkozni, hogy a közösségi média felületeken (pl. a Facebook-on) kínálva, eddig csak maximum a helyi piacokra vitt portékáikkal a létrejövő direkt kapcsolatokon keresztül, sokszor távolabbi megrendelőiket is, egyénileg lássák el. Persze ezzel együtt megnőtt a cégek céljait szolgáló Social Media szerepe és használatának népszerűsége is, eddig konzervatívnak

bizonyuló, kétkedő alapító atyák örömmel vették tudomásul, hogy ilyen kompetenciákkal felruházott örököseik, sokszor ifjú unokáik aktív részvételével nem maradtak nyakukon a termények. Vagy egy-egy ügyes internetes megoldással, Social Media-val még eddig ismeretlen, homályban működő cégük hirtelen népszerűvé, sőt sokszor ismertté, akár elismerté is vált! E téren különösen a családi cégek jeleskedtek, ahol tapasztalhatóan felértékelődtek a családi kapcsolatok. A korosztályi és gyakorta testvérek közötti, rivalizáló ellentéteket – a bajban – felváltotta a szolidaritás, a megértés.

## 5.2. Visszavonulás

*A visszavonulás stratégiájára* meghatározóan azok a cégek kényszerültek, amelyeknek az adott, profil szerinti tevékenységét részben, vagy egészben szüneteltetniük kellett. Így pl. turizmus, vendéglátás, a kliensek jelenlétét is igénylő szolgáltatások jelentékeny része, vagy bizonyos kereskedelmi tevékenységeket végző boltok is. Ebben a mozgásterükben erősen korlátozott cégek vagy megpróbálkoztak másfajta tevékenységgel, vagy kénytelek voltak teljesen leállni. Nagyon sok KKV így a kényszer-szülte helyzetben más tevékenységgel próbálkozott. Csak néhány érdekesebb esetet kiemelve a sok közül:

Pl. az egyik kisvárosban az egyik magán taxis két vendéglőnek kezdett el dolgozni, csak épp most nem személyeket szállított, hanem a kisváros különböző pontjaira a vendéglőtől megrendelt ételt, naponta. Leleményes megoldásában külön érdekesség, hogy a kiszállítási útvonalainak megtervezéséhez az informatikus fia egy olyan, ingyenes logisztikai útvonaltervező programot töltött le neki, és segített a felhasználás mikéntjében, amivel nem csak takarékosabban, de gyorsabban is el tudta érni a megrendelőket. Ez az eset egyik jó példája annak, hogy a családokon belül a generációk szükség szülte együttműködése olyan digitális fejlesztéseket hozhat be egy-egy vállalkozás/vállalkozó életébe, ami eddig elképzelhetetlen volt.

Egy vidéki varroda, ezt megelőzően több bébi ruha bolt beszállítójaként – a járvánnyal kapcsolatos előírások okán ruhaüzletek bezárásával – megrendelés nélkül maradt. Ekkor erőforrásait a védőmaszkok és speciális anyagból készülő védőkesztyűk varrására állította át. Kiszámolták, hogy mekkora volumennél érik el a fedezeti pontot, és az azon túl mutató volument a környékbeli településen munkálkodó egészségügyi (mentősök, orvosi ügyletek,

kórházi intézmények stb.) és szociális intézmények, rendfenntartó- és biztonsági szervezeteknek, valamint élelmiszerboltok dolgozói számára jótékonyági céllal ajánlották fel. Leleményesen megváltoztatott tevékenységükkel nem csak a cég folyamatos működését tudták fenntartani, de munkatársaiktól sem kellett megválniuk, hanem jótékonyáguknak köszönhetően a kisvároskában az eddig alig ismert cég ismertségében és népszerűségében is óriásit lépett előre.

Érdekesnek található egy – szintén vidéki településen – bezárni kényszerülő virágüzlet példája. A kicsinyke bolt családi tulajdonban működött, és hirtelen megingott volna a család költségvetése, ha egy jó ötlettől vezérelve, házuk mögötti kertben lévő melegházat nem alakítják át zöldségpalánták nevelésre. Ez utóbbiakat a környékbelieknek nem csak megrendelésre kezdték szállítani, de az idősebb emberek számára felajánlották a már koruk miatt eddig elhanyagolt konyhakertjük újra megművelését. Ez utóbbit úgy vállalták fel, hogy csupán a munkadíjat számolták fel, de a palántákat ingyen szállították. Miután a környékben több más ember is munka nélkül maradt, a kertek művelésére, a növekvő igény okán, őket is alkalmazni tudták. Jelenleg azt tervezik, hogy tevékenységüket úgy próbálják a járvány elmúltával kibővíteni, hogy ezt a kiskertmegmunkáló tevékenységüket megtartják, bővítik a palántanevelésre alkalmas melegházat, és így az erre támadt, bővülő piaci igényeket ki tudják elégíteni. Sőt az egyes, általuk megmunkált kertekben – az adott idős emberek számára fogyasztási szükségleteik szempontjából feleslegesnek ítélt – zöldségfélét értékesítésre átveszik, és az újranyitó virágüzletük helyett zöldség és gyümölcs üzletet nyitnak, – a helyben termesztett árukra alapozva azt.

### **5.3. Állóháború**

„Állóháború” stratégiára álltak be talán a legtöbben. Ez azokra a cégekre jellemző, amelyeknél a járvány okozta elakadás miatt a megrendelések, a logisztika valamilyen fokú akadályoztatása volt a fő ok. Vagyis vannak, voltak megrendeléseik, de nem elegendőek, vagy akadályokba ütközött az országok közötti logisztikai ellátottság, pl. anyagok beszerzése terén, ugyanakkor e cégek többsége bírt elég tartalékkal ahhoz, hogy a járvány-időszak miatti részleges, vagy csaknem teljes kapacitáskihasználás miatti veszteségeket elviselje. Több cég (tegyük hozzá, hogy ezek méretnagyságaikat tekintve inkább a középvállalatokhoz tartoztak), komolyan

törekedett arra, hogy ne kelljen a működésüket szüneteltetni, sokan pl. ún. válságterveket dolgoztak ki, tették azért, hogy az eddig foglalkoztatott munkaerőt megtartsák (Zsiborás, 2020.) A válságtervekben és azok végrehajtásában a gyakoribb megoldások között megtalálhatók:

- az elbocsátások helyett a jövedelmek csökkentése;
- a munkavégzés folyamatosságának fenntartására való törekvés (pl. olyan munkák, tevékenységek végzése, amelyek belülről voltak megszervezhetőek: gépek karbantartása, üzemegységek felújítása, takarítás stb.)
- irodai dolgozók számára home office biztosítása,
- a járvány utáni időszakra való felkészülés jegyében olyan szervezési és korszerűsítési megoldások bevezetése, amelyek a cég költséghatékonyágát és a folyamatok megszervezésével, dokumentálásával a szabályozottabb és ésszerűbb működést szolgálják,
- a családi cégek körében megerősödött a helyettesíthetőség kérdése is, annak a felismerésnek nyomán, hogy a cég – sokszor az alapító által egyedülként integráló és a cég teljes működését fenntartó – vezetői tevékenysége – még egy rövidebb betegségi folyamat következtében is – akár a cég teljes működésképtelenségét okozhatja, veszélyeztetve a család eddig megélhetését, életszínvonalát.

Hirtelen igény ébredt az alapító és a családtagok körében is a cég működésének szabályozására, a menedzsment funkcióik – a családtagok munkamegosztásával megvalósuló – intézményesítésére, a cégben rejtő tudások rögzítésére (technológiák, tudások, eljárások, vevőkkel, szállítókkal, egyéb partnerekkel való együttműködések, szerződések áttekintésére, rendbetételére stb.) Ebben a folyamatban nagyon nagy előrelépést és segítséget jelentett mindenekelőtt a digitális megoldásokra való fokozottabb támaszkodás. Ezeket gyakran a család X vagy Z generációhoz tartozó tagjai szorgalmazták (sokszor mint a cég továbbműködésnek, különös tekintettel a partnerekkel való kommunikáció, ill. kapcsolattartás egyetlen, nem korlátos lehetőségét), és vették a kezükbe azzal, hogy alkalmazásuk révén növekszik a működési megbízhatóság és a hatékonyság, valamint jobban nyomon követhetővé válnak a szervezeten belüli folyamatok is. Ezzel – bizonyos cégek esetében – különösképp, nem csak afféle „lőugrás-jellegű” fejlődést értek el a digitalizáció terén, de a generációváltási folyamatban is, mivel az alapító atyák számára bizonyosságot

nyert egyfelől az, hogy az információtechnológiák nélkül manapság nem mennek sokra, de a téren is, hogy nem kell minden kompetenciát mindenképp a kezükben tartaniuk ahhoz, hogy a cégük a következő generációk számára fennmaradjon.

Az egyik figyelemre méltó eset – mivel bizonyos értelemben nyerteseivé váltak a járványnak – ismertetése talán érdekes lehet:

Az egyik városkában egy helyi sörfőzde, amely megrendelésre is dolgozott, ill. készítményei helyi fogyasztásra ízléses kis sörbárt üzemeltetett. Ez a helység minden este tele volt vendégekkel, otthonos, baráti kiszolgálása, meghittsége és kiváló minőségű sörei miatt. A járvány nem csak a törzsvendégek helyi fogyasztásnak, de annak is véget vetett, hogy ezek a törzsvendégek törzsvásárlók is voltak. Sőt, néhány környékbéli vendéglő, mint megrendelő is, hasonló okok miatt egyetlen perc alatt megszűnt rendszeres megrendelőjük lenni. Az első kétségbeesés után a családi céget működtető apa németországi munkavállalásból hazalátogató, de járvány miatt itthon rekedt, Social médiában jártas lánya gyorsan kialakított egy céges honlapot, ahonnan hirdetéssel, továbbá hírlevél küldésével tudatták a törzsvendégeknek és vevőknek, hogy on-line megrendeléssel eddigi kedvenceiket házhoz szállítva, ki tudják elégíteni vevői igényüket! Ezzel a „fogással” a sörüzemben ugyan a prémium termékeket is meghagyhatták, de csökkentett üzemmódban, és a gyártósorokon felszabadult kapacitást olyan termék-változattal töltötték ki, aminek előállítása alacsonyabb áron megoldható, így a járványhelyzethez illeszkedő árfekvésű termékeiket kínálták mindnek előtt a helybélieknek, és azoknak a környező élelmiszer boltoknak is, amelyek egy ilyen ár-érzékeny szituációban vonzóbbak lehettek a vásárlóik számára.

A termeléshez felülvizsgálták a beszerzést és az előállítási költségeket, hogy az hatékonyabb és profitábilis legyen. Nagyon találékonyak voltak a tekintetben is, hogy a visszamondott megrendelések miatt megmaradt hordós söröknél (amelyek éttermek, kocsmák, szórakozóhelyek bezárása, esküvők elmaradása és egyéb okok miatt nem voltak már értékesíthetők) visszafejtéssel megoldották, hogy az alkohol tartalmat kinyerjék. Az alkoholból pedig kézfertőtlenítőt gyártottak, aminek jelentékeny részét jótékony célra tovább adták, - igen csak emelve ezzel a cég PR-jét -,



a másik részét értékesítették, de minimális áron, ezzel is csökkentve az itt keletkezett bevétel-kiesésünket.

#### 5.4. Kitörés

A „kitörés” stratégiákat választók merőben új, sok esetben épp a járvánnyal kapcsolatos korlátozások (pl. szociális távolságtartás miatt célszerűen Home office-ben dolgozókat segítő megoldások), vagy épp sürgős igények (védekezés, gyógyítás stb.), vagy más országokból való megrendelések nehézségei, esetleg épp véges mennyiségi lehetőségeinek felmerülésével fejlesztettek ki új terméket, esetleg üzletágot. A legismertebb fejlesztéseket a médiák is szenzációs eredményekként tálták a közvélemény felé, pl. 3D nyomtatóval készült arcvédő plexi maszkok gyártását, magyar kifejlesztésű lélegeztető gépet, technológiák átalakításával gyártásra kerülő kézfertőtlenítőket, és nem utolsó sorban olyan fejlesztéseket, amelyek járványban megbetegedettek gyógyulását (pl. vérplazma), vagy COVID 19 elleni védőoltások kifejlesztését szolgálták.

A fizikai kapcsolatok kockázatát mentesítő távmunka megszervezésének igényével a digitális szolgáltatókat exponenciális mértékben vették igénybe a cégek, az elektronikus aláírás és okosszerződések, valamint a távoli elérhetőséget biztosító, ugyanakkor biztonságos adatmegosztást támogató rendszerek, üzleti adatok védelmére specializálódó kiberbiztonsági megoldások alkalmazásfejlesztései iránt. (Ez utóbbi innovációkat több, az eset feltárásban résztvevő cég is érdeklésként alkalmazta.)

Meglódultak az agráriumban is a digitális alkalmazások, az utóbbi időben leginkább az un. innovatív középirtokoknál is. A munkaerő ellátottság nehézségei egyre több közepméretű birtokot készítetett – az utóbbi időkben gyorsuló ütemben – arra, hogy megoldja az automatizált öntözési rendszert, a drónokkal történő permetezést, a precíziós talajművelést stb.

Nagyon érdekes annak a 250 hektáros innovatív birtoktulajdonos cégnek az esete, amely az utóbbi időben bővítette ki és erősítette meg digitális technikával szabályozott melegházi zöldségtermesztését, és a kecskefarmja már régebb óta, gyakorlatilag márkaként emlegetett népszerű tejtermékeivel összekötöten kifejlesztette a járvány alatt a megrendelhető házhoz szállítást (a primőr zöldségeket és kecsketejből készült termékeit). A vállalkozás külön

leleményessége a primőrök szerint, változatos összeállítású, un. „alapkosár” mix, amelyet sok megrendelő megkedvelt, és heti rendszerességgel, házhozszállítással igényel.

## 6. ÖSSZEFOGLALÁS

A COVID 19. járvány olyan extrém helyzet elé állította a cégeket, amelyek ellentétes hatásokat váltottak ki a cégek számára. Egyfelől a járvány maga, másfelől a terjedését lassító szigorú előírások erősen bekorlátozták a mozgásterüket, rendkívüli fegyelmet követeltek, másfelől a mindezzel együtt járó fenyegetettség minden eddiginél fokozottabban új nézőpontú megközelítéseket, valódi turnaround-fordulatokat igényelve, találékonyásra, sőt innovatív megoldásokra készítettek. A különféle cégek eseteinek tanulmányozása arra a merész következtetésre vitte, hogy ez a drámai helyzetet előidéző járvány – az igen sok, és komoly áldozattal járó következményével együtt – új paradigmák megszületését is előjelzik. Igaz, az új paradigmák megszületésénél a helyzet hozta kényszer és nehézségek „bábáskodtak”, bár nehezen bukkantak elő, de formálódásuk már vissza nem fordítható. Melyek ezek:

- cégek működésbeli jövője = digitalizációs/tudásintegráló alkalmazások (Angyal, 2020);
- az értékesítési láncok rövidülése, mint a cégbiztonság része;
- fókuszba kerülő helyi (régió belüli) értékesítési lehetőségek - „válaszd a helyit” meghonosodása;
- scenáriók és a variálható tervek szerepének felértékelődése;
- a hazai önellátás súlya nő;
- fokozottan értéké válik a tudástőke, a tudás és a verztális munkaerő;
- fókuszba kerülő családi cégek - kedvezőbb túlélési esélyekkel;
- a hosszútávú fennmaradás záloga = a cég-innováció, a cég minőségi fejlesztése.

Tény, hogy körülöttünk a járvány néhány hónapja alatt szinte mindent megváltoztatott. Van, ami eddig fontos és elsődleges volt, lehet, napjainkra háttérbe szorul, és fordítva, más dolgok jelentékennyé váltak. A struktúrák és viszonyok átalakulóban vannak, az biztosan állítható, hogy az együttműködésre és kooperációra épülő hálózatok megerősödni látszanak. Nem minden látható ma még tisztán. Számomra – épp a legutóbbi hónapokban végzett saját-, munkatársaim tanácsadói, valamint mentori és szakértői munkáink alapján – úgy tűnik, hogy a generációváltási folyamatot, ami gazdaságunk megoldásra váró problémája – a járvány

bizonyos kihívásainak való megfelelés következményeképp – immár a paradigmaváltásba „csomagolva” jelenik meg. Ez utóbbi részben átírta, részben felgyorsította magát a generációváltási folyamatot. Miközben épp a generációk egymásra utaltságánál (ld. pl. kijárási korlátozás, bizonyos digitális megoldásokra való áttérés kényszere stb.) fogva, az esetleges generációs ellentéteket háttérbe szorította, együttműködésre „kényszerítve” a feleket, családtagokat. Persze az még a jövő igen nagy kérése, hogy a következő hónapokban mindez hogyan alakul, mennyire hozza előbbre, a még teljesen le nem zárt probléma megoldását?!

## IRODALOMJEGYZÉK

- Angyal, A. (2020): A koronavírus felgyorsíthatja az ipari forradalmat PwC [https://index.hu/gazdasag/penzbeszel/2020/04/23/a\\_koronavirus\\_felgyorsithatja\\_az\\_ipari\\_forradalmat/](https://index.hu/gazdasag/penzbeszel/2020/04/23/a_koronavirus_felgyorsithatja_az_ipari_forradalmat/).
- Baranyai, E. (2020): Koronavírus és turizmus: mit mutat a múlt? Economania, <https://mnbtanszekblog.hu/2020/03/13/koronavirus-es-turizmus-mit-mutat-a-mult/>.
- Bogdány, E. – Szépfalvi, A. – Balogh, Á. (2019): Hogyan tovább családi vállalkozások? – Családi vállalkozások utódlási jellemzői és nehézségei, Vezetéstudomány/Budapest Management Review, Vol. 50. No. 2. pp. 72–85.
- BKIK belső kiadvány (2020 április): A koronavírus hatása a budapesti vállalkozásokra Trend International Kft.
- Bouey, J. (2020): Assessment of COVID-19's Impact on Small and Medium-Sized Enterprises, RAND Corporation. [https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/testimonies/CT500/CT524/RAND\\_CT524.pdf](https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/testimonies/CT500/CT524/RAND_CT524.pdf).
- Deloitte (2020): Deloitte Economics' Coronavirus Impact Monitor. [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/dk/Documents/audit/Corona%20impact%20monitor\\_11%20May%202020.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/dk/Documents/audit/Corona%20impact%20monitor_11%20May%202020.pdf).
- FMG (2020): Future scenarios in the corona crisis, FMG. <https://www.futuremanagementgroup.com/en/solutions/corona-crisis/>.
- Hermann, I. – Kocsis, K. (2019): Az alapítók állnak a fejlődés útjában a családi cégeknél [https://index.hu/gazdasag/2019/01/12/csaladi\\_vallakozasok/?token=cf4bf2cac81622283f0099c581f6bc2e](https://index.hu/gazdasag/2019/01/12/csaladi_vallakozasok/?token=cf4bf2cac81622283f0099c581f6bc2e).
- Strauss-Khan, M.O. (2020): Can we compare the COVID 19 and 2008 crises? Atlantic Council.
- Mičić, P. and the Team of the FutureManagementGroup AG (2020): PROYECTO MILLENIUM: Escenarios para la segunda ola COVID-19, ingeniería social. <https://www.futuremanagementgroup.com/wp-content/uploads/200327-FMG-Micic-Corona-Strategy-Scenari.pdf>.

PWC COVID-19 (2020): Amit a magyar vezetőknek tudni érdemes <https://www.pwc.com/hu/hu/covid-19.html>.

Zsoldos, Á. (2020): Nem kíméli Magyarországot a koronavírus-válság: ott is nagyot üt, ahol nem gondolnánk, Portfolio. <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20200421/nem-kimeli-magyarorszagot-a-koronavirus-valsag-ott-is-nagyot-ut-ahol-nem-gondolnank-427460>.

Zsiborás, G. (2020): Válságkezelés a cégeknél: bármekkora áldozat, mentsd először az alkalmazottaidat. Forbes. <https://forbes.hu/uzlet/valsagkezeles-a-cegeknel-barmekkora-aldozat-mentsd-eloszor-az-alkalmazottaidat/>.

**AZ ATIPIKUS FOGLALKOZTATÁS NÉHÁNY FORMÁJÁNAK BEMUTATÁSA  
EURÓPAI MUNKAERŐPIACI STATISZTIKÁK ÉS EGY HAZA VÁLLALAT ADATAI  
ALAPJÁN**

**THE INTRODUCTION OF SOME NON-STANDARD FORMS OF EMPLOYMENT  
BASED ON EUROPEAN LABOUR STATISTICS AND DATA OF A DOMESTIC  
COMPANY**

**VÖRÖS MÁTÉ**

PhD hallgató

Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar

Gazdálkodástani Doktori Iskola

[vorosma@gmail.com](mailto:vorosma@gmail.com)

**Absztrakt**

A tanulmány arra tesz kísérletet, hogy röviden bemutassa az atipikus foglalkoztatási formák legjellemzőbb változatait, illetve általános képet adjon az európai munkaerőpiaci helyzetről. A 2008-as pénzügyi válság jelentősen átrendezte az addig kialakult munkaerőpiaci viszonyokat, amelyet a válságot követő gazdasági fellendülés ismételten átalakított. Ezekben a változásokban az atipikus foglalkoztatási formák súlya eltérő az egyes országokban; van ahol nőtt a súlyuk, van ahol csökkent és van ahol egyenletes szinten maradt. Hazánkban az atipikus foglalkoztatás legjellemzőbb formái a válságot követően megnőttek, majd a gazdaság növekedésével háttérbe szorultak. Ez többek között azzal magyarázható, hogy a rugalmas munkavégzés többnyire a válságkezelés egyik eszköze is lehet, azonban a fejlettebb gazdaságokban inkább a piaci előnyszerzés egyik – széleskörben elfogadott – eszköze. A téma sok kutatási területet biztosít, azonban az empirikus vizsgálatok nehezen megvalósíthatók, mert ugyan aggregált adatok rendelkezésre állnak, azonban ezekből nehéz primer kutatásokat végezni, a vállalati és egyéni adatok hozzáférhetősége pedig meglehetősen korlátozott. A tanulmány tartalmaz gyakorlati adatokat, amelyeket ugyan csak egyszeri leíró statisztikával prezentálok, mégis érdekes információkat hordoz.

*Kulcsszavak: atipikus foglalkoztatás, részmunkaidő, határozott munkaviszony, platform, munkaerőpiac*

## **Abstract**

The main goal of this study is to provide a general view of some non-standard forms of employment as well as the European labour market, as the indicator of the different national attitudes towards them. The labour market had been changed after the financial crisis in 2008, and it has been also changed, when the economy started to grow after it. During these changes, European countries used non-standard employment in different ways: in some countries the rate of atypical work increased, in some countries it decreased and in some countries remained on the same level. In Hungary – according to domestic labour statistics – the rate of non-standard forms of employment increased as the impact of the financial crisis, and it has been decreased after it. This might show a different role of non-standard employment in the Hungarian economy: atypical work can be a great tool to manage an economic crisis, but also a source of advantage as a more flexible way of work. This field of study provides lots of theoretical researches, but less empirical ones. The accessibility of corporate and individual sources is highly limited, which has legal and business reasons. The study contains corporate sources, which are presented by simple descriptive statistics, but also provides interesting information.

*Keywords: atypical employment, part-time, fixed-term employment, platform, labor market*

## **1. BEVEZETÉS**

A 2008-as pénzügyi válság okozta gazdasági visszaesés jelentős munkaerőpiaci átalakulásokhoz vezetett. A válságot követő években a munkaerőpiacon túlkínálat alakult ki a megszűnő munkahelyeknek és a gazdaság zsugorodásának köszönhetően. A lassú kilábalás után a gazdasági növekedés hosszú volt, nemcsak Európában, hanem globálisan is. A növekvő jólét, az új munkahelyek és az új gazdasági lehetőségek a munkaerőpiacon ismételt átrendeződést eredményeztek. Az utóbbi években a vállalatoknak szinte minden eszközüket be kellett vetniük annak érdekében, hogy a legjobbjait megtartsák és a legtehetségesebb jelöltek bevonzzák. Fontos megjegyezni, hogy a 2000-es években egy teljesen új generáció is megjelent a munkaerőpiacon (Anderson et al., 2017), ami szintén új kihívások elé állította a vállalatokat. Az IT-szektor robbanásszerű fejlődése, az online közösségi platformok okozta társadalmi és szociális átrendeződések mind-mind jelentősen formálták az egyén elvárásait,

preferenciáit és attitűdjét. Az anyagi és erkölcsi elismeréseken túl előtérbe kerültek egyéb eszközök is, amelyek segítettek a munkáltatóknak fenti céljaik elérésében. A munkáltatói márkaépítés (Puncheva-Michelotti et al., 2018), a munka és magánélet közti egyensúly megtalálása (Darcy et al., 2012), illetve a rugalmas munkaidő kialakítása, az atipikus foglalkoztatás terjedése minden munkáltató számára kulcsfontosságúvá vált. A vállalatok versenyképességét nemcsak a munkaerőpiacon kellett fokozni, hanem a kedvező gazdasági kilátásoknak köszönhetően a verseny minden piacon kiéleződött. A humán tőke megtartása és növelése mellett tehát a vállalatoknak többek között a rugalmas munkaszervezésre, a termelékenységre és a hatékonyságra is nagy hangsúlyt kellett fektetniük.

Tanulmányom középpontjában elsősorban az atipikus foglalkoztatás áll. A rövid bevezetést követően a 2. fejezetben bemutatom, hogy a 2000-es évektől kezdődően a 2010-es évek végéig milyen változásokon ment keresztül a munkaerőpiac Európában, ezek közül is elsősorban az atipikus foglalkoztatás néhány formájának változásait kiemelve. Természetesen az egyes nemzeti munkaerőpiacok jelentős eltéréseket mutatnak még Európán belül is, azonban az aggregált eredményekből is érdekes következtetések vonhatók le. A 3. fejezetben rávilágítok, hogy a vállalat működését több szempontból is befolyásolhatják az atipikus foglalkoztatási formák. Ezt követően pedig egy hazai, nagy multinacionális vállalat esetében bemutatom, hogy az európai folyamatok milyen hatással voltak a vállalat foglalkoztatási politikájára, munkaerőszerkezetére.

## **2. EURÓPAI KITEKINTÉS**

Az európai munkaerőpiac teljes spektrumon történő elemzéséhez könyvtárnyi szakirodalom áll rendelkezésre, amelynek felhasználása és összegzése jelen keretek között lehetetlen. A tanulmánynak nem célja az európai és az egyes nemzeti munkaerőpiacok elemzése, illetve a mögöttes folyamatok bemutatása, hiszen ezek mind-mind önmagukban megérnének egy-egy tudományos értekezést, amire ebben a tanulmányban nincs lehetőség. Mégis fontosnak tartom a legfontosabb tendenciákat bemutatni, hiszen segít kontextusában elhelyezni a vállalati, gyakorlati adatokat.

Az 1. táblázat alapján megállapítható, hogy a 2008-as pénzügyi válságot követően mind az EU28 átlagában, mind az euro zónán belül és kívül, illetve az EU-n kívüli Szerbiában is

növekedett a foglalkoztatási ráta. Az adatok a 20 és 64 év közötti népesség vonatkozásában értelmezendők, amely mögött természetesen több, együttes vagy teljesen különálló folyamat is állhat.

1. táblázat: Foglalkoztatási ráta a 20 és 64 év közötti teljes népesség vonatkozásában (%)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>EU28 (2013-2020)</b>	70,2	68,9	68,5	68,6	68,4	68,4	69,2	70,1	71,1	72,2	73,2	73,9
<b>Euro övezet - 19 ország (2015-től)</b>	70,1	68,7	68,3	68,4	68	67,7	68,2	69	70	71	72	72,7
<b>Bulgária</b>	70,7	68,8	64,7	62,9	63	63,5	65,1	67,1	67,7	71,3	72,4	75
<b>Csehország</b>	72,4	70,9	70,4	70,9	71,5	72,5	73,5	74,8	76,7	78,5	79,9	80,3
<b>Horvátország</b>	64,9	64,2	62,1	59,8	58,1	57,2	59,2	60,6	61,4	63,6	65,2	66,7
<b>Magyarország</b>	61,5	60,1	59,9	60,4	61,6	63	66,7	68,9	71,5	73,3	74,4	75,3
<b>Románia</b>	64,4	63,5	64,8	63,8	64,8	64,7	65,7	66	66,3	68,8	69,9	70,9
<b>Szerbia</b>	-	-	-	-	-	-	54,8	56	59,1	61,4	63,1	65,2

*Forrás: Saját szerkesztés EUROSTAT (2020a)*

Az okokat részleteiben nem vizsgálom, azonban Artner (2018) alapján 3 – jelen tanulmányban fontos – megállapítást lehet tenni:

1. A 2008-as válságot követően a jóléti rendszerek „a juttatások mértékét, feltételeit és hatókörét tekintve többnyire zsugorodtak, illetve szigorodtak” (Artner, 2018, p. 343). Ennek következtében pedig a nyugdíjrendszerek zsugorodtak, ami miatt az idősebb korosztály munkaerőpiaci aktivitása fokozódott.
2. Jelentősen nőttek az atipikus munkaszerződések.
3. A munkakörülmények jelentősen romlottak. Ennek jelen tanulmány keretei között az atipikus foglalkoztatás (új elemei) bemutatásakor lesz jelentősége.

A foglalkoztatási ráta rövid bemutatása után a 2. táblázatban a munkanélküliségi ráta alakulását lehet látni az 1. táblázatban szereplő országok vonatkozásában. Ezúttal a népesség szélesebb körét vettem alapul, amivel azt kívánom bemutatni, hogy a vizsgált időszakban a munkakeresők kifejezetten jó helyzetben voltak, hiszen a munkanélküliségi ráta rendkívül alacsony volt Európában. Ez az adat is alátámasztja, hogy a 2010-es évek második felében a vállalatoknak mindent meg kellett tenniük a legértékesebb munkatársaik megtartása és a legtehetségesebb jelöltek bevonása érdekében.



2. táblázat: Munkanélküliségi ráta a 15 és 74 év közötti teljes népesség vonatkozásában (%)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>EU28 (2013-2020)</b>	4,4	5,6	6,1	6,1	6,7	6,9	6,5	6	5,5	4,9	4,4	4,1
<b>Euro övezet - 19 ország (2015-től)</b>	4,7	6	6,4	6,4	7,2	7,6	7,4	6,9	6,4	5,8	5,2	4,9
<b>Bulgária</b>	3,3	4	6	6,5	7,2	7,7	6,9	5,5	4,5	3,8	3,2	2,7
<b>Csehország</b>	2,8	4,2	4,6	4,2	4,4	4,5	3,9	3,3	2,6	1,9	1,5	1,3
<b>Horvátország</b>	5	5,4	6,7	7,8	9,1	9,8	10,1	9,5	7,5	6,5	4,9	3,8
<b>Magyarország</b>	4,2	5,4	6,1	6,1	6,2	5,8	4,5	4,1	3,1	2,6	2,3	2,2
<b>Románia</b>	3,4	4	4,2	4,2	4,1	4,2	4,1	4,1	3,5	3	2,5	2,4
<b>Szerbia</b>	-	-	-	-	-	-	11	10,1	9	8,1	7,7	6,3

*Forrás: Saját szerkesztés EUROSTAT (2020b)*

Bankó (2008) alapján azt mondhatjuk, hogy a részmunkaidős foglalkoztatás a legelterjedtebb formája az atipikus munkaszerződéseknek, ezért fontosnak tartom röviden bemutatni, hogy 2008-tól hogyan alakult Európában a részmunkaidősök aránya a 20 és 64 éves foglalkoztatotti körben. A 3. táblázatból jól látható, hogy a válság utáni időszakban jellemzően megnövekedett a részmunkaidősök aránya, amely az utóbbi évben némileg mérséklődött. A részmunkaidős foglalkoztatás igénye egyrészt felmerült a munkavállalói oldalon (pl. magánélet-munka egyensúlya, rugalmas munkavégzés), másrészt a vállalatok növekvő versenyében kulcsfontosságú a humántőke költséghatékony menedzselése. Az atipikus foglalkoztatási formák alkalmazása tehát nemcsak a munkavállalók számára lehet vonzó alternatíva, hanem a vállalatok versenyképességét is javíthatja a költséghatékony, rugalmas munkaszervezés oldaláról és természetesen ez magában hordozza azt a lehetőséget is, hogy az atipikus foglalkoztatás kizárólag a vállalat számára előnyös, a dolgozónak pedig nemkívánatos. A részmunkaidős foglalkoztatottak aránya közel sem homogén Európában. A legmagasabb arány Hollandiában, Belgiumban, Ausztriában, Németországban és a Skandináv országokban tapasztalható, a legalacsonyabb rátával a Közép-Kelet Európai régió országai rendelkeznek (EUROSTAT, 2020c). Természetesen a téma sokkal komplexebb annál, hogy ebből egyértelmű következtetéseket lehessen levonni, azonban Seres (2011) alapján mégis azt mondhatjuk, hogy a részmunkaidősök aránya és a gazdaság fejlettségi szintje között kapcsolat van.

3. táblázat: Részmunkaidős foglalkoztatottak aránya a 20 és 64 év közötti teljes foglalkoztatotti körön belül (%)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>EU28 (2013-2020)</b>	16,8	17,3	17,9	18,1	18,6	19	19	19	18,9	18,7	18,5	18,5
<b>Euro övezet - 19 ország (2015-től)</b>	18,2	18,8	19,3	19,8	20,3	21,1	21,2	21,3	21,2	21,1	20,9	20,9
<b>Bulgária</b>	2	2,1	2,2	2,1	2,2	2,5	2,4	2,2	1,9	2,1	1,8	1,8
<b>Csehország</b>	4,2	4,7	5,1	4,6	4,9	5,7	5,4	5,2	5,6	6	6,2	6,1
<b>Horvátország</b>	6,4	6,4	7	7	5,6	5,4	5,2	5,9	5,6	4,8	4,9	4,7
<b>Magyarország</b>	4,3	5,2	5,5	6,4	6,7	6,4	6	5,7	4,7	4,3	4,2	4,3
<b>Románia</b>	8,2	8,2	9,6	9,1	9	8,8	8,5	8,4	7,2	6,5	6,3	5,8
<b>Szerbia</b>	-	-	-	-	-	-	10,4	10,2	10,7	10,4	9,1	9,5

*Forrás: Saját szerkesztés EUROSTAT (2020c)*

Érdeemes továbbá röviden megemlíteni, hogy a fejlettebb gazdaságokban nem csak magasabb a részmunkaidősök aránya, hanem kisebb ingadozást is mutat a vizsgált időszakban a kevésbé fejlett gazdaságokhoz képest. Ez többek között annak is köszönhető, hogy az utóbbi régióban a részmunkaidő sokkal inkább a válságkezelés egyik eszköze, míg előbbi gazdaságokban a versenyképesség növelését szolgáló foglalkoztatási forma. „A részmunkaidő és az átmeneti munkaidő-csökkentés tehát abban különbözik, hogy míg a részmunkaidő egy új vállalati stratégia megvalósításának, a munkaszervezet modernizálásának, továbbá az intenzív munkaszervezésnek az egyik eszköze, a munkaidő ideiglenes csökkentése a vállalatok átmeneti piaci, gazdasági gondjainak (döntően a megrendelések csökkenésének) megoldására szolgáló átmeneti ideig alkalmazott eszköz.” (Seres, 2011, pp. 357.).

Egy másik jellegzetes atipikus foglalkoztatási forma a határozott időre létrejövő munkaviszony. Ez a foglalkoztatási alternatíva meglehetősen nagy szórást mutat az európai országok között, és a részmunkaidőhöz hasonló egyszerűbb összefüggéseket is nehezen lehet felfedezni a nemzeti gazdaságok között. A 4. táblázatban látható adatokkal azt kívánom bemutatni, hogy az atipikus foglalkoztatási formák elterjedése Európában komplex kérdéskör, nem csak a versenyképesség befolyásolja, hanem a szabályozói környezeten keresztül, a történelmi hagyományokig nagyon sok tényező. Jellemzően a Dél-Európai országokban magas a határozott időre létrejövő munkaszerződések száma, de Lengyelország, Hollandia és Franciaország is magas arányszámokkal rendelkezik. (EUROSTAT, 2020d).

4. táblázat: Határozott időre foglalkoztatottak aránya a 20 és 64 év közötti teljes foglalkoztatotti körön belül (%)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>EU28 (2013-2020)</b>	10,9	10,5	10,8	11	10,7	10,7	10,9	11,1	11,2	11,3	11,2	10,8
<b>Euro övezet - 19 ország (2015-től)</b>	12,3	11,6	11,9	12,1	11,7	11,6	11,8	12,1	12,3	12,7	12,8	12,5
<b>Bulgária</b>	4,2	3,9	3,8	3,5	3,8	4,9	4,5	3,8	3,5	3,8	3,5	3,8
<b>Csehország</b>	5,9	6,1	6,6	6,4	6,6	7,4	7,8	8,1	7,9	7,8	6,9	6,3
<b>Horvátország</b>	9,4	9,2	9,8	10,5	10,7	11,9	14	16,9	18,6	17,5	17,1	15,5
<b>Magyarország</b>	6,8	7,3	8,4	7,9	8,4	9,6	9,4	10	8,6	7,7	6,4	5,8
<b>Románia</b>	0,8	0,7	0,7	1	1,1	1	1	1	1	0,9	0,8	1,1
<b>Szerbia</b>	-	-	-	-	-	-	13,2	15,6	16,7	16,3	17	17

*Forrás: Saját szerkesztés EUROSTAT (2020d)*

### 3. ATIPIKUS FOGLALKOZTATÁS

Az atipikus foglalkoztatást az előző fejezetben részben már érintettem, azonban fontosnak tartom annak bővebb bemutatását is. Ahogy Bankó (2008) is rámutat, az atipikus foglalkoztatás relatív fogalom, azaz csak a tipikus foglalkoztatáshoz viszonyítva értelmezhető. Egységes, minden dimenzióját leíró, nemzetközi definíciója nincs az atipikus foglalkoztatásnak, hiszen Kazuya (2005) megállapítja, hogy máshogy lehet értelmezni a különböző földrészekben. Hovánszki (2005) pedig rávilágít, hogy az atipikus értelmezésének nem csak földrajzi értelemben vett különbségei vannak, hanem a terminológia egységes használatát a különböző tudományterületek különböző felfogásai is nehezítik. Mindazonáltal általánosságban elmondható, hogy minden foglalkoztatási forma atipikusnak tekinthető, amely a tipikus munkajogviszonytól egy vagy több elemében eltér (Hárs, 2012; Bankó, 2008). Hevenstone (2010) pedig úgy fogalmaz, hogy az tekinthető atipikus foglalkoztatásnak, amely nem teljes munkaidőben történik és nem határozatlan idejű. Összességében tehát azt mondhatjuk leegyszerűsítve, hogy az atipikus munkajogviszony, amely valamely szempontból (idő, hely) nem tipikus (Ásványi et al., 2017).

Az atipikus foglalkoztatás különböző szempontú megközelítéseinek hatalmas szakirodalma van. Egyrészt érdemes vizsgálni a területet a vállalatok és nemzetgazdaság szintjén, másrészt érdekes kutatási terület az egyének és az atipikus foglalkoztatás viszonya. Utóbbit könnyebbnek tűnik empirikusan vizsgálni, hiszen a vizsgálat alanyai könnyebben elérhetőek,

jobban szervezhető, mint a vállalatok vagy egy teljes gazdaság, illetve az egyéb tényezők hatásait könnyebb vizsgálni kisebb egységekben. Egy iparág vagy csak egy vállalat vizsgálata során nehéz minden tényezőt állandóként rögzíteni és az atipikus foglalkoztatás hatását tényszerűen megvizsgálni, miközben logikus feltételezésnek tűnik, hogy az atipikus foglalkoztatás nyújtotta rugalmasság, költséghatékonyság és gyorsaság önmagában versenyelőnyt biztosít egy másik vállalattal szemben (*ceteris paribus*). Az egyének szintjén vizsgálva az atipikus foglalkoztatás témakörét, számtalan kérdés felmerülhet. Az egyén magánéletére, attitűdjére, lojalitására, elkötelezettségére, teljesítményére milyen hatással van egy tipikustól eltérő foglalkoztatási forma? Poór et al. (2016) például azt vizsgálta, hogy az álláskereső hogyan viszonyulnak egy atipikus munkaszerződéshez. Általánosnak tekinthető téma a magánélet, munka, és rugalmas munkavégzés kapcsolata (például: Vámosi, 2020 vagy Szalma, 2009), de a társadalmi jólétet feszítő problémák megoldási lehetőségeinél is gyakran felmerül az alternatív foglalkoztatás (pl: Garai – Juhász, 2007 vagy Oláh – Fónai, 2014)

Tanulmányom következő részében röviden bemutatok néhány általános, illetve a jövőben általánossá válható atipikus foglalkoztatási formát. 3 féle foglalkoztatási formát emeltem ki: részmunkaidő, határozott munkaidejű munkaviszony és önfoglalkoztatás. Előbbi kettőt a legáltalánosabbnak mondhatjuk, ezért szükségesnek tartom a kiemelésüket, a harmadik pedig talán a legérdekesebb és legújabb kutatási témákat biztosítja a területen, ezért jelen tanulmányban is röviden érintem. Ezt követően bemutatok egy nagyvállalat atipikus munkajogviszonyban álló dolgozóival kapcsolatos egyszerűbb statisztikákat. Az atipikus foglalkoztatási forma vállalatra és egyénre gyakorolt hatásának kérdését jelen tanulmányomban nyitva hagyom, ugyanakkor a vállalatnál tapasztalható trendek és a röviden bemutatott munkaerőpiaci folyamatok jó képet adhatnak az atipikus foglalkoztatási formák jelenlegi helyzetéről.

### **3.1. Részmunkaidős foglalkoztatás**

A részmunkaidős foglalkoztatási forma definiálása nem tűnik nehéz feladatnak, hiszen a teljes munkaidőnél kevesebb munkaórán foglalkoztatott egyén részmunkaidős foglalkoztatásúnak tekinthető (Ásványi – Barakonyi, 2010). Bankó (2008, pp. 106.) a következőképpen fogalmaz: „részmunkaidőre létrejött munkajogviszony a teljes munkaidőnél

rövidebb munkavégzési kötelességgel járó munkajogviszony”. Hárs (2012) alapján azt mondhatjuk, hogy egyes országokban a részmunkaidős státusz heti óraszámának felső korlátját pontosan meghatározták. Az atipikus foglalkoztatás legáltalánosabb formája a részmunkaidős foglalkoztatás (Bankó, 2008; Seres, 2011), ezért is kedvelt tárgya a különböző kutatásoknak. A részmunkaidős státusszal kapcsolatban örök kérdés, hogy a rövidebb munkaidő kinek az érdekeit szolgálja, illetve a felek milyen attitűddel viszonyulnak a kérdéshez. A munkáltató oldaláról vizsgálva a részmunkaidős foglalkoztatás egyrészt előnyös lehet, hiszen növeli a versenyképességet a költséghatékonyság és rugalmas munkaszervezés révén, másrészt viszont hátrányos lehet, ha az egyén elzárkózik a teljes munkaidőtől, vagy ha a dolgozói elköteleződés, lojalitás oldaláról vizsgáljuk a kérdést. Az egyén szemszögéből elemezve az atipikus foglalkoztatás ezen formáját, felmerülhet a magánélet és munka közti egyensúly megtalálásának kérdésköre, amelyhez a rövidebb munkaidő nagy segítség lehet. Ugyanakkor egyesek úgy tekintenek a részmunkaidőre, mint egy átmenet a munkanélküliség és a foglalkoztatás között, ezért egy szükséges rosszként fogják fel (Pedulla, 2016). A 2. fejezetben bemutatottak szerint azonban tény, hogy a teljes foglalkoztatottak körében egyre nagyobb arányban található részmunkaidősök Európában, azon belül is elsősorban a fejlettebb gazdaságokra jellemző ez az atipikus foglalkoztatási forma. Seres (2011) egy 2008-as felmérésre hivatkozva a következő motivációkat sorolja fel a részmunkaidő választásaként (nők és férfiak együtt): nem talál teljes munkaidős munkát (25,5%), nem kíván teljes munkaidőben dolgozni (24,3%), egészségi állapota miatt (20,5%), gyermekét látja el (7%), iskolába vagy továbbképzésre jár (5%), egyéb családi kööttségek miatt (1,9%), gondozásra, ápolásra szoruló hozzátartozóját, ismerősét látja el (1,5%), egyéb (14,4%). Tehát azt mondhatjuk, hogy a megkérdezettek majdnem 75%-a esetében munkavállalói döntésről van szó.

### **3.2. Határozott idejű foglalkoztatás**

A részmunkaidőhöz képest kevésbé általános atipikus foglalkoztatási forma a határozott időre létrejövő munkaviszony, azonban a 2. fejezetben bemutatottak alapján a dolgozók több mint 10%-át érintette az EU-ban 2019-ben. A részmunkaidőtől eltérően viszonylag nagy a konszenzus abban a tekintetben, hogy a határozott idejű munkaviszony elsősorban a munkáltató érdekeit szolgálja (Hovánszki, 2005). Ezt támasztja alá Bankó (2008, pp. 132.) is:

„Ez abból a – a munkajogi gondolkodásban evidenciának számító – megfontolásból táplálkozik, hogy a munkajogviszony létesítése a munkavállaló egzisztenciális biztonságát szolgálja, így csak kivételes lehet az az eset, amikor a felek a munkaszerződést határozott időtartamra köthetik meg.” Kazuya (2005) nemzetközi összehasonlításában azt mondhatjuk, hogy a határozott munkaidejű szerződés lényege, hogy a lejáratát fix időponthoz kötik. Szabályozását tekintve általánosnak mondható, hogy az egyes országok meghatározzák annak hosszát és/vagy megújítási lehetőségeit. Hárs (2012) Cazes és Nesporova (2004) munkájára hivatkozva a határozott munkaidejű szerződéseket rugalmatlanabbnak mondja a többi atipikus foglalkoztatási formához képest. Beckmann et al. (2007) arra jutott a határozott munkaidőben dolgozók elégedettségének vizsgálatakor, hogy alapvetően hátrányban vannak a határozatlan idejű dolgozókkal szemben a fizetéseket, az állás biztonságát és a karrierépítési lehetőségeket tekintve, azonban sok esetben mégis elégedettebbek társaiknál. Ez elsősorban annak köszönhető, hogy jellemzően álláskeresőkből érkeznek ebbe a státuszba, ezért nagyra értékelik, hogy van állásuk, illetve motiváltabban dolgoznak a hosszútávú munkalehetőség reményében. Az előzőeket támasztja alá Portugal és Varejão (2009) is, akik arra jutottak kutatásukban, hogy a határozott munkaidejű szerződéssel rendelkező dolgozók átmenetnek tekintik helyzetüket a munkanélküliség és a határozatlan munkaviszony között.

### **3.3. Platform munka**

Az atipikus foglalkoztatás formáinak bemutatása során a legjellemzőbb munkajogviszonyok mellett érdemes röviden bemutatni a legújabb foglalkoztatási formát is. A platform munka olyan foglalkoztatási forma, amely során a munkáltató és az alkalmazott valamilyen online felületen találkoznak, és a munkavégzés feltételeit is online egyeztetik. A Nyugat-Európai országok platform piacainak elemzéséhez hasonlóan, a Közép-Kelet Európai régióban is a pontos statisztikai adatok hiánya jelenti a legnagyobb nehézséget, hiszen nem áll rendelkezésre pontos információ arról, hogy kik érintettek a platform munkában.

Maga a munka történhet a fizikai térben (pl. takarítás, személy- vagy ételszállítás), de gyakran a munkát is online végzik (pl. programozás, fordítás, piackutatás). A platform munkavégzéssel kapcsolatban számtalan kérdés merül fel: önfoglalkoztatás; vállalkozás; kiket érint; milyen szabályok vonatkoznak rá? A platform munkavégzés legnagyobb előnye a rugalmasság, illetve

a könnyű elérhetőség. Ha jól működik a platformfoglalkoztatási szféra, akkor jelentős segítség lehet a makrogazdaságban, hiszen megkönnyíti a munka világába történő vissza-, illetve beilleszkedést, enyhítheti a költségvetési feszültséget és egy nagyon jó alternatíva lehet a megváltozott munkakeresletre és -kínálatra. Azonban, ha rosszul szabályozott a terület, akkor a kirekesztés mellett akár modernkori rabszolgatartás is kialakulhat.

A szabályozás azonban közel sem egyszerű. Úgy kell kijavítani a rendszer hiányosságait, hogy közben a legfontosabb előnyeit ne veszítse el. A jelenlegi helyzetben az egyes platformok különböző jogi kiskapuk használatával igyekeznek a fennálló szabályozási keretrendszerből kilépni. A jogalkotó egyik legnagyobb kihívása, hogy meghatározza, hogy a platform munkavégzésben résztvevők tulajdonképpen foglalkoztatottak vagy vállalkozók. Előbbi mellett szóló érvek, hogy a platform gyakran meghatározza a munkavégzés feltételeit (pl. ár, munkaruha), míg utóbbit erősíti, hogy az egyén maga döntheti el, hogy mennyit, mikor és kinek dolgozik. A kihívás nem könnyű, azonban a megoldás vélhetően magában a platform adta háttérben rejlik, hiszen az IT infrastruktúra segítségével nem csak a munkavállaló teljesítménye a nyomon követhető, hanem a rendelkezésre állás, munkakeresés, egyéb aktivitás is monitoringozható.

#### **4. VÁLLALATI PÉLDA**

Az előző fejezetekben láthattuk, hogy az európai munkaerőpiacon érdekes tendenciák figyelhetők meg, illetve, hogy az atipikus foglalkoztatás formái különböző izgalmas kutatási területeket nyújtanak a gyakorló és elméleti szakértőknek egyaránt. Az európai adatoknál érintőlegesen bemutatam néhány vonatkozó hazai statisztikát is, azonban az atipikus foglalkoztatás kutatása meglehetősen nehéz az empirikus vizsgálatok hiányosságai miatt. A gazdaságról és egyes iparágakról ugyan rendelkezésre állhatnak aggregált adatok, azonban vállalati vagy egyéni szinten vizsgálva az atipikus foglalkoztatás hatásait nehézségekbe ütközünk, hiszen az adatok érzékenyek, üzleti titoknak minősülhetnek, GDPR szempontjából körülményes a beszerzésük és tárolásuk, továbbá éppen az egyéb tényezők hatását nagyon nehéz kiszűrni.

A fejezetben vizsgált vállalat az európai és hazai pénzügyi és biztosítási iparágban működik. Az ágazat munkaerőpiaci vonatkozású vizsgálatakor megállapíthatjuk, hogy a részmunkaidős

foglalkoztatottak aránya hasonló a 3. táblázatban bemutatott arányokhoz. Az 5. táblázatban azt láthatjuk, hogy 3 év utolsó negyedéveit vizsgálva az euro övezet országaiban magasabb az ágazaton belül tapasztalható részmunkaidősök aránya, mint hazánkban. Ennek okait részben a 2. és 3.1-es fejezetben bemutattam, azonban fontos kiemelni, hogy az adatokat torzíthatja egy-egy ország szabályozói vagy üzleti környezetének változása. A biztosítási piacon például időről időre előfordul, hogy a dolgozók alvállalkozói és foglalkoztatotti státusza cserélődik. Ezzel együtt is azonban fontos információ, hogy a 3 év összevetésében az arányok viszonylag változatlanok. Az adatok elérhetőségének nehézségeit jól mutatja, hogy a korábban vizsgált országok közül az iparági adatok már jelentős hiányosságokat mutatnak. Az adatok nem állnak rendelkezésre vagy nem megbízhatóak.

5. táblázat: A pénzügyi és biztosítási ágazaton belül dolgozó részmunkaidősök aránya az ágazat teljes foglalkoztatotti körében (%)

	2017 Q4	2018 Q4	2019 Q4
<b>EU28 (2013-2020)</b>	14,0	13,3	13,7
<b>Euro övezet - 19 ország (2015-től)</b>	16,3	15,4	15,8
<b>Bulgária</b>	n.a.	n.a.	n.a.
<b>Csehország</b>	6,1	6,2	6,5
<b>Horvátország</b>	n.a.	n.a.	n.a.
<b>Magyarország</b>	3,8 <sup>17</sup>	2,9	4,4
<b>Románia</b>	n.a.	n.a.	n.a.
<b>Szerbia</b>	n.a.	n.a.	n.a.

*Forrás: Saját szerkesztés EUROSTAT (2020e)*

Mindezek figyelembevételével érdemes a közreműködő nagyvállalat atipikus foglalkoztatására vonatkozó adatait elemezni.

6. táblázat: Részmunkaidőben és határozott idejű szerződéssel foglalkoztatottak aránya a vizsgált vállalatnál (%)

	2017	2018	2019
<b>Részmunkaidősök aránya</b>	22,3	18,0	16,9
<b>Részmunkaidős aránya (nők)</b>	21,1	16,9	15,8
<b>Részmunkaidős aránya (férfiak)</b>	1,2	1,1	1,1
<b>Határozott idejű fogl. aránya</b>	19,4	18,6	13,9
<b>Határozott idejű fogl. aránya (nők)</b>	15,9	15,2	12,2

<sup>17</sup> 2018 Q1-es adat



	2017	2018	2019
Határozott idejű fogl. aránya (férfiak)	3,5	3,4	1,6
Határozott idejű és részmunkaidősök aránya	6,0	5,0	3,3
Határozott idejű, részmunkaidősök aránya(nők)	5,4	4,5	3,0
Határozott idejű, részmunkaidősök aránya (férfiak)	0,6	0,5	0,3

*Forrás: Saját forrás és szerkesztés*

A 6. táblázatban egy hazánkban is működő multinacionális vállalat hazai operációjában, adott munkakörökben található atipikus foglalkoztatású munkavállalók aránya látható az adott munkakörökben dolgozó teljes sokaság tükrében. Fontos megjegyezni, hogy míg az európai adatok a teljes iparági foglalkoztatást figyelembe veszik, addig a vállalati adatok korlátozott számú munkaköröket tartalmaznak. A táblázatból jól látható, hogy a részmunkaidős foglalkoztatottak arányának alapján a vállalat az euro övezeti mintához igazodik, azonban csökkenő arányszáma inkább a hazai trendnek megfelelő. A gyakorlati példa kiválóan alátámasztja, hogy a részmunkaidős foglalkoztatottak többsége nő, hiszen a vállalat esetében 2017-ben majdnem 18-szor több nőt érintett ez a foglalkoztatási forma, mint férfit, de 2019-ben is majdnem 15-szörös a különbség (a teljes sokaságban 10-szer több nő található, mint férfi). A határozott munkaidejű szerződéssel foglalkoztatott munkavállalók aránya 2017-ben kifejezetten magasnak mondható az európai adatokat ismerve, azonban 2019-re az EU-s átlagot közelíti. Azonban míg az EU-ban ez az arányszám nem változott jelentősen az évek során, addig hazánkban csökkenő tendenciát mutat, amihez illeszkednek a vállalat adatai is.

## 5. ÖSSZEFOGLALÁS

Láthattuk, hogy az atipikus foglalkoztatás, azon belül is a részmunkaidős és a határozott munkaidejű foglalkoztatás jelentős arányt képvisel Európában az aggregált adatok alapján. Az egyes nemzeti munkaerőpiacok között nagyobb eltérések is lehetnek ezen a téren, azonban az atipikus foglalkoztatási formák jelentősége megkérdőjelezhetetlen, amit a témával foglalkozó szakirodalom terjedelme is alátámaszt. Az atipikus formák szervezetekre és egyénekre gyakorolt különböző hatásaival szintén sok elméleti munka foglalkozik, gyakorlati vizsgálatuk azonban sok nehézségbe ütközik. A fokozódó verseny, a technológiai fejlődés azt kényszeríti ki a gazdasági szereplőktől, hogy minden lehetőséget megragadjanak annak érdekében, hogy akár minimális előnyre tegyenek szert a versenytársakhoz képest. A rugalmas foglalkoztatást elősegítő dereguláció újabb innovációt eredményez a munkaerőpiacon, új

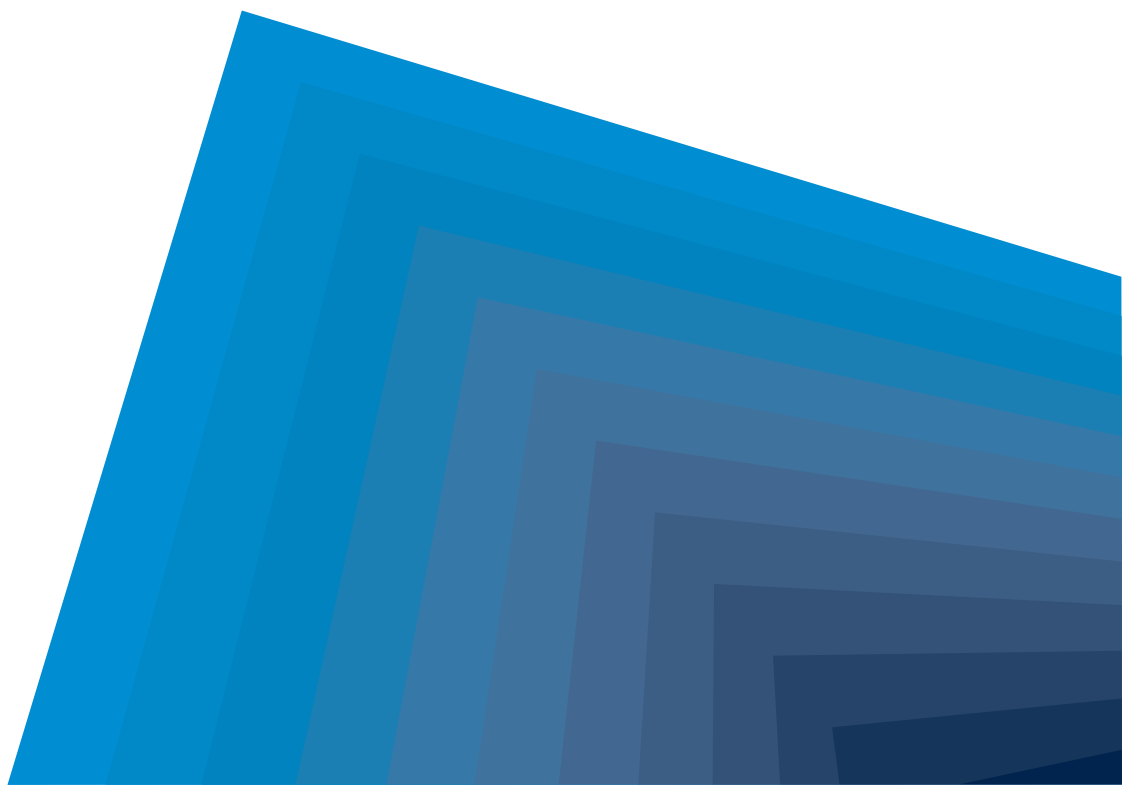
foglalkoztatási formák jelennek meg, amelyeknek még a szabályozása sem megoldott. Az atipikus foglalkoztatás sok lehetőséget tartogat a vállalatok és az egyének számára egyaránt. A gazdasági szereplőkre gyakorolt hatását empirikusan érdemes tovább vizsgálni, mind a gazdasági vonatkozású, mind a társadalmi, szociológiai dimenzióiban.

## IRODALOMJEGYZÉK

- Anderson, H.J. – Baur, J.E. – Griffith, J.A. – Buckley, M.R. (2017): What works for you may not work for (Gen): Me: Limitations of present leadership theories for the new generation. *The Leadership Quarterly*, Vol. 28. No. 1. pp 245–260.
- Artner, A. (2018): Aggasztó tendenciák az Európai Unió munkaerőpiacán. *Statistikai Szemle*, Vol. 96. No. 4. pp 341–374.
- Ásványi, Zs. – Barakonyi, E. (2010): Teleworking in Hungary: A Practical Approach. In: Benedek, Gy – Cseh, M. – Nemeskéri, Zs. (Eds.): *Human Resource Development in the Era of Global Mobility: Abstracts from the 11th International Conference on Human Resource Development Research and Practice across Europe*, Pécs: University of Pécs, pp. 72–72.
- Ásványi, Zs. – Barakonyi, E. – Karoliny, M. (2017): A foglalkoztatás jogi keretei Magyarországon. In: Karoliny, M. – Poór, J. (Szerk.): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv: Rendszerek és alkalmazások*. Budapest: Wolters Kluwer, pp. 433–464.
- Bankó, Z. (2008): Az atipikus munkajogviszonyok – A munkajogviszony általánostól eltérő formái az Európai Unióban és Magyarországon. Doktori Értekezés, Kézirat. <http://ajk.pte.hu/files/file/doktori-iskola/banko-zoltan/banko-zoltan-vedes-ertekezes.pdf>.
- Beckmann, M. – Binz, A. – Schauenberg, B. (2007): Fixed term employment and job satisfaction: Evidence from individual-level data accounting for selectivity bias. *WWZ Discussion Paper*, 03/07, University of Basel, Center of Business and Economics (WWZ), Basel.
- Cazes, S. – Nesporova, A. (2004): Labour markets in transition: balancing flexibility and security in Central and Eastern Europe. *Revue de l'OFCE*, Vol. 91. No. 5. pp. 23–54.
- Darcy, C. – McCarthy, A. – Hill, J. – Grady, G. (2012): Work-life balance: One size fits all? An exploratory analysis of the differential effects of career stage. *European Management Journal*, Vol. 30. No. 2. pp. 111–120.
- EUROSTAT (2020a): Employment rate by sex, age group 20–64. Online database, [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/t2020\\_10/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/t2020_10/default/table?lang=en).
- EUROSTAT (2020b): Total unemployment rate. Online database, <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tps00203/default/table?lang=en>.
- EUROSTAT (2020c): Persons employed part-time – Total. Online database, <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tps00159/default/line?lang=en>.
- EUROSTAT (2020d): Employees with a contract of limited duration (annual average). Online database, <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tps00073/default/table?lang=en>.

- EUROSTAT (2020e): Full-time and part-time employment by sex and economic activity. Online database, [https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfqs\\_epgan2&lang=en#](https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfqs_epgan2&lang=en#).
- Garai, P. – Juhász, G. (2007): Az atipikus foglalkoztatási formák alkalmazásának lehetőségei a társadalmi különbségek csökkentésében I. rész. *Munkaügyi Szemle*, Vol. 51. No. 1. pp. 12–16.
- Hárs, Á. (2012): Atipikus foglalkoztatási formák Magyarországon a kilencvenes és a kétezres években. *Budapest Working Papers on the Labour Market*, No. 7.
- Hevenstone, D. (2010): National Context and Atypical Employment. *International Sociology*, Vol. 25. pp. 315–347.
- Hovánszki, A. (2005): A tipikus és az atipikus foglalkoztatás Magyarországon. *Munkaügyi Szemle*, Vol. 48. No. 7-8. pp. 30–36.
- Kazuya, O. (2005): International Comparison of Atypical Employment: Differing Concepts and Realities in Industrialized Countries. *Japan Labor Review*, Vol. 2. No. 2. pp. 5–29.
- Oláh, J. – Fónai, E. (2014): Az ifjúsági munkanélküliség csökkentési lehetőségei atipikus foglalkoztatási formákkal. *Taylor Gazdálkodás- és Szervezéstudományi folyóirat. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei*, Vol. 4. No. 3–4. pp. 74–82.
- Pedulla, D.S. (2016): Penalized or Protected? The Consequences of Non-standard Employment Histories for Male and Female Workers. *American Sociological Review*, Vol. 81. No. 2. pp. 262–289.
- Poór, J. – Juhász, T. – Horbulák, Z. – Madarász, I. – Szabó, I. (2016): Az atipikus foglalkoztatással szembeni attitűdök vizsgálata a magyar és szlovák állástalanok körében. *Marketing & Menedzsment*, Vol. 50. No. 1. pp. 14–24.
- Portugal, P. – Varejão, J. (2009): Why do firms use fixed-term contracts? IZA Discussion Papers, 4380, Institute for the Study of Labor (IZA), Bonn.
- Puncheva-Michelotti, P. – Hudson, S. – Jin, G. (2018): Employer branding and CSR communication in online recruitment advertising. *Business Horizons*, Vol. 61. No. 4. pp. 643–651.
- Seres, A. (2011): A részmunkaidős foglalkoztatás tendenciái, *Közgazdasági Szemle*, Vol. 58. No. 4. pp. 351–367.
- Szalma, I. (2009): Az iskolai és munkaerő-piaci státus hatása a párkapcsolat-formálódásra, *Demográfia*, Vol. 52. No. 2–3. pp. 175–205.
- Vámosi, T. (2020): A családbarát aspektus és az atipikus foglalkoztatás jellemzői a dél-dunántúli régió munkáltatói esetében (I. rész). *Új Munkaügyi Szemle*, No. 1. pp. 55–68.

**Karrier-, tehetségmenedzsment –  
Career and talent management  
session**



## A TEHETSÉGMENEDZSMENT RENDSZER BEVEZETÉSÉNEK FŐBB ASPEKTUSAI

### MAIN ASPECTS OF IMPLEMENTING A TALENT MANAGEMENT SYSTEM

#### DAJNOKI KRISZTINA

habil. PhD, egyetemi docens  
Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar  
Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet  
[dajnoki.krisztina@econ.unideb.hu](mailto:dajnoki.krisztina@econ.unideb.hu)

#### HÉDER-RIMA, MÁRIA

tudományos segédmunkatárs  
Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar  
Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet, Emberi Erőforrás Menedzsment Tanszék  
[heder.maria@econ.unideb.hu](mailto:heder.maria@econ.unideb.hu)

#### Absztrakt

A változó környezet megköveteli a szervezetektől a rugalmas alkalmazkodási képességet. Napjaink munkaerő-, illetve tehetségihiányos időszakában a tradicionálisnak mondható humán erőforrás menedzsment funkciók mellett egyre inkább előtérbe kerülnek más tevékenységterületek is, melyek jelentőségét egyre több szervezet ismeri fel. A tehetségmenedzsment nem tekinthető teljesen új rendszernek, ugyanakkor kialakítása újszerű stratégiai humán erőforrás menedzsment szemléletmódot követel. A tanulmány célja szekunder elemzés révén szintetizáló szakirodalmi feldolgozással összefoglalni azokat a tényezőket és főbb lépéseket, amelyek a hatékony tehetségmenedzsment rendszer szervezeti bevezetését támogatják. Megállapítható, hogy nincs egységes keretrendszer, azonban vannak közös alapvető tevékenység elemek. Ilyenek például az üzleti stratégia megvalósítását támogató tehetség-stratégia kialakítása, az egyedi, szervezet-specifikus tehetség definíció megalkotása, ennek mentén a tehetségek azonosítása, illetve a tehetség kommunikálása, annak jellege, értelmezése, felelősei, valamint befolyásoló tényezőinek megállapítása. A munkakörök kialakítása, a kommunikáció, a fejlesztés, a toborzás és kiválasztás, a teljesítménymérés, a munkakörnyezet és a szervezeti kultúra megfelelő integrálása jelentheti a hatékony szervezeti tehetségmenedzsment alapját.

*Kulcsszavak: tehetség, HR, tehetség-stratégia, üzleti stratégia, versenyképesség*

## **Abstract**

The changing environment requires organizations to be able to adapt flexibly. In today's period of labor and talent shortages, in addition to the traditional HR functions, other areas of activity are also coming to the fore, the importance of which is being recognized by more and more organizations. The talent management function cannot be considered as a completely new system, however, its design requires a novel strategic HR approach. The aim of the study is to summarize the factors and main steps that support the organizational implementation of an effective talent management system through secondary analysis. It can be stated that there is no unified framework, however, there are common basic activity elements. These include the development of a talent strategy to support the implementation of the business strategy, the creation of a unique, organization-specific definition of talent, the identification of talent and the communication of talent, its nature, interpretation, responsibilities and identification of influencing factors. Proper integration of job design, communication, development, recruitment and selection, performance measurement, work environment, and organizational culture can be the foundation for effective organizational talent management.

*Keywords: talent, HR, talent strategy, business strategy, competitiveness*

## **1. BEVEZETÉS**

A gazdasági környezet átalakulásának egyik eredménye, hogy a dominánsan ipari jellegű korszak átível a tudás alapú piaci gondolkodásba, ezáltal a munkáltatók és munkavállalók kapcsolati paradigmája is átalakul. A tehetségek iránti kereslet egyre növekszik a munkaerőpiacon, és a munkáltatók számos módon próbálják a szervezetekben felmerülő tehetséghiányt csökkenteni (Deloitte, 2010). Egy olyan időszakban, ahol a versenyképességi szempontok között a munkavállalók képességei, készségei és tudása az egyik leginkább meghatározó tényező, nem lehet figyelmen kívül hagyni a tehetséges munkavállalók vonzásának és megtartásának jelentőségét (Hallén, 2007; Luna-Arocas – Morley, 2015; McDonnell et al., 2017; Mohapatra, 2005; Prinsloo, 2008).

A tehetség az üzleti életben egyre gyakrabban emlegetett, ám a szervezeti igények kielégítésének szempontjából továbbra is nehezen megragadható fogalom, mely leginkább

olyan munkavállalókra utal, akik megkülönböztethető potenciállal vagy képességekkel és kompetenciákkal rendelkeznek, mellyel a szervezeti növekedést képesek támogatni (Collings – Mellahi, 2009; Boshard – Louw, 2010; Charest, 2011). A gyakorlatban a tehetségek így lehetnek azok a munkavállalók, akik kiemelkedő potenciállal rendelkeznek, esetleg stratégiaileg fontos személyek, vagy kulcspozíciót töltenek be az adott szervezetben (Meyers-Woerkom, 2014). Ahhoz tehát, hogy a vállalatok biztosítani tudják hatékonyságukat és a piaci versenyben előtérbe kerüljenek, létkérdéssé válik a kompetens, magas potenciállal és teljesítménnyel rendelkező tehetséges munkatársak megszerzése és megtartása, ezáltal kialakítva egy olyan rendszert, mely speciális, ritka és utánozhatatlan előnyt biztosíthat számára (Chuai et al., 2008; Burbach – Royle, 2010; Karoliny, 2017; Cranet, 2017). Annak érdekében, hogy a szervezet az aktuális tehetséges munkavállalóiban rejlő potenciált minél inkább képes legyen oly módon felhasználni, hogy az egyéni preferenciák is figyelembe kerüljenek, egy tehetségmenedzsment rendszer kialakítása nyújthat támogatást a feleknek. A kutatás során arra keressük a választ, hogy ezen rendszereknek a kialakításához milyen út vezet, és fenntartása szervezeten belül kinek vagy kiknek a felelőssége, valamint a rendszer hatékony működésének mik lehetnek a feltételei. Kialakítása számos módon megtörténhet, melyek esetében az lesz a döntő tényező, hogy a szervezet milyen nézeteket képvisel, tehát maga alakítja tudatos módon belső környezetét (Barizsné Hadházi, 2016). A tanulmány célja, hogy összefoglaló jelleggel ismertesse, hogy a tehetségmenedzsment rendszer bevezetésekor melyek azok a főbb tényezők, stratégiai kérdések és feltételek, amelyek megléte szükséges lehet az eredményes bevezetés és alkalmazás szempontjából.

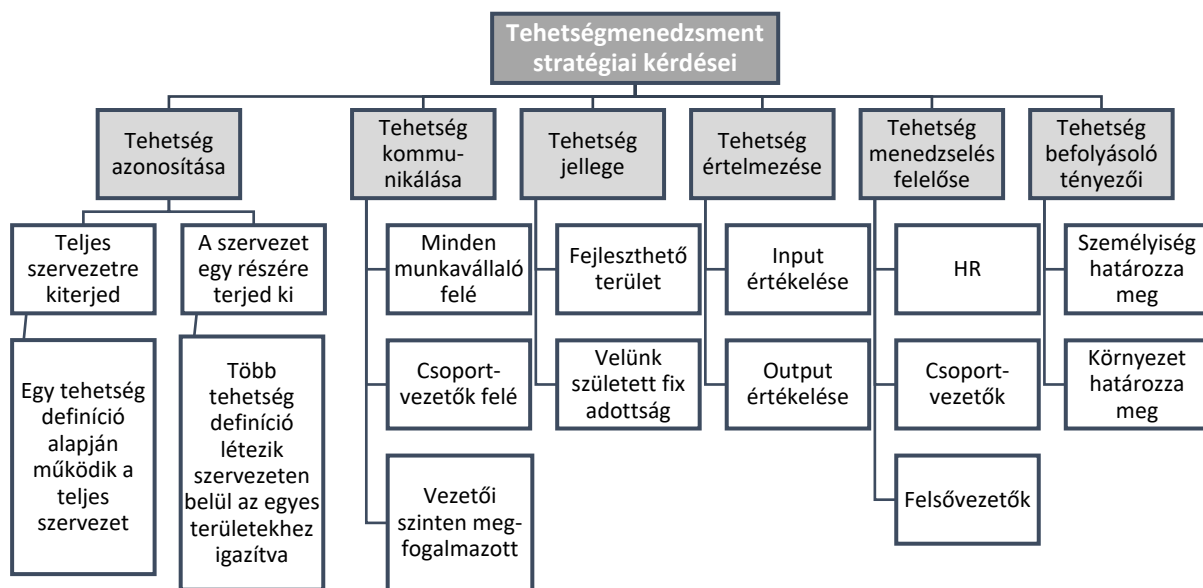
## **2. A TEHETSÉGMENEDZSMENT RENDSZER KIALAKÍTÁSÁNAK SZEMPONTRENDSZERE**

A tehetségmenedzsment rendszerek bevezetéséhez és kialakításához számos előfeltételnek meg kell valósulnia, és alapos előkészítés szükséges. Az előkészítési szakaszban fontos stratégiai kérdések kerülnek előtérbe, majd a döntéseket követően a bevezetési folyamat megtervezése és részleteinek kidolgozása lesz mérvadó.

## 2.1. Szervezeti tehetség-stratégia kialakításának lehetséges kérdései

Ahhoz, hogy a tehetségmenedzsment rendszerben lévő folyamatok mérhetővé és értékelhetővé váljanak, szükséges egy ún. *tehetség-stratégia* (Claussen et al., 2014; Shanbhag et al., 2016), valamint az elérendő *üzleti célok* és elvárt *eredmények* megfogalmazása. Az üzleti célok meghatározása és a tehetség-stratégia megalkotása kölcsönösen összehangolt tevékenységként jelenik meg. A célok elérése érdekében egyértelműen szükségessé válik annak a munkavállalói rétegnek a meghatározása, akik ezeket a célokat segíthetnek megvalósítani, aminek révén kerül kialakításra a szervezet szempontjából tehetségnek ítélték köre (Deloitte, 2013). Ehhez kapcsolódóan megjelenik számos olyan kérdés, melynek megválaszolása alapot adhat a tehetség-stratégia megfogalmazásához, a rendszer kialakításához, és egyben magába foglalja a szervezeti menedzsment által képviselt szemléletmódot is (1. ábra).

1. ábra: A tehetségmenedzsment rendszer kialakításának stratégiai kérdései



*Forrás: Saját szerkesztés Poór et al. (2017); Meyers-Woerkom (2014); Dries (2013); Wellins et al. (2008) alapján*

A tehetség-stratégia kialakítása érdekében fontos döntést hozni elsődlegesen a tekintetben, hogy ki definiálható tehetségnek az adott szervezetben, vagy ezt részletezve az egyes munkakörökben. Állást kell tehát foglalni arról, hogy kik kerülhetnek bevonásra a programba



– bárki, vagy csak egy-egy kiemelt egyén/csoport –, mi az álláspontja a szervezetnek, akárki lehet tehetség – tehát cégen belül mindenki tehetségként kerül értelmezésre –, vagy vannak feltételei a szervezetben a tehetségként való azonosításnak (Poór et al., 2017). Ennek következtében vagy egy meghatározott definíció alapján kerül értelmezésre a teljes szervezetben a tehetség, vagy a többszemponútú megközelítést követve több tehetség-definíció mentén történik a tehetségazonosítás az egyes munkaterületeken, egységekben, *munkakörökben*. A tehetség definíciója kapcsán továbbá kérdéses az, hogy amennyiben rendelkezik a vállalat saját tehetségfogalommal, úgy az milyen jellegű: egységes, azaz minden vezető által elfogadott és egységesen alkalmazott, avagy több irányú és szervezeti egységként eltérő, az egyes illetékes vezetők önálló meglátására van bízva (Meyers – Woerkom, 2014). Ehhez szorosan kapcsolódik annak a kérdése is, hogy a megfogalmazott megközelítést milyen módon tudatja a szervezet munkavállalóival. Egyértelműen *kommunikálja* minden munkavállaló felé mondjuk egy konkrét belső program révén, esetleg a kommunikáció csak a csoportvezetők (középvezetők) felé történik meg, akik egyéni módon adják ezt tovább beosztottjaiknak, avagy kizárólag menedzsment körökben alkalmazza a szervezet a megfogalmazott tehetség-megközelítést az egyes döntések meghozatalakor, de nem építi bele sem a külső, sem a belső kommunikációjába (Wellins et al., 2008).

A tehetség jellegéből fakadóan lényeges továbbá tisztázni, hogy a szervezet által meghatározott tehetségdefinícióban foglaltakat fejleszthető területként értelmezi-e a szervezet – így fektetve hangsúlyt a *belső képzésekre*, fejlesztő programokra –, esetleg meglévő adottságként értelmezi, mely esetében inkább a *kiválasztásra* és *toborzásra* kerül át a program súlypontja. A tehetségmenedzsment lényege, hogy a program sikeresen működjön, ehhez azonban át kell gondolni, hogy a tehetség értelmezését követően mi kerül bevonásra a teljesítményértékelés során. Az fogja jelenteni az értéket, amit a munkatársak inputként tettek bele a programba, tehát például a motiváció – ami a profitorientált szervezeteknél gyakran az elismerés képében értelmezhető (Gergely – Pierog, 2016) és az erőfeszítés, esetleg az output kerül értékelésre, tehát a program hatására elért eredmény és *teljesítmény* lesz az elismerés tárgya (Rothwell, 2011; Dries, 2013).

A stratégiai kérdések megválaszolása során szükséges lehet annak meghatározása is, hogy a belső tehetségmenedzsment rendszer kialakításával és fenntartásával kapcsolatban kit tekintenek felelősnek? A lehetőségek között megjelenhet maga a HR, a felsővezetők, a

csoportvezetők és ezek valamennyi kombinációja – a döntés minden esetben a szervezeti struktúrához, -kultúrához és az ahhoz kapcsolódó vezetési gyakorlathoz köthető (Wellins et al., 2008; Shrimali – Gidwani, 2012).

Végezetül pedig azt is fontos tisztázni, hogy a szervezet által megfogalmazott tehetségdefiníció mennyire tartja befolyásolhatónak a tehetség érvényesülését, azaz a környezetétől – szervezeti kultúra, céges sajátosságok stb. – teszi függővé, vagy esetleg inkább az egyénhez – képességek, végzettség, tapasztalat stb. – köti. A kérdések megválaszolása kapcsán fontos azt hangsúlyozni, hogy nem létezik egyetlen helyes döntés, hiszen szervezetenként eltérő körülmények, eltérő célok és eltérő lehetőségek állnak rendelkezésre, így vállalatonként eltérő stratégiai választások és szemléletmódok lehetnek eredményesek. Ennek következtében a tehetség-stratégia kialakításakor nem a legjobb gyakorlatokat kell elsősorban preferálni, hanem a leginkább illeszkedő mintákat szükséges átvenni, illetve kialakítani. Illeszkednie kell ugyanis az új rendszernek a szervezet már kialakított üzleti stratégiai céljaihoz, a meglévő szervezeti kultúrához, a működő HR gyakorlatokhoz is (Dries, 2013; Gamama et al., 2018).

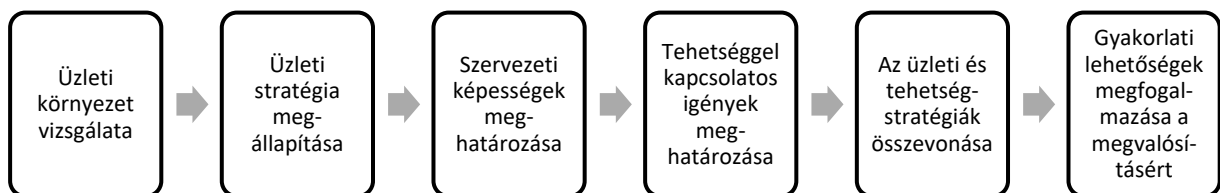
## **2.2. Az üzleti stratégia és a tehetség-stratégia összehangolásának lehetséges módja**

Az üzleti modellezés egy igen élénken fejlődő területként értelmezhető napjainkban, mely a versenyképesség fenntartásának, a stratégiai megújulásnak, a változó környezethez való alkalmazkodásnak zálogát is jelenheti (Horváth et al., 2018). Az üzleti stratégia és a tehetség-stratégia összehangolását egy, a két területet átfogó közös modell kialakításával lehetséges szemléltetni. Figyelembe véve, hogy a stratégia-alkotás a felső vezetés feladata (Chikán, 2003), melynek célja a megfogalmazott és elvárt érték növekedésének támogatása (Könczöl, 1990), így a két stratégiai terület összevonása sem valósulhat meg a felsővezetés közreműködése nélkül. Míg az üzleti stratégia célja a kedvező piaci versenypozíció jövedelmező és fenntartható módon történő kialakítása az adott működési területen belül (Porter, 1980/1993), addig a tehetség-stratégia központi célja az üzleti érték növelése a legkiemelkedőbb munkavállalók révén (Sparrow – Makram, 2015). A két stratégiai terület közötti erős kapcsolat azok céljának mentén is tükröződik, ugyanis a tehetség-stratégia alárendelt stratégiaként kiszolgálja az üzleti stratégiát. Ez alapján a tehetségmenedzsment

ténylegesen működőképes gyakorlatához egyértelmű stratégiai gondolkodásra és kivitelezésre van szükség (Wellins et al., 2008). A tehetség-stratégiát az üzleti stratégia alapján szükséges kialakítani, azaz fontos, hogy a kettő szorosan illeszkedjen egymáshoz (Chuai et al., 2008; Hills, 2009). A tehetség-stratégia kialakítása így nagymértékben függ az üzleti stratégiától, kialakításakor figyelembe kell venni az üzleti működésre hatást gyakorló külső trendeket, mint például a globális, regionális vagy iparági jellemzőket (Deloitte, 2013). Vannak vállalatok (pl. Procter & Gamble), melyek az üzleti- és „tehetség-döntéseket” egy kérdésként kezelik. A két terület összehangolásának természetesen szervezetenként eltérő módjai lehetnek, azonban javaslatként megfontolható egy általános folyamat (2. ábra), mely támpontot nyújthat a kialakítás első időszakában (Korn Ferry, 2014). A folyamatban szereplő elemek több ponton kapcsolódnak a stratégiai kérdésekhez, tehát azok megválaszolása átfedésben kell, hogy legyen az összehangoló folyamat kialakításával.

A tevékenység első lépéseként az üzleti környezet vizsgálatára szükséges fókuszálni annak érdekében, hogy egyértelműek legyenek a működési körülmények, majd erre alapozva érdemes kialakítani azt a logikus és reális üzleti stratégiát, amely a későbbiekben valamennyi szervezeti tevékenység mozgatórugóját fogja képezni.

2. ábra: A tehetség- és üzleti stratégia összehangolásának lehetséges folyamata



*Forrás: Saját szerkesztés Wellins et al. (2008) alapján*

A stratégia ugyanis annak az útnak a megfogalmazása, melyet a szervezet céljai megvalósítása érdekében képvisel olyan módon, hogy közben figyelembe veszi a környezeti fenyegetéseket és lehetőségeket (Rue, 1986). Az üzleti stratégia megvalósítását megkezdve alakít ki a szervezet olyan stratégiai partner-területeket cégen belül, amelyek támogatják a megvalósulást azáltal, hogy az egyes területekhez kapcsolódó folyamatokat a központi célok (az üzleti stratégia) eléréséhez hangolják. A HR egyik felelőssége ezen a területen az üzleti célok elérését támogató képességek feltárása és összevetése a szervezetre aktuálisan jellemző

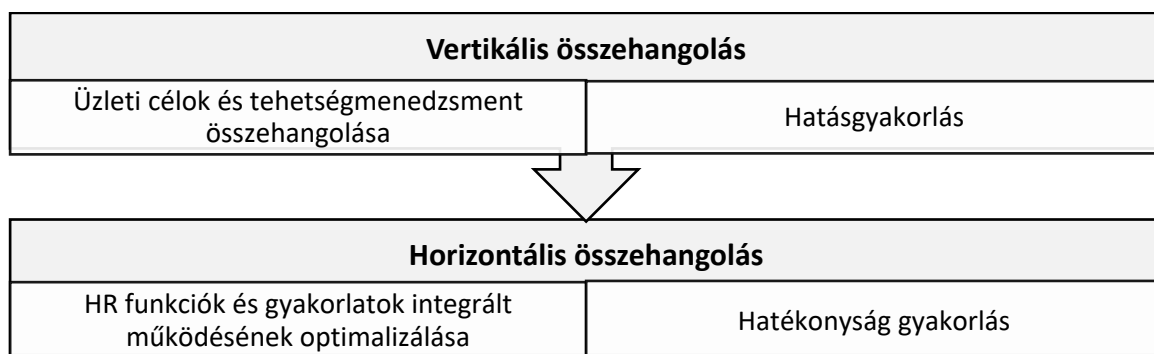
képességekkel (Tucker et al., 2005; Karoliny, 2009). Ezt követően könnyen meghatározhatók azok az igények, amelyek a vállalat *tehetségigényét* fejezik ki. Itt valósul meg az üzleti- és tehetség-stratégiáknak az összeolvadása és annak a leírása, hogy mik a konkrét gyakorlati tevékenységek, melyek megléte szükséges a tényleges megvalósításhoz.

Ehhez kapcsolódóan egy tehetségmenedzsmenttel foglalkozó vizsgálat során elsősorban fel kell mérni, hogy az adott szervezet működtet-e tehetség-stratégiát, azaz meghatározta-e az igényeit a tehetségekkel kapcsolatban. Amennyiben megtörtént a szervezeti tehetségfogalom melletti elköteleződés és annak összehangolása az üzleti stratégiával, valamint az ezzel kapcsolatos konkrét tervek megfogalmazása, úgy ezt követően arra szükséges törekedni, hogy *a tehetségmenedzsment rendszerek működtetéséért felelős szakemberek aktívan vegyenek részt a szervezeti stratégia megalkotásában és megvalósításában* (Wellins et al. 2008; Morgan – Jardin, 2010).

### 2.3. Horizontális és vertikális összehangolás a tehetségmenedzsment tükrében

Ahhoz, hogy a tehetségmenedzsment szervezeten belül stratégiai szinten tudja támogatni a működést, Bowen – Ostroff (2004) alapján két fontos tényezőnek kell érvényesülnie, melyek a horizontális és a vertikális összehangolás (3. ábra).

3. ábra: A tehetségközpontú összehangolás vertikális és horizontális módja



*Forrás: Saját szerkesztés Bowen-Ostroff (2004) alapján*

A vertikális összehangolás ebben az esetben stratégiai vonalon történő egységesítést jelent, ami az üzleti igények és a személyes, egyéni teljesítmény közötti kapcsolatot fogja jelképezni. A feltevés kiindulópontja az, hogy a vállalati humánerőforrás gazdálkodási gyakorlat úgy

valósuljon meg, hogy a szervezetet alkotó egyének készségeinek fejlesztése, ismereteinek bővítése, motivációjának erősítése az adott üzleti stratégia realizálódásának feleljen meg, azaz kiszolgálja azt. Ez a rész tovább erősíti a gondolatot, miszerint a tehetség- és üzleti stratégia kialakítása összeilleszthető kell, hogy legyen (Rappaport et al., 2003; Iles et al., 2010; Krishnan – Scullion, 2017). Az üzleti stratégia meg fogja határozni a szervezetben betöltendő és szükséges szerepköröket, azaz megmutatja, hogy melyik vállalati szerepkör kapcsolódik leginkább a versenyelőnyhöz, azaz mi számít vállalati szinten tehetségnek, és azt, hogy melyek azok a viselkedésformák, amelyeket a szervezet jutalmazni kíván ehhez kapcsolódóan.

A horizontális összehangolás integrált tehetséggondozást jelent, mely arra vonatkozik, hogy az eltérő HR-gyakorlatok és funkciók milyen mértékben integrálódnak ugyanazon emberi erőforrás menedzsment célok eléréséhez. Az emberi erőforrás menedzsment egy erősen koherens rendszer, aminek velejárója, hogy az egyes HR funkciók kombinációi nagyobb hatást fejtenek ki az egyénre, mint annak komponensei önállóan. Ebből következik, hogy *a legfontosabb kérdés nem a funkciók vagy az azokhoz kapcsolódó egyes HR gyakorlatok önálló hatásainak maximalizálása, hanem a funkciók összehangolásának optimalizálása*, az összevont működés eredményességének és hatékonyságának fokozása lesz (Kránitz, 2012; Krishnan – Scullion, 2017).

A vertikális és horizontális összehangolás közötti különbség leginkább a HR funkciók és gyakorlatok hatása és hatékonysága közötti különbségeket célzott megtestesíteni (Boudreau – Ramstad, 2007). Amennyiben a HR funkciók hatását szeretnénk megérteni, úgy a tehetséggondozás és az üzleti eredmények kapcsolatát kell elsősorban értelmeznünk. Attól függően tehát, hogy egy szervezetnek milyen üzleti céljai vannak, meghatározásra kerülnek azok az eltérő tehetségtípusok, amelyek ezeket az üzleti célokat leginkább ki tudják szolgálni, valóra tudják váltani, azaz hatást tudnak gyakorolni az eredményességre. Nem lehetséges tehát eltérő szervezeteknél azonos tehetségtípusokat megjelölni, ezt első sorban az adott szervezet egyedi üzleti céljai fogják meghatározni (Ready – Conger, 2007). A tehetségmenedzsment ebben az esetben *hatást* gyakorol arra, hogy az üzleti célok milyen mértékben tudnak megvalósulni, ugyanis a szükséges mennyiségű kiemelkedő minőségű munkaerő kínálata révén teszi ezt elérhetővé (Lepak – Snell, 2002). A stratégiai szempontból szükséges tehetségekre való investálás rendkívüli megtérülést eredményezhet. Ahhoz, hogy ezek a megtérülések számszerűsíthetők legyenek, kihagyhatatlan a hatáselemzés

vizsgálatának megvalósítása, ami *képes a tehetségekkel kapcsolatos intézkedéseket stratégiai fontossági sorrendbe állítani*, azaz meghatározni, hogy az egyes módszerek és HR tevékenységterületek milyen mértékben járultak hozzá a célok eléréséhez.

Ennek következménye, hogy *elsősorban az üzleti célok meghatározása szükséges* ahhoz, hogy a megfelelő tehetségmenedzsment rendszerek kialakításával, egy szervezet tehetségigénye ki tudjon elégülni, *azaz a vertikális összehangolás* következtében a két rendszert egységesítjük, ami hatással lesz az vállalati eredményességre. *Ha ez megtörtént, következhet a horizontális összehangolás*, ami már az eltérő HR funkciók és gyakorlatok révén hatékonysági eszközként megjelenve támogatja a folyamatot. A hatáselemzések révén azonosított tevékenységek bevonása még inkább célzott lehet a hatékony tehetségmenedzsment rendszer kialakításához, ugyanis szervezetenként eltérő HR funkciók alkalmazása vezethet nagyobb eredményre.

### **3. ÖSSZEGZÉS**

Figyelembe véve a tehetségmenedzsment növekvő piaci jelenlétét és a fokozódó igényt a tehetséges, kiemelkedő teljesítménnyel bíró munkavállalók szervezeti jelenlétének biztosítására, lényeges lehet annak a rendszernek a megismerése, mely segítséget nyújthat a munkavállalók e csoportjának menedzselésére. A tehetséges munkavállalók a szervezet azon részei, akik megkülönböztethető potenciállal rendelkezve támogatják a szervezeti teljesítményt, és a gyakorlatban vagy stratégiaileg fontos személyek, vagy pedig kulcspozíciót töltenek be. Annak érdekében, hogy a szervezetek a tehetséges munkavállalók képességeiből piaci versenyelőnyre tegyenek szert, tehetségmenedzsment programok kialakítására lehet szükségük. A rendszer létrehozásának számos módja létezik, azonban vannak olyan általánosan fontos stratégiai kérdések, melyek megválaszolása jó alapul szolgálhat. A tanulmány hat stratégiai kérdés mentén bemutatta, hogy a rendszer kialakításához szükséges megállapodni a tehetség azonosításának, kommunikálásának, jellegének, szervezeti szempontú értelmezésének, a felelősi körének, valamint a befolyásoló tényezőknek a meghatározásáról, egyértelmű definiálásáról. Hangsúlyozta, hogy az egyes kérdések szempontjából nem lehet egyértelműen helyes, jól bevált, minden szervezetre egységesen megfelelő válaszokat adni, csupán a leginkább illeszkedő döntések meghozatala lehetséges.

Ezáltal a tehetség-stratégia kialakításával kapcsolatban fontos leszögezni, hogy nem a legjobb gyakorlatok átvétele, hanem a szervezet már működő részeihez leginkább harmonizáló tevékenységek kialakítása szükséges. Ezen túl az is megállapítható, hogy bár nincsenek egységes megoldások a tekintetben, hogy általánosan mely tevékenységek jelennek meg a folyamatban, mégis leszűrhetők bizonyos sajátosságok, meghatározó elemek. Ennek mentén elsődlegesen a munkakörök kialakítása, a kommunikáció, a fejlesztés, a toborzás és kiválasztás, a teljesítménymérés és a munkakörnyezet, valamint szervezeti kultúra jelennek meg.

Ahhoz, hogy a tehetségmenedzsment valós támogatást nyújtson a szervezeti célok elérésében, azt az üzleti stratégiával szükséges elsődlegesen összehangolni. Az összehangolás feltétele, hogy a szervezet rendelkezzen megfogalmazott üzleti célokkal, melyhez egyértelműen igazodik a tehetség-stratégia, ezáltal megállapítható, hogy részben az üzleti stratégia határozza meg azt, hogy ki számít tehetségnek szervezeti szempontból. Az összehangolás tekintetében fontos továbbá stratégiai szinten az irányokat is megjelölni. Míg vertikális tekintetben az üzleti- és tehetség-stratégia kapcsolódása révén a két rendszert egyesítjük, mely hatást gyakorol a vállalati teljesítményre, addig horizontális szinten az egyes HR tevékenységek és funkciók a rendszer hatékonyságának a növelését fogják szolgálni.

Konklúzióként megállapítható, hogy a tehetségmenedzsment rendszer két alapjaként egyrészt az üzleti stratégia, másrészt azok a HR tevékenységek szolgálnak, melyek a tehetség-stratégia kialakítása során a szervezet egyedi döntései mentén kerülnek előtérbe.

A rendszer kialakítása bár körültekintő előkészítést igényel, annak részei a szervezeti működésben nagy eséllyel fellelhetők, integrálásuk révén pedig hatékony szervezeti tehetségmenedzsment rendszer valósulhat meg. Az elemzés eredményeire építve jövőbeli kutatási cél a Hajdú-Bihar megyében lévő legeredményesebb szervezetek szempontjából vizsgálni a tehetségmenedzsment meglétét, valamint kialakításának, fejlesztésének lehetséges módjait. Figyelembe véve, hogy a változó piaci környezet folyamatosan új kihívások elé állítja a szervezeteket, melyek számára az emberi erőforrás, mint alapvető szükséglet jelenik meg, elengedhetetlen az új igényeket kiszolgáló rendszerek alkalmazása, mely az alkalmazotti elégedettségre és megtartásra támogatóan hathat.

## IRODALOMJEGYZÉK

- Barizsné Hadházi, E. (2016): A vezetői magatartás etikai aspektusból történő megközelítése. Taylor: Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat, Vol. 8. No. 2, pp. 49–55.
- Boshard, D. – Louw, A. (2010): Talent – Trends Impacting its Availability and What Business Should Do About It. [http://www.humancapitalreview.org/content/default.asp?Article\\_ID=943](http://www.humancapitalreview.org/content/default.asp?Article_ID=943).
- Boudreau, J. W. – Ramstad, P. M. (2007): Beyond HR: The New Science of Human Capital. Boston: Harvard Business Review Press.
- Bowen, D. – Ostroff, C. (2004): Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the ‘Strength’ of the HRM System. *Academy of Management Review*, Vol. 29. pp. 203–221.
- Burbach, R. – Royle, T. (2010): Talent on demand? Talent management in the German and Irish subsidiaries of a US multinational corporation. *Personnel Review*, Vol. 39 No. 4, pp.414–431.
- Charest, J. (2011): Global Talent Risk – Seven Responses. [http://3.weforum.org/docsPS\\_WEF\\_GlobalTalentRisk\\_Report\\_2011.pdf](http://3.weforum.org/docsPS_WEF_GlobalTalentRisk_Report_2011.pdf).
- Chikán, A. (2003): A kettős értékteremtés és a vállalat alapvető célja. *Vezetéstudomány*, Vol. 34. No. 5. pp. 10–12.
- Chuai, X. – Preece, D. – Iles, P. (2008): Is talent management just “old wine in new bottles”? The case of multinational companies in Beijing. *Management Research News*, Vol. 31. No. 12. pp. 901–911.
- Claussen, J. – Grohsjean, T. – Luger, J. – Probst, G. (2014): Talent management and career development: What it takes to get promoted. *Journal of World Business*, Vol. 49, No. 2. pp. 236–244.
- Collings, D.G. – Mellahi, K. – Cascio, W.F. (2019): Global talent management and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective. *Journal of management*, Vol. 45. No. 2. pp. 540–566.
- Cranet (2017): Cranet Survey on Comparative Human Resource Management. International Executive Report 2017. <https://www.fdv.uni-lj.si/docs/default-source/cpocv-doc/cranet-international-report-2017.pdf?sfvrsn=4>.
- Deloitte (2013): The open talent economy – People and work in a borderless workplace. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/dttl-hc-english-opentaleconomy.pdf>.
- Deloitte Consulting LLP. (2010): Talent Edge 2020: Blueprints for the new normal. [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/IMOs/Talent/us\\_talentedge2020\\_121710.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/IMOs/Talent/us_talentedge2020_121710.pdf).
- Dries, N. (2013): The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, Vol. 33. No. 4. pp. 272–285. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482213000296>
- Gamama, Y. – Bazza, M.I. – Imam, Y.B.K. (2018): Talent Management and Organisational Performance in Public Sector: A Review. *Journal of Management Sciences*, Vol. 18. No. 1. pp. 56-65.
- Hallén, H. (2007): Finding the right kind of talent. *Wealth Management: Second Quarter*, pp. 11–15.



- Hills, A. (2009): Succession planning – or smart talent management? *Industrial and Commercial Training*, Vol. 41. No. 1. pp. 38. <https://doi.org/10.1108/00197850910927697>.
- Horváth, D. – Móricz, P. – Szabó, Zs. R. (2018): Üzletimodell-innováció. *Vezetéstudomány – Budapest Management Review*, Vol. 49. No. 6. pp. 2-12. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.06.01>
- Howard, A. – Wellins, R. (2008): *Global Leadership Forecast 2008/2009*. Pittsburgh, PA: Development Dimensions International.
- Iles, P. – Chuai, X. – Preece, D. (2010): Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. *Journal of World Business*, Vol. 45. No. 2. pp. 179-189.
- Karoliny, M.-né (2009): Az értékteremtő HR szervezetek. *Vezetéstudomány- Budapest Management Review*, Vol. 40. No. 7-8. pp. 11–23.
- Karoliny, M.-né (2017): Áttekintés az emberi erőforrás menedzsmentről. In: Karoliny, M.-né – Poór, J. (Szerk.): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Budapest: Wolters Kluwer Kft., pp. 23–59. ISBN: 978 963 295 648 0.
- Krishnan, T. N. – Scullion, H. (2017): Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises. *Human Resource Management Review*, Vol. 27. No. 3. pp. 431–441.
- Könczöl, E. (1998): A stratégiai menedzsment alapja. Előadás a BKÁE nappali tagozatos Vállalatgazdaságtan előadás sorozatában, Budapest.
- Korn Ferry Institute (2014): *Talent management best practice series. Strategic alignment*. ISBN 978-0-9885598-7-5
- Kránitz, É. (2012): Tehetségmenedzsment: aktuális kihívások. *Human Resources Magazin (HRM)*, Vol. 4. No. 1. pp. 34–36.
- Lepak, D. P. – Snell, S. A. (2002): Examining the Human Resource Architecture: The Relationship Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations. *Journal of Management*, No. 28 pp. 517–543.
- Luna-Arocas, R. – Morley, M. J. (2015): Talent management, talent mindset competency and job performance: the mediating role of job satisfaction. *European Journal of International Management*, Vol. 9. No. 1. pp. 28–51.
- McDonnell, A. – Collings, D.G. – Mellahi, K. – Schuler, R. (2017): Talent management: a systematic review and future prospects. *European Journal of International Management*, Vol. 11. No. 1. pp. 86–128.
- Meyers, M. C. – van Woerkom, M. (2014): The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business*. Vol. 49. No. 2. pp. 192–203. [https://ac.elscdn.com/S1090951613000795/1-s2.0-S1090951613000795-main.pdf?\\_tid=45419358-ea69-11e79bff00000aabb0f6c&acdnat=1514312531\\_f2df079dc7c6d9e9adc2d685a97e4ae4](https://ac.elscdn.com/S1090951613000795/1-s2.0-S1090951613000795-main.pdf?_tid=45419358-ea69-11e79bff00000aabb0f6c&acdnat=1514312531_f2df079dc7c6d9e9adc2d685a97e4ae4)
- Mohapatra, D. (2005): Kicking retention strategies into high gear. *Retention Strategy Journal Tata Group*, Vol. 29. pp. 1–6.
- Morgan, H. – Jardin, D. (2010): Integrated talent management. *OD Practitioner*, Vol. 42. No. 4. pp. 24–35.

- Gergely, É. – Pierog, A. (2016): Motivációs tényezők feltárása civil és profitorientált szervezeteknél. In GRADUS, Vol. 3. No. 1. pp. 368–373.
- Poór, J. – Kollár, P. – Pitlik, L. – Szabó, K. (2017): A HR jövője. In: Karoliny, M.-né – Poór, J. (Szerk.): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Budapest: Wolters Kluwer Kft., pp. 465-491. ISBN: 978 963 295 648 0
- Porter, M. E. (1980/1993): Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. The Free Press/Versenystratégia. Iparágak és versenytársak elemzési módszerei. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Prinsloo, K. (2008): Managing people for Competitive Advantage. Master's Curriculum in Leadership, Performance and Change. Johannesburg: University of Johannesburg.
- Rappaport, A – Bancroft, E – Okum, L. (2003): The aging workforce raises new talent management issues for employers. Journal of Organizational Excellence, Vol. 23. No. 1. pp. 55–66. <https://doi.org/10.1002/npr.10101>.
- Ready, D.A. – Conger, J.A. (2007): Make your company a talent factory. Harvard Business Review, Vol. 85. No. pp. 68.
- Rothwell, W. J. (2011): Replacement planning: A starting point for succession planning and talent management. International Journal of Training and Development, Vol. 15. No. 1. pp. 87–99.
- Rue, L. W. – Phyllis, G. H. (1986): Strategic Management – Concepts and Experiences. New York–London–Sydney–Toronto: McGraw-Hill.
- Shanbhag, M.– Dutt, M. L. – Bagwe, S. (2016): Strategic Talent Management: A Conceptual Analysis of BCG Model. Imperial Journal of Interdisciplinary Research (IJIR), Vol. 2. No. 7. pp. 552–556.
- Shrimali, H. – Gidwani, B. (2012): Role of talent management in sustainable competitive advantage: Rising to meet business challenge. Pacific Business Review International, Vol. 4. No. 3. pp. 29–33.
- Sparrow, P.R.– Makram, H. (2015): What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture, Human Resource Management Review, Vol. 25. No. 3. pp. 249–263. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.04.002>.
- Tucker, E. – Kao, T. – Verma, N. (2005): Next-generation talent management. Business Credit, No. 107. pp. 20–27.
- Wellins, R. S. – Smith, A. B. – Erker, S. (2008): White Paper – Nine best practices for effective talent management. Development Dimensions International, Inc. <https://www.ddiworld.com/resources/library/white-papers-monographs/nine-best-practices-of-effective-talent-management>.

## KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

EFOP3.6.3-VEKOP-16-2017-00007-"Tehetségből fiatal kutató" - A kutatói életpályát támogató tevékenységek a felsőoktatásban projekt támogatásával készült.

# MICRO-LEARNING – EVIDENCE FROM A GERMAN AUDIT COMPANY

**KÜHNEL, STEPHAN**

Professor of Auditing and Management Consulting  
Hochschule für Technik und Wirtschaft Dresden  
[Stephan.Kuehnel@htw-dresden.de](mailto:Stephan.Kuehnel@htw-dresden.de)

## **Abstract**

This paper is based on Kühnel and Müller (2018). Its background is a research project on online learning as performed by German audit companies (Big4 and others). While Kühnel and Müller (2018) have focused on conceptual issues and qualitative interviews with representatives from four companies, this paper presents results from a questionnaire completed by representatives one audit company plus corresponding semi-structured interviews. Data has been collected from January to July 2018. 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*

## **INTRODUCTION**

While universities in several countries have switched to online teaching in the context of the COVID-19 pandemic, this paper focuses on the practical domain at a previous point in time. It considers the practice at German audit companies regarding their online learning initiatives. This may serve as a hint of what current students can expect in their future professional work and may be relevant for both management and education.

The paper builds on Kühnel and Müller (2018) and intends to deepen the understanding of Online Learning<sup>18</sup> in the context of continuing professional education (CPE) and development (CPD) initiatives as well as to provide implications for future activities. CPE is used in the context of staff acquiring a defined body of knowledge and skills prior to admission to the

---

<sup>18</sup> For a discussion of the basic terminology cf. Moore et al. (2010).

profession (Kühnel – Müller, 2018). Members of the profession have a greater discretion<sup>19</sup>, their initiatives are referred to as CPD. This use of the definitions<sup>20</sup> is not customary in other research domains.

It should be noted that the company subject to this study is faced with a specific business environment caused by auditing being a regulated industry.<sup>21</sup> Relevant actors are the audit company and its clients – as in other industries – but also the interests and expectations of the public and the profession (Abbott, 1988; Freidson, 1994, 2001; Westermann et al., 2015). The company participating in this part of the research project is located in Germany, however it is part of an international network. It uses a globally standardized audit methodology which has been adapted to local regulatory requirements.<sup>22</sup>

The audit industry represents a unique environment as it requires a researcher to consider the practices at the company level and in the profession. In the end, *experience in the field of expertise* is the basis for working in the profession.<sup>23</sup>

## 1. CONCEPTUAL BASIS

Following<sup>24</sup> Kühnel and Müller (2018), five types of Online Learning can be distinguished: (i) *Virtual Classrooms* where the moderator is presenting the virtual equivalent of a traditional lecture. It is typically performed live, i.e. synchronous with participants' interaction, and recorded for later retrieval. (ii) *Web-Based Trainings* are asynchronous, i.e. participants choose the time and location of their trainings based on their needs. (iii) *Blended Learning* is a combination of traditional classroom lectures and online learning, the latter mostly in the form of Web-Based Trainings (Burg – Mandl, 2005). (iv) *Micro-learning* is concerned with small

---

<sup>19</sup> Cf. IFAC's International Education Standards.

<sup>20</sup> IFAC's International Education Standards do not specifically reflect the German situation. They use the term initial professional development instead of CPE. Their definition shall apply to the „aspiring professional“. (Cf. Framework.3, 30-33 for details).

<sup>21</sup> Oversight bodies in Germany are Wirtschaftsprüferkammer (WPK) and Abschlussprüferaufsichtsstelle (APAS). Both organizations are overseen by the Federal Office for Economic Affairs and Export Control (BMWV).

<sup>22</sup> An example related to a Big4 company is discussed in Kühnel (2004). Cf. Scarborough (1996) on general insights into the management of expertise.

<sup>23</sup> This relates to skills required to perform audit tasks. Cf. Kühnel (2002).

<sup>24</sup> The theoretical approach can be traced to Nonaka and Takeuchi (1995) and Takeuchi and Nonaka (2004). However, as their relativistic approach cannot be applied to auditing, it had to be modified. Following their understanding, there wouldn't be an independent or neutral role that is characteristic of the profession.

pieces of information (Blair – Blair, 2018) that are aligned with the company’s audit approach. Typically, a reference to professional standards and a short multimedia presentation that highlights important aspects are part of it. An alternative description of micro-learning is *Learning on Demand*. The timing and the environment for the learning situation are selected by the learners.<sup>25</sup> It is about the acquisition of knowledge and skills when it is relevant for solving a specific task. (v) *Other forms* of Online Learning can be game-based approaches (Carens – Moya, 2018), simulations (Buckless et al., 2014) or similar tools.

The profession as well as public oversight represent *constraining influences* on the design and practice of a CPE/CPD concept (Kühnel, 2004). The content of Online Learning is determined by *professional standards*, needs of the *companies* as well as *individual preferences* of the participants (Kühnel – Müller, 2018; Stone, 2018). Auditing is based on *expert-knowledge* related to the methodology or industry-specific topics, so the effectiveness of the learning initiatives will be outcomes<sup>26</sup> that are put to the test in the respective client engagements.<sup>27</sup> Professional standards for auditors generally allow for *output-based* as well as *input-based measurement* of learning outcomes; German audit standards favor input-based measures.

A *graphical representation* of the major conceptual building blocks is reproduced from Kühnel and Müller, 2018:

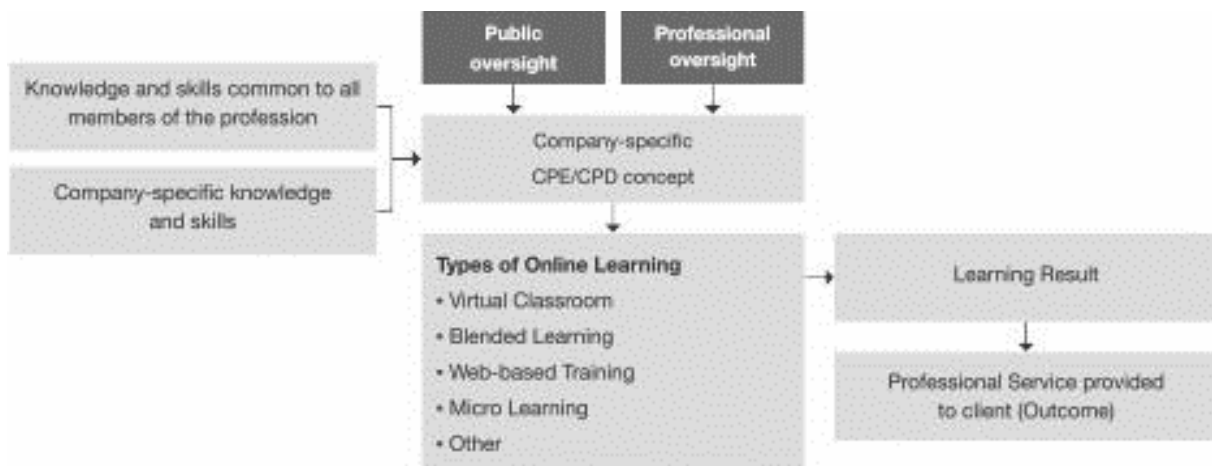
---

<sup>25</sup> Some benefits of micro-learning are characterized by Paul (2016).

<sup>26</sup> Using Accounting Information Systems as an example Riley and Ward (2017) suggest that active forms of learning like micro-learning can positively affect outcomes.

<sup>27</sup> Cf. Sonntag and Schaper (2016, pp. 372.) for workplace-related knowledge acquisition, Hochholdinger and Sonntag (2016) for knowledge transfer.

Figure 1. Conceptual Basis



Source: Kühnel – Müller (2018) pp. 56.

## 2. CONCEPTUAL DELIMITATION

The following section presents major aspects of the applicable regulations. The wording used is from the International Federation of Accountants (IFAC) whose publications are addressed to the profession's oversight bodies world-wide. Important German regulations are the Professional Statutes<sup>28</sup> and the quality management system of the audit company<sup>29</sup>.

The Framework for International Education Standards for Professional Accountants<sup>30</sup> uses the concept of *professional competence* to combine aspects of knowledge and skill. Professional competence is defined as the ability to perform a role according to a standard and goes beyond knowledge of principles, standards, concepts, facts, and procedures (Framework.18). It shall be characterized by the integration and application of technical competence (i.e. knowledge), professional skills, professional values, ethics, and attitudes (Framework.18). In other words, knowledge and skills are applied in a specific context and based on professional values and rules. The objective of CPE/CPD in the words of the Framework are to *develop and*

<sup>28</sup> In German: Berufssatzung für Wirtschaftsprüfer/vereidigte Buchprüfer. It is based on § 57 III and IV of the Act on the Professional Organization of Auditors (Wirtschaftsprüferordnung). CPD is explicitly mentioned in the Act (§ 43 II, last sentence).

<sup>29</sup> Cf. IDW QS1, a professional standard on the internal quality management system. Section 4.3 of this standard covers CPE/CPD.

<sup>30</sup> Framework (2015). Please note that starting 2020, a new set of standards will become effective. Material covered here has been in effect since 2014.

*maintain professional competence* throughout the career of a professional accountant (Framework.24)

CPE is characterized by the *acquisition of knowledge and skills*<sup>31</sup>, *practical experiences*, and an *evaluation* of the individual’s professional competence (Framework.31). Typical evidence on the existence of this competence is the individual passing a professional exam (Framework.32, .33). CPE is detailed in *IES 2 Initial Professional Development-Technical Competence*, *IES 3 Initial Professional Development-Skill*, *IES 4 Initial Professional Development-Professional Values, Ethics, and Attitudes*<sup>32</sup>. The underlying idea is that *learning outcomes* for knowledge (technical competence) and skills of the aspiring professional are defined in detail per subject area and a level of proficiency is given (IES 2.7 and IES 3.7, cf. Table A in IES2 for an example). Learning outcome in the context of knowledge is a description of the content and the depth of knowledge, understanding, and application required for each competence area (IES 2.A6). Regarding skills, learning outcome is characterized by four categories (intellectual, interpersonal/communication, personal and organizational competences; cf. IES3.A5). The corresponding learning outcome for a skill is a conceptualized similarly as for knowledge (IES3.A7).

Table 1. Characterization of Learning Outcomes per IES2-4

Competence Area (Level of Proficiency)	Learning Outcomes
(a) Financial accounting and reporting (Intermediate)	(i) Apply accounting principles to transactions and other events.
	(ii) Apply International Financial Reporting Standards (IFRSs) or other relevant standards to transactions and other events.
	[...]

*Source: Example taken from IES2.Table A. The learning outcomes are typically operationalized in more detail*

<sup>31</sup> Described as Professional Accounting Education.

<sup>32</sup> This standard shall not be covered separately. Its contents can be incorporated in the categories of knowledge and skill as used in this paper.

The three standards mentioned above seem to have been completely ignored in the context of the professional exam in Germany.<sup>33</sup> Neither the German Act on the Professional Organization of Auditors (§§12-14 WPO), the respective administrative directive (§§4, 11 WiPrPrüfV) nor the syllabus to the professional exam<sup>34</sup> go beyond a simple listing of subjects. In other words, details on required knowledge and especially skills are missing, the level of proficiency of knowledge or skill for a candidate to the audit profession is not defined at all. According to *IES 6 Initial Professional Development-Assessment of Professional Competence* the professional exam shall adhere to the concepts of reliability and validity (IES6.A11-.A14).<sup>35</sup> CPE also implies *practical activities*. In the context of *IES 5 Initial Professional Development-Practical Experience*, practice shall enable the aspiring professionals a demonstration that they have gained the knowledge and skills – as described in IES2-4 – necessary for performing their future role. German law requires generally three years of practice prior to admission to the professional exam (§9 I WPO).

CPD is defined in the Framework for International Education Standards for Professional Accountants around the concept of professional competence, too. It covers learning and development that enables individuals to *continue to perform* their roles competently (Framework.34). There is some flexibility in how the professional competence is maintained. Or in the words of the Framework:

“As a professional accountant’s career progresses, emphasis tends to shift from structured learning activities to practical experience and informal learning.” (Framework.37, last sentence)

---

<sup>33</sup> IES6.4 limits the requirements of IES2-5 to the time before the professional exam. However, the assessment of knowledge and skill must be performed against a benchmark (IES6.7). It is questionable whether the German approach to leave the definition of the benchmark to the individual examiner’s prejudices (scope of the examiner’s judgement, cf. BVerwG 9.12.1992: 6 C 3.92) is compatible with this International Education Standard. Zimmerling—Brehm (2007, pp. 581.) imply that the concept of examiner’s judgement as understood in German legal practice is an invitation to manipulation.

<sup>34</sup> Compare the German syllabus ([https://www.wpk.de/fileadmin/documents/Nachwuchs/Examen/IDW-WPK\\_Konkretisierung\\_Pruefungsgebiete\\_Paragraf\\_4\\_WiPrPruefV.pdf](https://www.wpk.de/fileadmin/documents/Nachwuchs/Examen/IDW-WPK_Konkretisierung_Pruefungsgebiete_Paragraf_4_WiPrPruefV.pdf)) e.g. with the version of the Institute of Chartered Accountants of England and Wales (<https://www.icaew.com/-/media/corporate/files/learning-and-development/aca-evolved/syllabus/2020-aca-syllabus-skills-and-technical-knowledge-grids.ashx>).

<sup>35</sup> Additional criteria are fairness and being unbiased (IES6.A15-.A16), transparency (IES6.A17-.A18), and a high level of sufficiency (IES6.A19-.A20). The latter means that the exam has a balance of depth and breadth, knowledge, and application, and combines material from different areas applied to a range of situations and contexts.



CPD is also subject to an *assessment* in order demonstrate its effectiveness (Framework, 38). This assessment includes an evaluation based on verifiable evidence on the individual's achievement of professional competence. The latter being described as technical competence, professional skills, professional values, ethics, and attitudes (Framework.40). The evaluation shall be either output-oriented (i.e. what has been learnt), input oriented (i.e. time spent for CPD), or a combination of both (Framework.41, IES7.6<sup>36</sup>). Germany is using the *input-oriented measurement approach* only.<sup>37</sup> CPD must be *documented* (c.f. IES7.15 for this type of approach). Micro-learning can be covered by the following items on the list of examples given in ISE7.A7:

- (b) Self-directed learning,
- (c) On-the-job training,
- (f) Formal study related to professional responsibilities.

There are additional requirements for audit engagement partners that are not detailed in this section.<sup>38</sup>

### 3. METHODOLOGY

The part of the research project presented in this paper is based on responses obtained from one audit company during the period January-July 2018. This is an exploratory study that combines semi-structured interviews held on site with a questionnaire. It should be noted that the author has performed approx. eight years of online teaching in an academic context and more than 15 years of experience in auditing.

The interviewees have been identified as responsible for the conceptual design of micro-learnings within the CPE/CPD universe of the audit company; this does not cover the technology used for implementation. The interviews focused on the concept, its scope and relation to other types of CPE/CPD. There were follow-ups to verify the researcher's

---

<sup>36</sup> IES 7 Continuing Professional Development.

<sup>37</sup> German CPD regulation is purely input-oriented. I.e. what counts is the amount of time used for CPD, regardless of what has been learned. The Professional Statutes state that activities shall be *suitable* to improving the professional's knowledge and skills (§5 IV Berufssatzung für Wirtschaftsprüfer/vereidigte Buchprüfer).

<sup>38</sup> IES 8 Professional Competence for Partners Responsible for Audits of Financial Statements.

understanding; this was done by phone. The approach combines questions with additional inquiries to make use of the interviewees' expertise. Formulation of items in the interview guidelines follows usual procedures (Schnell et al., 2018). Guidelines have been presented to interviewees during the communication in writing. This allows participants to follow the structure and logic of the interview. The choice of methodology was guided by the need to enable an open discussion and to verify completeness from the audit company's point of view. Quantitative data has been gathered via an online questionnaire (using the Unipark platform – [www.unipark.com](http://www.unipark.com)). Participants are not individually known to the researcher because competitors participated in other aspects of the entire research project. Participants to the questionnaire have been identified with a code, while a member of the audited company has verified their identity. A total of 58 respondents from the company covered in this paper has completed the questionnaire.

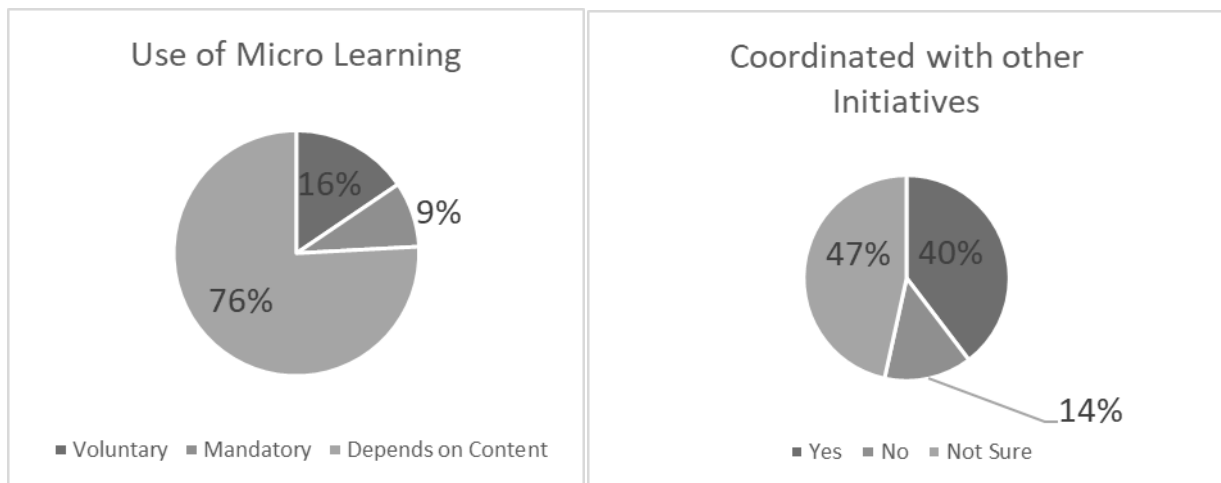
## **4. RESULTS**

### **4.1. Questionnaire on Micro-Learning**

Five topics from the questionnaire will be highlighted in this section. It should be noted that the use of micro-learning has been relatively new at the time the respondents have answered the questions.

The first question asked whether micro-learning is generally voluntarily or mandatory, see Figure 2. Answers highlighting the “depends on content” category suggest that there are only selected fields of application where micro-learning is considered useful. The second question asking on the coordination with other types of activity was surprisingly unspecified. This may indicate the short time over which micro-learning has been used by the company.

Figure 2. Use and Coordination



*Source: Result from the questionnaire*

There doesn't seem to be a coherent understanding of whether Micro-learning can be considered as relevant to CPD, see Figure 3. German auditors are required to record evidence of qualified CPD amounting to 40 hours<sup>39</sup> per year. The regulation states that CPD shall cover theoretical aspects, audit skills and knowledge of professional regulations.<sup>40</sup> E-Learning is specifically mentioned as being recognized.<sup>41</sup> This might be part of the issue, as micro-learning may not be recognized to be covered by the "umbrella term" of E-Learning. It should be noted that the CPD contents generally must relate to the field of expertise of the individual auditor.<sup>42</sup> Furthermore, it appears that there are only selected initiatives using micro-learning as this represents a relatively new set of techniques. A formal coordination with other learning initiatives has mostly not been observed by participants.

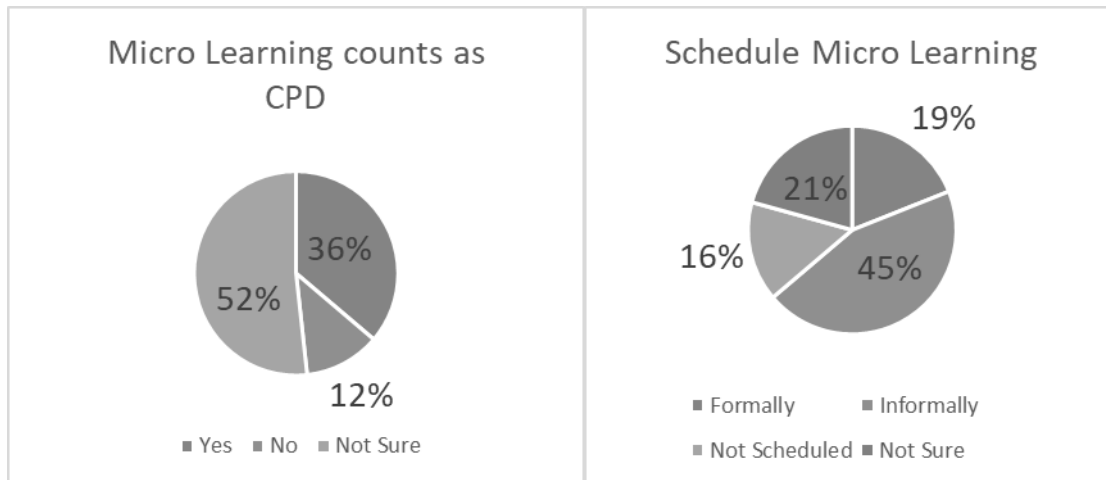
<sup>39</sup> §5 V Berufssatzung für Wirtschaftsprüfer/vereidigte Buchprüfer.

<sup>40</sup> §5 I Berufssatzung für Wirtschaftsprüfer/vereidigte Buchprüfer.

<sup>41</sup> §5 III Berufssatzung für Wirtschaftsprüfer/vereidigte Buchprüfer.

<sup>42</sup> §5 IV Berufssatzung für Wirtschaftsprüfer/vereidigte Buchprüfer.

Figure 3. CPD and Scheduling



Source: Result from the questionnaire

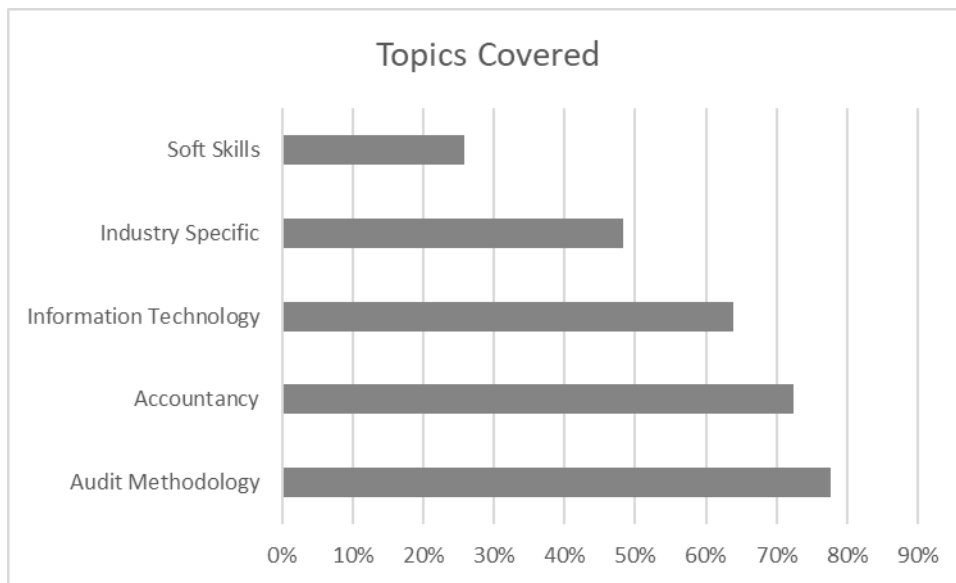
The second diagram in Figure 3 asks a crucial question for auditors, i.e. the relationship of micro-learning and other activities, especially work on client engagement. If there would be a formal scheduling, participants can reserve time for micro-learning. This doesn't seem to be the case very often, so the majority sees an informal arrangement as being practiced. This suggests a priority of client engagements. In other words, micro-learning is potentially to be used in direct relation to a client engagement (i.e. on the job training).

Figure 4 details the contents where respondents think micro-learning can be applied effectively. Most respondents favor technical aspects of auditing and accountancy<sup>43</sup>. Soft skills as an interactive form is considered not so relevant. This perspective is interesting as professional bodies have emphasized e-learning activities in the area of professional ethics.<sup>44</sup> On the other hand, there may be some overlap between the two categories of "soft skills" and "audit methodology".

<sup>43</sup> German GAAP (i.e. German Commercial Code and related law) and International Financial Reporting Standards (IFRS).

<sup>44</sup> E.g. ICAEW promotes webinars on the topic, cf. <https://www.icaew.com/learning-and-development/aca/aca-employers/existing-aca-employers/aca-training-process/ethics-and-professional-scepticism-overview-for-employers/practising-ethics-webinars>.

Figure 4. Topics Covered



Source: Result from the questionnaire

#### 4.2. Interviews on Micro-Learning

Micro-learning is effectively used for CPE. Professionals are offered a subset of micro-learning offerings as of the time of the study. A further enlargement of the scope is planned. Generally, traditional forms of training are reserved for staff that still must pass the professional exams (CPE). However, this doesn't mean that micro-learning is irrelevant to them. Understanding may be tested in a *training case*. Depending on answers given by participants, further details or material is presented interactively by the computer system to improve understanding or suggest areas for further studies. Critical topics may not be skipped. The computerized audit methodology at least partially incorporates references to content that is available in a micro-learning format.

The *future growth* shall be predominantly in the domain of professionals, i.e. for purposes of CPD. Generally, the understanding is that the time used for a micro-learning session shall be shortened. The underlying discussion is whether micro-learning is used to cover specific topics within a subject area or whether it can be used to identify dependencies between two or more individual topics. The audit company has experimented with both approaches, there seems to be a conclusion that the more focused approach is favored.

While there was expressed interest in micro-learning related to “soft skills”, there was a clear understanding that *real-life interactions* with colleagues or clients currently can’t be adequately transferred into the virtual world.

There is an understanding that electronic formats of learning only serve a supplementary role within the universe of audit education and development. While there is a planned growth in the domain of professionals, traditional networking meetings are used to socialize and to exchange ideas with individuals from other locations.

Management has explicitly commented on the limited opportunity for staff to block time for micro-learning (see Figure 3). On the one hand this provides flexibility for staff and for a client engagement. However, if there are conflicts micro-learning is effectively postponed until a later available time slot appears. Contents of micro-learning initiatives are planned based on participants experiences so that a curriculum of topics can be structured by individuals (Philips, 2017). Generally, there is a higher freedom of choice in CPD when compared to CPE.

Industry-specific knowledge is managed in a separate structure within the audit company. In the end this means that industry-specific and general audit/accounting learning has to be coordinated. Somewhat mirroring the respondents’ answers in figure 4, current micro-learning offerings focus on Audit Methodology, Accounting, and Information Technology.

As explained by Kühnel-Müller (2018) in detail the outcome of micro-learning is not measured directly, only via the individuals’ or teams’ performance on an audit engagement. In other words, the general review process as well as participants’ verbal feedback is used to identify areas where changes in methodology or approach may be necessary.

To summarize, micro-learning has *arrived* and is *relevant* in practice. For the future, the use of micro-learning can be expected to grow.

## **5. DESIGN PARAMETERS OF MICRO-LEARNING**

### **5.1. Knowledge and Skills**

Following the distinction of CPE/CPD, there is a common core to the profession that is sometimes referred to as *common body of knowledge* (CBK). Contrary to the wording, this

common core covers both knowledge and skills, e.g. the identification of errors or misstatements in audited financial statements. It should be noted that the skills component is generally addressed by including *case studies or examples from clients*. They require participants to apply their knowledge in a specific setting. For selected topics, there are *computerized simulations* available for participants' use.

Continuing professional *education* is generally offered around an offline teaching format covering the topics of (i) basic audit and accounting methodology, (ii) advanced audit and accounting topics, (iii) additional international aspects during the first three years of working with the company. The format is an approx. one-week training course organized inhouse. There are additional required online formats, e.g. relating to professional topics like independence.

*Professionals* are offered a wider selection of topics while there is still mandatory content, e.g. changes in regulation or audit methodology. Staff at management level may participate in specific "executive events". Generally, at the CPD level, offerings are more flexible and do not require a longer attendance of inhouse training courses. Given the examples discussed with the company, the inhouse training courses last approx. two days.

## **5.2. Public and Professional Oversight**

It must be stressed that CPE/CPD is *regulated by the profession*<sup>45</sup>, so the requirements and performance of CPE/CPD is part of the quality management system<sup>46</sup> maintained by the company. An inspection by an external oversight body or peer review may cover the CPE/CPD concept and its practice.

---

<sup>45</sup> §5 (professionals), and §7 (others) of Berufssatzung für Wirtschaftsprüfer/vereidigte Buchprüfer for professionals.

<sup>46</sup> Cf. ISQC 1.35-44.

### 5.3. Micro-Learning-Format

At the time data has been collected, micro-learning has not been offered systematically at the CPD level. This has been planned as a general roll-out for 2019. However, micro-learning has been incorporated in CPE offerings.

Micro-learning is typically built around a theoretical base and includes an application scenario or practical case. The general understanding was that micro-learning should be focused. An alternative argument could have been to highlight interrelations between different topics or fields of application. It may be argued that this perspective is due to the focus on CPE. When micro-learning is extended systematically to professionals, an assumption can be made that interrelations between different topics may be covered more extensively.

The following three formal dimensions attempt to further characterize micro-learning:

- *Place and Time*

Participants can perform micro-learnings at their discretion, i.e. at the time and place of their choice. The time frame used is from approx. 5 minutes duration to 20-30 minutes. Multiple micro learnings may be combined by participants at their discretion.<sup>47</sup>

- *Link to Audit Methodology or Accounting Manual*

The concept is that micro-learnings shall be systematically linked to the Audit Methodology, allowing practitioners to verify their understanding when performing related tasks on a client engagement. The same approach applies to accounting standards. The understanding of the researcher is that this has not been consistently put into practice yet, however this might relate to the state of implementation at the time the interviews have been held and the questionnaire has been filled in.

- *Mandatory/Non-Mandatory*

There is micro-learning that is mandatory to staff at the CPE/CPD level. An example is given with independence. Generally, mandatory content is developed based on the *common body of knowledge*. Multiple organizational units are engaged to identify

---

<sup>47</sup> Note that the minimum time budget available for all types of learning is governed by the profession, i.e. forty hours per year for German statutory auditors (cf. §5 V Berufssatzung für Wirtschaftsprüfer/vereidigte Buchprüfer).



content in practice (e.g. human resource, professional practice departments on audit methodology and accountancy). There are further decisions at the management level. Inputs may result from *business developments* and *reviews*, i.e. areas where a lack of knowledge or skills applied to a specific case has been found in the past. However, mostly micro-learnings have been encountered that can be chosen at the individuals' level *according to need and opportunity based on actual client engagement*. It should be stressed that there is something like an annual CPE/CPD schedule that can be filled by the individual in coordination with the respective supervisor. This is at the level of the overall education/development concept and not specifically aimed at micro-learnings.

#### **5.4. Learning Result**

Typically, micro-learning focuses on knowledge and skills. As stated above, this requires that at least one application scenario or situation from an existing engagement is incorporated. An additional formal test of understanding at the end has not been consistently applied. This relates to the general approach of providing input-based evidence of CPD in Germany.

#### **5.5. Learning Outcome**

German law prohibits the evaluation of learning results at the individual level below management rank (Kühnel – Müller, 2018). In other words, the inhouse evaluation of tests or suggested solutions to practical scenarios is not possible. The audit company covered by this paper has not engaged in external evaluations, so the solution was to rely on the general review process of audit engagements. I.e. the evaluation is focusing on the application of knowledge or skills in practice. When reviewing working papers managers, partners or others can verify whether knowledge and skills have been appropriately applied (Kühnel – Müller, 2018).

### **6. EXAMPLE**

Several audit companies participating in the overall research project have presented their tools. However, for the purposes of this paper, an example from a German University (HTW

Dresden) shall be used. It is based on the rules for recording the acquisition costs of an asset.<sup>48</sup> The topic is very general and is considered basic knowledge at the undergraduate level in accountancy. The micro-learning tool may be linked from the audit methodology where procedures on the correct valuation of assets acquired are verified.

After a short introduction in which context the content is applicable or not, the following table is used:

Table 2. Acquisition Costs

Purchase price of the asset
- Trade discounts or rebates
+ Costs directly attributable to the acquisition of the asset (e.g. transport, handling), excluding interest on financing of the acquisition
+ Subsequent acquisition costs
= Acquisition costs

*Source: Contents as used at HTW Dresden, translated from German*

The composition of the components of acquisition costs is briefly explained verbally in a *video clip*. *Written material* covers references to the respective definitions in the German Commercial Code. Typical problems like the elimination of deductible input-value added tax and the meaning of subsequent acquisition costs are covered too. They correspond to *worked examples* illustrating the rules. *Further references* including court decisions are provided. Finally, there are a small number of test cases that can be used to verify the reader's understanding. A solution is presented afterwards and explained.

To summarize, the micro-learning tool is constructed around a rather small piece of information that can be presented in the format of a presentations slide (or the electronic equivalent). It encompasses written material, a recorded verbal explanation, worked examples and the opportunity to test one's understanding. Completing the micro-learning tool should not take more than 15 minutes. Of course, there is the opportunity to analyze the topic in more detail when following the references provided.

---

<sup>48</sup> §255 I German Commercial Code.

The major difference to micro-learning tools used by German audit companies is that the educational version presented here fits to the curriculum or design of the module of the University. So, the timing of the performance and referencing to other materials are different from its educational equivalent.

Micro-learning tools found in the audit service line are typically related to the respective audit company's audit methodology (sometimes even with direct links from the methodology). In other words, it is to be used in parallel when performing corresponding audit procedures. Questions presented in the audit software for a specific engagement relate to the methodology and should be answered by the auditor. Background information to fully understand the questions can be found in the micro-learning tools. Auditors are required to transfer the general contents from the learning tool to their current piece of work. There is no direct feedback to the preparer unless the person explicitly asks a colleague. However sooner or later (typically sooner), the work including supporting evidence is reviewed by another colleague and misunderstandings can be corrected. To summarize, the major difference to audit practice is how the feedback mechanism works.

## **7. DISCUSSION**

This paper is based on *semi-structured interviews* and a *questionnaire* that has been answered by 58 participants (analyzable answers) of the German audit company. As described earlier, a special procedure had to be applied throughout the entire project to prevent internal contact details to become available to external parties. This requirement implies that there were two representatives of the audit company that know the identity of respondents. Taken together, both aspects represent inherent limitations to reliability. The choice of methodology was based on the interest to get a thorough understanding of micro-learning's practice and potentials from the perspective of the audit company.

It is to be emphasized that auditing is a regulated industry. For this study this has two implications: (i) the activities of public and professional oversight must be considered, and (ii) there is a very clear differentiation between members of the profession and other staff. The latter aspect has been mirrored in the distinction between Continuing Professional Education (CPE) and Continuing Professional Development (CPD) in this paper.

The major aspect of micro-learning is that it is sensitive to the context of work, e.g. can be linked to the audit methodology or other internal databases that are used regularly. Furthermore, it is an asynchronous form of communication that allows for a huge amount of flexibility regarding the time and place that is chosen for learning. Put differently, it can be performed depending on the schedule and needs of the individual while considering the requirements of the entire organization via the curriculum that is to be covered during a year. It appears that micro-learning has found its place in practice. As previously documented in Kühnel—Müller (2018), this paper provides further evidence that the use of micro-learning can be expected to grow in the auditing context. It should be noted that micro-learning is generally an “add-on” that is effective in connection with other learning formats. There was no evidence that micro-learning is used on its own. Even when there were specific forms of mandatory micro-learning, the content has been applied to cases or a scenario and a link to the professional standards has been established. Taking a wider perspective, micro-learning may be used to standardize practice over different locations or even countries when linked to the audit methodology. It remains to be seen whether the further development supports this current understanding, however the format provides huge benefits to an organization. Of course, there are plenty of research opportunities related to the concept and use of micro-learning.

Somewhat striking was the result from the questionnaire that most respondents didn't block specific periods of *time for their learning*. This may reflect the approach that micro-learning is best applied on the job. It may also relate to the priority of client engagements. The concern connected to this topic is whether this lack of a specific time-frame results in this activity being not performed when needed or without the proper depth. Very positively from the researcher's perspective was to see the attempts to *integrate* micro-learning with the audit methodology that staff uses on a daily basis when performing their work. The same applies to subject-area databases like German accounting rules or International Financial Reporting Standards.

A significant risk of micro-learning is that they usually *focus on a defined topic and perspective*. Learners may not think too much about limitations of the approaches presented, other perspectives that may be relevant or the relationship with other aspects of the audit

process. In other words, micro-learning is to be embedded in a broader concept that allows for such linkages to be established by using other forms of learning.

There are parts of the work of an auditor that are characterized by the application of *professional judgement* or *professional skepticism*.<sup>49,50</sup> Micro-learning may offer the benefit of learning by example or case. As professional judgement must integrate various aspects of a situation, micro-learning may be of limited use when going beyond a list of things to consider and the provision of examples.

## 8. CONCLUSION

This paper has presented micro-learning as conceptualized and practiced by one German Audit Company that is member to a worldwide network of firms. It is considered a useful tool that needs to be supplemented by other learning or practical activities.

## REFERENCES

- Abbott, A. (1988): *The System of Professions: An Essay on the Division of Expert Labor*. Chicago: University of Chicago Press.
- Bair, R. – Bair, B. (2018): A Creative Education Avenue for Micro Learning. *Training & Development*, Vol. 45 No. 4. pp. 14–15.
- Berufssatzung für Wirtschaftsprüfer/vereidigte Buchprüfer (Statute for the German Audit Profession). As of 21.6.2016
- Buckless, F.A. – Krawczyk, K. – Showalter, D.S. (2014): Using Virtual Worlds to Simulate Real-World Audit Procedures, in: *Issues in accounting education*, Vol. 29. pp. 389–417.
- Bürg, O. – Mandl, H. (2005): Akzeptanz von E-Learning in Unternehmen. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, Vol. 4. No. 2. pp. 75–85.
- BVerwG 9.12.1992: 6 C 3.92. Ruling of the German Federal Administrative Court. <https://dejure.org/dienste/vernetzung/rechtsprechung?Gericht=BVerwG&Datum=09.12.1992&Aktenzeichen=6%20C%203%2E92>.

---

<sup>49</sup> Cf. IAASB's website on professional scepticism, available at <http://www.iaasb.org/projects/professional-skepticism> (retrieved March, 4, 2018).

<sup>50</sup> Quoted from *IAASB (2017, pp. 4)*: „Education and training can raise awareness and develop the needed attitude. At both the firm and engagement level, it is critical to reinforce and monitor the application of professional skepticism, including through setting the right tone at the top.”

- Carenys, J. – Moya, S. (2016): Digital game-based learning in accounting and business education. *Accounting Education*, Vol. 25. pp. 598–651.
- Freidson, E. (1994): *Professionalism reborn – Theory, prophecy and policy*. Cambridge: Polity.
- Freidson, E. (2001): *Professionalism – The third logic*. Cambridge: Polity.
- Handelsgesetzbuch (German Commercial Code). As of 18.7.2017.
- Hochholdinger, S. – Sonntag, K. (2016): Transfer – Gelerntes im Arbeitsalltag kompetent nutzen. In: Sonntag, K. (Ed.): *Personalentwicklung in Organisationen*, 4th ed. Göttingen: Hofgrefe, pp. 629–661.
- International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) et al. (2017): *Towards Enhanced Professional Scepticism – Observations of the IAASB–IAESB–IESBA Professional Scepticism Working Group*. New York: IFAC. <https://www.ifac.org/system/files/publications/files/Toward-Enhanced-Professional-Skepticism-IAASB-IAESB-IESBA.pdf>.
- International Accounting Education Standards Board (IAESB) (2019): *Handbook of International Education Pronouncements*. New York: IFAC. <http://www.ifac.org/system/files/publications/files/Handbook-of-International-Education-Standards-2019.pdf>.
- International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) (2018): *International Standard on Quality Control (ISQC) No. 1: Quality Control for Firms that Perform Audits and Reviews of Financial Statements and Other Assurance and Related Services Engagements. Volume I*. New York: IFAC. <https://www.ifac.org/system/files/publications/files/IAASB-2018-HB-Vol-1.pdf>.
- Kühnel, A. (Ed.) (2002): *Wissensmanagement und wissensorientierte Führung in Professional Service Firms*. Rostock: University of Pécs and University of Rostock, pp. 53–59.
- Kühnel, S. (2004): *Wissensorganisation in Professional Service Firms*. St. Gallen: University of St. Gallen.
- Kühnel, S. (2004): *Zu den konzeptionellen Grundlagen des Wissensmanagements*. Rostock: University of Rostock.
- Kühnel, S. – Müller, M. (2018): Use of Online Learning for Continuing Professional Education and Development by German Audit Companies. *Budapest Management Review*, Vol. 49. No. 11. pp. 55–61.
- Moore, J. – Dickson-Deane, C. – Galyen, K. (2010): E-Learning, online learning, and distance learning environments: Are they the same? *Internet and Higher Education*, Vol. 14. pp. 129–135.
- Nonaka, I. – Takeuchi, H. (1995): *The knowledge-creating company*. Oxford: Oxford University Press.
- Paul, A.M. (2017): Micolearning 101. *HR Magazine*, Vol. 61. No. 4. pp. 36–42.
- Phillips, F. (2017): Are You Making Learning Too Easy? Effects of Grouping Accounting Problems on Students' Learning. *Issues in Accounting Education*, Vol. 32. No. 3. pp. 81–93.
- Riley, R. – Ward, K. (2017) Active Learning, Cooperative Active Learning, and Passive Learning Methods in an Accounting Information Systems Course. *Issues in Accounting Education*, Vol. 32. No. 2. pp. 1–16.
- Scarborough, H. (Ed.) (1996): *The Management of Expertise*. London: Macmillan.

- Schnell, R. – Hill, P. B. – Esser, E. (2018): Methoden der empirischen Sozialforschung, 11th ed. München: Oldenbourg.
- Sonntag, K. – Schaper, N. (2016): Berufliche Handlungskompetenz fördern – Wissens- und verhaltensbasierte Verfahren. In: Sonntag, K. (Ed.): Personalentwicklung in Organisationen, 4th ed. Göttingen: Hofgreffe, pp. 369–409.
- Sonntag, K. – Stegmaier, R. – Schaper, N. (2016): Organisationsdiagnose – Strukturelle und kulturelle Merkmale. In: Sonntag, K. (Ed.): Personalentwicklung in Organisationen, 4th ed. Göttingen: Hofgreffe, pp. 255–293.
- Stone, M.S. (2018): Learning from Expected and Unexpected Sources, Issues in Accounting Education, Vol. 33. No. 3. pp. 61–66.
- Takeuchi, H. – Nonaka, I. (2004): Hitotsubashi on Knowledge Management. Hoboken: Wiley.
- Westermann, K.D. – Bedard, J.C. – Earley, C.E. (2015): Learning the “Craft” of Auditing – A Dynamic View of Auditors’ On-the-Job Learning. Contemporary Accounting Research, Vol. 32. pp. 864–896.
- Wirtschaftsprüferordnung (German Act on the Professional Organization of Auditors).
- Zimmerling, W. – Brehm, R.G. (2007): Prüfungsrecht – Verfahren, vermeidbare, Fehler, Rechtsschutz, 3/e. Carl Köln: Carl Heymanns.

## IPAR 4.0 – MI-É ITT A TÉR?

### INDUSTRY 4.0 – THE SPACE IS FOR THE AI?

#### OBERMAYER NÓRA

PhD, tanszékvezető egyetemi docens  
Pannon Egyetem, Gazdaságtudományi Kar  
Szervezési és Vezetési Intézeti Tanszék  
[obermayer.nora@gtk.uni-pannon.hu](mailto:obermayer.nora@gtk.uni-pannon.hu)

#### CSIZMADIA TIBOR

PhD, intézetigazgató egyetemi docens  
Pannon Egyetem, Gazdaságtudományi Kar  
Szervezési és Vezetési Intézeti Tanszék  
[csizmadia.tibor@gtk.uni-pannon.hu](mailto:csizmadia.tibor@gtk.uni-pannon.hu)

#### HARGITAI DÁVID MÁTÉ

PhD, adjunktus  
Pannon Egyetem, Gazdaságtudományi Kar  
Marketing Intézeti Tanszék  
[hargitai.david@gtk.uni-pannon.hu](mailto:hargitai.david@gtk.uni-pannon.hu)

#### KIGYÓS TAMÁS ATTILA

mesteroktató  
Pannon Egyetem, Gazdaságtudományi Kar  
Szervezési és Vezetési Intézeti Tanszék  
[kigyos.tamas@gtk.uni-pannon.hu](mailto:kigyos.tamas@gtk.uni-pannon.hu)

#### Absztrakt<sup>51</sup>

Internet, közösségi media, digitális transzformáció, dolgok internete, okos technológiák, mesterséges intelligencia: mind egyre inkább a hétköznapok részei. Ezen fejlesztések kényelmesebbé, hatékonyabbá teszik az életet, a gépekkel való kapcsolatot, az információ áramlását. Ez a technológiai változás segít a vállalatoknak jobban megérteni a fogyasztók, vásárlók szokásait és viselkedését, a legbelsőbb gondolatait, egyszerű és gyakran zavarba ejtő módon. Az automatizáció és a robotika az Ipar 4.0 alapkövei, ez az a terület, ami erőteljesen megjelenik minden szektorban. A számos kedvező változás mellett kihívást jelent megbízható

---

<sup>51</sup> A tanulmány a II. Farkas Ferenc Nemzetközi Tudományos Konferencia "best paper" díjazottja. The paper has won the Best Paper Award of the II. Ferenc Farkas International Scientific Conference.



és biztonságos adatokat gyűjteni az Ipar 4.0 követelményeivel kapcsolatos emberi tudásról és kompetenciákról, attitűdökről és érzelmekről, illetve arról, hogy milyen jellemzőkkel bírnak a változások irányába. A vállalatoknak most kell dönteniük arról, hogy integrálják-e a mesterséges intelligenciát, robotokat, chatbotokat a működésükbe, továbbá bátorítják-e a munkatársakat, hogy robotokkal dolgozzanak együtt. Csupán néhány tanulmány készült eddig arról, hogy ezekkel a változásokkal kapcsolatban milyen attitűdök jelennek meg a munkahelyeken, a szolgáltató- és gyártó vállalatoknál. Jelen kutatás összefoglalja egy nagyobb szabású projekt első eredményeit, amelynek célja, hogy feltárja, hogy Magyarországon milyen előítéletek, attitűdök, és észlelések vannak jelen a vállalatoknál, illetve, hogy mire van szükségük ahhoz, hogy elfogadják a változást és szélesebb körben alkalmazzák a technológia vívmányait, a cyber-fizikai hybrid rendszereket, hálózatokat. A kutatás kvalitatív módszertanra épül, vállalatvezetőkkel készített interjúkon alapszik. A legfontosabb eredmények szerint a technológiai változásokkal szemben aggodalmas, tartózkodó állásponton vannak a vállalatok, de ahol már megkezdték bevezetni az Ipar 4.0 egyes elemeit, ott a pozitív tapasztalatok felülírják az esetleges félelmet és hatékonyabban tudják a munkát elvégezni. Ezáltal egyre magabiztosabbá válnak és még több technológia bevezetését mérlegelik azok a vállalatok, ahol jól működnek az Ipar 4.0 alapú rendszerek.

*Kulcsszavak: Attitűd, Ember, Ipar 4.0, Motiváció, Tudás*

## **Abstract**

Internet, social media, digital transformation, Internet of Things (IoT), smart technologies, artificial intelligence (AI) are increasingly part of people's lives. Some of these have made our interaction with machines more effective and information more natural and more powerful. Others have helped companies tap into consumers' relationships, behaviors and innermost thoughts in powerful and often disturbing ways. In addition, automation and robotics provide the muscle for Industry 4.0. Beside the several positive aspects of using these new technologies the challenge is to reliably collect data concerning human knowledge, competences, attitudes and emotions towards the demands of Industry 4.0 as well as the possible intentions attributed to it. Companies are now facing the challenge of integrating AI and robots into their workforce by encouraging employees to work with their "robotic teammates". Only a few studies have examined attitudes towards these new technologies or

dealt with the assumptions in service providers, factories and manufacturing contexts. The current research identifies essential features and characteristics that have the potential to increase the acceptance of these networked cyber-physical systems and reduce prejudices. The study summarizes the first part of a major research project that aims to reveal the attitude and perception of company leaders towards digital transformation and Industry 4.0. The research is based on qualitative interviews with Hungarian company leaders. The main findings show that there is a great amount of uncertainty towards the upcoming changes in the world of work and a bit of anxiety as well, but as the change unfolds, the companies get more and more confident and willing to apply the new technologies.

*Keywords: Attitude, Human, Industry 4.0, Motivation, Knowledge*

**A FRISSDIPLOMÁS KOMPETENCIÁK ÉS A BÉREK KAPCSOLATA - A  
KOMPETENCIA-FEJLESZTÉS LEHETŐSÉGEI A FELSŐOKTATÁSBAN**

**THE RELATIONSHIP BETWEEN FRESH GRADUATE COMPETENCIES AND  
SALARIES - OPPORTUNITIES FOR COMPETENCE DEVELOPMENT IN HIGHER  
EDUCATION**

**SIPOS NORBERT**

PhD, egyetemi adjunktus  
Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar  
Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet  
MTA-PTE Összehasonlító és Európai Foglalkoztatáspolitikai és Munkajogi Kutatócsoport  
[sipos.norbert@tkk.pte.hu](mailto:sipos.norbert@tkk.pte.hu)

**KURÁTH GABRIELLA**

PhD, egyetemi adjunktus  
Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar  
Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet  
[kurath.gabriella@tkk.pte.hu](mailto:kurath.gabriella@tkk.pte.hu)

**GYARMATINÉ BÁNYAI EDIT**

PhD, habil. egyetemi docens  
Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar  
Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet  
[banyai.edit@tkk.pte.hu](mailto:banyai.edit@tkk.pte.hu)

**Absztrakt<sup>52</sup>**

A tanulmánya frissdiplomások kompetenciái és a munkahelyi sikeresség, ezen belül a bérek közötti összefüggésekkel foglalkozik a Diplomás Pályakövető Rendszer felmérések adataira építkezve. Az eredmények alapján a szerzők kísérletet tesznek a felsőoktatási kompetencia-fejlesztés lehetőségeinek a bemutatására is. A felsőoktatási kompetenciákkal foglalkozó szakirodalmi áttekintést követően a Diplomás Pályakövető Rendszer kerül a fókuszba, kiemelve a kompetencia értékelési lehetőségeket is. A kompetenciák és a munkahelyi sikeresség összefüggéseinek vizsgálat OLS regresszió módszertan segítségével valósul meg.

---

<sup>52</sup> A tanulmány a II. Farkas Ferenc Nemzetközi Tudományos Konferencia "best paper" díjazottja. The paper has won the Best Paper Award of the II. Ferenc Farkas International Scientific Conference.

A négy felmérési évben 6 190 fős mintán végzett elemzésnél a logaritmizált fizetésre gyakorolt hatásnál egyértelműen kimutatható, hogy a részvételi és a módszertani kompetenciáknak van hosszú távú pozitív hatása, amelyekhez kapcsolódik a soft kompetenciák kérdésköre is. A kutatás a Pécsi Tudományegyetem végzettjei körében zajlott, annak ellenére, hogy az egyetem Magyarország egyik legnagyobb és legsokszínűbb intézménye, az eredmények bizonyos korlátok között alkalmasak csak a hazai összefüggések megítélésére.

Az irodalmi áttekintés alapján lehetőség van a kompetenciák és a munkaerő-piaci sikeresség közötti kapcsolat főbb területeinek az elemzésére. A tanulmány jövőbeli kutatási lehetőségeket is megfogalmaz.

Az eredmények alapján két főbb irányban indultak el kezdeményezések. Az egyik az oktatási módszerek bővítése és módosítása részben a hallgatók kompetenciáinak fejlesztése érdekében, másrészt a hallgatói szolgáltatások keretében elindított kompetencia fejlesztési projektek, mint például mentoring, fejlesztő workshopok, tréningek.

*Kulcsszavak: kompetenciák, DPR, munkahelyi sikeresség, felsőoktatási kompetencia-fejlesztés*

## **Abstract**

The study addresses the relationship between recent graduates' competencies and job success, namely the wages, with the use of the Graduate Career Tracking System surveys' data. Based on the results, the authors also make an attempt to present the possibilities of higher education competence development. Following a review of the literature on higher education competencies, the Graduate Career Tracking System will be the focus, highlighting competency assessment options as well. The relationship between competencies and job success is examined using OLS regression methodology.

In the analysis of a sample of 6,190 people in the four survey years, the effect on logarithmic pay clearly shows that participative and methodological competencies have a long-term positive effect, which is also related to the issue of soft competencies. The research was carried out among the graduates of the University of Pécs, despite the fact that the university is one of the largest and most diverse institutions in Hungary, the results are, within certain limits, only suitable for assessing Hungarian contexts.

Based on the literature review, it is possible to analyse the main areas of the relationship between competencies and labour market success. The study also outlines future research opportunities.

Based on the results, initiatives have been launched in two main directions. One is to expand and modify the teaching methods partly in order to develop the competencies of the students, another is the competence development projects launched within the framework of the student services, such as mentoring, development workshops, trainings.

*Keywords: competencies, GCTS, workplace success, higher education competence development*

# A SZERVEZETI KARRIERFEJLESZTÉS SIKERES MŰKÖDÉSÉNEK ÚJRAGONDOLÁSA

## RETHINKING THE SUCCESSFUL OPERATION OF ORGANIZATIONAL CAREER DEVELOPMENT

**SZABÓ-BÁLINT BRIGITTA**

Egyetemi tanársegéd

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Vezetés- és Szervezéstudományi  
Intézet

[balintb@ktk.pte.hu](mailto:balintb@ktk.pte.hu)

### **Absztrakt**<sup>53</sup>

Az elmúlt évtizedekben megváltozott dolgozói-munkáltatói viszony mindenképpen azt indokolja, hogy érdemes átgondolni a karrierfejlesztési gyakorlat szerepét. A munkaadók sokszor háttérbe vonulnak a karrierfejlesztési folyamatban, pedig szükség lenne aktivitásukra, de egy másfajta, újra gondolt formában, mint ahogy korábban ez zajlott a tradicionális karrier korszakában. A tanulmány célja, hogy beazonosítsa a hatékony szervezeti karrierfejlesztés rendszer működtetésének legfontosabb sikertényezőit napjainkban. Az áttekintett szakirodalmak alapján a következő négy kategóriába sorolhatók ezek a feltételek: a szervezeti karrierfejlesztés célja és a vállalati célokkal való összhang megteremtése, a szereplők és a felelősségi körök tisztázása, az alkalmazandó karrierfejlesztési eszközök átgondolása, valamint az emberi erőforrás menedzsment (EEM) folyamatokkal való integrált együttműködés biztosítása.

*Kulcsszavak: karrier, karrierfejlesztés, karriertervezés, karriermenedzsment, munkaadó, munkavállaló*

---

<sup>53</sup> A tanulmány a II. Farkas Ferenc Nemzetközi Tudományos Konferencia "best paper" díjazottja. The paper has won the Best Paper Award of the II. Ferenc Farkas International Scientific Conference.

## **Abstract**

The changed employee-employer relationship in recent decades certainly justifies rethinking the role of career development practice. Employers often retreat to the background in the career development process, even though their activity would be necessary, but in a different, rethought form than it was before in the traditional career era. The aim of this study is to identify the key success factors for operating an effective organizational career development system today. Based on the literature reviewed, these conditions can be divided into the following four categories: alignment with the goal of organizational career development and corporate goals, clarification of the actors and their responsibilities, rethinking of applicable career development tools, and ensuring integrated collaboration with the human resource management (HRM) processes.

*Keywords: career, career development, career planning, career management, employer, employee*

## **1. BEVEZETÉS**

Az elmúlt egy-két évtizedben megkérdőjeleződött, hogy szükséges, vagy érdemes-e a szervezeteknek szerepet vállalniuk alkalmazottaik karriermenedzselésében. Köszönhető ez a meggyengült munkavállalói-munkaadói kapcsolatnak vagy a szervezeteken átívelő karrier utaknak (Cappelli – Keller, 2013) A megváltozott dolgozói-munkáltatói viszony mindenképpen azt indokolja, hogy érdemes átgondolni a karrierfejlesztési gyakorlat szerepét. Több ízben is szóba kerül a különböző földrajzi területekről származó szakirodalmakban (pl.: DeFillippi – Arthur, 1996; Arnold, 2011), hogy manapság az egyének szeretik maguk irányítani sorsukat, valamint sokkal fontosabbá vált számukra, hogy foglalkoztathatóságukat növeljék, mint hogy hosszútávon stabil munkahelyük legyen. Viszont azzal a véleménnyel is találkozhattunk, hogy bár úgy tűnik, a szervezetek szava egyre kisebb ebben az ügyben, nem biztos, hogy ez ténylegesen így is van. Számos kutatás azt igazolja, hogy a munkahelyváltás legfőbb oka a karrierlehetőségek hiánya, a munkavállalók nem látják karrierlehetőségeiket munkaadójuknál, nem kapnak megfelelő tájékoztatást azokról. (Pl.: Kelly Services, 2014; Hedge – Rineer, 2017) Úgy tűnik, hogy a munkáltatónak még mindig nagy szerepe van abban, hogy a munkavállaló miként tudja karrierjét fejleszteni, hiszen ő kínálja a lehetőségeket hozzá.

Ha gondosan cselekszik a szervezet, akkor számára is előnyös módon tudja az egyén karrierjének kiteljesedését terelni. Motivált és jobban teljesítő kollégákat nyerhet általa.

Másik nézőpontból megközelítve a munkáltatóknak is szüksége van bizonyos fokú tudatos karrierfejlesztésre, és ezzel együtt utódlástervezésre, mivel a vezetői helyek betöltése ezáltal gyorsabb és hatékonyabb lehet. Viszont Kispal-Vitai – Wood (2018) felhívja rá a figyelmet, hogy bár az utódlástervezés kulcsfontosságú lenne a szervezetek EEM tervezési gyakorlatában, mégsem szentelnek neki megfelelő arányú figyelmet. A helyzetet súlyosbítja, hogy számos országban a munkaadók az előregedő munkaerő problémájával néznek szembe, rengeteg szervezetben a babyboom generáció tagjai vannak többségben, akiknek a nyugdíjazására fel kellene készülniük a munkáltatóknak. (Kispal-Vitai – Wood, 2018)

A tanulmány célja, hogy bemutassa a hatékony szervezeti karrierfejlesztés rendszer működtetésének legfontosabb sikertényezőit. Ennek érdekében először tisztázásra kerül, hogy mit értünk karrierfejlesztés alatt, majd a sikerkritériumok beazonosítása következik. Ezek a feltételek az áttekintett szakirodalmak alapján a következő négy kategóriába sorolhatók: a szervezeti karrierfejlesztés célja és a vállalati célokkal való összhang megteremtése, a szereplők és a felelősségi körök tisztázása, az alkalmazandó karrierfejlesztési eszközök átgondolása, valamint az emberi erőforrás menedzsment (EEM) folyamatokkal való integrált együttműködés biztosítása.

## **2. A SZERVEZETI KARRIERFEJLESZTÉS TARTALMA**

A fejezet célja, hogy áttekintést adjon a szervezeti karrierfejlesztésről, mint HR funkcióról, valamint tisztázza annak kapcsolatát a karriertervezés és karriermenedzsment fogalmakkal.

Herriot – Pemberton (1996) a pszichológiai szerződéshez hasonló karriermodellben gondolkodik a szervezeti karrierfejlesztési rendszer kapcsán. A szerzők koncepciója szerint az egyének karrier céljaiknak megfelelő szükségletekkel, értékekkel rendelkeznek, és azoknak megfelelő munkaköröket keresnek. A szervezetek pedig a struktúrájuknak, stratégiájuknak megfelelően meghatározzák, milyen munkavállalókra van szükségük. A modell ezek alapján egy állandó tárgyalási folyamatot feltételez a két fél között, amelynek eredményeképpen a munkavállaló és a munkaadó is megtalálja majd számításait. Creed – Hood (2009) véleménye szerint e modell erőssége az, hogy a karrierfejlesztést nem csak karrierdöntések sorozataként



tekinti, hanem arra törekszik, hogy a karrierfejlesztést az egyén és a szervezet közötti permanens, interaktív folyamatként magyarázza. Hátrányának tekintik viszont, hogy nem helyez külön hangsúlyt arra, hogy vannak olyan munkavállalók is, akik kisebb alkupozícióval rendelkeznek egy szervezetben; például a kevésbé képzett dolgozók.

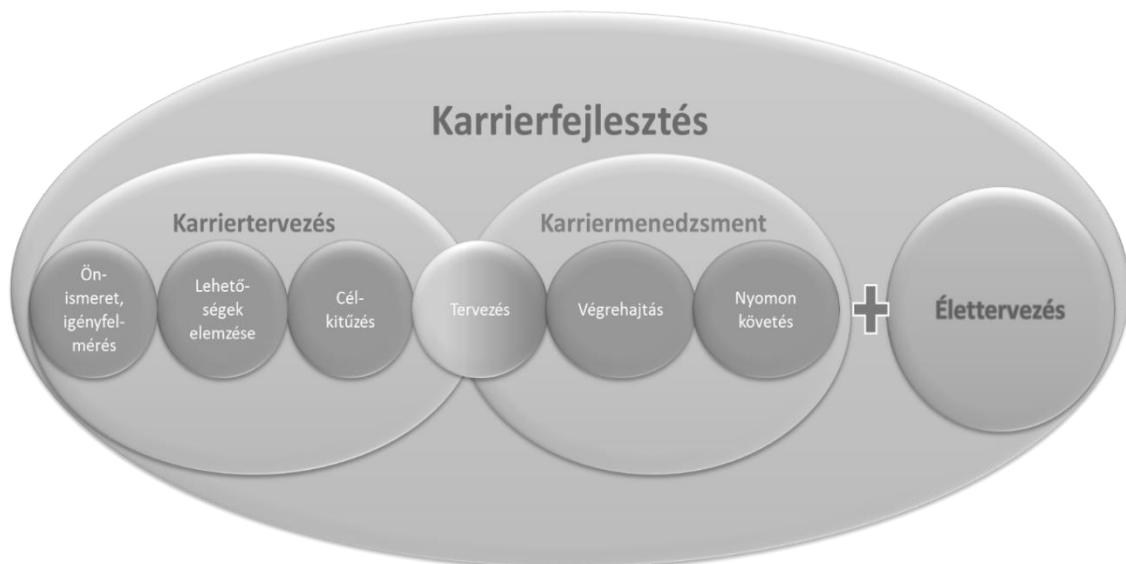
Armstrong (1992) és Baruch – Budhwar (2006) alapján a karrierfejlesztést két különálló, de egymással összefüggő funkciók együtteseként értelmezhetjük: a karriertervezés és a karriermenedzsment. Ez az átfogó rendszer pedig magában foglal minden olyan tevékenységet és technikát, amellyel a szervezet elősegíti a munkavállalók karrierfejlesztését (Baruch – Budhwar, 2006). Ng et al. (2005) a szervezeti karriermenedzsment alatt a következőket értjük: a karrierfejlesztéshez nyújtott szervezeti támogatás, amely a szervezet által nyújtott programok, folyamatok és egyéb tevékenységek összessége az alkalmazotti karriersiker elérése érdekében. Sims (2006) ennél mélyebbre megy, és azt mondja, hogy a karriermenedzsment során a szervezet segíti alkalmazottait, hogy jobban megismerjék és fejlesszék karrier kompetenciáikat és szükségleteiket, valamint azokat hatékonyan tudják felhasználni mind a szervezeten belül, mind azon kívül. A karriermenedzsment tevékenységet pedig időben megelőzi a karrier megtervezése, amely során az egyén tudatába kerülnek személyes kompetenciái, tudása, érdeklődése, motivációja, továbbá tájékozódik a lehetőségekről, karriercélokat tűz ki, és azoknak megfelelően akcióterveket készít (Sims, 2006).

Sokkal korábban Griffith (1980, 1981) egy másik komponenst is a rendszerhez csatolt, ez pedig az élettervezés (pl.: család-, házassági tanácsadás, alkohol, drogproblémák kezelése). A szervezeti karrierfejlesztés részeként egy holisztikus rendszerré egészíti ki azt, amely figyelembe veszi, hogy egymással kölcsönhatásban vannak az egyén munka szerepei más, az életben betöltött szerepeivel. A szerző úgy véli, hogy manapság ez az új komponens is újra fontossá válik a szervezetek gyakorlatában. A karrier alakulása, alakítása során nem szabad figyelmen kívül hagyni a magánéletet sem. Főleg mostanában, amikor egyre inkább növekvő igény van a munkavállalók részéről, hogy munkájukat egyensúlyba hozzák magánéletükkel. De gondolhatunk a női munkavállalókra is, akiknél a gyerekvállalás nagyban befolyásolja karrierjük alakulását, vagy éppen fordítva.

A leírtak alapján a szerző összefoglalóan úgy értelmezi a szervezeti karrierfejlesztést, mint egy komplex folyamatot, amelynek első része a karriertervezés, második eleme a karriermenedzsment tevékenység, harmadik összetevője pedig az élettervezés, és ezek együttműködése révén jön létre a szervezeti karrierfejlesztés. A folyamatban végig figyelemmel kell kísérni az egyéni és szervezeti igényeket, valamint lehetőségeket. A munkavállalói karriercélok elérése által a szervezeti célok megvalósulását, a szervezeti siker realizálását kell elősegíteni.

Az előzőekben áttekintett definíciók és a megfogalmazott összegzés alapján a szerző egy saját fejlesztésű komplex modell szerint (lásd 1. ábra) értelmezi a továbbiakban a szervezeti karrierfejlesztés folyamatát.

1. ábra: A szervezeti karrierfejlesztés komplex leíró modellje



*Forrás: Saját szerkesztés Griffith (1980, 1981), Gutteridge (1986), Leibowitz et al. (1986), Leibowitz – Lea (1986), Hall – Associates (1986), Slavenski – Buckner (1988), Armstrong (1992), Koncz (2002), Hirsh – Jackson (2004), Ng et al. (2005), Sims (2006), Baruch – Budhwar (2006) és Noe (2008) meglátásainak egybeépítésével*

A modellben a karrierfejlesztési rendszer első eleme a karriertervezési tevékenység, amely során az egyén tisztába kerül saját képességeivel, igényeivel és céljaival, továbbá azok alapján értékeli karrierlehetőségeit. A szervezet is felméri munkaerőforrás igényeit, és lehetőségeit, majd megfogalmazza céljait. Ezek után a munkavállaló és a szervezet közösen terveket készít.

A tervezési fázist a kutatók egy része a karriertervezés, míg mások a karriermenedzsment folyamatában jelenítik meg. A modell ábráján ezért úgy szerepel, mint a karriertervezésből a karriermenedzsmentbe átvezető láncszem. A karriermenedzsment során finomítják az előzőleg készített terveket, majd végrehajtják és nyomon követik azokat. A tervek tartalmazhatnak szabályokat, akcióprogramokat, melyek végrehajtásához különböző – formális és informális – eszközök állnak a szervezet rendelkezésére. A tervek készítésénél is különböző technikákat alkalmazhatnak a szervezetek. (Ezen karriertervezési és -menedzselési megoldások részletezésére jelen tanulmány terjedelmi korlátai miatt nem kerül sor.) A komplex rendszer harmadik elemét képezi az élettervezési tevékenység, amely során a munka, a karrier és a magánélet, valamint a személyes jóllét összeegyeztetése segíthető elő.

Szervezeti karrierfejlesztésről lévén szó a célja kapcsán meg kell említeni, hogy bár elengedhetetlen a munkavállalói karriercélok figyelembe vétele, mégis „...elsődleges célja a szervezet érdekeinek megfelelő tudású és motivációjú munkavállalók biztosítása, és másodlagos célja a munkavállalók igényeit is figyelembevevő karrierfejlesztési tevékenység megvalósítása” (Szabó-Bálint, 2019, pp. 1880.).

### **3. A SZERVEZETI KARRIERFEJLESZTÉS SIKERTÉNYEZŐI**

A továbbiakban a hatékony karrierfejlesztési rendszer kialakítási és működési feltételeinek tárgyalása következik. A szerző célja, hogy első sorban azokat a siker kritériumokat emelje ki, amelyek teljesülése elengedhetetlen az eredményes karrierfejlesztési gyakorlat megvalósításához. A sikeres karrierfejlesztés Koncz szavaival élve „kétoldalú folyamat, a szervezeti és az egyéni igények összehangolásának eredménye, az egyén és a szervezet egymásra találása” (Koncz 2004, pp. 134.). Továbbá úgy véli a szerző, akkor tekinthető eredményesnek egy karrierfejlesztési folyamat, ha beazonosíthatók pozitív hozadéka, mint például megnövekedett munkavállalói motiváció és teljesítmény, vagy hatékonyabb szervezeti működés, gyorsabb reakció üresedés esetén.

A kritikus sikertényezők beazonosításában mindenekelőtt Lam et al. (1999) által megfogalmazott szempontokra koncentrálunk, mivel az áttekintett szakirodalmak közül a tanulmány szerzői mérték fel a kritériumokat a legszéleskörűbben. Olyan elismert, sikeres kanadai szervezeteket kérdeztek meg a karrierfejlesztési gyakorlatokról, amelyeket a legjobb

munkahelyek között tartottak számon Kanadában a vizsgálat idején. Poór (2009) alapján érdemes alapul venni az ilyen vállalatok példáját, mivel ők nagy valószínűséggel rendelkeznek azzal a tudással, tapasztalattal és eszköztárral, amelyek segítik őket abban, hogy alkalmazkodni tudjanak a folyamatos változásokhoz, a módosuló piaci környezethez. A szerzők a következő tényezőket találták kritikusnak a szervezeti karrierfejlesztési gyakorlat működtetése kapcsán:

- Elsőként emelik ki a felső vezetés elkötelezettségének és támogatásának szükségességét, amit az egyik legfontosabb feltételnek tartanak.
- A legjobb gyakorlatú szervezetek hajlandók időt és pénzt fektetni a karrierfejlesztési folyamataikba.
- A karrierfejlesztés összhangban van a személyes és a vállalati célokkal.
- A legjobb gyakorlatú szervezetek olyan kultúrával rendelkeznek, amely értékeli, támogatja és jutalmazza a tanulást.
- A karrierfejlesztésért való felelősség megosztott, három félre oszlik: az egyén, a vezető és a szervezet.
- Elszámoltathatóságot kell teremteni a KF kapcsán mind az egyén, mind a felettes karrierfejlesztési tevékenysége kapcsán.
- Vezetők kiképzése annak érdekében, hogy képesek legyenek segíteni alkalmazottaikat karrierfejlesztésükben.
- Biztosítani kell a dolgozók számára a karrierjük fejlesztéséhez a szükséges folyamatokat, információkat, eszközöket és erőforrásokat.
- A legjobb gyakorlatokkal rendelkező szervezetek jól kommunikálnak az alkalmazottakkal.
- A legjobb gyakorlatokkal rendelkező cégek integrálják a karriermenedzselési folyamatokat más kulcsfontosságú EEM folyamatokkal.
- A legjobb gyakorlatú szervezetek rendszeresen értékelik karrierfejlesztési rendszerüket. Míg néhányan a programok hasznát nézik, mások a tréningekkel való elégedettséget mérik. (Lam et al., 1999)

A szerzők továbbá azt a konklúziót vonták le kutatásuk során, hogy nem működik minden folyamat vagy stratégia minden szervezetben. A szervezeteknek meg kell vizsgálniuk saját

kultúrájukat és elkötelezettségüket, értékelniük kell, hogy a fenti sikertényezők közül melyek fognak működni saját környezetükben, és miként tudják velük saját szükségleteiket kielégíteni a saját körülményeik között. (Lam et al., 1999) Azaz, nem feltétlenül kell mindegyik szempontnak egyszerre teljesülnie, de jobb, ha egy szervezet arra törekszik; ha minél több feltételnek megfelel szervezeti karrierfejlesztési gyakorlata során.

Lam et al. (1999) által megnevezett tényezők releváns voltát igazolja, hogy az időben korábbi és a későbbi publikációk is (pl.: Granrose – Portwood, 1987; Garavan, 1990; Armstrong, 1992; Koncz, 2004, 2013; Hirsh – Jackson, 2004 és Sanjeevkumar – Yanan, 2011) felhívják a figyelmet az egyes feltételekre. Ezek alapján a jobb átláthatóság és a könnyebb értelmezhetőség érdekében az említett sikerkritériumokat összegezte a szerző, majd négy fő kategóriába vonta össze, amelyet a következő ábra szemléltet.

2. ábra: A karrierfejlesztési rendszer hatékony működésének sikerkritériumai



*Forrás: Saját szerkesztés Granrose – Portwood (1987), Garavan (1990), Armstrong (1992), Lam et al. (1999), Koncz (2004), Hirsh – Jackson (2004) és Sanjeevkumar – Yanan (2011) alapján*

A karrierfejlesztési rendszer hatékony működésének sikerkritériumai tehát a vállalati célokkal és stratégiával való összhang megteremtése; tisztázott legyen, kik a szereplői, milyen feladatuk, és felelősségük van folyamatban; milyen karrierfejlesztési eszközöket célszerű alkalmazni; valamint biztosítani kell az EEM folyamatokkal való együttműködést. A fejezet a továbbiakban az említett feltételcsoportokat mutatja be bővebben.

### **3.1. A szervezeti karrierfejlesztés célja és a vállalati célokkal való összhang megteremtése**

Lam et al. (1999) azt tapasztalta, hogy a karrierfejlesztés összhangban van a személyes és a vállalati célokkal. Az emberek fejlesztését az üzleti teljesítmény elvárásaihoz kell igazítani, hogy mindkét fél számára nyereséges legyen a folyamat. Ezen túlmenően Byars – Rue (2004) olyan részletes célokat azonosít be, mint: egyrészt a szervezet jelenlegi és jövőbeni humán erőforrás-szükségleteinek időben történő kielégítése, másrészt a szervezet és az egyén jobb tájékoztatása a szervezeten belüli lehetséges karrier utakról, és harmadrészt a meglévő humán erőforrás-programok lehető legteljesebb kihasználása úgy, hogy integrálja a szervezet terveivel azokat a tevékenységeket, amelyek az egyéni karrier megtervezését és menedzselését szolgálják. A leírtak alapján a karrierfejlesztési tevékenység céljának szoros összefüggésben kell lennie a szervezet erőforrásbiztosítási céljaival és stratégiájával is (lásd bővebben: Karoliny et al., 2017)

Creed – Hood (2009) az előző pontokhoz hasonlóan kifejti, hogy a szervezetek további célja, hogy a kiváló és a kritikus tudással rendelkező munkavállalókat megtartsák, ezért a szervezeti célokhoz igyekeznek hozzáigazítani ezeknek a munkavállalóknak a karrierútjait, ezzel is erősítve szervezethez kötődésüket.

*Összefoglalóan az állapítható meg, hogy a karrierfejlesztési gyakorlat elsődleges célja a szervezet érdekeinek megfelelő tudású és motivációjú munkavállalók biztosítása, és másodlagos célja a munkavállalók igényeit is figyelembe vevő karrierfejlesztési tevékenység megvalósítása. Továbbá kritikus fontosságú, hogy a megfogalmazott célok a szervezeti szintűekkel összhangban legyenek.*

A célrendszer áttekintése után az azok megvalósítását szolgáló lehetséges karrierfejlesztési stratégiákról kell pár szót szólni. A szakirodalomban találkozhatunk konkrét stratégiamegfogalmazásokkal (Sonnenfeld – Peiperl, 1988 vagy Bakacsi et al., 2006), illetve

arra vonatkozó javaslatokkal is, hogy milyen szempontokat érdemes figyelembe venni a karrierfejlesztési stratégia kialakításánál (Hirsh – Jackson, 2004; Yarnall, 2008). Koncz (2013) rámutat arra, hogy a karrierstratégia szervezetenként eltérhet. Ezt tekinti kiindulópontnak London (2002) is, hiszen szerinte a szervezeti karriermenedzsment gyakorlatot befolyásolja a szervezet típusa, a stratégiai céljai és a működési környezete.

További befolyásoló tényezőket azonosíthatunk Yarnall (2008) alapján úgy, mint a szervezeti kultúra és értékek, a szervezet mérete, érettsége és folyamatai. Ő is kiemeli, hogy nincs egy ideális stratégia, amelyet minden munkaadónak alkalmaznia kellene. Helyette mindenkinek saját magára és az alkalmazottaira kell szabnia stratégiáját. Továbbá össze kell kötnie azt az EEM és az üzleti stratégiával. Érdemes még megfontolni Hirsh (2008) alapján, hogy hibáznak a szervezetek, ha csak a képzésre és a fejlesztésre koncentrálnak karrierfejlesztés címén, és a karrier perspektívák kigondolása elmarad; anélkül csak az aktuális munkakörre készítik fel jobban az alkalmazottat.

### **3.2. A szereplők és a felelősségi körök tisztázása**

A szervezeti karrierfejlesztési gyakorlat egyik fontos szereplője a munkavállaló, további lényeges közreműködő a vezetés (mind a közvetlen felettes, mind a felsőbb vezetők), valamint a HR részleg.

#### *3.2.1. A vezetők*

A felső vezetés támogatása, a vezetők közreműködése is fontos momentum a sikeres szervezeti karriermenedzsmentben, hiszen motiváló hatással lehet a beosztottakra, ha látják, hogy vezetőjük elkötelezett a rendszer iránt. A felső vezetők feladatai közé tartozik a szervezeti kultúra alakítása is, az alapvető értékek kijelölése. A legjobb gyakorlatú szervezetek olyan kultúrával rendelkeznek, amely értékeli, támogatja és jutalmazza a tanulást. (Lam et al. 1999) Fontos feltételnek tartja Koncz (2004) is, aki szerint a kialakítandó karrierfejlesztési rendszert a szervezeti kultúrához kell illeszteni. Ha ugyanis ez a kultúra nem támogatja a karriermenedzsment megvalósulását, akkor hosszabb távon kudarcra van ítélve. A kultúra részeit képezik többek között a szokások, az erkölcsi szabályok, értékek, normák (Jarjabka 2012). Egy karriergondozási rendszer ugyanis olyan vállalatnál működhet eredményesen, ahol

értéknek számít a szakmai tudás, az önfejlesztés, az előrehaladás preferálása, és támogatják az ambiciózus emberek kibontakozását. A szervezeti kultúra, valamint a szervezet által képviselt értékek a munkavállalói sikerérzetet is befolyásolhatják, illetve a dolgozók sikerének realizálásában is fontos szerepük van – állítja Szabó-Bálint – Karoliny (2019).

Az elmúlt időszakban kulcsszereplőkké váltak a folyamatban a közvetlen felettesek (pl.: Sturges et al., 2010), ugyanis helyi forrásaikat alkalmazva a közvetlen felettesek hatékonyabban képesek ellátni ezeket a feladatokat (Larsen – Brewster, 2003; Purcell – Hutchinson, 2006). Sanjeevkumar – Yanan (2011) javaslata alapján ezt úgy kell tenniük, hogy a karrier tervezésébe bevonják a munkavállalókat is, amelyek révén biztosítható tanulásuk és fejlődésük. Armstrong (1992) is ezt erősíti meg, szerinte a munkavállalóknak látniuk kell, hogy milyen előnyük származhat egy ilyen karrierfejlesztési programban való részvételből, különben nem lesznek elkötelezettek. Ha a menedzserek figyelmen kívül hagyják a karrierfejlesztési kérdéseket, akkor nem képesek összeegyeztetni az alkalmazottak fejlesztési igényeit az üzlet stratégiai személyzeti igényeivel. Azoknak a topdown programoknak, amelyek tervezésébe, végrehajtásába és értékelésébe nem vonják be a munkavállalókat, kisebb esélyük lesz az elfogadásra és a hosszú távú sikerre. A karrierfejlesztési programok egyik legfontosabb kihívása az, hogy egyensúlyban kell tartani az egyéni igényeket a szervezettel. A bevonáson túl Lam et al. (1999) kiemeli még a kommunikáció fontosságát is. A kulcsfontosságú karrierfejlesztési információk és kezdeményezések kommunikációja kritikus sikertényező. Akármilyen jó egy új karrierfejlesztési eszköz, ha nem szereznek róla tudomást a munkavállalók és nem használják ki, feleslegessé válik.

### *3.2.2. A munkavállalók szerepe*

A hatékony karrierfejlesztési gyakorlathoz elengedhetetlen a dolgozók elkötelezettsége és aktív szerepvállalása. Számukra is kifizetődő, ha megfelelő karrierfejlesztési ismeretekkel rendelkeznek. Kifizetődő számukra, ha foglalkoznak saját kompetenciáik – és közvetve saját karrierjük – fejlesztésével, mint az látható Sipos et al (2013) tanulmányában. (A szerzők a Diplomás Pályakövetési Rendszer adatainak elemzése során bizonyították, hogy bizonyos kompetenciák (pl.: nyelvtudás, mások irányítása) megléte magasabb bérelőnyt jelentett.) Lips-Wiersma – Hall (2007) szerint az egyénnek a következő kötelezettségeknek kell eleget tennie a karrierfejlesztési folyamat során:



- Saját maga tűz ki célokat, amelyek saját maga számára bírnak jelentőséggel.
- Belső mércével méri sikerét, valamint foglalkoztathatóságával és piacképességével.
- Tesz a fejlődéséért, tudása gyarapításáért.
- Új készségeket és attitűdöket sajátít el, úgy, mint rugalmasság, vagy alkalmazkodóképesség.

A mai napig vitatott és máig sem eldöntött kérdés, hogy ki felel a karrier fejlesztéséért. Lam et al. (1999) szerint a felelősség három pillére: az egyén, a vezető és a szervezet. Az egyénnek kell elsődlegesen felelnie karrierjéért; a vezetőnek kell támogatnia és mentorálnia a megfelelő irányba (a szervezet által kívánatos pozíció vagy tudás, képességek felé), ha szükséges; a szervezetnek pedig lehetőséget kell teremtenie a tanulásra, fejlődésre. „A munkavállalótól nem várható el teljes mértékben, hogy a szervezeti céloknak megfelelően cselekedjen. Ehhez szükség van a szervezeti oldal aktív részvételére is, aki irányítja, terelgeti a dolgozót az elérhető karrierlehetőségek (például: elérhető pozíciókkal, fejlődési vagy tapasztalatszerzési lehetőségekkel) tisztázásával, megismerési lehetőségük biztosításával.” (Szabó-Bálint, 2019, pp. 1882.)

### 3.2.3. A HR szerepe

Koncz szerint (2004, 2013) szükség van egy felkészült HR szervezeti egységre is a sikeres karrierfejlesztéshez. Hirsh – Jackson (2004) azt is kifejti, hogy a HR-nek milyen kulcsfeladataik vannak a KF folyamatában. Ezek között említik, hogy

- együtt kell dolgozniuk a vezetőkkel a karrierfejlesztési stratégia és a folyamatok formálásán, valamint ezeknek a dolgozók felé történő kommunikációján;
- általános információkat kell nyújtaniuk a szervezeti munkakörökről, karrier-utakról;
- adatokat, információkat gyűjtenek, kezelnek a kollektív vállalati karrierfolyamatokhoz – pl.: utódlástervezés;
- támogatják a karrierfejlesztési programokat, közvetlen párbeszédet folytatnak a rendszer résztvevőivel;
- biztosítják, hogy a vezetők rendelkezzenek a kritikus készségekkel a karrierfejlesztéshez.

További elvárás a HR szakemberekkel szemben – Hirsh – Jackson (2004) alapján –, hogy megbízható, hasznos, értelmes karriertanácsokat adjanak a vezetőknek és az

alkalmazottaknak egyaránt. Ehhez azonban megfelelő ismertekkel kell rendelkezni ezen a téren. Továbbá szerintük szükséges a segítők karrierfejlesztést támogató képzése. Akivel konzultálnak a munkavállalók karrierjükéről, fontos, hogy rendelkezzen a megfelelő tudással, információkkal, és a hajlandósággal. Úgy gondolják, hogy a különböző támogatói forrásokat össze kell kapcsolni. Négy csoportba sorolhatók ezek a források: vonalbeli és felső vezetők, HR és speciális tanácsadók, illetve karrier események (pl.: workshopok), segédanyagok, valamint mindenki más a szervezetben, akik potenciális információ források vagy tanáccsal szolgálhatnak. A HR felelőssége, hogy mindenki tisztában legyen ezekkel a forrásokkal, és hogy azok megfelelően illeszkedjenek egymáshoz. Megjegyzendő még, hogy optimális esetben a közvetlen munkahelyi vezető és a HR-rel foglalkozó vezető együtt tervezi meg a szervezeti karriergondozási rendszert.

A hatékony karriermenedzsment gyakorlat egyik fontos feltétele tehát egy hármass partnerség a HR funkció, a vonalbeli vezetők és a munkavállalók között. Ezt támasztja alá Baruch (2004; 2006) és Sturges et al. (2010) is. Habár megfigyelhető kutatásokból, hogy a munkavállalók egyre inkább saját maguk vállalnak felelősséget karrierjükért, Clarke – Patrickson (2008), valamint Crawshaw – Game (2015) úgy tapasztalta, hogy a legtöbb dolgozó, még mindig elvárja a segítséget a munkahelyétől, a felettesétől.

### **3.3. Az alkalmazandó karrierfejlesztési eszközök átgondolása**

Biztosítani kell a dolgozók számára a karrierjük fejlesztéséhez a szükséges folyamatokat, információkat, eszközöket és erőforrásokat. Lam et al. (1999) kutatásában vizsgált szervezetek számos információt és erőforrást biztosítanak az egyéni karriertervezés és -fejlesztés megkönnyítése érdekében. Armstrong (1992) szerint nem létezik olyan lista, amely az összes karrierfejlesztési tevékenységet magába tudná foglalni, mivel rengeteg lehetőség áll a szervezetek rendelkezésére. Tulajdonképpen belátható, hogy minden emberi erőforrás -menedzselés és a legtöbb vezetési gyakorlat hatással van a munkavállalók pályafutására a szervezetekben. Khan et al. (2015) ezért például azt javasolja, hogy minden szervezetnek úgy kell megterveznie karrierfejlesztési programját, hogy alapul veszi saját szükségleteit, valamint alkalmazottai kompetenciáit és aspirációit. E véleményt kiegészíteném azzal, hogy az igények

felmérése után azt is mérlegeli a munkáltató, hogy az alkalmazható eszközök közül melyekkel tudja a saját szükségleteit kielégíteni.

Titkos (2011) alapján azt mondhatjuk, hogy fejlesztési megoldást aszerint érdemes választani, hogy min szeretne az adott szervezet változtatni. Ha ismereteket és tudást kell bővíteni, akkor megfelelő választás lehet az oktatás. Ha a viselkedésre kell hatni, akkor jó módszer lehet a tréning vagy a coaching, viszont ha ennél mélyebbre szükséges menni, és a viselkedés okait kívánják kideríteni, akkor a terápiás módszerek lehetnek célravezetők. (Titkos, 2011) Idekapcsolódóan megemlíthető Hatum (2010) csoportosítása is, aki szintén a fejlesztés céljából indul ki. Tudásszerzés céljából az oktatás mellett, szakmai konferenciákat, vezetőképző programokat vagy coachingot javasol. Ha a tapasztalatokat kell bővíteni, akkor összefoglalóan különböző feladatmegbízások, projektek, egyéb megbízások, illetve mentorálás lehet hasznos. Az érzelmi intelligencia fejlesztéséhez olyan megoldásokat javasol, mint például mentorálás, 360 fokos értékelés vagy alkalmazotti problémák kezelése.

Baruch (2008) szerint lehet önállóan is alkalmazni az egyes karriertervezési és -menedzselési megoldásokat, de jobb, ha egy szervezet ezek variációit együttesen alkalmazza, természetesen a saját lehetőségeihez és jellemzőihez (méret, kor, kultúra, stb.) illesztve azokat. A HR vezetőknek saját területükön a külső és a belső integrációra egyaránt törekedniük kell. A belső integráció a különböző EEM funkciókban választott gyakorlatok közötti összhang megteremtésére, azok harmóniájára utal, míg a külső a karriertervezési és -menedzsment rendszer valamint a szervezet stratégiája és kultúrája közötti integrációt jelenti. Egy karrierfejlesztési rendszert az üzleti célokkal összhangban, annak szolgálatára alkalmas módon kell kifejleszteni.

Baruch (2008) leírja, hogy a múltban a karriergyakorlatok egy rendezett, hierarchikus vezetői struktúrára koncentráltak, amikor a cél a rendszer irányítása volt. A karrierrendszerek fejlesztésének jelenlegi tendenciája azonban nagyobb rugalmasságot és sokszínűséget lehetővé tevő elmozdulást igényel – legalább is például az angolszász területeken ez figyelhető meg. A fókuszba az egyének, a karrier igényeik és azok kielégítési módja került, hogy miként illeszthetők ezek a szervezeti követelményekhez. Továbbá Baruch már 2003-as tanulmányában rámutatott, hogy az új karrierkonceptiók megjelenése kihatott az alkalmazott karrierfejlesztési eszközök típusára is. Míg korábban a hagyományos, formális megoldások

használata volt jellemző, addig Baruch (2003) szerint az új karrierfogalmakkal új, innovatív eszközök jelentek meg. Ezért úgy gondolja, hogy a munkaadóknak fontolóra kell venniük, hogy sokszor a formális szervezeti határokon kívül is kell menedzselniük munkavállalók karrierjét, vagy újra kell gondolniuk kapcsolatukat a dolgozókkal. Számításba kell venni azt is, hogy az egyének egyre inkább önállósodnak karrierjük irányítását illetően. Végül pedig azzal is számolniuk kell, hogy ma már a foglalkoztathatóság a fontos (nem a hosszú távú alkalmazás), ezért olyan karrierfejlesztési megoldásokat kell alkalmazni, amelyek azt segítik elő. De Vos – Cambre (2016) megerősíti ezt a véleményt (2003), ugyanis a szerzők is azt látják, hogy az elmúlt években a szervezetek a tradicionális top-down karrierfejlesztési megoldások helyett – Hamori et al. (2011) alapján: rigid karrierlétrák, potenciál felmérés, promóciós utak – sokkal inkább támogató-fejlesztő technikákat alkalmaznak – coaching, karriertervező workshopok, önértékelési gyakorlatok (Clarke, 2013).

Összességében olyan karrierfejlesztési eszközök alkalmazását kell megfontolni, amelyek kiszolgálják mind a munkaadói, mind a munkavállalói igényeket. Azaz hozzájárulnak a kitűzött karrierfejlesztési célok és azon túlmenően a szervezeti célok eléréséhez.

### **3.4. EEM folyamatokkal való integrált együttműködés biztosítása**

A bevethető eszközök kapcsán már látható volt, hogy a karriergondozás is egy olyan EEM funkció, amely a többi EEM tevékenységgel szorosan együttműködik, esetleg azokat alkalmazza is (pl.: belső toborzás). Ezért is fontos tisztázni szerepét a szervezetek EEM gyakorlatában. Számos emberierőforrás-menedzsment szakkönyv a képzés-fejlesztés részeként tekint rá, tehát egy EEM funkció elemeként értelmezi (pl.: Mathis – Jackson, 2008; Noe, 2008) azt. Ezzel szemben például Koncz (2002, 2013) az EEM gyakorlatának az újra értelmezéseként mutatja be a karriermenedzsmentet. Bizonyos vélemények a motiváció egy hasznos eszközének tartják, míg mások a szervezeti teljesítmény növelésének egyik lehetőségét látják benne: olyan eszköznek, amely által egy szervezet növelheti alkalmazottai termelékenységét. (pl.: Robbins, 1993) László et al. (2017) alapján a javadalmazásmenedzsment-rendszer egyik fontos elemének tekinthetjük a karrier építés lehetőségét.

Bizonyos szakirodalmak pedig, mint önálló EEM funkcióként tekintenek rá, amely működése során összekapcsolódik más EEM funkciókkal úgy, mint a toborzással, a kiválasztással, a bevonással/beillesztéssel, az utódlástervezéssel, a képzéssel, a fejlesztéssel és a jutalmazási rendszerekkel (Gutteridge, 1986, Leibowitz et al., 1990). A karrierfejlesztési gyakorlat Osibanjo et al. (2014) szerint is a toborzás és beillesztés, a teljesítménymenedzsment és a javadalmazás-jutalmazási funkciókkal van szoros összefüggésben. Ezek a funkciók nem működnek megfelelően anélkül, ha nem kapcsolódnak egymáshoz; együtt pedig eredményesebb szervezeti működéshez járulnak hozzá.

Poór et al. (2017) ezen túlmenően úgy gondolják, hogy a karriermenedzsment tevékenység szinte mindegyik EEM funkciót érintheti. Ezek között megnevezik a „munkakör-tervezést, emberi erőforrás biztosítást (toborzás, kiválasztás, leépítés), teljesítményértékelést, javadalmazást, képzés és fejlesztést, létszámtervezést, és a HR információs rendszert, valamint auditot is. Azon túlmenően, hogy a karrierfejlesztési gyakorlat szorosan együttműködik több EEM funkcióval, betölt egyfajta integráló szerepet is.

A szervezeti karrierfejlesztési gyakorlat működését bizonyos EEM funkciók (mint például emberi erőforrás biztosítás, teljesítményértékelés, vagy képzés és fejlesztés) nagyobb mértékben befolyásolhatják, és egymást kölcsönösen támogathatják, ezért a rendszer kialakításánál azokra is tekintettel kell lenni.

#### **4. ÖSSZEGZÉS**

Összességében a szakirodalmi vélemények azt mutatják, hogy a szervezeti karrierfejlesztési tevékenység fontos és hasznos eszköz lehet a (kiváló) alkalmazottak motiválásához, megtartásához és jobb teljesítményre ösztönzéséhez. Ezáltal pedig hozzájárulhat a szervezet hatékonyabb működéséhez úgy, mint például gyorsabb szervezeti reakció érhető el általa egy pozíció megüresedése esetén, valamint nagyobb és jobb szervezeti tudással és kompetenciakészlettel rendelkezik a működési kihívások megoldásához.

A karrierfejlesztési gyakorlat elsődleges célja a szervezet érdekeinek megfelelő tudású és motivációjú munkavállalók biztosítása, és másodlagos célja a munkavállalók igényeit is figyelembe vevő karrierfejlesztési tevékenység megvalósítása. Továbbá kritikus fontosságú, hogy a megfogalmazott célok a szervezeti szintűekkel összhangban legyenek. Nincs egy ideális

karrierfejlesztési stratégia, amelyet minden munkaadónak alkalmaznia kellene. Helyette mindenkinek saját magára és a munkavállalóra kell szabnia stratégiáját. Továbbá össze kell kötnie azt az EEM és az üzleti stratégiával. A sikeres tervezés titka, hogy a szervezeti és a dolgozói igényeket megfelelő hangsúllyal veszik figyelembe, mert így mindkét fél számára előnyös kimenetekre lehet számítani a stratégia megvalósítása nyomán. Fontos továbbá még az elszámoltathatóság megteremtése a KF kapcsán, hogy minden szereplő komolyan vegye a felelősségét benne, valamint a gyakorlat folyamatos értékelése, hogy a kitűzött célok irányába halad-e.

A szereplők és felelősségi köreik kapcsán az mondható el, hogy az egyén tekinthető első sorban felelősnek karrierjének fejlesztéséért, de szervezeti karriergondozási gyakorlatról lévén szó, amelynek egyik elsődleges célja a szervezeti igények kielégítése, el kell ismerni, hogy a szervezetnek továbbra is meghatározó szerepet kell vállalni a folyamatban. A munkavállalótól nem várható el teljes mértékben, hogy a szervezeti céloknak megfelelően cselekedjen. Ehhez szükség van a szervezeti oldal (felső vezetés, közvetlen felettesek, valamint a HR) aktív részvételére is, aki irányíthatja, terelgetheti a dolgozót az elérhető karrierlehetőségek (pl.: elérhető pozíciókkal, fejlődési vagy tapasztalatszerzési lehetőségekkel) és feltételeik tisztázásával, megismerési lehetőségük biztosításával.

Többféle karriermenedzselési és tervezési technika áll a szervezetek rendelkezésére, amelyek megválasztását befolyásolhatják a szervezeti és a munkavállalói jellemzők, célok és igények, a működési keret, valamint anyagi feltételek is. Minden szervezetnek úgy kell megterveznie karrierfejlesztési programját, hogy alapul veszi saját szükségleteit, valamint alkalmazottai kompetenciáit és aspirációit. Az igények felmérése után azt is mérlegelni kell a munkáltatónak, hogy az alkalmazható eszközök közül melyekkel tudja a saját szükségleteit kielégíteni. Önállóan is lehet alkalmazni az egyes karriertervezési és -menedzselési megoldásokat, de jobb, ha egy szervezet ezek variációit együttesen alkalmazza, természetesen a saját lehetőségeihez és jellemzőihez (méret, kor, kultúra, stb.) illetve azokat. A HR vezetőknek saját területükön a külső és a belső integrációra egyaránt törekedniük kell.

Szükséges feltétel az is, hogy a szervezetek integrálják a karrierfejlesztési folyamatokat más kulcsfontosságú EEM folyamatokkal. A szervezeti karrierfejlesztés szorosan összefonódik a létszámtervezéssel, a munkakör-tervezéssel, az emberi erőforrás biztosítás tevékenységeivel,

a munkaerő beillesztésével, a teljesítményértékeléssel, a képzéssel és a fejlesztéssel, a jutalmazással, valamint a tehetségmenedzsmenttel.

Az egyes karrierfejlesztési gyakorlatokat a szervezet kultúrájának is megfelelően kell kiválasztani: egy relatíve stabil, bürokratikus szervezetben az írott karrier utakat hosszú távon alkalmazni lehet, míg egy dinamikus szervezetben ezeket gyakran felül kell vizsgálni. Fontos még hangsúlyozni, hogy a felelős HR-es szakembereknek ügyelniük kell az esetleges problémák kiküszöbölésére a megfelelő tájékoztatással, felkészítéssel mind a közvetlen felettesek, mind a dolgozók esetén.

Az eredményes karrierfejlesztési gyakorlat sikertényezőit a következő ábra foglalja össze az elmondottak alapján.

3. ábra: A komplex leíró karrierfejlesztési rendszer modellje és hatékony működésének feltételei



*Forrás: Saját szerkesztés*

A karrierrendszerek fejlesztésének jelenlegi tendenciája nagyobb rugalmasságot és sokszínűséget lehetővé tevő elmozdulást igényel – legalább is például az angolszász területeken ez figyelhető meg. A fókuszba az egyének, a karrier igényeik és azok kielégítési módja került, hogy miként illeszthetők ezek a szervezeti követelményekhez. A szakirodalom álláspontja szerint a szervezetek a hagyományos, formális megoldások helyett támogató-fejlesztő karrierfejlesztési eszközöket alkalmaznak.

Jelen tanulmány egy szakirodalmi összegzés céljából íródott, a beazonosított sikerkritériumok releváns voltát a jövőben empirikus vizsgálatokkal érdemes lehet alátámasztani akár a munkaadók, akár a munkavállalók körében elvégzett felmérés segítségével.

## IRODALOMJEGYZÉK

- Armstrong, L.E. (1992): Organisational Career Development Programs and Practices: Emerging Issues for Careers Practitioners, Managers and Employees. *Australian Journal of Career Development*, Vol. 1. No. 1. pp. 29–33.
- Arnold, J. (2011): Career concepts in the 21st century. *The Psychologist*, Vol. 24. No. 2. pp. 106 – 109.
- Bakacsi, Gy. – Bokor, A. – Császár, Cs. – Gelei, A. – Kováts, K. – Takács, S. (2006): *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Baruch, J. (2008): Fostering career development in organizations. In: Burke, R. J. – Cooper, C. L. (Eds.): *The Peak Performing Organization*. Routledge, pp. 92–107.
- Baruch, J. (2006): Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*, Vol. 16. pp. 125–138.
- Baruch, Y. (2004): Transforming careers: from linear to multidirectional career paths. *Organizational and individual perspectives*. *Career Development International*, Vol. 9. No. 1. pp. 58–73.
- Baruch, Y. (2003): Career systems in transition: A normative model for career practices. *Personnel Review*, Vol. 32. No. 2. pp. 231–251.
- Baruch, Y. – Budhwar, P.S. (2006): A comparative study of career practices for management staff in Britain and India. *International Business Review*, Vol. 15. No. 1. pp. 84–101.
- Byars, L.L. – Rue, L.W. (2004): *Human Resource Management*. McGraw–Hill/Irwin.
- Cappelli, P. – Keller, J.R. (2013): Classifying Work in the New Economy. *Academy of Management Review*, Vol. 38. pp. 575–596.
- Clarke, M. (2013): The organizational career: Not dead but in need of redefinition. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 24. No. 4. pp. 684–703.
- Clarke, M. – Patrickson, M. (2008): The new covenant of employability. *Employee Relations*, Vol. 30. No. 2. pp. 121–141.
- Crawshaw, J.R. – Game, A. (2015): The role of line managers in employee career management: an attachment theory perspective. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 26. No. 9. pp. 1182–1203.
- Creed, P. – Hood, M. (2009): Career development, planning and management from the organisational perspective. In: Collin, A. – Patton, W. (Eds.): *Vocational psychological and organisational perspectives on career: Towards a multidisciplinary dialogue*. Sense Publications, Rotterdam, The Netherlands, pp. 41–62.



- DeFillippi, R.J. – Arthur, M.B. (1996): Boundaryless contexts and careers: A competency-based perspective, In: Arthur, M.B. – Rousseau, D.M. (Eds.): *The boundaryless career*, New York: Oxford University Press, pp. 116–131.
- De Vos, A. – Cambre, B. (2016): Career Management in High-Performing Organizations: A Set-Theoretic Approach. *Human Resource Management*, Vol. 56. No. 3. pp. 501–518.
- Garavan, T.N. (1990): Promoting strategic career development activities: some Irish experience. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 22. No. 6. pp. 22–30.
- Granrose, C.S. –Portwood, J.D. (1987): Matching individual career plans and organizational career management. *Academy of Management Journal*, Vol. 30. No. 4. pp. 699–720.
- Griffith, A.R. (1981): A survey of career development in state and local government. *Journal of Employment Counseling*, Vol. 18 pp. 12–23.
- Griffith, A.R. (1980): A survey of career development in corporations. *Personnel and Guidance Journal*, Vol. 58. pp. 537–543.
- Gutteridge, T. (1986): Organizational career development systems: The state of the practice. In: Hall, D. T. (Ed.): *Career development in organizations*, San Francisco: Jossey-Bass, pp. 50–94.
- Hall, D.T. – Associates (1986): *Career development in organisations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Hamori, M. – Bonet, R. – Cappelli, P. (2011): How organizations obtain the human capital they need. In: Burton-Jones, A. – Spender, J.-C. (Eds.): *The Oxford handbook of human capital*, Oxford, England: Oxford University Press, pp. 209–332.
- Hatun, A. (2010): *Next generation talent management. Talent management to survive turmoil*. London: Palgrave Macmillan.
- Hedge, J. – Rineer, J.R. (2017): Improving career development opportunities through rigorous career pathways research. [on-line] RTI Press Publication No. OP-0037-1703, Research Triangle Park, NC: RTI Press. 15. p. <https://doi.org/10.3768/rtipress.2017.op.0037.1703>.
- Herriot, P. – Pemberton, C. (1995): *New Deals. The Revolution in Managerial Careers*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Hirsh, W. (2008): Career development in employing organisations: practices and challenges from a UK perspective. *Career Research and Development: the NICEC Journal*, Vol. 20. pp. 18–22.
- Hirsh, W. – Jackson, C. (2004): *Managing careers in large organisations*. London: The Work Foundation.
- Jarjabka, Á. (2012): *Kultúramenedzselési ismeretek*. Pécs: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, 3., jav. bőv. Kiadás.
- Karoliny, M. – Ásványi, Zs. – Bálint, B. (2017): Erőforrás-biztosítási rendszerek: toborzás, kiválasztás, beillesztés és leépítés. In: Karoliny, M. – Poór, J. (Szerk.): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*, Budapest: Wolters Kluwer, pp. 165–202.
- Kelly Services (2014): *Career Resilience – A Guide for Employers*. [on-line] [https://www.kellyservices.com/global/siteassets/3-kelly-global-services/uploadedfiles/3-kelly\\_global\\_services/content/sectionless\\_pages/career20resilience20-20a20guide20for20employers.pdf](https://www.kellyservices.com/global/siteassets/3-kelly-global-services/uploadedfiles/3-kelly_global_services/content/sectionless_pages/career20resilience20-20a20guide20for20employers.pdf).

- Khan, S.A. – Rajasekar, J. – Al-Asfour, A. (2015): Organizational career development practices: Learning from an Oman company. *International Journal of Business and Management*, Vol. 10. No. 9. pp. 88–98.
- Kispal-Vitai, Zs. – Wood, G.T. (2018): HR planning. In: Collings, D. – Wood, G. T. – Szamosi, L. T. (Eds.): *Human Resource Management: a Critical Approach*, Abingdon, Egyesült Királyság/Anglia, New York, Amerikai Egyesült Államok: Routledge, pp. 238–262.
- Koncz, K. (2002): Életpálya és munkahelyi karriermenedzsment. *Vezetéstudomány*, Vol. 33. No. 4. pp. 2–14.
- Koncz, K. (2004): *Karriermenedzsment*. Budapest: Aula Kiadó.
- Koncz, K. (2013): A sikeres szervezeti karrierfejlesztés feltételei. *Munkaügyi Szemle*, No. 4. pp. 32–45.
- Lam, N. – Dyke, L. – Duxbury, L. (1999): Career development in best–practice organizations: critical success factors. *Optimum, The Journal of Public Sector Management*, Vol. 29. No. 4. pp. 22–30.
- Larsen, H.H. – Brewster, C. (2003): Line management responsibility for HRM: what’s happening in Europe? *Employee Relations*, Vol. 25. No. 3. pp. 228–244.
- László, Gy. – Poór, J. – Sipos, N. (2017): Javadalmazásmenedzsment–rendszerek. In: Karoliny, M. – Poór, J. (Szerk.): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Rendszerek és alkalmazások*, Budapest, Magyarország: Wolters Kluwer, pp. 243–282.
- Leibowitz, Z.B. – Farren, C. – Kaye, B.L. (1986): *Designing career development systems*. San Francisco, CA: Jossey–Bass Publishers.
- Leibowitz, Z.B. – Feldman, B.H. – Mosley, S.H. (1990): Career development works overtime at Corning. *Inc. Personnel*, April, pp. 38–45.
- Leibowitz, Z. – Lea, D. (Eds.) (1986): *Adult Career Development: Concepts, Issues and Practices*. Alexandria, VA: National Career Development Association; 2. ed.
- Lips-Wiersma, M. – Hall, D.T. (2007): Organizational career development is not dead: a case study on managing the new career during organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 28. No. 6. pp. 771–792.
- London, M. (2002): Organizational assistance in career development. In: Feldman, D.C. (Ed.): *Work careers: A developmental perspective*, San Francisco, CA: Jossey–Bass, pp. 323–345.
- Mathis, R.L. – Jackson, J.H. (Eds.) (2008): *Human resource management*. 12. edition, Mason: Thomson South–Western.
- Ng, T.W. H. – Eby, L.T. – Sorensen, K.L. – Feldman, D.C. (2005): Predictors of objective and subjective career success: A meta–analysis. *Personnel Psychology*, Vol. 58. pp. 367–408.
- Noe, R.A. (2008): *Employee training and development*. 4. ed., Boston; Burr Ridge: McGraw Hill.
- Osibanjo, A.O. – Oyewunmi, A.E. – Ojo, S.I. (2014): Career Development as a Determinant of Organizational Growth: Modelling the Relationship between these Constructs in the Nigerian Banking Industry. *American International Journal of Social Science*, Vol. 3. No. 7. pp. 67–76.
- Poór, J. (2009): *Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment*. Budapest: Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft.

- Poór, J. – Dobay, P. – Balogh, G. – Bálint, B. – Kollár, Cs. (2017): Integrált és integráló EEM rendszerek és eszközök. In: Karoliny, M. – Poór, J. (Szerk.): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Budapest: Wolter Kluwer Kiadó, pp. 359–396.
- Purcell, J. – Hutchinson, S. (2006): Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, Vol. 17. No. 1. pp. 3–20.
- Robbins, S.P. (1993): *Organizational Behavior Concepts, Controversies, and Applications*. 6. ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice–Hall.
- Sanjeevkumar, V. – Yanan, H. (2011): A study on training factors and its impact on training effectiveness in Kedah state development corporation Kedah Malaysia. *International Journal of Human Resource Studies*, Vol. 1. No. 2. pp. 136–156.
- Sims, R.R. (2006): *Human Resource Development Today and Tomorrow*. IAP.
- Sipos, N. – Balogh, G. – Kuráth, G. (2013): A kompetenciák mint a frissdiplomások bérét befolyásoló tényezők a Pécsi Tudományegyetem példáján, *EDUCATIO*, Vol. 22. No. 4. pp. 589–596.
- Slavenski, L. – Buckner, M. (1988): Career development programs in the workplace. Information series No. 333. Columbus: ERIC Clearinghouse on Adult, Career, and Vocational Education, Center on Education and Training for Employment, The Ohio State University, (ERIC Document Reproduction Service No. ED 303 681):
- Sonnenfeld, J.A. – Peiperl, M.A. (1988): Staffing policy as a strategic response: A typology of career systems. *The Academy of Management Review*, Vol. 13. No. 4. pp. 588–600.
- Sturges, J. – Conway, N. – Liefoghe, A. (2010): Organizational Support, Individual Attributes, and the Practice of Career Self–management Behavior. *Group & Organization Management*, Vol. 35. pp. 108–141.
- Szabó–Bálint, B. (2019): Ki a felelős? Felelősségi kérdések tisztázása a szervezeten belüli karrierfejlesztés kapcsán. *Magyar Tudomány*, Vol. 180. No. 12. pp. 1877–1888.
- Szabó–Bálint, B. – Karoliny, M. (2019): A karriersiker titka, avagy a siker elérését befolyásoló tényezők. In: László, Gy. – Németh, J. – Sipos, N. (Szerk.): *Vezető és menedzser: Emlékkötet Farkas Ferenc születésének 70. évfordulójára*, Pécs, Magyarország: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés– és Szervezéstudományi Intézet, pp. 166–173.
- Titkos, Cs. (2011): Ideáltípusok a tudástranszferben. *Vezetéstudomány*, Vol. 42. No. 7– 8. pp. 64–68.
- Yarnall, J. (2008): *Strategic Career Management: Developing Your Talent*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

## **KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS**

EFOP3.6.3-VEKOP-16-2017-00007-"Tehetségből fiatal kutató" - A kutatói életpályát támogató tevékenységek a felsőoktatásban projekt támogatásával készült.

# A GLOBÁLIS KARRIERBEN REJLŐ LEHETŐSÉGEK

## OPPORTUNITIES IN TERMS OF GLOBAL CAREER

**SZONDI RÉKA**

PhD hallgató

Debreceni Egyetem

Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

[szondi.reka@econ.unideb.hu](mailto:szondi.reka@econ.unideb.hu)

### **Absztrakt**

A vállalatok számára évek óta kihívás vonzani, megtalálni, képezni, fejleszteni és lojálissá tenni a megfelelő munkaerőt. Ahol eltérő generációk dolgoznak együtt, diverzifikálni szükséges az ösztönzőket, más a tanulási folyamat, különböző tényezők kellene a motiváltság fenntartásához. A változásokra való gyors reagálás hozza magával a versenyképesség kialakítását. A hosszútávú sikerhez egyszerre kell figyelembe venni a szervezeti és a munkavállalói célokat, ezeket ötvözve érhető el a hatékony működés. A karriertervezés eszközeit a kor kihívásainak megfelelően kell átalakítani és alkalmazni. A karrier nemzetközi környezetbe való kiterjesztése által, a kiküldetéseket alapul véve, nemcsak a munkavállalók szakmai tudása és képességei, hanem speciális kompetenciáik is fejlődhetnek. A karriertervezés egyik módja, ha a külföldön megszerzett tapasztalatot is beépítjük a karrierútba a kiküldetések révén. A kutatás középpontjában a globális karrier nyújtotta lehetőségek állnak, ezáltal a kutatás célja a feltárt előnyök összefoglalása. A szekunder adatgyűjtés által nyert információk megalapozzák a későbbi primer kutatás relevanciáját és jelentőségét. A globális karrier a vállalatok és a munkavállalók számára is számos előnyt hordoz.

*Kulcsszavak: karrier, globális karrier, karriertervezés, karriermenedzsment, kiküldetés*

### **Abstract**

Attracting, finding, training, developing, making loyal the appropriate workforce have been presenting a challenge for companies for years. Where different generations are working together, motivators need to be diversified due to the various learning process and factors to

sustain motivation. Swift responding to changes bring the establishment of competitiveness. Both organisational and employee goals have to be taken into account to achieve long term success. The combination of these two helps to reach efficient operation. The tools of career planning have to be transformed and used following nowadays' challenges. Extending career to a global level, based on international assignments, not only expertise and skills of employees can develop, but their unique competences as well. One of the versions of career planning is assignments, where the experience gained internationally are incorporated in the career path. The research will focus on opportunities in terms of global career; thereby, the research aims to summarise the founded advantages. Information gathered by secondary literature review will enable the relevance and significance of further primary researches. The global career gives numerous benefits for both the companies and their employees.

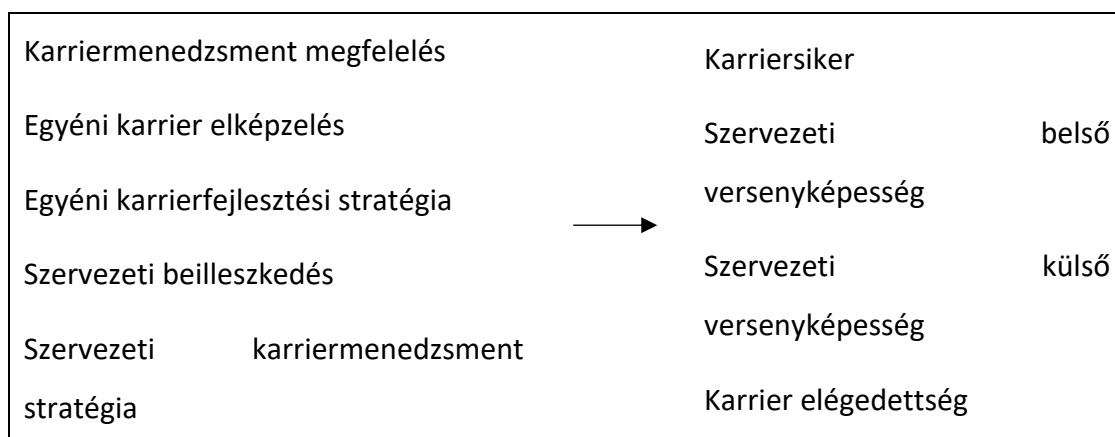
*Keywords: career, global career, career planning, career management, assignment*

## **1. A KARRIERHEZ KAPCSOLT FOGALMAK ISMERTETÉSE**

Már nem a munkáltatók egyedi elvárása a folyamatos fejlesztés, hiszen a munkavállalói igények között is prioritást élvez a tanulás és a továbbképzés alternatívája. A karrier értelmezése szerzőnként eltérő lehet. Greenhaus szerint "A karrier mindazoknak a munkatapasztalatoknak a teljes sora, amelyet az egyén felhalmoz életpályája alatt (1987, pp. 25). Csányi (2002) a karriert két dimenzióra bontja, belső és külső karrierre. A belső vonatkozik az egyéni készségeinkre, képességeinkre, ambícióinkra, kompetenciáinkra, szubjektív érzéseinkre, míg a külső a szervezetek által kínált karrierlehetőségek, szervezeti elvek és társadalmi koncepciók alapján meghatározott karrier szakaszokat és szerepeket foglalja magába. Koncz (2013a) tanulmányában a sikeres munkahelyi életpálya alatt javuló munkafeltételeket, nagyobb felelősséggel járó munkakört, magasabb státuszt, összetettebb feladatokat és/vagy nagyobb anyagi-erkölcsi elismerést ért. Judge et al. (1995) nézőpontjából, a siker egyenlő a pozitív vagy a munkával kapcsolatos eredményekkel, amelyeket munkatapasztalatainkkal szerzünk meg. Arthur et al. (2005) alapján a siker egy kívánatos kimenet a munkavégzéssel kapcsolatban, míg Judge – Kammeyer-Mueller (2007) valós vagy észlelt eredményként írja le a munkatapasztalat nyomán felhalmozott sikereket.

A karrierdefiníciók nem minősítik, hogy mikor tekinthető egy karrier sikeresnek. Koncz (2013a) kifejezi, hogy a minősítés szükségtelen, a társadalom különböző szimbólumok által visszajelez, más esetben az egyén értékeli saját karrierjét a maga számára. Probléma abból fakad, ha a két értékelés eredményében ellentétet mutat. Az egyéni karriersiker meghatározása idővel változhat a tapasztalatok megszerzése révén. Baruch (2006) megfogalmazza, hogy a sikeresség és az előrelépés az alapvető igényekhez sorolható, amivel törődniük kell a vállalatoknak, ha hosszútávon szeretnék megtartani munkavállalóikat. A szervezeti karriergondozásban a munkavállalókat támogatják abban, hogy törekedjenek egyéni karrierjük fejlesztésére, a vállalati és az egyéni célok összehangolásával megalkotva a karriermenedzselési rendszert. Egy átfogó kutatás szerint (Guo et al., 2019) pozitív korreláció mutatkozik a karriersiker és az egyén-szervezet megfelelés (person-organisation fit) között, hasonlóképpen, mint a karriersiker és a karriermenedzsment között (1. ábra). A karriermenedzsment megfelelés (career management fit) elméletét a szerzők a person-organisation fit és a person-job fit elve alapján vizsgálták, melyben a szervezetben alkalmazott karriermenedzsment rendszer összhangját írják le az egyéni karriersikerrel, a szervezeti és egyéni célok kapcsolatával, illetve az egyéni és a szervezeti karrier stratégiával.

1. ábra: A karriermenedzsment megfelelés és a karriersiker közötti összefüggés



*Forrás: Guo et al. (2019) pp. 16. alapján saját fordítás*

A tehetséges, elkötelezett munkavállalók iránti igény megsokszorozódott napjainkban, ugyanakkor a vállalatok is számos elvárással szembesülnek. A munkáltatónak biztosítania kell a karrierrel kapcsolatos lehetőségeket, hisz a leendő alkalmazottak számára fontos az előrelépés, a készségeik megszerzése és fejlesztése. Ha nem látnak utat az előrehaladás felé,

rövid idő alatt váltanak munkahelyet (Randstad, 2019). A vállalat és a munkavégzés iránti lojalitást erősíti, ha a dolgozói tudásra befektetésként tekintünk, lehetőséget nyújtva a fejlődésre.

A globalizáció miatt számos vállalat nyitott a nemzetközi piac felé, így könnyebben elérhetőek az ilyen irányú tapasztalatok és képzések. A globális karrier elérése egy olyan célkitűzés mind a szervezet, mind a dolgozó részéről, ami a szakmai tudás mellett speciális kompetenciák megszerzésére és az elkötelezettség növelésére irányul. A globális karrierhez a nemzetközi környezetben történő munkavégzés során bekövetkező tudásgyarapítást, tapasztalatszerzést, sikeres kiküldetést és a lehetséges előmenetelt sorolhatjuk. A különböző készségek és képességek okán nő a munkavállalónak és a tudásának értéke, ezáltal a vállalat is növelheti versenyképességét a folyamatos kihívásokat tartogató, szüntelenül változó gazdasági környezetben. A vállalatok folyamatos kihívásokkal néznek szembe, melyek megoldásában egy jól kiépített HR rendszer nagymértékű segítséget nyújthat. A munkaerőpiacon leginkább érezhető probléma a fellépő munkaerőhiány (Eurostat, 2018), amely egyaránt érinti a kisebb és nagyobb vállalkozásokat Európán belül. Az elöregedő társadalmak okozta nehézségekkel a fejlett és fejlődő régiók egyaránt találkozhatnak, a munkaképes réteg csökkenése az ellátó rendszer gyengülését okozza. A magas potenciálú jelölteket nem egyszerű a szervezethez vonzani, de célszerű az értékeket, látásmódot, célokat megfelelően közvetíteni, ezzel is elősegítve az egyéni és a vállalati oldal összekapcsolását (Erdei et al., 2017). Guan et al. (2015) tanulmányukban pozitív kapcsolatot írnak le a munkavállalói alkalmazkodóképesség, a szervezeti karriermenedzsment és a munkahelyi elégedettség között. Azok a munkavállalók, akik jobban alkalmazkodtak a karrierjük elvárásaihoz, pozitívabban vették a szervezeti célok révén keletkező feladataikat. Egy több, mint 300 szervezetet (melynek egyharmadánál több, mint 250 fő a foglalkoztatottak száma) felölelő kutatásban (Fajcikova et al., 2018) a szerzők vizsgálták a tehetséggondozás összefüggését más funkciókkal, melynek eredménye a megkérdezettek alapján, hogy a karriermenedzsment jelenléte a képzésekkel, fejlesztéssel, a munkaerő biztosításával, a teljesítményértékeléssel és az ösztönzéssel is szoros összefüggést mutat. Kutatásában Dajnoki – Héder (2017) a bővülő HR funkciók kapcsán szintén kapcsolatot ír le az emberi erőforrások fejlesztése és képzése, valamint a karriertervezési rendszerek, a karriermenedzsment és a tudásmenedzsment között.

## 2. KARRIERMENEDZSMENT RENDSZER, LEGGYAKRABBAN ALKALMAZOTT ESZKÖZÖK

A munkahelyek vonzóvá tétele segít a potenciális tehetségek bevonásában. A vállalat brandje viszont nem csak kifelé fontos. A HR szakembereknek a szervezeti szinteken belül is közvetíteniük kell a vállalati értékeket, a célokat, és meg kell találniuk ezek azonosítása után a kapcsolódást a dolgozók egyéni céljaival és értékrendszerével (Erdei et al., 2017). Ahogy nő a munkaerő értéke, úgy kell egyre több feladattal szembenéznük a vállalatoknak, a munkaerő létszámának csökkenése mellett. Figyelembe véve a növekvő fogyasztói számot és igényt az egyik oldalon, a másikon a munkavállalók elvárásai is bővültek a munkahelyüket illetően (Canton, 2013). A felsőoktatásból tömegesen kilépő friss diplomás munkaerő kapcsán lényeges tényező az eltérő generációk különböző elvárásainak ismerete (Dajnoki – Kun, 2016). Az Y, Z és későbbi generációk kihívást okoznak a HR számára, tekintettel arra, hogy teljesen más ösztönzi, motiválja őket, és a kommunikációs csatornájuk, formájuk is eltérő, másak a preferenciáik (Bencsik et al., 2017). A tanulással töltött periódus kitolódik, az elvégzett képzések száma növekszik (segítve ezzel a munkaerő-piacon való könnyebb elhelyezkedést), így az Y generáció hasonlóan aktív jelenlétet mutat a kevés tapasztalattal rendelkező munkaerő körében, mint a fiatalabb Z generáció.

A megtartási és karriertervezési stratégiák megvalósítását számos tényező nehezítheti. A pályakezdők számára előnyökkel szolgál a mentor jelenléte a munkavégzés kezdeti szakaszában. A mentor és mentoráltja közötti kapcsolat segítséggel szolgál a tudásátadás és a tudáscsere folyamatában. Az így létrejövő kétoldalú visszacsatolás korrelációt mutat a megelégedettséggel, költséghatékonysággal és a lojalitással is (Bencsik et al., 2014; Csehné – Hajós, 2014). A megfelelő karriertervezés ezért nem értelmezhető önmagában szervezeti szinten, inkább mint a funkciók részeként, támogatva a vállalati stratégiát és a HR stratégiát. Az egyén oldaláról megközelítve azonban a karriertervezés kétoldalú folyamat: önismeretet és az egyéni kompetenciák iránti keresletet, a piac ismeretét feltételezi. A karrier-aspiráció szempontjából a szervezeti beilleszkedés és szocializáció alatt kiderül, hogy a választott szervezet megfelelő-e, a fejlesztési igények és karrierlehetőségek ki tudnak-e elégülni hosszú távon. Az egyéni karrierigények akkor realizálódhatnak, ha összhangba kerülnek a szervezet által megfogalmazott igényekkel (Koncz, 2013a).



A szervezeti karriermenedzsment rendszer kiépítése fontos gyakorlati szerepet játszik a munkavállalók sikertörekvéseinek támogatásában. A jól kiválasztott karriergondozási módszer segíti a munkavállalót a céljai és sikerei elérésében (Szabó-Bálint, 2018). A hatékony karriermenedzsment ötvözi az egyéni és szervezeti célokat, beépül a többi HR funkció közé, azok működését is támogatja, célja a jó teljesítmény és a motiváltság fenntartása, a megfelelő teljesítmény-értékelés és visszajelzés, az elkötelezettség kialakítása, valamint a megtartás-menedzsment folyamatok támogatása.

Az 1. táblázat tartalmazza a szakirodalom által taglalt leggyakrabban alkalmazott karriermenedzsment eszközöket (Baruch – Peiperl, 2000; Lewis – Arnold, 2012; Karoliny et al., 2016; Bálint – Karoliny, 2017; Szabó-Bálint, 2018).

1. táblázat: A karriermenedzsment eszközök összefoglalása

<b>Baruch – Peiperl (2000)</b>	<b>Lewis – Arnold (2012)</b>	<b>CRANET 2008/10 (Karoliny et al. 2016)</b>	<b>CRANET 2014/16 (Bálint - Karoliny, 2017; Szabó-Bálint, 2018)</b>
belső álláslehetőségek hirdetése	belső álláslehetőségek hirdetése	projekt teammunkában való részvétel	on-the-job képzés
formális képzés a karrierfejlesztés részeként	teljesítmény-értékelés	speciális feladatok	részvétel projekt teammunkában
teljesítményértékelés a karriertervezés alapjaként	az alkalmazottak bevonása	projektek a tanulás ösztönzésére	speciális munkafeladatok
karrierkonzultáció a vezetővel	személyes fejlesztési tervek	munkahelyi képzés (on-the-job)	tudásbővítő projektmunkák
oldalirányú mozgás a funkcióközi tapasztalatok gyűjtéséhez	kompetenciák fejlesztése	tudomány-, szervezet-, funkcióközi feladatokba való bevonás	mentorálás
karrierkonzultáció a HR-es kollégával		coaching	coaching
utánpótlás-tervezés		mentoring	utódlási tervek
formális mentoring		kapcsolatépítés	tehetségprogramok
kettős karrierutak (vezetői és szakmai)			formális karriertervek
írott egyéni karrierterv			tervezett munkaköri rotáció

*Forrás: Baruch – Peiperl (2000); Lewis – Arnold (2012); Karoliny et al. (2016); Bálint – Karoliny (2017); Szabó-Bálint (2018) alapján saját szerkesztés*

Baruch – Peiperl (2000) 194 angliai szervezetet vizsgált, és alkalmazásuk gyakorisága alapján rangsorolta az eszközöket. Lewis – Arnold (2012) kereskedelmi szervezetek körében (Egyesült Királyság) végzett kutatásai során állapította meg a legnépszerűbb megoldásokat. A

munkavállalói oldalt megkérdezve a szervezetek hatékonyabbá váltak, hiszen a vezetői szinten meghatározott lehetőségek nem mindig egyeztek meg a munkavállalók által igényeltekkel. Karoliny et al. (2016) javaslatként fogalmazza meg tanulmányában a szervezetek felé, hogy fontolják meg a szervezeti karriergondozás mértékének fokozását, hiszen a munkavállalói oldalról erre egyértelmű elvárás látható.

Szabó-Bálint (2018) tanulmányában a Cranfield Network (CRANET – Cranfield Business School által koordinált nemzetközi emberi erőforrás-menedzsment kutatási hálózat) 2014/16-os eredményeit taglalja, melyben 6481 szervezet válaszát elemezték, közülük 71% európai. Az itt használt, leginkább előforduló karriermenedzsment eszközöket részletezi a vizsgálat. A Bálint – Karoliny (2017) szerzőpáros leírja, hogy nem állapítható meg egyértelműen a több karriermenedzsment eszköz alkalmazása és a jobb eredmények elérése közötti kapcsolat. Különbséget nem találtak a gyengébben, illetve jobban teljesítő vállalatok között abban a tekintetben, hogy milyen típusú és számú eszközt alkalmaznak. Kutatásukban minden vállalat alkalmazta többek között az on-the-job képzéseket, mentorálást, tudásbővítő projekteket (1. táblázat). Az alkalmazott eszközök alátámasztják, hogy a szervezeti szerepvállalásra szükség van a munkavállalók karriergondozásában, azonban fontos tényező, hogy egyénenként eltérő lehet a siker felfogása. Ebből kifolyólag lényeges előnyre tesz szert az a szervezet, amelyik az eszköztárában lévő lehetőségeket a munkavállalóval való konzultálás folyamán egyénre tudja szabni és így alkalmazni. Héder et al. (2018) megfogalmazza az emberi erőforrás menedzsment legfontosabb feladatait: egyfelől a szervezeti célok kielégítése, a megfelelő munkakörnyezet biztosítása és a humán erőforrások kapacitásának növelése; másik oldalról pedig az egyéni igények figyelembe vétele, a fejlesztés, a képzés és a munkavállalók megtartása jelenik meg. Mindezzel segítve a munkavállalói lojalitás kialakulását, valamint az egyéni és szervezeti célok összehangolását.

### **3. A KARRIERMENEDZSMENT, MINT HR FUNKCIÓ ÉS A GLOBÁLIS KARRIER ÖSSZEFÜGGÉSEI**

Az emberi erőforrás menedzsment funkciók folyamatosan bővülnek és gazdagodnak, ahogyan változik a gazdaság, a technológia, a munkavállalók és a piaci igények. A humán tőke az egyik legjelentősebb tényező minden folyamatban, ha elhanyagolják, a vállalat versenyképessége nehezen tartható fent hosszú távon. A megfelelően menedzselt intellektuális tőke (tudástőke)

is szerepet kap, mint a profitabilitás jelzője, a piaci kapcsolatok és a humán tőke mellett (Fenyves et al., 2019). A menedzsmentben alkalmazott alapfunkciók, a humán erőforrás gazdálkodás nagyon összetett és komplex rendszer, az egyes területek hatást gyakorolnak egymásra (Szabó – Berde, 2007).

Az emberi erőforrás gazdálkodás egy eszköznek minősül a humánpolitikai tervben szereplő célok megvalósításában. Ennek központi eleme a munkaerő-ellátás lehető leggazdaságosabb szervezése és a rendelkezésre álló munkaerő hatékony felhasználása (Hajós – Gősi, 2008). A szakirodalomban többféle tipizálási módot találhatunk a különböző HR funkciók csoportosítására, de szinte mindenhol megjelenik az emberi erőforrások fejlesztése és képzése. A karriermenedzsment, karriertervezési rendszerek önálló funkcióvá nőttek ki magukat napjainkra, melynek lényeges szerepe van az emberi erőforrás megtartásában. Az egyik legrészletesebb tipizálást Dajnoki – Héder (2017) írja le modelljében, ahol a hagyományos funkciók fejlődése látható, keretezve a HR stratégiával és a változó üzleti környezettel. Az újabb tevékenységterületek között megjelenik a munkaélmény, a munka és a magánélet egyensúlya, a karrier- és tehetségmenedzsment, generációmenedzsment, megtartásmenedzsment is, a kompetenciákkal és a tudás fontosságával kiegészítve.

A globális karrier a vállalattól egy másik országba, tudásgyarapítás vagy -szerzés céljából kiküldött munkavállaló karrierútjaként írható le. Fontos különbséget tenni a szervezet (tudatos tervezés övezi, különböző megelőző intézkedésekkel) és az egyén által kezdeményezett (nincs vállalati háttér mögötte, egyéni célok vezérik) külföldi munkatapasztalat megszerzése között. Egy vállalati kiküldetés számos tervezési folyamatot és pontot von maga után, így ennek a beépítése a munkavállaló karriertervébe többszörösen összetett tevékenység. A különbség tehát abban rejlik, hogy kiküldöttet támogatja a vállalat, tervezi a visszatérését, és a kint töltött idő lejárta után többnyire valamilyen új pozíciót is kap a munkavállaló (Ang et al., 2003). Megfelelő vezetői készségekkel (Pierog et al., 2017) és rálátással sikeresen megtervezhető a folyamat. Pierog et al. (2018) Y és Z generációs hallgatók körében végzett vizsgálatában a kitöltők fontosnak ítélték a vezető újíto, ellenőr, facilitátor és mentor szerepét, azonban az Y generációnál fontosabbnak mutatkozott a tárgyaló, célkijelölő és koordináló szerepkör, mint a Z generációs kitöltőknél.

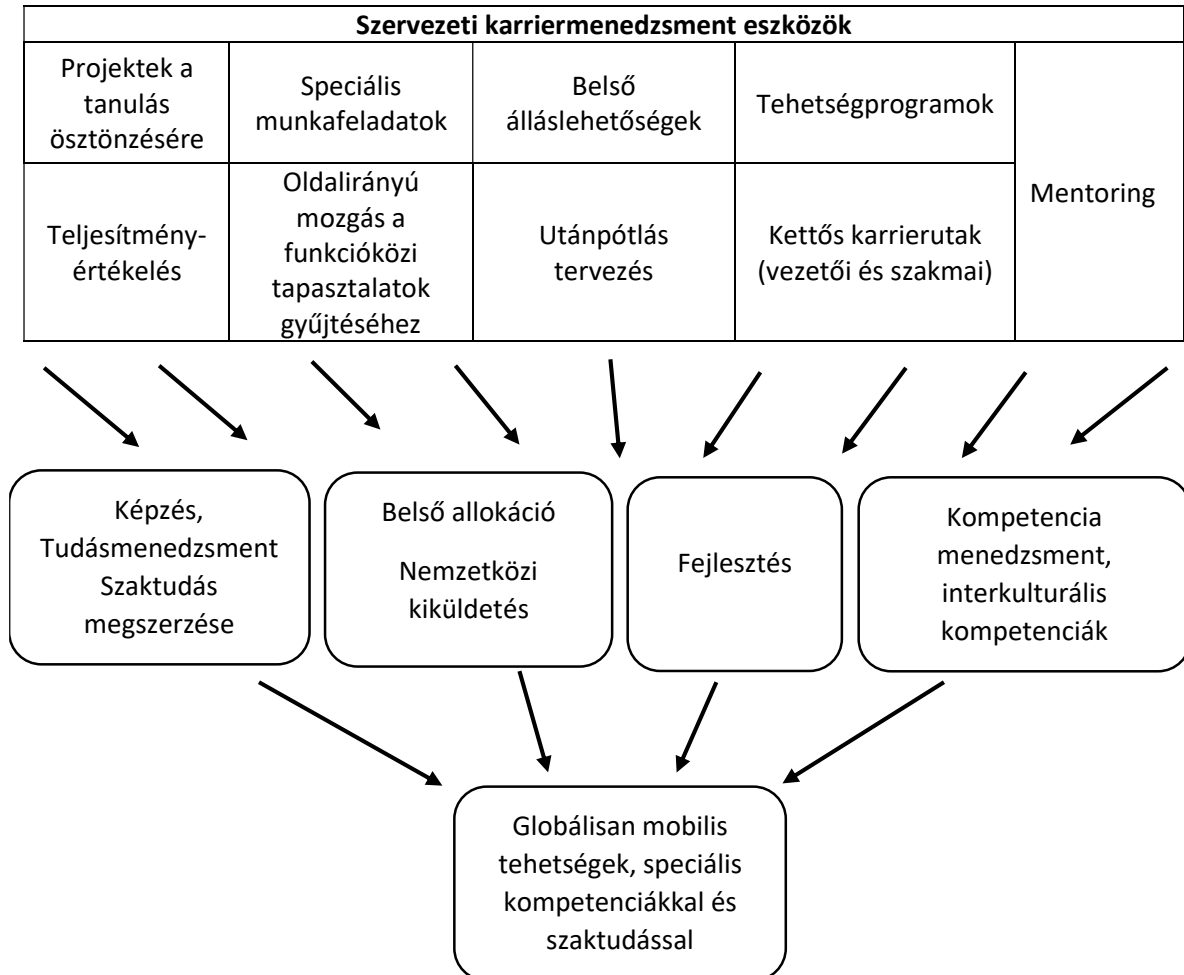
A stratégiába is beépített cél a munkavállalói lojalitás elérése, amit különböző ösztönzőkkel, a brandinggel, a döntésekbe való bevonással is igyekeznek elérni. Napjainkban általánosan előforduló jelenség a job-hopping, ami gyakori munkahelyváltást jelent (átlagosan egy és másfél évente) (Mándi, 2018). A munkahelyek közötti váltás mögött nem az áll, hogy nem szeretnének a munkavállalók tartósan egy vállalatnál dolgozni, csupán keresik a lehetőségeket, az olyan munkahelyet, ahol sikereket érhetnek el és fejlődhetnek (Clarke, 2013). Dajnoki – Kiss (2015) vizsgálatában a fluktuációs okok közé sorolta a képzések, fejlesztések és karrierlehetőségek meglétének hiányát is.

A vállalati szféra is igényt tart a friss diplomásokra, előnyt élvez a munkaerőpiacon a duális képzésen megszerzett végzettség, hiszen a gyakorlati tudás már a hallgatói időszakban is elmélyíthető (Fenyves et al., 2020). A versenyképesség kulcselemei közé sorolható az erőforrást biztosító és motivációt fenntartó rendszer, a szervezetfejlesztés, a magas szintű elkötelezettség, a kultúraváltás, a tudásmenedzsment és a munkáltatói márka (employer branding) megléte is (Losey et al., 2006; Karoliny – Poór, 2010; Fehér, 2011; Chovan et al., 2017). Ha az egyéneken lévő potenciál kihasználatlan marad, nincs a vezetéstől jövő támogatás, akkor az innovációs készség és a kreativitás egyaránt negatív hatásnak lesznek kitéve (Gergely – Pierog, 2018, Li-Ying et al., 2018).

Az 1. táblázatban taglalt szervezeti karriermenedzsment eszközök közül (a teljesség igénye nélkül) nagyon sok kapcsolatban áll a globális karrier elérését is elősegítő eszközökkel. A kutatás egyik célja ezeket a kapcsolódási pontokat vizsgálni és megvilágítani a szervezeti karrier, illetve a globális karrier, mint lehetőség közti összefüggéseket. A leggyakrabban használt szervezeti karriermenedzsment eszközöket szemlélteti a 2. ábra, melyek több olyan célhoz, illetve faktorhoz vezetnek, amelyek a nemzetközi kiküldetés során felmerülnek. A tudásgyarapítás, tapasztalatszerzés talán a legrangosabb cél és elvárás a folyamatban, amely sikeres abszolválásához szükséges a megfelelő tudásmenedzsment, tudásátadás kiépítése, a kiküldetés előtti felkészítő képzések, illetve a mentorálás a fogadó és a küldő országban is. Az egyéni karrierigényekre való odafigyelés, az ösztönzésre fektetett idő és költségek, továbbá a tudáspotenciál kihasználása hozzájárul a szervezeti teljesítményhez (Koncz, 2013b). A horizontális vagy oldalirányú mozgás a karrierben szintén összhangban áll a nemzetközi kiküldetés lehetőségével, hiszen ha nem is új pozíció megszerzése a cél, egy más jellegű

munkatapasztalat, komoly fejlesztés és munkakör-gazdagítás is jelenthet karrierben történő előrelépést.

2. ábra: A karriermenedzsment eszközök és a globális karrier közti kapcsolat



*Forrás: Saját szerkesztés*

Az utánpótlás-tervezés segít a kulcsemberek felismerésében és pótolhatóságuk megteremtésében, a tudás áramlásában. A kiküldetés okát képezheti valamilyen speciális szaktudás megszerzése, egy jövőbeli vezetői pozíció ellátása vagy a kettős karrier is. A tehetség-programok kapcsán beszélhetünk kompetenciafejlesztésről is, a kiküldetés során számos interkulturális készségre, képességre (interperszonális kompetenciák, a bizonytalanság toleranciája, döntéshozás kevés információ birtokában stb.) tehet szert a munkavállaló (Rudnák – Garamvölgyi, 2016), ami a visszaérkezést követően is jól hasznosítható az együttműködésben, projekt munkákban, kommunikációban.

A kiküldetések során nagyon fontos tényező a teljesítményértékelés, az értékelők körének kialakítása. A kiküldött (más néven expatrióta) teljesítménye a fogadó országban mérhető jobban, ám a kiküldetés alatt megszerzett tudás és tapasztalatok adaptációja, mértéke a visszaérkezést követően lesz értékelhető. Épp ezért lényeges a teljesítmény-elvárásokat meghatározni, hiszen a teljesítményértékelési folyamat a célokkal, méréssel, visszacsatolással segíthet a potenciál növelésében és a motiváltság fenntartásában (Gergely, 2016). A munkakör-specifikus kompetenciák meghatározása segít a kiküldött kiválasztásában. A munkakör részleteinek egyértelműsítésében (használva a gamifikáció nyújtotta előnyöket) például olyan munkaköri leírást is alkalmazhatunk, mint a PaTeNt© JD5T© térbeli munkaköri leírás (Pató – Illés, 2018), ami rendkívül hatékonyan mutatja be az összes munkakörrel kapcsolatos információt.

Mind a vállalati, mind a HR stratégiának alkalmazkodnia kell a munkaerőpiacon bekövetkező változásokhoz, a megújult elvárásokhoz. A munkavállaló vonzásán és megtartásán túl lényeges elem az elkötelezettség kialakítása, amely során a magas teljesítmény és a lojalitás egyensúlya jelenik meg (Istók, 2019). Az elkötelezettség kapcsolatban áll a motivációval, így a munka és a szervezet iránti elkötelezettség a motiváltság fenntartásával (pl. olyan hosszútávú karrier-lehetőséggel, mint a nemzetközi kiküldetés) eszközölhető. Nem lehet vonzó mindenki számára egy és ugyanazon lehetőség, a motiváció eszköztárát a munkavállalóhoz kell igazítani minden esetben, az egyén igényeivel összhangban (Krajcsák, 2018). Ha a kiküldetési folyamat sikeres, a szervezet olyan értékes humán erőforrásra tesz szert, amely speciális képességekkel, tudással, tapasztalattal rendelkezik. Az egyén oldaláról pedig olyan karrier érhető el, ami által jelentős fejlődés tapasztalható meg az egyéni képességekben, kompetenciákban, tudásban, és hosszútávú versenyképességet biztosít munkavállalóként.

#### **4. ÖSSZEGZÉS**

A karriertervezés jelentősége az utóbbi évtizedekben megnövekedett. A karrier felfogása egyénenként és szervezetenként is eltérő, ezért fontos, hogy olyan lehetőségeket és opciókat biztosítson a vállalat a munkavállalóinak, amelyekben mindenki megtalálhatja a számára megfelelőt. A tudatos karriertervezés segít, hogy információt szerezzünk a munkaerőpiacról,

illetve az egyéni karrieraspirációkról egyaránt. A fiatalabb generációk keresik a kihívásokat a munkavégzésben, és ha nem találják meg a számításait, gyorsan váltanak munkahelyet.

A globalizáció hatására megsokszorozódott multinacionális vállalatok egy részében eddig is lehetőség volt részt venni nemzetközi kiküldetéseken, ám ez nem mindenhol jelent meg a munkavállalói karrierútba építve. Ha azonban a szervezetek által leginkább alkalmazott karriermenedzsment eszközöket nézzük, egyértelműen összefügg a nemzetközi kiküldetés kapcsán is érintett célokkal és faktorokkal. A globális karrier a tudásgyarapításra irányuló folyamat, melyben a munkavállaló kiküldetésének sikerességéről beszélhetünk, ami lépcsőként beépül a szervezeti karrierútjába és egyezik az egyéni karriercéljaival is.

A globális karrierben rejlő lehetőségek feltárása alátámasztja a kiküldetések beépítését a karriermenedzsment rendszerbe azoknál a multinacionális vállalatoknál, ahol erre lehetőség van. A kiküldöttek szempontjából számos interkulturális kompetencia van, melyekre szükség van a nemzetközi munkavégzésnél. Ezeknek a kompetenciáknak a fejlesztésével és a szakmai tapasztalat bővítésével, sikeres alkalmazásával és a megfelelő teljesítménnyel érhető el a globális karrier érzete. A globális karrier lehetőségének biztosításával, a folyamat megfelelő megszervezése és végrehajtása során a szervezet olyan tehetséges munkavállalókra tesz szert, akik mobilak, és rendelkeznek azokkal a speciális kompetenciákkal, szaktudással és tapasztalattal, melyek a hosszútávú versenyképességet támogatják. A folyamat eredményessége esetén, a vállalati célok és az egyéni célok összhangba kerülnek, lojalitás és magasfokú elkötelezettség jöhet létre.

## **IRODALOMJEGYZÉK**

Ang, S. – Dyne, L.V. – Begley, T.M. (2003): The employment relationship of foreign workers versus local employees: a field study of organizational justice, job satisfaction, performance, and OCB. *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 24. pp. 561–583.

Arthur, M.B. – Khapova, S.N. – Wilderom, C.P.M. (2005): Career success in a boundaryless world. *Journal of Organizational Behavior*, pp. 177–202.

Baruch, Y. (2006): Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*. Vol. 16. No.2. pp. 125–138.

Baruch, Y. – Peiperl, M. (2000): Career management practices: An empirical survey and implications. *Human Resource Management*, Vol. 39. pp. 347–366. DOI:10.1002/1099-050X(200024)39:4<347::AID-HRM6>3.0.CO;2-C.

- Bálint, B. – Karoliny, Zs. (2017): The more is applied, the better results are reached? Empirical lessons learned from the usage of career management tools. *International Journal of Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management*, Vol. 22. No. 4. pp. 3–10.
- Bencsik, A. – Horváth–Csikós, G. – Juhász, T. (2017): Az Y és a Z generációval szembeni előítéletek a munkahelyen. A munkahelyi elköteleződés felmérése és fejlesztési célok meghatározása. *Taylor Gazdálkodás– és szervezéstudományi folyóirat. A Virtuális Intézet Közép–Európa Kutatására Közleményei*, Vol. 9. No. 2. pp. 121–128.
- 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.
- Canton, J. (2013): *Global Futures Forecast 2013: The Top Trends That Will Shape the Coming Year*. Institute for Global Futures.
- Chovan, B. – Poór, J. – Juhász, T. (2017): The System of Means for Overcoming the Crisis – Based on an Empirical Examination at Companies in Budapest and Békés County, Hungary. *Journal of intercultural management*, Vol. 9. No. 1. pp. 5–30.
- Clarke, M. (2013): The organizational career: not dead but in need of redefinition. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 24. No. 4. pp. 684–703.
- Csányi, Zs. (2002): Karriermenedzselés, mint az egyéni és a szervezeti szükségletek találkozása. In: Balogh, M. (Szerk.): *Személyügyi ABC*. Verlag Dashöfer, Budapest.
- Csehné Papp, I. – Hajós, L. (2014): Education and working life in Hungary. *Acta Technica Corviniensis – Bulletin of Engineering*, Vol. 2. pp. 105–110.
- Dajnoki, K. – Héder, M. (2017): „Új szelek fújnak” – a HR válasza a globalizáció és a változás kihívásaira. *Hadtudomány: A Magyar Hadtudományi Társaság Folyóirata*, 2017. évi elektronikus lapszám, Vol. 27. pp. 84–93. DOI 10.17047/HADTUD.2017.27.E.84.
- Dajnoki, K. – Kiss, Á.A. (2015): Kilépési okok feltárása egy szolgáltató központban. *Taylor Gazdálkodás– és Szervezéstudományi Folyóirat: A Virtuális Intézet Közép–Európa Kutatására Közleményei folyóirat*, Vol. 6., No. 3-4. pp. 187–197.
- Dajnoki, K. – Kun, A.I. (2016): Frissdiplomások foglalkoztatásának jellemzői az agrárgazdaságban. *Gazdálkodás*, Vol. 60. No.4. pp. 289–304.
- Erdei, P. – Fenyves, V. – Dajnoki, K. (2017): A munkahelyi elköteleződés felmérése és fejlesztési célok meghatározása. *Taylor Gazdálkodás– és szervezéstudományi folyóirat. A Virtuális Intézet Közép–Európa Kutatására Közleményei*, Vol. 9. No. 2. pp. 107–113.
- Eurostat (2018): Europe employment statistics. [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Employment\\_statistics](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Employment_statistics).
- Fajcikova, A. – Urbancova, H. – Kucirkova, L. (2018): Decisive Factors of talent management implementation in Czech organisations. *Journal of Efficiency and Responsibility In Education and Science*, Vol. 11. No. 1. pp. 9–15.
- Fehér, J. (2011): *Emberi erőforrás menedzsment rendszerek és módszerek*. Gödöllő: Szent István Egyetemi Kiadó.



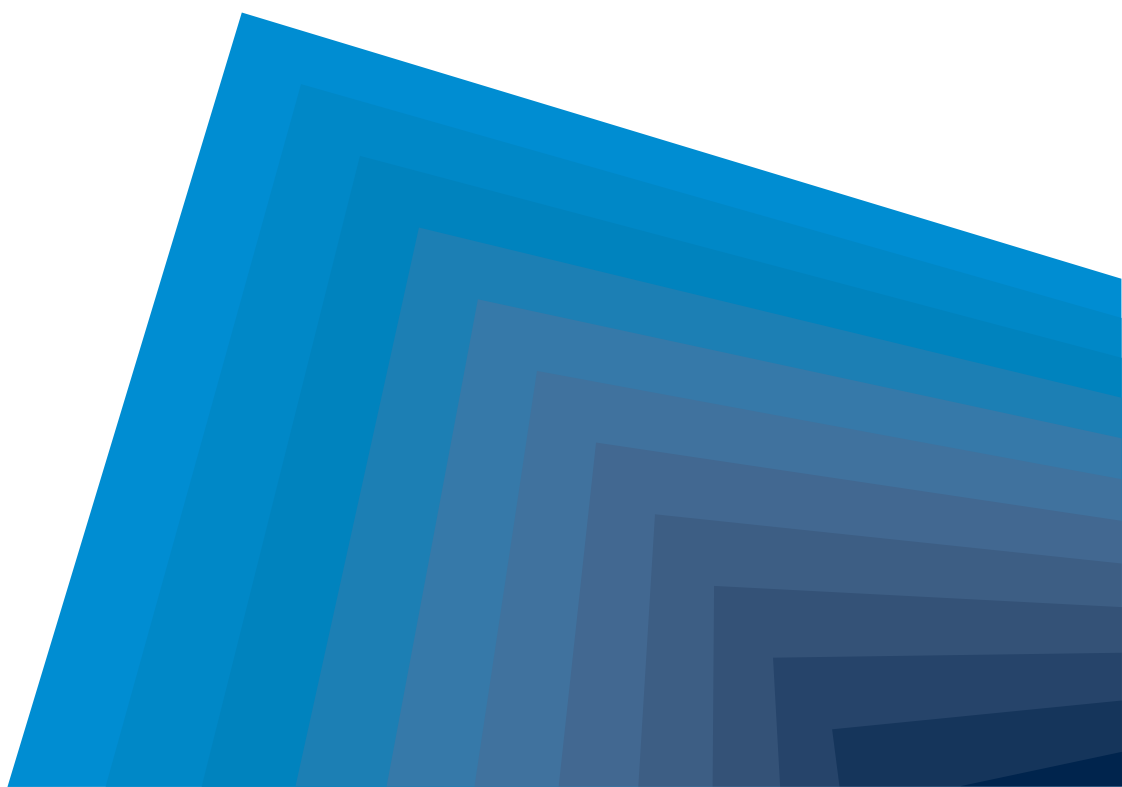
- Fenyves, V. – Nyúl, B. – Dajnoki, K. – Bács, Z. – Tömöri, G. (2019): Profitability of Pharmaceutical Companies in the Visegrád Countries. *Montenegrin Journal of Economics*, Vol. 15. No. 4. pp. 99–111.
- Fenyves, V. – Dajnoki, K. – Dékán Tamásné Orbán, I. – Harangi–Rákos, M. (2020): Gyakorlatorientált képzések megítélése a vállalati szférában. *Acta Medicinae et Sociologica*, Vol. 11. No. 1. pp. 1–22.
- Gergely, É. (2016): A teljesítménymenedzsment funkcionális jellege. *International Journal of Engineering and Management Sciences / Műszaki és Menedzsment Tudományi Közleménye*, Vol. 1. No. 1. pp. 1–14.
- Gergely, É. – Pierog, A. (2018): A tehetség megtartásának lehetőségei a karrierigények tükrében. *International Journal Of Engineering And Management Sciences / Műszaki és Menedzsment Tudományi Közlemények*, Vol. 3. No. 3. pp. 31–43.
- Greenhaus, J.H. (1987): *Career management*. Chicago: Dryden Press.
- Guan, Y. – Zhou, W. – Ye, L. – Jiang, P. – Zhou, Y. (2015): Perceived organisational career management and career adaptability as predictors of success and turnover intention among Chinese employees. *Journal of Vocational Behaviour*, Vol. 88. pp. 230–237.
- Guo, W. – Wang, L. – Wang, N. (2019): Research on the impact of career management fit on career success. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, DOI:10.1111/1744-7941.12236.
- Hajós, L. – Gósi, M. (2008): Emberi erőforrás gazdálkodás (EEG) In Hajós, L. – Berde, Cs. (Szerk.): *Emberi erőforrás gazdálkodás*. Budapest: Szaktudás Kiadó Ház, pp. 18–23.
- Héder, M. – Szabó, Sz. – Dajnoki, K. (2018): Effect of Labour Market Changes on HR Functions. *Anali Ekonomski Fakulteta U Subotici / The Annals of the Faculty Of Economics Subotica*, Vol. 54. No. 39. pp. 123–138.
- Istók, N. (2019): Több mint hűség. Az elköteleződés nem az évek számában mérhető. [http://hrpwr.hu/megtartas/cikk/az\\_elkotelezodes\\_nem\\_az\\_evek\\_szamaban\\_merheto](http://hrpwr.hu/megtartas/cikk/az_elkotelezodes_nem_az_evek_szamaban_merheto).
- Judge, T.A. – Cable, D.M. – Boudreau, J.W. – Bretz, R.D. (1995): An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel Psychology*, Vol. 48. pp. 485–519.
- Judge, T.A. – Kammeyer–Mueller, J.D. (2007): Personality and career success. In: Gunz, H. – Peiperl, M. (Eds.): *Handbook of Career Studies*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, pp. 59–78.
- Karoliny, M. – Bálint, B. – Galambosné Tiszberger, M. (2016): Hogyan gondozzuk a munkavállalók karrierjét? Fókuszban a szervezeti karriermenedzsment eszközök. *International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS)*, Vol. 1. No. 1. pp. 1–13. DOI: 10.21791/IJEMS.2016.1.23.
- Karoliny, Mártonné – Poór, J. (2010): *Emberi Erőforrás Menedzsment Kézikönyv. Rendszerek és Alkalmazások*, 5. Átdolgozott Kiadás, Budapest: Complex Kiadó, pp. 107–108.
- Koncz, K. (2013a): A sikeres szervezeti karrierfejlesztés feltételei. *Munkaügyi Szemle*, Vol. 57. No. 4. pp. 32–43.
- Koncz, K. (2013b): *Karriermenedzsment*. Budapest, Budapesti Corvinus Egyetem.

- Krajcsák, Z. (2018): Az alkalmazotti elkötelezettség relatív fontossága a munka megváltozó világában. *Vezetéstudomány*, Vol. 49. No. 2. pp. 38–44.
- Lewis, S. – Arnold, J. (2012): Organisational career management in the U.K. retail buying and merchandising community. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 40. No. 6. pp. 451–470.
- Li–Ying, J. – Zhang, Z. – Long, Q. (2018): An alternative way to make knowledge sharing work in online communities? The effects of hidden knowledge facilitators. *Management and Organization Review*, Vol. 14. No. 4. pp. 781–825. <https://doi.org/10.1017/mor.2018.48>.
- Losey, M.R. – Meisinger, S.R. – Ulrich, D. (2006): Valóság, hatás és szakértelem. In: Losey, M.R. – Meisinger, S.R. – Ulrich, D. (Eds.): *A HR jövője*. Budapest: Nexon–HVG Kiadó.
- Mándi, A. (2018): Job hopping és a tudásvállalatok. *Munkaügyi Szemle*, Vol. 61. No. 1. pp. 41–46.
- Pató Gáborné Szűcs, B. – Illés, K. (2018): Az emberközpontú munkaköri leírás. *Hadtudomány: A Magyar Hadtudományi Társaság Folyóirata*. Vol. 28. No. 2. pp. 107–117. DOI 10.17047/HADTUD.2018.28.2.107
- Pierog, A. – Bácsné Bába, É. – Dajnoki, K. (2017): Sikeres vezetők tulajdonságainak feltárása a Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar hallgatói körében végzett kutatás eredményei alapján. Taylor: *Gazdálkodás– és Szervezéstudományi Folyóirat: A Virtuális Intézet Közép–Európa Kutatására Közleményei*, Vol. 9. No. 1. pp. 94–100.
- Pierog, A. – Gergely, É. – Dajnoki, K. (2018): Vezetőkkel szembeni kompetencia elvárások. In: Dobrai, K. – László, Gy. – Sipos, N. (Szerk.): *Farkas Ferenc Nemzetközi Tudományos Konferencia, Pécs, Magyarország: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés– és Szervezéstudományi Intézet*, pp. 478–492.
- Randstad (2019): <https://www.randstad.hu/workforce-insights/megtartas/hogyan-allitsuk-meg-tehetsegek-a-elvandorlasat-es-csokkentsuk-a-fluktuaciot/>.
- Rudnák, I. – Garamvölgyi, J. (2016): Correlations between intercultural competence, cultural intelligence and culture shock. In: Takácsné György, K. (Szerk.): *Innovációs kihívások és lehetőségek 2014–2020 között: XV. Nemzetközi Tudományos Napok*, pp. 485–494.
- Szabó–Bálint, B. (2018): A munkavállalói siker és az elérését támogató szervezeti karriermenedzsment-eszközök. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, Vol. 49. No. 10. pp. 85–92.
- Szabó, M. – Berde, Cs. (2007): Esélyegyenlőség az emberi erőforrás menedzsmentben. In (Berde, Cs. – Dajnoki, K. (Szerk.): *Esély Egyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsment*. Debrecen: Debreceni Campus Kht., pp. 24–38.

## **Köszönetnyilvánítás**

EFOP3.6.3-VEKOP-16-2017-00007-"Tehetségből fiatal kutató" - A kutatói életpályát támogató tevékenységek a felsőoktatásban projekt támogatásával készült.

# Kommunikációmenedzsment – Communication management session



# DESIGNING OF A QUESTIONNAIRE TO MEASURE THE EFFECT OF THE ABSENCE OF INTERNET-BASED COMMUNICATION ON COMMUNICATION SATISFACTION IN ORGANIZATIONS

**BEDOYA, EVER DE JESÚS**

PhD Candidate

International PhD in Business Administration Program, Department of Management Science,  
Faculty of Business and Economics, University of Pecs, Hungary

[bedoyaevery@gmail.com](mailto:bedoyaevery@gmail.com)

[ever.bedoya@pte.hu](mailto:ever.bedoya@pte.hu)

## **Abstract**

The aim of the current paper is presenting the development process of an instrument designed to measure the influence of the absence of Internet-based communication channels on communication satisfaction in the organizations, used to test one of the hypotheses of a doctoral dissertation from the Faculty of Business and Economics at the University of Pécs, Hungary. Test and Retest were used for reliability and item reductions. A month time interval test-retest was performed to a sample of 34 and 103 from Colombian SME's from the service sector; the initial instrument was compound of 15 items; the final instrument results in a 5-items questionnaire on a Likert scale from 1 to 5. The current instrument is important because organizations must constantly observe the impact of internet-based communication channels on communication satisfaction, specially nowadays, when the global health situation, due to Covid19, has forced organizations to maximize virtual work from homes.

*Keywords: Communications satisfaction, Internet-based communication, organizational communication*

## **1. INTRODUCTION**

Technology has exceeded the limits today, a dizzying career in the development and commercialization of new technological products has led the entire society to interact with internet-based communication channels. Likewise, organizations have had to adapt to this change by investing in technological tools that allow increasing interaction through social

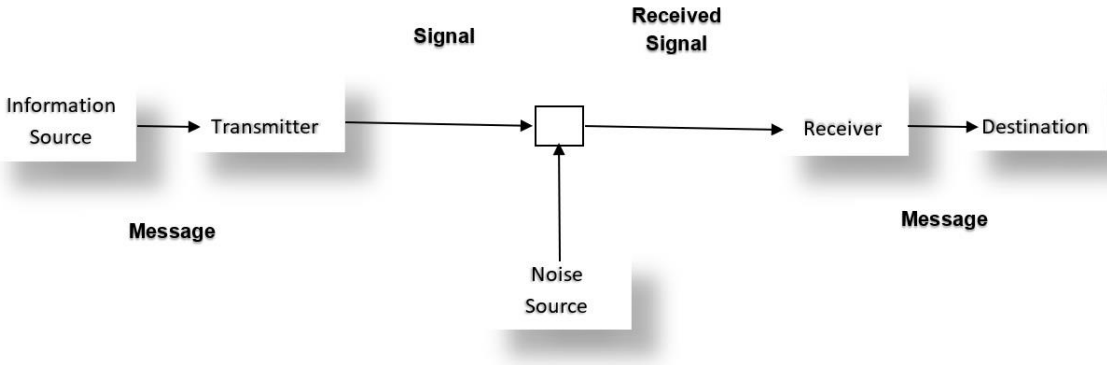
media networks (Bughin – Chui, 2013), as well as via email (Kettinger – Grover, 1997); Thus, during the last two decades, studies that relate satisfaction with communication basically in the medical and organizational fields have proliferated.

## 2. LITERATURE REVIEW

### 2.1. Communication Process

Mathematicians, Claude Elwood Shannon and Warren Weaver, (The Mathematical Theory of Communication, 1948), conceived communication as a linear model called a *communication system*. The model was composed of 5 parts. The first part was the *information source* that initiated the communication process with a message or series of messages that could arise in the form of letters, images or sounds that were produced by a technology, *transmitter*, after a process of adequate sampling, compression, quantification, coding, and interleaving. Subsequently, researchers introduced the channel, as the means by which the message was led to the *receiver* that performed the opposite function of the transmitter so that the message sent by the signal could be reconstructed and delivered to the device or person, *destination*, for whom the message was elaborated. Additionally, researchers detected that during this process, it was possible that a noise source that disturbed the message could emerge.

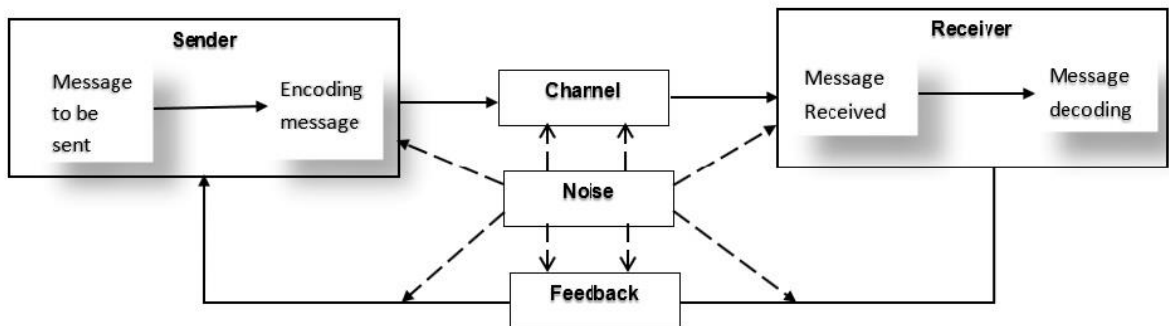
Figure 1. Communication Process



Source: Shannon – Weaver (1948) pp. 380.

On the other hand, researchers (Hackman – Johnson, 2018) state that communication must be seen as a process rather than a thing, and circular rather than linear; in addition, communication is vital and essential for the behavior of organizations, groups and people. In general, communication fulfills four basic functions in an organization, group or person: control, motivation, emotional expression, and information (Robbins – Judge, 2017).

Figure 2. Communication Process



Source: Robbins – Judge (2017) pp. 338.

Although there are different models which gather the same characteristics, this one, includes elements exposed in a simple and clear way for its interpretation. It can be observed that every communication process begins with the aim of expressing a message that emerges from the source or sender’s imagination by using a common code to connect with the receiver; such message goes through a channel; besides, the model presents three variables of immense value for a complete understanding: feedback, and noise which could affect the process in any of its stages.

## 2.2. From a Traditional Communication Process to the Communication process in an Internet-Based Environment

This model, although effective and active in some environments, is enriched at its channels when the new information and communication technologies add Internet-based communication tools. It is to say that the new information and communication technologies have opened the door to a whole logic of data transmission completely different from those existing until much of the 20th century. In this way, the traditional channels of communication progressively got richer with the technological revolution, creating an amalgam of possibilities

in the search for more efficient communication. This is how the 21st century benefits from these tools that are incorporated into the daily lexicon of people both socially and professionally.

In its beginnings, information and communication technologies were represented as 'computer-based-technology' because the functionality of the computer facilitated the structural supports for communication in diverse contexts; at the same time, other definitions were, and are, used to represent it, such as computer-mediated communication (CMC), and computer-assisted communication (Jackson, 1996). CMC is a way to communicate between networked devices by giving interactive alternatives of communication, which are not possible when using mass media or physical environment (McQuail, 2020), in format of text messages, chats, forums, social networking, instant messages, among others (Thurlow et al., 2004); subsequently, CMC will be used for the current research purpose.

The emergence of new technologies has forced the integration of more elements for a greater understanding of the communication phenomenon, this is how the spectrum of Information and Communications Technologies (ICT) was extended to make room for Mobile Information and Communication Technology (Wang, 2011), and in this way, moving from laptops and desktops connected to the Internet to a broader spectrum that involves smartphones and tablets.

The wider range of electronic devices has brought new opportunities for people to get in contact at the workplace, so the connection of a huge variety of mobile phones, tablets, workstation computers, and laptops opened the gate to the social media technology, or social networking tools to share information.

Growing literature has brought concepts on this field that may have similar definitions; as they are a relevant issue on the current research, Internet Social Media and Internet Social Networking are defined:

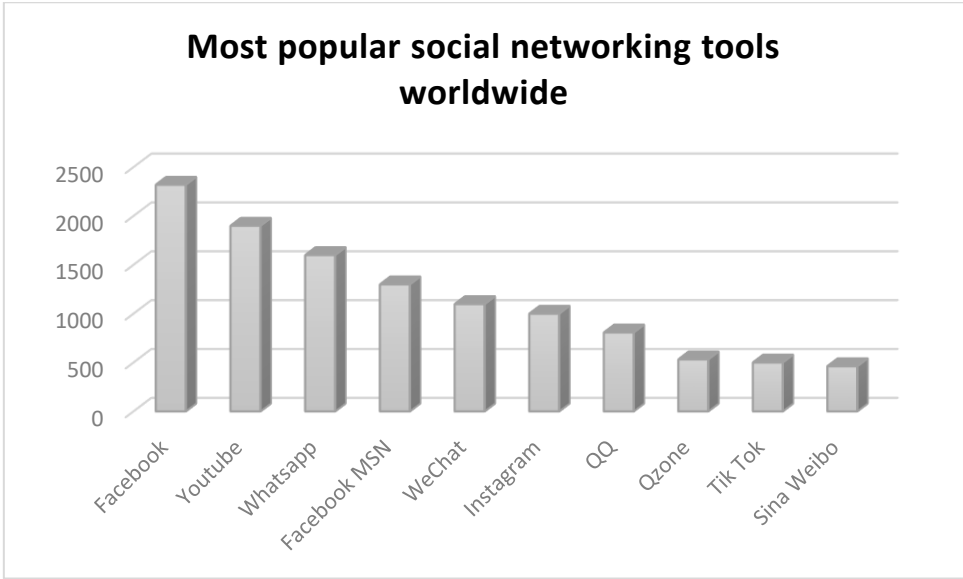
Social media is defined as "a group of Internet-based applications that build on the ideological and technological foundations of Web 2.0, and that allow the creation and exchange of User Generated Content" (Kaplan – Haenlein, 2010, pp. 61). It is also defined as "activities, practices, and behaviors among communities of people who gather online to share information, knowledge, and opinion using conversational media" (Safko – Brake, 2009, pp.

6). On his book *Social Media: A critical introduction*, Christian Fuchs considers social media as a way to “to engage with the different forms of sociality on the Internet in the context of society” (Fuchs, 2014, pp. 6). Finally, Boyd (2009, as cited in Fuchs, 2014), argues that it is “often used to describe the collection of software that enables individuals and communities to gather, communicate, share, and in some cases, collaborate or play.” (pp. 35.).

In addition, the Internet social networking is defined as “the activity of creating personal and business relationships with other people especially by sharing information, personal messages, etc., on the Internet (Merriam-Webster, Inc., 2018)”; all the social networking interaction happens on social networking sites (SNSs) whose main purpose is making relationships with acquaintances, friends, family, or professional contacts easier (Richter et al., 2011). To achieve the aim, SNSs employ social networking tools, which, for the purpose of the current research, will be defined as Internet-based applications used to fulfill the aim of the social networking sites.

At present, the ranking of the most used social networking tools can be seen in Figure 3. Facebook and YouTube are the first and second position respectively, and WhatsApp and Messenger, which are two text messaging applications, are the third and fourth positions.

Figure 3. Most popular social networks worldwide as of April 2019, ranked by number of active users (in millions)



Source: Statista (2019)

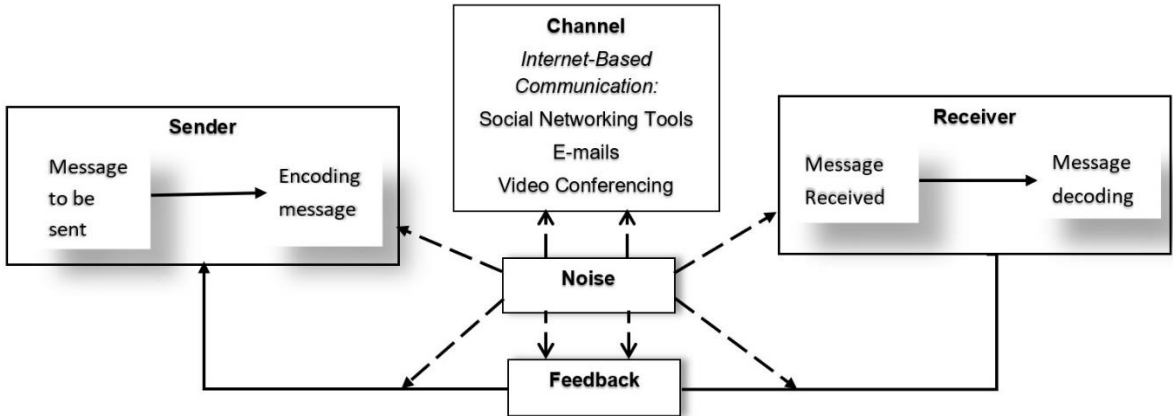


Together with the Internet, groupware, and videoconferencing, the e-mail is a valuable tool that facilitates knowledge sharing through technologies (Hackman – Johnson, 2018). The e-mail is a powerful tool that “uses the Internet to transmit and receive computer-generated text and documents” (Robbins – Judge, 2017, pp. 345.)

All the technological development has allowed the mass use of Internet-based communication channels such as email, text messages, social networking tools (WhatsApp or Messenger), from which people and organizations have taken advantage. In the specific case of business, organizations have found internet based communication to be an exemplary ally that simplifies the possibilities of being competitive at a low cost; thus, the CEOs can be in contact with their customers, employees, or potential candidates from any part of the planet; also, the use of communications technology has allowed them to supervise their employees, track their performance, and train them (Iannarelli – O’Shaughnessy, 2015).

It is clear how the traditional communication has evolved into Internet-based communication through all types of computer-mediated communication that people use to exchange synchronous or asynchronous messages individually or in groups (Martins – Ferro, 2008). Consequently, as an active phenomenon, it intervenes in the modern communication process, making a room in the core of the process by adding tools to ease faster and more effective communication. As a result, it can be concluded that channels of the Internet-based communication process could be filled by social networking tools (Chats), e-mails, video conferencing and text messages (Figure 4).

Figure 4. Internet-based Communication Process



Source: Adapted from Robbins – Judge (2017) pp. 338.

This adaptation to new tools has also led to the increasing and progressive use of applications in the organizational context which is an important issue that obliges employees to be connected within the organization or with its environments; for instance, for sectors as the healthcare, it is concluded that new technological applications, as tablets or mobile apps., (Tantacharoenrat et al., 2018), are useful to exchange medical information among the staff and patients to improve health conditions (Marcin et al., 2009), reduce the patient's transportation expenses (Karp et al., 2000), and improve patients' satisfaction (DeZinno – Kane, 2010). Similarly, researchers have been interested in observing the relationship between communication and satisfaction variables among patients with physicians (Beckett et al., 2009); Zachariae et al., 2003) among the medical staff (Manojlovich, 2005; Iconomou – Vagenakis, 2001) and with external people (Unal et al., 2018).

Nevertheless, the use of the internet-based communication is not exclusive to the medicine field, it is considered as an effective resource that can impact all type of industry (Stanko – Sena, 2019), hence, researchers have focused on exploring the effects of use or disuse that internet-based communication channels and technological tools may have on communication satisfaction (Akkirman – Harris, 2005; Siljanovska, 2015; Lalic et al., 2012).

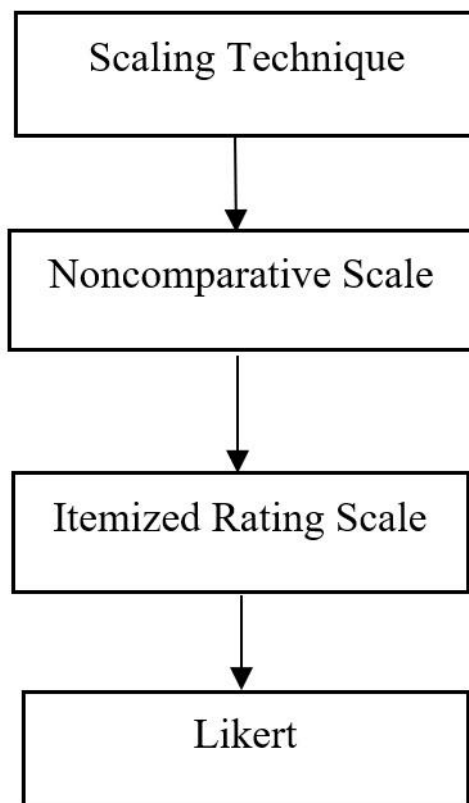
Finally, based on conceptual approaches about communication satisfaction by Redding (1978), Thayer (1968), Putti et al. (1990), the questionnaire evaluates the fluency of information, clarity of message, task fulfilment, organizational goal fulfilment, and the job atmosphere in terms employees' relationships. Consequently, the great expansion of computer mediated communication has increased the effect the Internet-Based communication technology has on communication satisfaction; therefore, the aim of the current instrument is measuring how employees perceived communication when the Internet-based communication is not used in organizations; it is to say, understanding the perception employees have when leaders avoid using Internet-based channels to communicate.

### 3. DESIGN AND CONSTRUCTION

#### 3.1. First item reduction

First, a set of questions that resulted in a total of 15 questions was developed; subsequently, the questions were put into the consideration of a panel of experts who determined that 8 of the items were weak and did not respond to the purpose of the study. In this way, the result was a 7 item-questionnaire based on a scaling technique:

Figure 5. Scaling Technique



*Source: adapted from Malhotra (2010) pp. 257.*

The scaling technique used was the noncomparative, since the purpose of the research is not to compare groups to other groups or any standard, in addition, each object responded to independent scales (Malhotra, 2010, pp. 257.). For this purpose, itemized rating scales were adopted. Participants chose the option that best fit their perceptions related to questions given. In this design, the Likert scale from 1 to 5 was used to ask employees how in agreement

or disagreement they were with the requests made (Likert, 1932). The use of the Likert scale evaluated attitudes related to the use of Internet-based communication channel in terms of communication satisfaction. During the design of the scale, special attention was given in reversing scores since affirmative or negative questions were asked on purpose. At this point, it is a need to clarify that attitudes refers to “evaluative statements—either favorable or unfavorable—about objects, people, or events. They reflect how we feel about something. When I say, -I feel more comfortable-” (Robbins – Judge, 2017, pp. 70.).

On a scale of 1 to 5, One (1) indicates that you completely disagree, whereas five (5) indicates that you completely agree.

1. Strongly disagree 2. Disagree 3. Neutral 4. Agree 5. Strongly Agree

4. It is necessary for my immediate boss to use Internet-based communication channels.
5. I feel more comfortable if my boss uses Internet-based communication channels.
6. The communication is not fluid if my boss does not use Internet-based communication channels.
7. The information is not clear if my boss does not use Internet-based communication channels.
8. The tasks are difficult for me if my boss does not feed me via Internet-based communication channels.
9. The fulfillment of goals is delayed if my boss does not use the Internet-based communication channels.
10. The relationship with my colleagues is not pleasant if my boss does not use the Internet-based communication channels.

### 3.2. Sample

Sample for the design and reliability tests of the questionnaire were Colombian employees from SMEs from the service sector.

### 3.3. Reliability Test - Retest

The reliability of the instrument was measured by applying test -retest.

First, the instrument was tested on 34 participants working for a service sector organization:

Table 1. Test

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	34	100.0
Excluded <sup>a</sup>		Excluded <sup>a</sup>	0
Total		Total	34

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.770	7

*Source: Own construction*

The Cronbach's Alpha coefficient for the test was .770 (M=19.38, SD=5.37) which is considered acceptable for the study.

One month later, the questionnaire was retested. It was administered to the same 34 employees.

Table 2. Retest

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	33	97.1
Excluded <sup>a</sup>		Excluded <sup>a</sup>	1
Total		Total	34

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.838	7

*Source: Own construction*

The Cronbach's Alpha coefficient for the retest was .838 (M=.838, SD=5.70) and one case was excluded.

The questionnaire showed a reliable Cronbach's Alpha coefficient:

Table 3. Cronbach's Alpha coefficient

Cronbach's Alpha coefficient	
Test	.770
Retest	.838

*Source: Own construction*

Subsequently, the questionnaire was administered to a sample of 103 participants, and the Cronbach's Alpha coefficient was tested again.

Table 4. Retest 2, 7-items

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	103	100.0
Excluded <sup>a</sup>		Excluded <sup>a</sup>	0
Total		Total	103

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.857	7

Scale Statistics		
Mean	Std. Deviation	Items
19.33	5.86	7

*Source: Own construction*

The result was a Cronbach's Alpha coefficient of .857 (M = 19.33; SD = 5.86)

The Item-Total statistics for the instrument was:

Table 5. Item-Total Statistics

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1. It is necessary for my immediate boss to use Internet-based Communication channels.	15.068	28.240	.457	.858
2. I feel more comfortable if my boss uses Internet-based communication channels.	15.466	28.330	.460	.858
3. The communication is not fluid if my boss does not use Internet-based communication channels.	16.796	25.399	.603	.840
4. The information is not clear if my boss does not use Internet-based communication channels.	17.049	25.223	.735	.821
5. The tasks are difficult for me if my boss does not feed me via Internet-based communication channels.	17.243	24.048	.730	.820
6. The fulfillment of goals is delayed if my boss does not use the Internet-based communication channels.	16.913	23.786	.699	.825
7. The relationship with my colleagues is not pleasant if my boss does not use the Internet-based communication channels.	17.447	25.897	.680	.829

Source: Own construction

### 3.4. Item reduction

Observing the corrected item-total correlation, items 1 and 2 (1. It is necessary for my immediate boss to use Internet-based communication channels and 2. I feel more comfortable if my boss uses Internet-based communication channels) showed a low reliability with an Alpha's Cronbach coefficient below .5; consequently, Items were withdrawn.

After removing items 1 and 2, SPSS was run again:

Table 6. Reliability test 5-items

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	103	100.0
Excluded <sup>a</sup>		Excluded <sup>a</sup>	0
Total		Total	103

Source: Own construction

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.880	5

Scale Statistics		
Mean	Std. Deviation	Items
10.83	4.82	5

*Source: Own construction*

The result was a Cronbach's Alpha coefficient of .889 (M = 10.83, SD = 4.82).

The final questionnaire presented the following results:

Table 7. Final questionnaire

Item-Total Statistics				
Items	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
3. The communication is not fluid if my boss does not use the Internet-based communication channels.	8.670	16.361	.585	.885
4. The information is not clear if my boss does not use the Internet-based communication channels.	8.922	15.876	.771	.843
5. The tasks are difficult for me if my boss does not feed me through the Internet-based communication channels.	9.117	14.771	.782	.838
6. The fulfillment of goals is delayed if my boss does not use the Internet-based communication channels.	8.786	14.856	.709	.857
7. The relationship with my colleagues is not pleasant if my boss does not use the Internet-based communication channels.	9.320	16.161	.750	.848

*Source: Own construction*

### 3.5. Scoring key

The complete impact of the questionnaire is obtained by summing the mean of every question and dividing by 5 (grand mean), then the values are rounded to the nearest whole number. Subsequently, the scores will be interpreted according to the scales:



Table 8. Scale Interpretation

Scale		Interpretation
1	Strongly disagree	Employees have a strong perception that the lack of use of Internet-based communication by the boss does not affect communication satisfaction
2	Disagree	Employees perceive that the absence of Internet-based communication by the boss does not affect communication satisfaction
3	Undecided	The employees perceive a neutral position about the impact that the non-use of Internet-based communication channels by the boss has on communication satisfaction
4	Agree	Employees perceive that the absence of Internet-based communication by the boss affects communication satisfaction
5	Strongly agree	Employees have a strong perception that the lack of use of Internet-based communication by the boss affects communication satisfaction

*Source: Own construction*

#### 4. CONCLUSIONS

The 5-item questionnaire showed very close consistencies in all reliability tests executed, it means very few changes in each of the tests, including those with sample below 100 participants. In all, the Cronbach's Alpha coefficients were greater than 0.7.

The magnitude of the result may vary depending on variables related to the use of internet-based communication channels in the organization; For this study, beforehand, the sample was asked what percentage of organizational communication was via Internet-based communication channels in the organization, the answer was 65.4%. The level of reliability is expected to change when the percentage of use of internet-based communication channels increases.

Similarly, the reliability could change when the sample size is larger. Given these observations, this first approach to the analysis of the influence of leaders' refusal to use the internet-based communication channels on communication satisfaction can be refined in future studies, by increasing the sample, or administering it in companies with greater use of Internet-based communication channels. It likely occurs if companies belong to the technology industry, telework, or virtual work; or if the questionnaire is administered in epochs such as the current one in which a health crisis has forced organizations to design strategies for employees to do virtual work from home.

#### 4.1. Limitations

The initial sample of test-retest was low, the following tests of Alpha's Cronbach coefficient were over 100 participants though, it would have been better for the sample to be larger; likewise, the percentage of use of internet-based communication channels was 65.4%, although is a high result, a higher percentage would be more adequate.

#### References

- Akkirman, A.D. – Harris, D.L. (2005): Organizational communication satisfaction in the virtual workplace. *Journal of Management Development*, Vol. 24. No. 5. pp. 397–409.
- Beckett, M.K. – Elliott, M.N. – Richardson, A. – Mangione-Smith, R. (2009): Outpatient Satisfaction: The Role of Nominal versus Perceived Communication. *Health Services Research*, Vol. 44. No. 5. pp. 1735–1749.
- Bughin, J. – Chui, M. (2013): Evolution of the networked enterprise: McKinsey Global Survey Result. *McKinsey on Business Technology*, Vol. 29. No. 3. pp. 34–41.
- DeZinno, P. – Kane, M.J. (2010): Electronic Communication Improves Practices in Post Partum Discharge While Increasing Patient Satisfaction and Allowing Nurses to Spend Precious Time on Patient Care. *Journal of Obstetric, Gynecologic & Neonatal Nursing*, Vol. 39. s134.
- Fuchs, C. (2014): *Social Media: A critical introduction*. Los Angeles: SAGE Publications Inc.
- Hackman, M. Z. – Johnson, C. E. (2018): *Leadership: A Communication Perspective (7 ed.)*. Long Grove: Waveland Press, Inc.
- Iannarelli, J. – O'Shaughnessy, M. (2015): The Technical Side. In: Iannarelli, J. – O'Shaughnessy, M. (Eds.): *Information governance and security: protecting and managing your company's proprietary information*. Waltham: Elsevier Inc.J, pp. 91–136.
- Iconomou, G. – Vagenakis, A. G. (2001): The informational needs, satisfaction with communication, and psychological status of primary caregivers of cancer patients receiving chemotherapy. *Supportive Care in Cancer*, Vol. 9. No. 8. pp. 591–596.
- Jackson, M.H. (1996): The Meaning of "Communication Technology": The Technology-Context Scheme. *Annals of the International Communication Association*, Vol. 19. No. 1. pp. 229–267.
- Kaplan, A.M. – Haenlein, M. (2010): Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizon*, Vol. 53. pp. 59–68.
- Karp, W. – Grigsby, R. – McSwiggan-Hardin, M. – Pursley-Crotteau, S. (2000): Use of telemedicine for children with special health care needs. *Pediatrics*, Vol. 105. No. 41. pp. 843–847.
- Kettinger, W., – Grover, V. (1997): The Use of Computer-Mediated Communication in an Interorganizational Context. *Decision Science*, Vol. 28. No. 3. pp. 513–555.

- Lalic, D. – Marjanovic, U. – Lalic, B. (2012): The Influence of Social Networks on Communication Satisfaction within the Organizations. In: Cruz-Cunha, M.M. – Gonçalves, P. – Lopes, N. – Putnik, G.D. (Eds.): Handbook of Research on Business Social Networking: Organizational, Managerial, and Technological Dimensions. Hershey: IGI Global, pp. 545–566.
- Likert, R. (1932): A technique for the measurement of attitudes. Archives of Psychology, Vol. 22. No. 140. pp. 3–55.
- Malhotra, N. K. (2010): Marketing Research: An Applied Orientation (6 ed.). Upper Saddle River: Pearson Education, Inc.
- Manojlovich, M. (2005): Linking the Practice Environment to Nurses' Job Satisfaction Through Nurse-Physician Communication. Journal of Nursing Scholarship, Vol. 37. No. 4. pp. 367–373.
- Marcin, J. – Trujano, J. – Sadorra, C. – Dharmar, M. (2009): Telemedicine in rural pediatric care: The fundamentals. Pediatr Ann, Vol. 38. pp. 224–226.
- Martins, H. F. – Ferro, M. J. (2008): Online Corporate Collaborative Teams. In: Putnik, G.D. – Cruz-Cunha, M.M. (Eds.): Encyclopedia of Networked and Virtual Organizations. Hershey: IGI Global, pp. 1112–1119.
- McQuail, D. (2020): Mcquail's Mass Communication Theory (7 ed.). London: SAGE Publications.
- Merriam-Webster, Inc. (2018): Social Networking. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/social%20networking>.
- Putti, J. M. – Aryee, S. – Phua, J. (1990): Communication relationship satisfaction and organizational commitment Studies. Group & Organization Studies, Vol. 15. No. 1. pp. 44–52.
- Redding, W. C. (1978): Communication within the organization. New York: Industrial Communication Council.
- Richter, D. – Riemer, K. – vom Brocke, J. (2011): Internet Social Networking. Business & Information Systems Engineering, Vol. 3. No. 2. pp. 89–101.
- Robbins, S. P. – Judge, T. A. (2017): Organizational behavior (17 ed.). Boston: Pearson Education, Inc.
- Safko, L. – Brake, D.K. (2009): The Social media bible : tactics, tools, and strategies for business success. 1 ed., Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Shannon, C.L. – Weaver, W. (1948): The Mathematical Theory of Communication. Bell System Technical Journal, Vol. 27. No. 3. pp. 379–423.
- Siljanovska, L. (2015 ): The Influence of Social Media on Organizational Communication: Case Study in Republic of Macedonia. European Journal of Interdisciplinary Studies, Vol. 3. No. 1. pp. 83–92.
- Stanko, T. – Sena, J.A. (2019): Exploring the Impact of Social Networking on Communication in Organizations. Journal of Computer Information Systems, Vol. 59. No. 4. pp. 334–343.
- Statista (2019): Most popular social networks worldwide as of April 2019, ranked by number of active users (in millions). <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>.

- Tantacharoenrat, C. – Prasopkittikun, T. S. R. – Limprayoon, K. (2018): Use of a User-Friendly Tablet Application to Communicate with Pediatric Patients on Mechanical Ventilators. *Aquichan*, Vol. 18 Nr. 3 pp. 275-286.
- Thayer, L. (1968): *Communication and communication systems in organization, management, and interpersonal relations*. Homewood: Irwin, Inc.
- Thurlow, C. – Lengel, L. – Tomic, A. (2004): *Computer mediated communication: Social interaction and the internet*. 1st ed., London: SAGE Publications Ltd.
- Unal, O. – Akbolat, M. – Amarat, M. (2018): The influence of patient-physician communication on physician loyalty and hospital loyalty of the patient. *Pakistan Journal of Medical Sciences*, Vol. 34. No. 4. pp. 999–1003.
- Wang, V.X. (2011): *Encyclopedia of Information Communication Technologies and Adult Education Integration* (1 ed.). Long Beach: Taxmann Publications Private Limited.
- Zachariae, R. – Pedersen, C. G. – Jensen, A. B. – Ehrnrooth, E. – Rossen, P. B. – Von der Maase, H. (2003): Association of perceived physician communication style with patient satisfaction, distress, cancer-related self-efficacy, and perceived control over the disease. *British Journal of Cancer*, Vol. 88. No. 5. pp. 658–665.

**AZ ATÍPIKUS FOGLALKOZTATÁS SZOFT TÉNYEZŐI:  
SZERVEZETI INTERN KOMMUNIKÁCIÓ, VONZERÓ, ELŐFELTÉTELEK**

**VENCZEL-SZAKÓ TÍMEA**

Egyetemi tanársegéd  
Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Vezetés- és Szervezéstudományi  
Intézet  
[szakot@ktk.pte.hu](mailto:szakot@ktk.pte.hu)

**BALOGH GÁBOR**

PhD, egyetemi adjunktus  
Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Vezetés- és Szervezéstudományi  
Intézet  
[baloghg@ktk.pte.hu](mailto:baloghg@ktk.pte.hu)

**BORGULYA ISTVÁNNÉ DR. VETŐ ÁGNES**

CSc, egyetemi magántanár  
Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Vezetés- és Szervezéstudományi  
Intézet  
[borgulya.istvanne@ktk.pte.hu](mailto:borgulya.istvanne@ktk.pte.hu)

**Absztrakt**<sup>54</sup>

Tárgyunk az atipikus formában (távmunkában, „home office” formában) foglalkoztatottak szervezeti kommunikációba integrálódása és a távmunkához való viszonyulása. Előadásunk egy 2019-ben indított kutatás első fázisának eredményeire épül. Azt vizsgáljuk, hogy azok a munkavállalók, akik munkaidejüknek kevesebb, mint 50%-át töltik az őket foglalkoztató vállalat telephelyén, hogyan és milyen mértékben kapcsolódnak be a vállalat formális és informális intern kommunikációjába, és hogyan értékelik e munkavégzési formát. A 24 munkavállalói és vezetői interjú értékelése ezen – a jövőben Magyarországon is várhatóan egyre inkább terjedő – foglalkoztatási mód hazai jellemzőire irányítja a munkáltatók és a munkavállalók figyelmét. Fény derül az infokommunikációs eszközök szerepére, a közvetlen személyközi kommunikáció átalakulására, a munkavállalók részvételére a vállalat

---

<sup>54</sup> A tanulmány a II. Farkas Ferenc Nemzetközi Tudományos Konferencia "best paper" díjazottja. The paper has won the Best Paper Award of the II. Ferenc Farkas International Scientific Conference.

eseményeiben és munkahelyi kapcsolataik alakulására. A tanulmány képet ad arról is, hogy hogyan viszonyulnak az érintettek a home office-ből következő sajátosságokhoz.

*Kulcsszavak: atipikus foglalkoztatás, távmunka, home office, integráció, belső vállalati kommunikáció, előnyök és hátrányok*

## **Abstract**

The subject of this paper is the integration of teleworkers in the form of “home office” into organizational communication. Our study is based on the results of the first phase of a research launched in 2019. We examine how and to what extent employees who spend less than 50% of their working time at the site of the company that employs them, are involved in the company’s formal and informal interpersonal communications. The evaluation of the 24 interviews carried out on employee as well as management level draws the attention of employers and employees to the domestic characteristics of this type of employment, which is expected to become more widespread in Hungary in the future. The role of the infocommunication tools, the transformation of direct interpersonal communication, the participation of employees in company events and the development of their workplace relationships are highlighted.

*Keywords: telework, home office, integration, internal corporate communication*

# AZ EGYETEMI MUNKATÁRSOK BELSŐ KOMMUNIKÁCIÓVAL VALÓ ELÉGEDETTSÉGE A PÉCSI TUDOMÁNYEGYETEM PÉLDÁJA ALAPJÁN

## SATISFACTION OF UNIVERSITY EMPLOYEES WITH INTERNAL COMMUNICATION BASED ON THE EXAMPLE OF THE UNIVERSITY OF PÉCS

### VENCZEL-SZAKÓ TÍMEA

egyetemi tanársegéd  
Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar  
Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet  
[szakot@ktk.pte.hu](mailto:szakot@ktk.pte.hu)

### KURÁTH GABRIELLA

PhD, adjunktus  
Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar  
Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet  
[kurath.gabriella@ktk.pte.hu](mailto:kurath.gabriella@ktk.pte.hu)

### Absztrakt

A szervezeti belső kommunikáció a szervezet és a munkavállalók közötti kapcsolat erősítésére szolgáló eszköz, amelynek elsődleges célja a belső kohézió, integráció megteremtése.

A kommunikáció a szervezeti kultúra éltető ereje, amely összetartja a kollégákat, az egységeket, továbbá a szervezet életének minden mozzanatában jelen van. A kommunikáció minősége meghatározza a szervezet működésének eredményességét, csatornáival, mechanizmusaival még a vezetési struktúra jellemzőire is hatással van.

A kiindulópontunk, hogy a szervezeti kultúra és a szervezeti kommunikáció egymást feltételező és egymásra kölcsönösen ható entitások, amely kiemelten igaz a felsőoktatásra is.

A tanulmány célja egy felsőoktatási példán, a Pécsi Tudományegyetemen (PTE) végzett munkatársi elégedettség-vizsgálat (2018) alapján bemutatni az egyetemi oktatók belső kommunikációval való elégedettségét, a fejlesztési lehetőségeket.

Az elégedettség-vizsgálat módszertana kérdőíves megkérdezés volt, összesen 1 723 db kitöltött kérdőív érkezett vissza, ami 25%-os válaszadási arányt jelent, a minta az egyetem szervezeti egységei tekintetében reprezentatív.

Ezek alapján a kutatói kérdésünk, hogy van-e különbség a belső kommunikáció megítélésében az olyan munkavállalók között, akik oktatói/kutatói státuszban vannak (vagyis kötetlen munkarendben, egyenlőtlen munkaidőbeosztásban dolgoznak), illetve a tipikus munkaviszonyban dolgozók között (akik kötött munkarendben, meghatározott munkaidőbeosztásban) dolgoznak.

A kutatás eredményeként megállapítható, hogy a belső kommunikáció terén az elégedettségi értékek elmaradnak a fontossági értékektől, kivéve a hírlevéllel való elégedettséget. A legjelentősebb különbség az egységek közötti belső kommunikáció területén található, ennek fejlesztésére szükséges fókuszálni. Felmérésünk alapján a munkavégzés jellege nem befolyásolja a belső kommunikációs eszközökkel kapcsolatos fontosság- és elégedettség-értékeket.

Mivel a PTE Magyarország egyik legnagyobb és legsokszínűbb felsőoktatási intézménye, ezért úgy gondoljuk, hogy a belső kommunikációra vonatkozó kutatási eredményeink alapján nem csak az érintett Egyetemen, hanem szélesebb körben is felhasználható belső kommunikációs, valamint szervezeti kultúra fejlesztési lehetőségeket tudunk megfogalmazni.

*Kulcsszavak: belső kommunikáció, felsőoktatás, oktatók, kötetlen munkarend, munkatársak, szervezeti kultúra*

## **Abstract**

Internal communication of the organization is a tool for strengthening the relationship between the organization and the employees whose primary purpose is to create internal cohesion and integration.

Communication is also the lifeblood of an organizational culture that holds together colleagues, units, and is present in every aspect of the organization's life. The quality of communication determines the efficiency of the organization's operation, with its channels and mechanisms it even affects the characteristics of the management structure.

Our starting point is that organizational culture and organizational communication are interdependent and interacting entities, which is especially true in higher education.



The aim of the study is to present the satisfaction of university lecturers with internal communication based on an example of employee satisfaction - research (2018) in higher education at the University of Pécs (UP).

The methodology of the satisfaction survey was a questionnaire survey, a total of 1723 completed questionnaires were returned, which means a response rate of 25%, the sample is representative of the organizational units of the university.

Based on these, our research question is whether there is a difference in the perception of internal communication between employees who are in teacher / researcher status (in casual working hours, in unequal working hours) and those who are in typical working relationships (working under fixed working hours).

As a result of the research, it can be concluded that the satisfaction values in the field of internal communication lag behind the importance values, except for the satisfaction with the newsletter. The most significant difference is in the area of internal communication between units, and it is necessary to focus on its development. Based on our survey, the nature of work does not affect the importance and satisfaction levels related to internal communication tools.

As UP is one of the largest and most diverse institutions of higher education in Hungary, we believe that based on our research on internal communication, we can formulate not only the University concerned but also broader opportunities for internal communication development.

*Keywords: internal communication, higher education, professors, informal work schedule, employees, organisational culture*

## **1. BEVEZETÉS**

A szervezeti belső kommunikáció minden szervezet életében fontos, igaz ez a versenyszféra szereplőire és a felsőoktatási intézményekre is.

Tanulmányunkban egy felsőoktatási példán keresztül mutatjuk be a munkatársak belső kommunikációval való elégedettségét, külön kiemelve az oktatók és egyéb munkatársak véleménye közötti különbséget.

Kutatói kérdésünk, hogy van-e különbség a belső kommunikáció megítélésében az olyan munkavállalók között, akik oktatói/kutatói státuszban vannak (vagyis kötetlen munkarendben, egyenlőtlen munkaidőbeosztásban dolgoznak), illetve a tipikus munkaviszonyban dolgozók között (akik kötött munkarendben, meghatározott munkaidőbeosztásban) dolgoznak.

Tanulmányunkban ismertetjük a főbb, témához kapcsolódó elméleti forrásokat, ami kiindulási alapot biztosított számunkra, amikor a szervezeti kommunikáció területét vizsgáltuk. A szakirodalmi áttekintést követően egy felsőoktatási intézmény, a Pécsi Tudományegyetem munkatársi elégedettség-vizsgálatának belső kommunikációs területekre vonatkozó eredményei alapján fogalmazunk meg továbblépési javaslatokat.

## **2. SZERVEZETI KOMMUNIKÁCIÓ ÉS SZERVEZETI KULTÚRA**

A szervezeti kommunikáció tárgyalásánál a *szervezeti kultúrából* indulunk ki. Martin és Mayerson (1988) szerint a szervezeti kultúra megközelítésének három típusa van, az integráció, differenciáltság és fragmentáltság. Kutatásunkban a szervezeti kultúrára úgy tekintünk, mint a konzisztencia forrására, amely mintegy integrációs mechanizmusként működik. Ezen értelmezés szerint a szervezeti kultúra feladata a szervezeti összhang, a konszenzus megteremtése, vagyis az integráció létrehozása.

A vállalati kultúra és a vállalati kommunikáció egymást feltételező, egymásra kölcsönösen ható entitások, a kommunikációt segítő struktúráknak és intézményeknek központi szerepe van a vállalati kultúra működésében (Borgulya, 2014), a szervezeti kommunikáció formája és a munkavállalói elégedettség pedig szervezeti kulturális indikátorként is funkcionálhat (Jarjabka, 2003).

A bizalom, átláthatóság a vállalati kultúra alappillérei, amely a kommunikáció segítségével valósulhat meg (Borgulya, 2017). Több szerző foglalkozott a bizalom és a kommunikáció kapcsolatával. Ruppel és Harrington (2000) kutatása során megállapította, hogy szignifikánsan pozitív korreláció mutatkozik meg a kommunikáció és a foglalkoztatottak részéről megnyilvánuló bizalom között. Willemyns et al. (2003) kutatásuk során a vezetők és beosztottak viszonyát vizsgálták, és azonosították azokat a tényezőket, amelyek rombolhatják egy szervezeten belül az összetartozás érzését, csökkenthetik a bizalmat. Ezek többek között a következők: a vezetők domináns magatartása, a meghallgatás készségének hiánya, az

empátia és a támogató megnyilvánulásoknak hiánya. A bizalom kiépítéséhez a kommunikáció gyakorisága és az információ minősége rendkívül fontos (Borgulya, 2017). Kottila és Rönni (2008) szerint az információ minősége a fontosabb, míg Huang et al. (2008) szerint a közvetlen személyközi kommunikáció a leghatékonyabb a bizalom kiépítése szempontjából. Borgulya (2017, pp. 264.) szerint a „*a vállalaton belüli és az abból kifelé sugárzó bizalom a személyközi bizalom meglétéből ered*”.

A *kommunikáció* tehát mindenféle szervezeti kultúra éltető ereje, amely összetartja a szervezet tagjait, egységeit, továbbá a szervezet életének minden mozzanatában jelen van (Klein, 2009). „*A kommunikáció a vállalati teljesítmény szíve*”, állítja Van Riel és Fombrun (2007, pp. 2.), így a minősége meghatározza a szervezet működésének eredményességét, csatornáival, mechanizmusaival még a vezetési struktúra jellemzőire is hatással van (Bakacsi, 2002).

A *vállalati kommunikációmenedzsment* kutatásának több évtizedes múltja van, számos szerző közelítette meg a területet több nézőpontból, igazolva az összetettségét. Borgulya és Konczosné (2019) tanulmányukban összefoglalják a szervezeti kommunikáció kereteit, történetét. A vállalati kommunikációmenedzsment és a stratégiai menedzsment összefonódásának, a kommunikációs keretek újraértelmezésének képviselői Varey és White voltak. Mast a folyamatirányítást (tervezési és értékelési folyamat), Cornelissen a marketing PR-t, vállalati PR-t, a koordinációs mechanizmusokat, Varey, a menedzsmentszintű működés fontosságát, Steyn, van Riel, Fombrun és Cornelissen a vállalati kommunikációmenedzsmentet emelik ki kutatásuk során (Borgulya – Konczosné, 2019).

Több szerző is hangsúlyozza a vállalati kommunikáció típusai és területei között az alkalmazottakkal való kapcsolattartás fontosságát. Van Riel és Fombrun (2007) szerint a kommunikáció az egyik legfontosabb képessége kell, hogy legyen a menedzsernek, hogy elfogadtassa a szervezet céljait, továbbá ez járul hozzá az alkalmazottak elköteleződéséhez a cég irányába. Schmid és Lyczek (2006) az alkalmazotti kommunikációt (a munkatársakkal folytatott kommunikációt), Piwinger és Zerfass (2007) a munkatársak és vezetők közti kommunikációt, a kommunikáció értékteremtő szerepét, Goodman és Hirsch (2010) ugyancsak az alkalmazottakkal folytatott kommunikációt (employee relations) emeli ki vizsgálata során. Borgulya és Balogh (2019) szerint a hatékonyan kialakított, működtetett

kommunikációmenedzsment képes támogatni a vállalat céljainak, stratégiájának megvalósítását, ezen túlmenően a szervezet eredményességét is befolyásolja, még hozzá pozitívan, mérhető módon.

A kommunikáció gyakorlati jelentőségét vizsgálva Borgulya és Konczosné (2019) megállapították, hogy a vállalati kommunikációra a XX. században eszközként tekintettek, még hozzá az információtovábbítás eszközére, illetve a belső közösségépítés eszközére, amely hozzájárul a belső kohézió megteremtéséhez. A XXI. század felfogása szerint azonban a kommunikáció több mint egy eszköz, hanem immateriális értékek hordozója, és értékképző hatása van.

A szervezeti kommunikációt vizsgálva tanulmányunkban a belső kommunikációra helyezzük a hangsúlyt. Borgulya (2004, pp. 15.) szavaival élve: *„A belső (intern) kommunikáció tartja össze a szervezet tagjait és egységeit: közvetíti a célokat, a működési szabályokat, lehetővé teszi a folyamatok szervezését, ellenőrzését, a visszacsatolást, a szervezeti tanulást; kommunikáció nélkül lehetetlen lenne a tagok közötti koordináció, a tagok integrálása és motiválása.”*

Kutatásunk során a belső szervezeti kommunikációra úgy tekintünk, mint a szervezet és a munkavállalók közötti kapcsolat erősítését szolgáló eszközre (Argentini, 2003), amelynek elsődleges célja a belső kohézió, integráció, a bizalom megteremtése (Borgulya – Barakonyi, 2004), a munkavállalók motiválása (Van Riel, 1992), és mindezek feltétele az interaktív információáramlás, a visszacsatolási rendszer biztosítása (Buday-Sántha, 2005).

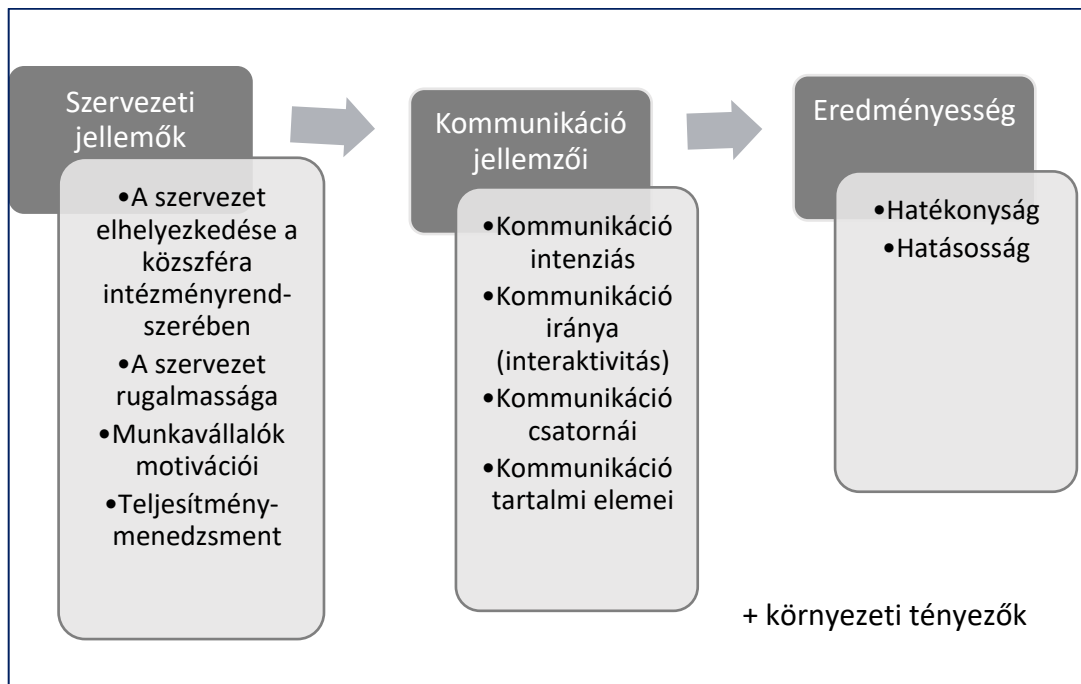
Az információáramlás (mint szervezeti kulturális tényező) erősen jellemzi a szervezeti kultúrát. Azok a szervezetek, ahol biztosított a szabad információáramlás általában ösztönzik az innovációt, nyugodtabb klímájú munkahelyeknek tekinthetők, hosszabb időtávra terveznek, menedzserei dominánsan kapcsolatorientált és empatikus vezetési tevékenységet folytatnak, a dolgozók kiemelt jelentőségűnek tekintik a vezetők szociális érzékenységét és a tárgyalást, a konszenzuskeresést tekintik a szervezeti konfliktusok megoldási eszközének (Jarjabka, 2008).

Semeginé (2015) szerint a belső kommunikáció a szervezet tagjai közötti munkakapcsolatban alakul ki és változik, kutatása alapján úgy gondolja, hogy a sikeres szervezeti működés egyik alapeleme manapság már a munkavállalók információval való ellátottsága. A munkavállalók *elégedettsége* pedig kiemelkedően fontos, a szervezeti hatékonyság egyik mutatója is. Az

elégedett munkavállalók pedig akár versenyelőnyt is jelenthetnek a szervezet számára. Felhívja továbbá a figyelmet, hogy minden szervezetnek figyelnie kellene a belső szervezeti kultúra kialakítására és arra, hogy ez a stratégiájukban is megjelenjen. Ugyanezen a véleményen van Jarjabka (2001) is, aki a vállalati stratégia sikertényezőiként említi a munkavállalói kapcsolatokat. Jarjabka (1999) ezen túl megállapítja, hogy a vállalati cél elérését, a piacon való sikerességet is veszélyeztetheti, ha a szervezet nem veszi figyelembe az ott dolgozók értékrendszerét, és nem tud egészséges légkört kialakítani az alkalmazottak között. Mindezekon túl a megfelelő munkatársi kapcsolatok, a vezetőkkel való jó kapcsolat mind fontos motivációs tényező a munkavállalók szempontjából (Farkas et al., 2013).

A legtöbb kutatás a versenyszféra szereplőire helyezi a hangsúlyt, pedig egy *felsőoktatási intézményen* belüli kommunikáció is fontos. Antal (2018) tanulmányában azt vizsgálta, hogy melyek a legfőbb különbségek, amelyek a közszféra és a versenyszféra kommunikációs gyakorlatát befolyásolják. Antal kiemeli a szervezeten belüli tényezők közül a rugalmasságot, a munkavállalók motivációit és a szervezeti teljesítménymenedzsmentet. Véleménye szerint a közszféra bürokratikus, hierarchikus szervezetekből és folyamatokból áll, míg a versenyszférában a szervezetek képesek rugalmasan működni. A munkavállalók motivációját tekintve a közszférában „misszióalapú” motivációról beszél, alacsony anyagi javadalmazásról, addig a versenyszférát a profitérdekeltség jelzővel látja el. A szervezeti teljesítménymenedzsmentet tekintve pedig a közszféra oldaláról inkább tevékenységalapú teljesítményértékelést tart jellemzőnek, a versenyszférában vevő- és tulajdonosértékű teljesítményértékelést említi. Antal azonban megjegyzi, hogy a közszolgálati kommunikációnak vannak olyan területei (oktatás, kultúra), ahol a versenyszférában használt megoldások könnyebben adaptálhatók és hasonlítanak is rá. Az *1. ábra* szemlélteti a közszolgálati kommunikáció eredményességét befolyásoló tényezőket. Az eredményesség függ egyrészt a szervezeti jellemzőktől (esetünkben kiemelném a munkavállalók motivációját), továbbá függ a kommunikáció jellemzőitől, úgy mint a kommunikáció intenzitásától, a kommunikáció irányától (interaktivitás), a kommunikáció csatornáitól, a kommunikáció tartalmi elemeitől. Kutatásunk során a kommunikációs csatornákat helyezük a középpontba.

1. ábra: A közszolgálati kommunikáció eredményességét befolyásoló tényezők



*Forrás: Saját szerkesztés Antal (2018) alapján*

Krajcsák (2018) szerint a munkaerő-piaci tendenciákat figyelembe véve a jövőben megváltozik a munkavállalók viszonyulása a munkaadókhöz, különösen igaz ez az *atipikus foglalkoztatási formák* terjedésének köszönhetően. Az alkalmazotti elkötelezettséget elősegítő motivációs módszerek szerinte alapvetően meg fognak változni. Ezt érdemes szem előtt tartani, amikor olyan munkaköröket elemzünk, ahol rugalmas vagy kötetlen munkaidőben dolgozhatnak a munkavállalók, mint például egy oktatói munkakör esetén.<sup>55</sup>

Úgy gondoljuk, hogy a munkatársi elégedettség-vizsgálat, mint minden szervezet, így a felsőoktatási intézmények esetében is különösen fontos. Az elégedettség-vizsgálat és a fejlesztendő területek feltárása hozzásegítik a szervezetet ahhoz, hogy egy jól működő, a kiszámíthatatlanul változó környezetben is helytálló emberi erőforrás menedzselési terv kerülhessen kialakításra, amely hozzá tud járulni a sikeres szervezeti működéshez, különösen,

---

<sup>55</sup> Minden olyan foglalkoztatási formát atipikusnak nevezünk, amely eltér a határozatlan idejű, hagyományosan alkalmazott munkaviszonyban történő teljes munkaidős foglalkoztatásról, ezek alapján a Munka Törvénykönyve Magyarországon ide sorolja többek között a rugalmas munkaidőt és a kötetlen munkaidő alkalmazását (Ásványi – Nemeskéri, 2017).

ha van lehetőség a folyamatok felülvizsgálatára, nyomon követésre (Karoliny – Balogh, 2017). A Pécsi Tudományegyetem nem csupán a munkavállalók elégedettségét vizsgálja, teljesítménye növelése érdekében, a hallgatók körében is rendszeresen végez felmérést a hallgatói kompetenciákkal kapcsolatosan. Kialakításra került a Diplomás Pályakövető Rendszer (DPR). Az intézmény fontosnak tartja, hogy a végzett hallgatók rendelkezzenek azon kompetenciákkal, amelyeket a munkaerőpiac elvár. A PTE egyrészt jelentős foglalkoztatónak minősül a régióban, másrészt a végzett hallgatók is a munkaerőpiacon jelennek majd meg (Sipos, 2015).

### **3. PTE MUNKATÁRSOK MEGKÉRDEZÉSE MÓDSZERTAN**

A Pécsi Tudományegyetem Magyarország egyik legnagyobb egyeteme, több mint húszezer fős hallgatói létszámával, a Dél-Dunántúl tudásközpontjaként, kiterjedt oktatási kínálatával messze meghaladja Pécs határait, Szekszárdon önálló kara, Kaposváron, Szombathelyen, Zalaegerszegen és Zomborban jelentős képzési programja működik. A PTE klasszikus egyetemi értékeket képvisel, ugyanakkor sikeresen kell alkalmazkodnia a jelen és a jövő kihívásaihoz; ezt támogatják az Intézményfejlesztési Tervben (IFT) rögzített stratégiai célok (egységes, innovatív, nemzetközi egyetem) és a következő időszakban kiemelten kezelendő 19 stratégiai irány meghatározása (PTE Intézményfejlesztési Terv, 2017). A dokumentum a munkatársak kiemelt szerepére is kitér, akik a PTE számára kiemelt célcsoportot képeznek, fontos a véleményük.

#### **3.1. PTE munkatársi felmérés főbb céljai, témái**

A kiindulópontunk a felmérés tervezésekor, hogy a hatékony egyetemi belső és külső kommunikáció, valamint emberi erőforrás-tervezés a dolgozók véleményének megismerése nélkül ma már nem fenntartható.

A vizsgálat főbb céljai és témái a következők voltak:

- Felmérni a dolgozók véleményét, elégedettségét a belső szolgáltatásokkal, a belső kommunikációval, valamint a PTE jövőképevel kapcsolatban.

- Feltárni az egyes szempontok fontosságát, a dolgozók igényeit, motivációit, fejlesztési javaslatait.
- Felmérni két kiemelt projekt (Jubileum650, Modern Városok Program) belső kommunikációjának hatékonyságát.
- Felmérni a dolgozók igényeit, motivációit, fejlesztési javaslatait.

A fentiek alapján a kutatás a következő főbb területekre terjedt ki:

- Egyetemi stratégia, jövőkép
- Szervezeti működés
- Egyetemi szolgáltatások
- Belső kommunikáció
- Motiváció
- Kiemelt projektek

A tanulmányban a továbbiakban a belső kommunikáció területével foglalkozunk.

### **3.2. A megkérdezés módszertana**

A megkérdezést online technikával bonyolítottuk le 2017–2018-ban az EvaSys szoftver segítségével.

A kérdőív egy munkatársi fókuszcsoportos megkérdezést követően került véglegesítésre, az előző munkatársi felmérések figyelembe vételével.

A nyilvántartás szerint 6 902 fő dolgozott az Egyetemen, és összesen 1 723 db kitöltött kérdőív érkezett vissza, ami 25%-os válaszadási arányt jelent, a minta az egyetem szervezeti egységei tekintetében reprezentatív. Az online kérdőívek esetében magasnak számító kitöltési hajlandóság miatt eltekintettünk az egyes válaszok súlyozásától. A felmérésnél a megkérdezett kör (bár rétegenként eltérő módon) alapvetően magasan képzett, kvalifikált személyekből áll, így nem várható, hogy a vélemények összessége akár pozitív, akár negatív irányban torzuljon.

A mintaelemszám meghatározásához szükséges statisztikai módszereket statisztikus szakértő dolgozta ki, amely során a mintavétel formája teljes körű megkeresés, a feldolgozás SPSS szoftver támogatásával történt.



## 4. KUTATÁSI EREDMÉNYEK

A következőkben bemutatjuk a minta összetételét és a válaszadók belső kommunikációval való elégedettségét.

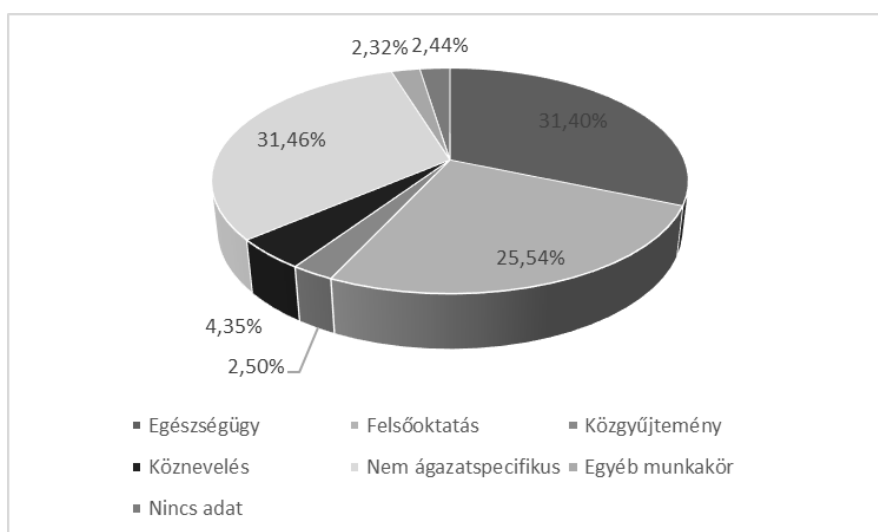
### 4.1. Az alapadatok bemutatása

A megkérdezés a PTE valamennyi szervezeti egységére kiterjedt. A válaszadók 58%-a nő, 36%-a férfi volt. A munkaviszonyuk tekintetében pedig a válaszadók közül legtöbben (24,32 %) 10 - 20 éve, 21,59 %-uk 1-5 éve, 15,44 %-uk 5-10 éve, 13,06 %-uk 20-30 éve, 7,54 %-uk kevesebb, mint egy éve és 6,79%-uk több mint 30 éve dolgozik a PTE-n. A válaszadók munkahelyének ágazatait a 2. ábra szemlélteti.

Tanulmányunkban a felsőoktatás ágazatában dolgozók (oktatók, kutatók, tanárok) és a nem ágazatspecifikus munkakört (adminisztráció – ügyvivő szakértő, ügyintéző-, fizikai, szakmai, műszaki szolgáltató, mérnök) betöltők adatait vizsgáljuk, hasonlítjuk össze. Az egészségügy, közgyűjtemény, köznevelés ágazatában dolgozókat az ágazatok speciális mivolta miatt jelen tanulmányunkban nem vizsgáljuk.

Látható, hogy a felsőoktatásban a válaszadók 25,54%-a dolgozik, míg a nem ágazatspecifikus munkakörökben a válaszadók 31,46%-a.

2. ábra: A válaszadók munkahelyének ágazatai



*Forrás: Kuráth et al. (2018)*

## 4.2. A belső kommunikációval való elégedettség bemutatása

A belső kommunikáció területének feltárására a kérdőívben hat kérdést fogalmaztunk meg az alábbiak szerint, a következőkben ezekre a válaszokra fókuszálunk:

1. Havi rendszerességű kancellári hírlevél
2. Értesülés az egyetemi programokról
3. Belső kommunikáció az egységek között
4. Belső kommunikáció munkatársak között, kisebb csoport (pl.: tanszék, osztály) szintjén
5. Közvetlen felettesem tájékoztatása (az engem érintő dolgokról)
6. Szabad véleménynyilvánítás lehetősége.

### 4.2.1. A felsőoktatásban dolgozók – oktatók, kutatók, tanárok eredményei

Az alábbi, 1. táblázat alapján látható, hogy a felsőoktatásban dolgozók számára *fontosság kategória* esetében a belső kommunikáció a munkatársak között (4,79), a közvetlen felettes tájékoztatása (4,79) és a szabad véleménynyilvánítás lehetősége (4,79) a legfontosabb, míg a havi rendszerességű kancellári hírlevél a legkevésbé fontos (3,23).

Ha a felsőoktatásban dolgozó kollégák eredményeit nézzük az *elégedettségük* vonatkozásában (2. táblázat), a következők állapíthatók meg. A 6 vizsgált terület *elégedettség* szerint a következőképp alakul csökkenő sorrendben: a közvetlen felettes tájékoztatása (3,69), értesülés az egyetemi programokról (3,65), a belső kommunikáció munkatársak között, kisebb csoport (pl.: tanszék, osztály) szintjén (3,38), a havi rendszerességű kancellári hírlevél (3,36), szabad véleménynyilvánítás (3,25), a belső kommunikáció az egységek között (2,61).

A legnagyobb eltérés az *egységek közötti belső kommunikációban* mutatkozik meg (-1,82), fontos lenne számukra ez a terület (4,43), mégis ennek a megvalósulásával a legelégedetlenebbek.

### 4.2.2. A nem ágazatspecifikus munkakört betöltők – adminisztratív, műszaki kollégák eredményei

A *fontossági* sorrendet vizsgálva megállapíthatjuk (1. táblázat), hogy a nem ágazatspecifikus munkakörben dolgozók esetében a legfontosabb a közvetlen felettes tájékoztatása (4,81), a

belső kommunikáció munkatársak között, kisebb csoport (pl.: tanszék, osztály) szintjén (4,75), a szabad véleménynyilvánítás lehetősége (4,7), a belső kommunikáció az egységek között (4,63), az egyetemi programokról való értesülés (4,16), és a havi rendszerességű kancellári hírlevél (3,6).

Az *elégedettséget* vizsgálva megállapíthatjuk (2. táblázat), hogy az egyetemi programokról való értesüléssel a legelégedettebbek (3,83), majd a közvetlen felettesük tájékoztatásával (3,8), utána csökkenő sorrendben pedig havi rendszerességű kancellári hírlevél (3,75), a belső kommunikáció a munkatársak között (3,35), szabad véleménynyilvánítás lehetősége (3,27), és a legelégedetlenebbek az egységek közötti belső kommunikációval (2,81).

A nem ágazatspecifikus munkakört betöltők esetében megállapíthatjuk, hogy a *legnagyobb eltérés szintén az egységek közötti belső kommunikációnál* van (-1,82) minimális eltéréssel, hiszen azt bár fontosnak tartják, ugyanakkor ezzel a legelégedetlenebbek.

#### 4.2.3. A vizsgált ágazatok összehasonlítása

Összevetve a felsőoktatás ágazatában és a nem ágazatspecifikus munkakörben dolgozók eredményeit megállapíthatjuk, hogy a felsőoktatásban dolgozók körében a munkatársakkal való belső kommunikáció és a szabad véleménynyilvánítás lehetősége fontosabb tényező, mint a nem ágazatspecifikus területen dolgozók körében (1. táblázat). Érdekesség, hogy a havi rendszerességű hírlevél esetében volt a legnagyobb, bár nem jelentős eltérés a két ágazat között.

1. táblázat: A belső kommunikáció fontossági mutatóinak összehasonlítása a vizsgált ágazatokban

Fontosság	Felsőoktatás	Nem ágazatspecifikus
Havi rendszerességű kancellária hírlevél	3,23	3,60
Értesülés az egyetemi programokról	4,15	4,16
Belső kommunikáció az egységek között	4,43	4,63
Belső kommunikáció a munkatársak között	4,79	4,75
Közvetlen felettes tájékoztatása	4,79	4,81
Szabad véleménynyilvánítás lehetősége	4,79	4,70

Forrás: Saját szerkesztés Kuráth et al. (2018) alapján

Az elégedettségi értékeket vizsgálva (2. táblázat) megállapíthatjuk, hogy a felsőoktatásban dolgozók a belső kommunikáció tekintetében elégedetlenebbek, mint a nem ágazatspecifikus munkakörben dolgozók, egy tényezőt kivéve, a munkatársak közötti belső kommunikációt.

2. táblázat: A belső kommunikáció elégedettségi mutatóinak összehasonlítása a vizsgált ágazatokban

Elégedettség	Felsőoktatás	Nem ágazatspecifikus
Havi rendszerességű kancellária hírlevél	3,36	3,75
Értesülés az egyetemi programokról	3,65	3,83
Belső kommunikáció az egységek között	2,61	2,81
Belső kommunikáció a munkatársak között	3,38	3,35
Közvetlen felettes tájékoztatása	3,69	3,80
Szabad véleménynyilvánítás lehetősége	3,25	3,27

*Forrás: Saját szerkesztés Kuráth et al. (2018) alapján*

Összességében megállapítható, hogy mindkét ágazatnál a belső kommunikáció terén az egységek közötti belső kommunikáció tekintetében van a legnagyobb eltérés a fontosság-elégedettség mutatók tekintetében (-1,82).

Felhívjuk viszont a figyelmet, hogy a rendelkezésre álló kommunikációs eszközök megítélése, és ezáltal a munkával való elégedettség és a munkavégzők személyiségtípusai között is van összefüggés. Smith et al. (2015) szerint az extrovertáltság, a nyíltság, a kellemes egyéniség, lelkiismeretesség pozitívan korrelálnak a munkával való elégedettséggel, vagyis ők jobban érzik magukat munkájukat végezve ugyanazon rendelkezésre álló kommunikációs lehetőségek birtokában, mint e karakterjegyeket nem mutató társaik.

## 5. FŐBB KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK, A KUTATÁS KORLÁTAI

Összességében megállapítható, hogy a teljes sokaságra vetítve a belső kommunikáció terén, a vizsgált 6 terület esetében az elégedettségi értékek elmaradnak a fontossági értékektől, kivéve a hírlevelet.

A legjelentősebb különbség az egységek közötti belső kommunikáció területén található, ennek fejlesztésére szükséges fókuszálni. Ez a tényező a teljes sokaságra vetítve is jelentős

eltérést mutatott az elégedettség – fontosság mutatók szempontjából, és ez ugyanúgy igaz a felsőoktatási ágazatban és a nem ágazatspecifikus munkakörben dolgozók esetében is.

Ugyanakkor a belső kommunikációs eszközök tekintetében nincs szignifikáns különbség a felsőoktatási ágazatban dolgozó oktatók és a nem ágazatspecifikus ágazatban dolgozó kollégák értékei között. Felmérésünk alapján a munkavégzés jellege nem befolyásolja a belső kommunikációs eszközökkel kapcsolatos fontosság és elégedettség értékeket.

Mivel az eredmények hasznos információkat nyújtanak a vezetők számára, szükségesnek tartjuk a rendszeresen ismétlődő felméréseket, és ezzel összhangban az egységszintű intézkedési tervek elkészítését, bevezetését és azok kommunikálását a munkatársak felé. Ez elősegítheti a vezetők és az egységek közötti, valamint az egységek közötti kommunikációt is, így a dolgozók fontosnak érzik, hogy elmondják a véleményüket, és a megvalósuló jobbitó intézkedések ösztönzik a későbbi válaszadási hajlandóságot is, a szervezet iránti bizalom erősödését.

A koronavírus járvány okozta helyzetre való tekintettel a digitális oktatásra, home office-ra való átállás során számos új kommunikációs eszköz került alkalmazásra a felsőoktatásban a munkatársak közötti kapcsolattartás elősegítésére. Ezek az eszközök az egységek közötti belső kommunikáció hatékonyabbá tétele érdekében is használhatók, ezért javasoljuk ezek jövőbeni használatát, kiterjesztését.

Továbbá a következő elégedettségi vizsgálat során a belső kommunikáció témakörével kapcsolatban a digitális kapcsolattartás eszközeit, illetve az ezek fejlesztésére vonatkozó javaslatok kérdéseit is célszerű bevonni az elemzésbe.

A két vizsgált csoport közti különbségek léte vagy hiánya a leíró statisztikai eszközök révén csupán korlátozottan alátámasztható, független t-próba futtatása, továbbá keresztváltozók mentén történő elemzés a megállapítások helyességének alátámasztását segíti, amely egy jövőbeni elemzési irány lehet.

## 6. ÖSSZEGZÉS

Tanulmányunkban az egyetemi oktatók belső kommunikációval való elégedettségét mutattuk be a Pécsi Tudományegyetem elégedettségi felmérésének belső kommunikációval foglalkozó kérdéscsoportjának elemzése alapján.

Bemutattunk hat belső kommunikációs eszközt és az azokkal kapcsolatos fontosság-elégedtség kategóriákat, az oktatói kör eredményeit összehasonlítottuk a nem ágazatspecifikus ágazatban dolgozó kollégák eredményeivel, felmérésünk alapján a belső kommunikációs eszközök tekintetében nincs szignifikáns különbség.

A PTE esetében elmondható, hogy a hírlevél, mint kommunikációs eszköz jól működik, a fontosság-elégedtség értékek összhangban vannak. Az egységek közötti belső kommunikációt szükséges fejleszteni a visszajelzések alapján, javaslatként fogalmaztuk meg, hogy a járványhelyzetre való tekintettel a napi szinten használt digitális kommunikációs eszközöket a jövőben is érdemes lenne beépíteni a napi kommunikáció munkába, ez ugyanis hatékonyabbá teheti az egységek közötti belső kommunikációt is.

## IRODALOMJEGYZÉK

Argenti, P.A. (2003): *Corporate Communication*. New York: McGraw– Hill.

Ásványi, Zs. – Nemeskéri Zs. (2017): *Megváltozott munkaképességű személyek atipikus foglalkoztatási lehetőségei a Dél–Dunántúlon*. Pécs: Pécsi Tudományegyetem KPVK Munkatudományi Kutatócsoport.

Antal, Zs. (2018): *A közszolgálati kommunikáció eredményességére ható tényezők. A közszféra és a versenyszféra kommunikációs gyakorlatát befolyásoló különbségek*. *Vezetéstudomány*, Vol. 49. No. 4. pp. 68–76.

Bakacsi, Gy. (2002): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest: KJK.

Borgulya, Á. – Balogh, G. (2019): *Ipari klaszterek kommunikációja*. *Vezetéstudomány*, Vol. 50. No. 1. pp. 27–40.

Borgulya, Á. (2014): *Kulturális távolságok*. Péllérd: Typotex.

Borgulya, Á. – Barakonyi, K. (2004): *Vállalati kultúra*. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó Rt.

Borgulya, Á. (2004): *Kultúraközi, szakmai és szervezeti kommunikáció*. In: Borgulya, Á. (Szerk.): *Kultúraközi, szakmai és szervezeti kommunikáció*. Pécs: PTE KTK, pp. 9–18.

Borgulya, Á. (2017): *Filantrop törekvések és a vállalati kommunikáció: CSR, Blue Ocean Strategy, Conscious Corporations*. In: Borgulya, Á. – Konczosné, M. (Szerk.): *Vállalati*

- kommunikációmenedzsment: tanulmánykötet. Budapest, Magyarország: L'Harmattan, Károli Gáspár Református Egyetem, pp. 256–268.
- Borgulya, Á. – Konczosné, M. (2019): A vállalati kommunikációmenedzsment kutatása – Nemzetközi és hazai perspektívából. *Vezetéstudomány*, Vol. 50. No. 12. pp. 161–172.
- Buday–Sántha, A. (2005): Kommunikáció, mint versenyelőny a XXI. században. Pécs: PTE KTK Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskola Évkönyv 2004–2005, pp. 232–243.
- Farkas, F. – Jarjabka, Á. – Lóránd, B. – Bálint, B. (2013): Munkahelyi motivációk Magyarországon 2013–ban. *Vezetéstudomány*, Vol. 44. No. 10. pp. 12–23.
- Goodman, M.B. – Hirsch, P.B. (2010): *Corporate Communication*. New York: Peter Lang.
- Huang, X. – Gattiker, Th. – Schwarz, J. (2008): Interpersonal trust formation during the supplier selection process: the role of the communication channel. *Journal of Supply Chain*, <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2008.00066.x>.
- Jarjabka, Á. (1999): A kultúra létjogosultsága a tárgyalási és döntési folyamatokban. *Marketing & Menedzsment*, Vol. 33. No. 3–4. pp. 57 – 63.
- Jarjabka, Á. (2001): A stratégia fogalmának modern jelentéstartalma. *Vezetéstudomány*, Vol. 32. No. 7–8. pp. 25 – 32.
- Jarjabka, Á. (2003): Vizsgálatok a szervezeti kultúra témakörében – kultúramodellek és hazai alkalmazhatóságuk. PhD disszertáció téziszűzet, Pécs: PTE – KTK.
- Jarjabka, Á. (2008): Van-e nyoma a hazai vállalatok állami múltjának szervezeti kultúrájuk jelenében? *Marketing & Menedzsment*, Vol. 42. No. 3. pp. 39–49.
- Karoliny, M. – Balogh, G. (2017): Értékelés, mérés, kontrolling az emberi erőforrás menedzsmentben. In: Karoliny, M. – Poór, J. (Szerk.): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Rendszerek és alkalmazások*. 6. átdolgozott kiadás. Budapest: Akadémiai Kiadó (Wolters Kluwer), pp. 397–432.
- Klein, S. (2009): *Vezetés–és szervezetpszichológia*. Budapest: Edge 2000 Kft.
- Kottila, M–R. – Rönni, P. (2008): Collaboration and trust in two organic food chains, *British Food Journal*, Vol. 110. No. 4–5. pp. 376–394.
- Krajcsák, Z. (2018): Az alkalmazotti elkötelezettség relatív fontossága a munka megváltozó világában. *Vezetéstudomány*, Vol. 49. No. 2. pp. 38–44.
- Kuráth, G. – Héráné, A. – Sipos, N. (2018): Munkatársi elégedettség–vizsgálat 2017: Munkatársi vizsgálat a Pécsi Tudományegyetem dolgozói körében.
- Martin, J. – Meyerson, D. (1988): Organizational culture and the denial, channeling, and acknowledgement of ambiguity. In: Thomas, H. – Pondy, L. – Boland, R. (Eds.): *Management of ambiguity and change*, New York: Wiley, pp. 93–125.
- Piwinger, M. – Zerfaß, A. (2007): *Handbuch Unternehmenskommunikation*. Wiesbaden: Gabler.
- PTE IFT (2017): Pécsi Tudományegyetem Intézményfejlesztési Terv. Pécs: Pécsi Tudományegyetem.
- Ruppel, C. – Harrington, S. J. (2000): The Relationship of Communication, Ethical Work Climate, and Trust to Commitment and Innovation. *Journal of Business Ethics*, Vol. 25. No. 4. pp. 313–328.

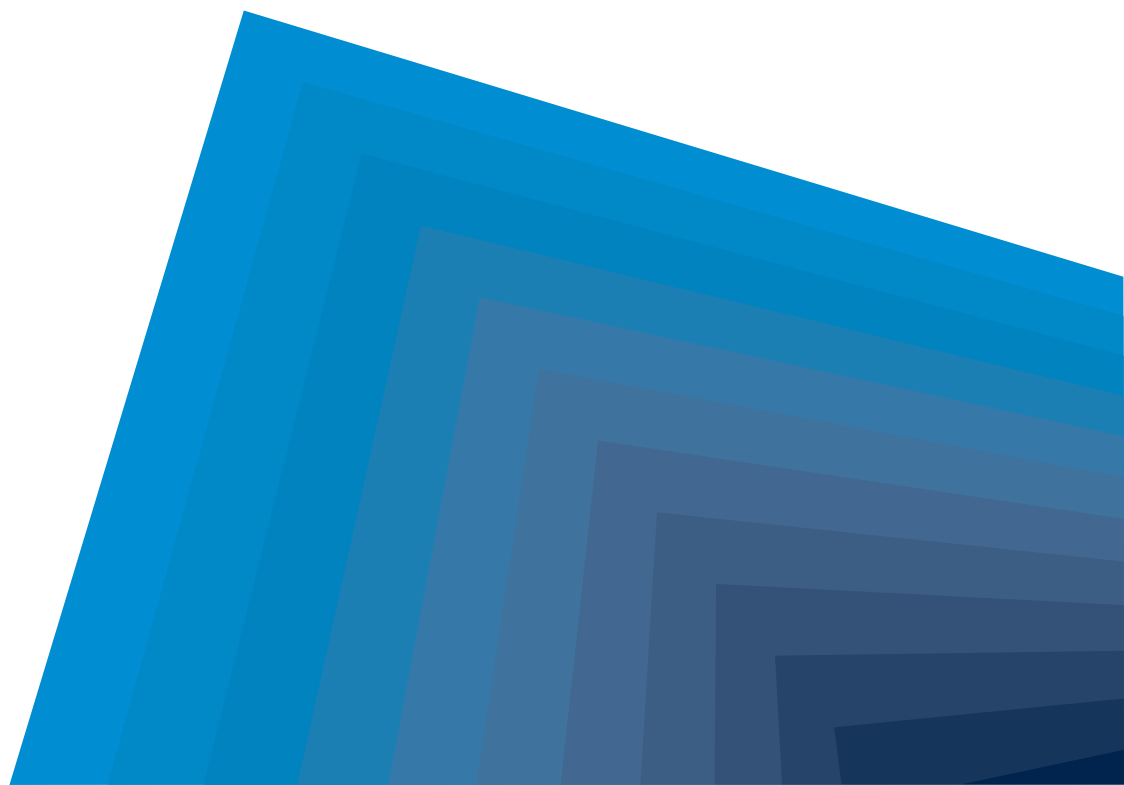
- Schmid, B.F. – Lyczek, B. (Eds.) (2006): Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung. Wiesbaden: Gabler/GWF Fachverlage.
- Semeginé, É. (2015): Az informális kommunikáció hatása a szervezet működésére. Vezetéstudomány, Vol. 46. No. 2. pp.68–76.
- Smith, S. A. – Patmos, A. – Pitts, M.J. (2015): Communication and Teleworking: A Study of Communication Channel Satisfaction, Personality, and Job Satisfaction for Teleworking Employees. International Journal of Business Communication. [online] <https://doi.org/10.1177/2329488415589101>.
- Sipos, N. (2015): Hallgatói kompetenciákkal kapcsolatos kutatások a PTE-n. In: Kuráth, G. – Héráné Tóth, A. – Sipos, N. (Szerk.): PTE Diplomás Pályakövető Rendszer Tanulmánykötet 2015. Pécs: Pécsi Tudományegyetem, pp. 79–96.
- Van Riel, C.B. (1992): Principles of corporate communication. Hemmel Hempstead: Prentice–Hall.
- Van Riel, C. B. M. – Fombrun, C. J. (2007): Essentials of Corporate Communication. London, New York: Routledge.
- Willemyns, M. – Gallois, C. – Cannan, V. (2003): Trust me, I'm your boss: trust and power in supervisor–supervisee communication. International Journal of Human Resource Management, Vol. 14. No. 1. pp. 117–127.

## **KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS**

EFOP3.6.3-VEKOP-16-2017-00007-"Tehetségből fiatal kutató" - A kutatói életpályát támogató tevékenységek a felsőoktatásban projekt támogatásával készült.



**Menedzsment és gazdasági oktatás,  
oktatásmódszertan a 21. sz.  
egyetemein – Management and  
economics education, teaching  
methodology at universities in the  
21th century session**



## AZ IDEÁLIS VEZETŐI TULAJDONSÁGOK HALLGATÓI VÉLEMÉNYEK ALAPJÁN

### IDEAL LEADERSHIP CHARACTERISTICS BASED ON STUDENTS' OPINIONS

#### FILEP ROLAND

PhD hallgató

Debreceni Egyetem

Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

[filep.roland@econ.unideb.hu](mailto:filep.roland@econ.unideb.hu)

#### UJHELYI MÁRIA

PhD, tanszékvezető, egyetemi docens

Debreceni Egyetem

Gazdaságtudományi Kar, Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

[ujhelyi.maria@econ.unideb.hu](mailto:ujhelyi.maria@econ.unideb.hu)

#### BARIZSNÉ HADHÁZI EDIT

PhD, egyetemi adjunktus

Debreceni Egyetem

Gazdaságtudományi Kar, Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

[barizsne.hadhazi.edit@econ.unideb.hu](mailto:barizsne.hadhazi.edit@econ.unideb.hu)

#### Absztrakt

A vezetés kérdéseivel foglalkozó kutatókat több, mint száz éve foglalkoztatja, hogy tanulható-e a vezetés, milyen jellemzők teszik sikeressé a szervezetek élén állókat. Írásunkban a Vezetői kompetenciafejlesztés kurzus egyik tréning feladatának eredményeit mutatjuk be. A gyakorlaton arra kértük a hallgatókat, hogy 4-5 fős csoportokban brainstorming módszerrel gyűjtsék össze az ideális vezetők jellemzőit, majd ebből kijelölték azt a tizenöt jellemzőt, amit a táblára felírt 35-60 tulajdonság közül a legfontosabbnak ítélték. Ezeket a tizenötös listákat átvezettük a közös listába és kialakult a szemináriumi csoport által legfontosabbnak ítélt vezetői tulajdonságok sora. Tanulmányunkban a 2012 – 2020 között ilyen módszerrel összegyűjtött adatokat mutatjuk be és elemezzük. Eredményeinket összevetjük a szakirodalomban fellelhető hasonló kutatások eredményeivel, vizsgáljuk, hogy kimutatható-e változás a legfontosabbnak tartott tulajdonságokban, van-e különbség a nappali és levelező szakos hallgatók vélekedése között, található-e valamilyen más mintázat az eredményekben.

*Kulcsszavak: vezetés, vezetői tulajdonságok, vezetői magatartás, vezetői kompetenciák, az ideális vezető jellemzői*

## **Abstract**

Researchers dealing with leadership issues have been preoccupied for more than a hundred years with the question of whether leadership can be learned, what characteristics make those at the head of organizations successful. In our paper, we present the results of a training activity of the Leadership Competence Development course. During the training, students were asked to collect the characteristics of ideal leaders in a group of 4-5 people, with brainstorming method. From this, a list of 35-60 characteristics were written on the board, and the fifteen most important characteristics were selected by the teams. These lists of fifteen were transferred to the common list and a series of leadership qualities considered most important by the seminar group was formed. In our study, we present and analyse the data collected this way between 2012 and 2020. We compare our results with similar researches, found in the literature, examine whether there is a change in the most important traits, whether there is a difference between the opinions of full-time and part time students, and if there is any other pattern in the results.

*Keywords: leadership, leadership qualities, leadership behaviour, leadership competencies, characteristics of the ideal leader*

## **1. BEVEZETÉS**

Úgy tűnik, a kérdés, hogy milyen az ideális vezető, örökéletű lesz. Valójában a menedzsment tudomány kialakulásától kezdve foglalkoztatja ez a kérdés a kutatókat, vállalatvezetőket és bizonyára a dolgozókat is, de még a 21. század harmadik évtizedének kezdetén sem tudjuk teljes bizonyossággal megadni a választ. A szakirodalmi áttekintésben felvillantjuk a mérföldköveket, amelyek véleményünk szerint új irányokat szabtak ebben a kérdésben, és bemutatunk néhány konkrét kutatási eredményt, amelyek közelebb vihetnek a megoldáshoz. Konkrétabban a klasszikusok leadership felfogását, a vezetői tulajdonságokon alapuló leadership megközelítéseket, McGregor X és Y elméletét, a magatartást középpontba állító irányzatokat, a kontingencialista és transzformációs megközelítések megjelenését tekintjük fontos mérföldköveknek, amelyek fordulatokat hoztak a témakör kutatásában. Yukl (2010) összefoglalja azokat a jellemvonásokat (tulajdonságokat), képességeket és más kompetenciákat, amelyeket a kutatók kapcsolatba hoztak a vezetői eredményességgel.

Népszerűvé váltak olyan megközelítések is, amelyek egymás mellé állítják, hogy mi teszi sikeressé általában az embert élete során, és milyen jellemzők kelljenek ahhoz, hogy valaki vezetőként sikeres legyen. Ezzel kapcsolatosan is bemutatunk néhány kutatást. Végül a GLOBE kutatás leadership-pel kapcsolatos eredményeiből tekintünk át néhányat, amelyek azokat a vezetői magatartásokat, jellemzőket határozza meg, amelyet egy adott közösség, kultúra a kiváló vezetők jellemzőinek tekint.

A szakirodalmi áttekintést követően bemutatjuk kutatásunk hátterét, ami egy egyetemi kurzus, a Vezetői kompetenciafejlesztés tantárgy rendszeresen ismétlődő tréning feladata alkalmával gyűjtött adatok feldolgozását jelenti. Adataink a 2012-2020 közötti időszakra állnak rendelkezésre, legtöbbször nappali és levelező képzéses csoportoktól egyaránt. Az adott hallgatói csoportok meghatározták, hogy mely tulajdonságokat, magatartásokat, kompetenciákat tekintettek az ideális vezető jellemzőinek. Az így kialakult 20 listát, és a listákon belül a legfontosabbnak ítélt vezetői jellemzőket igyekszünk írásunkban összehasonlítani, elemezni.

## **2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS**

A klasszikus irányzat képviselői még nem tulajdonítottak nagy jelentőséget a leadershipnek, sokkal inkább a szervezetet igyekeztek úgy megalkotni, hogy az tökéletesen működjön (Bakacsi, 2015). Elsőként a Fayol által definiált menedzsment-funkciók közt jelent meg a parancsnoklás, mint a szervezetben dolgozó emberekkel kapcsolatos tevékenység, ami alatt annak biztosítását értették, hogy a dolgozók a szervezet érdekeinek tökéletesen megfelelő módon teljesítsenek (Burnes, 2009). Tehát utasításként, irányításként tekintettek erre a menedzsment feladatra. Az emberi viszonyok irányzatának megjelenése azután felhívta a figyelmet, hogy a szervezetek sikeres működése szempontjából kulcsszerepe van az emberi erőforrásnak, sokat számít, hogy hogyan tudnak hatni a vezetők a beosztottakra. Időben körülbelül ekkor jelentek meg az első vezetői tulajdonságokon alapuló leadership megközelítések, és még napjainkban is vannak követői ennek az irányzatnak (Bauer, 2014).

Ezzel kapcsolatban érdemes megemlíteni Stogdill nevét, aki 1948-ban és 1974-ben számos, vezetői tulajdonságok vizsgálatával foglalkozó tanulmányt elemzett (Yukl, 2010). Stogdill (1948) először 124 tanulmányt tekintett át, melyek 1904 és 1948 között születtek, majd 1974-

ben (Stogdill, 1974) megismételte kutatását és 163 cikket tekintett át, melyek 1949 és 1970 között íródtak (Yukl, 2010). Egyik kutatásával sem tudta azonban igazolni, hogy lennének általános leadership jellemzők. Napjainkra az öt tényezőös modell tűnik ígéretesnek, mely szerint öt jellemzővel leírható egy ember személyisége. Az ezzel kapcsolatos elemzések szerint az öt tényező (extrovertáltság, együttműködés, tudatosság, érzelmi stabilitás és új tapasztalatokra való nyitottság) legtöbbször kapcsolódik a vezetővé váláshoz, a magatartáshoz vagy az eredményességhez (Bono – Judge, 2004).

Visszatérve az 50-es évekhez, a vezetőkről való gondolkodásban új irányt hozott McGregor (1960) X és Y elmélete, ami két élesen eltérő emberképet mutat. Ha a vezető X ember képet alkot beosztottjáról, lustának tekinti őt, úgy gondolja, hogy kerülni akarja a munkát és csak fenyegetéssel lehet rávenni a teljesítményre. Viszont ha Y emberképet alakít ki, akkor azt fogja feltételezni, hogy az emberek alapvetően szeretnek dolgozni, a munka természetes része az életüknek, és ha elköteleződnek az adott munka mellett, akkor felelősséget is vállalnak, kreatívak lesznek és kamatoztatják tudásukat a szervezet érdekében. McGregor (1960) azt is elmagyarázza könyvében, hogy az X elmélet szerint gondolkodó vezetők a kényszerítő, fenyegető stílusukkal maguk váltják ki a dolgozók negatív hozzáállását a munkához, míg az ellenkező stílussal, az Y szemlélettel rendelkező vezetők a szervezeti célok mellé tudják állítani követőiket.

Miután a tulajdonságokon alapuló elméletek feltevéseit nem sikerült bizonyítani, a kutatók érdeklődése a vezetői magatartás vizsgálata felé fordult. Az egyik irányzat a döntéshozatal módja alapján határoz meg vezetési stílusokat (mennyire vonja be a vezető a beosztottakat a döntéshozatalba), a másik a vezető figyelmének irányultsága alapján (feladat- vagy kapcsolat-orientáltság) (Bakacsi, 2015). A kutatók próbálkozása, hogy egyetlen, minden körülmények között tökéletes vezetési stílust definiáljanak, kudarcba fulladt. A kontingencialista vezetéselméletek megjelenésével képviselőik kijelentették, hogy nincs egy univerzális, minden körülmények között eredményesen működő vezetési stílus, hanem a különböző tényezők, a szituáció függvénye, hogy melyik stílus mennyire lesz eredményes (Kispál-Vitai, 2013).

Végül szót kell ejtenünk a karizmatikus és transzformációs vezetésről. Az ilyen vezetők képesek a követőiket arra ösztönözni, hogy túlszárnyalják addigi teljesítményüket, és többet tegyenek a szervezetért, mint ami a velük kapcsolatos elvárás (Bass, 1999).

Szakirodalmi áttekintésünk második részében bemutatjuk, hogy milyen konkrét jellemzőkkel, magatartásokkal hozták kapcsolatba a kutatók a vezetést. Yukl (2010) külön csoportba gyűjtötte a vezetői tulajdonságokat (jellemvonásokat), képességeket és kompetenciákat, melyek kapcsolatba hozhatók a vezetés eredményességével (1. táblázat).

1. táblázat: A vezetői eredményességgel kapcsolatba hozható speciális tulajdonságok, képességek és kompetenciák

Vezetői tulajdonságok	Vezetői képességek	Egyéb releváns kompetenciák
Energia szint és stressz tűrés	Technikai képességek	Érzelmi intelligencia
Magabiztosság	Konceptuális képességek	Társas intelligencia
Belülről irányítottság	Interperszonális képességek	Rendszerben gondolkodás
Érzelmi fejlettség		Tanulási képesség
Feddhetlenség		
Szocializált hatalom motiváció		
Közepes teljesítmény motiváció		
Alacsony kapcsolat szükséglet		

*Forrás: Yukl (2010) alapján saját szerkesztés*

Covey (1990) a hatékony vezetés nyolc jellemzője között több olyat is felsorol, ami az előbbi táblázatban is szerepel, tehát látható, hogy átfedések vannak a különböző kutatók eredményeiben, megállapításaiban. Covey (1990) szerint tehát a hatékony vezetők:

- Folyamatosan tanulnak
- Szolgáltatás-orientáltak
- Pozitív energiát sugároznak
- Hisznek más emberekben
- Kalandnak látják az életet
- Szinergiát okoznak
- Ön-megújításra törekednek.

Kicsit más megközelítésben hat kompetencia területre tagolva rendszerezi Sydänmaanlakka (2003) a vezető kompetenciáit. Véleménye szerint fontos kompetencia a magabiztosság, ami magába foglalja a személyiséget, az értékeket, a személyes célokat és az energiát. Az interperszonális kompetenciák részének tekinti az asszertivitást, az empátiát, a kommunikációt, a kapcsolatépítést, a meggyőzést és a nyitottságot. A hatékonysági kompetenciák körébe sorolja az észlelést, az analitikai gondolkodást, a döntéshozatalt, a hajtóerőt, az időmenedzselést és a megújuló képességet. Külön csoportot alkot a leadership

kompetenciáknak, melyek közzé tartozik a vízió, a teljesítmény, a felhatalmazás, a csapatvezetés a változás menedzselés és a tanítás. A szakmai kompetenciákat nem tagolja tovább, de motiváltságot, világos célokat, kihívásokat, folyamatos fejlődési lehetőséget ért rajta. Végül érdekes módon a hatodik kompetencia területet a jóllét kompetenciáinak nevezi el, és beleérti a fizikai, mentális, társas és spirituális kondíciót, a stressz menedzselést és az alázatosságot. Modelljéhez egy kérdőívet is készített, amely segítheti a vezetőket az önértékelésben és fejlődésben.

A Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness (GLOBE) kutatás a kiváló vezetői magatartásokat, tulajdonságokat vizsgálja kulturális kontextusban. A válaszadónak 7 fokozatú Likert-típusú skálán kell bejelölniük, hogy „1 = Ez a viselkedés, vagy tulajdonság nagymértékbe gátolja, hogy valaki kiváló vezető legyen”, 7 = Ez a viselkedés, vagy tulajdonság nagymértékben hozzásegít, hogy valaki kiváló vezető legyen”. A kutatásban felsorolt 112 vezetői jellemzőből faktorelemzés segítségével 21 dimenziót azonosítottak be a kutatók, melyeket tovább elemezve másodlagos faktor elemzéssel hat tényezőre szűkítettek (Hanges – Dickson, 2004). A 21 elsődleges és 6 másodlagos változót az 1. melléklet szemlélteti.

A GLOBE kutatás arra is ráirányította a figyelmet, hogy eltérő kulturális csoportok eltérően vélekedhetnek arról, hogy mi tesz sikeressé egy vezetőt. Koopman et al. (2010) kutatásukban 21 európai ország kultúra- és leadership-dimenziókban meglévő hasonlóságait és különbözőségeit tárta fel. Az eredmények alapján két nagy klaszterre, az északi-nyugati és a déli-keleti klaszterre bontható Európa. A két klaszterbe sorolt országok kulturális értékeikben és preferált vezetői jellemzőikben is jól elkülöníthetők. Bakacsi és Sarkadi-Nagy (2003) elemzéséből kiderül, hogy Magyarország a déli-keleti klaszteren belül a latin-európai országokhoz sorolható a leadership változók alapján. Megállapítható a kutatásokból, hogy vannak olyan vezetői jellemzők, melyeket általánosan, szinte valamennyi országban a sikeres vezetés fontos tényezőjének tekintenek. Ilyenek az inspiráló és jövőképpel bíró karizmatikusság, a hitelesség és integritás, a teljesítményorientáció és a döntésképeség. Ugyanakkor egységesen a vezetői sikert akadályozó tényezőnek tekintik az énközpontúságot és a rosszindulatot (Brodbeck et al., 2000).

Gulyás és Dajnoki (2016) cikkükben felhívják a figyelmet arra, hogy a globális és hazai környezetben tevékenykedő vezetők eltérő kompetenciákat igényelnek. Történeti

korszakokra osztják a globális vezetői kompetenciák kutatását, és bemutatják az ezzel kapcsolatos szemlélet változását. Az általuk elemzett szerzők kutatásaiban is hasonló jellemzők, magatartásformák jelennek meg, mint az előzőleg bemutatott művekben. Talán annyit érdemes kiemelni, hogy ebben a kontextusban nagyobb szerepet kap a rugalmasság, a nyitottság, az előítélet-mentesség, a globális gondolkodás.

A következőkben saját kutatásunkhoz hasonló, egyetemi hallgatók megkérdezésén alapuló vizsgálatok eredményeit mutatjuk be.

Gergely és Pierog 2015-ben végzett kutatása (2016) 82 fős hallgatói mintára vetítve, szóasszociáció módszer alapján mutatta ki, hogy a vezetőkkel szemben megfogalmazott, leggyakrabban elvárt tulajdonság a határozottság, az empátia és a következetesség (gyakoriság szerint ebben a sorrendben). A szerzők alapszakos és mesterszakos hallgatók válaszaiban eltéréseket is kerestek, ennek során megállapították, hogy az első két helyre sorolt tulajdonság mindkét hallgatói csoportban változatlanul a határozottság és az empátia, viszont az alapszakos hallgatóknál a tisztesség, míg a mesterszakos hallgatóknál a hitelesség került a harmadik helyre (Gergely – Pierog, 2016).

Pierog et al. (2016) kutatásukat még ugyanazon évben tovább folytatták, immár 391 hallgató bevonásával, ahol előző kutatásaikhoz nagyon hasonló eredményeket kaptak: a vezetőkkel szembeni legfontosabb elvárásnak szintén a határozottság és az empátia bizonyult, harmadik helyen azonban az igazságosság, következetesség jelent meg.

Pierog et al. (2017) kutatása 150 DE GTK hallgatóra terjedt ki, melynek során azt vizsgálták, hogy mennyire fontosak adott tulajdonságok a sikeres vezetéshez kapcsolódóan. A szerzők megállapítása szerint a leginkább fontosnak tartott tulajdonságok az intelligencia, a motiválás és a felelősségvállalás voltak.

Szintén Pierog et al. (2018) munkája mérte fel hallgatók és dolgozók körében egyaránt a vezetőkkel szembeni elvárásokat, a versengő értékek menedzseri modelljének mentén. Ezen kutatás megállapításai szerint a jövőkép alkotása, a hatékony kommunikáció, illetve a képesség a szervezeti teljesítményre való ráhatásra lettek azok a vonások, melyeket a vizsgált 433 hallgató a legfontosabbnak tartott, míg a dolgozói mintán a következő tulajdonságok győzedelmeskedtek: hatékonyan kommunikál, hatékonyan alakítja ki a munkafolyamatokat, illetve kezeli a konfliktusokat. Érdemes felhívni a figyelmet a hallgatói és a dolgozói válaszok



közötti különbségekre, mást tart fontosnak egy még hallgatói státuszban lévő válaszadó, mint egy már munkahelyi körülmények között lévő alkalmazott.

A vezetéssel kapcsolatban érdemes egy rövid gondolat erejéig az etikus vezetés sajátosságait kutató empíriákra is felhívni a figyelmet. Ilyen vizsgálatok eredményeit közli például Bencsik et al. cikke (2018), akik megállapították, hogy a kutatásban részt vevők véleménye szerint az etikus vezető leginkább a következő négy tulajdonsággal írható le: bölcsesség, bátorság, mértékletesség, igazságosság.

Ezzel kapcsolatban Barizsné Hadházi (2019) egyetemi hallgatók etikus vezetővel szembeni elvárásait megkérdezve azt találta, hogy a válaszadók véleménye szerint az etikus vezető megbízható, igazságos döntéseket hoz és meghallgatja beosztottjait, ha azok szeretnének vele megosztani valamit.

### **3. KUTATÁSI MÓDSZER**

Kutatásunk résztvevői a Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Karának nappali és levelező mester képzéses hallgatói voltak. A Vezetői kompetenciafejlesztés tárgy oktatását évek óta egy tréning feladattal szoktuk indítani. Ennek keretében a résztvevők átgondolják, felsorolják és értékelik saját vezetői kompetenciáikat, majd kis csoportokba rendeződve brainstorming módszer segítségével egy listát készítenek a sikeres vezető tulajdonságairól, magatartásáról, jellemzőiről. Az összegyűjtött jellemzőkből egy közös listát készítünk, ügyelve arra, hogy az ismétlődéseket kiszűrjük. Ezt követően a kis csoportok ismét összeülnek, és a teljes listából kiválasztják az általuk legfontosabbnak ítélt 15 jellemzőt. Választásukat felvezetik a táblára, és így egy közös fontossági lista is születik az óra keretében. Írásunkban a 2012 óta összegyűjtött vezetői tulajdonság listákat és preferencia listákat elemezzük. A 9 év alatt összesen 16 listánk született. 186 hallgató vett részt ezeken a foglalkozásokon. A nagy csoportok létszáma 4-27 fő között változott, a kis csoportok 4-6 fősek voltak. A kutatás témájából eredően csak egyszerű statisztikai elemzéseket tudunk végezni az adatbázison.

#### 4. EREDMÉNYEK

A 9 év alatt a 16 hallgatói csoport összesen 222 vezetői jellemzőt nevezett meg, amit fontosnak tart a vezetői sikeresség szempontjából. A 3. táblázat a 2012-2020 közötti időszakban rögzített adatok alapján, a gyakoriság sorrendjében mutatja meg azokat a tulajdonságokat, amelyekről a leggyakrabban tettek említést a csoporttagok. Az „x” jelöli azokat a csoportokat, amelyeknek a tagjai felsorolták az adott jellemzőt (továbbiakban: „felsorolt” jellemző), ezek közül sötét háttérrel jelöltük, ahol egyben a 15 legfontosabb tulajdonságként emelték ki azokat (továbbiakban: „kiemelt” jellemző).

3. táblázat: TOP 20 „felsorolt” és a közöttük „kiemelt” jellemzők

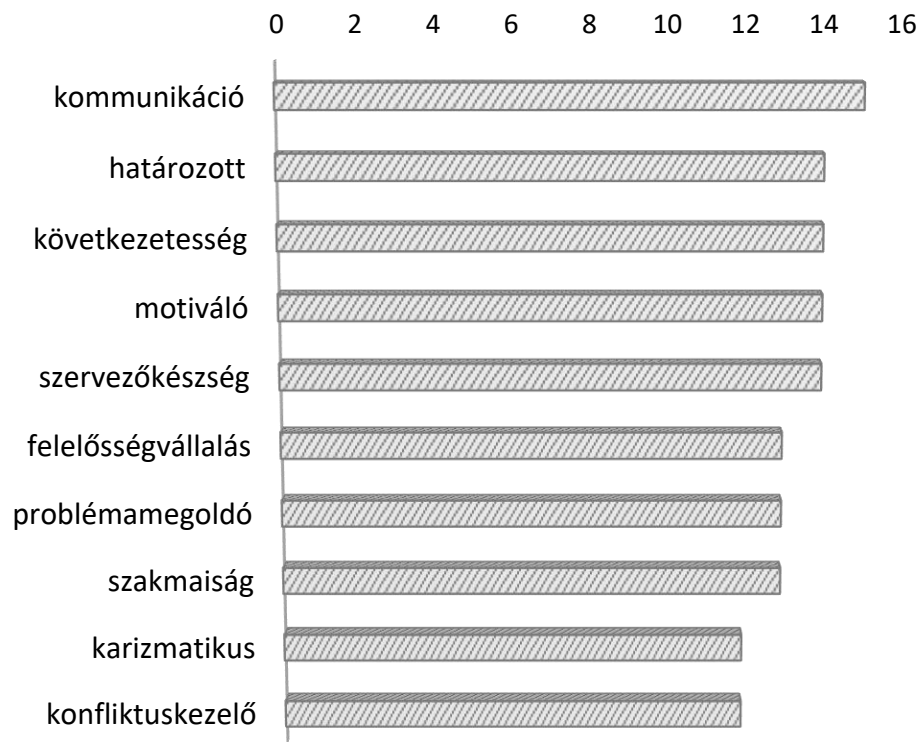
Év*	2012	2013a	2013b	2013c	2014	2015a	2015b	2016a	2016b	2017	2018a	2018b	2018c	2019	2020a	2020b
Tulajdonság																
kommunikáció	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
határozott	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x		x	x
következetesség		x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x
motiváló		x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x
szervezőképesség	x	x			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
felelősségvállalás	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			x	x	x
problémamegoldó	x	x	x	x	x	x	x	x		x		x	x	x	x	
szakmaiság	x	x	x	x	x	x	x	x	x			x	x		x	x
karizmatikus	x	x	x	x		x	x	x			x	x		x	x	x
konfliktuskezelő		x	x	x	x	x	x	x		x		x	x		x	x
csapatjátékos	x	x		x				x		x	x	x	x	x	x	x
időmenedzselés		x		x	x	x	x	x			x	x	x	x	x	
stressztűrő					x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x
türelmes		x		x	x		x	x		x	x	x		x	x	x
rugalmas		x				x	x	x	x	x		x	x	x	x	x
döntésképes		x	x	x	x	x	x	x					x	x		x
kitartó	x	x		x		x	x		x	x		x	x			x
emberismeret	x	x	x			x	x		x			x	x		x	x
céltudatos	x	x		x					x		x	x	x	x	x	
delegálás						x	x	x		x	x	x	x	x	x	

\*Azonos évből származó csoportok esetében betűkkel egészítünk ki az éveket, pl. 2013a, 2013b, 2013c, ahol a, b, c az adott év esetében más-más csoportot jelöl.

*Forrás: Saját szerkesztés*

Az 1. ábra azt szemlélteti, hogy mely jellemzők voltak a csoportok által leggyakrabban felsorolva. Láthatjuk, hogy a 16 csoportból csak egy volt, amelyik nem említette meg a kommunikációt, mint sikeres vezetői tulajdonságot.

1. ábra: TOP 10 „felsorolt” jellemző

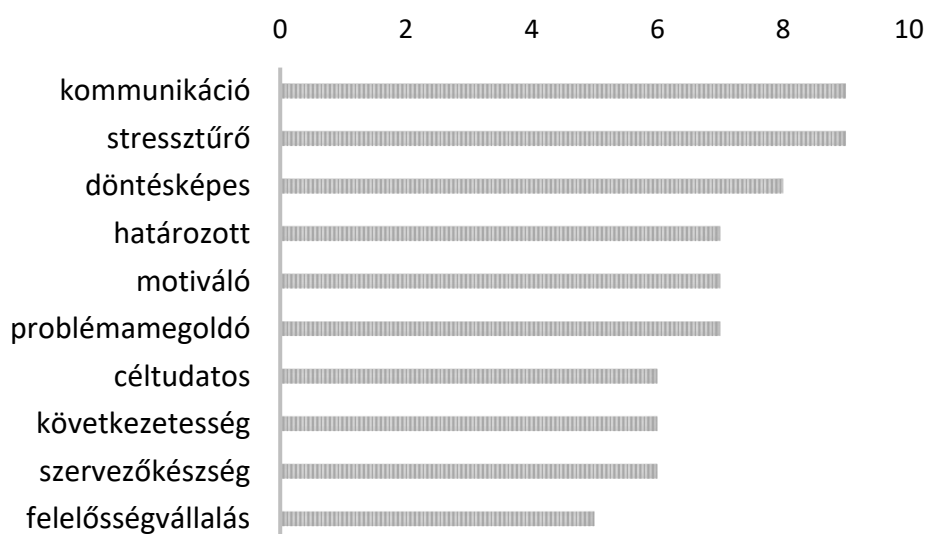


*Forrás: Saját szerkesztés*

A 2. ábra Szófelhő formájában tartalmazza az összes felsorolt jellemzőt. A betűk mérete az említés gyakoriságát szimbolizálja. Ennek megfelelően láthatjuk, hogy az 1. ábrán szereplő TOP 10 jellemző közül kerülnek ki a 2. ábra legnagyobb méretű szavai.



3. ábra: TOP 10 „kiemelt” jellemző



*Forrás: Saját szerkesztés*

A „kiemelt” jellemzőkből készített szófelhőt tartalmazza a 4. ábra. Az adott jellemző mérete ennél a szófelhőnél is attól függően szerepel nagyobb betűvel, minél több tréning csoport által került kiválasztásra, ebből adódóan a 3. ábrán szereplők a nagybetűsek.

4. ábra: Szófelhő „kiemelt” jellemzők alapján



*Forrás: Saját szerkesztés*

## 5. ÖSSZEGZÉS

Kutatásunkban mester képzéses egyetemi hallgatók körében gyűjtöttünk adatokat arról, hogy milyen tulajdonságok, magatartások, kompetenciák jellemzik a sikeres vezetőket. 9 év alatt 16 csoportban 186 hallgató részvételével 222 vezetői jellemzőt neveztek meg, természetesen ezek közül nagyon sok jellemző évről évre ismétlődött. A 3. táblázatban jól látható, hogy van számos olyan vezetői tulajdonság, amely nem sokat veszített jelentőségéből, rendre bekerült a hallgatók által kiválasztott legfontosabbak közé. Ugyanakkor megfigyelhetők bizonyos tendenciák. A csapatjátékosság és karizma csak az elmúlt két évben került a legfontosabbaknak ítélt jellemzők közé. A konfliktuskezelés, időmenedzselés és stressz tűrés a kutatás első két évében még nem került ebbe a csoportba, de az utóbbi években szinte mindig közöttük szerepel. Külön érdekesség, hogy az első években a stressz tűrést és a delegálást meg sem említették a hallgatók, mint vezetői sikerkritériumokat.

Ha kutatásunk eredményeit összevetjük a nemzetközi és hazai szakirodalommal a következő megállapítások tehetők.

A hallgatóink által leggyakrabban felsorolt 20 jellemző között nem szerepel több olyan tényező, ami a nemzetközi szakirodalomban évek óta (Sydänmaanlakka, 2003; Yukl, 2010) nagy hangsúlyt kap. Ilyen például az energia szint, az intelligencia különböző formája, különösen az érzelmi intelligencia. Szintén nem szerepelnek olyan kompetenciák a legfontosabbak között, amelyek az etikus magatartáshoz köthetők. A vízió, változásvezetés, tanulás sem gyakran szereplő sikerhez szükséges jellemzők válaszadóink szerint, holott a szakirodalom nagy jelentőséget tulajdonít ezeknek a kompetenciáknak.

A GLOBE kutatásban általánosan a siker fontos tényezőjének tekintettek közül (Brodbeck et al., 2000) kutatásunkban a döntésképeség szerepel előkelő helyen, és az utóbbi években a karizma, a hitelesség és integritás csak néhány csoport által került említésre. Természetesen ezzel kapcsolatban megjegyzendő, hogy nem ugyanolyan módszereket alkalmaztunk a kutatásunkban, ezért az eredmények összehasonlításánál erre figyelnünk kell.

A Gergely és Pierog (2016), valamint Pierog et al. (2017, 2018) által hallgatói mintán végzett kutatások eredményeivel részben összhangban állnak eredményeink. Ők a vezetőkkel szemben elvárt leggyakrabban említett tulajdonságokat vizsgálták kutatásukban, nálunk nagy számú tulajdonságot lehetett felsorolni és annak gyakoriságát néztük, hogy a különböző

hallgatói csoportok mennyire gyakran említik az adott jellemzőt. Az általuk kiemelték közül a mi kutatásunk TOP 20 vezetői jellemzői között előkelő helyen szerepelnek a határozottság, következetesség, motiválás, felelősségvállalás és a kommunikáció, viszont nem kerültek ebbe a listába az empátia és az intelligencia.

## **IRODALOMJEGYZÉK**

- Bakacsi, Gy. (2015): A szervezeti magatartás alapjai. Alaptankönyv bachelor hallgatók számára. Budapest: Semmelweis Kiadó.
- Bakacsi, Gy. – Sarkadi-Nagy, A. (2003): Latinos magyar leadership-vezetés felfogásunk a GLOBE-kutatás tükrében. *Alkalmazott Pszichológia*, Vol. 3–4. pp. 7–26.
- Barizsné, H. E. (2019): What is an ethical leader like? - A study based on business students' opinions, *The Annals of the University of Oradea. Economic Sciences*, Vol. 28. No. 2. pp. 231–240.
- Bass, B. M. (1999): Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Informa UK Limited, Vol. 8. No. 1. pp. 9–32.
- Bauer, D. (2014): Hatékony leadership magatartások szlovák szervezeti környezetben – bevezetés a szlovák implicit leadership elméletekhez. *Vezetéstudomány*, Vol. 45. pp. 66–85.
- Bencsik, A. – Machová, R. – Juhász, T. (2018): Vezető/leader versus etika avagy az etikus leaderi magatartás jellemzői. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, Vol. 49. No. 10–11. pp. 93–104.
- Bono, J. E. – Judge, T. A. (2004): Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89. No. 5. pp. 901–910.
- Brodbeck, F. C. et al. (2000): Cultural variation of leadership prototypes across 22 European countries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 73. pp. 1-29.
- Burnes, B. (2009): *Managing change: a strategic approach to organisational dynamics*. Prentice Hall/Financial Times.
- Covey, S. R. (1990): *The seven habits of highly effective people: restoring the character ethic*. Simon and Schuster.
- Dajnoki, K. (2010): Kommunikáció az esélyegyenlőségi emberi erőforrás menedzsmentben. *Jelenkori társadalom és gazdasági folyamatok*, Vol. 4. pp. 65–70.
- Gergely, É. (2016): A teljesítménymenedzsment funkcionális jellege *Functional character of the performance management*. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, Vol. 1. No. 1. pp. 1–14.
- Gulyás, D. K. – Dajnoki, K. (2016): Globális vezetői kompetenciák korszakainak feltárása nemzetközi szakirodalmak alapján. *Taylor Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat*, No. 26. pp. 42–52.



- Hanges, P. J. – Dickson, M. W. (2004): The development and validation of the GLOBE culture and leadership scales. In: House, R. – Hanges, P. J. – Javidan, M. – Dorfman, P. W. – Gupta, V. (Eds.): Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies. Beverly Hills, CA.: SagePublications: pp. 122–133.
- House, R. J. – Hanges, P. – Ruiz-Quintanilla, S.A. –Dorfman, P.W. – Falkus, S.A. – Ashkanasy, N.M. (1999): Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. In: Mobley, W.H. – Gessner, M.J. – Arnold, V. (Eds.): Advances in Global Leadership. Bingley, UK: Emerald Group Publishing Ltd. pp. 171–233.
- Kispál-Vitai, Z. (2013): Szervezeti viselkedés. Harlow, England: Pearson Education Limited.
- Koopman, P.L. – Hartog, D. N. – Konrad, E. et al. (2010): National Culture and Leadership Profiles in Europe: Some Results From the GLOBE Study. European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol. 8. No. 4. pp. 503–520.
- McGregor, D. (1960): The human side of enterprise. New York: McGraw-Hill.
- Pierog, A. – Bácsné, B.É – Dajnoki, K. (2017): Sikeres vezetők tulajdonságainak feltárása a Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar hallgatói körében végzett kutatás eredményei alapján. TAYLOR Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei, Vol. 9. No. 1. pp. 94–100.
- Pierog, A. – Erdei, P. – Gergely, É. (2016): A Z generáció vezetőkkel szembeni elvárásai. International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS), Vol. 1. No. 1. pp. 1–11.
- Pierog, A. – Gergely, É. – Dajnoki, K. (2018): Vezetőkkel szembeni kompetencia-elvárások. In: Dobrai, Katalin – László, Gyula – Sipos, Norbert (Szerk.): Farkas Ferenc Nemzetközi Tudományos Konferencia 2018. Pécs: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet, pp. 478–492.
- Stogdill, R. M. (1948): Personal factors associated with leadership; a survey of the literature. The Journal of psychology, Vol. 25. pp. 35–71.
- Stogdill, R. M. (1974): Handbook of leadership: A survey of the literature. New York: Free Press.
- Sydänmaanlakka, P. (2003): Intelligent leadership and leadership competencies. Developing a leadership framework for intelligent organizations. Helsinki University of Technology.
- Yukl, G. A. (2010): Leadership in organizations. Prentice Hall.

## **KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS**

EFOP3.6.3-VEKOP-16-2017-00007-"Tehetségből fiatal kutató" - A kutatói életpályát támogató tevékenységek a felsőoktatásban projekt támogatásával készült.



## MELLÉKLET

### 1. melléklet: A GLOBE kutatás 21 elsődleges és 6 másodlagos leadership változói

Elsődleges leadership változók	Másodlagos változók
Jövőképvel bíró karizmatikus	KARIZMATIKUS
Inspiráló karizmatikus	
Önfeláldozó karizmatikus	
Integritás	
Döntésképeség	
Teljesítményorientáció	
Együttműködő csoportorientáltság	CSOPORTORIENTÁLT
Csoportintegrátor	
Diplomatikus	
Rosszindulat*	
Adminisztratív kompetencia	
Énközpontúság	ÉNKÖZPONTÚ (NÁRCISZTIKUS)
Státustudatosság	
Konfliktusteremtő	
Önigazoló	
Procedurális-bürokratikus	
Autokratikus*	RÉSZVÉTELI
Részvételtől elzárkózó	
Visszafogottság	HUMÁNORIENTÁLT
Humánorientáció	
Autonóm	AUTONÓM

*Forrás: Saját szerkesztés House et al. (1999) alapján*

# REINVENTING MANAGEMENT – IS IT AN OLD WINE IN A NEW BOTTLE?

**JAKUBIK, MARIA**

DSc(Econ), Dr(oec), MBA, Research Scholar  
Ronin Institute, USA and Knowledge Bridge Consulting, Finland  
[maria.jakubik@ronininstitute.org](mailto:maria.jakubik@ronininstitute.org)

## **Abstract**<sup>56</sup>

The paper seeks to answer the questions: *Why and how to reinvent management?* and *What could be a new management paradigm?* The need for this paper is based on the discourses in the management literature about management practices. The paper explores the needs for a modern management paradigm from practices perspective. There is a need for very different assumptions about people, managers, and about work. The paper argues that challenges of the knowledge and creative economy, impacts of Internet, digitalization, robotization, globalization, environmental, and health crises (e.g., COVID-19) would need new skills and new solutions. After discussing management practices, the paper focuses on why and how to reinvent management, and proposes a new practice-based paradigm of management. The paper concludes with outlining possible implications for management education, educational practitioners, renewal of traditional educational institutions, and it offers future research areas.

*Keywords: reinventing management, manager's job, management practices, new management paradigm*

## **1. INTRODUCTION**

The need for this paper is based firstly, on critical review of the discourses in the management literature about management practices, and secondly, on more than two decades of personal experience in management education of the author. Some of the discourses in the

---

<sup>56</sup> A tanulmány a II. Farkas Ferenc Nemzetközi Tudományos Konferencia "best paper" díjazottja. The paper has won the Best Paper Award of the II. Ferenc Farkas International Scientific Conference.

management literature are extremely radical. On the one hand, they would eliminate management altogether: “Let’s get rid of management! – People do not want to be managed. They want to be led. ... Stop managing and start leading” (Bennis – Nanus, 1985, pp. 22.); “To survive in the 21<sup>st</sup> century, we’re going to need a new generation of leaders-*leaders*, not managers” (Bennis, 1997, pp. 63., emphasis in original). Similarly, there are strong voices about the end of management: “we have reached the *end* of management” ... “Perhaps we should be celebrating the end of management” (Hamel – Breen, 2007, 4 and 7). On the other hand, there are authors who argue that new realities (megatrends) call for new managerial skills and capabilities (Kanter, 2001; Davies et al., 2011; Brent – Dent, 2014). There is a need to change managerial assumptions about people and how to deal with them (Lengnick-Hall – Lengnick-Hall, 2003). Need of the 21<sup>st</sup> century is reinventing the principles, processes, practices, and roles of management (Drucker, 1999; Mintzberg, 1990a, 1990b; Kanter, 2001). Authors also worry about the management education and about the future of traditional universities (Remenyi et al., 2019). Others express the need for better management theories: “Bad management theories are destroying good management practices” (Ghoshal, 2005, pp. 75–91.). There are discourses about how the gap in management theories and practices could be closed. Ungureanu and Bertolotti (2020) propose a new integrative solution for eliminating the theory-practice dichotomy. They suggest the entanglement position through three boundary spanning strategies of legitimation, mobilization, and enactment. They also propose valuable future research questions related to these three strategies (Ungureanu and Bertolotti, 2020, pp. 41.).

Does management need to be abolished or reinvented? This paper argues that reinventing management could be the solution. Therefore, it explores the needs for a modern management paradigm from the practices perspective. It seeks answers to questions: *Why and how to reinvent management?* and *What could be a new management paradigm?* The paper is organized in three chapters. After the introduction, to answer the proposed questions, managerial work, practices, discourses comparing management and leadership practices, skills, capabilities, and qualifications are discussed. The proposed new management paradigm is outlined in this part of the paper as well. The paper concludes with implications for management education, educational practitioners, educational institutions, i.e., renewal of traditional universities, and it offers future research opportunities.

## 2. DISCUSSION

The methodology in this paper is an integrative and historical literature review of the most relevant and significant sources of the management literature. Critical literature review has the following forms: argumentative, integrative, historical, methodological, systematic, and theoretical reviews (University of Southern California, 2018). In addition, it is possible to combine these forms therefore, this paper applies the combination of the integrative and historical reviews. The historical review demonstrates the development of the concept of management through time and raises questions about the possible future development of this concept. While the integrative review aims to synthesize the topic, to pinpoint the paradoxes, to highlight different and diverse views, debates about management. Its purpose is also to generate a new framework, a new perspective on management.

In the management literature, there are ongoing debates about managerial work and practices. There are discourses comparing management and leadership practices, skills, capabilities, and qualifications. First, the discussion focuses on management practices. After a brief overview of the assumptions about human beings by the four schools of thoughts on management, the following questions will be addressed: Who are the managers? Who are the leaders? What do managers do? Should managers become leaders or leaders become managers? Secondly, the discussion focuses on why and how to reinvent management. Finally, a proposed new management paradigm is presented.

### 2.1. What are the management practices?

Management practices, actions are determined by assumptions about human beings. These assumptions were changing over the history of management. According to Jewell (1996), there are four distinctive schools of thoughts on management such as dogmatic, humanistic, pragmatic, and holistic. In dogmatic approach to management (mid 1840's - beginning of 1900's) people were assumed to be "rational, economic animals", *homo economicus*. The work was seen as fragmented and divided into independent tasks that could be measured to increase the efficiency. The humanistic approach to management (1930's – 1940's) assumed that a human being was a "social animal" and argued that good human relations improve the performance of people and the organization. In the 1950's, the pragmatic approach to

management viewed people as “complex men”. It focused on creativity rather than on efficiency and it questioned that there are single best solutions for problems. The holistic school of management since 1950-1960’s focused on relationships between humans and the environment and it assumed people as “men of relationships”. It is important to understand the assumptions about human beings because managerial practices, actions are determined by these assumptions. Next, it will be discussed who the managers are and who the leaders are.

In the literature, there is a continuing debate about management versus leadership roles, functions, practices, and skills. Maxwell (1993, xi) writes “Making sure the work is done by others is the accomplishment of a manager. Inspiring others to do better work is the accomplishment of a leader”. Bennis (1997) has strong distinctions between leaders and managers. For example, he claims that “The manager administers; the leader innovates. ... The manager maintains; the leader develops. ... The manager relies on control; the leader inspires trust. ... The manager asks how and when; the leader asks what and why. ... The manager accepts the status quo; the leader challenges it. ... The manager does things right; the leader does the right thing. ... *Managers are necessary; leaders are essential*” (Bennis, 1997, pp. 63–64., emphasis in original). According to Peters (1991) the ten premises for leaders are: “master paradox, develop an inspiring vision, manage by example, practice visible management, pay attention/more listening, deter to the front line, delegate, pursue ‘horizontal’ management by bashing bureaucracy, evaluate everyone on his or her love of change, create a sense of urgency” (Peters, 1991, pp. 470.). If leaders have managerial roles then the question is: Why do we have this strong dichotomy between management and leadership?

Comparison of leadership and management is provided by Huczynski and Buchanan (2007). It states that leaders are like prophets, catalysts, they are mover-shakers, and strategists. Leadership functions are establishing direction, aligning people, motivating and inspiring, and to produce positive and in many cases even dramatic changes. According to Huczynski and Buchanan, managers are technicians, problem-solvers. Management functions are planning and budgeting, organizing and staffing, controlling and problem-solving, and to produce order, consistency and predictability (Huczynski – Buchanan, 2007). Similarly, Hislop (2009) compares leadership and management according to their primary roles, key tasks, people management roles, and their impacts on culture, values and structure. His conclusion is that

(micro) management is short term, operational, focuses on goal setting and reward management, and reinforces existing culture and values. On the contrary, leaders are who provide long-term and inspiring vision, intellectual stimulation, and they develop new values and vision. Do we have, in reality, so big differences between roles, skills, and practices of managers and leaders?

Three groups of ten roles of managers is identified by Mintzberg (1990b). Firstly, interpersonal roles that include the roles of leader, figurehead, and liaison. Secondly, informational roles of managers that include monitoring, disseminating, and being a spokesperson. Decisional roles, as the third group of managerial roles, include being an entrepreneur, disturbance handler, resource allocator, and negotiator. From these ten roles it is clear that Mintzberg (1990a,b) considers leadership role as one of the managerial roles. In his view, the roles of management and leadership overlap, the border between management and leadership is blurred.

Thinking about the 21<sup>st</sup> century leaders, Mack (2015) identifies the following skills: communication, curiosity, ability to judge validity, thinking and reasoning, questioning assumptions, problem solving, and self-discipline. Likewise, Prentice (2013) focuses on leaderships roles and argues that the leader in the digital age is a person who encourages others, has different perspectives, acts differently, tries new approaches, learns and unlearns, has empathy, and is future oriented. Further she adds that ideal leaders have the ability to work with others, understand ethical complexities, communicate, collaborate, and are passionate about their work, and work in teams with an open mind. The question is: Can these skills be necessary skills for managers too? In a small-scale research, asking 35 middle managers in Finland about their roles and skills in the digital economy, Jakubik and Berazhny (2017) conclude that the new leadership paradigm will focus on learning, creativity, innovation, trust, collaborative learning, co-creation, sharing and communicating in networks, connecting rather than commanding and controlling people.

The business environment is in constant change. Therefore, in this complex context, the roles of leaders and managers are pivotal. Peters (1991) writes that “the chief job of the leader, at all levels, is to oversee the dismantling of dysfunctional old truth and to prepare people and organizations to deal with – to love, to develop affection for – change per se, as innovations are proposed, tested, rejected, modified and adopted” (Peters, 1991, pp. 468.). Supporting

the transformational leadership roles, Kotter (1996) argues that managers' practices are planning and budgeting, organizing and staffing, and controlling and problem solving. While leaders are establishing direction, aligning people, motivating and inspiring. In his view (Kotter, 1996, pp. 26.), change or "successful transformation is 70 to 90 percent leadership and only 10 to 30 percent management". Kotter criticizes the universities' management programmes as they focused on educating management and they taught very little about leadership. Furthermore, Bennis and Nanus (1985) argue that transformative leadership or "effective leadership can move organizations from current to future states, create visions of potential opportunities for organizations, instil within employee's commitment to change and instil new cultures and strategies in organization" (Ibid., pp. 17). Indeed, in the knowledge and creative economy we would need more leadership skills as the environment is complex, fast changing, and people become the most important resource for success. The question is however, can managers also have these skills?

In brief, from this discussion and few examples it seems to be evidence that there are more similarities than differences between the essential functions, roles, skills, and practices of leaders and managers. Because this paper focuses on the practice perspective of management therefore next, the work practices of managers, i.e., what managers really do will be discussed.

What do managers do? It is a question that fascinated researchers since the birth of management (Jewell, 1996). In the mid-1800's, classical organization theory (Henri Fayol), theory of bureaucracy (Max Weber), and scientific management (Frank and Lillian Gilbreth, Henry Gantt, Frederick Taylor) theories were developed. Fayol assumed that managers have five main roles, such as forecasting and planning, organizing, commanding, coordinating, and controlling. Weber, among others, emphasized organizational efficiency and rationality, specialization, authority, position, formal rules and processes, impersonality, and qualifications. Theory of scientific management argued for a greater division of labour to controllable tasks, standardization, efficiency, discipline, planning and scheduling. Later, in 1930-1940's the focus of management work shifted to social systems, human relations, group cohesion, motivation (Maslow, Herzberg, McGregor, McClelland). In the 1950's, the focus shifted to pragmatic approaches in management, it was important that managers encourage creativity rather than efficiency. The management work in the 1950-1960's emphasized social

relationship building, change management, social and technical systems alignment, and increased interactions with the environment.

Questioning the existing assumptions about the work of managers, Mintzberg (1975) published his paper “The Manager’s Job: Folklore and Fact” where he argues against the following four old assumptions about the manager’s job:

- The manager is a reflective, systematic planner.
- The effective manager has no regular duties to perform.
- The senior manager needs aggregated information, which a formal management information system best provides.
- Management is, or at least is quickly becoming, a science and a profession.

Mintzberg (1975) points out that managers’ work is characterized by “brevity, variety, and discontinuity” and they are more action than reflection oriented. They perform regular duties, meetings, negotiations, rituals, ceremonies, and they are sensitive to tacit knowledge. Managers like more verbal communication, meetings, telephone calls than written reports. Managers heavily rely on their judgements and intuitions. In addition, McCormack (1995, ix) considers “the root activities of a manager – establishing his or her authority, making smart decisions, hiring (and keeping) good employees, controlling costs, anticipating and dealing with crises, running effective meetings, and maintaining growth”.

Further, Drucker (1993) discusses the role and the jobs of management, and the challenge to management. He argues that managers have four important functions: “Management must always, in every decision and action, put economic performance first” ... “*Management’s first job is managing a business*” (Drucker, 1993, pp. 7. and 8., emphasis in original). He continues that “Management’s second function is ... to make a productive enterprise out of human and material resources” (ibid., pp. 12.), i.e., managing managers. “The final function of management is to manage workers and work” (ibid., pp. 14.). As a fourth additional function or dimension of management work is time “Management always has to consider both the present and the long-range future” (ibid.). This paper takes the practice perspective on management because concurring with Drucker (1993, pp. 9–10.) “Management ... is a practice, rather than a science or a profession, though containing elements of both”.



However, the author of this paper questions the assumption that the *first* job of management is to manage the business. Concurring with Hamel and Breen (2007), she argues that the first function of managers is to take care of people. In the creative and mind economy people, their creativity, ideas, human initiatives, knowledge, passion, and innovation become the most important factor in value creation. Hamel and Breen (2007) refer to a survey conducted in 2005 of 86,000 employees working in large and medium-sized companies in 16 countries, and they argue that 95 percent of value creation were related to human capabilities such as intellect, initiative, creativity, and passion. Only 5 percent of value contribution was determined by obedience and diligence. This clearly shows that the primary focus of management shifted to people and it should be on people.

Summing up, this historical view on how the work and practices of managers changed is vital as this paper aims to demonstrate that management and its practices are continuously evolving. Next, because of the challenges of the 21<sup>st</sup> century, it will be discussed if managers should become leaders, i.e., if they should perform work and tasks that are the same or similar to the roles of leaders.

Should managers become leaders or leaders become managers? From the previous discussion about the roles, qualification, work practices of managers it is obvious that leadership and managerial roles and tasks are overlapping (cf., Mintzberg, 1990a,b). The author of this paper concurs with Mintzberg (1990b) that managers have a leadership role as well as they deal with people. However, the leadership role of managers became pivotal in the knowledge and creative economy. Managers' interpersonal roles like empowering, energizing, engaging, motivating, inspiring, and relationship building are crucial in the digital economy. The author of this paper strongly believes that the informational and decisional roles of managers are secondary and tertiary compared with their interpersonal roles. The 21<sup>st</sup> century requires a new management paradigm due to constant pressures and changes in the business environment. The existing strong dichotomy between leaders and managers should be abolished. Therefore, management needs to be reinvented. Why and how to reinvent it and what the new management paradigm could be, these are the topics to be discussed next.

## 2.2. Why and how to reinvent management?

First, the paper explores the needs for a modern management paradigm. The paper argues that challenges of the knowledge and creative economy, impacts of Internet, digitalization, robotization, globalization, environmental, and health crises (e.g., COVID-19) would need new solutions. There is a need for very different assumptions about people in organizations and about their work. “One does not ‘manage’ people. The task is to lead people. And the goal is to make productive the specific strengths and knowledge of each individual” (Drucker, 1999, pp. 21–22.).

The need for this paper concurs with the discourses in the management literature. There is an increased need for new skills to meet the challenges of the 21<sup>st</sup> century. Researchers, Davies, Fidler and Gorbis (2011) from The University of Phoenix Research Institute, identified six disruptive drivers and their impacts in the working environment: “(1) extreme longevity – increasing global lifespans change the nature of careers and learning; (2) rise of smart machines and systems – workplace robotics nudge human workers out of rote, repetitive tasks; (3) new media ecology – new communication tools require new media literacies beyond text; (4) computational world – massive increase in sensors and processing power make the world a programmable system; (5) superstructured organizations – social technologies drive new forms of production and value creation; and (6) globally connected world – increased global interconnectivity puts diversity and adaptability at the centre of organizational operations” (Davies et al., 2011, pp. 3–5.). According to Davies et al. (2011) there are ten important skills to face the challenges of the working environment: sense-making, social intelligence, novel and adaptive thinking, cross-cultural competency, computational skills, new media literacy, transdisciplinarity, design mindset, cognitive load management, and virtual collaboration. Managers of the future would face these work challenges and therefore, they would need these essential skills to succeed.

Management is a people’s business. In the knowledge and creative economy, the most critical factor of production and services is the human factor. Peters and Waterman (1982) argue that the main lessons learned from researching excellent companies are that “They treat people as adults. Treat them as partners; treat them with dignity; treat them with respect. Treat *them* – not capital spending and automation – as the primary source of productivity gains” (Peters –

Waterman, 1982, pp. 238., emphasis in original). The managers' responsibility is to take care of this unique and precious resource. Managers should understand what people want from their work. "Employees want to come to a place where they feel that they have a purpose, are doing worthwhile work, and can make a difference. They want to feel a part of things. And they want to be recognized and appreciated" (Studer, 2003, pp. 110.). Managers would need to change their assumptions about people as expenses for the organization and need to change their own roles in the organization. Lengnick-Hall – Lengnick-Hall (2003) argue that these new roles are: human capital steward, knowledge facilitator, relationship builder, and rapid deployment specialist. Earlier, Mintzberg (1990a,b) argued too that managers have ten roles such as interpersonal roles: figurehead, leader, liaison; informational roles: monitor, disseminator, spokesperson; and decisional roles: entrepreneur, disturbance handler, resource allocator, negotiator. While all these roles are important, the emphasis should be on interpersonal roles. Involving and empowering people is probably the most important role. Peters (1991, pp. 339–465.) summarizes his ten people premises as follows: "involve everyone in everything, use self-managing teams, listen/celebrate/recognize, spend time lavishly on recruiting, train and retrain, provide incentive pay to everyone, provide an employment guarantee, simplify/reduce structure, reconceive the middle manager's role, eliminate bureaucratic rules and humiliating conditions" (Peters, 1991, pp. 341.). In order to manage and lead people managers need coaching, influencing, facilitating, team building, motivation, performance management, conflict management, and relational intelligence (Brent – Dent, 2014).

Management happens on three levels, on the information, people, and on action levels (Mintzberg, 2003, in Mintzberg et al., 2003). On information level the managerial practices are communicating and controlling. On people level management linking and leading practices are important such as motivating, empowering, participative management. Mintzberg (Ibid., pp. 41.) adds that "managers certainly do much more than lead the people in their own units" but managerial work cannot be understood without the leadership dimension. On the action level managers act and do. They are "doers", they are directly and proactively involved in projects and problems, they are getting closer to the action.

How management can be reinvented is outlined by Drucker (1993, pp. 372–373.). He suggests the following tasks for managers of tomorrow: "He (sic.) must manage by objectives; He must

take more risks and for a longer period ahead; He must be able to make strategic decisions; He must be able to build an integrated team; He will have to be able to communicate information fast and clearly; He must be able to see the business as a whole and to integrate his function with it; He will have to learn to see economic, political and social developments on a world-wide scale and to integrate world-wide trends into his own decisions”.

Others argue that new realities (megatrends) call for new managerial capabilities. Need of the 21<sup>st</sup> century is reinventing the principles, processes and practices of management (Drucker, 1999). It is important to note that reinventing management is a change that requires special skills. Kanter (2001), Harvard Business School professor argues that the following skills are needed for innovation and change: sensing needs and opportunities – turning in to the environment; kaleidoscope thinking – stimulating breakthrough ideas; setting the theme – communicating inspiring visions; enlisting backers and supporters – getting buy-in and building coalitions; developing the dream – nurturing the working team; mastering the difficult middles – persisting and persevering; and celebrating accomplishments – making everyone a hero. However, reinventing management can be done only by managers themselves. Managers should reinvent themselves first. Therefore, these skills are essential for modern management practices. Next, the paper proposes a new, practice-based paradigm for management.

### **2.3. What could be a new management paradigm?**

In this paper, ‘paradigm’ is used as a ‘model’, perspective, or as an emerging school of thoughts on management. The concept of paradigm was developed by Kuhn (1970). He argued that paradigms should provide models, solutions to a community of practitioners, in this case to managers. In the new management paradigm proposed in this paper, the practitioners are managers. Change in management practices could be understood as a scientific revolution where practitioners of management go through a ‘gestalt shift’, i.e., a paradigm shift, to move from old to a new paradigm. This shift, however, takes a long time because “older and more experienced scientists tend to hold out indefinitely, and a paradigm shift does not occur until these last adherents die” (Shareef, 2007, pp. 275.).

What the future of management will be depends on how we make sense of our past and present experiences and knowledge related to management and leadership and how we imagine the future of management. Old paradigms will change when a so called “axial point” will be reached, “when some new height of vision is sought, where some fundamental redefinitions are required, where our table of values will have to be reviewed” (Bennis – Nanus, 1985, pp. 13.). Correspondingly, Grove (1997, pp. 32–35.) argues that old paradigms change when a “strategic inflection point” is reached. “An inflection point occurs where the old strategic picture dissolves and gives way to the new, ... a strategic inflection point is when the balance of forces shifts from the old structure, from the old ways of doing business and the old ways of competing, to the new” (Grove, 1997, pp. 32–33.). The question is whether management has reached its “axial point” or “strategic inflection point”? The author of this paper, concurring with other management writers and experts, argues that it is time to have a dramatic change in management, and think about a new, modern, practice-based paradigm of management.

This paper, drawing on suggestions by Drucker (1993), Hamel and Breen (2007), and based on the discussion above, proposes a new paradigm for managerial practices that has five key pillars:

- ENVISION: Providing a meaningful future and purpose for work, setting and programming objective, strategic planning, internal communications, periodic business reviews,
- ENABLE: Amassing and allocating resources, facilitating change, making a difference, accumulating and applying knowledge, knowledge management, coordinating and controlling activities, project management, capital budgeting, balancing and meeting stakeholder demands,
- ENERGIZE: Motivating and aligning effort, training and development, hiring and promotion, developing and assigning talent, coaching, building and nurturing relationships, employee assessment and compensation, and
- ENGAGE: Inspiring, caring, empowering, involving, providing worthwhile purpose, building trust, belonging, building community, learning organization, providing autonomy, freedom, self-development, self-actualization, career advancement, work-life balance, relaxing and safe working environment.

- EXECUTE: “Walking the talk”, doing, implementing, innovating, improving, making a difference and change.

This proposed model is similar to the Five E’s of Effective Leadership (2019) model suggested by Dupuis: envision, express, excite, enable, and execute. However, this is expected as the paper argues that the roles of management and business leaders are converging in the future. Summing up, in this section of the paper, based on an integrative and historical critical literature review about the discourses in the management literature, management roles, skills, practices, the need for a new management paradigm, possible ways to reinvent management were discussed. Finally, a proposed, 21<sup>st</sup> century practice-based management paradigm was presented.

### **3. CONCLUSIONS**

The aim of this paper was to underline the needs for a new management paradigm for the 21<sup>st</sup> century. From the discussion based on the discourses in the management literature, the followings are concluded:

- In management roles the focus shifted to people as the key value creators in the creative economy (cf., Peters – Waterman, 1982; Peters, 1991; Lengnick-Hall – Lengnick-Hall, 2003; Hamel – Breen, 2007).
- Roles, functions, skills, and practices of managers and leaders are converging (cf., Mintzberg, 1990a,b; Peters, 1991) and it is time to abolish the dichotomy between managers and leaders.
- There is a clear need for a paradigm shift in management practices (cf., Bennis and Nanus, 1985; Bennis, 1997; Grove, 1997).
- There is a need for a paradigm shift in thinking from COPs to ACEs, i.e., from control, order, and prediction to a new mindset of acknowledge, create, and empower (Bennis, 1997, pp. 185.). Friedman (2006, pp. 248–249.) and Jakubik et al. (2017) expressed the same need of moving from command and control to collaborate and connect.
- There is an increased need to change the old assumptions about people and about management theories (cf., Peters, 1991; Kotter, 1996; Kanter, 2001; Ghoshal, 2005).

- There is a need for closing the gap between practices and theory (cf., Ungureanu – Bertolotti, 2020).
- The next challenge in reinventing management is taking actions, i.e., “walking the talk”, where business schools’ education could play crucial roles (cf., Bennis, 1997, pp. 145–148.; Ghoshal, 2005; Remenyi et al., 2019).

The author of this paper concurs with Bennis (1997) in that we need a new generation who will combine management and leadership. Furthermore, she concurs with him that there is a need for a new mindset that focuses on acknowledging, creating, and empowering employees. However, the author disagrees with Bennis (1997) who argues that “To survive in the 21<sup>st</sup> century, we are going to need a new generation of leaders-*leaders*, not managers” (Bennis, 1997, pp. 63., emphasis in original). The author of this paper believes that we need *both* managers and leaders to succeed in the 21<sup>st</sup> century. Obviously, there are intensified discussions about if leadership is one of the managers’ functions or management is one role leaders should perform. The proposed, practice-based paradigm aims to cover *both* managers’ and leaders’ tasks and roles. Interestingly, there are languages that do not make distinction between managers and leaders. They have only one word for both. For example, in the Finnish language they use “johtaja” for both manager and leader and “johtajuus” for both management and leadership. Could the dichotomy between managers and leaders end by finding a new expression for their converging roles?

This paper has implications for management education, traditional educational institutions, and for educational practitioners. Management education and business schools play important roles in developing new skills needed in the digital economy (Tapscott, 1996; Bennis, 1997; Kanter, 2002; Davies et al., 2011; Prentice, 2013; Brent – Dent, 2014). Tapscott (1996, 198-207) outlines six themes of new learning in the digital economy: (1) increasingly, work and learning are becoming the same thing, (2) learning is becoming a lifelong challenge, (3) learning is shifting away from the formal schools and universities, (4) some educational institutions are working hard to reinvent themselves for relevance, but progress is slow, (5) organizational consciousness is required to create learning organizations, and finally (6) the new media can transform education, creating a working-learning infostructure for the digital economy. Bennis (1997) argues that a graduate business school should develop critical thinking to make sense of the world, socio-emotional skills (i.e., interpersonal,

communication, and presentations skills), an extended idea family (i.e., virtual universities, virtual corporations), and it should require at least of four years of related work experience. In Finnish Universities of Applied Sciences there is a legally required three-year work experience to become eligible for master's degree studies. In order to develop the new skills for the 21<sup>st</sup> century traditional educational institutions should become more entrepreneurial and innovative.

Implications for educational practitioners, teachers, professors are that they should approach education as a more student and problem focused, not discipline focused. Teachers should enable the learner's ability to make value judgments, to know the consequences of their actions, and to learn from their mistakes (Ackoff – Greenberg, 2008). Learning should be enjoyable, playful, motivating, it should increase curiosity, confidence, determination, critical thinking, and satisfaction. Social learning, active learning, experiential learning, learning by playing, and gamification are important in education. Järvillehto (2014) provides guidelines for teachers in the new educational paradigm. Teachers should act as coaches, facilitators, guides for learners, they should engage them in learning, create an inspiring, exciting, interesting, safe, and challenging learning environment, provide support and help when it is needed.

The paper proposes future research questions such as: What are the current management practices in the 21<sup>st</sup> century? Who are the “manager-leaders” and who are the “leader-managers”? How to close the gap, the strong dichotomy between management and leadership? How and with what tools can management practices be captured? What skills would managers need in self-managed organizations? How to take care of employees who work remotely and people who do not meet face-to-face?

The paper contributes to the discourses about management practices with proposing a new practice-based management paradigm. Naturally, one can still argue that talking about the need for reinventing management is nothing new, it is an old wine in a new bottle. However, proposing a new management paradigm, and most importantly, taking further actions to implement it are utmost vital in our complex, global, and changing business environment.



## REFERENCES

- Ackoff, R. – Greenberg, D. (2008): *Turning Learning Right Side Up: Putting Education Back on Track*. Prentice Hall. <https://cdn.porchlightbooks.com/assets/ChangeThis/manifesto/47.02.TurningLearning/pdf/47.02.TurningLearning.pdf>.
- Bennis, W. (1997): *Managing People is Like Herding Cats*. Provo: Executive Excellence Publishing, pp. 63–64.
- Bennis, W. – Nanus, B. (1985): *Leaders – The strategies for taking charge. The four keys of effective leadership*. New York: Harper & Row Publishers.
- Brent, M. – Dent, F.E. (2014): *The Leader’s Guide to Managing People. How to use soft skills to get hard results*. Harlow: Pearson Education Limited, pp. 47–170.
- Davies, A. – Fidler, D. – Gorbis, M. (2011): *Future Work Skills 2020*. University of Phoenix Research Institute. [http://www.iftf.org/uploads/media/SR-1382A\\_UPRI\\_future\\_work\\_skills\\_sm.pdf](http://www.iftf.org/uploads/media/SR-1382A_UPRI_future_work_skills_sm.pdf).
- Drucker, P.F. (1993): *The Practice of Management*. New York: HarperBusiness.
- Drucker, P.F. (1999): *Management Challenges for the 21st Century*. New York: HarperBusiness.
- Five E’s of Effective Leadership. (2019): <https://www.london.edu/think/five-es-of-effective-leadership>.
- Friedman, T.L. (2006): *The World is Flat. The Globalized World in the Twenty-First Century*. London: Penguin Books.
- Ghoshal, S. (2005): *Bad management theories are destroying good management practices*. *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 4. No. 1. pp. 75–91.
- Grove, A.S. (1997): *Only the Paranoid Survive. How to Exploit Crisis Points that Challenge Every Company and Career*. London: Profile Books, pp. 32–35.
- Hamel, G. – Breen, B. (2007): *The Future of Management*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hislop, D. (2009): *Knowledge Management in Organizations. A critical introduction*. 2nd edition. Oxford: Oxford University Press, Chapter 15: Leadership and Knowledge Management. pp. 258–270.
- Huczynski, A.A. – Buchanan, D.A. (2007): *Organizational Behaviour. An Introductory Text*. 6th edition. FT – Prentice Hall. Chapter 21: Leadership, pp. 694–729.
- Jakubik, M. – Berazhny, I. (2017): *Rethinking Leadership and Its Practices in the Digital Era*. Management International Conference (MIC) Proceedings, May 24–27, 2017, Monastier di Treviso (Venice), Italy. University of Primorska Press, pp. 471–483. [https://www.researchgate.net/publication/322832557\\_Rethinking\\_leadership\\_and\\_its\\_practices\\_in\\_the\\_digital\\_era](https://www.researchgate.net/publication/322832557_Rethinking_leadership_and_its_practices_in_the_digital_era).
- Jewell, B.R. (1996): *An Integrated Approach to Business Studies*. Longman. Chapter 40: Management Theory, pp. 489–497.
- Järvillehto, L. (2014): *Learning as Fun*. 2009–2014 Rovio Entertainment Ltd.
- Kanter, E.M. (2001): *Evolve. Succeeding in the Digital Culture of Tomorrow*. Boston: Harvard Business School Press.

- Kotter, J.P. (1996): *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kuhn, T.S. (1970): *The structure of scientific revolutions*. Chicago: University of Chicago Press.
- Lengnick–Hall, M.L. – Lengnick–Hall, C.A. (2003): *Human Resource Management in the Knowledge Economy. New Challenges – New Roles – New Capabilities*. San Francisco: Berrett–Koehler Publishers, Inc.
- Mack, T.C. (2015): Leadership in the future. In: Sowcik, M. – Andenoro, A.C. – McNutt, M. – Murphy, S.E.(Eds.): *Leadership 2050. Critical Challenges, Key Contexts, and Emerging Trends*. Emerald Publishing Group Limited., pp. 9–22.
- Maxwell, J.C. (1993): *Developing the Leader Within You*. Nashville: Nelson Business.
- McCormack, M.H. (1995): *McCormack on Managing*. Century Business.
- Mintzberg, H. (1975): The Manager’s Job: Folklore and Fact. *Harvard Business Review*, July–August 1975. In: Mintzberg, H. – Lampel, J. – Quinn, J.N. – Ghoshal, S. (Eds.): *The Strategy Process. Concepts – Contexts – Cases*. Harlow: Pearson Education Limited, pp. 32–46.
- Mintzberg, H. (1990a): The Manager’s Job: Folklore and Fact. *Harvard Business Review*, March–April. <https://hbr.org/1990/03/the-managers-job-folklore-and-fact>.
- Mintzberg, H. (1990b): The Manager’s Job: Folklore and Fact. *Harvard Business Review*, March – April pp. 163–176.
- Mintzberg, H. – Lampel, J. – Quinn, J.B. – Ghoshal, S. (2003): *The Strategy Process. Concepts – Contexts – Cases*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Peters, T. (1991): *Thriving on Chaos. Handbook for a Management Revolution*. New York: HarperPerennial.
- Peters, T.J. – Waterman, R.H. (1982): *In Search of Excellence. Lessons from America’s Best–Run Companies*. New York: Harper & Row, Publishers.
- Prentice, A.E. (2013): *Leadership for the 21st Century*. Libraries Unlimited, Chapter 13: Leadership in the Digital Age, pp. 177–189.
- Remenyi, D. – Grant, K.A. – Singh, S. (Eds.) (2019): *The University of the Future*. ACPII, Reading, RG4 9SJ, United Kingdom, 1st Edition, December. ISBN: 978 1 912764 51 8.
- Shareef, R. (2007): Want Better Business Theories? Maybe Karl Popper Has the Answer. *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 6. No. 2. pp. 271–280.
- Studer, Q. (2003): *Hardwiring Excellence. Purpose. Worthwhile Work. Making a Difference*. Gulf Breeze: Fire Starter Publishing.
- Tapscott, D. (1996): *The Digital Economy. Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*. New York: McGraw–Hill.
- Ungureanu, P. – Bertolotti, F. (2020): From Gaps to Tangles: A Relational Framework for the Future of the Theory–Practice Debate. Preprint. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2020.102532>.
- University of Southern California. (2018): *Organizing Your Social Sciences Research Paper*, 5. The Literature Review. <https://libguides.usc.edu/writingguide/literaturereview>.

# VEZETŐKKEL SZEMBENI TULAJDONSÁG-ELVÁRÁSOK

## PROPERTY EXPECTATIONS FOR MANAGERS

### PIEROG ANITA

PhD, adjunktus

Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar

Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

[pierog.anita@econ.unideb.hu](mailto:pierog.anita@econ.unideb.hu)

### DAJNOKI KRISZTINA

habil. PhD, egyetemi docens

Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar

Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

[dajnoki.krisztina@econ.unideb.hu](mailto:dajnoki.krisztina@econ.unideb.hu)

### Absztrakt

A szervezetek működtetését számos tényező befolyásolja, melyek közül kiemelkedő a vezető személye. Az ő megítélése a munkatársak részéről jelentős hatással van a szervezet sikerére, a különböző mutatókra. A vezetőknek a szervezeti és a munkavállalói célok, elvárások összehangolását kell megvalósítania, így nem mindegy, hogy az támogató, elfogadó, vagy egy elutasító, ellenálló közegben történik. A tanulmány a vezetőkkel szemben támasztott tulajdonság-elvárásokat elemzi. Kérdőíves felmérést végeztünk hallgatói és dolgozói körben. Az eredmények alapján az egyes tulajdonságok megítélése viszonylag homogén a két mintában, mindkét sokaság a legfontosabbak közé sorolta a felelősségvállalást, legkevésbé fontosak közé az óvatosságot és befolyásolást. Az alapszakos első évfolyamos és a végzős mesterszakos hallgatók értékelései kapcsán már több tulajdonság megítélésében is eltérés mutatkozik, mely a korral és a munkatapasztalattal magyarázható. A korosztálybeli különbségek a dolgozói mintánál nem jelentkeznek.

*Kulcsszavak: generációk, hallgatók, dolgozók, munkaerő, kérdőív*

### Abstract

The operation of organizations is effected by many factors, of which the person of the leader is outstanding. His judgment on the part of employees has a significant impact on the success

of the organization, on various indicators. Managers must implement the coordination of organizational and employee goals and expectations. In this study, we analyze the property expectations for managers, thus, it does not matter whether it takes place in a supportive, accepting, or a rejecting, resilient medium. We conducted a questionnaire survey among students and employees. Based on the results, the assessment of each trait is relatively homogeneous in the two samples, with both populations ranking responsibility as the most important, care and influence as the least important. In connection with the evaluations of undergraduate first-year and graduate master's students, there are already differences in the assessment of several characteristics, which can be explained by age and work experience. There are no age differences in the sample of employees.

*Keywords: generations, students, employees, workforce, questionnaire*

## **1. BEVEZETÉS**

A szervezetek működtetését számos makro- és mikrokörnyezeti tényező befolyásolja, nem beszélve a belső sajátosságokról. Ez utóbbiak kialakításában, meghatározásában lényeges szerepet tölt be a tulajdonos és a vezetők. A szervezet működése során meghatározott teljesítmény, minőségi, mennyiségi, etikai és viselkedésbeli elvárások alapjait a munkavállalók felé egyértelműen a tulajdonosok, vezetők határozzák meg. A szervezetben jelen vannak azok a munkavállalók is, akik egyénként csoportot alkotnak, és a különböző egyéneket meghatározó tényezők miatt elvárásokat fogalmazznak meg mind a szervezettel, mind a vezetővel szemben. A vezető személye, személyisége, vezetési stílusa, habitusa, karizmája van az egyik legnagyobb hatással a szervezetek működésének eredményességére és hatékonyságára. Egy vezetővel szemben meghatározott elvárásokat minden esetben a külső környezet fogja meghatározni, azaz a tulajdonos, ahol külön válik a két szerep, a külső környezeti szereplők és a beosztottak, munkatársak. Nem várható el, hogy egy személy minden egyes ember által megfogalmazott elvárásnak maradéktalanul eleget tegyen, hiszen lehetnek akár ellentmondásos elvárások is, azonban az adott csoport által kiemelt tulajdonságok, kompetenciák, viselkedésminták nem hagyhatók figyelmen kívül. A különböző csoportok más-más vezetőt, vezetői stílust, elvárásokat határozhatnak meg, mely miatt elsődlegesen az adott szervezetet, csoportot érdemes vizsgálni. Az elvárt tulajdonságokat

meghatározhatja ezeken túlmenően a szféra (közsféra, profitszféra), a tevékenységi kör, a vezetői szintek. A kérdés, hogy vannak-e olyan tulajdonságok, melyek területtől, vezetői szinttől, akár a beosztottak végzettségétől függetlenül fontosak. A tulajdonság-elméleteket figyelembe véve célul tűztük ki, hogy általánosan vizsgáljuk, vannak-e olyan tulajdonságok, melyek a szervezet, csoport keretein túlmutatva fontosabbak a leendő és a jelenlegi munkavállalók körében. Több kutatás is készült már arra vonatkozóan, hogy milyen tulajdonságai vannak a kiemelkedően sikeres vezetőknek, lehet-e beazonosítani egy olyan tulajdonság-halmazt, mely elengedhetetlen. Kutatási kérdésünk arra vonatkozott, hogy a beosztottak mely tulajdonságokat tartanak kiemelten fontosnak. Vizsgálatainkat egyrészt hallgatói körben (a jövő munkavállalói), másrészt dolgozói mintán (a jelen munkavállalói) végeztük el, és összehasonlító elemzéseket készítettük.

## 2. SZAKIRODALOM

Évtizedek, sőt lehet mondani évezredek (Biblia, Mózes I. könyve) óta foglalkoztatja a kutatókat és a vezetőket, hogy milyen tényezők jelentik a siker kulcsát. A téma vizsgálata az elmúlt évtizedekben többféle megközelítésben szerepelt, melyek elsősorban a vezetők tulajdonságaira, kompetenciáira, a személyiség jellemzőire, illetve a vezetők stílusára irányultak.

A sikeres vezetők megítélését az irodalmak több megközelítésben vizsgálják, ezek a magatartáselméleti, a kontingencia-elméleti, valamint a tulajdonság-elméleti irányvonalak. A XXI. században ezeken túl megjelentek újabb vezetési megközelítések, mint a szolgáló vezetés, a spirituális, illetve keresztényelvű vezető, az átalakító vezetés (Ujhelyi, 2019), illetve a felelős (Berke – Tóth, 2020), vagy etikus vezető (Barizsné, 2016, 2019; Bencsik et al., 2018). Mások a dolgozók elégedettsége, illetve elvárásai oldaláról közelítik meg a jó vezetővel szembeni követelményeket (Deutsch – Gergely, 2015; Szondi – Gergely, 2018).

Jelen tanulmány a tulajdonság-elméleteket helyezi fókuszba. Az elméleti megközelítés vizsgálati középpontjában a sikeres, jó vezetők tulajdonságainak meghatározása áll. Sok esetben a tulajdonságok és a kompetenciák keverednek, mely zavart okoz a vizsgálandó itemek meghatározásában és az irodalmak szintetizálásában. A vizsgálataink elsősorban a tulajdonságok meghatározására, értékelésére irányulnak. Mitől lesz egy vezető sikeres vagy

jó? Jó vezetőnek tekintjük azt, akit a munkatársai elfogadnak, támogatnak? Sikeresnek pedig azt, akit az előzőeken túl a külső környezet is elfogad, és különböző mutatók is igazolják (fluktuáció, pénzügyi eredményesség stb.)?

Az elméleti megközelítésnek számos jeles képviselője van. Stogdill (1948, 1974) több évtizeden keresztül foglalkozott a kérdéssel és publikálta eredményeit. Először nyolc, majd a későbbi, 1974-es kutatásában tíz tulajdonságot határozott meg, melyek elengedhetetlenek a vezetők esetében.

1. táblázat: A vizsgálathoz felhasznált tulajdonság-elméletek összevetése

<b>Stogdill (1948)</b>	<b>Stogdill 1974</b>	<b>Kirkpatrick – Locke (1991)</b>	<b>Zaccaro et al. (2004)</b>
<b>intelligencia</b>	<b>célelés</b>	hajtóerő	extraverzió
állhatatosság	állhatatosság	<i>motiváció</i>	<i>motiváció</i>
éleslátás	éleslátás	integritás	lelkiismeretesség
kezdeményező-készség	kezdeményező-készség	bizalom	társas intelligencia
önbizalom	önbizalom	<i>kognitív képesség</i>	<i>kognitív képesség</i>
felelősségvállalás	felelősségvállalás	feladat-specifikus ismeretek	nyitottság
társas hajlam	társas hajlam		kellemes jellem
<b>óvatosság</b>	<b>együttműködés</b>		önvizsgálat
	<b>tolerancia</b>		érzelmi intelligencia
	<b>befolyásolás</b>		érzelmi stabilitás

*Forrás: Saját szerkesztés Stogdill (1948, 1974), Kirkpatrick – Locke (1991), Zaccaro et al. (2004) alapján*

Az 1. táblázat szemlélteti, hogy a későbbi kutatásban nem csak a tulajdonságok száma nőtt, hanem kimarad az intelligencia és az óvatosság, míg a fontos tulajdonságok közé sorolja a célelést, az együttműködést, a toleranciát és a befolyásolást. A változások háttérében a gazdasági-társadalmi hatások, az emberi tőke, valamint a szervezeti hatékonyság mibenlétének megítélésében történt változások állhatnak. Kirkpatrick – Locke (1991) hat tulajdonságot sorolt fel, míg Zaccaro et al. (2004) kutatási eredményei alapján kilenc tulajdonsággal kell rendelkeznie egy sikeres vezetőnek. A meghatározott tulajdonságok között vannak átfedések (motiváció, kognitív képesség), azonban a későbbi kutatások egyre több és másabb tulajdonságokat hangsúlyoznak. Az ismertetett irodalmak elsősorban a különböző

tudományterületi vizsgálati eredmények szintetizálását végezték el, és gyűjtötték össze, határozták meg eredményeiket.

A tulajdonság-elméletek közé sorolják azokat a kutatásokat is, melyek a képességeket vizsgálják. Curtis et al. (1989) szerint a menedzserek számára legfontosabbak a kommunikációs képességek, de igen jelentős a kitartás, elszántság, lelkesedés és a technikai kompetenciák. Prentice (1984) kilenc szükséges képességet és készséget határozott meg a menedzseléshez, melyek a figyelő hallgatás, kommunikáció, vezetés, problémamegoldás, időgazdálkodás, alkalmazkodás a változásokhoz, kapcsolatépítés, előadókészség, stresszkezelés. Az időgazdálkodás ezek közül kiemelt szereppel bír, mivel ez összefüggésben áll a vezetői hatékonyságával is (Bába, 2013). Whetten et al. (2000) kutatásokat szintetizáló elemzése összefoglalta a sikeres menedzser leggyakrabban említett tulajdonságait. Ezek a verbális kommunikáció, a figyelő hallgatás, az időgazdálkodás, a stressz kezelés, az egyéni döntéshozatal, a problémák meghatározása és megoldása, a motiválás és befolyásolás, a feladatok delegálása, a célkitűzés és jövőképzés, az önismeret, a csapatépítés, valamint a konfliktuskezelés.

A különböző vezetői tulajdonságok, ezeken túlmenően a kompetenciák, hozzájárulnak a szervezetek eredményesebbé tételéhez (Fenyves, 2014). Ezen kompetenciák közül a Takács – Matkó (2014) által elvégzett vizsgálat szerint a legfontosabbak a világos iránymutatás, a visszacsatolás, a rugalmasság, az úttörő kezdeményezés, a reális értékelés, az elkötelezettség kimutatása és a világos kifejezőmód.

A változó gazdasági környezet folyamatos megújulást igényel a vezetőktől, hiszen változnak a feladatok, melyek megvalósítása változó tulajdonságokat is igényelhet. A változásokra való reagálás, a változás vezetése (Ujhelyi – Filep, 2018) kiemelt fontossággal bír a vezetői feladatok között. A tudásmegosztás és -menedzsment nagy hangsúlyt kapott a nagyvállalkozásoknál, a multinacionális szervezetekben, de ma már a kkv szektor is látja ennek fontosságát (Juhász, 2015), és más jellegű modelleket kell követniük azoknak (Gályász et al., 2017). A legújabb kutatások már azt is feltárták, hogy az állami és magán intézmények vezetése nagyban különbözik a szabályozások, a lehetőségek tekintetében, és a globalizáció erre a típusra is nagy hatással volt (Kőmíves et al., 2018).

Kutatások szerint vannak olyan tulajdonságok, amelyek biztosan visszafogják a szervezetek működését. Rády – Szűcs (2014) egy közel 300 nagy szervezet és vezetőinek vizsgálatát követően összeállítottak egy listát, ki az, aki biztosan nem jó vezető. A kutatás szerint az alacsony kommunikációs képesség, a kiemelkedő dominancia, a konfliktusok elkerülése bizonyosan nem segítik a vezetői munkát. Ezen túlmenően az arrogancia, a gyenge döntéshozatali képesség, az érzelmi intelligencia hiánya, illetve az, hogy a vezető nem támogatja egy adott probléma csapatmunkával való megoldását. Al Dawood – Bach (2014) alapján a kulcs vezetői jellemvonások közé tartozik tág értelemben az ösztön, a hajlam (mint motiváció, ambíció, teljesítmény, energia, kitartás és kezdeményezés); vezetői motiváció, mint egy vezetési vágy, mely nem tisztán hatalmi vágy; őszinteség és integritás; önbizalom, mint érzelmi stabilitás; kognitív képesség; és szakismeret.

Összességében, a gyakorlatban jó vezető az, aki magas érzelmi intelligenciával rendelkezik, nem túlzottan domináns, nem értékeli le mások munkáját, magasaz önkontrollja és nem egyoldalúan feladatközpontú.

Az elméleti megközelítések (1. táblázat) alapján alakítottuk ki a módszertant.

### **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 tanulmány a vezetők tulajdonságaira vonatkozó kutatási eredményeket ismerteti. A szakmai kérdéseket az irodalomban bemutatott korábbi kutatási eredmények összevont tulajdonságai adták. A válaszadók a megadott itemeket 1-6-ig terjedő skálán értékelték aszerint, hogy azokat mennyire tartják fontosnak egy vezető esetében.

A *hallgatói minta* alapját a Gazdaságtudományi Kar hallgatói adták, akik közül az ügynevezett 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 466 hallgató töltötte ki kérdőívet, ami a teljes populáció körülbelül 12%-át teszi ki. A tanulmányunkban ennek a 466



alap- és mesterszakos hallgatónak a véleményét foglaltuk össze. 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 minta nemek szerinti megoszlását tekintve 298 nő, és 168 férfi, ami jól reprezentálja a Karon jellemző nemek közötti arányokat. Az életkort illetően 262 fő 1980–1994 között, míg 200 fő 1995–2010 között született. A képzési szintet és évfolyamot tekintve a 466 főből FOSZ képzésben tanult 53 fő, BA első évfolyamon 126 fő, BA második évfolyamon 40 fő, BA harmadik évfolyamon 205 fő, MA első évfolyamon 28 fő, míg MA második évfolyamon 14 fő. A hallgatói felmérések fontosak, mivel az oktatás és a munka világa közötti kapcsolatot a hallgatók körében végzett felmérések jelentik. Az elvárásaik a jövőben minden bizonnyal meghatározóak lesznek, ezért fordultunk az elvárás-vizsgálatok felé.

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 tulajdonság-elvárásokra vonatkozó kérdésblokkot csak 167 fő értékelte. 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.

A nemek megoszlását tekintve a kitöltők 53%-a nő, 47%-a férfi. A válaszadók közel fele az X generációba tartoznak. Az adott munkahelyen eltöltött időt nézve 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 megoszlást tekintve 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, és Heves megyéből is. A legtöbben a közsférában, illetve a szolgáltatás területén dolgoznak, ezért elsősorban erre

a két szektorra értelmezhetők az eredmények. A kitöltők 40%-a szellemi, 24%-a fizikai foglalkoztatású beosztott, a többi válaszadó arányos megoszlásban alsó- közép- és felsővezető.

Az adatokat leíró statisztikai módszerekkel elemeztük, valamint az összehasonlításokhoz t-próbát alkalmaztunk.

## **4. EREDMÉNYEK**

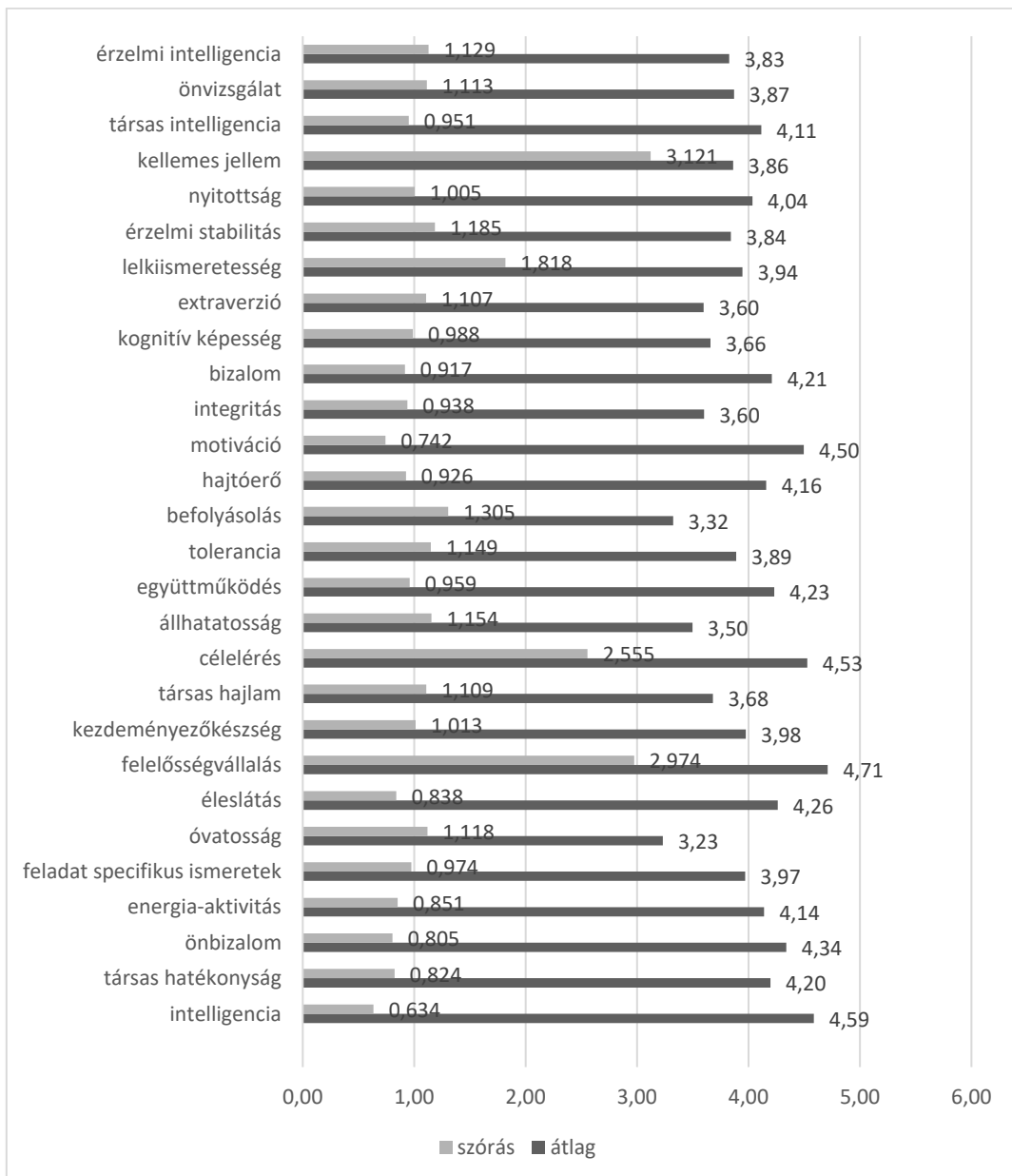
A fejezet első része a hallgatói kérdőív teljes mintára vonatkozó eredményeit tartalmazza. Az elemzést az egyes csoportképző ismérvek alapján is elvégeztük, annak érdekében, hogy feltárjuk: az egyes hallgatói csoportok között van-e jelentős különbség? Ezt követően a munkavállalói minta eredményeit ismertetjük. Ebben az esetben is először a teljes mintára vonatkozó eredményeket, majd a csoportképző ismérvek alapján végzett elemzés eredményeit. Végül a két minta eredményeit fogjuk összevetni.

### **4.1. Hallgatói felmérés eredményei és azok értékelése**

A teljes hallgatói minta eredményei (1. ábra) alapján megállapítható, hogy az átlagok között maximum 1,5 a különbség, illetve a legalacsonyabb értékelésű is közepesen fontos, míg a legmagasabb átlagot kapott tulajdonság sem éri el a jelentős mértékű 5 értéket.

A minősítések átlagértékei alapján a válaszadók legfontosabbnak az felelősségvállalást ítélték 4,71 átlaggal, ahol szórás közel 3, az intelligenciát 4,59, szórás 0,6, célélérést 4,53, melynél a szórás 2,5, valamint a motivációt 4,5 átlaggal, 0,7 szórással. A legkevésbé fontosnak az óvatosságot ítélték 3,23 átlaggal, 1,12 szórással, a befolyásolást 3,32 átlaggal, 1,3 szórással, valamint az állhatatosságot 3,5 átlagértékkel 1,15 szórással. Ezek alapján megállapítható, hogy az értékelések nagy különbségeket mutatnak a hallgatók között.

1. ábra: A vezetői tulajdonságok fontosságának hallgatói megítélése, átlag, szórás (N=466)



Forrás: Saját szerkesztés (2016-2017)

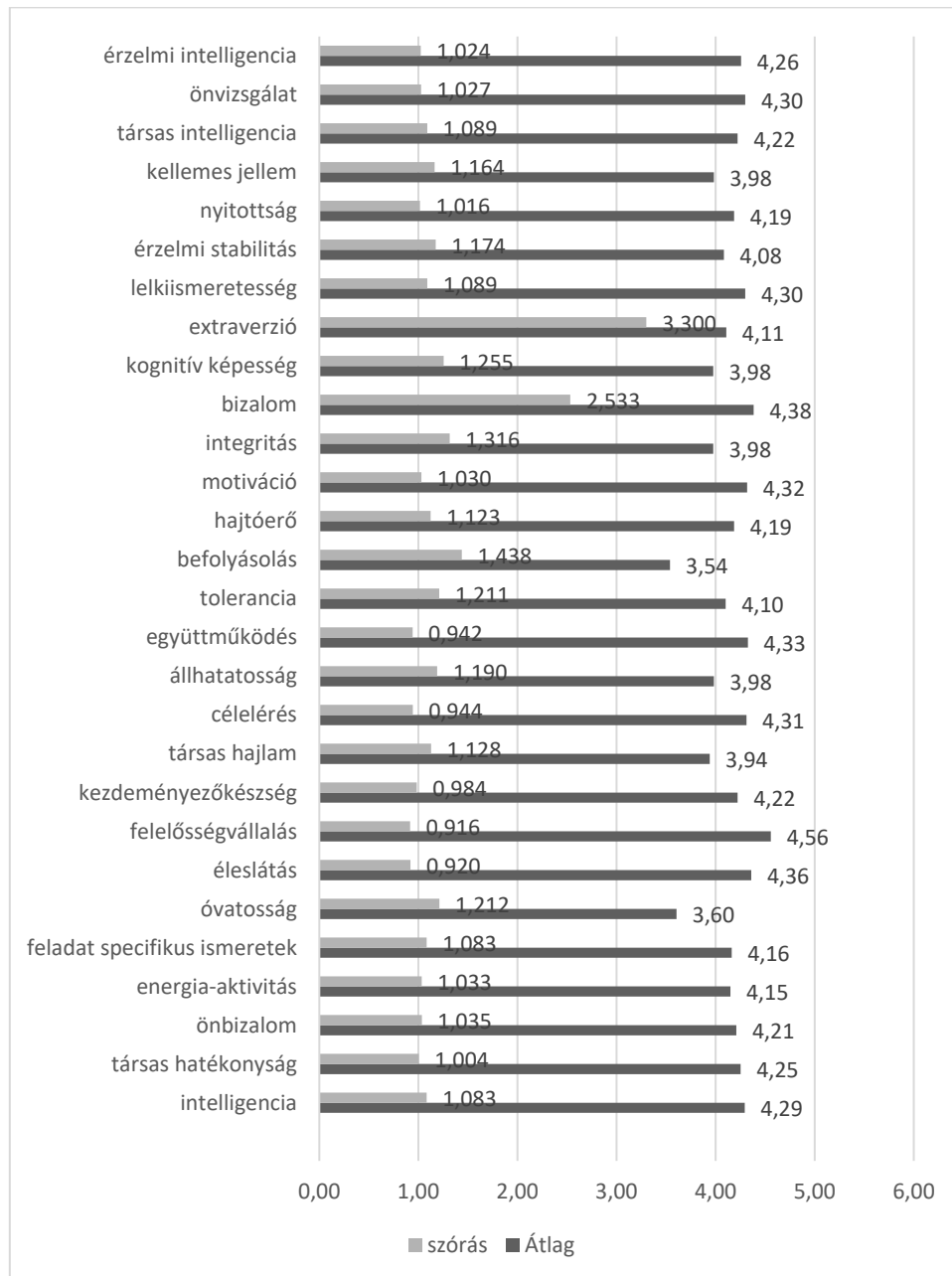
Összehasonlítottuk az értékeléseket a *nemek* tekintetében, és az eredmények azt mutatják, hogy szignifikáns eltérés mutatkozott az intelligencia, a társas hajlam, az energia-aktivitás, a feladat specifikus ismeretek, az óvatosság, éleslátás, társas hajlam, állhatatosság, együttműködés, tolerancia, hajtóerő, motiváció, bizalom, lelkiismeretesség, érzelmi stabilitás, nyitottság, társas intelligencia, önvizsgálat és érzelmi intelligencia megítélésénél és minden esetben a női válaszadók tartották ezeket fontosabbnak. Az eredmények megerősítik a szakirodalomban leírtakat (Rády – Szűcs, 2014).

Összevetettük az egyes *évfolyamok* véleményét is. Az eredmények azt mutatják, hogy a BSc 1. évfolyam és az MSc 2. évfolyam között jelentős eltérés mutatkozik a társas hatékonyság, az együttműködés, a kognitív képességek, a társas intelligencia, az önvizsgálat és az érzelmi intelligencia megítélésében, minden esetben a végzős mesteres hallgatók értékelték magasabb átlaggal. A BSc 2. és 3. évfolyam, valamint az MSc 1. évfolyam értékelését összevetve a végzős MSc szakos hallgatókkal csupán az érzelmi intelligencia megítélése estén mutatkozik szignifikáns eltérés. A végzősök értékelték fontosabbnak. Ez az eredmény azzal is magyarázható, hogy az 5. évüket töltő hallgatók már nagyobb munkatapasztalattal bírnak az első éves BSc hallgatókhoz képest, hiszen ők túl vannak egy kötelező szakmai gyakorlaton és sok esetben már a mester képzés ideje alatt is dolgoznak valamilyen formában. Valamint, hogy tanultak-e vezetési ismereteket a tanulmányaik során, gyakran azt adják vissza, amit tanultak.

#### **4.2. A munkavállalói kérdőíves vizsgálat eredményei és azok értékelése**

A munkavállalói tapasztalattal rendelkező válaszadók vezetőikkel szembeni tulajdonság- elvárásainak összesített átlagait a 2. *ábrán* szemléltetjük. Az átlagértékek viszonylag homogének. A legmagasabb érték, hasonlóan a hallgatói értékelésekhez nem éri az ötös átlagértéket, és a legkisebb is 3,5. Ugyanakkor az egyes tényezők sorrendje is iránymutatással szolgálhat. A legfontosabbnak ítélt tulajdonság a felelősségvállalás, melynek értéke 4,5, és kevesebb, mint 1 a szórás. Ezt követi a bizalom (4,38), ahol a szórás 2,5, mely igen magasnak tekinthető, azaz megosztó volt. Majd az éleslátás következik 4,36 átlaggal, ahol szintén nem éri az 1 értéket a szórás. Ezek közül a felelősségvállalás és éleslátás Stogdill (1948, 1974) az idő előrehaladtával is a fontos tulajdonságok között maradtak. A legkevésbé fontosnak a befolyásolást ítélték 3,54 átlaggal 1,4 szórás mellett, valamint az óvatosságot 3,6 átlaggal 1,2 szórással.

2. ábra: A vezetői tulajdonságok fontossága a munkavállalók véleménye alapján, átlag, szórás  
(N=167)



Forrás: Saját szerkesztés (2016-2017)

A tulajdonságok megítélését megvizsgáltuk nem, életkor és végzettségek tekintetében. A *korcsoportok* összehasonlítása nem mutatott szignifikáns eltérést, egyetlen tulajdonság megítélése estén sem.

A *nemek* összehasonlítása alapján megállapítható, hogy egyetlen tulajdonságban mutatkozik jelentős eltérés, ugyanakkor a befolyásolást a férfiak fontosabb vezetői tulajdonságnak tartják, mint a nők.

A különböző *végzettségeket* is összevetettük. A szakmunkás és az egyetemi végzettségűek között eltérés mutatkozott az éleslátás megítélésében, a gimnázium és egyetemi végzettségűek között a nyitottság, a főiskolai és egyetemi végzettségűek között pedig a befolyásolás, az integritás, a bizalom, az éleslátás és a kellemes jellem megítélésében. Minden esetben az egyetemi végzettségű válaszadók értékelték magasabba átlaggal, ennek hátterében a vezetési ismeretek tanulása, munkahelyi tapasztalat, és akár különböző szintű vezetői tapasztalatok is állhatnak.

## 5. KÖVETKEZTETÉSEK

A vezetőkkel szembeni tulajdonságok fontosságát a hallgatói és a dolgozói mintán vizsgálva megállapítható, hogy az eredmények viszonylag homogének, az átlagértékek 3,5 és 4,8 között mozognak, azonban a szórások több tényező mentén is jelentősnek tekinthetők, mely alapot nyújt a további vizsgálatok elvégzésére. A 2. táblázat azon átlagértékeket szemlélteti, amely tulajdonságok megítélésében egyetértenek a két minta válaszadói, illetve ahol az átlagok között 0,3-nél nagyobb a különbség. A lelkiismeretesség, az önvizsgálat és az érzelmi intelligencia fontosabbak a munkavállalók számára, mint a hallgatók számára. Ezek is adódhatnak a munkatapasztalatból, pozitív vagy negatív élmények megéléséből.

2. táblázat: A vizsgált vezetői tulajdonságok megítélésének összehasonlítása- egyet értés, és átlagok közötti nagy eltérés függvényében

<b>tulajdonságok</b>	<b>hallgatói átlagok (N=466)</b>	<b>dolgozói átlagok (N=167)</b>
<i>óvatosság</i>	3,23	3,60
<i>felelősségvállalás</i>	4,71	4,56
<i>befolyásolás</i>	3,32	3,54
extraverzió	3,60	4,11
lelkiismeretesség	3,94	4,30
önvizsgálat	3,87	4,30
érzelmi intelligencia	3,83	4,26

*Forrás: Saját vizsgálatok, 2016-2017*

A hallgatói minta további elemzése során a nemek és végzettségek alapján mutatkoznak jelentős eltérések több tulajdonság esetén, melyeket minden esetben a nők értékelték fontosabbnak. Kiemelendő, hogy a legtöbb tulajdonság az emberi kapcsolatokhoz, társas viselkedéshez köthető. Az egyes évfolyamok összehasonlítása azt mutatja, hogy a legnagyobb eltérés az 1. éves BSc és a 2. éves MSc szinten lévők között tapasztalható, de minden évfolyam összevetésében megjelenik az érzelmi intelligencia megítélése közötti jelentős különbség, melyet a végzős mesterszakos hallgatók ítélnak fontosabbnak. Az eltérések a munkatapasztalattal magyarázhatók, hiszen a másodéves mesterszakos hallgatók már eltöltötték a kötelező szakmai gyakorlatukat az alap képzés végén, és sokan az egyetem mellett valamilyen formában dolgoznak, így munkaerőpiaci tapasztalataik eltérnek az egyetemi éveiket kezdőkétől.

A dolgozói minta eredményeit áttekintve az átlagok között nem jelentkezik nagy eltérés a legfontosabb és legkevésbé fontos között összesen 0,9 az eltérés. Az összehasonlító elemzések azt mutatják, hogy a nemek megítélésében a befolyásolás esetén mutatkozik szignifikáns eltérés, melyet a férfiak tartanak fontosabb tulajdonságnak. A kor alapján nem mutatkozott megítélésbeli különbség, míg a végzettségek esetén több esetben is találtunk. A legtöbb eltérés a főiskolai és egyetemi végzettségű válaszadók véleményében mutatkozott, a befolyásolás, az integritás, a bizalom, az éleslátás és a kellemes jellem esetén. Minden esetben az egyetemet végzettek tartották ezeket fontosabbnak.

Mindkét minta a legfontosabb tulajdonságnak a felelősségvállalást tartja és a legkevésbé fontosak közé sorolják az óvatosságot és a befolyásolást.

## **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 tulajdonság elvárásokra fókuszált. A hallgatói mintában összesen 466 értékelhető válasz érkezett, alap és mesterszakos hallgatók köréből. A válaszadó hallgatók 64%-a nő, és 56%-a tartozik az Y generációhoz. Emellett a munkavállalói minta összesen 167

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, néhány esetben magas szórással. A nemenkénti vizsgálatok eredményei alapján szignifikáns eltérések vannak egyes tényezők értékelésében a hallgatói mintában. A munkavállalói minta esetében azonban már csak egy tényező esetében mutatkozik ez az eltérés, mely alapján megállapítható, hogy a munka világában fellépő tapasztalatok közelítik a véleményeket, azonban a befolyásolás a nők esetében nem lesz olyan fontos, mint a férfiaknak. Ezen túlmenően a hallgatók évfolyamai esetén, az elsőéves alap és a másodéves mester szakos hallgatók véleményében mutatkozik még jelentős eltérés, mely már a munkavállalói mintában – ahol alapvetően X generációs válaszadók szerepelnek – eltűnik. Ez véleményünk szerint a munkatapasztalattal magyarázható, mely befolyásolja az egyes tulajdonságok megítélését.

## **IRODALOMJEGYZÉK**

- Al Dawood, A. – Bach, C. (2014): Major Traits/Qualities of Leadership. *International Journal of Innovation and Scientific Reserach*, pp. 47–53.
- Barizsné, Hadházi E. (2016): A vezetői magatartás etikai aspektusból történő megközelítése. Taylor: *Gazdálkodás– és Szervezéstudományi Folyóirat: A Virtuális Intézet Közép–Európa Kutatására Közleményei*, Vol. 8. No. 2. pp. 49–55.
- Barizsné, Hadházi E. (2019): What is an ethical leader? – A study based on business students' opinions. *Annals of The University of Oradea Economic Science*, Vol. 28. No. 2. pp 231–240.
- Bába, É. (2013): Hogyan növelhető a menedzserek személyes hatékonysága? A Virtuális Intézet Közép–Európa kutatására *Közleményei VIKEK. A sorozat 4. Gazdálkodás– és Szervezéstudományi tematikus szám*, Vol. 1. No. 12–13. pp. 131–137.
- Bencsik, A. – Juhász, T. (2014): Knowledge Management Strategy as a Chance of Small and Medium–Sized Enterprises, in: Patricia Ordonez de Pablos (edt): *International Business Strategy and Entrepreneurship: and Information Technology Perspective*, pp. 52–82.
- Bencsik, A. – Machová, R. – Juhász, T. – Csókás, L. (2018): Vezető/leader versus etika avagy az etikus leaderi magatartás jellemzői. *Vezetéstudomány*, Vol. 49. No. 10–11. pp. 93–104.
- Berke, Sz. – Tóth, G. (2020): Felelős vállalat vagy „csak” felelős vezető? Lépések: A fenntarthatóság felé *Vol. 25. No. 1. pp. 14–15.*
- Curtis, D.B. – Winsor, J.L. – Stephens, R.D. (1989): National Preferences in Business and Communication Education. *Communication Education*, Vol. 38. No. 1. pp. 6–14.
- Deutsch, Sz. – Gergely, É. (2015): A munkahelyi stressz és elégedettség tényezőinek feltárása egészségügyi dolgozók körében. *Acta Medicinæ Et Sociologica*, Vol. 6. No. 17. pp. 101–126.
- Fenyves, V. (2014): Vállalati teljesítményértékelés pénzügyi mutatók és a DEA felhasználásával. *Acta Scientiarum Socialium*, Vol. 40. pp. 133–146.



- Gályász, J. – Darnai, B. – Antal, J. (2017): A nyílt innováció modelljének alkalmazása a beszállítói programokban. *International Journal Of Engineering And Management Sciences/ Műszaki és Menedzsment Tudományi Közlemények*, Vol. 4. No. 2. pp. 155–167.
- Gergely, É. – Nagy, R. (2015): Gazdasági szakos hallgatók tanulási motivációjának és személyes kompetenciáinak vizsgálata. *Közép–Európai Közlemények*, Vol. 8. No. 4. pp. 197–205.
- Juhász, Cs. (2015): A tudás menedzsment és a tudás megosztása egy szervezetben. In: Ferencz, Á. (Szerk.): *II. Gazdálkodás és Menedzsment Tudományos Konferencia: "A vidék él és élni akar"* Kecskemét: Kecskeméti Főiskola Kertészeti Főiskolai Kar, pp. 80–84.
- Kirkpatrick, S.A. – Locke, E.A. (1991): Leadership: Do Traits Matter? *The Executive*, Vol. 5. No. 2. pp. 48–60.
- Kőmíves, P.M. – Héder, M. – Dajnoki, K. (2018): Impact of globalization on the higher education – challenges and opportunities. *Annals Of The University Of Oradea Economic Science – Tom*, Vol. 27. No. 1. pp. 450–459.
- Prentice, M. (1984): An empirical search for a relevant management curriculum. *Collegiate News and Views*, Winter, pp. 25–29.
- Rády, E.A. – Szűcs, E. (2014): Mire mondanak igent a nemek? Elvart vezetői tulajdonságok a nemek megítélése szerint a Globe–kérdőív értékeinek tükrében. *Vezetéstudomány*, Vol. 45. No. 3. pp. 19–29.
- Stogdill, R.M. (1948): Personal factors associated with leadership: A survey of literature. *Journal of Psychology*, Vol. 25. pp. 35–71.
- Stogdill, R. M. (1974): *Handbook of Leadership: A survey of Literature*. New York: Free Press.
- Szondi, R. – Gergely, É. (2018): A teljesítményértékelés és a mentorálás szerepe egy gyakoronoki programban. *Taylor: Gazdálkodás– és Szervezéstudományi Folyóirat: A Virtuális Intézet Közép–Európa Kutatására Közleményei*, Vol. 10. No. 1. pp. 139–148.
- Takács, T. – Matkó, A. (2014): Examination of roles, tasks and management competencies of moderators through a kaizen analysis, *International Review of Applied Sciences and Engineering*, Vol. 5. No. 1. pp. 79–89.
- Ujhelyi, M. (2019): Új leadership–megközelítések. In: Primecz, H. – Csillag, S. – Toarniczky, A. – Kiss, Cs (Szerk.): *Leadership, kultúra, szervezetek: tanulmányok Bakacsi Gyula tiszteletére*. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Vezetéstudományi Intézet, pp. 229–241.
- Ujhelyi, M. – Filep, R. (2018): Változás–vezetés. *Metszetek – Társadalomtudományi Folyóirat*, Vol. 6. No. 1. pp. 50.
- Whetten, D. – Cameron, K. – Woods, M. (2000): *Developing Management Skills for Europe*. Second edition, Harlow, Essex Prentice Hall.
- Zaccaro, S.J. – Kemp, C. – Bader, P. (2004): Leader Traits and Attributes. In: Antonakis, J. – Cianciolo, A.T. – Sternberg, R.J. (Eds.): *The Nature of Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

## **Köszönetnyilvánítás**

A publikáció EFOP3.6.3-VEKOP-16-2017-00007-"Tehetségből fiatal kutató" - A kutatói életpályát támogató tevékenységek a felsőoktatásban projekt támogatásával készült.

**A REND VILÁGA –  
A ZIEGLER-RENDSZERCOACHING MÓDSZERTAN ALKALMAZÁSA A GYORSAN  
VÁLTOZÓ, KOMPLEX HUMÁN RENDSZEREK MENEDZSELÉSÉBEN**

**THE WORLD OF ORDER -  
THE APPLICATION OF ZIEGLER SYSTEM COACHING METHODOLOGY IN THE  
MANAGEMENT OF FAST-CHANGING, COMPLEX HUMAN SYSTEMS**

**ZIEGLER ÉVA**

rendszerkutató mérnök, egyetemi vendégoktató  
[eva.ziegler@zieglercons.com](mailto:eva.ziegler@zieglercons.com)

**Absztrakt**

A *Ziegler-Rendszercoaching* a rendszertudomány (fizika + irányítástudomány + információtudomány) ismeretein nyugvó, de azok matematikai anyanyelve helyett a pontosan alkalmazott emberi szavak segítségével dolgozó, egyszerűen kezelhető *módszertan*, amellyel komplex, átfedéses *nagyrendszereink* működése, benne saját magunkkal, egyrészt világosan érthetővé, másrészt vizuálisan egy síkban kiteríthető egyszerű térképen áttekinthetővé válik anélkül, hogy bármely részletet elhanyagolnánk, vagy az alábbiakban bemutatott modellezési problémák okozta csapdákba esnénk. A módszertan három része: Az *elméleti alapismeretek*, a „System in Gross-Systems” rendszertudományos *modell* (SGS) és a „Squares and Frames” *módszer* (SnF). A modellre épülő módszer rendkívül rugalmas, bármely szintű alkalmazó számára, bármely rendszerének, feladatának, projektjének, programjának kezelésére alkalmas gyors segítséget ad.

*Kulcsszavak: rendszertudomány, irányítástudomány, rendszercoaching, SGS modell, SnF módszer, modellezési problémák*

**Abstract**

The Ziegler-Systemcoaching is an easy-to-use methodology, based on the knowledge of systems science (physics + control science + information science), taking the benefits of

precisely applied human words, instead of the mathematical native language of these disciplines. Applying the methodology, the operating relations of our complex and overlapped systems become highly visible by means of a simple and plain map on one hand, without neglecting the details or falling into the traps caused by the modeling difficulties listed in the study, on the other hand.

The methodology consists of three parts: The theoretical basics; the System Science Model: “System in Gross-Systems (SGS); and the Method: “Squares and Frames” (SnF).

The model-based method provides highly flexible help for any level of users, for managing any systems, tasks, projects and programs.

*Keywords: Systems Science, Control Science, Systemcoaching, SGS Model, SnF Method, Modeling Problems*

## **1. BEVEZETÉS**

Kibernetikus mérnökként és nagy nemzetközi cégek különböző leányvállalatainak vezetőjeként sokszor szembesültem – eleinte meglepődéssel, később, már megértve az okokat, újabb és újabb megoldási javaslatokkal is fölszerelve – azzal a gonddal, hogy ellentétben az általam menedzselte projektekkal, amelyek legtöbbször pontosan, de legalábbis konvergensen, a cél elfogadható közelében célba értek, az általános céges *projektek* és *programok* az induló pontos tervektől és optimista munkakedvtől kezdődően folyamatosan hogyan erodálnak és kanyarodnak el a célfüggvényről, egyre rosszabb kedvű és egyre motiválatlanabb munkatársak küzdelmeitől kísérvé. Nyilvánvalóan a projektek gajra menésének több és esetenként más és más oka van, de van egy nagy közös hiba-metszet, ami minden divergáló projektben és programban menetrendszerűen megjelent: A *hatásgyakorlás - irányítás* rendszertudományos fogalomkörök pontos ismeretének hiánya, valamint a valós és képzetes rendszerek folyamatos összekeverése – nemcsak, hogy egy projekten belül, de néha egy-egy mondaton belül is. (Ziegler, 2017) Az ideális megoldás természetesen az lenne, ha minden társadalmi, gazdasági entitás vezető szakembere – a teamvezetőktől a multinacionális vállalatok vezéreig, a családanyáktól a világ vezető politikusaikig – teljes mértékben ismerné a rendszertudomány mindhárom fő ágának (valós rendszerek: fizika; képzetes rendszerek: információtudomány; és a kettő közös metszete:

irányítástudomány) mai eredményeit, legalább azon a szinten, hogy a definíciókat és alapfogalmakat ne tetszőleges formában és tartalommal alkalmazza. Ennek legfőbb akadálya az ezen tudáshoz vezető „nem királyi út” – vagyis a szükséges matematikai eszköztár részleges, vagy gyakrabban majdnem teljes hiánya. Nem várható el a vezetőktől, hogy évekig tanulják a komplex matematikát csak azért, hogy a megfelelő modellezéshez szükséges nyolcvan-száz alapfogalmat és definíciót pontosan alkalmazzák. Viszont a pontatlan használat ma már gátja a vezetési gyakorlat fejlődésének.

Áthidaló megoldásként született, évek során sok buktatóval és gyakorlati fejlesztéssel a *Ziegler-Rendszercoaching* módszertan. (A metodika elnevezése dr. Poór József professzornak köszönhető.) A módszertan lényege, hogy a matematikai modellezés eszköztárának elemeit, ahol csak lehet, az emberi nyelv szavaival helyettesíti, de a pontos fizikai ismeretekről, a valós és képzetes rendszerek precíz irányítási fogalmairól nem mond le. Bízunk Konfuciusz meglátásában: „Minden a szavak helyes használatán múlik.” (Hamvas, 1948) A metodika (avagy módszertan – a jelen cikkben e két fogalom szinonimája egymásnak) ezek segítségével ad egy egyszerű, „térképes” módszert a vezetők kezébe. Olyan módszert, amelynek az elsajátítása alapfokon csak pár napot vesz igénybe, de még a professzionális használatához is jelentősen kevesebb időt kell rászánunk, mint amennyit a módszer alkalmazása akár már egyetlen projekt vagy program során megtakarít a zsákutcába vezető hibák nagy többségének megelőző kiküszöbölésével.

A jelen cikk kereteiben nincs arra mód, hogy a teljes elméleti háttérrel és a gyakorlati módszertan részleteit kielégítő mélységben áttekintsük. Az elméleti oldalon kiemelünk néhány, általában kezeletlen irányítástudományi modellezési problémát, a gyakorlati oldalon pedig csak vázoljuk, hogy ezeket hogyan oldja meg, hogyan kerül ki a *Ziegler-Rendszercoaching* metodika.

## 2. A HUMÁN RENDSZEREK IRÁNYÍTÁSÁNAK TUDOMÁNYÁBAN FENNÁLLÓ ALAPVETŐ ELMÉLETI MODELLEZÉSI PROBLÉMA – ÉS ENNEK GYAKORLATI KÖVETKEZMÉNYEI

### 2.1. Valós és képzetes rendszerek

Világunk fizikai mivoltában egy *valós*, egységes, egész *rendszer*, amely egy egységes egész *hatásmennyiség* ( $J_s$ , azaz  $\text{kgm}^2/\text{s}$  mértékegységű, valós fizikai jellemző, legkisebb megnyilvánulni képes egysége a Planck-állandó) nevű *fizikai jellemzővel* modellezhető.

A metodika működéséhez szükséges, dőlt betűvel jelzett alapvető fogalmak közül a jelen cikkben külön kiemelten nem részletezett alapfogalmak magyarázata és a definíciók megtalálhatóak a Humán Innovációs Szemlében megjelent részletes cikkben. (Ziegler, 2019)

A valós rendszereket *képzetes* módon az *elemeikkel* és azok *kapcsolataival* jellemezzük, modellezzük. A valós rendszerek elemeit jelentő rezgő rész-hatásmennyiségek a feles spinű alapvető *fermionok* (kvarkok, elektronok és neutrínók), a kapcsolataik pedig az egész spinű alapvető *bozonok* (gluonok, W/Z bozonok, fotonok és az elméleti gravitonok). Amikor egy valós rendszerről beszélünk, írunk, gondolkodunk, akkor annak valamely *képzetes rendszer*-beli, például matematikai vagy angol nyelvű, vagy rajzos, flow-chart-os stb. *képzetes modelljét* használjuk. A képzetes rendszerek is elemekből és kapcsolataikból állnak: elemeik a fogalmak, kapcsolataik a relációk.

A valós rendszerek *struktúráját* és *működését* a *rendszertudomány* három nagy területének első ága írja le: a *fizika*, az alapvető térfizikától kezdve a kvantumfizikán át, a kozmológiával bezárólag.

A valós rendszereket leíró *képzetes rendszerekről* a rendszertudomány második nagy területe, az *információtudomány*, vagyis az elosztatott képzetes határozatlanságok tudománya ad ismereteket. (A képzetes információmennyiség = elosztatott képzetes határozatlanság mennyiség; ahol a határozatlanság-mennyiség egy adott rendszer által megkülönböztethető valós makroállapotok bekövetkezésének képzetes valószínűségével van logaritmusos matematikai összefüggésben. (Kiss, 2005) Az egyenlőségjel indoka, hogy a szavakkal megfogalmazott állítás valódi, matematikai egyenlőséget jelöl.)

A valós fizikai és a képzetes információtudományi ismeretek közös metszete pedig a rendszertudomány harmadik fő ága: az *irányítástudomány*. Ez az ág mind a valós rendszerek tényleges irányításról, mind azok képzetes modelljeiről egyaránt szól.

A valós rendszerek különböző méretű hatásmennyiségek (fermionok és bozonok, ill. azokból épülő komplex részrendszerek) átadásával befolyásolják egymás alakját, azaz állapotait. Ez a hatásgyakorlás. Jelen ismereteink szerint minden rendszer, minden Planck-időpillanatban ( $10^{-43}$  a mínusz 43-on sec nagyságrend), minden Planck-méretű tércellájában ( $10^{-35}$  a mínusz 35.-en m-es távolságok nagyságrendje), minden irányban (jelen ismereteink szerint 10 független térirányban) rezdul egyet. Ez maga a világunkat képező valós összhatásmennyiség egy *megnyilvánulása*. Ezen rezdulések a különböző képzetes térfelületeken – például a három nyitott rezdulésirányú háromdimenziós felületünkön, ahol mi a világ *makroállapotait* (makroállapot: egy konkrét rendszer által *megkülönböztethető* állapot, amely ténylegesen igen nagyszámú, de az adott rendszer számára nem megkülönböztethető mikroállapotot jelent) észleljük, vagy bármely más, 1 és 10 közötti dimenziószámú, világunkban szintén megtalálható *bránon* – különféle alakú hullámformákat képeznek. Egy Planck-időtartam alatt egy rezdulés-megnyilvánulás egy adott (mikro)állapotot vesz fel, vagyis egy adott hullám alakzatot, formát ölt, amely a teljes tér egészére kiterjed. Ezt az alakzatot modellezzük képzetesesen az adott alakzat Schrödinger-hullámfüggvény időfüggetlen alakjával. Ilyen alapvető, de egész térre kiterjedő formák például az alapvető fermionok és bozonok.

Az egymást követő rezdulések sorozata állapotváltozási sorozatot, vagyis *folyamatot* jelent, amelyben a folyamatban megnyilvánuló, egymás utáni, *megkülönböztethető állapotok* adnak lehetőséget az *idő* fogalom bevezetésére. A makro folyamatokban megnyilvánuló fermionok és bozonok, habár voltaképpen rendkívül nagy térre kiterjedő hatásmennyiség-hullámokkal írhatjuk le őket, a gyakorlati kísérletek tanúsága szerint igen kicsi ( $10^{-12}$ – $10^{-24}$ -en méteres) térrészekben, a makro kísérletek nagyságrendjéhez képest szinte pont-szerűen nyilvánulnak meg; a teljes univerzális nagy hatásmennyiség legkisebb lehető megnyilvánulási egységével, a Planck-hatásmennyiséggel. (Megnyilvánulás: valamekkora hatásmennyiség átadása). Ahol a hullámfüggvény a 3 dimenziós térben, mint „alapon” az alapra egy újabb, nem valós térbeli, hanem képzetes, merőlegesen felvett „legmagasabb” imaginárius amplitúdója található, ott lehet a valós térben az adott fermion vagy bozon valós megnyilvánulására legnagyobb valószínűséggel számítani.

*Ha nehéz ezt elképzelni, gondoljunk egy nagy-nagy polipra. Amikor vadászik, óriásira és nagyon laposra terjeszti a karjait és remegteti, hullámoztatja a köztük lévő köpönyeget, hogy minél nagyobb területen terítse be a kishalakat. Csak a feje búbja emelkedik ki jelentősen a talaj fölé. Ott könnyen meg lehet fogni – nagy valószínűséggel tudod kihalászni. Míg a lapos köpenyen nehéz fogást találni. Azért lehet, és ott is van nullánál nagyobb esély, hogy megfogható az egész állat, de alacsony a valószínűsége, hogy elcsúsz. A polip egy Planck hatásmennyiség, bozon, vagy fermion formát öltve. A hullámzóan remegő teste annyira nagy, hogy az egész univerzumra kiterjed. A feje viszont kis alapterületen emelkedik jó magasra – itt van a Schrödinger-Dirac függvény maximuma. Annyiban azért más ez a kis modell, mint egy igazi polip modellje, hogy a teste nem mozdul el, de a feje halad, akár fénysebességgel a testén belül valamerre.*

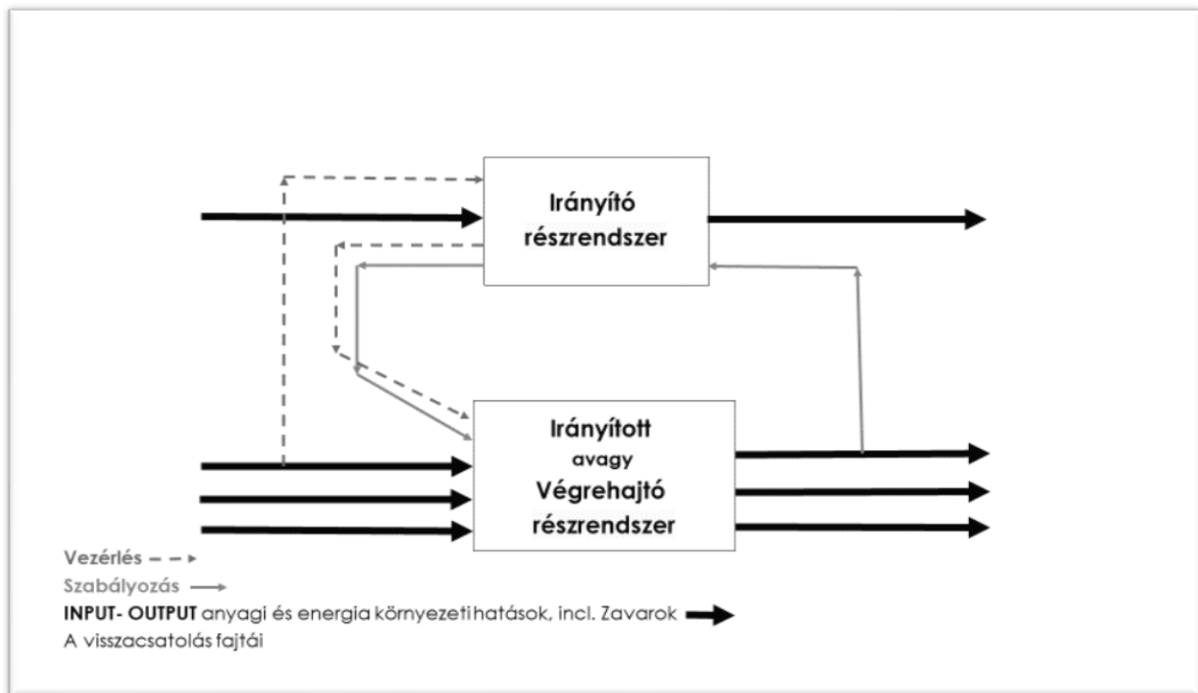
A megnyilvánuló hatásmennyiség megváltoztatja a tér mikroállapotát, megváltoztatja a tér alakját. Ezáltal a megnyilvánuló hatásmennyiség valóban elkülöníti egymástól, képzetesen pedig megkülönböztethetővé teszi a rezgő tér egy adott részét a tér többi részétől. Vannak hatásmennyiség-megnyilvánulások, amelyek csak egyetlen Planck-időpillanatig gyakorolnak hatást valamely rendszerre, ezeket általában virtuális részecskéként szokták megnevezni. Vannak olyan hatásgyakorlási megnyilvánulások is, amelyek több Planck-időtartamon keresztül, akár másodpercekig, percekig, esetleg évmilliárdokig is tartósan megkülönböztethetően választják el a rendszer két-két állapotát – ezek a köznapiban vett részecskék és a belőlük, mint rendszerelemekből felépülő makro-részrendszerek. Ilyen makrorészrendszerek vagyunk például mi, emberek is.

## **2.2. Az irányítás**

Az irányítás („control”) fogalma mind a valós, mind a képzetes rendszerekben kulcsfontosságú fogalom. (Emlékeztetőül: beavatkozás egy irányított rendszer állapotába, amelynek következtében az irányított rendszerben egy állapot, vagy állapotsorozat elindul, megszűnik, megváltozik, vagy állandó marad). Az irányítás mindig a világegyetem *három* részrendszere között, az előbbieken bemutatott hatásgyakorlások egy speciális módon, speciális sorrendben végrehajtott sorozata. Mintavétel; összehasonlítás egy alapjellel a valós

rendszerekben, vagy alapjellel a képzetes rendszerekben; döntéshozás és beavatkozás.  
(1.ábra)

2. ábra: Az irányítás vázlata



Forrás: Saját szerkesztés

Az első modellezési gondunk már látható is: A komplex rendszerek szintjén a mérnöki, műszaki, kibernetikai modellek a feladatuk érdekében a három részrendszer közül kettőre koncentrálnak: az *I* irányító és a *V* irányított rendszerre. Természetesen figyelembe veszik a harmadik részrendszert is: a világegyetem maradék részét, *K környezetként* megnevezve, de a pontos irányítási modellek (pl. állapotfüggvények, időfüggvények segítségével) az első kettőre építve készülnek, tekintettel a fizikai törvények makro szintű megjelenésében lévő biztos hatásgyakorlási ismeretekre. És igen, mindaddig, amíg az irányítási folyamat minden mozzanata *az adott pillanatbeli* valós hatásmennyiségek által okozott primer állapotváltozás, vagy azok sorozata, addig az irányítási folyamat képzetesen is jól kiszámítható; az irányító rendszerben kapott minta alapján az irányított rendszerbe adott beavatkozás egyértelmű új állapotot eredményez az irányított rendszerben. Így működik a világunk túlnyomó része. Számunkra azonban van a világunkban egy univerzális méretekben kicsi, de nekünk igen fontos valós, komplex részrendszer-típus: az emberi rendszer.



*Rendszer, vagy részrendszer: kontextustól és vizsgálati céltől függően alkalmazzuk, aszerint, hogy éppen hangsúlyozandó-e, hogy az adott – nagyon kicsi, a rendszer szintjén belső szerkezetében már nem megismerhető rendszerekből, vagyis elemekből álló – rendszer, amiről szó van, konkrétan melyik környezeti nagyrendszernek része. Minden rendszer részrendszer valahol, és minden rendszerelem is részrendszer, ha az elem belső szerkezetét is vizsgáljuk. Az, hogy egy adott vizsgálatban a rendszerszinteket hogyan határozzuk meg, vagyis mi a rendszer, mi az elem, és mi a nagyrendszer, tetszőlegesen meghatározható, az adott vizsgálat célja szerint érdemes szegmentálni.*

Az emberi, vagyis humán rendszerek, és a humán részrendszerekből, mint elemekből álló nagyobb társadalmi nagyrendszerek működését a társadalomtudományok, köztük kiemelten a vezetéstudomány, kis részben a természettudományi, kibernetikai irányítástudományra épülően modellezik, de mindig hangsúlyozzák, hogy az emberi rendszereket nem lehet „csak” a fizika és a kibernetika alapjaira állva modellezni, ahhoz nagy részben más jellegű, matematikai-statisztikai, biológiai, pszichológiai és további nagyszámú és igen sokféle társadalomtudományi ismeret is szükséges, sőt, az ember még ezek segítségével sem modellezhető a természettudományos rendszereket leíró modellekkel. Ezen állításban van értelmezhető igazságresz, de sommásan hibás, és minden olyan következtetés, amit a sommás alapra építettünk, szintén hibás.

Állítás: A humán rendszerek nem különböznek semmiben sem a többi, Univerzumbeli részrendszertől. A humán rendszerek irányítása pontosan ugyanazon törvényszerűségek szerint zajlik, mint bármely más valós természeti vagy mesterséges rendszeré. A humán rendszerek a valós természet törvényei szerinti képzetes modellekkel modellezhetőek. Sőt. Csak azokkal. Ezeket viszont meg kell találnunk, fel kell építenünk.

### **2.3. Mi tehát a probléma?**

A fent említett, szükséges fejlettebb képzetes modellek építésének és alkalmazásának problémája többszörös, de átfedéses. Tekintsük át a probléma legfőbb összetevőit:

a) A magas fokúan komplex valós humán rendszerekre jól alkalmazható képzetes modellek szükségszerűen maguk is szintén többszörösen komplexek.

Ezek *matematikai kezelése* – ha akarjuk, ha nem – komoly kihívás elé állíthatja az általános szervező-vezető / irányító rendszert, a vezető embert. Már ezen ok miatt is hajlamosak vagyunk az egészel inkább nem foglalkozni.

b) A humán – és egyébként nemcsak humán, hanem több más nagyfokúan komplex – rendszer éppen a nagyfokú komplexitása miatt megjelenő (emergens) képessége, tulajdonsága az egy adott pillanat-sorozatbeli makroállapotok egy részének a rendszer egy fizikailag elkülöníthető részrendszerében történő *elszigetelt eltárolhatósága* és későbbi időben való *elővehetősége*: vagyis a *valós memória* és vele a *képzetes intelligencia* megjelenése – egy speciális új lehetőséget ad: a megszerzett valós tapasztalatokra épülő képzetes ismeretek *későbbi helyzetben és időpontban* való újrahasznosíthatóságát, felhasználását. Az irányítás pontosan ugyanúgy zajlik le egy memóriával rendelkező komplex valósrendszerben is, mint bármely más rendszerben. A specialitást az adja, hogy az irányított rendszerre ható, egy adott időpontban érkező (input) hatásmennyiségek nemcsak az irányító rendszer beavatkozó hatásmennyiségeinek és a környezeti hatásmennyiségeknek az eredői, hanem még egy hatásmennyiség-csomag is hozzáadódik: a rendszer memóriából fölszabadított hatásmennyisége is „merge”-elődik az input hatásmennyiségben.

Ennek precíz modellezése a képzetes információk rendszerenként eltérő mivolta, a hatásmennyiségek rendkívüli *nagy száma* és a hatásyakorlások *eltérő időtatama* miatt *újabb komplex nehézségek elé állít* bennünket egy pontos modell felállításakor.

c) A kibernetikai alapokon kifejlesztett, meglévő modellek a saját feladataikhoz mértek: a fizikai rendszerek válaszait ismert és elvárt módon kezelik, tekintettel arra, hogy ezekben a mesterséges intelligencia megjelenéséig nem számított senki a memóriában eltárolt ismeretekből fakadható szabad akarat és önálló döntésképeség megjelenésére, *álcázóképességre* (Ziegler, 2015). Ezért ezek a modellek nagyon szerény mértékben képesek csak a humán rendszereket modellezni, vagy akár csak irányításukat támogatni. Ebből vonta le a humán vezetéstudomány először azt a sommás következtetést, hogy ezek szerint a kibernetikai modellezés csak rendkívül korlátozott mértékben, de inkább nem is alkalmazható a humán rendszerekre – tehát nincs is értelme vesződni a megtanulásával. Mi emberek többek vagyunk holmi fizikai rendszernél.

*Ez a vélemény – sok évtizedes egyetemi oktatói és gyakorlati vezetői munkakörökben megszerzett tapasztalatom alapján – igen nagy kárt okoz az egyre szükségesebb jó modellezés kifejleszhetőségében.*

d) Az irányítás mindig valós eredményállapotokat okoz. De ezek az eredményállapotok nem kötődnek szükségszerűen képzetes, előre megtervezett célállapotokhoz. Sőt. Csak az élővilágban jelent meg – éppen a fenti említett *valós memória* kiépülésével és a *képzetes intelligencia* kialakulásával – az, hogy az irányító rendszerbeli valós alapjellemezőt, amihez az irányítás mintavétele igazodik, felváltotta a képzetes, kódolt alapjel, vagy bonyolultabb esetben a képzetes célállapot-terv, a célkitűzés, amihez a megvalósuló valós célállapotot a minta segítségével hasonlítjuk.

Ha az irányítás fogalmát csak a tudatos képzetes célkitűzéssel kapcsoljuk össze, ahogyan ezt sok humán (vezetés)tudományi irányzat teszi, akkor a humán rendszerünkben csak egy vékony sávot tudunk pontosabban modellezni, a folyamatban résztvevő további, jóval több, amúgy modellezhető hatást csak környezeti összhatásként, vizsgálat nélküli adottságként vesszük figyelembe.

Ez a vezetésben a megmagyarázhatatlannak tűnően felmerülő divergens eltérések *egyik* legfőbb oka.

e) *Az irányításban* valós hatásmennyiségeket ad át egymásnak a két fő részrendszer: az *I* irányító és a *V* irányított rendszer. Minden hatásmennyiség átadása *kapcsolatot* jelent a két rendszer között: egy közös egységes *nagyrendszerre* („gross-system”!) teszi a két rendszert. Ha nincs benne memória, akkor az a kapcsolat időtartamára, ha van memória is, akkor ez az időtartam egészen a memóriából kivett hatásmennyiség felhasználásáig kitolódik. Ez a tény, hogy a kapcsolódás minden mozzanata egy-egy speciális módon összenövő nagyrendszerre teszi a két rendszert, az irányítás szintjeinek kényszerű bevezetését, és azok két eltérő fajtájának kötelező megkülönböztetését húzza maga után: vannak *koordinatív* jellegű irányítások (operatív és stratégiai szintek), és vannak *versengő* jellegű irányítások (taktikai és rendszerpolitikai szintek). Ezek irányítási *típusok*, „szint” megnevezéssel: határozottan nem keverendők össze a rendszerek szintjeivel, nem azonosak azokkal, és nem azonos a számosságuk sem. (Ziegler, 2016)

Ha ezeket a modellünkben nem használjuk megfelelő precizitással, *az elvárt és a megvalósult eredmény divergenciája fokozódik.*

A kétféle irányítási jelleg, avagy típus látszólag hasonló, mert ugyanazon rendszerelemek, részrendszerek vesznek részt bennük, ugyanolyan fizikai hatásmennyiségekkel – ezért felületesen nézve úgy tűnhet, mintha elegendő lenne a rendszer szintjeihez igazítva mindig egy-egy újabb irányítási szintet beiktatnunk. Azonban ez nem így van. Rendkívül nagy különbséget jelent, hogy a humán rendszerbeli irányítási folyamatban, amely a képzetes jel-hír-adat-információ (Ziegler, 2016) megjelenésével képzetes, előre elkészített képzetes tervhez, célkitűzéshez is igazítandó, *hol van ez a célkitűzés*, kinek a számára ismert, és kinek nem, illetve az ismert célkitűzés érdekében *kit irányít* az *I* irányító részrendszer. Ha az *I* egy rendszeren belüli, „ismert” alapjelhez (tervhez) igazítottan *koordinatívan* irányítja a *saját I-V-beli* részrendszereit, akkor működési, azaz *operatív irányításról* beszélünk. Ha az *I* egy rendszerén belüli, „ismert” alapjelhez (tervhez) igazítottan *más, külső, környezetbeli rendszerek* működésébe avatkozik be, amelyek szükségszerűen „nem ismerik”, hogy milyen terv érdekében történik az őket érő állapotmódosítás – ha ismernék, akkor az irányítás koordinatív jellegű lenne –, akkor egy *versengő* jellegű, *rendszerpolitikai irányítás* történik. E két irányítási típussal már el is lehetnénk, ha a nagyrendszereinket nem kívánnánk részletesebben modellezni, vagy ha a környezetből nem kívánnánk további részeket a nagyrendszereinkhez csatolni. A gyakorlati életben azonban mindig fellépnek ezek az igények. És amint bekapcsolunk *csak egyetlen egy* plusz rendszerszintet is az eredeti rendszerünk vizsgálatába, részletezésébe, vagyis a rendszer és az elem két szintje közé beiktatunk *egy* harmadik *részrendszer szintet*, ez magával vonja *két új irányítási szint* bevonását is a modellbe: a részrendszerek működési folyamatainak összehangolását biztosító *koordinatív* irányítási szintet, *a stratégiai irányítási szintet*, és a részrendszerek saját céljaik érdekében egymáson végzett, *versengő* jellegű irányítási aktivitásának szintjét, *a taktikai irányítási szintet*. Vegyük észre, hogy a stratégiai irányítás ugyanolyan jellegű, mint az operatív, valamint a taktikai ugyanolyan, mint a rendszerpolitikai, csak egy rendszerszinttel feljebb, illetve lejjebb.

*Ezen irányítási típusok precíz megkülönböztetésének és modellezésének hiánya már a legkisebb humán irányítási feladatban, egy miniprojektben, vagy miniprogramban is képes, érthetetlennek tűnő módon, akár rendszertörésig is torzítani a struktúrákat, eltéríteni a folyamatokat.*

f) A kibernetikai irányítási modellek zöme nem szembesült soha a hagyományos, irányított V rendszer saját „szabad akaratával”, mert vagy memória nélküli, vagy csak erősen korlátozott méretű, ezért pontosan modellezhető mértékű mesterséges vagy természetes memóriával rendelkező V rendszerek irányításának modellezésére készült. Ezen modellfajták rendkívül sokszínűek, igen magas matematikai háttérrel bírnak, és nagyon sok műszaki gondunk megoldását jelentik. De: rejlik bennük két olyan csapda, amelyekről a kibernetikusok magától értetődően tudnak, csak a hagyományos V rendszerek esetében nem szükséges vele foglalkozniuk, azért a modellekben ezt a két csapdát nem kell külön nevesíteni és elkerülésüket sem megoldani.

Azonban ezek a csapdák az emberi mértékű és komplexitású valós rendszerekben már jelentős szerephez jutnak, és figyelembevételük hiánya ismét érthetetlennek tűnő, ismét csak divergens eltérésekhez vezet a kívánt irányított állapot helyett.

Csapda 1: Amikor egy irányítási folyamatban az I rendszer mintát vesz, akár „closed loop” (hagyományos magyar neve: szabályozás), akár „open loop” (hagyományos magyar neve: vezérlés) irányításról van szó, akkor a mintában átadott hatásmennyiség és a feldolgozási idő után a beavatkozásban átadott másik hatásmennyiség is a hatásátadáskor egyszerre, egyazon mozzanatban okoz két rendszerben állapotváltozást: az I-ben és a V-ben. Az egyikből távozik x hatásmennyiség, a másikba érkezik ugyanazon x hatásmennyiség. (Most első közelítésben tekintsünk el attól a plusz gondtól, hogy köztük még van egy eltérő vastagságú környezeti réteg is, tehát még azon is át kell verekedje magát a minta, ami további torzításokat hoz be.) A két rendszer (I és V) állapotváltozásai azonban mind a mintavétel során, mind a beavatkozás során – még ha teljesen torzítatlan, egyforma hatásmennyiségek következtében alakulnak is ki –, akkor is nagyon jelentősen eltérnek egymástól, hiszen két különböző méretű, történetű, összeállítású rendszerben következnek be. Következésképpen a két elosztott képzetes határozatlanság-mennyiség (vagyis az információ-mennyiség) is jelentősen eltérő. Ez sok kibernetikai rendszerben elhanyagolható kérdés, mert a V rendszer és az I rendszer között óriási méretbeli eltérés van, és a V által a beavatkozás során vett hatásmennyiség mérete nagyságrendekkel nagyobb, mint az I rendszer mintavételében szereplő mennyiségek. Egy irányított mozdony nem fog a modellben figyelembe nem vett módon a saját feje után menni. De ha a V és az I rendszer által mozgatott valós hatásmennyiségek ugyanazon nagyságrendbe esnek, sőt, az irányításban a memória is szerepet kap, és a valós jellemzők helyett a képzetes

jelek irányítási funkcióira támaszkodunk, még ha meg is állapotunk a jelekhez rendelt kódokban – mint például két ember azonos nyelven, egymással való beszélgetésében –, a csapda láthatóvá nyílik:

Minden olyan modell alkalmazása, amely arra hibás feltételezésre épít, hogy az irányításban konkrét és ugyanazon információt adják-veszik a rendszerek, teljesen téves eredményekhez vezet.

Már két ember esetében is teljesen más információkra épít mindkettő, mint azt egymásról feltételezik. Nagyobb létszám esetén az eltérés divergens. Csak egy nagyon jellemző példa: a közgazdaságtudományban sokan hisznek a tőzsde folyamatainak modellezhetőségében. Természetesen a matematika mindent kibír, a tőzsdei folyamatokra bármilyen pontosságú függvényeket rá lehet fektetni. De ezek jövő időre való, valós állapotokra vonatkozó jóslási esélyei nem az ismert folyamatoktól, adatoktól függenek, hanem a majdani résztvevő nagyszámú emberi elem és az általuk animált robotikai eszköz-elemek együttes, majdani saját megszületendő információmennyiségeitől. Ezen modellek esélye a pontosságra kisebb, vagy kb. ugyanakkora, mint egy per az összes résztvevő ember összes történetének összes mikroállapot-szorzata. Infinitezimálisan kicsi. Csakhogy az ilyen modellek hibája nem derül ki mindaddig, amíg a kezeletlen mikroállapotok adott makroszinten megfigyelhető tulajdonságai még nem térnek el egymástól, vagyis az irányított makroállapot „álságosan úgy tesz”, mintha a modell szerint jól irányítható lenne, pedig a valóságban egyáltalán nem aszerint alakul. Csak akkor mutatja ki a foga fehérét, amikor egy – a modell irányítása által totálisan kezeletlen – mikroállapottal kísértél az addigi makroterméből, és egy váratlan, immár megkülönböztethető, de nagyon nem kívánatos új makroállapotba lépteti az egész rendszert.

Csapda 2: Az irányítási folyamatban gyakran nemcsak a fenti, egyszerre fellépő, kétirányú hatásmennyiség-terjedést hanyagoljuk el, hanem még egy érdekes tény: egy *időben eltoltnan jelentkező* szerepcserét I és V között. Miről van szó? Logikusan egy I általi mintavétel V kimenetéről azonos a V általi beavatkozással I bemenetére. És az I általi beavatkozás V bementén azonos egy V általi mintavétellel I kimenetéről. Ebből világosan látszik, hogy az I és a V rendszer kapcsolatában egy „closed loop” irányítás során egyáltalán nem egyértelmű, hogy melyikük irányítja melyiküket. (Az „open loop” irányításban is ugyanez zajlik le, csak a K környezet is szerepet kap.) Fél periódussal eltolva *két irányítási folyamat zajlik egyszerre*, és

ezekben mindkét rendszer teljes joggal tekintheti magát I irányító, avagy V irányított szerepűnek. A kibernetikai rendszerek zömében ez a tény megint csak elhanyagolható, a már feljebb említett okok miatt.

Ám a komplex, humán rendszerekben, az emberi elemek vagy részrendszerek között ez a csapda jelentős irányítási viszályokhoz vezet. Ezt a csapdát a humán tudományok igen jól ismerik, a házassági tanácsadóktól kezdve a céges válságkezelőkhöz, de kezelésüket általában a jelenség feloldásával vélik megoldhatni, nem pedig a probléma alapjának felismerésével és az irányítási modellezés ehhez igazításával. Sőt: általában ez az utolsó érv, amiért a kibernetikai modellezés szabályait az emberi rendszerekre alkalmazhatatlannak ítélik meg. És ezért nem is alkalmazzák. ...*Q.E.D.*...

### **3. MI A MEGOLDÁS? – ÚJ, RENDSZERTUDOMÁNYOS ALAPOKRA ÉPÜLŐ MODELLSTRUKTÚRÁK KIFEJLESZTÉSE – AZ ELSŐ LÉPÉSEK EGYIK LEHETŐSÉGE: A ZIEGLER-RENSZERCOACHING**

A fenti átfedéssel és komplex problémakört nyilvánvalóan nem lehet egy gyors modellváltási csapással megoldani. A bölcsek köve nincs a kezünkben, már csak a lehetséges mikroállapotok elképesztően nagy száma miatt sem lehet a megkülönböztethető makroállapotok modellezését tökéletes keretek közé szorítani. De a humán rendszerek újfajta modellezésében nem is ez lenne a jó irány. Nem a végletes pontosítás, a tökéletesen passzoló és így feszes keretek közé szorítás felé kell haladjunk. Hanem a *fenti problémák felismerése és közben tartása* alapján olyan új modellekre volna szükség, amelyek az adott vizsgálati helyzetekben az adott szinten teljeskörűen, *hanyagolásmentesen átfogják a résztvevő rendszereket*, de egy centivel sem kötöttebben, mint azt az adott helyzetben elvárt eredmény pontossága igényli. Óriási kutató munka van még előttünk, a humán rendszerek irányításának helyes modellezéséhez vezető út legelején járunk. Igen nagyfokú túlzás lenne, ha azt gondolnánk, hogy a *Ziegler-Rendszercoaching* tökéletes modellt és módszertant ad rögvest a kezünkbe.

Nem. De egy olyan modellt (*Rendszer a Nagyrendszerekben*, SGS) és egy olyan módszert (*Négyzetek és Keretek*, SnF) kínál, amelyek a fenti modellezési problémákat és csapdákat ismerik, elkerülési lehetőségüket beépítve felkínálják, és az adott, humán irányított működés modellezését teljeskörűen kezelik is. A metodika nagyon jól alkalmazható az egyszerűektől a

rendkívül bonyolult humán rendszerekig bezárólag. Ennek a kezelhetőségnek és flexibilitásnak viszont ára van: minél gyorsabban és egyszerűbben modellezünk a segítségével, annál durvább szemcsézettségű lesz a vizsgált rendszer (ember) nagyrendszereinek felosztása. Ez azonban hangsúlyozandó, hogy nem baj, nem hiba, sőt: mindig annyira szabad csak finomítani egy szemcsézettséget (azaz egyre több és ezáltal egyre részletesebb nagyrendszerben való irányításokat figyelembe venni), amennyire az adott helyzetben éppen szükség van. Hogy mennyire van szükség, azt mindig az adott rendszer (ember) dönti el, aki a metodikát a nagyrendszereinek kezelésére, térképszerű megjelenítésére éppen alkalmazza.

#### **4. A ZIEGLER-RENSZERCOACHING ALAPVETŐ MŰKÖDÉSE – A RENDSZERTUDOMÁNYOS ELMÉLETI ALAPOKRA ÉPÍTETT ÚJ MODELLEK ÉS AZOK GYAKORLATI MUNKÁRA FOGÁSÁNAK PÉLDÁJA**

A *Rendszercoaching* módszertan, avagy *metodika* három részből áll: Az *elméleti alapismeretekből*, a rendszertudományos alapokra épülő *Rendszer a Nagyrendszerekben (SGS) modellből*, és a modellt megmozgató *Négyzetek és Keretek (SnF) módszerből*.

Az elméleti alapismeretek részletesebben olvashatóak a *Rendszercoaching* alapjairól szóló korábbi tanulmányban (Ziegler, 2019).

Az SGS modell a módszertan elméleti alapismereteken nyugvó bázisa. Lényege, hogy valós rendszerként, így humán emberi rendszerként is, minden megnyilvánulásunkkal valamilyen más, környezetbeli rendszerhez kapcsolódunk átadott/átvett hatásmennyiségek segítségével (hatásgyakorlás), és azzal a rendszerrel egy irányítási mozzanattal (mintavétel vagy beavatkozás) egy *közös nagyrendszerré* válunk.

Tehát nem „Vagyok én és van a másik”, hanem „Vagyok én és vagyunk mi”. Ezért nem nagy rendszerekről, hanem *nagyrendszerekről* beszélünk, vagyis bruttó „gross-system”-ekről.

Irányításunkat mindig ennek tudatában kell modelleznünk, terveznünk, végrehajtanunk. Ezek a nagyrendszerek, amelyekben humán részrendszerként részt veszünk, egymással átfedések, mind térben, mint időben. Igen nehéz modellezni őket, ha egymás mellett, egymástól függetlenül szeretnénk láttatni őket, mert nem ilyenek a valóságban. Ha mégis szeretnénk megtalálni azt a modellezési megoldást, amivel értelmesen tudnánk ezeket a



nagyrendszereket sorba rendezve kezelni, erre egy jó lehetőség a *Rendszercoaching* metodika megoldása: ne törődjünk vele, milyen átfedések és unortogonalitások vannak az egyes nagyrendszereink között, és ne is próbáljuk meg ezeket egymással valamilyen közös nevezőre hozva egységes megoldással, pláne számszerűsítve összehasonlítani.

(Természetesen megtehetjük mindezt, de a valós világ nem így működik. Ezt a fajta modellezést nem támogatja az események tényleges menete – ez a modellezés nem segíti a valóság megismerését és tényleges irányítását.)

Ezek helyett más módon közelítjük meg a kérdést: Minden egyes nagyrendszerünket önmagában, önmaga által elérhető legjobb és legrosszabb eredmény-lehetősége („célállapot”) szempontjából önállóan vizsgáljuk. Már csak az a kérdés, hogy mit tekintünk egy-egy nagyrendszernek?

Erre a rendszertudományos válasz egyértelmű, és bár az első pillanatban meglepő lehet, a gyakorlatban rendkívül alkalmas: A mi legnagyobb nagyrendszerünk maga az Univerzum. Ennek van egy R rendszertől fizikailag *megkülönböztethető* része az Univerzum egészének (U) R rendszeren kívüli része (U'). Valahányszor R-t egy-egy újabb ismérv alapján további módon *megkülönböztetjük* az U Univerzumon belül egy-egy újabb U'', vagy U''' kisebb részétől, újabb és újabb rész-nagyrendszereket hozunk képzetesen létre.

Mi az a képzetes tulajdonság, aminek alapján a *megkülönböztetést* tesszük? Bármelyik valós alak-különbség (*fizikai jellemző*), amelyet képzetes rendszerismérvel (matematikai, vagy egyéb képzetes modellezési rendszerbeli *változóval*) jelölünk. A megkülönböztetett saját valós R rendszerünk és az egész összes többi tartalmazó U' rendszer egymással valós *hatásgyakorló kapcsolatban* áll: pontosan olyan kapcsolatban, amelynek alapján megkülönböztetni képesek vagyunk. A megkülönböztetést lehetővé tevő hatáskapcsolatok ugyanakkor egy nagyrendszerre is szervezik a részrendszereket: jelesül az Univerzum egészévé. Hogyan tudom jellemezni ezt a komplex és átfedéssel *Rendszer-Nagyrendszer* gomolyagot? Két fontos szempontból: mi az a valós célállapot, vagy célállapotsorozat, amelynek elérése az *R rendszer képzetes célkitűzése*, és mi az a valós célállapot, vagy célállapotsorozat, amelynek elérése az *U' rendszer célkitűzése* – illetve U' esetében nem jellemzően humán rendszerről lévén szó, mi az U' képzetesen modellezhető, valósan bekövetkező eredmény-állapotsorozata, vagyis a valós *célállapotsorozata*.

Nos, ha az R emberi körül egyetlen másik U' rendszert tekintünk, az helyes modell, de nem sokra megyünk vele a hétköznapokban. A gyakorlati életben nyilvánvalóan jóval több nagyrendszer részrendszerei vagyunk, pl.: házasság, család, barátok, munkahely, hobby, saját test-egészség, vagyonkezelés, lakásfenntartás, nyaraló, utazás, sportkör, kórus stb. Annyi nagyrendszert érdemes fölvenni a listára, amennyi még kezelhető, de már a legfontosabb relációkra elegendő részletezettségű. Ha a módszer során kevésnek bizonyul, mindig lehet pótrészereket nyitni, nem zavarja meg a folyamatot. A lényeg, hogy mindig legyen egy maradvány nagyrendszer is az  $U = R + U' + U'' + \dots + U^{i'} + U^{i'+1'}$ , teljes univerzumot tartalmazó együttesben, ahol  $U^{i'+1'}$  a megnevezett és kiemelt  $R + U' + U'' + \dots + U^{i'}$  összes nagyrendszeren kívüli egyéb egész világot jelenti. Minden nagyrendszerhez tartozik a modellben egy-egy konkrét, saját R által meghatározott képzetes célkitűzés is, aminek a valós célállapot-eléréséért R részt vesz abban a nagyrendszerben. Ezzel tudjuk ellenőrizni is a folyamatot: ha bármikor fölmerül egy olyan célkitűzés, amelyhez még nem kapcsolunk nagyrendszert, akkor föl kell venni egy újabbat.

Az R rendszer saját célkitűzései érdekében, saját kívánt célállapotainak eléréséért irányítja a nagyrendszereit. Ez a korábban levezetettek értelmében egy versengő típusú irányítás, vagyis taktikai vagy rendszerpolitikai irányítás, aszerint, hogy honnan nézzük. Ha az R szemszögéből, akkor a másik rendszerbe való beavatkozás rendszerpolitikai szintű irányítás a részéről, és a másik rendszer beavatkozása az ő működésébe szintén az. Ha az adott nagyrendszer szemszögéből nézzük, akkor R irányítása a nagyrendszer másik részrendszerében taktikai szintű irányítás. A nagyrendszer szemszögéből nézve viszont van még egy további irányítási fajta is: a nagyrendszer részrendszereinek koordinatív irányítása, vagyis a nagyrendszer stratégiai irányítása a nagyrendszer saját célállapotának elérése érdekében. A nagyrendszerben nincsenek további emergens szereplők, csak az őt alkotó részrendszerek. tehát, a nagyrendszer „közös”, stratégiai célját is ugyanazon részrendszerek valósítják meg, amelyek ugyanakkor a saját taktikai céljaikért is küzdenek. Ezt a tényt a legtöbb társadalmi rendszerben – legyen az egy család, vagy egy munkahely, vagy akár egy ország – negatívan értékelik, pedig ez nem emberi hiba. Hanem rendszertudományos alaphelyzet. Ebben az Univerzumban ezek a játékszabályok – nem lehet másként irányítani. Ezért csak olyan modellek alkalmasak, amelyek ezeket a tényeket helyükön kezelik.

Az SGS modellben az R rendszer és egy adott  $NR_i$  nagyrendszere viszonyában első lépésben két dolgot kell világosan meghatározni: hogy R taktikai szintű képzetes célkitűzése és a ténylegesen bekövetkezett vagy bekövetkezhető célállapot milyen távol vagy közel van egymáshoz az ebben a nagyrendszerben kifejtett tevékenysége következtében, illetve hogy a  $NR_i$  nagyrendszer állapota az R tevékenységének következtében milyen távol van az  $NR_i$  stratégiai célkitűzésétől (elvárt eredményétől). Erre egy rendkívül egyszerű, de a továbbiakat igen jól támogató rajzos, nagyrendszerenként egy-egy kis négyzetből álló térkép készül, ahol a négyzetek az R rendszer adott nagyrendszerbeli helyzetét összesen két pont elhelyezkedésével jellemezve mutatják.

Ezek értékelése alapján készül az SnF módszer során egy „First notice” följegyzés, hogy az adott nagyrendszerben milyen módosításokra van szükség. A „First notice” fő hangsúlyai:

- a) Az adott nagyrendszerben változtatni, váltani, avagy egy változáshoz alkalmazkodni kell-e, vagy esetleg már válsághelyzetet kell kezelni?
- b) Projekt vagy program lesz várhatóan nagyobb súllyal szükséges?
- c) Azon belüli jelleg: megindítás, fenntartás, megváltoztatás, vagy megszüntetés?

Az SnF módszer ezután azt a keretet adja meg, hogy a tudományosan nem összehasonlítható nagyrendszereket mégis képesek legyünk egy közös szempont, nevezetesen a mindegyikben résztvevő rendszer, a vizsgálatot végző R ember szemszögéből nézni. Ez a keret a fizika ismert alapvető korlátain alapul: az emberi rendszer számára adott időkereteken és ugyanezen rendszer számára szükséges valós anyag-energia bevitel és eltávolítás (már tudjuk: *hatásmennyiségekről* van valójában mindig szó) egyensúlyán.

Az időkereteket elég egyszerű elképzelni. A hatásmennyiségek csereegyensúlyának keretei sem idegenek, de nehezen lehetne őket mérni, velük számolni. Ezért ez esetben az emberi rendszerek között már évszázadok óta jól bevált helyettesítő képzetes mennyiséget alkalmazunk: a pénzt. Természetesen ne valami bonyolult cash-flow számításra gondoljunk – bár lényegében erről van szó – hanem egyszerűen pénzegyenértékesben képezzük le az egyes nagyrendszerek által a rendszertől elvont, vagy a rendszerbe beadott természetes hatásmennyiségeket.

Az SnF módszer lépéseinek során mindegyik nagyrendszerhez fűzött „First notice”-t megvizsgáljuk az összes nagyrendszer idő- és pénzkereteinek szempontjából, és így alakítjuk ki, iteratív megoldással, a „TO DO” listákat, amelyek az egyes nagyrendszereinkben szükséges tennivalókat tartalmazzák, immár az idő- és pénzkeretek hozzárendelésével. Ha szükséges részletesebb terv a tennivalókhoz, azt bármely, már ismert vagy kedvelt tervezési módszerrel elkészíthetjük. De használhatjuk magát a „TO DO” listát is, ha elegendő. Soha ne bonyolítsuk túl saját magunknak a módszert. Az áttekinthetőség és az „egész látása” maradjon a vezérelv. A módszer lépései és a gyakorlati tennivalók részletesen megtalálhatóak a korábban már említett cikkben.

## 5. ÖSSZEGZÉS

A rendszercoaching metodika, az SGS modell és az SnF módszer a humán rendszerek irányítási modelljeinek problémáit nem oldják meg maradéktalanul, de a legnagyobb tévedéseket okozó hibákat (ld. 2.3 a - ...f) kiküszöböli:

- a) Nem matematikai modell, hanem verbális-rajzos – egyszerű és gyorsan alkalmazható
- b) Térképszerűen síkba kiteríthető ábrákkal segíti az átláthatóságot
- c) Rendszertudományos alapokra épül és teljeskörű modellt ad
- d) Helyén kezeli a képzetes célkitűzések és a valós célállapotok kérdését
- e) Helyén kezeli a versengő és a koordinatív típusú irányításokat, az irányítási szinteket.
- f) Kikerüli a fentebb részletezett két irányítási csapdahelyzet okozta problémákat.
- g) Nem helyettesíti, vagy zárja ki a már ismert tervezési módszereket, hanem alapot ad bármely további megoldás pontos alkalmazhatóságához.

## IRODALOMJEGYZÉK

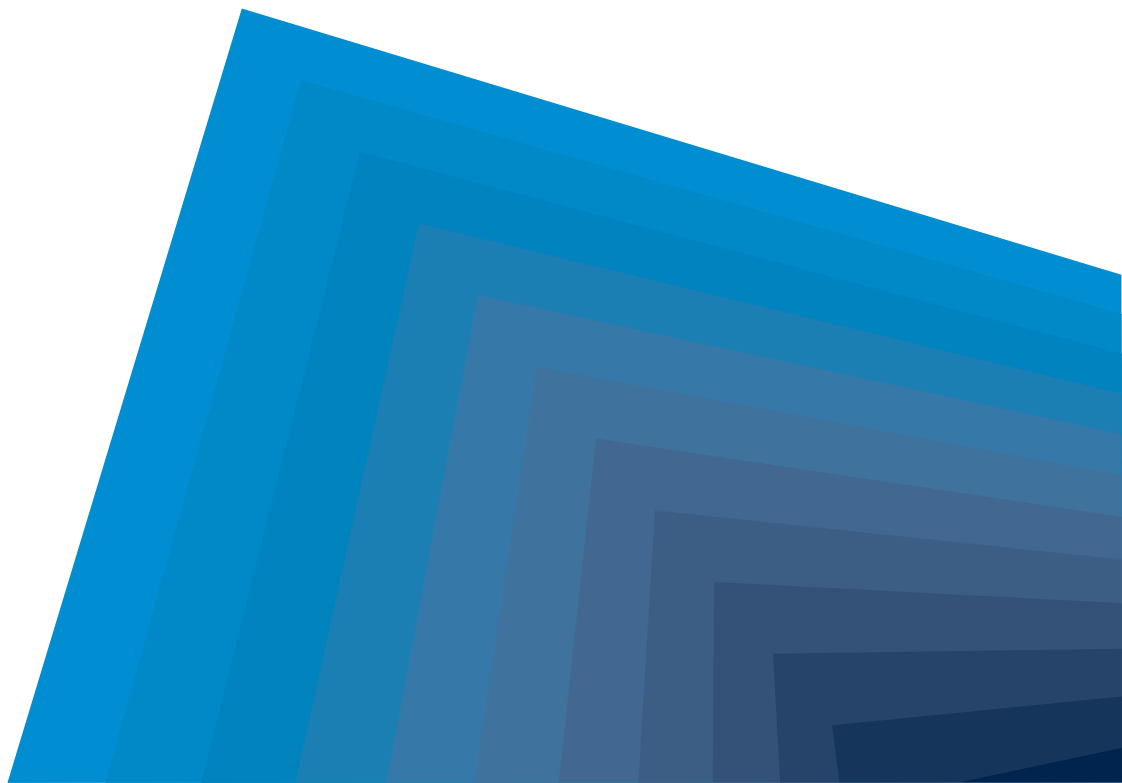
Hamvas, B., 1948. Anthologia Humana. Budapest: Egyetemi Nyomda.

- Kiss, I. (2005): Az üzleti informatika elmélete a gyakorlatban (Második kiadás). Budapest: BME GTK ITM.
- Ziegler, É. (2015): Sprache und Tarnung – aus dem Blickwinkel einer Systemforscherin. In: Landschreiber 3., Verlag auf der Wart. Hamburg – Münster: Geheimsprachen Verlag.
- Ziegler, É. (2016): Az irányítás négy szintje – A rendszerpolitikai, rendszerstratégiai, rendszertaktikai irányítás és az operatív működés komplex viszonya. Taylor Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat – A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei, Vol. 8. No. 1. pp. 135–142.
- Ziegler, É. (2017): Rendszertudomány és a rögváló – avagy: Mitől mennek gajra a projektek? [video]. Available at: <https://www.youtube.com/watch?v=mGBu2QWYYKg>.
- Ziegler, É. (2019): The world of order – Basics of the systems scientific background and a practical application of Ziegler-Systemcoaching. Humán Innovációs Szemle, Vol. 10. No. 1., pp. 17–44.

## **KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS**

Rendszerkutatói munkámat hosszú évtizedek elméleti kutató munkája, valamint gyakorlati felsővezetői és tanácsadói feladatainak végzése támasztotta alá. A gyakorlati módszertan széleskörű és önálló alkalmazása azonban az elméleti háttérre vonatkozó képzések nélkül kudarcra lenne ítélve. Ezért kiemelt köszönet illeti azokat az egyetemi oktató társaimat, akik évek óta lehetővé teszik, hogy egyetemeiken óraadóként, előadóként, vendégoktatóként szerteágazó csapatokat képezhessek a komplex rendszerek elméleti alapjaira: Dr. Földesi Péter, Dr. Kovács János, Dr. Hatwágner F. Miklós / Széchenyi István Egyetem; Dr. Lukács János / Budapesti Corvinus Egyetem; Dr. Poór József / Szent István Egyetem; Dr. Kiss Ferenc / BME és Metropolitan Egyetem; Dr. Francsovics Anna / Óbudai Egyetem; Dr. Szatmári Péter / Zsigmond Király Főiskola (Ma Milton Friedman Egyetem).

# Modern minőségirányítás – Modern Quality Assurance session



# HÁLÓZATI BEÁGYAZOTTSÁGBÓL EREDŐ KONFLIKTUSOK EGÉSZSÉGÜGYI SZERVEZETEKBEN

## CONFLICTS OF NETWORK EMBEDDEDNESS IN HEALTH CARE ORGANISATIONS

### VILMÁNYI MÁRTON

Egyetemi docens

Szegedi Tudományegyetem, Gazdaságtudományi Kar

Üzleti Tudományok Intézet

[vilmanyi@eco.u-szeged.hu](mailto:vilmanyi@eco.u-szeged.hu)

### HETESI ERZSÉBET

Egyetemi tanár

Szegedi Tudományegyetem, Gazdaságtudományi Kar

Üzleti Tudományok Intézet

[hetesi@eco.u-szeged.hu](mailto:hetesi@eco.u-szeged.hu)

### TARJÁNYI MARGIT

Tanársegéd

Szegedi Tudományegyetem, Gazdaságtudományi Kar

Üzleti Tudományok Intézet

[tarjanyi.margit@eco.u-szeged.hu](mailto:tarjanyi.margit@eco.u-szeged.hu)

### Absztrakt

Tanulmányunkban egy magyarországi egyetem rendkívül bonyolult hálózati kapcsolatban működő egészségügyi, klinikai tevékenységekkel foglalkozó szervezeteit vizsgáltuk. Kvalitatív kutatás keretében, interjúsorozat segítségével kutattuk, hogy az egyetem egészségügyi szervezete, illetve szervezeti egységei milyen hálózatokban vesznek részt, e hálózatokban való részvétel hogyan befolyásolja az egyes területeken megvalósított értékteremtést. Továbbá, hogy a szervezet milyen eszközökkel tudja kezelni a hálózatokba beágyazott szervezetközi kapcsolatait mentén felmerülő ellentmondásokat, konfliktusokat. Az interjúk intézmény vezetőikkel, gazdasági vezetőikkel és az ellátásban dolgozók körében készültek. Kutatásunk eredményei alapján a hálózati komplexitás az egészségügyi intézményeknél a konfliktusok három típusát eredményezi: szervezetrányításhoz kapcsolódó konfliktusok, szervezeti folyamatokban felmerülő konfliktusok és személyes konfliktusok. Ezek a típusok összhangban állnak a szakirodalmi következtetésekkel, de érdekes eredmény, hogy a szervezetrányítási és a folyamatokhoz kapcsolódó konfliktusokat elsősorban az egészségügyi

intézmény szakmai egységeinek vezetői említették, míg a gazdasági felső vezetők, illetve a támogató egységek vezetői mindhárom kategóriában felmerülő konfliktusok jellegzetességeit észlelték. Másik fontos eredmény, hogy új és a szakirodalomban eddig nem azonosított konfliktustípusok (stratégiai, felelősségi és karrier konfliktusok) jelentek meg.

*Kulcsszavak: hálózati beágyazottság, egészségügyi menedzsment, konfliktusmenedzsment, kapcsolatmenedzsment*

## **Abstract**

In our study, we examined the organizations of a Hungarian university dealing with healthcare and clinical activities operating in an extremely complex network connection. In the framework of qualitative research, with the help of a series of interviews, we researched in which networks the university's health care organization and organizational units participate, and how participation in these networks influences the value creation implemented in each field. What means can the organization handle the contradictions and conflicts that arise along the inter-organizational relations embedded in the networks. Interviews were conducted with institution leaders, business leaders, and care workers. Based on the research results, network complexity results in three types of conflicts in health care institutions: conflicts related to organizational management, conflicts arising in organizational processes, and personal conflicts. These types are consistent with the literature conclusions, but an interesting result is that organizational management and process-related conflicts were mainly mentioned by the heads of the professional units of the health care institution, while economic top managers and support unit managers perceived the characteristics of conflicts in all three categories. Another important result is the emergence of new types of conflict that have not been identified in the literature so far.

*Keywords: network embeddedness, health care management, conflict management, relationship management*

## **1. A TÉMA ELMÉLETI HÁTTERE**

Az egészségügyi szereplők működtette piacok önmagukban is kapcsolati piacot alkotnak, ahol az intézmények által betöltött funkciók az egyes egységek és erőforrások sokoldalú



felhasználását teszik szükségessé (Launberg, 2011; Wagrell 2011), ugyanakkor az egyetemi háttérrel bíró egészségügyi intézmények a fentiekén túl megsokszorozott hálózati beágyazottsággal rendelkeznek. Számos funkció (előállítási, fejlesztési, használat jellegű) mentén szervezik tevékenységeiket, allokálják erőforrásaikat, működtetnek személyközi viszonyokat (Launberg, 2011). Természetesen az egyes funkciók, illetve azok kombinációinak megjelenése az egyes klinikai szervezetekben eltérő jelleget ölthet, ugyanakkor az egyes funkciók mentén e szervezetek számtalan hálózat elvárásai és kényszerei mentén tevékenykednek, mely komplex hálózati menedzsmentet kényszerít ki (Chakraborty – Dobrzykowski, 2013). Ez a hálózati komplexitás szükségessé teszi a beágyazottság különböző aspektusainak felismerését, azok változásainak követését, és a sikeres működés érdekében az azokhoz való alkalmazkodást.

### **1.1. A beágyazottság aspektusai**

A szervezetek társadalmi beágyazottsága számos konfliktus eredője, és a konfliktusok természete, azok kezelése attól is függ, hogy milyen kontextusban merülnek fel. Az új gazdaságszociológia külön definiálja a gazdasági cselekvések társadalmi beágyazottságának kognitív, kulturális, strukturális és politikai aspektusát (Zukin – DiMaggio, 1990).

A társadalmi *beágyazottság kognitív dimenziója* arra hívja fel a figyelmet, hogy nincs tökéletes racionalitás, nincs teljeskörű informáltság, a racionális gazdasági döntéseket mentális folyamatok is befolyásolják (Tversky – Kahneman, 1991). Az egészségügy szinte minden területén fellelhetőek a döntési bizonytalanságok, még az információk szempontjából leginkább elfogadott evidence based eljárás fogadtatása is ellentmondásos, azaz nem lehet minden helyzetben racionális döntéseket hozni (Sackett et al., 1996).

A gazdasági cselekvések *kulturális beágyazottságával* a gazdasági célokat és stratégiákat alakító társadalmi értékek (normák) hatásával kell számolnunk. A szocioökonómia szerint az emberi cselekvés két fő forrása az önérdék és az erkölcs: az emberek két, egymásra vissza nem vezethető "hasznosságot" követnek, céljaik és eszközeik megválasztásában értékeik és érzelmeik egyaránt szerepet játszanak (Etzioni, 1988). A társadalmi értékek, normák és szokások orientálják az embereket abban, hogy hogyan is kell viselkedniük, mit szabad és mit nem egy adott társadalomban. Az egészségügy társadalmi (kulturális) beágyazottságának

vizsgálata azért fontos kérdés, mert itt fokozottan szükség van a társadalmi kontrollra, és ha a „homo sociologicus” magatartás nem érvényesül, akkor a gyógyítás alapvető célja, maga a gyógyítás, mint alapvető emberi szükséglet kielégítésére irányuló tevékenység háttérbe szorulhat (Antal, 2018).

A *strukturális beágyazottság* azt jelenti, hogy a személyes kapcsolatháló befolyásolja a gazdasági cselekvéseket és intézményeket (Granovetter, 1992). A társadalmi kapcsolatok társadalmi tőkét eredményeznek, és hatással vannak a piaci folyamatokra, a gazdasági döntésekre, a cselekvésekre. Bourdieu (1999) szerint a társadalmi tőke olyan – egyéni szinten érvényesülő – előnyrendszer, ami a csoporttagok közötti csereviszonyokból ered. Putnam (1993) a társadalmi tőkét fogalmi közösségi erőforrásnak tekinti. Általánosságban azt mondhatjuk, hogy a *társadalmi tőke* sajátos erőforrás, strukturális jellegű, mert az emberek közötti viszonyokban jelenik meg (Coleman, 1994). Hazánkban pl. az egészségügyi szférában ma létező kapcsolatok zöme informális, féllegális, és inkább hálapénz-bevételeoptimalizáló, mint szakmai alapú. Információhiány miatt a magánszférán belül is inkább a személyes kapcsolatok, cégháló dominálják az együttműködést, mint a szakmailag megalapozott betegutak (Kincses, 2019).

Talán nem igényel különösebb magyarázatot, hogy a gazdaság *társadalmi beágyazottságának* egyik meghatározó aspektusa az, hogy az adott társadalom szervezetei, tagjai milyen *politikai - jogi környezetben* „kénytelenek” meghozni döntéseiket. A társadalom politikai berendezkedése, a hatalmi viszonyok, a politikai szereplők magatartása, értékrendje közvetlenül hatnak a gazdaságra. Ezeknek az alábbi dimenzióit lehet megragadni: hatalmi viszonyok, politikai kapcsolatok rendszere, jogi környezet, jogi berendezkedés, a kollektív alku elfogadott rendszere, az állam és a politikai szféra szereplői. Hazánkban például a magánegészségügy mára az ellátórendszer érdemi szereplője, mely a szabályozatlanság miatt rossz társadalmi hatásfokkal működik. Itt van a politikának szerepe, hiszen a magánfinanszírozás aránya Magyarországon már átlépte a kívánatos határt (Kincses, 2019).

## **1.2. Az egészségügyi hálózatok konfliktusos jellege**

Komplex hálózatokba ékelődött szervezetek működése a többszörös beágyazottság következtében meglehetősen konfliktusos jelleget ölt. A *konfliktust* általános értelemben egy

interaktív folyamatként szemlélhetjük, amely összeférhetetlenségben, egyet nem értésben, vagy disszonancia formájában jelenik meg egy társas entitásban, vagy azok között (Rahim, 2002, pp. 207.). A konfliktusok általánosan számtalan okból felmerülhetnek azok alanyai között: érdekek, preferenciák, egymást kizáró erőforráshasználat, értékek, viselkedésformák, vagy egymástól függő teljesítmények ütközésének eredményeként (Rahim, 2002). A megjelenő konfliktusok jellege, természete klinikai szervezetek esetében széles körben kutatott területet jelent, és általános körben elfogadott, hogy annak több szintje azonosítható. Megkülönböztethetjük *a személyes, személyközi, csoporton belüli, csoportközi szintjei* (Rahim, 1985), de egyes kutatások kibővítik mindezt *szakmaközi felületekkel* (Mills, 2002), mások a *munkaszervezet, a klinika, vagy a betegellátás szintjeivel* (Bochatay et al., 2017), míg gyakran alkalmazott a *szervezetközi konfliktus* megkülönböztetése is (Csupor et al., 2017). Az egyes szereplők között az egyes szinteken jelentkező klinikai konfliktusokat a kutatók számtalan okkal magyarázzák (személyes okok, munkaszervezési problémák, kulturális eltérések, irányítási és kommunikációs problémák), amelyek mindegyike kapcsolódik a komplex beágyazottsághoz (Mills, 2002; Bochatay et al., 2017; Csupor et al., 2017; Patton, 2014).

A szakirodalomban egyetértés mutatkozik az egyes egészségügyben érintett szereplők/csoportok között kialakuló közvetlen konfliktusok okairól, illetve a konfliktuskezelés megvalósításának módjairól. Ugyanakkor nem kutatott (vagy legalábbis explicit módon nem megjelenített) kérdésként jelentkezik az egyetemi háttérrel rendelkező klinikai szervezetek konfliktus-forrásainak módosulása.

## **2. VIZSGÁLATI MEGKÖZELÍTÉS**

Jelen vizsgálat középpontjába egyetemi háttérrel bíró klinikai, egészségügyi intézmények jellegzetes konfliktusainak feltárását állítottuk. A vizsgálat céljaként jelentkezett annak azonosítása, hogy az eltérő hálózatokban jelen lévő, egyetemi háttérrel bíró klinikai intézmények komplex beágyazottsága milyen jellegű konfliktusokat hív életre. A kérdések megválaszolása érdekében feltáró kutatást végeztünk kvalitatív (mélyinterjú) módszerrel. A vizsgálat alanyai egy egyetem egészségüggyel (is) foglalkozó szervezeti egységei voltak. A kutatási kérdések több nézőpontú megválaszolása érdekében négy csoporttal készítettünk személyes interjúkat:

intézmény felsővezetői: az intézmény rektori feladatait, illetve egészségügyi területen érintett kar dékáni feladatait ellátó/ellátott szereplők;

intézmény gazdasági felső vezetői: az intézmény gazdasági főigazgatói feladatait, illetve valamely partner intézmény gazdasági főigazgatói feladatait ellátó/ellátott személyek;

intézmény szakmai egységeinek vezetői: az egészségügyi területen működő klinikák/tanszékek egyes vezetői feladatait ellátó/korábban ellátó személyek;

intézmény támogató egységének vezetői: az egészségügyi intézmény irányításában megjelenő támogató folyamatok fenntartásáért felelős egyes szervezeti egységek vezetői feladatait ellátó/ellátott személyek.

Egy interjú elkészítése 1-3 órát vett igénybe. Minden interjú során legalább két érintett, adott feladat ellátásában tapasztalattal bíró szereplőt kérdeztünk meg, összesen 10 megkérdezés történt. Az interjúk felvételének időszaka: 2018. szeptember 1. – 2019. június 30. közé esett. A vizsgálati eredmények tartalomelemzéssel kerültek feldolgozásra.

### **3. VIZSGÁLATI EREDMÉNYEK**

A sokrétű, egymástól jellegében és céljában akár jelentősen is eltérő, jelenlévő hálózatok a vizsgált egészségügyi tevékenységgel bíró egyetemen rendkívül széleskörű konfliktus mezőt hívnak életre. E konfliktusokat észlelésük és menedzselhetőségük szerint három meghatározó csoportba soroltuk.

Az első csoportba azokat a konfliktusokat soroltuk, melyek *a szervezetirányítás megvalósítása során jelentkeztek*. E konfliktusok közül az első a stratégiai jellegű konfliktusok. A stratégiai jellegű konfliktusok elsődlegesen fejlesztési konfliktusokként öltenek testet. A szervezet kapcsolatrendszerébe tartozó hálózatok eltérő értékteremtése ugyanis (részben) eltérő, egymással versengő fejlesztési igénnyel bír. Annak függvényében, hogy mely klinikai egység az egyes hálózatokba milyen mértékben beágyazott, eltérő erőforrásokba, eltérő működési, működtetési hozzáértésekbe való beruházásba teszi őket érdekeltté. A stratégiai beruházások területe és mértéke továbbá nem ritkán adott klinikai szervezeti egységen belül is konfliktusok forrásaként jelentkeznek.

*„...Képtelenség egy területen gyors tanulást és fejlesztést megvalósítani, mert minden tevékenység sok hálózat tagja, így csak hosszú idő alatt lehet érdemben, értékteremtő módon megváltoztatni. Ezért a tanulás és fejlesztés egyben a mikroszintű kapcsolatok megváltoztatása, ami időt vesz igénybe.”*

A szervezetrányítás területén jelentkező következő konfliktus típusként azonosítottuk a hatalmi konfliktusok körét. A hatalmi konfliktusok az egyes hálózatok elvárásainak való megfelelésből, a működtetés módjának befolyásolása során felmerülő érdekérvényesítésből származnak. Jellegzetesen szabályozási konfliktusok, mely a különböző típusú tevékenységek (gyógyítás, egyéb szolgáltatás, alap kutatás, preklinikai kutatás, klinikai kutatás, szellemi tulajdonjog értékesítés, stb...) prioritása, alá-fölérendeltsége, a teljesítmény megítélésének súlya során jelentkeznek.

*„...funkciók közötti konfliktus gyakori... kinek mi a dolga, és ki mit csinál...és kinek van hatásköre hozzá...”*

A szervezetrányítás területén jelentkező harmadik típusú konfliktusként a finanszírozási konfliktusokat azonosítottuk. A klinikai tevékenységet végző szervezetek, szervezeti egységek – hálózati beágyazottságukból következően – eltérő finanszírozási portfólióval rendelkeznek, melynek eredményeként adott tevékenységek eltérő súlyú menedzselése valósul meg. Ennek eredménye, hogy eltérő klinikai, egészségügyi szervezetek/egységek eltérően ítélik meg az értékteremtést magát, az értékteremtés módját és keretét, mely óhatatlan konfliktusokat szül.

*„Sokszor hallottam, hogy vegyétek át a beteget, mert nekünk nem éri meg a finanszírozás, nálunk sokan várároznak a helyre, míg nálatok nem...”*

A konfliktusok második csoportjába a szervezeti folyamatokban felmerülő konfliktusokat soroltuk. E típusok olyan konfliktusokat jelölnek, melyek a klinikai feladatvégzés operatív folyamataira gyakorolnak hatást, hosszú távon pedig – valószínűleg – a stratégiai konfliktusok egyik, vagy másik formájához vezetnek. E konfliktusok jellegzetes megvalósulásaként azonosítottuk az erőforrás konfliktusokat. Ugyanazon erőforrás / kapacitás felhasználásáért több hálózat értékteremtése is verseng egyidejűleg. Ilyen például egy klinikai berendezés betegellátásra, klinikai kutatásra, vagy szerződéses kutatásra fordítható gépideje, de hasonló konfliktust jelent a munkaerő munkaidejének megosztása/megoszthatósága.

*„...ugyanaz a kapacitás sokféle tevékenységet szolgál, mindegyik mögött egy hálózat várja az eredményt és mindegyik fizet a megvalósításért...”*

Hasonlóképpen a szervezeti folyamatok megvalósítását befolyásoló konfliktusforrás a szemléleti konfliktusok köre. Az eltérő jellegű hálózatok számára végzett értékteremtés eltérő fókusz igényel, így az egészségügyi, klinikai szervezetek/szervezeti egységek eltérő súlyú tevékenységi portfóliója eltérő szemléleteket eredményez. Ennek eredményeként ugyanazon tevékenység végzése eltérő hálózatokban eltérő szabályok, eltérő észlelt eredménykritériumok mentén történik. A jelenség eredményeként ugyanazon jelenség megítélése eltérő szemléletek tükrében más és más. Mindez a szervezeten belüli interakciók során konfliktusokhoz vezethet.

*„...adott esetben nem érték a 40 ember egészségben tartása, de világra szóló siker 1 ember megmentése...”*

A szervezeti folyamatokban felmerülő konfliktusok körének harmadik, általunk azonosított formája a *szakmai konfliktusok köre*. Ennek hátterében ismételten az egyes szervezetek/szervezeti egységek eltérő hálózati beágyazottsága áll. Eltérő hálózati beágyazottságból következő eltérő (súlyú) tevékenységi portfólióval rendelkező szervezetek/szervezeti egységek ugyanazon tevékenységsorozatok eltérő területeire fektetik a hangsúlyt, mely eltérő eredményeket, így eredménykonfliktusokat eredményez. Míg a szemléleti konfliktusok esetén ugyanazon eredmények megítélése vezet konfliktushoz, jelen esetben ugyanazon céllal végzett eltérő eredmény a konfliktus forrása.

*„...Sokak megvalósítják a klinikai kutatást, de nem tudnak alternatívát kínálni a mellékhatásokra, majd lezárják a kísérletet...ez nem etikus...”*

Végül a konfliktusok utolsó csoportjaként a *személyes jellegű konfliktusokat* azonosítottuk. Személyes jellegű konfliktusok alatt az egyéneknél lezajló konfliktusokat, frusztrációkat értettük, melyek befolyásolják más egyénekhez való hozzáállásukat, tevékenységüket, végső soron pedig valamely folyamat konfliktushoz vezetnek. A személyes konfliktusok jellegzetes megvalósulási formája a kulturális konfliktusok. A kulturális konfliktusok az adott szervezet (menedzsmentjének) elvárásai és adott tevékenység felé elvárással bíró hálózatok, vagy eltérő hálózatokat szolgáló tevékenységek között feszülő értékrendi konfliktusokat értjük. Ilyen lehet például a költséggazdaságosság és az életmentés helyenként egymásnak feszülő értékrendje,

a kutatásra jellemző tanulási szemlélet és a betegellátás által megkövetelt zéró hiba szemlélet nem feloldhatatlan ellentéte. Valamint az életmentés megkövetelte merev, fegyelmezett, hierarchikus munkavégzés, és a tanulás által megkövetelt a hibákkal nyitott szembenézést igénylő légkör.

*„...a kultúra elutasítja a hibát, mert az káros, így viszont nem lehet érdemi minőségbiztosítást csinálni...”*

Második típusú személyes jellegű konfliktusokként azonosítottuk a felelősségi konfliktusokat. A felelősségi konfliktus a szervezeti működés, működtetés és az egészségügyi feladatellátás egyéni felelősségének keveredéséből ered. Ennek háttérében a szervezeti és az egyéni felelősség nem egyértelműen érzékelt határa okozza a konfliktust, mely a tevékenységek végzése során az egyéni feladatvégzést befolyásolja, esetenként korlátozza.

*„...a szabályozások szerint a felelősség mindig azé, aki végez valamit akkor is, ha a beszerzett eszköze rossz...”*

Végül személyes jellegű konfliktusokként azonosítottuk a karrier konfliktusokat. A karrier konfliktusokat az okozza, hogy az egyes hálózatokhoz kapcsolódó feladatellátás a szereplők várakozásai szerint eltérő jövedelem és eltérő szakmai siker lehetőségeket hordoz. Adott beágyazottsággal bíró klinikai szervezet/szervezeti egység abban érdekelt, hogy erőforrásait (így a rendelkezésére álló munkaerőt is) adott hálózatra specializálja. Mindez a résztvevők számára részben lehetőség, részben korlát, hiszen a specializáció egyben más területeken egymásra-utaltságot eredményez. E kettősség (a szakmai sikerek maximalizálása a specializáció mentén, valamint kiaknázhatósága az egymásra utaltság mentén ) befolyásolja az egyének egymáshoz viszonyulását éppúgy, mint a folyamatokban történő munkavégzést.

*„...szigorú egymásrautaltsági kényszer, ami egyben kulturális rendezőelv is; más oldalról: olyat nem lehet tenni, ami végletesen fenyegetné a jövőbeli közös problémamegoldást...”*

A vizsgálat egy jellegzetes eredménye, hogy a szervezetrányítás legfelső, valamint az egészségügyi intézmény szakmai egységeinek vezetői nézőpontját megjelenítő szereplők elsősorban a szervezetrányításhoz, illetve szervezeti folyamatokhoz kapcsolódó konfliktusokat észlelték. Ugyanakkor a megkérdezett gazdasági felső vezetők, illetve a támogató egységek vezetői mindhárom kategóriában felmerülő konfliktusok jellegzetességeit észlelték.

#### 4. ÖSSZEGZÉS

Tanulmányunkban az egészségügyi intézmények, ezen belül egyetemi háttérrel bíró klinikai szervezetek komplex hálózati működésben megfigyelhető magatartását vizsgáltuk. Kutatási eredményeink alapján részletesen vizsgáltuk, hogy az eltérő hálózati beágyazottság milyen konfliktusokat hív életre komplex tevékenységi portfóliót fenntartó egészségügyi, klinikai szervezetben annak egységei, szervezeti tagjai között.

Vizsgálataink alapján a hálózati komplexitás az egészségügyi intézmények működése során konfliktusok három, állandóan jelen lévő típusát eredményezi. Megjelennek egyrészt *a szervezetirányításhoz kapcsolódó konfliktusok*, melyek a szervezeti kormányzás, a szervezetfejlesztés megvalósítása során jelentkeznek. Másrészt *a szervezeti folyamatokban felmerülő konfliktusokat*, melyek a szervezeti folyamatok működtetését és hatékonyságát befolyásolják. Harmadrészt a *személyes konfliktusokat*, melyek az egyén szintjén az egyes tevékenységek során jelentkeznek.

Eredményeink összhangban állnak a korábbi kutatások során nyert eredményekkel. Eredményként emeljük ki ugyanakkor, hogy különböző szinteken jelentkező konfliktusokat tudunk azonosítani, melyek kezelése más és más irányú és más eszközökkel megvalósított beavatkozásokat igényel. Kiemelendő továbbá, hogy új, eddig nem definiált konfliktustípusként azonosítottuk a stratégiai- a felelősségi-, illetve a karrier konfliktusokat, melyek mindegyike közvetlen kapcsolatban áll a komplex hálózat működési jellegzetességeivel.

Kutatásunk, feltáró jellegéből következően több korláttal is bír. Egyrészt vizsgálatunk egy szervezetre vonatkozott, eredményeinket befolyásolhatják a vizsgálat fókuszát nem jelentő szervezetspecifikus jelenségek. Szükséges éppen ezért a kutatás körét kiterjeszteni, a konfliktusok feltárt jellegzetességeit további szervezetekben is vizsgálni. Más oldalról, bár a személyes, a szervezeti folyamatokban felmerülő, és a szervezetirányításhoz kapcsolódó konfliktusok ok-okozati viszonya feltételezhető, vizsgálatunk alapján nem bizonyítható, ez szintén további kutatásokat igényel.

Lényeges eredménye kutatásunknak, hogy az egészségügyi tevékenységgel bíró egyetemek klinikai egységeinek működésében igazolta a hálózati beágyazottság közvetlen befolyásoló hatását. Vizsgálataink alapján az egészségügyi intézmények menedzsmentjét sokkal szélesebb



kontextusba kell helyezni az intézményi protokollok szabályozásánál, operatív menedzselésénél, vagy a szervezeti hozzáértések menedzselésénél, fejlesztésénél. Az intézmény hálózati kapcsolatai számos lehetőséggel kecsegtethetnek, de ahogyan vizsgálatunk is rámutat, ezek éppúgy jelenthetnek korlátot. Ezek az összefüggések mindenképpen az egészségügyi szervezetek hálózati megközelítésének szükségességét támasztják alá.

## IRODALOMJEGYZÉK

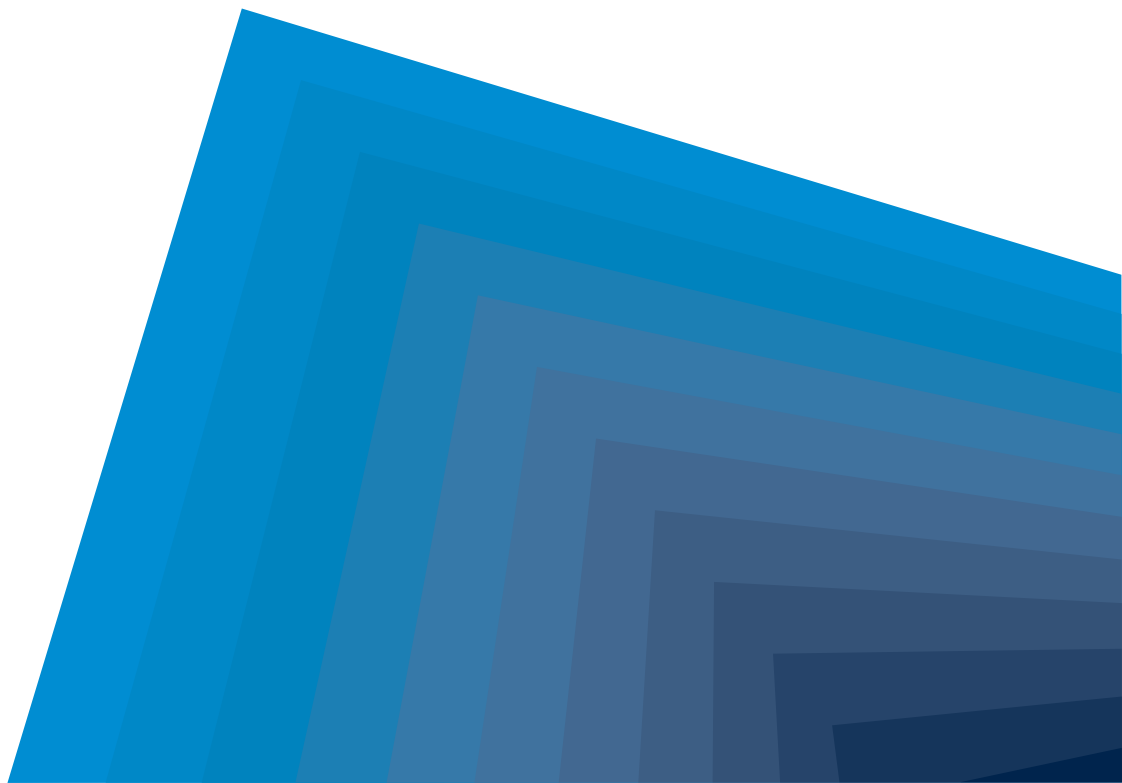
- Antal, Z.L. (2018): A gyógyítás társadalmi beágyazottsága. Budapest: Argumentum Kiadó.
- Bochatay, N. – Bajwa, N.M. – Cullati, S. – Muller–Juge, V. – Blondon, K.S. – Perron, N.J. – Maitre, F. – Chopard, P. – Kim, S. – Savoldelli, G.L. – Hudelson, P. – Nendaz, M.R. (2017): A Multilevel Analysis of Professional Conflicts in Health Care Teams: Insight for Future Training. *Academic Medicine*, Vol. 99. No. 11. pp. 584–592.
- Bourdieu, P. (1999): Gazdasági tőke, kulturális tőke, társadalmi tőke. In: Angelusz, R. (Szerk.): A társadalmi rétegződés komponensei. Budapest: Új Mandátum Könyvkiadó, pp. 156–177.
- Chakraborty, S. – Dobrzykowski, D.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.
- Coleman, J.S. (1994): Társadalmi tőke. In: Lengyel, Gy. – Szántó, Z. (Szerk.): A gazdasági élet szociológiája. Budapest: Aula Kiadó, pp. 99–127.
- Csupor, É. – Kuna, Á. – Pintér, J. N. – Kaló, Zs. – Csabai, M. (2017): Konfliktustípusok és konfliktus kezelés magyar egészségügyi dolgozók körében. *Orvosi Hetilap*, Vol. 158. No. 16. pp. 625–633.
- Etzioni, A. (1988): *The Moral Dimension*. New York–London: The Free Press.
- Granovetter, M. (1992): Economic institutions as social constructions: a framework for analysis. *Acta sociologica*, Vol. 35. No. 1. pp. 3–11.
- Kincses, Gy. (2019): A köz– és a magánszféra szerepe az egészségügyben. *Magyar Tudomány*, Vol. 180. No. 10. pp. 1510–1522.
- Launberg, A. (2011): Commercializing Academic Research Results: When a University wants to Further Innovation, 27th IMP–conference in Glasgow, Scotland. <http://www.impgroup.org/uploads/papers/7652.pdf>.
- Mills, M.E.C. (2002): Conflict in Health Care Organisations. *Journal of Health Care Law and Policy*, Vol. 5. No. 2. pp. 502–523.
- Patton, C. (2014): Conflict in healthcare: A Literature Review. *The Internet Journal of Healthcare Administration*, Vol. 9. No. 1. pp. 1–11.

- Putnam, R.D. (1993): Making Democracy Work. Civic Tradition in Modern Italy. Princeton University Press.
- Rahim, M.A. (1985): A Strategy for Managing Conflict in Complex Organisations. Human Relations, Vol. 38. No. 1. pp. 81–89.
- Rahim, M.A. (2002): Toward a Theory of Managing Organisation Conflict. The International Journal of Conflict Management, Vol. 13. No. 3. pp. 206–235.
- Sackett, D.L. – Rosenberg, W.M. – Gray, J.A. – Haynes, R.B. – Richardson, W.S. (1996): Evidence based medicine: what it is and what it isn't? BMJ, Vol. 312. No. 7023. pp. 71–72.
- Tversky, A. – Kahneman, D. (1991): Ítéletalkotás bizonytalanság mellett: heurisztikák és torzítások. In: Pápai, Z. – Nagy, P. (Szerk.): Döntéelméleti szöveggyűjtemény. Budapest: Aula Kiadó, pp. 77–93.
- Wagrell, S. (2011): Achieving Innovation in Healthcare: The Public Quasi–Market Paradox, 27th IMP–conference in Glasgow, Scotland. <http://www.impgroup.org/uploads/papers/7793.pdf>.
- Zukin, S.P. – DiMaggio (Eds.) (1990): Structures of Capital. The Social Organization of the Economy. Cambridge University Press.

## **KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS**

A kutatást az EFOP-3.6.1-16-2016-00008 azonosítójú, EU társfinanszírozású projekt támogatta.

# Munkahelyi kapcsolatok – Employee relations session



# THE BRIGHT SIDE OF DARK LEADERS: STRENGTHS OF LEADERS WITH DARK PERSONALITY TRAITS

## **FEJES, NIKOLETTA<sup>57</sup>**

PhD student

University of Pécs - Institute of Psychology  
Doctoral School of Psychology  
Doctoral Program in Applied Psychology  
[fejes.nikoletta@pte.hu](mailto:fejes.nikoletta@pte.hu)

## **SCHIEMANN, SANDRA JULIA**

Postdoctoral fellow, corresponding author  
University of Salzburg, Austria  
Department of Psychology  
[sandra.schiemann@sbg.ac.at](mailto:sandra.schiemann@sbg.ac.at)

## **JONAS, EVA**

Head of the Social Psychology Division  
University of Salzburg, Austria  
Department of Psychology  
[eva.jonas@sbg.ac.at](mailto:eva.jonas@sbg.ac.at)

## **FREY, DIETER**

Head of the Social Psychology Division  
Ludwig-Maximilians-University of Munich, Germany  
Department of Psychology  
[dieter.frey@psy.lmu.de](mailto:dieter.frey@psy.lmu.de)

## **SIEGLER, ANNA**

PhD student

University of Pécs - Institute of Psychology  
Doctoral School of Psychology  
Doctoral Program in Social Psychology  
[siegler.anna@pte.hu](mailto:siegler.anna@pte.hu)

## **CZIBOR, ANDREA**

senior lecturer

University of Pécs - Institute of Psychology  
Department of Social and Organizational Psychology  
[czibor.andrea@pte.hu](mailto:czibor.andrea@pte.hu)

---

<sup>57</sup> A tanulmány a II. Farkas Ferenc Nemzetközi Tudományos Konferencia "best paper" díjazottja. The paper has won the Best Paper Award of the II. Ferenc Farkas International Scientific Conference.

## **Abstract**

The term Dark Triad (DT) is used to describe three empirically related yet theoretically distinct dimensions of exploitative personality: subclinical narcissism, subclinical psychopathy, and Machiavellianism. Over the last two decades, DT studies focused on counterproductive organizational outcomes due to employees' and leaders' DT traits, while the possible positive correlates of these traits were mostly neglected. Therefore, the current study aimed to explore DT leaders' positive qualities in terms of strengths.

The sample included employees ( $N = 384$ ) and leaders ( $N = 118$ ) from two countries (Hungary and Germany). Leaders, their subordinates, and their colleagues evaluated the respective leader on their DT value and their major strengths related to leadership.

The qualitative analysis showed that leaders with different DT traits were characterized by different leadership strengths, and these differences were consistent with the results and implications of previous quantitative studies. The results further revealed differences between leaders' self and external evaluations, which were particularly large for narcissism. This study points out that leaders' DT traits are accompanied by leadership strengths that are highly valued in present-day organizations.

*Keywords: Dark Triad, leaders, strengths, positive qualities, qualitative analysis*

## **1. DARK PERSONALITY TRAITS IN AN ORGANIZATIONAL CONTEXT**

The major financial and economic scandals of the early 2000s (e.g., Enron, Lehman Brothers, Worldcom etc.) opened up the way for a new and intriguing line of research in organizational psychology. Beyond the norms and values underlying unethical (illicit) organizational practices and procedures, leaders' and decision makers' relevant personality characteristics have also gained importance in these terms (O'Boyle et al., 2012; Spain et al., 2014). The question in focus has been how organizational leaders' personality might shape the organization's culture, system of values, market behavior, and treatment of employees.

Special attention has been paid to three personality traits collectively referred to as the Dark Triad (DT) of personality in the literature (Paulhus – Williams, 2002). Empirical studies of the past two decades in work and organizational psychology have correlated these three traits

including Machiavellianism, subclinical narcissism, and subclinical psychopathy<sup>58</sup> to a number of other variables (like job-related attitudes, workplace behaviors, job performance) in order to reveal their positive and negative implications for organizations and teams that employ colleagues and leaders showing high levels of DT traits (for reviews, see e.g. Forsyth et al., 2012; Furnham et al., 2013).

## **2. THE DARK TRIAD OF PERSONALITY**

The Dark Triad of personality refers to three distinct but partly overlapping traits (Jones – Paulhus, 2010; Paulhus – Williams, 2002). The common features of the three DT traits are self-centered thinking, social exploitativeness, superficial emotions, disagreeableness, and low levels of honesty and humility (Paulhus – Williams, 2002; Furnham et al., 2013). Besides these similarities, each of the three traits shows a distinct profile. Machiavellianism is characterized by an increased ability and motivation for manipulation, behavioral flexibility, and rational, cold-minded decision making (Bereczkei, 2016; Christie – Geis, 1970). Subclinical narcissism is associated with grandiosity, ego-promotion, dominance, superiority, and a sense of entitlement (Paulhus – Williams, 2002). The main correlates of subclinical psychopathy are high impulsivity and thrill-seeking, hostility, short-term thinking, and decreased levels of empathy and anxiety (Furnham et al., 2013; Babiak – Hare, 2006).

### **2.1. Dark personality traits and career**

Relevant empirical findings in organizational psychology suggest that the individual levels of these traits possibly affect one's career choices and contribute to the emergence of leaders (Harms et al., 2011; Judge et al., 2009). Manipulative skills and impression management tactics, high adaptability, strategic thinking (Machiavellianism), self-promotion, charisma (narcissism), and high stress resistance (psychopathy) may be advantageous during employment interviews, and they may affect promotion decisions at companies (Jonason et

---

<sup>58</sup> It has to be noted that the Dark Triad model exclusively concerns the subclinical forms of narcissism and psychopathy falling within the normal range of personality. Accordingly, the present study consistently addresses the subclinical forms of these dark personality traits regardless of whether or not it is indicated in the text.

al., 2015; Paulhus et al., 2013; Kowalski et al., 2017). Nowadays, these transferable competencies or soft skills strongly influence organizational decisions on individuals' employability and leadership potential (Andrews – Higson, 2008). Higher levels of DT traits are often found in leaders of different organizations (Schiemann et al., 2020; Schyns, 2015), and especially frequently in combination with features such as high general intelligence and physical attractiveness (Furnham et al., 2013).

## **2.2. Dark triad leaders**

Dark personality traits in those fulfilling leadership positions are often associated with unfavorable outcomes. Leaders with strong DT traits are characterized as selfish, exploitative, manipulative, or even „toxic“ (Furtner et al., 2017). Besides the common correlates of different DT traits, each has a distinct leadership profile: a special set of managerial behaviors, attitudes and values.

Leaders with high levels of subclinical psychopathy show recklessness, take high risks, and have a strong need for dominance (Lilienfeld et al., 2014). Their leadership style is impulsive, verbally and physically aggressive, and they are prone to abuse their power (Mathieu – Babiak, 2016) and bully employees and colleagues (Boddy, 2011).

Narcissistic leaders are generally extraverted (Sosik et al., 2014), self-confident, exhibitionistic (Harms et al., 2011), inflexible, and hypersensitive (Rosenthal – Pittinsky, 2006). These leaders often prefer a transactional, power-oriented leadership style (Harms et al., 2011), and they are not able to build fair, symmetric relationships with their co-workers and employees (Galvin et al., 2010). The other leadership derailer often associated with narcissism is a strong tendency to overestimate one's competencies and to refuse consultation with others (Ames – Kammrath, 2004; Rosenthal – Pittinsky, 2006).

Machiavellianism is generally associated with hard and soft manipulation tactics (Jonason et al., 2012). Leadership style of individuals with high Machiavellianism scores (High Machs) could be described as a cold, unfriendly, calculating, self-centered communicational and behavioral style (Jones – Paulhus, 2009; Paulhus – Williams, 2002), which lacks empathy and contributes to the deterioration of the workplace atmosphere (De Vries et al., 2009).

Furthermore, Machiavellianism and subclinical psychopathy in leaders are correlated with lower job satisfaction among subordinates (Mathieu et al., 2014; Volmer et al., 2016), with decreased trust in the management (O'Boyle et al., 2012), and with a higher prevalence of workplace bullying (Hackney – Perrewé, 2018). DT traits in the management may shape the organizational culture, value system and ethical climate of the company: while egocentrism and competition are highly appreciated at dark leaders' companies, values such as fairness and mutual support are devalued (Boddy, 2011).

### **2.3. The bright side of dark leadership**

While most related studies focus on the negative correlates of dark leadership, some also address the positive qualities, skills and competencies of leaders with high DT traits. The formerly (1.2.) mentioned characteristics that can support DT leaders' emergence, can also function as strengths while holding a leadership position. Leaders with high subclinical psychopathy are often perceived as emotionally stable, intelligent, self-confident and engaging personalities (Smith – Lilienfeld, 2013), who have an excellent communication style (Babiak et al., 2010). Narcissistic leaders' major strengths are their charisma and interpersonal skills (Judge et al., 2009): they can effectively motivate and inspire their subordinates and provide them with attractive visions (Maccoby, 2000; Rosenthal – Pittinsky, 2006). Extraversion (Sosik et al., 2014) and self-confidence (Harms et al., 2011) as correlates of leader's narcissism can also be seen as strengths in a leadership position. Machiavellian leaders' distinctive positive qualities are strategic thinking, adaptability, flexible behavioral strategies, and charisma (Deluga, 2001; Glad, 2002; Wilson et al., 1996).

One of the greatest challenges for organizational psychology is to find ways to facilitate the realization of the work-relevant potential in DT traits while minimizing the associated interpersonal and organizational threats (Bereczkei – Czibor, 2018; Furtner et al., 2017). This requires comprehensive knowledge of dark leaders' strengths, which may be exploited through developing leaders' individual skills (coaching, counselling) or the organization.



### 3. THE PRESENT STUDY

The present study is the result of a collaboration between the Organizational Psychology Research Team of the University of Pécs, Hungary, The Center for Leadership and People Management of the Ludwig-Maximilian University of Munich, Germany, and the University of Salzburg, Austria. The original study (Schiemann et al., 2020) aimed to explore the magnitude of dark triad traits at various leadership levels and their influence on leaders' self- and other-rated work attitude. This study concluded that dark triad scores are increasing by leadership levels. This research also highlighted that different dark triad traits in leadership positions have different consequences. Leaders' narcissism had a positive effect both on their own work attitudes and on their followers' organizational commitment and trust towards the respective leader. Leaders' psychopathy led to the opposite pattern: counterproductive work attitudes of the leader and low trust and commitment among the subordinates. Machiavellianism has felt the effect just on the (positive) work-related attitudes of that leader.

In this present paper, we wanted to look again at the data set and gain a deeper insight into the self- and other-reported leaders' strengths of DT leaders. These reports were inductively qualitatively analyzed for this paper in order to reveal the leaders' positive qualities without confining responses to previously defined categories. The complementary methods were employed to obtain comprehensive and more reliable information on dark leaders' largely ignored potentials.

#### 3.1. Method

Leaders ( $N=118$ ) from Hungary and Germany were participating in this study. The recruited leaders were informed that they would complete an online test battery assessing personality characteristics and work and workplace-related attitudes, and they were also requested to share the link to an online questionnaire designed for the evaluation of the leaders by their colleagues ( $n=136$ ) and subordinates ( $n=264$ ) (Schiemann et al., 2020). Participation was anonymous, except for those leaders who requested personal feedback on the findings of the study, in which case they were allowed to specify an e-mail address at which they were contacted subsequently. All participants gave informed consent to participation and data

processing. Each leader was rated by three external evaluators (colleagues, subordinates) on average ( $M=3.39$ ,  $SD=3.02$ , range: 0-18).

As part of the questionnaire, the three dark personality traits were assessed with the Short Dark Triad scale developed by Jones – Paulhus (2014). The 27 items of the scale compose three subscales, each of which measures one DT trait (Machiavellianism, subclinical narcissism, subclinical psychopathy). The involved leaders used the scale as a self-report measure, while their colleagues and subordinates used it to evaluate their respective leaders. This data was analyzed with the IBM SPSS Statistics v. 22 software package.

In addition, all participants listed the involved leaders' major strengths in a free response format. That is, the leaders described themselves, while their colleagues and subordinates described their respective leaders. (This open-ended question about the leaders' strengths was originally added to the questionnaire package to provide positive information to the feedback for leaders.) The descriptions were first translated into English and then analyzed with the IRAMUTEQ v. 0.7 alpha 2 software in the R v. 3.6.3 software environment (Ratinaud, 2009). Similarly to several other applications used for qualitative text analysis, the output provided by the IRAMUTEQ is essentially based on a lexicographical analysis of the input data, which reveals the strength of associations between the individual words and phrases occurring in the analyzed corpus (Ratinaud, 2009; Chaves et al., 2016).

### **3.2. Results**

The analysis of the leaders' descriptions focused on the differences between self-evaluations and external evaluations within different groups of leaders scoring either low or high on each personality dimension. To this end, the overall sample of leaders was divided into low, medium and high-scoring groups on each dimension, which were approximately equal in size. The value ranges of the three groups on each dimension are shown in Table 1. (Means and

standard deviations are reported in the original paper (Schiemann et al., 2020)). Comparisons were made for the low and high-scoring groups on each dimension.<sup>59</sup>

Table 1. Value ranges of low, medium and high-scoring groups on each personality dimension

	Machiavellianism	Subclinical narcissism	Subclinical psychopathy
Low	0.00–2.33	0.00–2.56	0.00–0.78
Medium	2.34–3.15	2.57–3.44	0.79–1.44
High	3.16–5.78	3.45–5.33	1.45–3.78

Source: Original data

The textual data obtained for the different groups of leaders were entered in the IRAMUTEQ in the input format required by the software. The IRAMUTEQ provides five different types of output including classic text statistics, specificities of groups of cases, descending hierarchical classification, similitude analysis, and word cloud (Kami et al., 2016; Ramos et al., 2019). A statistical analysis was first run on the overall corpus in order to identify the words occurring at the highest frequency. The database remaining after cleaning up the corpus included 414 descriptions (one given by each participant), which contained a total of 1,611 items sorted into 266 different content categories (e.g., reliable, flexible, committed, etc.). Of these categories, 110 occurred only once in the overall corpus (making up 41.35% of all categories and 6.83% of all items). Table 2 shows the descriptive data of the leaders' self-evaluations and external evaluations obtained for the low and high-scoring groups on each SD3 subscale.

Table 2. Descriptive data of the leaders' self-evaluations and external evaluations in the low and high-scoring groups on each dark personality trait

	Machiavellianism		Subclinical Narcissism		Subclinical Psychopathy	
	low	high	low	high	low	high
number of external evaluators	167	111	92	166	135	130
total number of items	671	385	355	679	573	454

<sup>59</sup> Characteristics of leaders with low levels of these traits are not in the focus of this paper, these are presented for comparison, to demonstrate the specific features connected to the different dark leader profiles.

	Machiavellianism		Subclinical Narcissism		Subclinical Psychopathy	
	low	high	low	high	low	high
number of content categories	177	128	132	189	171	153

*Source: Original data*

### 3.2.1. Machiavellianism

Table 3 shows the 10 most frequent content categories used in self-evaluations and external evaluations to describe leaders scoring low vs. high on Machiavellianism.

Table 3. The 10 most frequent content categories used to describe leaders low vs. high on Machiavellianism

High Machiavellianism		Low Machiavellianism	
external evaluation	self-evaluation	external evaluation	self-evaluation
expertise (29)	persistent (8)	expertise (34)	persistent (7)
reliable (12)	communicative competence (8)	reliable (32)	empathetic (7)
determined (9)	expertise (7)	fair (24)	reliable (6)
goal-oriented (9)	empathetic (4)	helpful (21)	efficient organizer (5)
persistent (7)	diligent (4)	honest (17)	efficient problem solver (4)
creative (7)	determined (3)	empathetic (13)	determined (4)
communicative competence (7)	team-oriented (3)	determined (11)	committed (3)
empathetic (6)	goal-oriented (3)	loyal (10)	resilient (3)
innovator (6)	benevolent (2)	open-minded (10)	compassionate (3)
fair (6)	self-confident (2)	team-oriented (10)	quick (3)

*Source: Original data*

The data reveals that the most frequently mentioned strengths of low and high Mach leaders are highly similar. External evaluators most frequently attributed “expertise” to both groups of leaders, while the leaders themselves showed the highest preference for “persistent” in their self-descriptions. Another frequently mentioned strength was “reliable” in both low and high Mach leaders’ external evaluations. However, the two groups of leaders show differences in the less frequently assigned strengths. In sum, high Mach leaders mostly emphasized the importance of hard work (determined, persistent, diligent, goal-oriented) and their communicative competence, while they also pointed out some supportive competencies (empathetic, benevolent). These leaders were similarly described by their environment, who primarily emphasized their goal-orientation and determination, while other qualities such as

communicative competence, creativity, innovativeness and empathy were also frequently attributed to high Machs by their co-workers and subordinates.

Low Mach leaders also pointed out hard skills as their strengths (“efficient organizer”, “efficient problem solver”), while they also emphasized their interpersonal competencies (“empathetic”, “compassionate”) and commitment (“committed”, “determined”). Low Mach leaders’ external evaluations laid more emphasis on their interpersonal competencies (“fair”, “helpful”, “empathetic”, “team-oriented”) and loyalty to their organization or team, than their self-evaluation.

### 3.2.2. Subclinical narcissism

Table 4 shows the 10 most frequent content categories used to describe leaders scoring low vs. high on subclinical narcissism.

Table 4. The 10 most frequent content categories used to describe leaders low vs. high on subclinical narcissism

High Narcissism		Low Narcissism	
external evaluation	self-evaluation	external evaluation	self-evaluation
expertise (45)	persistent (6)	expertise (18)	persistent (11)
reliable (30)	efficient organizer (5)	reliable (11)	empathetic (5)
fair (18)	communicative competence (5)	fair (9)	efficient problem solver (5)
creative (13)	determined (4)	helpful (9)	resilient (5)
determined (12)	positive [mentality] (4)	honest (8)	creative (5)
goal-oriented (12)	creative (4)	empathetic (6)	reliable (4)
persistent (11)	team-oriented (3)	open-minded (5)	patient (4)
team-oriented (11)	efficient problem solver (3)	compassionate (5)	devoted (3)
motivating (11)	persuasive (2)	open to learning (4)	considerate (3)
honest (11)	empathetic (2)	efficient organizer (4) / devoted (4)	efficient organizer (3) / compassionate (3) / expertise (3)

Source: Original data

The evaluations of leaders with low and high narcissism show a picture similar to that obtained for Machiavellianism: external evaluators emphasized “expertise”, “reliable” and “fair” as the major strengths of leaders in both groups, while the leaders themselves most frequently pointed out their “persistent” efforts. However, considerable differences were found between the two groups of leaders in the less frequently mentioned qualities. Highly narcissistic leaders were described by their environment as “creative”, “determined”, “goal-oriented”, “team-

oriented”, “persistent” and “motivating”, whereas these leaders described themselves by terms such as “communicative competence”, “efficient problem solver”, “empathetic” and “persuasive”, none of which was commonly ascribed to them by external evaluators.

By contrast, leaders with low narcissism were more frequently characterized, both in self-evaluations and in external evaluations, by their interpersonal competencies (“empathetic”, “compassionate”, “helpful”) and by their openness to new experiences (“open-minded”, “open to learning”). Furthermore, the data show that while highly narcissistic leaders’ self-evaluations and external evaluations diverged, the two perspectives on leaders with low narcissism were much more similar (the leaders themselves placing perhaps even greater emphasis on their interpersonal competencies such as empathy, patience, compassion and thoughtfulness).

### 3.2.3. Subclinical psychopathy

Table 5 shows the 10 most frequent content categories used to describe leaders scoring low vs. high on subclinical psychopathy.

Table 5. The 10 most frequent content categories used to describe leaders low vs. high on subclinical psychopathy

High Psychopathy		Low Psychopathy	
external evaluation	self-evaluation	external evaluation	self-evaluation
expertise (27)	communicative competence (6)	expertise (31)	persistent (8)
reliable (14)	empathetic (5)	reliable (21)	empathetic (8)
determined (10)	analytical thinking (5)	fair (17)	patient (6)
helpful (10)	expertise (5)	helpful (17)	efficient problem solver (5)
communicative competence (10)	persistent (4)	honest (14)	efficient organizer (5)
persistent (8)	efficient problem solver (4)	empathetic (13)	positive [mentality] (5)
committed (8)	determined (4)	creative (9)	resilient (5)
charismatic (6)	flexible (4)	consistent (7)	reliable (4)
team-oriented (6)	ambitious (3)	loyal (6)	honest (4)
goal-oriented (6)	resilient (3)	caring (6) / benevolent (6)	creative (4) / compassionate (4)

Source: Original data

Similarly to the findings for Machiavellianism and narcissism, leaders low and high in subclinical psychopathy were most frequently described by external evaluators with the terms

“expertise” and “reliable”, while their less frequently mentioned strengths pointed out differences between the two groups of leaders. Leaders high in psychopathy were depicted by their environment as being committed to their organization and objectives (“determined”, “persistent”, “committed”, “goal-oriented”), being charismatic and having excellent communicative skills, while their helpful and team-oriented approach was also emphasized. These leaders also pointed out communicative competence as one of their major strengths, while they also underlined their analytical thinking, problem solving skills and flexibility. However, their self-ascribed “empathetic” nature was not commonly mentioned by external evaluators.

Leaders low in psychopathy were frequently described by qualities related to honesty (“reliable”, “fair”, “honest”, “consistent”) and by several interpersonal skills (“helpful”, “empathetic”, “caring”, “benevolent”). Interpersonal competencies and attitudes were often mentioned in these leaders’ self-descriptions as well, while they also emphasized their coping and problem-solving skills described by terms such as “persistent”, “positive” and “resilient”.

#### **4. DISCUSSION**

The current study aimed to obtain a comprehensive and accurate picture of the strengths of leaders showing relatively high levels of dark personality traits. Another aim was to explore possible differences between the leaders’ perspectives on themselves and their environment’s views on them. The most frequently mentioned strengths showed striking homogeneity across the different groups of leaders. It holds true for all three DT traits that both low and high-scoring leaders’ environment pointed out the leaders’ expertise and reliability as their major strength, while the leaders themselves emphasized their persistence (apart from leaders high in psychopathy, who underlined their communicative competence). That is, the DT traits did not discriminate between the leaders in these terms. A possible explanation for this finding is that the above mentioned strengths were the most prototypical and thereby most easily accessible qualities of leaders in the sample. Based on the Leadership Categorization Theory (Lord – Mahler, 1993) individuals hold mental representations or prototypes about leaders, and there are leadership prototype dimensions that are commonly held by most individuals (Epitropaki – Martin, 2004). The above-mentioned strengths

(expertise, reliability, persistence) may be elements of this prototypic leader's profile, and that is why there were activated while answering the question about the respective leaders' strengths.

Besides the similarities between the descriptions of leaders low and high on each dark personality dimension, consistent differences were also revealed between the paired groups of leaders. The below discussion of these findings focuses on high-scoring (i.e., dark) leaders, and it is centered around a few issues on which the relevant literature does not provide consistent empirical findings or theoretical positions.

#### **4.1. Dt leader's strengths**

##### *4.1.1. Leadership orientation: task-oriented vs. People-oriented*

Classic descriptions of leader behavior often cluster leader activities and attitudes into two categories: people-orientation and task-orientation (Bass, 1990). While task-oriented leaders are emphasizing problem-solving and task-accomplishment through a directive, initiative leadership style; people-oriented leaders focus on harmonious relationships, mutual trust and respect at the workplace and prefer to use a participative and democratic leadership toolkit.

Since the common correlates of the three DT traits most frequently mentioned in the literature are egocentrism, superficial emotionality, social exploitativeness, and disagreeableness (e.g., Paulhus – Williams, 2002), it was reasonably expected that leaders high on DT traits would be primarily described as focusing on their goals and tasks rather than as having a considerate and supportive attitude towards their employees and co-workers.

This expectation was essentially confirmed by the obtained findings. Leaders scoring high on either of the three DT traits were consistently described in terms of goal and task-orientation by external evaluators, who frequently mentioned qualities such as "persistent", "determined" and "goal-oriented". By contrast, the repertoire of people-oriented leadership was relatively infrequently used to describe these leaders: not more than one people-oriented quality was listed among the most frequently mentioned characteristics in each high-scoring group (empathy was associated with high Machiavellianism, motivational skills with high narcissism, and helpfulness with high psychopathy).



#### *4.1.2. Charisma*

Several authors hold the view that dark leaders are successful in their position due to their charisma. A related view also frequently suggested in the literature is that dark leaders' exploitation of their charisma for pure self-interest reflects a leadership style referred to as pseudo-transformational leadership, which is characterized by dominance, aggression, threat, punishment and manipulation as the major means of goal achievement (Sankowsky, 1995). Deluga (2001) analyzed American participants' perceptions of presidents of the United States and found that the higher levels of Machiavellianism were attributed to the presidents, the more charismatic they were judged. Likewise, narcissistic leaders are also frequently described as inspiring, visionary and charismatic (Rosenthal – Pittinsky, 2006), and those leaders showing psychopathic features are not less frequently characterized by their charismatic interpersonal skills (Babiak – Hare, 2006).

Charismatic leaders provide their followers with a powerful vision of, and mission for, the future, thus ensuring collective pride in the group and simultaneously gaining respect and trust from followers (Bass, 1990). In this context, the descriptions obtained for dark leaders in the present study suggest that the features of charisma are most clearly reflected in the evaluations of leaders high in psychopathy. Furthermore, the term "motivating" often associated with narcissistic leaders by external evaluators may also be related to charismatic leadership. Finally, the term „reliable" consistently listed in the external evaluations of all three types of dark leaders reflects the trust elicited in followers by charismatic leaders.

#### *4.1.3. Creativity*

Creativity as a feature of successful leaders is mostly mentioned in relation to narcissism. The related studies conclude that narcissistic individuals generally have an ability to convince their environment of their exceptional creativity, whereas objective measures of creativity and narcissism are in fact unrelated (Spain et al., 2014; Goncalo et al., 2010).

In the present study, creativity as a strength of leaders was associated with two of the three dark personality traits. While Machiavellian leaders were often described in their external evaluations by the terms „creative" and „innovator" as opposed to their self-evaluations, which typically did not list such strengths, narcissistic leaders' creativity was emphasized both

by their environment and by themselves. However, creativity was not associated with high subclinical psychopathy either in the external evaluations or in the self-evaluations.

#### **4.2. Differences between self- and external evaluations**

A comparison of external evaluations and self-evaluations revealed that the closest similarity between the two perspectives was obtained for Machiavellian leaders, while the largest difference was found between narcissistic leaders' external and self-evaluations. Highly narcissistic leaders emphasized several qualities that were rarely ascribed to them by their environment, such as empathy, problem solving skills, and persuasiveness. Subclinical psychopathic leaders' external and self-evaluations showed relatively similar contents, apart from empathic ability, which was frequently mentioned by the leaders themselves but not by their environment.

These findings are in line with previous empirical findings and theoretical models, which suggest that Machiavellians see themselves in a hyperrealistic perspective, that is, they maintain a relatively accurate picture of their strengths and other characteristics (Paulhus – Williams, 2002). By contrast, the core features of narcissism are grandiosity, ego-promotion and a sense of superiority, which clearly explains why narcissistic leaders' self-ascribed strengths are inconsistent with the experiences and observations of their environment. Interestingly, leaders high in psychopathy often mentioned empathy as one of their major strengths, while the literature on DT traits points out that an impaired empathic ability is particularly characteristic to psychopathy (although it is associated with all three dark traits). It is possible that subclinical psychopathic leaders consider their occasional and minimal efforts at emotional connection (which is not part of their everyday psychological functioning) as "empathy", while their environment may well ignore these efforts or at least may not perceive them as attempts at emotional connection.

In any case, this finding deserves attention in future studies focusing on leadership development. In contrast to Machiavellian leaders, who are reasonably expected to be much more aware of their personal strengths and to purposefully use them to reach their objectives as leaders, which may contribute to their authenticity, the considerable discrepancy observed between narcissistic leaders' self-image and the experiences of their environment may pose

a challenge to those expected to cooperate with such leaders. Since most narcissistic leaders are highly motivated to improve their personal competencies (Harms et al., 2011), a possible direction that leadership development might take is supporting narcissistic leaders in achieving better awareness of their key strengths and development areas (in a non-ego-threatening manner) in order to develop a more realistic self-image.

## **5. LIMITATIONS AND OUTLOOK**

The present study took a novel approach to reveal the major strengths dark leaders and their organizations may exploit in pursuing their objectives, which inevitably involves important limitations of the obtained findings. As mentioned earlier, the strengths of dark triad leaders was not a central research question in our original study (Schiemann et al., 2020), so we did not use special measures to discover the positive qualities of DT leaders. Therefore, this paper can focus just on a limited perspective on the strengths related to dark personality traits. Based on the promising findings, extending this research in the future, by using different methodologies (like interviews, specific strengths questionnaires) can contribute to a deeper understanding of work-related correlates of dark personality traits.

The employed methodology, albeit contributing novel insights to previous findings solely based on questionnaire data, failed to eliminate several factors that possibly resulted in biased data. First, the sampling method involved the leaders in the selection of participants, since they themselves shared the link to the online questionnaire designed for their external evaluation, thus they might strive to confine their choices to those co-workers and subordinates whom they expected to present them in a favorable light.

Second, although the complete anonymity of participation was emphasized to all external evaluators, who were clearly informed that their individual responses would not be made available to any third parties including their leaders, it is still possible that at least some external evaluators were concerned about the possible job-related ramifications of sharing their sincere views on their leaders. However, even if these factors did affect the findings, the differences obtained in the evaluations of leaders scoring high on Machiavellianism, subclinical Narcissism or subclinical psychopathy, which are consistent with previous empirical

findings and existing theoretical models, clearly suggest that these differences are actually meaningful and not mere artifacts of a biased sampling procedure.

Third and finally, there is a further factor inherent in the employed methodology that might bias the obtained findings in the course of the qualitative data analysis. Namely, the analysis was restricted to the most often mentioned strengths, thus several less frequently mentioned qualities were inevitably ignored. This restriction served the aim of revealing dark leaders' most common defining characteristics shared by most of their co-workers and subordinates. Therefore, the database requires a more sophisticated secondary analysis.

Another important reason for a secondary analysis is that several characteristics of the sample offer an opportunity to study relevant questions that do not fall within the scope of the present study but could possibly contribute new insights to the field (e.g., differences between external and self-evaluations of leaders of different nationalities or management levels).

## REFERENCES

- Ames, D. – Kammrath, L. (2004): Mind-reading and metacognition: Narcissism, not actual competence, predicts self-estimated ability. *Journal of Nonverbal Behavior*, Vol. 28. pp. 187–209.
- Andrews, J. – Higson, H. (2008): Graduate employability, 'soft skills' versus 'hard' business knowledge: A European study. *Higher education in Europe*, Vol. 33. No. 4. pp. 411–422.
- Babiak, P. – Hare, R. (2006): *Snakes in suits: When psychopaths go to work*. New York: HarperCollins.
- Babiak, P. – Neumann, C. – Hare, R. (2010): Corporate psychopathy: Talking the walk. *Behavioral Science & the Law*, Vol. 28. pp. 174–193.
- Bass, B. (1990): *Bass and Stogdill's handbook of leadership*. New York: Free Press
- Berezkei, T. (2016): *Machiavellizmus. A megtévesztés pszichológiája*. Budapest: Typotex Kiadó.
- Berezkei, T. – Czibor, A. (2018): Sötét vonások a munkahelyen. *Psychiatria Hungarica*, Vol. 33. No. 4. pp. 359–373.
- Boddy, C. (2011): Corporate psychopaths, bullying, conflict and unfair supervision in the workplace. In: Boddy, C. (Ed.), *Corporate psychopaths*. London, England: Palgrave Macmillan, pp. 44–62.
- Chaves, M. – Santos, A. – Santosa, N. – Larocca, L. (2016): Use of the Software IRAMUTEQ in Qualitative Research: An Experience Report. In: Costa, A. – Reis, L. – Moreira, A. – Lamas, D. (Eds.): *Computer Supported qualitative Research. Studies in systems, Decision and Control*. pp. 39–48. doi: 10.1007/978-3-319-43271-7\_4.
- Christie, R. – Geis, F. (1970): *Studies in Machiavellianism*. New York: Academic Press.

- Deluga, R. (2001): American presidential Machiavellianism: Implications for charismatic leadership and rated performance. *Leadership Quarterly*, Vol. 12. pp. 339–363.
- De Vries, R. – De Vries, A. – De Hoogh, A. – Feij, J. (2009): More than the Big Five: Egoism and the HEXACO model of personality. *European Journal of Personality*, Vol. 23. pp. 635–654.
- Epitropaki, O. – Martin, R. (2004): Implicit Leadership Theories in applied settings: Factor structure, generalizability and stability over time. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89. pp. 293–310.
- Forsyth, D. – Banks, G. – McDaniel, M. (2012): A meta-analysis of the Dark Triad and work behavior: a social exchange perspective. *Journal of applied psychology*, Vol. 97. No. 3. pp. 557–579.
- Furnham, A. – Richards, S. – Paulhus, D. (2013): The Dark Triad of personality: A 10 year review. *Social and Personality Psychology Compass*, Vol. 7. No. 3. pp. 199–216.
- Furtner, M. – Maran, T. – Rauthmann, J. (2017): Dark leadership: The role of leaders' dark triad personality traits. In: Clark, M. – Gruber, C. (Eds.): *Leader development deconstructed* Cham, Switzerland: Springer, pp. 75–99.
- Galvin, B. – Waldman, D. – Balthazard, P. (2010): Visionary communication qualities as mediators of the relationship between narcissism and attributions of leader charisma. *Personnel Psychology*, Vol. 63. No. 3. pp. 509–537.
- Glad, B. (2002): Why tyrants go too far: Malignant narcissism and absolute power. *Political Psychology*, Vol. 23. pp. 1–37.
- Goncalo, J. – Flynn, F. – Kim, S. (2010): Are two narcissists better than one? The link between narcissism, perceived creativity, and creative performance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 36. No. 11. pp. 1484–1495.
- Hackney, K. – Perrewé, P. (2018): A review of abusive behaviors at work: The development of a process model for studying abuse. *Organizational Psychology Review*, Vol. 8. No. 1. pp. 70–92.
- Harms, P. – Spain, S. – Hannah, S. (2011): Leader development and the dark side of personality. *The Leadership Quarterly*, Vol. 22. pp. 495–509.
- Jonason, P. – Slomski, S. – Partyka, J. (2012): The Dark Triad at work: How toxic employees get their way. *Personality and Individual Differences*, Vol. 52. No. 3. pp. 449–453.
- Jonason, P. – Wee, S. – Li, N. (2015): Competition, autonomy, and prestige: Mechanisms through which the Dark Triad predict job satisfaction. *Personality and Individual Differences*, Vol. 72. pp. 112–116.
- Jones, D. – Paulhus, D. (2009): Machiavellianism. In: Leary, M. – Hoyle, R. (Eds.): *Handbook of individual differences in social behavior*. New York: Guilford, pp. 93–108.
- Jones, D. – Paulhus, D. (2010): Differentiating the Dark Triad within the Interpersonal Circumplex. In: Horovitz, L. – Strack, S. (Eds.): *Handbook of interpersonal psychology: Theory, research, assessment and therapeutic interventions*, pp. 249–298.
- Jones, D. – Paulhus, D. (2014): Introducing the Short Dark Triad (SD3): A Brief Measure of Dark Personality Traits. *Assessment*, Vol. 21. No. 1. pp. 28–41.

- Judge, T. – Piccolo, R. – Kosalka, T. (2009): The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *The Leadership Quarterly*, Vol. 20. No. 6. pp. 855–875.
- Kami, M. – Larocca, L. – Chaves, M. – Lowen, I. – Souza, V. – Goto, D. (2016): Working in the street clinic: use of IRAMUTEQ software on the support of qualitative research. *Escola Anna Nery*. Vol. 20. No. 3. e20160069.
- Kowalski, C. – Vernon, P. – Schermer, J. (2017): Vocational interests and dark personality: Are there dark career choices? *Personality and Individual Differences*, Vol. 104. pp. 43–47.
- Lilienfeld, S. – Latzman, R. – Watts A. – Smith, S. – Dutton, K. (2014): Correlates of psychopathic personality traits in everyday life: Results from a large community survey. *Frontiers in psychology*, Vol. 5. 740.
- Lord, R. – Maher, K. (1993): *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. New York: Routledge.
- Maccoby, M. (2000): Narcissistic leaders—The incredible pros, the inevitable cons. *Harvard Business Review*, Vol. 78. pp. 69–77.
- Mathieu, C. – Neumann, C. – Hare, R. – Babiak, P. (2014): A dark side of leadership: Corporate psychopathy and its influence on employee well-being and job satisfaction. *Personality and Individual Differences*, Vol. 59. pp. 83–88.
- Mathieu, C. – Babiak, P. (2016): Corporate psychopathy and abusive supervision: Their influence on employees' job satisfaction and turnover intentions. *Personality and Individual Differences*, Vol. 9. pp. 102–106.
- O'Boyle, E. – Forsyth, D. – Banks, G. – McDaniel, M. (2012): A meta-analysis of the dark triad and work behavior: A social exchange perspective. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 97. No. 3. pp. 557–579.
- Paulhus, D. – Williams, K. (2002): The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, Vol. 36. No. 6. pp. 556–563.
- Paulhus, D. – Westlake, B. – Calvez, S. – Harms, P. (2013): Self-presentation style in job interviews: The role of personality and culture. *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 43. No. 10. pp. 2042–2059.
- Ramos, M. – Lima, V. – Amaral-Rosa, M. (2019): IRAMUTEQ Software and Discursive Textual Analysis: Interpretive Possibilities. In: Costa, A.P. – Reis, L.P. – Moreira, A. (Eds.): *Computer Supported Qualitative Research: New Trends on Qualitative Research*. *Advances in Intelligent Systems and Computing*. Vol. 861. pp. 58–72. doi: 978-3-030-01406-3\_6.pdf
- Ratinaud, P. (2009): IRaMuTeQ: Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires. (Computer Software). <http://www.iramuteq.org/>.
- Rosenthal, S. – Pittinsky, T. (2006): Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly*, Vol. 17. pp. 617–633.
- Sankowsky, D. (1995): The charismatic leader as narcissist: Understanding the abuse of power. *Organizational Dynamics*, Vol. 23. No. 4. pp. 57–72.

- Schiemann, S. – Czibor, A. – Szabo, Z. – Restas, P. – Jonas, E. – Frey, D. (2020): The „dark top“ and their work attitude: The magnitude of dark triad traits at various leadership levels and their influence on leaders' self- and other-rated work attitude. Unpublished manuscript under review.
- Schyns, B. (2015): Dark personality in the workplace: Introduction to the special issue. *Applied Psychology*, Vol. 64. pp. 1–14.
- Smith, S. – Lilienfeld, S. (2013): Psychopathy in the workplace: The knowns and unknowns. *Aggression and Violent Behavior*, Vol. 18. No. 2. pp. 204–218.
- Sosik, J. – Chun, J. – Zhu, W. (2014): Hang on to Your Ego: The Moderating Role of Leader Narcissism on Relationships Between Leader Charisma and Follower Psychological Empowerment and Moral Identity. *Journal of Business Ethics*, Vol. 120. No. 1. pp. 12–135.
- Spain, S. – Harms, P. – Leberton, J. (2014): The dark side of personality at work. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 35. pp. 41–60.
- Volmer, J. – Koch, I. – Göritz, A. (2016): The bright and dark sides of leaders' dark triad traits: Effects on subordinates' career success and well-being. *Personality and Individual Differences*, Vol. 101. pp. 413–418.
- Wilson, D. – Near, D. – Miller, R. (1996): Machiavellianism: A synthesis of the evolutionary and psychological literatures. *Psychological Bulletin*, Vol. 119. No. 2. pp. 285–299.

# MESTERSÉGES INTELLIGENCIA A HUMÁN ERŐFORRÁS GAZDÁLKODÁSBAN

## ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

**KARÁCSONY PÉTER**

PhD, habil, egyetemi docens

Selye János Egyetem

Gazdaságtudományi és Informatikai Kar

[karacsonyp@ujis.sk](mailto:karacsonyp@ujis.sk)

### **Absztrakt**

Napjainkban a szervezetek sikere nagyban függhet attól, hogy mennyire hatékonyan tudják ötvözni az embereket, a folyamatokat és a technológiákat a szervezeti célok elérése érdekében. A humánerőforrás gazdálkodás a szervezetek egyik legfontosabb alaptevékenysége. Az új technológiák és szoftver-alkalmazások terjedésével egyidőben fontos felismerni azt is, hogy az emberi erőforrás gazdálkodásnak is haladnia kell a korról, ennek érdekében pedig alkalmaznia kell az új technológiai irányvonalakat. A mesterséges intelligencia (artificial intelligence, AI) az egyik ilyen ígéretes technológia irányvonal, amely vélhetően megváltoztatja az emberi erőforrás gazdálkodás eddig ismert módszereit. A jelen tanulmány azt vizsgálja, hogy a mesterséges intelligencia milyen attitűdöket vált ki a leendő és gyakorló humán szakemberek (HR) körében, valamint hogy felmérje e technológiák gyakorlati alkalmazásának lehetőségeit. A tanulmány eredményei azt mutatják, hogy a felmérésben résztvevők vegyes érzelmeket mutatnak a mesterséges intelligencia kapcsán. A válaszadók nagyrészt egyetértettek abban, hogy a mesterséges intelligencia adta eszközök hatékonyak, azok alkalmazása segíti az emberi erőforrás gazdálkodást.

*Kulcsszavak: attitűd, mesterséges intelligencia, emberi erőforrás gazdálkodás, kiválasztás, munkavállaló*

### **Abstract**

Today, the success of organizations can largely depend on how effectively an organization can combine people, processes, and technologies to achieve their goals. Human resource management is one of the most important core activities of organizations. With the spread of



new technologies and software applications, it is important to recognize that human resource management must apply new technological possibilities. One of the most promising technology trends that can change the methods of human resource management known so far is artificial intelligence (AI). The present study examines the attitudes that artificial intelligence among prospective and practicing human professionals (HR) and to assess the potential for the practical application of these technologies. The results of the study show that survey participants show mixed emotions toward artificial intelligence. Respondents largely agreed that the tools provided by artificial intelligence are effective, and their use helps people manage their resources.

*Keywords: attitude, artificial intelligence, human resource management, selection, employee*

## **1. BEVEZETÉS**

Az emberi erőforrás menedzsment az emberi erőforrásokkal kapcsolatos politikák sorozatára és a szervezetek humán menedzsment tevékenységeire irányul. Ezek a tevékenységek elsősorban a vállalati humánerőforrás-stratégiák meghatározását, az alkalmazottak felvételét és kiválasztását, azok képzését és fejlesztését, a teljesítménymenedzsmentet, az ösztönzésmentedzsmentet, a munkavállalói kapcsolatokat, valamint a munkavállalók biztonságos és egészséges foglalkoztatását elősegítő tevékenységeket foglalják magukba. Az emberi erőforrás gazdálkodás folyamatában a mesterséges intelligencia használata gazdasági haszonnal járhat, ezért az elmúlt évtizedben a mesterséges intelligencia alkalmazása tendenciává vált a humán menedzsmentben.

Függetlenül attól, hogy a technológiai haladás eredménye pozitív vagy negatív hatással van ránk nézve, egy biztos, hogy az tőlünk független, így elkerülhetetlen. A technika fejlődése az elmúlt időszakban a mindennapok szerves részévé vált. Ma már nehéz elképzelni, hogy a mindennapi feladatainkat okostelefon vagy laptop segítségével nélkül végezzük el. Az új technológiák bevezetése a kezdetben mindig sok változással és az ebből adódó félelemérzettel járt együtt. Az, hogy a mesterséges intelligenciának az emberi erőforrás gazdálkodásban való felhasználása hasznos lesz-e, vagy sem a jövőben, sőt tovább gondolva, felváltja-e majd az embert, az még napjainkban is erősen kérdéses. A mesterséges intelligencia támogatói reményteltek a végtelen lehetőségekre gondolva. Ennek ellenére nem lehetünk teljesen

biztosak abban, hogy az AI milyen következményekkel jár majd az üzleti életre és a társadalomra nézve. Brynjolfsson és Mitchell (2017) szerint az amerikai felnőtt lakosság nagy részét félelemmel tölti el a mesterséges intelligencia egyre nagyobb elterjedése, az AI „veszélyezi őket, mert annak térnyerése veszélyeztetheti munkahelyüket”.

Zielinski (2017) a mesterséges intelligencia veszélyeiről és lehetőségeiről ír művében. Véleménye szerint e technológia határozottan ígéretes; ugyanakkor arra is utalt munkájában, hogy vannak olyan esetek, amikor a vállalatok a mesterséges intelligenciát reklámfogásként, az új vevők vagy befektetők vonzására használják fel, „az AI termékükben betöltött szerepének eltúlzásával”.

Bár a saját kutatásom elsősorban arra összpontosít, hogy felmérje a hazai HR-szakemberek mesterséges intelligenciával kapcsolatos attitűdjeit, nézeteit, egy másik fontos eleme volt az is, hogy bemutassa a mesterséges intelligencia jelenlegi gyakorlati alkalmazását az emberi erőforrás gazdálkodásban.

## **2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS**

Alan Turing brit matematikus 1950-ben kiadott könyvében a számítástechnika és az intelligencia kapcsolatáról írt, melyben elsőként feltételezte, hogy a gépek képesek gondolkodni. Kidolgozott egy egyszerű módszert a hipotézisének kipróbálására: vajon egy számítógép beszélgethet-e és válaszolhat-e kérdésekre oly módon, hogy egy ember közben arra gondoljon, hogy a számítógép valójában ízig-vérig ember? Az így kapott „Turing-tesztet” azóta is felhasználják a mesterséges intelligenciával kapcsolatos kutatásokban. Turing óta nagyot fejlődött a mesterséges intelligencia, napjainkban a nagy adatok elérhetősége, a felhőalapú számítástechnika és az ahhoz kapcsolódó számítási és tárolási kapacitások bővülése, valamint a „gépi tanulás” (ML) jelentősen növelte az AI teljesítményét és hatását. Napjainkra természetessé vált a mesterséges intelligencia felhasználása a mindennapi életünk számos területén, például használjuk az autonóm járművek és robotika terén, a számítógépes látásban, vagy akár a nyelvtanulásban is (Ved et al., 2016).

A humán erőforrás gazdálkodás az 1960-as évektől egy erőteljes fejlődésen megy keresztül. Az elmúlt évtizedekben az emberi erőforrás gazdálkodás funkciói gyorsan változtak a dokumentumok alapkezelésétől kiindulva a munkáltatói márkaépítésén át a tehetséges

munkavállalók megszerzéséig bezárólag. A technológia és az emberi erőforrás menedzsment egyre inkább integrálódnak. Az olyan kifejezések, mint az e-HR, vagy például a digitális HR a 2000-es évek óta terjedtek el az emberi erőforrás gazdálkodásban. A technológia és az emberi erőforrás menedzsment egybeolvadása hatékonyabb humán menedzsment folyamatokat eredményez, és jobb minőségű szolgáltatásokat tesz lehetővé (Bondarouk – Rüel, 2009).

A digitalizáció térnyerésével az újonnan felnövő generációk teljesen más attitűdökkel, képesítésekkel, viselkedési formákkal és elvárásokkal rendelkeznek, mint a korábbi generációk (Prensky, 2001). Nyilvánvaló, hogy az emberi erőforrás menedzsmentnek hozzá kell igazítania a stratégiáit és tevékenységeit ezekhez az újonnan jövő munkavállalókhöz (Helsper – Eynon, 2010).

A mesterséges intelligencia felhasználása az emberi erőforrás menedzsmentben egy viszonylag újkeletű történet, mely a kezdeti szakaszában jár (Sheila et al., 2018). A mesterséges intelligencia, más néven gépi intelligencia egy interdiszciplináris tudományág, amely azt kutatja, hogyan lehet az emberi képességeket és az intellektuális viselkedést mesterségesen reprodukálni. Elaine Rich szerint a „mesterséges intelligencia a számítógépeket olyan dolgokra használja, amelyekben az emberek jelenleg még jobbak, de ez a jövőben akár meg is változhat” (Rich, 1983). A mesterséges intelligencia az emberi tudatosság és gondolkodás információs folyamatának szimulálása során gyorsan ki tudja a saját adatbázisából nyerni azokat az információkat, melyek közvetlenül és ésszerűen a legjobb választ jelentik a feltett kérdésekre.

A jövőben megjelenhetnek olyan, teljesen új formái is a mesterséges intelligenciának, melyek képesek szimulálni az emberi érzelmeket, vagy akár öntudatosak is lehetnek (Hintze, 2016).

A mesterséges intelligencia egy gép, program vagy mesterségesen létrehozott tudat által megnyilvánuló intelligencia, a gépi tanulás (Machine learning, ML) pedig az AI egyik ága, amely a tanulni képes rendszereket foglalja magába (Wilkinson et al., 2017). A gépi tanulás a statisztikai elemzés, a mintafelismerés és a prediktív elemzés legújabb technikáit képviseli (Theodoridis, 2015).

A mesterséges intelligencia egy, olyan rendszerként is definiálható, mely képes önmagában alkalmazkodni. Ez azt jelenti, hogy az AI-vezérelt programok képesek algoritmusokat létrehozni, mintákat megfigyelni és az adatokat eszerint egyesíteni (Dennis, 2018). Egy ilyen

rendszer fő jellemzője az a képessége, hogy tanul és teljesít anélkül, hogy korábban be lett volna programozva arra, hogy az adott helyzetben mit kellene válaszolnia (Scherer, 2017). Annak érdekében, hogy ilyen összetett műveletekre képes legyen, az AI-nek nagy mennyiségű adattal kell rendelkeznie. A szakirodalomban az AI programokat gyakran olyan gépként írják le, amelyek emberi jellegű intelligenciával rendelkeznek (McCarthy, 2007). Ennek ellenére a gépek nem helyettesítik az embereket, mivel nem képesek megérteni az adott helyzet összefüggéseit (Ross, 2018).

A mesterséges intelligencia a humán menedzsmentben először a számítástechnikai háttér fejlődésénél jelent meg. Az emberi erőforrás gazdálkodás automatizálását elősegítő számítógépes szoftvereket *humán erőforrás információs rendszernek* (HRIS) nevezik. Ezen információs rendszerek automatizálták a toborzási folyamatokat, a dokumentálást és egyéb humán menedzsment tevékenységeket is (Partridge – Hussain, 1992).

Iqbal (2018) szerint az e-HRM (elektronikus humán erőforrás menedzsment) pozitív hatással van a „vezetők munka termelékenységének javulására”. Ezen kívül az e-HRM befolyásolja a HR szolgáltatások minőségét, és segíti a vezetőket a napi döntések meghozatalában.

Bhadoriya (2017) rámutatott arra, hogy számos tényező befolyásolhatja az e-HRM hatékonyságát, például a menedzsment támogatása és a környezeti jellemzők. Nem szabad elhanyagolni egyiket sem, mivel mindkettő befolyásolhatja a szervezet technológiai felfogását és annak későbbi teljesítményét. Bhadoriya javasolja, hogy az e-HRM sikeres megvalósítása érdekében működjön együtt a szervezet informatikai osztálya és a humán menedzsment osztály. Ruël és van der Kaap (2012) szerint az e-HRM értéke három tényezőtől függ: „hatékonyság, eredményesség és HR szolgáltatás minősége”. A szerzők a munkájukban kifejtik továbbá, hogy a hatékonyság valójában a HR dokumentációk és a személyi adatok bármilyen formájának megfelelő kezelését jelenti.

Marler (2016) érvelése, hogy az e-HRM fő célja „az alacsony értékű adminisztrációs feladatok automatizálása és lecserélése magasabb értéket képviselő HR feladatokkal”. Marler hangsúlyozta tanulmányában, hogy az az idő, amelyet többé nem vesztegetnek el a HR szakemberek a rutin feladatok napi szintű megoldására, az a HR politikák fejlesztésére, valamint az üzleti kapcsolatok stratégiai tervezésére fordítható.

A fent leírt előnyök ellenére a vélemények eltérőek a mesterséges intelligencia megítélésénél. Kazuo (2017) szerint az automatizálás és a mesterséges intelligencia térnyerésével a HR szakemberek újabb kihívással néznek szembe, ugyanis a már meglévő és a technológiai fejlődés következtében felszabaduló munkaerő helyét meg kell találni a szervezeten belül, például e munkatársak átképzésével vagy átcsoportosításával.

Az elmúlt évtizedben a munka-közgazdaságtan területén heves viták folytak a szakemberek között az emberi munkaerő mesterséges intelligenciával és robotokkal történő helyettesíthetőségéről. Frey és Osborne (2017) becslése szerint az összes amerikai munkahely körülbelül 47% -át veszélyezteti a technológia fejlődése, vagyis a robotizáció és a mesterséges intelligencia térnyerése. Autor (2015) szerint azonban az automatizálás és a technológiai fejlődés nem vezet az emberi munka elértéktelenedéséhez. Valójában az automatizálás és az emberi munka kiegészítik egymást, különösen igaz ez a kreatív és megoldás-központú munkahelyek esetében, ahol az ember továbbra is fontos tényező lesz. Az ipari forradalom óta tanult történelmi tapasztalatok alapján Mokyr et al. (2015) kijelentik, hogy a számítógépek és a robotok új termékeket és szolgáltatásokat hoznak majd magukkal és ezen innovációk új munkahelyeket fognak eredményezni.

A mesterséges intelligencia gyakorlati felhasználhatóságáról folyamatos viták vannak a kutatók között. A humán menedzsment területet szem előtt tartva azonban elmondható, hogy a mesterséges intelligencia minden bizonnyal jelentős kihatással lesz az emberi erőforrás-gazdálkodás jövőjére (Lőre, 2019). A mesterséges intelligencia egyik fő előnye a nagy mennyiségű adat egyidejű kezelése, így egyszerűbbé és hatékonyabbá válhat a szervezeti adatok nyomon követése és elemzése.

A következőkben az egyes HR funkciók mentén próbálom meg bemutatni a mesterséges intelligencia jelenlegi ismert felhasználási területeit a humán menedzsmentben.

1. Kiválasztás: A mesterséges intelligencia korszerűsíti és automatizálja a monoton feladatokat a toborzási folyamatokban (Das et al., 2018). Egyre több helyen vonják be a mesterséges intelligencia-eszközöket a jelöltek kiválasztási folyamatába, segítségével már a korai fázisban, a kiválasztás első lépéseiben meggyorsíthatjuk és objektívebbé tehetjük a folyamatokat (Allen et al., 2007). A humán szakembereknek sokszor kihívást jelent egy nagy jelentkezői körből a megfelelő jelölt szűkös időn belül történő kiválasztása. A mesterséges intelligencia szoftverek

átvizsgálják, kiértékelik és esetlegesen el is utasítják azon jelentkezőket, akik a kiválasztási kritériumoknak nem felelnek meg (Florentine, 2016). A mesterséges intelligenciával működő szoftverek digitális interjú lebonyolítására is képesek, videó és audio technikák segítségével értékelik a jelölt beszédének, szóválasztékosságának és testbeszédének illeszkedését a felkínált pozícióhoz (Kaczmarek et al., 2005). Ezután a kiválasztott jelölteket egy mesterséges intelligencia támogatásával működő chatbot tájékoztatja pályázatuk állapotáról, ütemezéséről, de a jelöltek kérdéseket is feltehetnek a chatbotnak. Így elképzelhető, hogy egy teljesen automatizált kiválasztási folyamatban a jelölt először élő humán szakemberrel csak azután találkozik, miután sikeresen áthaladt a „gépeken” (Jain, 2018).

2. Munkaerő-fejlesztés és karriertervezés: Az emberi erőforrás folyamatos fejlődésen megy keresztül élete során (Kurucz, 2013). A munkavégzéshez szükséges tudás és készségek fejlesztése a mesterséges intelligencia elterjedésével felgyorsult. Az első AI-kompatibilis intelligens oktatórendszerek az 1980-as években jelentek meg az amerikai főiskolai és katonai képzéseknél (Lesgold et al., 1988). Napjainkban videók, tanulási programok, szoftverek támogatják a szervezeten belüli tanulási folyamatokat, személyre szabott tanulást biztosítva. Emellett folyamatos adatgyűjtést végeznek az alkalmazottakról, azok fejlődéséről, ami úgyszintén a képzést támogatja (Marler et al., 2006). A mesterséges intelligencia képes figyelemmel követni és mérni az alkalmazottak érdeklődési körét, fejlődésük ütemét, ezáltal a karriertervezésben is nagy segítségünkre lehet. Például, ha egy beosztott vezetői pozícióra törekszik, akkor a mesterséges intelligencia algoritmusok segítségével mintákat keres számára, továbbá javaslatokat ad olyan teljesítendő követelményekről (pl. további képzés szükségessége, munkatapasztalat erősítése, egyes szakmai készségek fejlesztése stb.), amelyeket az adott személynek meg kell szereznie, mielőtt a kívánt pozícióra pályázná (Wellers et al., 2017).

3. Teljesítményértékelés, ösztönzés menedzsment: A munkaerő teljesítményének értékelése a humán menedzsment egyik sarkalatos pontja, nagyon sok esetben szubjektíven, nem ténylegesen elért eredményeken alapszik, ami sok esetben vitát és ebből következően a munkavállalók fluktuációját is okozhatja (Poon, 2004). A mesterséges intelligencia felhasználása a teljesítményértékelésben és az ahhoz szorosan kapcsolódó ösztönzés-menedzsmentben az objektivitást erősítheti (Charan et al., 2018). A mesterséges intelligencia

programok folyamatosan mérik és visszacsatolást küldenek az alkalmazottaknak az elvégzett feladatok mennyiségéről és minőségéről.

4. Munkaerő megtartás: Az elmúlt időszakban egyre több szervezet szembesült azzal a negatív ténnyel, hogy valóságos harc folyik a munkaerő-piacon a tehetséges munkavállalók megszerzéséért (McNulty, 2018). Így a tehetséges és jó munkavállalók szervezeten belüli megtartása felértékelődött (Sexton et al., 2005). A mesterséges intelligencia képes a dolgozók elégedettségének mérésére, elemzésére, valamint összevetni a munka és a magánélet egyensúlyát. Az algoritmusok (vagy akár az Excel fejlettebb verzióiba beépített prediktív modellek is), képesek „megjósolni”, hogy mely alkalmazottak esetében merülhet fel a jövőben a szervezet elhagyásának gondolata. Mindennapi munkájukban és viselkedésükben az alkalmazottak számos jelet adnak szándékaikról, lehetővé téve ezzel a szervezeteknek, hogy prediktív statisztikai modellek segítségével előre jelezzék az alkalmazottak szándékait. Ezen információk felhasználásával a vezető (vagy maga a mesterséges intelligencia) időben beavatkozhat, hogy megakadályozza a tehetséges munkavállalók elvándorlását (Grillo, 2015).

1. táblázat: A mesterséges intelligencia és gépi tanulás előnyei és hátrányai

Előnyök	Hátrányok
Megtakarítás költség, idő, pénz és emberi erőforrások szempontjából.	Az előrejelzés pontosságát az adatok minősége befolyásolhatja.
Könnyebb hozzáférhetőség a korábban megszerzett és tárolt információkhoz (önéletrajzok, közösségi médiatartalmak stb.).	Az algoritmusok bizonyos mértékben egy „fekete doboznak” tekinthetők, azaz gyakran nem egyértelmű, hogy az AI/ML hogyan és miért jutott az adott megoldásra.
Hatalmas mennyiségű adatok egyidejű kezelése.	Az adatvédelem jövőbeli jogi kérdései.
Egyéni és szervezeti eredmények prediktív elemzése, pontosságuk biztosítása.	Az AI/ML iránti bizalmatlanság az állásra pályázók, a média és a társadalom részéről.

Megjegyzés: AI/ML: mesterséges intelligencia/gépi tanulás

*Forrás: Saját szerkesztés Gonzalez et al. (2019) nyomán*

A mesterséges intelligencia használatának az emberi erőforrás gazdálkodásban, ahogy azt az 1. táblázat is mutatja, számos előnye van, ugyanakkor a HR vezetőknek nem szabad megfeledkezniük e technológiák használatának jogi és etikai kérdéseiről sem. A mesterséges intelligencia kifejezés gyakorta kelt félelmet a mindennapi emberekben, sok esetben a „robotok” által vezérelt világot képzelik el vele összefüggésben. A félelem és a szorongás nemcsak a tömeges munkahely elvesztésekkel kapcsolatos, hanem abból a baljóslatú sztereotípiából fakad, hogy az emberiség végül kihál a mesterséges intelligencia által vezérelt

robotok által. Ez a félelem jelenik meg a Martin Ford által írt „A robotok felkelése” című könyvben is, amely a közeljövőt úgy ábrázolja, ahol az AI robotok átveszik az emberek helyét a világban (Ford, 2016).

*Manapság az AI egyértelműen túlmutat a robotikán, számos olyan alapvető technológiai elemet magába foglal, ami az ismétlődő emberi feladatok automatizálását magába foglalja. Az üzleti környezet fejlődik, nagyobb hangsúlyt fektetve a minőség alapú tevékenységekre. Ilyen körülmények között elkerülhetetlen, hogy az emberi erőforrás menedzsment egyes funkcióit is ne a mesterséges intelligencia vegye át, ahogy az a szakirodalmi áttekintésben is bemutatásra került. Az AI eszközök a szervezetek szerves részévé válnak, emellett elkerülhetetlen lesz a munkavállalók alkalmazkodása a változó körülményekhez. A vállalatok alkalmazottakkal szembeni elvárásai folyamatosan nőnek, a jövőbeli munkavállalóknak meg kell felelniük ezen megváltozott munkaköri követelményeknek, különben számos akadállyal találhatják szemben magukat.*

### **3. ANYAG ÉS MÓDSZER**

A saját vizsgálataim során kérdőíves felmérést készítettem olyan személyek körében, akik vagy a humán menedzsment területén dolgoznak, vagy mester szakos egyetemi hallgatók, és emellett humán menedzsment területen gyakornokok. A válaszadók kiválasztása hólabda módszer segítségével történt. A módszer lényege, hogy a kérdőívet első körben, célzott populációba tartozó néhány személynek (volt és jelenlegi hallgatóim, egyetemi kapcsolatok) küldtem ki, valamint megkértem őket, hogy adják meg más, általuk ismert és a fent meghatározott populációba tartozó személyek elérhetőségét, így a már elért személyek újabb válaszadókat javasoltak. A kérdőívek kiküldését két formában, papír alapon és online végeztem 2020. január és március között. Összesen 102 értékelhető kérdőívet sikerült összegyűjteni ezen időszak alatt.

A kérdőív összeállításakor – a szakirodalmi ajánlásokat is figyelembe véve – 25 kérdést határoztam meg. A kérdések nagyrészt Likert skála típusú, zárt kérdések voltak, de volt nyílt, önkifejtős kérdés is a témával kapcsolatban, melynek kitöltése nem volt kötelező. A kérdőív elkészítésének első fázisában pilotkutatást végeztem, hogy minél érthetőbb és a téma



szempontjából a lehető legrelevánsabb kérdések kerüljenek be a kérdőív végső formájába. A pilotkutatásba a végzős vezetés-szervezés szakos hallgatóimat vontam be.

A kapott adatokat átfogóan megvizsgáltam, kategorizáltam, kódoltam és SPSS.21 statisztikai elemző szoftver segítségével értékeltem ki. A kérdőív felépítését tekintve az első rész a demográfiai adatokra kérdez rá, a második rész a mesterséges intelligenciával kapcsolatos attitűdöket, véleményeket méri fel, míg az utolsó rész tartalmazza azokat a kérdéseket, melyek a mesterséges intelligenciának a gyakorlati alkalmazására irányulnak a hazai humán menedzsment területeken. A hipotézisek vizsgálatához a kérdőív többek között a következő Likert-skálás kérdéseket tartalmazta:

- *Az Ön munkahelye veszélyben van-e a mesterséges intelligencia térnyerése révén?*
- *Ön hogy ítéli meg a mesterséges intelligencia felhasználását az emberi erőforrás gazdálkodásban?*

H1. A mesterséges intelligencia felhasználása és a munkahely elvesztésének félelme között szignifikáns kapcsolat mutatható ki.

A szakirodalomban az egyik leggyakrabban visszatérő negatív elem a mesterséges intelligenciával és az új technológiákkal kapcsolatban az, hogy e technológiák hosszútávon az emberek munkájának létét fenyegetik (Bruun – Duka, 2018; Chelliah, 2017).

H2. A mesterséges intelligencia és annak emberi erőforrás gazdálkodásban való felhasználásának pozitív megítélése között szignifikáns kapcsolat mutatható ki.

A mesterséges intelligencia használata jelentősen javíthatja az emberi erőforrás gazdálkodás hatékonyságát, a gyors és precíz technológiáknak köszönhetően (Zang – Ye, 2015; Sheila et al., 2018).

A saját vizsgálataim főbb eredményeinek bemutatása előtt a kérdőíves felmérésben szereplők demográfiai adatait mutatom be a 2. számú táblázat segítségével. A táblázat adatai szerint a kérdőívet kitöltők 54,9 százaléka férfi, 45,1 százaléka pedig nő volt. Kor tekintetében a 18-25 év közöttiek tették ki a legnagyobb hányadot, 39,2 százalékos aránnyal, ezt követte a 35-50 év közöttiek aránya 28,4 százalékkal, a legkevesebben, 2,9 százalékkal a 65 év feletti korosztályt képviselték. Az iskolai végzettség megoszlását illetően elmondható, hogy a középiskolai végzettségűek (ebbe beleszámít a jelenleg még tanuló, de már gyakornokként

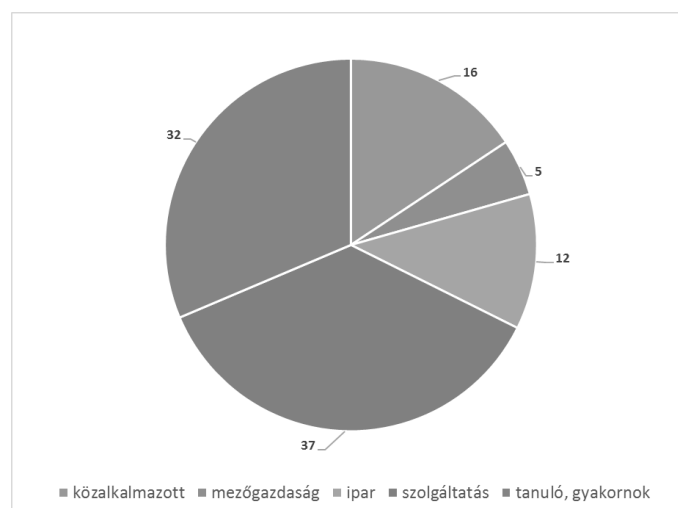
foglalkoztatott egyetemi hallgatók is) voltak a legnagyobb arányban (52 százalék) a kitöltők között, ezt követte az egyetemi végzettségűek aránya, 44,1 százalékkal, és mindösszesen 4 fő (3,9 százalék) volt a szakmunkásképzőt végzettek száma.

2. táblázat: A kérdőíves felmérésben résztvevők főbb demográfiai adatai

Nem	Gyakoriság	Százalékos megoszlás
Férfi	56	54,9
Nő	46	45,1
<b>Kor</b>		
18-25	40	39,2
25-35	19	18,6
35-50	29	28,4
50-65	11	10,8
65 év feletti	3	2,9
<b>Legmagasabb iskolai végzettség</b>		
egyetem	45	44,1
középiskola érettségivel	53	52,0
szakmunkásképző	4	3,9

*Forrás: Saját vizsgálatok*

1. ábra: A kérdőívet kitöltők ágazati megoszlása, fő



*Forrás: Saját vizsgálatok*

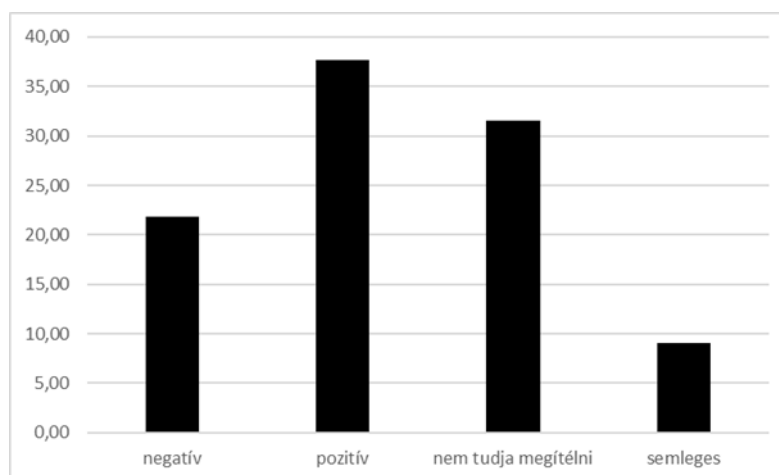
A kérdőívet kitöltők közül 70 fő (68,6 százalék) volt a HR szakember, míg az egyetemista/HR gyakornokok száma 32 fő (31,4 százalék) volt. Az ágazati megoszlást tekintve a HR

szakemberek főleg a szolgáltatási ágazatban tevékenykedtek (37 fő), közalkalmazott 16 fő, iparban dolgozó 12 fő, mezőgazdaságban pedig 5 fő volt (1. ábra).

#### 4. A SAJÁT VIZSGÁLATOK EREDMÉNYEI

A mesterséges intelligencia általános megítéléséről a következőképpen nyilatkoztak a kérdőívet kitöltők. A megkérdezett HR szakemberek 21,8 százaléka szerint e technológiák elterjedése negatív hatással van az alkalmazottakra nézve, 37,7 százaléka szerint van pozitív hatással, 9 százalék nyilatkozott úgy, hogy semlegesek e technológiák megítélését illetően, és 31,5 százaléka a válaszadóknak választotta azt az opciót, hogy „nem tudja megítélni” (2. ábra). Ezen eredmények alapján azt a következtetést lehet levonni, hogy vizsgált HR szakemberek és gyakoronokok többnyire pozitív megítéléssel vannak e technológiák iránt. Ha ezt a kérdést tovább bontva elemezzük, akkor jutunk arra az eredményre, hogy az egyes területeken dolgozók eltérően vélekednek, míg az autóiiparban és műszaki szolgáltatásban pozitívak a mesterséges intelligencia megítélésével kapcsolatban, addig a turizmusban, vendéglátásban és egyéb szolgáltatási szférában dolgozó HR szakemberek vélekedése negatív az új és modern technológiákkal kapcsolatban, beleértve a mesterséges intelligenciát is.

2. ábra: A mesterséges intelligencia használata az alkalmazottakra nézve, százalékban

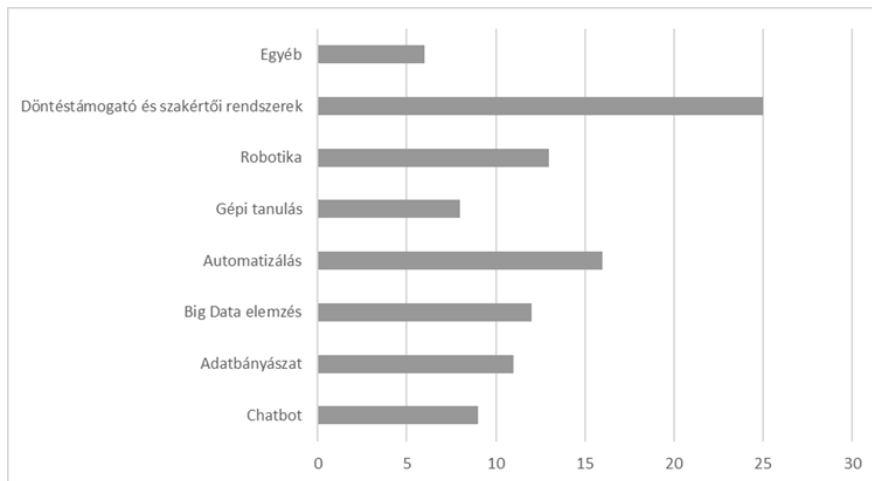


*Forrás: Saját vizsgálatok*

A következő, 3. ábra ismerteti a leggyakrabban alkalmazott mesterséges intelligencia alapú technológiákat, melyekkel a válaszadók a gyakorlatban találkoznak. Az adatok szerint a kérdőívet kitöltők legtöbbször a döntéstámogató és szakértői rendszerekkel (25 százalék)

találkoznak a gyakorlatban, ide tartoznak például a toborzásban, a kiválasztásban, de a képzésben és a teljesítményértékelésben felhasznált mesterséges intelligencia alapú algoritmusok, szoftverek. Ezt követi az automatizálás (16 százalék), a robotika (13 százalék), a Big Data elemzés (12 százalék), az adatbányászat (11 százalék), a chatbotok használat (9 százalék), és végül a gépi tanulás (8 százalék).

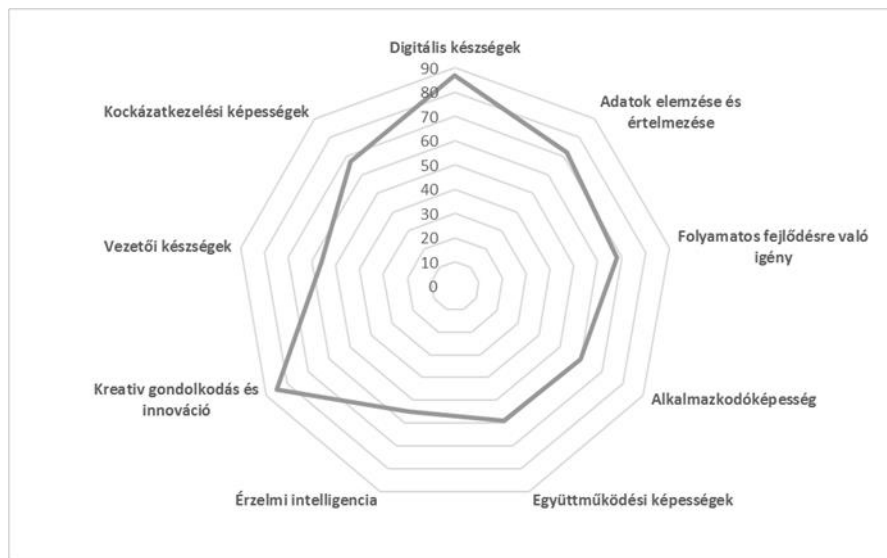
3. ábra: A gyakorlatban használt mesterséges intelligencia alapú technológiák, százalékban



*Forrás: Saját vizsgálatok*

A kérdőíves felmérés során azt is elemeztem, hogy a megkérdezettek szerint a jövőben milyen kompetenciákra lesz szükségük az új alkalmazottaknak ahhoz, hogy sikeresen helyt tudjanak állni a mesterséges intelligencia és technológiai fejlődés nyújtotta kihívások közepette is. Ennél a kérdésnél több választ is megadhattak a felmérésben résztvevők, így a válaszokban leggyakrabban előforduló kompetenciákat ábrázoltam a 4. ábrán. A jövőt tekintve az egyik legfontosabb kompetencia, amit a munkavállalóktól elvárnak a megkérdezett HR szakemberek, az a digitális készségek (87-en választották), ezt követi a kreatív gondolkodás és innovációra való hajlam (85), valamint az adatok elemzése és értelmezése (72-en jelölték meg) is fontos kompetencia lesz a jövőben. A középmezőnyben olyan kompetenciák szerepeltek, mint például a folyamatos fejlődésre való igény (68), a kockázatkezelési képességek (67) és az alkalmazkodóképesség (60). A sort a klasszikus kompetenciák közül az együttműködési képességek (59), a vezetői képességek (56) és az érzelmi intelligencia (55) zárta.

4. ábra: A jövő munkavállalóival szembeni kompetencia elvárások, gyakoriság



*Forrás: Saját vizsgálatok*

A saját kutatásomban vizsgáltam azt is, hogy milyen a HR szakemberek, gyakornokok véleménye a mesterséges intelligencia új munkaerő kiválasztásában történő felhasználásáról. A következő, 3. számú táblázat mutatja be, hogyan vélekednek a megkérdezettek arról, hogy a mesterséges intelligencia tárgyilagosabb-e, mint az ember, pl. az önéletrajzok elemzésében.

3. táblázat: A mesterséges intelligencia az új munkaerő kiválasztásában objektívabb, mint az ember, fő

	Kiválasztás					Összesen
	1	2	3	4	5	
HR menedzser	3	6	36	23	2	70
tanuló, gyakornok	2	7	10	11	2	32
<b>Összesen</b>	5	13	46	34	4	102

Megjegyzés: 1=teljesen nem ért egyet, 2=részben nem ért egyet, 3=részben egyetért, 4=teljesen egyetért, 5=nem tudja megítélni

*Forrás: Saját vizsgálatok, 2020*

A kapott válaszok szerint a felmérésben résztvevők közül 36 HR menedzser és 10 tanuló/gyakornok vélekedett úgy, hogy részben egyetért az állítással, és 23 HR menedzser, valamint 11 tanuló/gyakornok pedig teljesen egyetért azzal az állítással, hogy a mesterséges intelligencia objektívabb az új munkaerő kiválasztásában, mint az ember.

A tanulmányom anyag és módszere részében felállított hipotézisek igazolásához korrelációs számításokat végeztem, melyek eredményeit a következő, 4. táblázatban foglalom össze. A korrelációs számításnál a mesterséges intelligencia megítélését vizsgáltam, olyan változók, *mint a mesterséges intelligencia és a munkahely elvesztésének félelme, valamint a mesterséges intelligencia és annak az emberi erőforrás gazdálkodásban való szerepének pozitív megítélése segítségével.*

4. táblázat: A korrelációelemzés eredményei

		Mesterséges intelligencia	Munkahely elvesztésének félelme	Emberi erőforrás gazdálkodásban betöltött pozitív szerepe
Mesterséges intelligencia	Korrelációs együttható	1	0,092	,379**
	Szignifikancia		0,355	0
	N	102	102	102
Munkahely elvesztésének félelme	Korrelációs együttható	0,092	1	0,032
	Szignifikancia	0,355		0,747
	N	102	102	102
Emberi erőforrás gazdálkodásban betöltött pozitív szerepe	Korrelációs együttható	,379**	0,032	1
	Szignifikancia	0	0,747	
	N	102	102	102

\*\* . A korrelációs együttható szignifikáns 0.01szignifikancia szinten.

*Forrás: Saját vizsgálatok*

A hazai és nemzetközi szakirodalomban is többször felmerülő kérdés, hogy milyen hatása lesz vajon a mesterséges intelligenciának és a robotizációnak a munkahelyekre. Ezzel kapcsolatban a vizsgálataim során megkérdeztem a humán szakemberek és gyakornokok véleményét. A kapott eredmények alapján nem volt kimutatható szignifikáns kapcsolat e két változó között, így nem teljesítette a vizsgálat a kritériumot ( $p > 0.01$ ). Tehát a mesterséges intelligencia felhasználása és a munkahely elvesztésének félelme közötti kapcsolat nem bizonyított a kérdőíves felmérésem eredménye alapján. *A H1. hipotézist ezek alapján elvettem.*

A H2. hipotézisem, mely a mesterséges intelligencia és annak az emberi erőforrás gazdálkodásban betöltött pozitív szerepének megítélése közötti szignifikáns kapcsolatra utalt, *elfogadom*, ugyanis e két vizsgált változó között szignifikáns volt a kapcsolat, a Pearson korrelációs együttható értéke 0.379 volt, ami közepes erősségű kapcsolatot feltételez a két tényező között. Ezek alapján elmondható, hogy a vizsgált HR szakemberek és gyakornokok a

mesterséges intelligencia használatához a humán erőforrás gazdálkodás terén pozitívan viszonyulnak.

## 5. KÖVETKEZTETÉSEK

A tanulmányban elemeztem a humán szakemberek és gyakornokok mesterséges intelligenciához való hozzáállását. Az elemzés 102 fő bevonásával készült, akik mindannyian vagy humán menedzserek, vagy humán menedzsmenthez köthető szakokon (emberi erőforrás gazdálkodás, vezetés és szervezés) tanuló egyetemisták voltak, akiknek gyakornokként már volt munka-tapasztalatuk a felmérés időpontjában.

A saját vizsgálatok eredményei alapján elmondható, hogy a kérdőíves felmérésben résztvevő HR szakemberek és gyakornokok hozzáállása a mesterséges intelligenciához többnyire támogató jellegű, annak a humán erőforrás gazdálkodásban betöltött szerepét pozitívnak ítélik meg.

A kapott eredmények alapján nem nyert bizonyítást az az általános félelem a mesterséges intelligencia kapcsán, hogy az a jövőben veszélyeztetné a munkahelyeket. Az adatok elemzése során nem igazolódott be az ezzel kapcsolatos feltételezésem, így nem lehet egyértelműen kijelenteni, hogy a megkérdezett szakemberek munkahelyi helyzetére negatív hatással lenne a mesterséges intelligencia térnyerése.

A szervezeteknek az alkalmazkodóképességhez és versenyképességhez haladniuk kell a korról, és ebben egyértelműen kiemelt szerep hárul a humán menedzsment régi technológiáinak modernizálására is. Megítélésem szerint a hazai munkahelyeken a mesterséges intelligencia nem fogja a humán szakembereket helyettesíteni és ezáltal lecserélni teljes egészében, hanem az inkább átalakítja majd az emberi erőforrás gazdálkodás hagyományos módszereit egy modernebb, fejlettebb verzióra, és ezzel együtt új szakembereket fog megkövetelni. Ezért nagyon fontos az, hogy a vezetők időben felkészítsék a dolgozókat e változásokra. Ehhez mindenképp a szervezeteknek meg kell érteniük az alkalmazottjaik szorongását és belső ellenállását a mesterséges intelligencia alkalmazásával szemben, és segíteniük kell őket annak minél gyorsabb leküzdésében. Ehhez fontos érthetően és konkrétan közvetíteni a szervezet mindenkori stratégiáját a beosztottak felé. Tehát, egy nyitott és konstruktív légkör

megteremtése lenne a cél a szervezeteknél, ahol az alkalmazottak tapasztalatai és ötletei automatikusan beépülnek a rendszerbe.

## IRODALOMJEGYZÉK

- Allen, D.G. – Mahto, R. – Otondo, R.F. (2007): Web-based recruitment: Effects of information, organizational brand, and attitudes toward a Web site on applicant attraction. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92. pp. 1696–1708.
- Autor, D.H. (2015): Why Are There Still So Many Jobs? The History and Future of Workplace Automation. *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 29. No. 3. pp. 3–30. doi:10.1257/jep.29.3.3.
- Bhadoriya, M.C. – Bajpai, N. – Patwardhan, M. (2017): Identifying and Prioritizing the Determinants of e-HRM: an AHP Approach. *Annual International Conference On Enterprise Marketing & Globalization*, pp. 74–83. doi:10.5176/2251-2349\_HRM&PD17.21.
- Bondarouk, T.V. – Ruel, H.J.M. (2009): Electronic Human Resource Management: challenges in the digital era. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20. No. 3. pp. 505–514.
- Bruun, E.P.G. – Duka, A. (2018): Artificial Intelligence, Jobs and the Future of Work: Racing with the Machines. *Basic Income Studies*, Vol. 13. No. 2. pp. 1–15. doi:10.1515/bis-2018-0018
- Brynjolfsson, E. – Mitchell, T. (2017): What Can Machine Learning Do? Workforce Implications. *Science*, Vol. 358. No. 6370. pp. 1530–1534.
- Charan, R.D. – Barton, D. – Carey. (2018): Talent wins: The new playbook for putting people first. Vol. 1. Harvard Business Review Press.
- Chelliah, J. (2017): Will artificial intelligence usurp white collar jobs? *Human Resource Management International Digest*, Vol. 25. No. 3. pp. 1–3. doi:10.1108/hrmid-11-2016-0152.
- Das, P. – Pandey, M. – Rautaray, S.S. (2018): A CV Parser Model using Entity Extraction Process and Big Data Tools. *I.J. Information Technology and Computer Science*, Vol. 9. pp. 21–31. doi:10.5815/ijitcs.2018.09.03.
- Dennis, M.J. (2018): Artificial intelligence and recruitment, admission, progression, and retention. *Enrollment Management Report*, Vol. 22. No. 9. pp. 1–3.
- Florentine, S. (2016): How artificial intelligence can eliminate bias in hiring: AI and machine learning can help identify diverse candidates, improve the hiring pipeline and eliminate unconscious bias. <https://www.cio.com/article/3152798/artificialintelligence/how-artificial-intelligence-can-eliminate-bias-in-hiring.html>.
- Ford, M. (2016): *Rise of the Robots: Technology and the Threat of a Jobless Future*. Basic Books Publisher, ISBN-10: 0465097537.
- Frey, C.B. – Osborne, M.A. (2017): The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 114. pp. 254–280. <http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2016.08.019>.



- Gonzalez, M. F. – Capman, J. F. – Oswald, F. L. – Theys, E. R. – Tomczak, D. L. (2019): Where's the I–O?" Artificial Intelligence and Machine Learning in Talent Management Systems. *Personnel Assessment and Decisions*, Vol. 5. No. 3. pp. 5–16. DOI: 10.25035/pad.2019.03.005.
- Grillo, M. (2015): What types of predictive analytics are being used in talent management organizations? Cornell University, ILR School.
- Helsper, E.J. – Eynon, R. (2010): Digital natives: where is the evidence? *British Educational Research Journal*, Vol. 36. No. 3. pp. 503–520.
- Hintze, A. (2016): Understanding the four types of AI, from reactive robots to self-aware beings. <https://theconversation.com/understanding-the-four-types-of-ai-from-reactive-robots-to-self-aware-beings-67616>.
- Iqbal, N. – Ahmad, M. – Allen, M. – Raziq, M.M. (2018): Does e–HRM improve labour productivity? A study of commercial bank workplaces in Pakistan. *Employee Relations*, Vol. 40. No. 2. pp. 281–297. doi:10.1108/ER-01-2017-0018.
- Jain, S. (2018): Human Resource Management and Artificial Intelligence, *International Journal of Management and Social Sciences Research*, Vol. 7. No. 3. pp. 32–45.
- Kaczmarek, T. – Kowalkiewicz, M. – Piskorski, J. (2005): Information extraction from CV. In *Proceedings of the 8th International Conference on Business Information Systems*, pp. 3–7.
- Kazuo, Y. (2017): How Artificial Intelligence Will Change HR. *People & Strategy*, Vol. 40. No. 3. pp. 42–46.
- Kurucz, A. (2013): The SMEs surf in change flow. *Tér–Gazdaság–Ember*, Vol. 4. No. 4. pp. 109–121.
- Lesgold, A. – Lajoie, S. – Bunzo, M. – Eggan, G. (1988): SHERLOCK: A Coached Practice Environment for an Electronics Troubleshooting Job. Pittsburgh University, Learning Research and Development Center.
- Lőre, V. (2019): Magyar munkaerőpiaci prognózisok a digitalizáció tükrében. In: Antalík, I. (Szerk.): *Térerő – Erőtér: Tanulmányok a Kárpát–medencei geopolitikai konferencia előadásaiból*. Selye János Egyetem, Komárno, Szlovákia, pp. 126–135.
- Marler, J. H. – Parry, E. (2016): Human resource management, strategic involvement and e–HRM technology. *International Journal Of Human Resource Management*, Vol. 27. No. 19. pp. 2233–2253. doi:10.1080/09585192.2015.1091980.
- Marler, J.H. – Liang, X. – Dulebohn, J.H. (2006): Training and effective employee information technology use. *Journal of Management*, Vol. 32. pp. 721–743.
- McCarthy, J. (2007): What Is Artificial Intelligence? [Online]. <http://jmc.stanford.edu/articles/whatisai/whatisai.pdf>.
- McNulty, J. (2018): High–tech workplace tools are key to winning the war for talent. *Strategic HR Review*, Vol. 17. No. 4. pp. 176–180. doi:10.1108/shr-05-2018-0033.
- Mokyr, J. – Vickers, C. – Ziebarth, L.N. (2015): The History of Technological Anxiety and the Future of Economic Growth: Is This Time Different? *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 29. No. 3. pp. 31–50.

- Partridge, D. – Hussain, K. M. (1992): Artificial intelligence and business management. Bristol, MA: Intellect Books.
- Poon, J.M.L. (2004): Effects of performance appraisal politics on job satisfaction and turnover intention. *Personnel Review*, Vol. 33. No. 3. pp. 322–334. doi:10.1108/00483480410528850.
- Prensky, M. (2001): Digital natives, digital immigrants. *On the Horizon*, Vol. 9. No. 5. pp. 1–6.
- Rich, E. (1983): Users are individuals: individualizing user models. *International journal of man-machine studies*, Vol. 18. No. 3. pp. 210.
- Ross, J. (2018): The Fundamental Flaw in AI Implementation. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 29. No. 2. pp. 10–11.
- Ruël, H. – van der Kaap, H. (2012): E-HRM Usage and Value Creation. Does a Facilitating Context Matter? *Zeitschrift Für Personalforschung*, Vol. 26. No. 3. pp. 260–281. doi:10.1688/1862-0000&lowbar;ZfP&lowbar;2012&lowbar;03&lowbar;Ruel.
- Scherer, M. (2017): AI in HR: Civil rights implications of employers' use of artificial intelligence and big data. *Scitech Lawyer*, Vol. 13. No. 2. pp. 12–15.
- Sexton, R. – McMurtrey, S. – Michalopoulos J. – Smith, A. (2005): Employee Turnover: A Neural Network Solution. *Computers and Operations Research*, Vol. 32. No. 10. pp. 2635–2651.
- Sheila, L.M. – Steven, G. – Chad, M. – Mayank, G. (2018): The new age: artificial intelligence for human resource opportunities and functions. Ernst & Young LLP., pp. 1–8.
- Theodoridis, S. (2015): *Machine learning: A Bayesian and optimization perspective (Vol. 1)*. Academic Press Elsevier.
- Turing, A. (2009): Computing machinery and intelligence. In: Epstein, R. – Roberts, G. – Beber, G. (Eds.): *Parsing the Turing Test*. Dordrecht: Springer, pp. 23–65.
- Ved, S. –Kaundanya, N.S. – Panda, O.P. (2016): Applications and Current Achievements in the field of Artificial Intelligence. *Imperial Journal of Interdisciplinary research*, Vol. 2. No. 11. pp. 932–936.
- Wellers, D. – Elliott, T. – Noga, M. (2017): 8 ways machine learning is improving companies' work processes. *Harvard Business Review*: <https://hbr.org/2017/05/8-ways-machine-learning-is-improving-companies-work-processes>.
- Wilkinson, A. – Redman, T. – Dundon, T. (2017): *Contemporary Human Resource Management, text and cases*, 5th ed. London: Pearson.
- Zang, S. – Ye, M. (2015): Human resource management in the era of big data. *Journal of Human Resource Management and Sustainability Studies*, Vol. 3. pp. 41–45. <http://dx.doi.org/10.4236/jhrss.2015.31006>.
- Zielinski, D. (2017): Get Intelligent on AI: Artificial intelligence can boost HR analytics, but know what you're buying. *HR Magazine*, Vol. 62. No. 9. pp. 60.

# AZ ASSZENZIÓ FILOZÓFIAI FOGALMA, ÉS GYAKORLATI ALKALMAZÁSA A COACHINGBAN

## THE PHILOSOPHICAL CONCEPT OF ASSENT AND ITS PRACTICAL APPLICATION IN COACHING

**KISS OLGA**

PhD, adjunktus

Budapesti Corvinus Egyetem

Nemzetközi, Politikai és Regionális Tanulmányok Intézet

Politikatudományi Tanszék, Filozófia Központ

[kissolga@uni-corvinus.hu](mailto:kissolga@uni-corvinus.hu)

### **Absztrakt**

A coaching lényege a tudatos változás. De lehetséges ez egyáltalán? És ha igen, akkor lehetséges vajon mindenki számára? A sztoikusok voltak az elsők az európai gondolkodás történetében, akik felismerték az egyén képességét arra, hogy tudatosan változtasson saját gondolkodásmódján, befolyásolja a lelkében dülő érzelmeket, emóciókat. Az itt következő tanulmány célja annak megmutatása, hogy a kognitív coaching a sztoikus filozófia örököse, nemcsak strukturálisan, logikailag, hanem történetileg is kimutatható módon. A kognitív coaching lényeges pontján szerepet kap az ember azon képessége, amelyet a sztoikusok az *asszenzió* fogalmában ragadtak meg. A gondolatmenet végkövetkeztetése pedig az, hogy valójában ez a mozzanat a legtöbb - ha nem minden - coaching folyamat szükséges feltétele.

*Kulcsszavak: coaching, kognitív coaching, sztoikus filozófia, asszenzió, tudatosság*

### **Abstract**

Coaching is a conscious change. But is it possible at all? If it was, is it possible for all of us? In European thinking, the Stoic philosophers were the first, who discovered the ability of the individual to change his own thinking voluntarily, to influence the emotions disturbing his soul. In this paper, I intend to show that cognitive coaching is based on the heritage of stoic philosophy. At important points of coaching process, it uses the ability of the individual which were called assent by stoics. As an end result I draw the conclusion that this is necessary not

only in cognitive coaching, but possibly in every form of personal or team coaching in which people deal with their ways of thinking.

*Keywords: coaching, cognitive coaching, stoic philosophy, assent, consciousness*

## **1. BEVEZETÉS**

A coaching gyökerei mélyre nyúlnak a filozófiai hagyományban. A kognitív coaching megközelítésmódjának alapjául szolgáló kognitív terápia és a kognitív-erotív viselkedésterápia szókratészi és sztoikus filozófiai gyökerei jól ismertek. Így a kognitív coaching is szükségképpen ugyanezen hagyományban gyökerezik.

Az azonban kevésbé ismert, hogy a sztoikusoknak volt egy olyan felismerése is, amely minden mai coaching közös alapja, ez pedig az asszenzió fogalma. A cikk első részében ezt járjuk körül. Látni fogjuk, hogy a sztoikusok vették észre először, hogy az individuum egy sajátos eredendő szabadsággal, autonómiával rendelkezik, melynek következtében nem kell, hogy kiszolgáltatott legyen a lelkében dülő emócióknak, hanem képes tőlük távolságot tartani, hátr lépni, és döntenie arról, hogy elfogadja azokat, vagy sem.

A coachingnak már az igénye is azon alapul, hogy az egyén viszonyul valahogyan saját magához. A coaching folyamat pedig döntő pontokon hasznosítja azt a felismerést, hogy az egyénnek – elvileg – szabadságában áll, hogy bármit, ami a lelkében történik, elfogadjon vagy elvessen. Ahhoz, hogy változtassunk a cselekedeteinken, a szokásainkon, az az első lépés, hogy különbséget tudjunk tenni jó és rossz, helyes és helytelen között.

## **2. AZ ASSZENZIÓ A SZTOÁBAN**

Az *asszenzió* – egy képzet helyesnek való elismerése – a sztoikus filozófia központi fogalma. Az egyén szabadságát testesíti meg azokon a területeken, amelyek – Epiktétosz kifejezésével élve – "birtokunkban vannak". Ahogy a *Kézikönyvecskében* írja: "Tőlünk függ a véleményünk, az ösztönös vágyunk, a törekvésünk és ellenszenvünk, egyszóval mindaz, amit egyedül alkotunk meg." (Epiktétosz, 1978, pp. 5.) Mindezek a területek az egyén képes arra, hogy szabad döntést hozzon: tőle függ csupán, hogy a lelkében mi történik. A külső ingerek éppúgy képzeteket keltenek a lélekben, mint a vágyak, a saját céljaink, törekvéseink. Az *asszenzió* nem

más, mint az a gesztus, hogy az egyén ezeket elfogadja igaznak és helyesnek – vagy teheti épp az ellenkezőjét is: elutasíthatja és elvetheti ezeket.

Ismeretelméletileg tehát az egyén döntéseinek kettős oka van. Az egyik ok az a képzet (*phantasia*), amit a külvilágból származó ingerek keltenek bennünk. De ez az ok nem határozza meg egyértelműen az egyén választát, sem gondolatilag, sem érzelmileg. A másik ok – és ez lesz igazából a fő ok – az, ahogyan az egyén "asszenzióval illeti" ezeket (Forman, 2016). Ha feldühítenek, valójában rajtunk áll, hogy dühösesek leszünk-e. Ha elszomorítanak, megaláznak, valójában nem mások teszik ezeket velünk – ők csak a külső impulzust adhatják hozzá. A fő oka annak, ha ilyenkor elszomorodunk vagy megalázottnak érezzük magunkat, bennünk rejlik. Még ha nem is szoktuk megélni, valójában *dönthetünk* arról, hogy szomorúnak vagy megalázottnak érezzük magunkat ilyen helyzetekben. "Minden kellemetlen képzet felmerülésekor nyomban jegyezd meg: 'Te csak képzet vagy, és egyáltalán nem az, aminek látszol.' Ezután vizsgálj meg és ítéld meg a képzetet elveid alapján: legelőször és legfőképpen abból a szempontból, vajon oly dolgokra vonatkozik-e, amelyek hatalmunkban vannak..."(Epiktétosz, 1978, pp. 6.) Mint láttuk, Epiktétosz – és a sztoa – úgy gondolja, hogy az érzelmeink, gondolataink, vágyaink, törekvéseink, ellenszenvünk és rokonszenvünk valami iránt olyasmi, amit mi magunk "egyedül alkotunk meg". Ezeken tehát módunkban áll változtatni. Ennek a képességnek a kimunkálása a sztoikusok egyik legfőbb célja.

Vagyis a sztoikusok vették észre, hogy az individuum képes *viszonyulni* ahhoz, ami a lelkében zajlik. Nem kiszolgáltatott a gondolatainak és érzéseinek, hanem képes tőlük távolságot tartani, döntéseket hozni róluk. Ebben a gondolatban rejlik az egyén autonómiájának megalapozása, amelynek létéről ez után még több mint kétezer éven át vitatkoztak a tudósok, teológusok és filozófusok.

Azonban nem minden helyzetben könnyű ezt az autonómiát megtapasztalni. Tudták ezt a sztoikusok is. "Az emóciók buja lázában nem használ a meggyőző tanítás annak, akit a szenvedély hány-vet."(Khrüszipposz, 1983, pp. 21.) Az elsők voltak, akik a lélek betegségéről beszéltek. Úgy gondolták, hogy egyrészt a léleknek is szüksége lehet egy olyasféle mesterségre, mint a testnek az orvos, vagyis terapeutára. Ám ami igazán fontos, úgy gondolták, hogy a lelket fejleszteni, edzeni lehet. Vagyis a sztoikusok célja nem pusztán az

elméletalkotás volt. Épp ellenkezőleg. Úgy gondolták, hogy a lelki fejlődésben a gyakorlat az, ami fontos.

A fent említett, Epiktétosztól idézett technika, amely lényegében a kognitív coaching ősforrása, csak egy ezek közül. Ez azon alapul, hogy a gondolkodás során a lélek párbeszédet folytat önmagával. Ebben a belső dialógusban az asszenzió az ész aktusa (Robertson, 2010, 2019). Az izgalmas a sztoikus pszichológiában az, hogy nem állítja szembe az ésszt és az érzelmeket, mint korábban Platón, aki szerint az észnek kell vezetnie a vágyakozó és az érző lélekrészt. A sztoikusok úgy gondolták – és vegyük észre, hogy ez milyen erős tézis! –, hogy a lélekben az érzelmekek és az értelem *mindig* összekapcsolódnak. Akkor is asszenzióval illetjük a képzeleteinket, ha nem gondolkodunk rajtuk külön, csak elfogadjuk igaznak és helyesnek azt, amit a lélekben tapasztalunk. Csak éppen van úgy, hogy elvétjük, mit is lenne helyes asszenzióval illetni. Olyasmit választunk, ami "ellentétes a természettel" (Still – Dryden, 1999, pp. 148–152.) Krüszipposz úgy fogalmaz, hogy ilyenkor "...értelmünk rossz irányba fordult. Ezért is lehet azoktól, akik szerelmi indulat állapotában vannak, vagy hirtelen haragra lobbantak, olyasmit hallani, hogy ők az indulataikban akarják örömeiket lelteni,... És azt állítják, mindenképpen így kell cselekedniük, még ha ezáltal hibáznak is, és ha kárukra van is a dolog." (Krüszipposz, 1983, pp. 22.) Vagyis valamiképpen azt veszi észre a sztoa, hogy ebben is van racionalitás, csak éppen "az értelem ellenére való és természetellenes" (Khrüszipposz, 1983, pp. 23.). Ész és értelem szétválasztása nagyon kifinomult fogalmi rendszert jelez. A "természetellenes" a mai világban elég sokféleképp értelmezhető, sőt megosztó fogalom tud lenni. A sztoikus filozófia egyik legszebb hasonlatában Marcus Aurelius így mondja el, mi az, ami természetes az ember számára: "[Hiszen] együttműködésre születtünk, mint a lábak, a kezek, a szempillák, vagy mint a felső és alsó fogsor. Egymással ellenségeskedni természetellenes: mégpedig ellenségeskedésszámba megy, ha bosszankodunk vagy elfordulunk egymástól." (Marcus Aurelius, 1991, pp. 15.)

### **3. SZÓKRATÉSZI ÉS EPIKTÉTOSZI DIALÓGUS A KOGNITÍV ÉS A RACIONÁLIS-EMOTÍV VISELKEDÉSTERÁPIÁBAN**

Amikor Beck a depresszió és a gondolkodásmód kapcsolatát vizsgáló első két cikkében (Beck, 1963, 1964) úgy fogalmaz, hogy "az a mód, ahogyan az egyén strukturálja a tapasztalatait,

meghatározza az ezekre adott affektív reakcióját" (Beck, 1964, pp. 44., idézi Still – Dryden, 2003, pp. 48.) akkor kezdetben a Platónihoz hasonló módon szembeállítja az észet az érzellemmel. Ő a szókratészi dialógust, mint a felfedezés irányított módját veszi mintának a kognitív terápia megalkotásánál. (Beck – Dozois, 2011; Kiss, 2016) Későbbi cikkeiben a fordított irányú hatásról is ír, vagyis arról, hogy az érzelmek is hatnak a gondolatokra, és kialakul valamilyen kétirányú, oda-vissza hatás, vagy spirál effektus, de számára mindig az a hangsúly, hogy a gondolkodás megváltoztatása révén hogyan tud változást elérni az automatikus gondolatokban (Still – Dryden, 2003). Fontos látni, hogy Beck nem azt állítja, hogy a hibás gondolkodás *okozza* a betegséget, hanem hogy része annak (Beck, 1997).

Ellis viszont az Epiktétoszi dialógusra épít. A sztoikus felfogáshoz hasonlóan nem szembeállítja az észet az érzelmekekkel, hanem úgy gondolja, hogy ezek nagyon szoros kapcsolatban állnak, talán azonosak is. Az érzelem és a gondolkodás számára nem két, egymástól független folyamat, amelyek ok-okozati kapcsolatban állnak egymással, hanem ugyanannak a komplex folyamatnak a részei. (Still – Dryden, 2003)

Beck a gondolkodás elsődlegességét hangsúlyozza. A belső párbeszéd feltárásával, a hibás "automatikus gondolatok" beazonosításával képessé teszi a beteget, hogy érveljen saját destruktív meggyőződéseivel szemben, amelyek a szorongást indukálják (Beck, 1997). Ellis gyakran hangoztatott megfogalmazása, melyet a sztoikus filozófiából merített: "Az embereket nem a dolgok zavarják, hanem az, ahogyan a dolgokra tekintenek" (Ellis – Dryden, 2007, pp. 2.). Az ő meggyőződése szerint az érzelmek, a gondolatok és a viselkedés nem izoláltan jelentkeznek, és gyakran át is fedik egymást. Noha maga az aktiváló esemény, pontosabban az a mód, ahogy az aktiváló eseményre tekintünk, interakcióba kerül a kognitív értékeléssel, az érzelmekekkel és a viselkedéssel, és ezek interferálnak, e folyamatban a gondolkodás mégis speciális helyet foglal el.

Ellis megkülönböztet racionális és irracionális meggyőződéseket. (A hazai pszichológiai szakirodalomban a "*beliefs*" egy másik fordítása terjedt el: hiedelmek. Jómagam – lévén, hogy filozófiáról írok – maradnék az episztemológiailag erősebb "meggyőzések" kifejezés használata mellett.) A racionális meggyőzések szituációhoz kötött értékválasztások, az emberek preferenciáit fejezik ki: azt, hogy mit szeretnek és mit nem, mire vágnak, mit szeretnének ott és akkor. Vagyis mindig relatívak, a helyzethez viszonyítva értelmezhetőek. Az

irracionális meggyőződések abban különböznek ettől, hogy abszolút, dogmatikus módon fejezik ki, hogy mit *kell* vagy *kellene* az egyénnek megtennie – elsősorban nem a saját szükségletei (*needs*), hanem külső elvárások szerint (*have-to's*, "*should's*", "*ought's*", "*must's*"), és emellett olyan negatív érzelmekhez vezetnek, amelyek akadályozzák őket céljaik elérésében. (Ellis – Dryden, 2007, pp. 5.)

Az ABC modellben az A-k az aktiváló események (*Activating events*), a B-k a meggyőződések (*Beliefs*), a C-k az érzelmi, gondolati és viselkedésbeli konzekvenciák (*Consequences*). A racionális meggyőződések önségítő viselkedéshez vezetnek, míg az irracionális meggyőződések önpusztítóhoz. Amikor azonban megnézzük Beck és Ellis konkrét, gyakorlati példáit, nagyon hasonló mondatokat találunk. Ezek túláltalánosítások, megalapozatlan jóslások, mások gondolataira vonatkozó feltételezések, logikai bakugrások. (Ez a gyakorlati hasonlóság is egyik oka lehet annak, hogy két évtizeddel Ellis után már Beck is elismeri, hogy a kognitív terápia filozófiai eredete a sztoához nyúlik vissza (Robertson – Codd, 2019) A terápiás gyakorlatban ezek a logikai hibák mentális betegségekkel kapcsolódnak össze. A coaching gyakorlatban azonban nem betegekkel találkozunk, hanem a mindennapi problémákkal. Nézzünk egy példát, hogyan jelenhet meg egy hibás következtetés a vezetői coachingban.

#### **4. KOGNITÍV COACHING**

Amikor a Beck által kidolgozott CBT (*Cognitive Behavioral Therapy* - kognitív viselkedésterápia) és az Ellis által kidolgozott REBT (*Rational Emotive Behavior Therapy* - racionális-emozív viselkedésterápia) eszköztárát a coachok kezdték használni, azzal a kihívással kellett szembenézniük, hogy a terápiás fogalmakból eltávolítsák a patológiára való utalást. A koncepciót úgy fogalmazzák újra, hogy az illeszkedjék az üzleti és life coaching kontextusába: konstruktív és pozitív terminusokban (Neenan – Palmer, 2012, xvi). A coach nem "gyógyítja" a diszfunkcionális gondolkodást, hanem abban segíti ügyfelét, hogy nézőpontot váltson, hogy felismerje azokat a – talán ki sem mondott, de igaznak gondolt – előfeltevéseit, mély meggyőződéseit, amelyek akadályozzák a célja elérésében, és reflektáljon ezekre. Miután felismerte őket, és racionálisan belátja a hatásukat, dönteni tudjon arról, hogy fenn kívánja-e tartani továbbra is, vagy változtat rajtuk. A változtatás nem megy egyik pillanatról a másikra –



akkor sem, ha a döntés már megtörtént. A változtatáshoz ugyanis az ügyfélnek meg kell teremtenie azokat a gondolati, érzelmi és viselkedésbeli feltételeket, amelyek ténylegesen támogatják a célja elérését.

A kulcs az ellentmondás felismerése. A coaching folyamat eredményeképpen lehet, hogy az ügyfél változtat egy őt nem szolgáló meggyőződésén, de az is lehet, hogy a meggyőződését megtartja, és inkább a célján változtat. A döntés az övé. A coach nem rendelkezik olyan autoritással, mint a terápiában az orvos. A coaching pragmatikai előfeltevése, hogy az ügyfél életében ő a szakértő.

Nem mintha a coaching ügyfelek ne követhetnének el logikai hibákat. A normál (nem patológus) mindennapi gondolkodástól messze nem idegen a túláltalánosítás, a negatív – vagy épp pozitív – aspektus felnagyítása, az *ad hominem* érvelés, a csúszaérvelés. Nemcsak azokat az érveket fogadjuk el, amiket tisztán és világosan belátunk. Hajlamosak vagyunk olyan triviális hibákat véteni, amiket azonnal felismerünk, ha az elemzés fénye világítja meg, de olyanokat is, amelyek annyira egyértelműen helyesnek tűnnek, hogy nem is értjük, más milyen hibát lát bennük. De ezeket a coach (és amúgy az orvos is) ugyanúgy elkövetheti, mint az ügyfél. A kérdés csak az, hogy rálátunk-e ezekre a logikai hibákra.

Példa:

*A (aktiváló esemény): az ügyfél, aki most lett kinevezve osztályvezetőnek, előad egy ötletet a meetingen, és a beosztottja elmosolyodik*

*B (az ügyfél meggyőződése): nincs szakmai respektem, nem tisztelnék az embereim*

*C (amit ennek következtében érez/gondol/teszt): kényelmetlenül érzi magát, úgy gondolja, nem marketingeli saját szakértelmét eléggé, ezért bizonyítani akarja, hogy ő mennyire jó, és esetleg akkor is verseng, amikor a helyzet együttműködést kívánna, irányító vezetőként viselkedik akkor is, amikor esetleg épp felhatalmazó vezetőre volna szükség.*

Mi történik ilyenkor a coachingban? Ha a coach észreveszi, hogy az ügyfél állítása *"Nem tisztelnék az embereim"* nem feltétlenül tény, hanem sokkal inkább egy általános meggyőződés, elkezdhet erre vonatkozó kérdéseket feltenni, és kiderülhet, hogy valóban csak feltételezésről van szó. (Hiszen "nem látunk a fejükbe".) Esetleg mélyebbre is mehet, és együtt feltárhatják, hogy honnan jönnek ezek a feltételezések, milyen gondolati minták, alapvető

meggyőződések hangolják így az ügyfél jelenlegi helyzetmegértését. Találhatnak olyan korábbi eseteket, amelyek ezeket a sémákat, ezeket a meggyőződéseket felépítették. Ezután pedig meg lehet kérdőjelezni, hogy most is erről lenne szó. E folyamat hatására az ügyfél elbizonytalanodik saját – dogmatikus – ítéletében. Ez talán rosszul hangzik, pedig valójában épp erre van szüksége. (Nem *minden* ítéletében bizonytalanodik el, csak ebben. Ahhoz, hogy az ítélet racionálissá válhasson, épp arra van szükség, hogy ne egy abszolút érvényű, minden helyzetben univerzálisan érvényes formát öltön, hanem láthatóvá váljanak a határai, az esendősége.) A séma erodálódik. Megnyílik az ügyfél számára a lehetőség egy alternatív helyzetértelmezésre, ami a séma előzetes erodálása nélkül lehet, hogy csak ellenállást váltott volna ki belőle. (Pl. ha a coach túl korán kínálja be ezt az értelmezési lehetőséget, mint átkeretezést.)

Lehet, hogy az ügyfél előfeltevéseihez olyan meggyőződés is társul, amely inkább szabályként írható le: Pl. "Ahhoz, hogy a vezetőjük lehessenek, szakmailag fel kell nézniük rám." Egy szabályt azonban ugyanúgy meg lehet kérdőjelezni, mint egy univerzális állítást. Miért is *kell*? Nem *lehetek* másként vezető? *Szükségem* van az elismerésükre *minden* esetben? Nem zárom ki, hogy lehetnek olyan szituációk, amikor ezekre kérdésekre a válasz igen. De abban az esetben, amelyről e történet szól, a válasz egyértelmű nem. A coaching folyamat végére a vezető úgy dönt, hogy nagyobb felhatalmazást ad az embereinek, és megpróbálja őket irányítás helyett inkább inspirálni arra, hogy együtt alkossák meg a csapat jövőképét.

Hogyan segíthet ebben a coach?

1) Feltárás: Különböző coaching technikákkal (kérdés, visszajelzés, metafora...) segít az ügyfélnek abban, hogy felismerje saját meggyőződéseit, legyenek azok explicitek (amelyeket ki is mond, akár rendszeresen mondogat), vagy implicitek (amelyeket még csak meg sem fogalmaz magának, de logikai/pragmatikai előfeltételei annak, amit mond vagy tesz).

2) Vizsgálat: A kérdéses meggyőződést vizsgálatnak vetik alá. Nagyon gyakran az derül ki, hogy ezek túláltalánosítások, megalapozatlanul negatív fényben tüntetik fel az ügyfelet vagy korlátozzák a lehetőségeit, de az is lehet, hogy egyszerűen csak ellentétesek az általa megfogalmazott coaching céllal, azaz a kettő együtt nem valósulhat meg.

3) Szembesítés: A coaching fordulópontja az, amikor az ügyfél szembenéz azzal, amire a vizsgálatban együtt jutottak. Az ügyfél ilyenkor válaszut elé kerül. Fenntarthatja az eredeti

elképzelését (ezt sokszor nagyon mély vágyak táplálják, lehet itt akár terápiás téma is), vagy változtathat rajta.

4) Tovább lépés: A kognitív coaching itt ugyanúgy kiegészítheti az ABC modellt, ahogy a kognitív terápia:

*D (Disputing irrational beliefs - a meggyőződésekkel való vitatkozás a cél megvalósítása érdekében): Biztos, hogy a mosoly azt jelenti, hogy nem becsüli az ötletet? Nem lehet, hogy azt jelenti, már ő is gondolt rá, és örül, mert úgy véli, hogy ha a szakmai vezető is ezt hozta elő, akkor tényleg jó ötlet lehet?*

*E (desired new effects - a változtatás eredményeképpen felmerülő kívánatos, új eredmények, gondolatok, érzések, viselkedés részletezése): Ha úgy tekintenek a munkatársaimra, mint akik megbecsülik és nagyra értékelik a szakmai hozzáértésemet, akkor sokkal nagyobb bizalmam lenne irántuk. Nyugodtabban készülnék a meetingekre, nem lenne a gyomromban ez a görcs. Sőt, talán még jól is tudnám érezni magam, amikor új dolgokat találok ki – vagy találunk ki közösen...*

*F (Further actions - a további akciók, amit az ügyfél tesz, vagy legalább kipróbál): Mi az, amit szívesen kipróbálna? Például próbálja rajtakapni magát, amikor hasonló negatív hangoltsággal értelmez egy gesztust, és utána próbáljon tudatosan pozitív értelmezést is találni ugyanahhoz a gesztushoz. Vagy kérdezze meg a kollégát – ha emlékszik a helyzetre, hogy mi jutott akkor eszébe, ami mosolyra készítette. Vagy határozza el, hogy a következő hasonló alkalommal akár az értekezlet közepén megkérdezi. Itt a legjobb, ha nem a coach ötletel, hanem inkább hagyja az ügyfelet kibontakozni. Meglepő dolgok születnek ilyenkor!*

A kognitív coaching eszköztára persze nem merül ki ebben a módszerben. Neenan és Palmer (2012) már ilyen tágan definiálják a kognitív coachingot: a CBC (Cognitive Behavioural Coaching) "multimodális tanulási eszközöket alkalmazó, az ügyféllel együttműködő, célirányos vállalkozás, amely segíti őt képességeinek fejlesztésében, és eltávolítja azokat a pszichológiai blokkokat, amelyek interferálnak ezzel a folyamattal" (Neenan – Palmer, 2012, pp. 1.).

Az kognitív coaching számos technikát átvett a terápiás gyakorlatból (CBT, REBT, sématerápia, dialektikus viselkedésterápia, multimodális terápia... – sőt, van aki még a tranzakcióanalízist és Glasser valóságterápiáját is a kognitív pszichoterápiák közé sorolja (Frogatt, 2009, pp. 1.). Emellett a kortárs coaching megközelítésmódokból is építkezik (Williams et al., 2018). A Windy

Dryden a CBC-t egy esernyőhöz hasonlítja, és a hasonlat azt sugallja, hogy számos különböző megközelítésmód tartozik az esernyő alá. De hogy ne triviális asszociációra gondoljunk, nála a CBC az ernyő egybefüggő ponyvája, míg az általa kidolgozott racionális emotív viselkedés coaching (*REBC: Rational Emotive Behavioural Coaching*) nem is a ponyva része, hanem az ernyő a merevítő vázához tartozik, annak az egyik bordája (Dryden, 2017). A kognitív coaching különböző formáit tehát valamilyen értelemben megalapozza, fenntartja. De milyen értelemben? Dryden felfogásában az egésznek az alapja az, amit Ellis (1958) dolgozott ki a racionális pszichoterápiában. Az, hogy az ember gondolatai, érzelmei és viselkedése nem választhatók el egymástól: egy egységet képeznek. Ezt írja: "Az emberi lények mondhatni négy fő folyamattal rendelkeznek – percepció, mozgás, gondolkodás és emóció – és ezek mindegyike egymással integráns módon összefonódik... Ahelyett, hogy azt mondanánk: 'Jones ezen a rejtvényen gondolkodik' inkább azt kellene mondanunk: 'Jones felfog-mozog-érez-GONDOLKODIK ezzel a rejtvényvel kapcsolatban'. Ez pontosabb lenne." (Ellis, 1958, pp. 35.; idézi Dryden, 2017, pp. 11.).

Vagyis a kognitív coaching egyik alapjául szolgáló REBC azért lehet alap, mert Ellis az elméleti alapokat mintegy 60 évvel korábban kidolgozta. Ez az elmélet pedig nem egyszerűen analóg a sztoikus felfogással, vagyis *olyan, mint az*, hanem *homológ vele, vagyis olyan, mint az, és azért olyan, mert belőle ered* (Still – Dryden, 1999).

Ha most a fenti folyamatot sztoikus terminusokban akarnánk leírni, akkor az valahogy így nézne ki: az ügyfél kezdetben asszenzióval illetett – azaz helyesnek, igaznak elfogadott – különféle képzeteket az elméjében: célokat, értékeket, meggyőződéseket. A folyamat egy pontján azonban ráébred, hogy ezek mind nem tarthatóak fenn egyszerre. Tehát választania kell. Át kell értékelnie az elméjében felmerülő bizonyos képzeteket. A döntése rajta áll. Lehet, hogy jól dönt, és sikerül elérnie a célját, és lehet, hogy rosszul dönt, és nem sikerül. Sőt, a sztoa még azt is megengedi, hogy sikerül elérnie a célját, de az mégsem jó neki.

A sztoikusok szempontjából a lényeg az, hogy semmilyen logika, a világról való semmilyen ismeret – sem coach, sem terapeuta – nem tudja lehetővé tenni, hogy *biztosan* elérjen egy olyan célt, amely olyan dologra vonatkozik, ami "nincs a birtokában". A vagyon, a hírnév, a siker, az elismertség, a fizetésemelés, a vállalati autó, a bónusz, az előléptetés, a kívánt piaci pozíció elérése... Egy sztoikus coach ezekre valószínűleg azt mondaná, hogy lehet, hogy

SMART céllá tudja őket fogalmazni, még talán törekedni is lehet rá, de függeni tőle semmiképp nem szabad. Sőt, a sztoikus lelkigyakorlat célja épp az, hogy az ember először megértse, hogy mi az, ami a birtokában van, azután pedig ezt folyamatosan észben tartsa – ha kell folyamatosan emlékeztesse magát rá.

Az *asszenzió* jelentősége az, hogy amikor túlzott fontosságot tulajdonítanánk olyasminek, ami nincs a birtokunkban, akkor felismerjük ebben a fontosságban az *én* gesztusát: hogy ezt mi tulajdonítjuk neki. És egyben azt is, hogy ezzel a gesztussal viszonylag szabadon rendelkezünk. Messze nem vagyunk annyira alávetve saját értékrendünknek, saját meggyőződéseinknek, saját gondolati mintáinknak, mint azt gondoljuk. A sztoa a társadalmi elvárásokkal szemben az egyén autonómiáját hangsúlyozza, ám egyben azt is, hogy helyesen ismerjük fel, hogy mire lehet befolyásunk. (Ahogy teszik azt a mai sztoikusok is. Egyetlen példa csupán: a *Handbook for New Stoics* naplója az év 52 hetéből 17-et az asszenzióval kapcsolatos gyakorlatoknak szentel (Pigliucci – Lopez, 2019, week 36–52.).)

Az asszenzió jelentősége a mai kognitív coachingban is ugyanez. Ahhoz, hogy az ügyfél változtatni tudjon a dolgokhoz való hozzáállásán, fel kell ismernie, hogy a helyzetértelmezése az ő sajátja, annak ő a tulajdonosa. Rendelkezik valamivel, ami képessé teszi arra, hogy igaznak és helyesnek fogadjon el dolgokat – és arra is, hogy ezen változtasson, ha úgy gondolja, hogy tévedett, vagy egyszerűen csak úgy látja helyesnek. Arra szólít fel, hogy vállaljuk a felelősséget azért, ami a lelkünkben történik.

## 5. ÖSSZEGRZÉS

A kognitív terápiák és a kognitív coaching közös jellemzője, hogy azon a meggyőződésen alapulnak, hogy amit gondolunk, az hatással van arra, amit érzünk, ahogy érezzük magunkat, és ahogy viselkedünk. Ezért a változás eléréséhez a gondolkodáson igyekszik változtatni. Azt, hogy ez lehetséges, a sztoikusok fedezték fel 2 300 évvel ezelőtt. A kognitív coaching ma arra készíti az ügyfelet, hogy gondolkodjon el azon, hogyan is gondolkodik valójában, gondolja újra azt, amit a dolgokról gondol, annak érdekében, hogy változtasson azon, ahogy érzi magát, és változtasson az életén.

A coaching legtöbb formája ha nem is kognitív, de valamilyen önreflexióra készíti az ügyfelet. Arra, hogy ami a fejében – és a lelkében – zajlik, azt ne csupán "elszenvedje", ne csak

megtörténjen vele, hanem alkotó részese legyen e folyamatoknak. Ismerje fel és vállalja fel az ebben rejlő szabadságát és felelősségét.

Képesek vagyunk változtatni a gondolkodásunkon, és ezen keresztül az érzelmeinken, a szokásainkon, az életünkön. De ez a képesség önmagában csak potencialitás (hogymint egy filozófiai kategóriára utaljunk). Aktualitássá akkor válik csupán, ha az egyén edzi magát, és kiműveli e képességét, hogy e szabadságával élni is tudjon. Ez is egy indok lehet arra, hogy edzőt – coachot – válasszon maga mellé.

## **IRODALOMJEGYZÉK**

- Beck, A.T. (1963): Thinking and Depression: 1. Idiosyncratic content and cognitive distortions. Archives of General Psychiatry, Vol. 9. pp. 36–45.
- Beck, A.T. (1964): Thinking and Depression: 2. Theory and therapy. Archives of General Psychiatry, Vol. 10. pp. 561–571.
- Beck, A.T. (1997): The Past and Future of Cognitive Therapy. In: Journal of Psychotherapy Practice and Research, Vol. 6. No. 4. pp. 276–284.
- Beck, A.T. – Dozois, D.J.A. (2011): Cognitive Therapy: Current Status and Future Directions. Annual Review of Medicine, Vol. 62. pp. 397–409.
- Dryden, W. (2017): Rational Emotive Behavioural Coaching. Distinctive Features. Routledge.
- Ellis, A. (1958): Rational Psychotherapy. Journal of Psychology, Vol. 59. No. 1. pp. 35–49.
- Ellis, A. – Dryden, W. (2007): The Practice of Rational Emotive Behavior Therapy. New York: Springer.
- Epiktétosz (1978): Kézikönyvecske. Budapest: Európa Könyvkiadó.
- Forman, D. (2016): Leibniz and the Stoics. Fate, Freedom, Providence. In: Sellars, J. (Ed.): The Routledge Handbook of the Stoic Tradition. London and New York: Routledge, pp. 226–241.
- Frogatt, W. (2009): A Brief Introduction to Cognitive Behaviour Therapy. <http://www.rational.org.nz/prof-docs/Intro-CBT.pdf>.
- Khrüszipposz (1983): Az Emóciókról. In: Steiger, K. (Ed.): Sztoikus etikai antológia. Budapest: Gondolat Kiadó, pp. 16–24.
- Kiss, O. (2016): A kiválóság születésénél való bábáskodás. Magyar Coachszemle, Vol. 5. No. 1. pp. 23–32.
- Marcus Aurelius (1991): Elmékedések. Budapest: Kossuth Könyvkiadó.
- Neenan, M. – Palmer, S. (2012): Cognitive Behavioural Coaching in Practice: An Evidence Based Approach, Routledge.
- Pigliucci, M. – Lopez, G. (2019): A Handbook for New Stoics. How to Thrive in a World Out of Your Control. New York: The Experiment.

- Robertson, D. (2010): *The Philosophy of Cognitive–Behavioural Therapy (CBT): Stoic Philosophy as Rational and Cognitive Psychotherapy*. Karnac Books.
- Robertson, D. (2019): *The Philosophy of Cognitive–Behavioural Therapy (CBT): Stoic Philosophy as Rational and Cognitive Psychotherapy*. 2. kiad. London and New York: Routledge (Kindle Book ).
- Robertson, D. – Codd, R.T. (2019): Stoic Philosophy as a Cognitive Behavioral Therapy. *The Behavior Therapist*, Vol. 42. No. 2. pp. 42–50.
- Still, A. – Dryden, W. (1999): The Place of Rationality in Stoicism and REBT. *Journal of Rational–Emotive & Cognitive–Behavior Therapy*, Vol. 17. No. 3. pp. 143–164.
- Still, A. – Dryden, W. (2003): Ellis and Epictetus: Dialogue vs. Method in Psychotherapy. *Journal of Rational–Emotive & Cognitive–Behavior Therapy*, Vol. 21. No. 1. pp. 37–55.
- Williams, H. – Palmer, S. – Edgerton, N., (2018): Cognitive Behavioural Coaching. In: Cox, E. – Bachkirova, T. – Clutterbuck, D.A. (Eds.): *The Complete Handbook of Coaching*. 3rd. ed. SAGE Publications, pp. 17–34.

## A FOGLALKOZTATÁSPOLITIKA SZAKMAI-POLITIKAI VÁLASZTÁSAI

### PROFESSIONAL POLICY ALTERNATIVES FOR EMPLOYMENT POLICY

LÁSZLÓ GYULA

CSc, professor emeritus

PTE KTK Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

[laszlo@tkk.pte.hu](mailto:laszlo@tkk.pte.hu)

#### **Absztrakt**

A foglalkoztatáspolitikai aktuális eszközeinek vagy azok változásainak vizsgálata állandó témája a munkaerő-piaci elemzéseknek. Ennél kevésbé hangsúlyos a hazai kutatásokban az elméleti, elvi kérdések vizsgálata. Milyen foglalkoztatáspolitikai célokat tűzött ki maga elé a kormányzat, mi azoknak a valós tartalma; miért ezeket a célokat választotta a politika, esetleg milyen más elvi/stratégiai választási lehetőségei lettek volna, ezek közül mit és miért választott; milyen szempontokat kellett ehhez mérlegelnie.

Ebben a tanulmányban annak végig-gondolására vállalkozunk (a részletes kifejtés meghaladná egy konferencia-előadás lehetőségeit), hogy egy keretet vázoljunk fel arra, hogy hogyan is formálódik/formálódhat kormányzati körökben egy adott koncepció, mi mindent kell és lehet figyelembe venni, milyen szakmai-politikai választások sorozataként jön létre a foglalkoztatáspolitikai, és a megvalósíthatóság érdekében milyen sajátos szempontokat kell és lehet még figyelembe venni. (László, 2013, 2020; Bonoli, 2013)

*Kulcsszavak: munkaerőpiac, foglalkoztatás és politika, foglalkoztatáspolitikai célok és eszközök*

#### **Abstract**

Examining the current instruments of employment policy or their changes is a constant topic of labor market analyses. However, the discussion of theoretical and principle-based issues is less emphasized in Hungarian researches such as: what employment policy goals has the government set for itself, what are their real content; why the policy chose these goals, what



other theoretical/strategic options it would have had, what it was and why; what aspects it had to consider for this.

In this study, we will reflect broadly (the detailed explanation would go beyond the framework of a conference presentation) on how a given concept is / could be formed by different government stakeholders, what else should and could be taken into account during the process, what professional employment policy will be established as a series of political choices, and finally, what specific aspects would and could have been taken into account to remain on the ground of feasibility. (László, 2013, 2020; Bonoli, 2013)

*Keywords: labor market, employment and policy, employment policy goals and instruments*

## **AJÁNLÁS**

Ez az előadás nem a tudományos publikációk klasszikus szabályai szerint készült. Egyrészt a szerzőnek a foglalkoztatáspolitikai formálásával kapcsolatos saját gondolatait fogalmazza meg, és próbálja azt rendszerbe foglalni. Ebben a szerző nem annak vizsgálatát tűzi ki célul, hogy az egyes pontjaival kapcsolatban milyen publikációk jelentek meg (ha megjelentek) a hazai és nemzetközi szakirodalomban, a felelősség kizárólag a szerzőt terheli. Másrészt ez egy kifejezetten „elméleti” struktúra, ami alkalmas lehetett volna egy élő konferencián a nyilvános vitára, de erre sajnos nem kerülhetett sor. Így most kell azt is bevállalni, hogy ez az „elméleti” struktúra valójában inkább csak a hazai gyökerekre épül, nem építi be más országok esetleg eltérő sajátosságait, mert az széles körű európai ország-elemzéseket igényelt volna, amire nem volt mód. A terjedelmi keretek miatt az sem fért bele a tanulmányba, hogy kitérjen az egyes dimenziók gyakorlati relevanciájára, megoldási változataira és azok megvitatására. Talán, ha ennek a tanulmánynak a bővebben kifejtett változata a jövőben bekerülhet a felsőoktatásba vagy a gyakorlatban érintettek közé, ez is megoldható lesz.

### **1. A FOGLALKOZTATÁSPOLITIKA „SZAKMAI” DIMENZIÓJA**

Általános (szakmai, vagy akár uniós) elvárás a foglalkoztatáspolitikai irányában, hogy egyik oldalról („önmagában”) teremtsen egy rugalmas, harmonikus, egyensúlyban lévő munkaerőpiacot a foglalkoztatás minél magasabb szintjén, másik oldalról pedig (talán tágabb

értelemben) az is, hogy ennek során segítse elő egyrészt a gazdaság igényeinek (rugalmasság, racionális foglalkoztatás), másrészt a társadalmi-szociális elvárásoknak a megvalósulását is.

Azt látni kell, hogy a társadalmi-gazdasági szféra egésze szempontjából az tűnik hatékonyabb megoldásnak, ha a *foglalkoztatáspolitikát elfogadja/befogadja* a gazdasági és szociális szféra elvárásait, ennek keretei között, részben legalább ezt kiszolgálva valósítja meg saját céljait. A *kölcsönösség viszont nem automatikus*: a gazdaság- vagy szociálpolitikát ez még nem kötelezi a foglalkoztatáspolitikai célok támogatására. Ezzel – tudatosan vagy sem, hallgatólag vagy nyíltan – azt is kimondtuk, hogy kölcsönös elvárások léteznek ugyan, de ebben (sajnos) többnyire nem a foglalkoztatáspolitikai a meghatározó elem. A foglalkoztatás-, gazdaság- és társadalom-politika egyaránt *saját céljai érdekében „használja” a munkaerőpiacot*, igyekszik azt ennek megfelelően alakítani. A hármas kötődésből következően elvileg egyik sem gondolhatja a munkaerőpiacot kizárólag sajátjának, – de már említettük, hogy a valós működés során ez egyáltalán nem kizárt, nincsenek garanciák.

3. ábra: A munkaerőpiacon megjelenő legfontosabb szak-politikák



*Forrás: Saját szerkesztés*

A következőkben először azt gondoljuk végig, hogy ez a három politika – tisztán „szakmai” oldalról közelítve, önmagában – hogyan tekint a munkaerőpiacra, milyen elvárásokat fogalmaz meg, esetleg milyen alternatívákat, választási lehetőségeket állíthat fel.

## 1.1. Az alapvető munkaerő-piaci, foglalkoztatási célok

Önmagában a foglalkoztatás szempontjából egyértelmű és alapvető, általános cél lehet a foglalkoztatás növelése: az a lényeg, hogy minél többen /minél magasabb arányban/ helyezkedjenek el a munkaerőpiacon, de az adott munkaerő-piaci mozgástér, lehetőségek és kényszerek függvényében még megfogalmazódhatnak finomabb változatok:

1A) Az elsődleges munkaerő-piaci cél: *a foglalkoztatás magas szintje*: Ez a legáltalánosabb munkaerő-piaci törekvés, már csak azért is, mert a magas foglalkoztatási szintben benne van a gazdaság dinamizmusa, valamint a társadalmi stabilitás (megélhetés, létbiztonság) és jólét (biztos jövedelem, egzisztencia) ígérete is. Ez persze nem automatikus és nem csupán akaratos. Azt jelenti, hogy a munkaerő keresletének és kínálatának egy, a mainál magasabb szinten kell találkoznia, ami azt feltételezi, hogy (legalább potenciálisan) mindkét oldalon vannak még tartalékok. Ez is része a foglalkoztatáspolitikai szakmai kritérium-rendszerének: hogyan lehet a „rövidebb oldalt” a hosszabbhoz igazítani, majd mind a kettőt tovább bővíteni.

1B) A munkaerő-kínálat (aktivitás) megtartása: Lehet, hogy a foglalkoztatáspolitikai nem tud (vagy – a tények ismeretében – nem akarhat) ilyen ambiciózus növekedési célokat kitűzni, mert pl. a gazdaságban éppen nincsenek meg az ehhez szükséges munkahelyek. *Munkaerő-kínálati* oldalról ekkor is fontos cél lehet legalább „*ébren tartani*” és „*felkészültté tenni*” a foglalkoztatásra irányuló aktivitást. Ha nincs is megfelelő számú munkahely a foglalkoztatás bővítéséhez, akkor se merüljön passzivitásba az aktív korosztályokhoz tartozó népesség, hanem álljon készen, készüljön fel a foglalkoztatásra.

1C) A munkaerő-kereslet megtartása (munkahely-megőrzés): *Munkaerő-keresleti* oldalról lehet, hogy a gazdaság egy adott, inkább stresszes állapota miatt most éppen nincs esély a munkahely-teremtésre, ezért a foglalkoztatáspolitikai „csak” a *meglévő munkahelyek megőrzésére* törekedhet. A kiinduló munkaerő-piaci célok ezt indukálhatják pl. válság idején, amikor a gazdaság a saját feltételrendszere alapján inkább csökkentené a foglalkoztatás szintjét. A foglalkoztatáspolitikai ezt próbálja meg tompítani, azt igényelve és támogatva (adott esetben mindegyik szereplőtől megfelelő, vállalható áldozatokat is elvárva), hogy ne legyen létszám-leépítés, ne szűnjenek meg munkahelyek.

1D) A matching elősegítése: ahhoz, hogy a kereslet és kínálat egymásra találjon és kölcsönösen megfelelően egymásnak, nagyon fontos a *folyamatos informálódás majd illeszkedés*. Hiába

állna minden munkahellyel szemben azonos számú (potenciális vagy tényleges) munkavállaló, ha ezek a követelmények és kompetenciák tekintetében nem felelnek meg egymásnak. Hiába lenne akár elegendő számú, nagyon is megfelelő szabad munkaerő, ha ezek nem tudnak egymásról.

A foglalkoztatáspolitikát itt ér össze nagyon szorosan a képzési rendszerrel (az alapfokú képzés színvonalától a közép- és felsőfokú képzés tartalmán és struktúráján át a munkaerőpiaci képzés kiterjedtségéig). Kell egy olyan képzési struktúra és kínálat, amelyik egyik oldalról megfelel a kor szakmai és pedagógiai elvárásainak, másik oldalról a munkaerőpiac, a foglalkoztathatóság követelményeinek.

## **1.2. A gazdaság munkaerőpiacra irányuló céljainak elérése**

Ha alapvetően, önmagában „csak” a gazdaság munkaerőpiac felé megfogalmazott igényeinek kielégítésére fókuszálunk, akkor abban egyrészt az a mennyiségi és szerkezeti igény jelenik meg, hogy mindenkor álljon rendelkezésre a gazdaság által igényelt, megfelelő munkaerő-kínálat, másrészt ennek alkalmazhatósága (alkalmazási feltételei, követelményei, rugalmassága) segítse elő a termelékenység és versenyképesség magas szintjét, növekedését:

2A) A megfelelő kínálat mindenkor rendelkezésre állása: Ez az elvárás a munkáltatók oldaláról *természetes*, de munkavállalói (foglalkoztatáspolitikai) oldalról nagyon *nem egyszerű*, mert feltételezi pl. az oktatási rendszer ennek megfelelő kiépítését, szervezeti és tartalmi rugalmasságát és színvonalát; illetve az oktatáspolitikát, a munkáltatói és munkavállalói oldal kölcsönös és összehangolt akaratát, aktivitását, finanszírozási hozzájárulását és felelősségvállalását.

2B) A versenyképes foglalkoztatás lehetősége: A gazdaság önmagában azt várja el a munkaerőpiactól, hogy *az segítse elő a gazdasági célok megvalósulását*: a vállalkozások versenyképessége érdekében legyen rugalmas a foglalkoztatás lehetősége, feltétel- és követelményrendszere, szabályozási és intézményi kerete. Ez persze nem feltétlen (és biztosan nem elsősorban) a foglalkoztatás önmagában vett magas színvonalát jelenti.

2C) A műszaki haladás követése: A műszaki fejlődés tőlünk függetlenül is ontja az új és újabb igényeket és lehetőségeket (ipar 4.0, automatizálás, digitalizálás, robotizálás). Ehhez *a*

*munkaerőpiacnak muszáj igazodnia*, keresleti és kínálati oldalon, a képzés tartalmában, a kínálati oldal kompetencia-szintjében, az életen át tartó tanulásban.

### **1.3. A munkaerőpiacra irányuló társadalmi-szociális célok megvalósítása**

Társadalmi-szociális oldalról azt várjuk el a munkaerőpiactól, hogy alapvetően inkluzív, kohéziós, integráló (és reintegráló) hatású legyen, vagyis a munkaerőpiacon elérhető lehetőségeket és esélyeket mindenki képes legyen kihasználni, amit nagyon határozottan támogat a foglalkoztatáspolitikai is. Ennek két fontos (bár nem kizárólagos) összetevője:

3A) A foglalkoztatás minősége, feltételei: A munkaerő (a munkavállaló) többnyire gyengébb érdekérvényesítő erővel rendelkezik, mint a munkáltatója. Ezért különös, kiemelt támogatást (törvényi garanciákat, intézményi feltételeket, hatékony érdekképviseletet, társadalmi megállapodást) és nem utolsósorban erre irányuló menedzseri és HR-mentalitást igényel az, hogy a munkavállaló a munkahelyén megkapja a munkavégzéshez, a munka és a magánélet egyensúlyának megteremtéséhez, az esélyegyenlőséghez, diszkrimináció-mentességhez szükséges eljárásokat, feltételeket.

3B) Szociális biztonság, inkluzivitás: A munka, a foglalkoztatás társadalmi szempontból nem csupán munkaerő-piaci aktivitást jelent, hanem társadalmi kapcsolatokat is, önérvényesítési lehetőséget is, a „normális” lakhatás, megélhetés, családi élet, függetlenség esélyét, a kirekesztettség elkerülését is. A foglalkoztatásnak és a megfelelő nagyságú munkajövedelemnek ennek lehetőségét kell megteremtenie és biztosítania mindenki számára.

### **1.4. A politikák munkaerő-piaci kapcsolódásai**

Most pedig oldjuk fel az „önmagában” megszorító kitétel, és gondoljuk végig az egyes politikák *munkaerő-piaci kapcsolódásait*.

A korábban (1. ábra) megjelenített *1 – 2 reláció*, tehát *a gazdasági és foglalkoztatási* szempontok párhuzamos érvényesítése a munkaerőpiacon egyrészt a szinergia lehetőségét kínálja, másik oldalról azért azt is jelenti, hogy amelyik a kettő közül „erősebb”, az jobban tudja majd érvényesíteni saját céljait. Az *egymásrautaltság* és *a szinergia* megnyilvánulási módja az

lehet, hogy egyik oldalról a gazdaság által igényelt munkaerő biztosítása a foglalkoztatáspolitikai támogatásától, aktivitásától is függ, míg a másik oldalról a foglalkoztatási célok megvalósulását alapvetően a gazdaság munkaerő-igényének dinamikája határozza meg. Ebben igen aktívan segíthetik egymást. Ugyanakkor be kell látnunk, hogy ebben a relációban a gazdaság az „erősebb”, inkább a gazdaság (a piac) szempontjai dominálnak, a foglalkoztatás „csak” kiegészítő-korrekciós-segítő szerepet tölthet be.

Az 1 – 3 reláció, tehát a társadalmi/szociális szempontok megjelenése azt jelenti, hogy a foglalkoztatáspolitikában érvényesül az inkluzív növekedés európai szempontja, a bevonás és társadalmi gondoskodás. Az *egymásrautaltság* és a *szinergia* (elvileg mindenképpen) itt is egyértelmű. A foglalkoztatottság segít alapvető társadalmi-szociális célok megvalósításában: munkahely-teremtés, reintegráció, jövedelmi-megélhetési biztonság, beilleszkedés, a leszakadás megelőzése stb. is. A foglalkoztatáspolitikai pedig aktív, felkészülést és állást kereső potenciális kínálatot nyer. Korlátot jelenthet ugyanakkor, hogy nehéz megtalálni az „ideális” választóvonalat azok között, akiket muszáj a szociálpolitika gondoskodására bízni (mert tényleg nincs más megoldás), és azok között, akiket a támogatás lehetősége éppen visszatart attól, hogy a versenypiacra lépjen.

## 2. AZ ÉRTÉKREND ÉS POLITIKA DIMENZIÓJA

### 2.1. Az értékrend változatai

A stratégia-választás szakmai dimenziója abból indul ki, hogy a munkaerőpiac működésében hol jelentkeznek feszültségek, ezek feloldására az elméleti megfontolások és gyakorlati tapasztalatok alapján milyen lehetséges megoldások választhatók. Azt pedig, hogy az adott választási lehetőségekből mit fogad majd el a politika, azt egy másik, politikai-filozófiai nézőpont határozza meg: az uralkodó, meghatározó *politikai értékrend*, illetve ezen belül az adott *kormányzati politika*, a munkaerőpiacra irányuló konkrét (rövidebb vagy hosszabb távú) *foglalkoztatási stratégia* (cél- és eszközrendszer). Egy adott értékrend és az ennek mentén működő kormányzat a saját politikai elkötelezettségeitől és elhatározásaitól függően fog kiemelni vagy háttérbe szorítani a helyzetértékelés, majd a célok és célcsoportok meghatározása, illetve a megoldások, beavatkozások terén egyes tényezőket.

Az értékrendeket tekintve a klasszikus megkülönböztetés a *szociáldemokrata* (baloldali) és a *konzervatív* (jobboldali): ezek nyilvánvalóan másképp tekintenek a gazdaságra és a társadalomra, inkább a *soft/humán/kínálati* vagy a *hard/munkáltatói/keresleti* oldalon akarnak beavatkozni. (Bonoli, 2013) Mások a preferált társadalmi rétegei, eltérő a szociális érzékenysége és a gazdaságban a piac vagy az állam szerepének megítélése. De még ezt is színezi az, hogy egy adott országban, régióban milyenek a történelmi hagyományok, milyen a *társadalmi morál, az értékrend*. Inkább liberális vagy konzervatív; egyén- vagy társadalomközpontú; konszenzuskereső vagy kirekesztő; etatista vagy korporatív stb.

## 2.2. Az értékrendek változó megvalósulásai

Az értékrend a politikai gyakorlat számára „csak” kiinduló pontot jelent, és nem feltétlen abszolút, minden áron érvényesítendő/érvényesülő megoldást. A nyugat-európai, de a hazai gyakorlatban is találunk példákat arra, amikor a gazdasági kényszer (egy válsághelyzet kezelése) felülírja az alapvető értékrendből következő elveket.

Természetesen minden kormánynak van saját *értékrendje*, de ez sem feltétlen illeszthető a fenti „sémákba”, tartalmazhat (kényszerűen vagy önként, elvi megfontolásból vagy taktikai szempontok alapján felvállalt) igen különböző elemeket. Vagyis az alapvető értékrenden belül létezik és alakul egy *egyedi, nemzeti-sajátos érték-választás*, ami majd a kormányzati politika alapja lesz. Alapvetően ez határozza meg a *hosszú távú célokat*, elveket és elkötelezettségeket, stratégiai irányokat. De ez még mindig nem az *operatív döntések* szintje: a prioritások, az egyes politikák közötti arányok, súlyok meghatározása a pillanatnyi (és várható) gazdasági/munkaerő-piaci helyzet mérlegelése, a politikai harcok és szövetségek rövid vagy hosszú távú szempontjai alapján dől majd el.

Az adott kormány politikáját pedig ezen belül is árnyalhatják, „finomíthatják” *pillanatnyi célok és számítások*: adott társadalmi, gazdasági, munkaerő-piaci feltételek mellett milyen prioritásokat és eszközöket tartanak *célra vezetőnek*, illetve *elfogadtathatónak*. Ez az a döntés, amelyik már konkrét értékeket ad a kapcsolatoknak, meghatározza azt, hogy az 1. ábra három oldala hogyan viszonyulhat egymáshoz, milyen elveket és prioritásokat követnek majd.

### 3. A DÖNTÉSHOZATAL DIMENZIÓJA

A döntésre befolyást gyakorló és döntést hozó, majd azokat végrehajtó szervezetek négy meghatározó szintre és szereplőkre bonthatók.

#### 3.1. A célok meghatározása és a döntés

Sehol sem vitatható, hogy az alapvető célok meghatározásának joga és felelőssége, vagyis a stratégia-alkotás a kormányokat illeti és terheli. Érdekes lehet azért egy finomabb különbségtételt is tenni, két szereplő-csoportot kiemelve (bár tudjuk, hogy ezek nem igazán választhatók el): a kormányzatot és a (párt)politikát.

*A1) Kormányzat:* A mindenkori kormányzat felhatalmazottsága, joga és felelőssége az adott külső és belső társadalmi-gazdasági dimenziók mérlegelése, és ennek alapján a társadalmi-gazdasági szakpolitikák (policy-k) kialakítása és megvalósítása/megvalósíttatása.

Ebben természetesen meghatározó az alapvető kormányzati értékrend, mert ez határozza meg az egyes rész-politikákhoz való viszonyulást és azok tartalmát. A kormány egy viszonylag monolit tömb a kormányfő vezetésével, de azért ezen belül jelentős egyeztetéseket is igényelhet. Egyrészt a kormányt alkotó koalíciós partnerek, másrészt az egyes szak-politikák és szak-tárcák között. Ezen belül már természetesen a kormányzati filozófiától függ és a konkrét döntésekben manifesztálódik, hogy a foglalkoztatáspolitikának a kormány milyen súlyt és mozgásteret szán, és mennyi forrást biztosít számára.

*A2) (Párt)politika:* A mozgástér itt nagyobb, a megnyilvánulási lehetőség szabadabb, mert a pártpolitikát nem terheli kormányzati felelősség, legfeljebb csak pártpolitikai egyeztetési, esetleg kommunikációs kötelezettség. Ezért a pártpolitika belső mozgatóerői és céljai nagyobb erővel (pozícionáltabb, esetleg szélsőségesebb formában), nyilvánvalóbban jelenhetnek meg. Párt-politikai oldalról ebből következően „színesebb”, ellentmondásosabb lehet a paletta, ide értve a kormányzati álláspontot támogató és azzal szemben kritikus, ellenző nézőpontok ütközését, amelyet persze mindkét oldalról alakíthatják mind az elvi-nézőpontbeli, mind a praktikus választási/népszerűségi szempontok.



### 3.2. Az előkészítés és a kidolgozás, konkretizálás

A döntés tartalmát, minőségét, majd a gyakorlati megvalósítást is alapvetően meghatározza az előkészítő fázis. A döntés előtt vannak-e, és ha igen, honnan indulnak, hogyan készülnek, honnan származnak az alapvető elemzések, stratégiai javaslatok. A döntést követően pedig hol és milyen mozgástérrel készítik elő a megvalósítást, a végrehajtást. Itt két fontos szintet kell kiemelnünk: a szakminisztériumot és a szakmai/kutatói hátteret.

#### B1) Szakminisztérium:

Az alapvető kérdés itt az, hogy a foglalkoztatáspolitikáért felelős minisztérium milyen szerepet akar/tud ellátni a foglalkoztatáspolitikai alakításában. Fontos/erős vagy inkább súlytalan szereplő, aktív és alakító szakpolitikát tud képviselni, vagy inkább csak a központi döntések passzív végrehajtója. „A foglalkoztatáspolitikai mozgásterét elsősorban az szabja meg, hogy a foglalkoztatással kapcsolatos céloknak és az ezért felelős kormányzati egység(ek)nek hol a helye, és mekkora a súlya a kormányzati intézményrendszer egészében.” (Váradi, 2012, pp. 20–21.)

Ha van egy önálló munkaügyi/foglalkoztatáspolitikai minisztérium, az azt jelzi, hogy ezt a területet a kormány kiemelt fontosságúnak tekinti. Minisztere folyamatosan ott van a kormány-üléseken, képviseli a szakpolitikát. Ha a munkaügy egy másik tárca részeként jelenik meg, az egyértelműen jelzi a „lefokozást”. Tartalmilag is fontos, hogy a foglalkoztatásnak, mint olyannak eleve milyen a jelentősége, fontossága, súlya a kormányzat számára, önmagában is, és a társpolitikákkal/tárcákkal összevetve is. Ez alul- vagy felül- is írhatja a szervezeti pozíciót.

#### B2) Kutatóintézetek, szakmai műhelyek (tanulmányok)

Ha a minisztériumi apparátus szakmailag nagyon jól felkészült, akkor is szükség lesz az adott hivatali szférától független, külső szakértői támogatásra. Részben azért, mert egy hivatali tisztviselőjének biztosan kevesebb ideje marad a szakmai kérdések tanulmányozására, elemzésére, míg egy külső kutatóintézet munkatársai „főállásban” ezt teszik. Részben azért is, mert a külső kutatókat, tanulmányokat nem terhelik politikai/kormányzati szempontok. Ennek a külső („független”) véleménynek az ismerete feltétlen szükséges a reális, többoldalú mérlegeléshez és a döntéshez. Fontos tehát, hogy erre van-e igény, hivatali/politikai fogadókézség, megjelennek-e ezek az eredmények az érdemi előkészítő munkában.

### 3.3. Partnerség

A partnerség azt jelenti, ami, vagyis a kormány valódi partnernek tekinti-e a munkaerőpiac/foglalkoztatáspolitikai alapvető érintettjeit – és azok is egymást – a döntések előkészítésében, meghozatalában, illetve a döntések megvalósításában. A foglalkoztatási partnerség ennek foglalkoztatáspolitikai alkalmazását jelenti. A kormány meghallgatja, bevonja a szociális partnereket az elemzésbe és döntéshozatalba. Témánk szempontjából ennek két releváns megoldási módja a makro korporatizmus és a makro vagy lokális paktum.

#### *C1) Korporatizmus*

A foglalkoztatáspolitikai hatáskörök megítélésünk szerint (László, 2007, pp. 122–125) csak növeli, ha az nem egyoldalú kormányzati szándékot jelenít meg, hanem abban benne van az érintettek (a szociális partnerek) véleménye, szándéka is, és ezek egyeztetésével, konszenzusával születik meg a foglalkoztatáspolitikai célok és eszközök rendszere. Az európai tapasztalatok szerint egyértelmű, pozitív korreláció van a szociális partnerség ereje és a munkaerőpiac rugalmassága, hatékonysága között, mert a szociális partnerek képesek támogatni az erre irányuló reformokat. Ha közös a célok, saját erőforrásaikkal és aktivitásukkal komoly részt képesek vállalni a válságok feloldásában, a nemzeti célok megvalósításában. (COM 2012) Több nyugat-európai országban (Ausztria, Belgium, Hollandia) évtizedek óta működik ilyen mechanizmus. (Nálunk viszont jóideje hiányzik.)

#### *C2) Foglalkoztatási paktum*

A paktum kifejezetten arra irányul, hogy a kormány és a szociális partnerek egy összehangolt akció-sorozatot *együttesen alakítsanak ki, és közösen hajtsanak végre*. Az ilyen társadalmi szerződéseknek része, adott esetben központi célja is a foglalkoztatási problémák közös megoldása. Paktumok megkötésére Európában is több alkalommal került sor, pl. Írországban a „Program a versenyképességért és munkáért”, vagy a „Partnerség 2000, a munkahely megőrzés, a foglalkoztatás és versenyképesség érdekében”, Németországban a Bündnis für Arbeit megállapodás.

### 3.4. Végrehajtás, megvalósítás

A stratégia- és törvény-alkotásra értelemszerűen a legmagasabb szint, a parlament és a kormány hivatott. Az ezt követő kérdés már az, hogy ennek kibontását melyik szinten irányítják, a célokat hol és hogyan konkretizálják, majd valósítják meg. A két alapvető változat a központilag meghatározott célok központi végrehajtása, állami (központilag vezérelt) intézményrendszerrel, vagy a központilag meghatározott keretek között a végrehajtást helyileg vezérelt, decentralizált intézményrendszer irányítja és valósítja meg.

#### *D1) Centrális szervezeti struktúra*

Ebben az esetben a központilag meghatározott foglalkoztatáspolitikát, cél és eszközrendszert ugyancsak központilag szervezett és irányított hivatalok, foglalkoztatási szolgálatok valósítják meg, a szintén központilag meghatározott forrás-elosztás keretei között.

Ez a modell a központi foglalkoztatáspolitikát tökéletes megvalósítását biztosíthatja, mert a központból kinyúló regionális és/vagy lokális hivatalok, szolgálatok egyértelműen a központi célokat fogják követni a helyi szinteken. Ebben egyrészt az jelenthet korlátot, hogy felerősíti a központilag vezérelt, bürokratikus-hivatali-apparátusi szemléletet és működést, másrészt háttérbe szorulnak azok a szereplők, szempontok és lehetőségek, amelyek biztosíthatnák a helyi közegbe való integrálódást, a helyi lehetőségekre építkezést.

#### *D2) Decentralizált szervezeti struktúra*

A lokalitás azt jelenti, hogy a központilag meghatározott foglalkoztatás-stratégiai elvek és keretek között a foglalkoztatáspolitikai területi, helyi intézményei érdemi döntési önállóságot kapnak. A stratégiát nem bontjuk le mechanikus végrehajtói szintekre: a központi stratégia irányítja és keretbe fogja a megvalósítást, amelyet a lokális szereplők konkretizálnak és kiviteleznek.

Ezzel megteremtődik annak a lehetősége, hogy a lokális foglalkoztatáspolitikai döntések, eszközök, forrás-elosztások igazodjanak a helyi adottságokhoz, közvetlen összehangolhatók legyenek a lokális terület-, gazdaság-, innováció- stb. fejlesztési célokkal és eszközökkel. Aktivizálhatók a munkaerőpiaccal kapcsolatban álló helyi szervezetek, mobilizálhatók a helyi szellemi, pénzügyi és fizikai kapacitások. Összességében ez olyan többletet adhat, amellyel jelentősen javulhat a foglalkoztatáspolitikai hatékonysága.

## 4. A „PRAKTIKUS” ÉS „TAKTIKUS” KORLÁTOK

A politikai értékrend nem kevesebbet, de nem is többet jelent, mint az elvek szintjét, az alapvető közelítésmódot és a big picture-t. Ezt viszont a „*taktikus*” (párt-politikai) érdekérvényesítés és a „*praktikus*” gyakorlati megvalósítás szempontjai, korlátai gyakran felülírják. A következőkben erre hozunk példákat.

### 4.1. Szavazóbázis, hatalmi szempontok

A munkaerőpiacon létezik politikai szegmentáció is, egy adott (foglalkoztatás)politikának mindig is vannak, lesznek támogatói és ellenzői is. Vagyis a foglalkoztatáspolitikának nemcsak szakpolitikája a munkaerőpiacnak. A megítélésnek pedig biztosan van egy érdek- és érintettség-alapú közelítése (a foglalkoztatáspolitikának kikre fókuszál, kiket támogat és kiket nem), valamint egy politikai-értékbeli közelítése (egyértünk-e azzal a politikával, értékekkel, amelyeket ez képvisel). Ez viszont azt is eldöntheti, hogy adott esetben egy érintett az adott politika mellett vagy ellene voksol. Avagy a másik oldalról nézve a foglalkoztatáspolitikának arra is alkalmas lehet, hogy támogasson egy adott párt-politikát. Az adott politikai erő eldöntheti, hogy kiket tekint tényleges vagy potenciális szavazóbázisnak, és ennek megnyerésében a foglalkoztatáspolitikának is segítséget tud nyújtani. A szabály-rendszer bár lehet normatív, de a politikai-hatalmi szimpátia alakítása szempontjából egyáltalán nem közömbös, hogy pl. egy rászoruló ember kitől kapja a segítséget, a támogatást, és kitől remélheti azt, hogy ez a státusz hosszabb távon is fennmarad.

Ha tehát a foglalkoztatáspolitikának a munkaerőpiac keresleti oldalára fókuszál, megnyerheti a gazdasági szereplők támogatását (szemben esetleg a szakszervezetekkel), ha a kínálati oldalra, kiemelheti szociális érzékenységét. Ha keményen fellép a „munkakerülőkkel” szemben, elnyerheti a középosztálybeliek, a „bent lévők” szimpátiáját. Ha határozottan szembeszáll a nem-bejelentett foglalkoztatással, kiváltja mindazok rosszallását, akik ebből pillanatnyi előnyöket nyertek stb.

## **4.2. Költségvetési-finanszírozási korlátok**

A támogatások forrását nyújtó kasszák, költségvetési rovatok végesek, és az sem lehetséges, hogy mindig, mindenkinek és mindenre jusson pénz. Tehát lehetnek olyan foglalkoztatáspolitikai célok, programok, amelyek szakmai szempontból szükségesek lennének, de forrás hiányában mégis háttérbe szorulnak. Ebben az esetben többnyire nem a szakmai, hanem a politikai-költségvetési szempontok lesznek a meghatározók: mi az, ami az adott politikában prioritást élvez, mi az, amire jut elegendő forrás egy költségvetési vita végén. Lehet, hogy ezért egy rövidebb távon is érvényesülő, „takarékosabb” megoldás kerül előtérbe egy hosszabb távra kitekintő stratégiával szemben. Az EU támogató rendszereinek ismeretében az is szempont lehet, hogy mi az, amihez „külső” forrás is bevonható.

## **4.3. A „rövidebb oldal” elve**

Azt is érdemes feltérképezni, hogy a kereslet és kínálat közül melyik oldal jelenti a „szűk keresztmetszetet” (a „rövidebb oldalt”). Ha vannak munkahelyek, amelyeket tartósan nem sikerül megfelelő munkaerővel betölteni, vagy lenne beruházási, fejlesztési elképzelés, de hiányzik hozzá az alkalmazható munkaerő, értelemszerűen a kínálatot kell alakítani. Ha a helyi munkaerőpiacon van szabad – és önmagában jó munkavégző képességekkel és készségekkel rendelkező – munkaerő, akkor természetesen a keresleti oldalt kell ösztönözni. Ha potenciálisan adott lenne mind a két oldal, mégsem tudnak találkozni, a (külső, belső) munkaerőpiac rugalmasságának növelése, a mobilitás (a matching) támogatása lehet célravezető. A „rövidebb oldal” elve más megfogalmazásban azt a következményt is maga után vonja, hogy bármelyik oldalra akarunk hatni, az csak akkor lesz eredményes, ha a többi dimenzióban már rendelkezésre állnak a szükséges feltételek.

## **4.4. Kommunikációs szempontok**

Elsődleges cselekvési irányként a foglalkoztatáspolitikai igen gyakran a munkanélküliség csökkentését jelöli meg, mert ha ezt sikerül elérni, akkor biztosan teljesülnek az emberek (a társadalom) munkaerő-piaci céljai, minden rendben van, vagy legalábbis jó úton járunk. A média, a közvélemény oldaláról nézve ezen keresztül látványos eredményeket lehet

felmutatni, mert ha a munkanélküliség csökken, akkor a közhangulat (a politikai kommunikáció) sikeresnek tartja a foglalkoztatáspolitikát. Foglalkoztatás-szakmai oldalról ez nem feltétlen igaz, de pusztán kommunikációs szempontból ez csak másodlagos tényező. Láttunk már arra példát, hogy azért nem publikálták a nyilvántartott munkanélküliek országos arányszámát, mert az kedvezőtlenül alakult, és egyébként is magasabb volt, mint a munkaerőfelmérésből származó adat.

#### **4.5. Duplafedelű politikák**

A krimikből minden bizonnyal ismerős az a kép, amikor a kém leszáll a repülőről, a vámosok átvizsgálják a csomagját (semmi különös: ruha-nemű, pipere-cuccok, olvasnivaló), aztán a szállodában a bőrönd fedelén megnyílik egy külön fiók, benne a pisztoly és a titkos iratok. Ez volt a fontos, ez volt az utazás valódi (rejtett) célja. A duplafedelű politikának tehát az a lényege, hogy van egy felszíni, jól látható és eladható rétege, és az alatt van egy másik szint, ami titkos, nem látható, – bár ez az, amit valóban el szeretnének érni, vagy legalábbis a felszínen látható cél mellett ezt is szeretnék abszolválni.

A foglalkoztatáspolitikára erre kiváló lehetőségeket kínál, hiszen könnyen található (és a közvélemény, de akár a szakma számára is eladható) olyan cél, ami valóban fontos, támogatandó és jól kommunikálható, de ezen akcióval együtt megvalósítható egy másik, a dupla fedél alatt elrejtett cél is. Erre a legjobb példa a hazai közfoglalkoztatás. Kinyilvánított célja a foglalkoztatás bővítése, a munkanélküliek és inaktívok átvezetése a versenypiacra (segély helyett munkát adj), ami elfedte azt, hogy a gyakorlatban, a háttérben nagyon más célok (is) mozgatták a közfoglalkoztatási rendszert. Ahhoz, hogy a közfoglalkoztatott valóban el tudjon helyezkedni a versenypiacon, olyan kompetencia-fejlesztéssel kellett volna kiegészíteni, amelyek segítették volna a foglalkoztathatóságukat, illetve kellett volna megfelelő munkahelyek a versenypiacon, amelyek felszívják ezt a kínálatot: éveken át egyik sem érvényesült.

A dupla fedélben elrejtett, hátsó cél viszont – úgy tűnik – kiválóan érvényesült. Egy jelentős munkanélküli-inaktív szegmens közfoglalkoztatás-függővé vált (mert könnyebb ebből megélni, mint a versenypiaci feltételeknek megfelelni), emiatt választói megnyilvánulásával is követi a közfoglalkoztatás felett döntő önkormányzati vezetőket, vagyis hatalom-függővé is

vált. Másrészt a közfoglalkoztatási források felhasználásával olcsó munkaerőhöz juthatnak az önkormányzatok is, egyes vállalkozások és foglalkoztatási programok is, ami (bár nem piackonform, de) lényeges költségvetési előnyöket biztosít mindegyikük számára.

## **5. ZÁRSZÓ**

Az, hogy ténylegesen hogyan készül kormányzati berkekben a foglalkoztatáspolitikai, ki és mi (melyik szint és szervezet) és hogyan alakítja a stratégiát, milyen rövidebb és hosszabb távú várakozásokat fogalmaz meg ennek kapcsán; ki és mi illeszti hozzá a döntési folyamatot és az eszköz-rendszert, az bizalmas, belső kormányzati információ, hivatalosan és publikusan biztosan nem lehet tudomásom róla. Még arról sem, hogy mit is tartalmaz maga a stratégia, mert az sem nyilvános, ilyen az illetékes minisztérium honlapján sem jelenik meg. Közvetve talán az EU-nak szóló szemeszter-jelentésekből kiolvasható lenne valami, de sejtjük, hogy ez is inkább kommunikáció és ön-igazolás, mert nincs súlya és következménye, sem a nemzetközi, sem a hazai szférában.

A tanulmány megírásának ezért csak annyi lehetett a célja, hogy próbáljunk meg összerakni az ismerős/ismert elemekből, változatokból egy forgatókönyvet, lépés-sorozatot, benne a legfontosabb döntési csomópontokkal, változatokkal, lehetőségekkel és mérlegelési szempontokkal.

Azt látjuk, hogy egy adott munkaerőpiaci szituációra nemcsak egy foglalkoztatáspolitikai illeszthető, és egy adott stratégiai cél megvalósításához is sokféle mechanizmus vezethet el, a miértek és hogyanok, a választási lehetőségek és a különböző súlypont-képzések nyomán.

Ez önmagában még nem újdonság, de talán ha ezeket mélyebben és tudatosabban végiggondoljuk, beazonosítjuk a munkaerőpiac társadalmi-gazdasági kihívásait és a különböző forgatókönyv-változatokat, akkor átláthatóbb, érthetőbb lesz a mindenkori stratégia és az annak megvalósítására szolgáló döntési- és eszköz-rendszer. Talán egy lépéssel beljebb vagyunk a megismerésben és megértésben.

## **IRODALOMJEGYZÉK**

Bonoli, G. (2013): Az aktív munkaerő-piaci politika politikai gazdaságtana. Esély, Vol. 5 pp. 15–37.

COM (2012): Út a munkahelyteremtő fellendülés felé. A Bizottság közleménye, Brüsszel, 2012. 4. 18. COM (2012) 173 final.

László, Gy. (2007): Munkaerő-piaci politikák. Pécs: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar.

László, Gy. (2013): A foglalkoztatáspolitikai célok és eszközök rendszerezése (I-II. rész). Munkaügyi Szemle, Vol. 57. No. 3. pp. 20–31. és No. 4. pp. 20–31.

László, Gy. (2020): A munkaerőpiac és a foglalkoztatáspolitikai sajátos világa. Kézirat, Pécs.

Váradi, B. (2012): A munkaügy helye és súlya a kormányzat intézményrendszerében. In: Fazekas, K. – Scharle, Á. (Szerk.): A magyar foglalkoztatáspolitikai két évtizede, 1990–2010. Budapest, OFA, pp. 20–31.

## **KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS**

EFOP3.6.3-VEKOP-16-2017-00007-"Tehetségből fiatal kutató" - A kutatói életpályát támogató tevékenységek a felsőoktatásban projekt támogatásával készült.



# A BELSŐ MOTIVÁCIÓS ESZKÖZTÁR TERÁPIÁS HATÁSA A VEZETÉSI FOLYAMATBAN

## THE THERAPEUTIC INFLUENCE OF THE INTRINSIC MOTIVATION'S TOOLKIT IN THE LEADERSHIP

### TITKOS CSABA

PhD, habil egyetemi docens  
Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar,  
Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet  
[titkos.csaba@ktk.pte.hu](mailto:titkos.csaba@ktk.pte.hu)

### NAGY NORBERT

vezetési tanácsadó  
[nagy.norbert@freeon.hu](mailto:nagy.norbert@freeon.hu)

#### Absztrakt<sup>60</sup>

Tanulmányunkban egy vezetéstudományi modellt, illetve annak alkalmazása és egy pszichoterápiás irányzat összefüggéseinek vizsgálatából adódó tanulságok keresése a célunk. Azt gondoljuk, hogy a szervezeti viselkedés – mint emberi működés – mélyebb lélektani megértése a szervezeti kapcsolatok hatékonyabb kezelésének esélyét kínálja. A tanulságok rávilágíthatnak a modellek együttes hatásaira, és arra is, hogy egy modell alkalmazása olykor miért nem váltja be a hozzá fűzött reményeket. Két tudományosan igazolt premisszánk: mind a Thomas féle belső motivációs modell, mind Yalom egzisztenciális szempontú pszichoterápiás rendszere jelentős tapasztalati és kutatási háttér eredménye. Szinergiájuk vezetési szituációkban hasznosulhat. Tanulmányunkban arra a konklúzióra jutottunk, hogy a vezető motivációt befolyásoló – tudatos vagy akár tudattalan – tevékenysége egyúttal a vezetett személy – valamely egzisztenciális szorongásának oldását szolgáló – tudattalan pszichoterápiás folyamata is lehet. Ez a felismerésünk adhat elméleti vagy gyakorlati inspirációt mások számára is.

---

<sup>60</sup> A tanulmány a II. Farkas Ferenc Nemzetközi Tudományos Konferencia "best paper" díjazottja. The paper has won the Best Paper Award of the II. Ferenc Farkas International Scientific Conference.

*Kulcsszavak: vezetés, belső motiváció, egzisztenciális pszichoterápia, szorongásoldás*

## **Abstract**

The objective of our paper is to find the conclusions as a result of investigating the relations of a management science model and its practical application respectively and a psychotherapeutic tendency. We argue that the deeper psychological understanding of organisational behaviour as a human function offers the chance of more efficient handling of organisational connections. Conclusions could through light on the joint effects of models and they could also through light on why the application of a model does not fulfil the expectations attached to it. Our two scientifically proved premises, both Thomas's intrinsic motivation model and Yalom's psychotherapeutic system with an existentialist aspect are results of significant experience and research background. Their synergy could be utilized in management situations. Our paper concluded that a manager's conscious or unconscious activity affecting motivation could be as well an unconscious psychotherapeutic process serving to relieve existential anxiety of a managed person at the same time.

*Keywords: leadership, intrinsic motivation, existential psychotherapy, relieve anxiety*

## **1. A BELSŐ MOTIVÁCIÓ**

Szervezeti és vezetői oldalról közelítve a motivációs elméletekkel való foglalkozást a mindennapokban alkalmazható, könnyen eredményekre váltható modellek kidolgozása, alkalmazása hajtja. Cégvezetők, tanácsadók, kutatók próbálnak évtizedeken átívelő munkák és projektek eredményeiből letisztult, egyszerű és eladható modelleket, módszertanokat kifejleszteni. Az alkalmazott modellek és módszerek beválása és sikeressége azonban sok esetben kérdéses vagy kétséges. A személyiségben, a viselkedésben, a társas viszonyokban megnyilvánuló egyéni sajátosságok ugyanis, egy adott élethelyzetben és pillanatban egészen különböző válaszreakciókhoz vezetnek.

A motivációs kutatások és modellek között is kiemelt helyet foglal el az intrinzik (angol: Intrinsic) (belső) motiváció, hiszen ki ne szeretne „önmagát motiváló” munkaerőt, hatékony csapatot. Az élmények, amelyek fontosak számunkra, sikeressé tehetnek, segítenek céljaink elérésében és többek között a flow élmény megtapasztalásában is. Egy tevékenység szeretete,

amelyet önmagáért végzünk, oda vezethet, hogy jobbá válunk e tevékenység végzésében és egyre nagyobb kihívásokat vállalunk, amelyeket meg is tudunk valósítani. Legyen szó sportról, hobbiról, vagy munkáról. (Csíkszentmihályi, 2018)

Tanulmányunkban a belső motivációs elméletek közül egy, a munka világára szabott belső motivációs modellt használunk fel és kötünk össze egy pszichoterápiás rendszerrel, hogy megvizsgáljuk azok egymásra hatását, kapcsolatát.

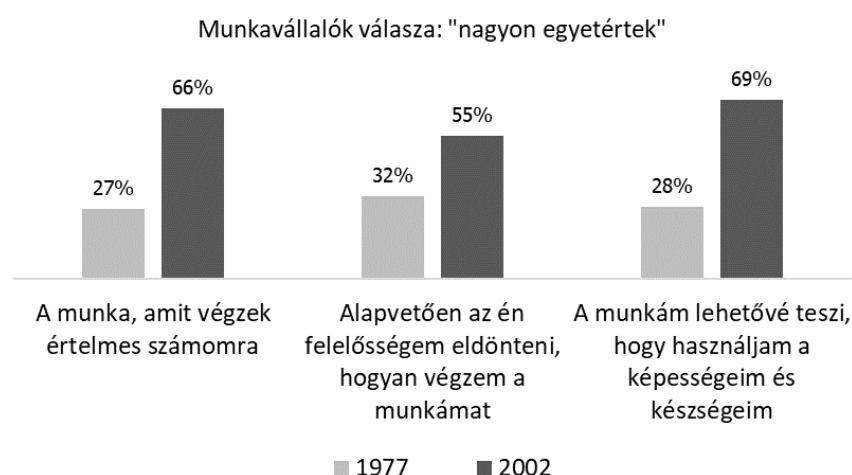
Ahogy Thomas könyvében összegezi, a legszélesebb körben ismert belső motivációs modell Edward Deci és Richard Ryan közös munkája. (Thomas, 2009)

Az elmélet szerint a három alapszükséglet a következő:

- autonómia, azaz annak az igénye, hogy szabadon, saját elhatározásainkat követve, külső kényszerektől minél kevésbé befolyásolva cselekedhessünk;
- kompetencia, azaz annak az igénye, hogy magunkat, mint hatékony és eredményes létezőt tapasztaljuk meg; és
- kapcsolódás, azaz a szereteten, támogatáson és tiszteleten alapuló viszony másokkal.

Thomas *Intrinsic Motivation at Work* című könyvében Deci modelljéből átvette az autonómiát és a kompetenciát, valamint kiegészítette további két személyes tényezővel: az értelmességgel és a haladás érzetével. Ugyanakkor mellőzi az interperszonális változót: a kapcsolódást.

1. ábra: Az értelmesség érzet fontosságának növekedése az USA-ban



Forrás: Thomas (2009) pp. 8.

Az értelmesség érzet Thomas modelljébe való bekerülését az 1977 és 2002 között elvégzett kutatások eredményeiben jól látszó hangsúly-eltolódások indokolják. (1. ábra)

Az így kapott perszonális modell négy olyan érzetet különböztet meg, amelyek együttes vagy részleges fennállása belső motiváció meglétére utal. Ezek a következők: *az értelmesség, a választás, a kompetencia és a haladás* érzete. Ha egy ember értelmesnek találja azt, amit csinál, és van ráhatása a feladat elvégzésének bizonyos feltételeire, paramétereire, miközben kompetensnek, azaz képesnek érzi magát arra, hogy jól elvégezze a feladatot, valamint a feladat elvégzése közben úgy érzi, hogy halad az értelmesnek vélt cél felé, akkor azt mondhatjuk, hogy az illető belülről motivált.

1. táblázat: A belső motivációhoz kapcsolódó négy érzet

A VÁLASZTÁS ÉRZÉSE	A KOMPETENCIA ÉRZÉSE
AZ ÉRTELMESSÉG ÉRZÉSE	A HALADÁS ÉRZÉSE

Forrás: Saját szerkesztés Thomas (2009) pp. 49. alapján

Az egyes érzetek tartalma:

- *Az értelmesség érzése:* Az az érzés, hogy egy számodra értékes célt követhetsz, és úgy érzed, hogy az út, amin jársz, megéri a befektetett időt és energiát, mert küldetésed egy nagy egész értékes része.
- *A választás érzése:* Az az érzés, hogy van lehetőséged kiválasztani azokat a cselekvéseket, amelyek értelmesek számodra, és amelyeket a magad módján hajtasz végre.
- *A kompetencia érzése:* Az az érzés, hogy az általad választott cselekvéseket hozzáértően, magas minőségben hajtod végre.
- *A haladás érzése:* Az az érzés, hogy eléred a célt. Cselekvéseidnek van eredménye, munkád halad.

## 2. A BELSŐ MOTIVÁCIÓ VEZETŐI KONZEVENCIÁI

A vezetés emberi közreműködésen keresztül végzett feladatok eredményes elvégzését, elvégeztetését jelenti. Az elvégzendő feladatokat legeredményesebben helyzettől függő vezetési stílussal lehet elérni. Azt tapasztaltuk, hogy bármilyen vezetési stílust is alkalmaz a vezető, amennyiben a feladat elvégzője belülről motivált, úgy jó esély van arra, hogy munkáját elkötelezettebben, nagyobb energia-bedobással, önállóbban, hatékonyabban, vezetőjéhez lojálisabban, kezdeményezően, konstruktív problémamegoldással, a változásokhoz rugalmasan alkalmazkodva hajtja végre.

Úgy gondoljuk, hogy a vezető közvetlenül nem motiválhatja, csupán ösztönözheti munkatársát, beosztottját feladata elvégzésére. A motiváció belülről jön. Ezért a vezető feladata és felelőssége a vezetői módszertan pontos és részletes betartásán – a manageri szerepen – kívül abban áll, hogy olyan helyzetet teremtsen, melyben a beosztottja motiválttá válhat, – ez a leaderi szerep. A manageri szerep alapvetően a vezetés feladat-orientált részéhez, szerepéhez tartozik, például: *mit kell tennem vezetőként egy feladat delegálásakor?* Míg a leader alapvetően azt tartja szem előtt, hogy ezeket a feladatokat emberek végzik, akiknek a magatartását és ezen keresztül a teljesítményét, azaz a feladat elvégzésének eredményeit érzelmeik jelentősen befolyásolják. Ekkor az előbbi vezetői kérdés már így merül fel: *hogyan kell delegálnom úgy, hogy a feladat végzője motivált legyen?*

*Összefoglalva:* a vezetésről alkotott koncepciónk szerint a fentebb említett manageri és leaderi szerepeket rendszerbe foglalva, integráltan, a helyzetnek megfelelően érdemes alkalmazni, lehetőleg úgy, hogy közben a feladataikat végző munkatársak belülről motiváltan cselekedve ériék el a kívánt teljesítményt. A belső motiváció alapvetően érzésekhez, érzetekhez kapcsolódik, amelyek kellőképpen meghatározhatók ahhoz, hogy vezetői szempontból kezelhetőek, adott esetben kiválthatóak legyenek. (2. táblázat)

2. táblázat: A belső motivációs modell vezetésre vonatkozó következményei

<b>Munkatársakban kiváltandó érzetek</b>	<b>Az érzetek kiváltásához kapcsolódó vezetői teendők</b>	<b>Az érzetek kiváltásához kapcsolódó vezetői módszertan</b>
<i>Értelmesség</i>	<i>Inspirálni</i>	<i>Célkitűzés</i>
<i>Választás</i>	<i>Elengedni</i>	<i>Delegálás</i>
<i>Kompetencia</i>	<i>Fejleszteni</i>	<i>Coaching</i>
<i>Haladás</i>	<i>Eredményt visszajelezni</i>	<i>Teljesítményértékelés</i>

*Forrás: Saját szerkesztés*

A vezetői magatartás által kiváltani szándékozott érzetek egy sokváltozós viselkedési tér következményei. Az egyes érzetek megjelenését az őket támogató vezetői teendők alábbi portfóliói segítik.

3. táblázat: A belső motiváció érzeteinek építő kövei

<p><b>VÁLASZTÁS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A HATALOM DELEGÁLÁSA – a döntés jogának átadása</li> <li>- BIZALOM – abban, hogy az egyének képesek magukat menedzselni</li> <li>- BIZTONSÁG – nincs büntetéstől való félelem, ami gátolja az új dolgok kipróbálását és a hibázást</li> <li>- EGYÉRTELMI CÉL – pontos tudata annak, hogy mire törekszünk</li> <li>- INFORMÁCIÓ – jogosultság a releváns tények és források elérésére</li> </ul>	<p><b>KOMPETENCIA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- TUDÁS – a képzésből és tapasztalatból fakadó odaillő látásmódok és cselekvések</li> <li>- POZITÍV VISSZACSATOLÁS – információ arról, hogy mi az, ami működik</li> <li>- KÉSZSÉGEK FELISMERÉSE – önmagának tulajdonítani a sikereket</li> <li>- KIHÍVÁS – képességekhez illeszkedő, erőt próbáló feladatok</li> <li>- MAGAS, NEM ÖSSZEHASONLÍTHATÓ STANDARDOK – mindenkit a saját, magas mércéjéhez viszonyítani</li> </ul>
<p><b>ÉRTELMESSÉG</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ELFOGADÓ LÉGKÖR – az elmélyülés szabadsága a felszínesség helyett</li> <li>- PONTOSAN BEAZONOSÍTOTT SZENVEDÉLYEK – meglátni, ki miben képes elmélyülni</li> <li>- IZGALMAS JÖVŐKÉP – figyelemfelkeltő kép az elérhető eredményről</li> <li>- RELEVÁNS FELADATCÉLOK – kapcsolat valaki munkája és a jövőkép között</li> <li>- EGÉSZ FELADATOK – teljes felelősség egy jól azonosítható termékért vagy szolgáltatásért</li> </ul>	<p><b>HALADÁS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- EGYÜTTMŰKÖDŐ LÉGKÖR – a résztvevők kölcsönösen segítik egymást a sikerek elérésében</li> <li>- MÉRFÖLDKÖVEK – viszonyítási pontok, amelyek a teljesítés állapotát mutatják</li> <li>- ÜNNEPLÉSEK – alkalmak a mérföldkövek eléréshez kapcsolódó öröm megosztására</li> <li>- HOZZÁFÉRÉS AZ ÜGYFÉLHEZ – az elvégzett munka hasznélvezőjével való kölcsönös egyeztetés</li> <li>- JAVULÁS MÉRÉSE – annak érzékelése, ha a teljesítmény javul</li> </ul>

*Forrás: Saját szerkesztés*

A következő fejezetek az egyes építőkövek tartalmi és módszertani értelmezését segítik.

## 2.1. Értelmesség

- ELFOGADÓ LÉGKÖR – az elmélyülés szabadsága a felszínesség helyett

Az elfogadó környezet megteremtésének sajátos disszonanciája, hogy egyszerre vágyott és gátolt e folyamat. Szeretnénk, ha elfogadnának, mert ez már önmagában értelmet ad

életünknek, ugyanakkor magunk az elfogadás nehézségeivel küzdünk. Kihívó feladat a magunk és mások céljainak, működésének, tempójának harmonizálása.

A másik személyének tisztelete és elfogadása ad olyan védettséget, hogy bátran megmutathatjuk azokat a mélységeinket, melyek segítségével kreatív és termékeny alkotói leszünk környezetünknek. Teremtő erők felszabadulásának esélyét kapjuk.

Erőforrásainkat ekkor nem védekező mechanizmusaink működtetésére, rejtőzködéssre, a nyíltság elkerülésére használjuk.

- PONTOSAN BEAZONOSÍTOTT SZENVEDÉLYEK – meglátni, ki miben képes elmélyülni

A szenvedélyek érzellemmel telített cselekvések. Feltárásuk, személyenként történő beazonosításuk révén szervezeti térkép készülhet róluk. Átaluk jelentős erőforrásokhoz juthat a szervezet, ha ismeri és kanalizálni tudja e szenvedélyek energiáját. Így a személyes érdeklődésre épülő tevékenységek a szervezeti működés részévé válhatnak, munkához kötötteen hasznosulhatnak. Új, kreatív, fejlesztő potenciál válhat elérhetővé.

- IZGALMAS JÖVŐKÉP – figyelemfelkeltő kép az elérhető eredményről

A tulajdonos „terméke”, a szervezet jövőre fókuszált, strukturált víziója: a jövőkép. Azáltal vonzó és inspiráló is egyben, hogy – mind egyéni, mind szervezeti szinten – képes lelkesítő válaszokat adni a „miért” típusú kérdésekre. A jövőkép tükröt tart minden szervezeti szereplő, minden szervezeti működés számára. Viszonyítási pont, mely legitimálja a szervezet haladási irányát, nem véletlenül nevezik világitótoronynak.

- RELEVÁNS FELADATCÉLOK – kapcsolat valaki munkája és a jövőkép között

A jövőkép „az elérendő cél megfogalmazásán túl a mindennapi szervezeti viselkedés legitimitásait kontrollja lehet. Egy szervezetfejlesztés során a jövőkép – szervezeti szereplőkre, funkcionális területekre való lebontásával – konkrét elvárásokra, viselkedésekre bontható és delegálhatók egyes elemei.” (Titkos, 2019, pp. 351.) A szervezet tagjai számára láthatónak és érthetőnek kell lennie az előbbi összefüggésnek, a jövőkép és saját feladatai közti harmóniának. Ebben az esetben lesz rá komolyabb esély, hogy a munkatársak világosan látják munkájuk értelmét és beállnak a jövőkép mögé.

- EGÉSZ FELADATOK – teljes felelősség egy jól azonosítható termékért vagy szolgáltatásért

Ehhez szükséges pontosan meghatározni a feladat inputját és outputját, továbbá biztosítani a feladat – hatáskör – felelősség arányosságát is. Így érhető el a munkát végző személyes eredményérzete, a „készen van, elvégeztem, végig vittem” élménye, és a „van értelme” érzése is.

## 2.2. Választás

- A HATALOM DELEGÁLÁSA – a döntés jogának átadása

A hatékony delegálás az együttműködés, a felelősségvállalás és a kompetenciák hármasságán alapul. Azaz szimmetriát jelent a struktúrában, felnőttséget a pozícióban és hozzáértést a munkában. A hatékonyság feltétele, hogy a döntéseket azok hozzák, akik a megfelelő információk és tapasztalatok birtokában vannak, függetlenül attól, hogy a szervezeti struktúrában hol helyezkednek el. A saját tevékenység feletti autoritás andon zsinórja felnőtt működést aktiválhat. Hozadéka lehet: a lehetőségek felelős átgondolása.

- BIZALOM – abban, hogy az egyének képesek magukat menedzselni

A bizalom az együttműködéssel járó kockázat vállalását jelenti, ugyanis a bizalom és a naivitás igen közel vannak egymáshoz, köztük pedig ott van a kockázat tere. Bizalom fakadhat tudásból, közösségi tapasztalatból, struktúrából. Annak tudásából, hogy azonos érdekeink, értékeink, racionális gondolkodásunk alapján hasonlóan vélekedünk és cselekszünk adott helyzetekben, valamint mindezt tudjuk is egymásról. Abból a közösségi tapasztalatból, hogy reciprocitás alapú, pozitív (én is neked, mert te is nekem) társadalmi-szervezeti „szerződés” alapján működünk. Továbbá társadalmi és gazdasági szervezetek erős horizontális struktúrájából, ahol van esély olyan szimmetrikus emberi kapcsolatok erősödésére, mint a bizalom. Azonban minden tudás, tapasztalat és strukturális hatás hiábavalónak bizonyulhat, ha a vezető nem képes elengedni kockázatból fakadó félelmeit és úrrá lenni ezirányú szorongásán. A bizalom megteremtésének legnagyobb nehézsége, hogy nyomasztóan soknak tűnő időt igényel minden érintettől. Viszont, egy pillanat alatt el lehet veszíteni.

- BIZTONSÁG – nincs büntetéstől való félelem, ami gátolja az új dolgok kipróbálását és a hibázást



Hatékonyabb és valóságosabb, ha az embereknek van joguk tévedni, ha bűnbakok helyett a megoldásokat, a kiutat keressük nehéz helyzetekből: a hibára fókuszálunk a hibás helyett. Folyamatokat javítunk a kaizen szellemében és a hiba pozitív funkcióját használjuk: a hiba esély a tanulásra. Hosszú távon eredményesebb, ha szülő- gyerek tranzakciók helyett a felnőtt-felnőtt tranzakcióknak adunk teret.

- EGYÉRTELMŰ CÉL – pontos tudata, annak, hogy mire törekszünk

A szociológiában használatos fogalommal élve az operacionalizálásról: egy jelenség mérhető változókra való bontásának folyamatáról van szó. A cél esetében a népszerű SMART módszer segíti a vezetőt konkrét, mérhető, kihívást jelentő, reális és időben behatárolt célok meghatározásában. Ezek közvetítésekor – a nyelvi kontextusok és személyes paradigmák adta többértelműség csapdája miatt – a hatékonyság garanciája a kontroll: a visszakerdezés. A visszakerdezés során szerezhethetünk bizonyosságot arról, hogy megértettek-e bennünket vagy szükséges a korrekció.

- INFORMÁCIÓ – jogosultság a releváns tények és források elérésére

A releváns információkhoz való hozzáférés nélkül a választás orosz rulettjéhez jutunk.

Az információk szabad áramlása a személyes meggyőződés lehetőségét nyújtja, félelmek és tilalmak helyett a tudatos és hatékony feldolgozás esélyét adva. A paradigmákból való kiszakadás és átkeretezés segíthet a „mi a releváns az adott helyen” kérdés eldöntésében.

### **2.3. Kompetencia**

- TUDÁS – a képzésből és tapasztalatból fakadó odailő látásmódok és cselekvések

A tudás erőforrás, „egyfelől valamiféle intellektuális eszencia, másfelől tapasztalati kompetencia élmény.” (Titkos, 2011, 64.) Megszerzésének kettős lehetősége a szemléletmód és a módszer típusú tudásátadás. „Mindkettő hatékonyságát növeli, ha sikerül az átadónak a befogadó „térképén”, illetve paradigmáiban eligazodni és ott terepet találni a közös munkához. Ha az átadó hajlandó és képes a befogadó élmény- és gondolkodási sémarendszerét megismerni, a közös munka eszközeül és terepéül használni.” (Titkos, 2011, 68.) A vezető a beosztottak paradigmáiban lesz képes hatékonyan szót érteni velük. Olykor „le kell menni kutyába”.

- POZITÍV VISSZACSATOLÁS – információ arról, hogy mi az, ami működik

A megerősítésre – bárhonnán is jöjjön – valamilyen szinten mindannyiunknak szüksége van, kinek többre, kinek kevesebbre. Betevő falat ez a mindennapok erővesztő küzdelmeiben. Ugyanakkor „pedagógus betegségben” szenvedünk, azaz hibakeresők vagyunk. Kézben a piros javítóval szemléljük a világot és az embereket. A jónak, helyesnek, megszokottnak gondolt világtól való eltérésekre, kontrasztokra reagálás evolúciós nyeresége itt visszajára fordul. A szervezeti-termelési folyamatok során is hasznos működés: a kontroll negatív eredményeinek visszajelzése, diszfunkcionálissá válik. A magabiztosság ereje elvész. A saját magas etalon is nehezíti, hogy másoknak pozitív visszajelzést tudjunk adni, hiszen magunkhoz mérjük a világot.

- KÉSZSÉGEK FELISMERÉSE – önmagának tulajdonítani a sikereket

Folytatva az előző építőkö tanulságait, a megerősítés önreflexióvá válása a kívülről jövő énerősítést belsővel egészíti ki, vagy pótolja. Ettől nemcsak magabiztossága, hanem autonómiája is növekszik. A magára fókuszált attribúció magyarázó elvvé válik, önmagát erősíti, építi. Az „én tettem, én értem el” felismerése énképnövelő.

- KIHÍVÁS – képességekhez illeszkedő erőt próbáló feladatok

A Pygmalion- és a Galatea-effektus magatartásváltoztató hatására támaszkodhatunk. A Pygmalion-effektus során – önmagát beteljesítő jóslatként (Robert K. Merton) működve – saját inspiráló hiedelmeink válhatnak valóssá, így a vezető kívülről jövő elvárásai befolyásolják a vezetett viselkedését. „A Galatea-effektus kiegészíti ezt azzal, hogy ha az elvárások belülről érkeznek, és nincs egy külső személy, a mechanizmus akkor is működik. Az önmaguk számára magas elvárásokat megfogalmazók így válhatnak a Galatea-effektusban saját Pygmalionukká. Természetesen – vagy sajnálatosan – mindkét hatás működik negatív elvárásokkal is.” (Titkos, 2018, pp. 76.)

- MAGAS, NEM ÖSSZEHASONLÍTHATÓ STANDARDOK – mindenkit a saját, magas mércéjéhez viszonyítani

A mércék sokfélesége szükségszerű, a munkatársak és jellemzőik különbözőségéből fakad. A realitás felülírja a Prokrasztész ágyához hasonlatos mércék eredményességének illúzióját. Ezek az illúziók frusztrációkat termelnek. Az emberek tartanak valahol az életükben, a működésükben, de ebben van dinamika és holnap talán már máshol tartanak. Ezt a dinamikát

szükséges a mércéknek lekövetniük, a vezetőknek pedig fejlesztéssel, elvárásokkal ösztönözniük.

A „nagyon értékes vagyok, hiszen egy van belőlem a világon” gondolkodás viccesnek ható felszíne alatt komoly motivációs erő rejtőzik.

#### **2.4. Haladás**

- EGYÜTTMŰKÖDŐ LÉGKÖR – a résztvevők kölcsönösen segítik egymást a sikerek elérésében

A hatékony vezetés együttműködésen alapuló autoritás. Az együttműködés a kölcsönösség, a szimmetria tere. Eredményeiben törekszik a nyer-nyer helyzetekre, miközben számításba veszi, hogy ez csak hosszú távon, portfólióban mérve teljesülhet. Ugyanakkor a vezetés kihasználhatja a verseny adta dinamika hozadékait is, ha észszerűen meghatározza és szabályozza a verseny és az együttműködés határait.

- MÉRFÖLDKÖVEK – viszonyítási pontok, amelyek a teljesítés állapotát mutatják

„Hétköznapi időszámánk: 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, „B” jövő felé. Néha sikerül a jelenben lennünk. Nehéz, mert az idő hétköznapi természete miatt múltra és jövőre fókuszálunk. A jövőre fókuszálás strukturált víziója: a jövőkép.” (Titkos, 2019, pp. 351.) Etalon, a múlt és a jelen hozzá viszonyított állapotának mérésében. Komplementere: a mérföldkövek viszont a jelen megszentelt pillanatait, amik a résztvevők számára a jövőbe jutás ígéretének garanciáját adják, a haladás flow érzetével együtt.

- ÜNNEPLÉSEK – alkalmak a mérföldkövek eléréséhez kapcsolódó öröm megosztására

A kulturális antropológiában tranzíciónak nevezik azt a folyamatot, amelynek során egyén és közösség az egyik létezési módból átjut a másikba. A két állapot közötti biztonságos átkelést szolgálják az ún. „átmeneti rítusok” (Van Genneep, 2007, 17.). Különös jelentősége van a haladás következtében – egy új állapothoz érve – a küszöb átlépésnek. Ennek rítusai: az ünneplések, a sikeres küszöb átlépés jelzői és segítői is egyúttal. Ezért érdemes a vállalati kultúra részévé tenni őket.

- HOZZÁFÉRÉS AZ ÜGYFÉLHEZ – az elvégzett munka haszonélvezőjével való kölcsönös egyeztetés

A munka eredményét leghitelesebben annak felhasználója értékelheti. A visszacsatolás hatékonyságát növeli aktualitása, realitása, reprezentatív és specifikus jellege. Hasznos, ha viszonylag gyors, ha valódi lehetőségen alapul, ha elég nagyszámú és pontos. A visszajelzésekkel való szembesülés – az azokat igénylők számára – inspiráló lehet. Hitelességét és hatását növeli, ha személyesen történik. Ha az egyén saját maga szembesül a reakcióval, annak hatása sokszorosa lehet az áttételeken és szűrőkön érkező helyzetértékelésekhez képest. Az időbeni ismétlődés - gyakoriság - csökkenti az avulás hatását.

- JAVULÁS MÉRÉSE – annak érzékelése, ha a teljesítmény javul

Professzionális módszere a PDCA kör, avagy Deming ciklus, 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. Ha nem is tökéletes a PDCA kör, azért érdemes értékelni a haladás kisebb jeleit is. A túlzó perfekcionizmus veszélye, hogy állandó elégedetlenséggel párosul. Tudjunk örülni a kisebb, de energetizáló sikereknek és maradjunk a realításban! A kaizen a folyamatos fejlesztés elve a TPS rendszerében: amit csinálsz, hogyan lehetne még jobban, hatékonyabban csinálni és mi történne, ha nem csinálnád? Fejleszd naponta, vagy alakítsd át valami mássá! Nem létezik az egyetlen, bármikor alkalmazható örökérvényű megoldás, a problémák és a megoldások is napról napra változnak.

### **3. A MOTIVÁCIÓ MÉLYEBB MEGÉRTÉSÉNEK KÍSÉRLETE**

Azzal, hogy K. W. Thomas modellje – ahogyan erről már szó volt korábban – Deci modelljéhez hasonlóan tartalmazza az autonómiát és a kompetenciát, hozzátevé az értelmesség és a haladás érzetét, viszont kihagyja – bár fontosságát bizonyára elismerve – a kapcsolódást, homogénebb modellé válik. Az interperszonális változó: a kapcsolódás nélkül, tisztán intraperszonális a modell. Ez inspirál arra, hogy megkíséreljük értelmezni pszichológiai, pszichoterápiás hátterét, miközben a vezetés, mint befolyásolás, nyilvánvalóan szociálpszichológiai nézőpontból vizsgálendő aktus. Ugyanis „...az embereknek egymás vélekedéseire, viselkedéseire gyakorolt hatása...” (Aronson, 1978, pp. 39.) a szociálpszichológia tárgya.

Tehát adott a lehetőség a modell mélyebb vizsgálatára. Ahogyan a matematika fogalmazná ez a szükséges, de nem feltétlenül egyben az elégséges feltétel is. Ahogyan pedig a közgazdaságtan és a menedzsment kérdezné: mi haszna? És csakugyan, a sofőr (a vezető) a motorháztető kinyitása nélkül is kiválóan képes lehet navigálni, akár a legnehezebb helyzeteket is megoldva, és megúszva kisebb karcolásokkal vagy sértetlenül. Nem szükséges mélyebben értenie a működést, irányíthatja anélkül is a járművet. Ha azonban az autó leáll, a motor nem indul, esetleg teljesítménye csökken, akkor szándékában akadályozva lesz, céljai köddé válhatnak, tehetetlenségében segítségre szorul. Ilyenkor nem árt, ha mélyebben is ért ahhoz, amit irányít. Így nagyobb valószínűsége lesz annak, hogy a tehetetlenségéből fakadó agresszió helyett a megértés szándéka által vezérelt működés lép életbe: vizsgálódik és kérdez. Hiszen előfordulhat, hogy „természetes szituációk olyan mértékű nyomássá sűrűsödnek, hogy az embereket könnyen abnormálisnak minősíthető viselkedésmódokra készítetik... és nem értjük meg jobban az emberi viselkedést, ha ezeket az embereket egyszerűen elmebetegnek nevezzük. Sokkal célravezetőbb, ha megpróbáljuk megérteni az ilyesfajta viselkedéshez vezető helyzetek és folyamatok természetét. Innen adódik Aronson első törvénye: Nem feltétlenül örült, aki örült dolgokat művel. (Aronson, 1978, pp. 41.) Nos, ez a megérteni vágyás vezérelt bennünket, nyissuk hát ki a motorháztetőt!

A vezetéstudomány belső motiváció-elméletének üzenete: Ha egy ember értelmesnek találja azt, amit csinál, és van ráhatása a feladat elvégzésének bizonyos feltételeire, sőt kompetensnek, azaz képesnek érzi magát arra, hogy a jól elvégezze a feladatot, valamint, a feladat elvégzése közben érzi, hogy halad az értelmesnek vélt cél felé, akkor az illető belülről motivált.

A pszichoterápia egzisztenciális szorongás elméletének üzenete: Vajon mi értelme az ember életének, ha bár ő alkotja saját világát, de végső soron egyedül van és meg kell halnia?

A vezetéstudomány által valószínűsített viselkedés és folyamat elvárt bekövetkezésének hitét a pszichoterápiás háttérmechanizmus esetleges felbukkanása bizonytalanítja el. Bár a belső motiváció modelljének gyakorlati használhatóságát és hatékonyságát a hétköznapi tapasztalatok igazolják, gyakorlatban is bizonyított, működő a modell. Ugyanakkor, mint az emberi viselkedést leíró modellek: valószínűségi szemléletű. Az eltérések magyarázatra szorulnak. A modell finomítása segítheti alkalmazását. Talán érdemes megvizsgálni, talán

érdeemes felkészültnek lenni az emberi működések mélyebb megértésére. Hasznunkra válhat a modell mögött húzódó pszichológiai, pszichoterápiás háttér és kapcsolatrendszer ismerete, még úgy is, hogy tudjuk, az eddigi valószínűségeket fogják újak követni.

#### 4. AZ EGZISZTENCIÁLIS PSZICHOTERÁPIA

Az egzisztenciális pszichoterápia alapműve Irvin Yalom 1980-ban kiadott könyve. Yalom ebben leírt definíciója szerint: „... az egzisztenciális pszichoterápia a terápia egy olyan dinamikus megközelítése, ami az egyén létében gyökerező félelmekre fókuszál.” (Yalom, 2017, pp. 15.)

A dinamikus megközelítés – mint freudi felfedezés – azt jelenti, hogy „... az egyénben egymással szemben álló erők működnek, és a gondolatok, érzelmek, a viselkedés – mind az adaptívak, mind a kórosak – ezekből az ütköző erőkből származnak. Mi több – és ez rendkívül fontos –, ezek az erők a tudatosság különböző szintjein működnek, akadnak közöttük teljesen tudattalanok is.” (Yalom, 2017, pp. 16.)

Az egyén létében gyökerező félelmek pedig olyan, a lét adottságaiból fakadó sajátosságok, melyek elválaszthatatlan velejárói az emberi létezésnek. Az egzisztenciális pszichoterápia „...négy végső aggodalommal foglalkozik, melyek: a *halál*, a *szabadság*, az *elszigeteltség* és a *jelentésnélküliség*. Az egzisztenciális dinamikus konfliktus tartalmát az adja, hogy az egyén szembesül e négy életproblémával.” (Yalom, 2017, pp. 18-19.)

A *halál* esetén „...a központi egzisztenciális konfliktust a halál elkerülhetetlenségének felismerése és a lét folytatása iránti vágy közötti feszültség szüli.” (Yalom, 2017, pp. 19.) A halálfélelmet a pszichológia olyan erős, központi, ősi félelemnek tartja, hogy Freud szerint az első embercsoportokat is a halálfélelem kovácsolta össze: a halállal való szembenézés magányától és a környező sötétségben leselkedő valamitől. „A kérdéssel foglalkozó kutatók szerint a félelem több kisebb, különálló félelemből tevődik össze. Az alábbi lista a halállal kapcsolatos félelmeket tartalmazza, gyakoriság szerint rangsorolva:

1. A halálom fájdalmat okoz a rokonaimnak és barátaimnak.
2. Mindennek vége szakad, amibe belekezdtem vagy elterveztem.
3. A haldoklás fájdalommal járhat.
4. Nem lesz többé semmiféle élményem.

5. Nem gondoskodhatom a hozzátartozóimról.
6. Félek, hogy mi lesz velem, ha van élet a halál után.
7. Félek, hogy mi történik a testemmel a halál után.” (Yalom, 2017, pp. 60.)

A *szabadság* „madara” hétköznapi és ünnepi vágyak tárgya, magától értetődően pozitív konnotációjú fogalom. Azonban a szabadság, mivel „... egzisztenciális értelemben a külső struktúra hiányát jelenti – ijesztő megvilágítást kap. Bár a mindennapi tapasztalat ellene szól, az emberek nem egy belső szerkezettel rendelkező, jól strukturált univerzumba lépnek be (és nem is azt hagyják el) ... A szabadság ilyen értelemben félelmetes tartalommal bír: mintha nem lenne alattunk semmi, csak az űr, a feneketlen mélység. A talajtalanság felismerése és a biztonság, a kapaszkodók, a struktúra utáni vágy közötti ellentmondás – kulcsfontosságú egzisztenciális dinamika.” (Yalom, 2017, pp. 19.)

Az *elszigeteltség* a lét alapvető magányosságáról szól, arról, hogy „Mindegy, milyen közel kerülünk másokhoz, mindig lesz egy végső, áthidalhatatlan szakadék: a létezésbe mindenki egyedül lép be, és egyedül távozik onnan. Az egzisztenciális konfliktus tehát abszolút elszigeteltségünk tudata és a kapcsolat, a menedék, a nagyobb egészhez tartozás iránti vágyunk között feszül.” (Yalom, 2017, pp. 19.) „Az egzisztenciális elszigeteltség tehát az egyedüllét siralomvölgye, ahova sokféleképpen el lehet jutni. A szembesülés a halállal és a szabadsággal elkerülhetetlenül ebbe a völgybe vezeti az egyént.” (Yalom, 2017, pp. 428.)

A *jelentésnélküliség* esetén „Azzal a dilemmával kell szembe néznünk, hogy két, egyaránt igaz állítás egymással feloldhatatlan ellentétben áll:

1. Az embernek, úgy tűnik, szüksége van arra, hogy megtalálja létezése értelmét. Az értelem, célok, értékek vagy ideálok nélküli élet komoly érzelmi feszültséget vált ki.
2. A szabadság egzisztenciális koncepciója szerint...az egyetlen abszolút igazság az, hogy nincsenek abszolútumok. Egzisztenciális felfogásban a világ esetleges, vagyis minden létező lehetne másképp is. Az ember teremti meg önmagát, a környezetét és helyzetét a világban. Az univerzumban nincsen „értelem”, nincsen nagy „világterv” és nincsenek irányelvek – azokon kívül, melyeket az ember teremt magának.” (Yalom, 2017, pp. 505.)

Itt „... az egzisztenciális dinamika az értelemkereső lény dilemmájából származik: egy olyan univerzumban kénytelen élni, amelynek nincs jelentése.” (Yalom, 2017, pp. 19.) Élete értelmére maga keresi a válaszokat, és olykor cáfolja is egyúttal. Lehetetlen küldetése: értelmet lelteni egy értelem nélküli univerzumban.

„Ez a négy végső félelem – a halál, a szabadság, az elszigeteltség és az értelemnélküliség – alkotja az egzisztenciális pszichodinamika korpuszát.” (Yalom, 2017, pp. 21.) Igen jelentős szerepet játszanak az egyén pszichés működésének minden szintjén, dinamikájuk általános emberi mivoltunk velejárói. Az egzisztenciális pszichoterápia azt feltételezi, hogy a létproblémák tudata, megoldási kísérleteinek kudarcai félelmeket, szorongást generálnak. „Kierkegaard volt az első, aki egyértelmű különbséget tett félelem és szorongás (rettegés) között, szembeállította a félelmet (a félést valamitől, azaz a félelemnek van tárgya) a szorongással (ami tárgy nélküli félés, a semmi félelme)... Hogyan küzdhetünk meg a szorongással? Úgy, hogy a semmiről áthelyezzük valamire... Ha a semmitől érzett félelemnek sikerül tárgyat találnunk, akkor önvédelmi hadjáratba kezdhetünk – vagyis elkerülhetjük a félelmünk tárgyát képező dolgot, szövetségeseiket kereshetünk ellene, mágikus rituálékat folytathatunk a kiengesztelésére vagy akár átfogó támadást indíthatunk ellene, hogy méregtelenítsük.” (Yalom, 2017, pp. 60-61.)

A *szorongásnak* központi szerepe, megkülönböztetett statusa van a pszichoterápiában. A „főbb pszichiátriai szindrómákat, ... állapotokat a szorongásra adott válasznak, a szorongás leküzdésére irányuló, jóllehet hibás alkalmazkodást megvalósító (maladaptív) törekvéseknek tekintjük... Noha a terápiás munka sok irányba elágazhat, a terapeuta a szorongást használja jelzőtűznek, tájolási pontnak: munkája a szorongást veszi célba, feltárja alapvető forrásait, és végső célként megpróbálja gyökerestől kiirtani.” (Yalom, 2017, pp. 58.)

## **5. A NÉGY ÉLETPROBLÉMA ÉS A NÉGY ÉRZET KAPCSOLATA**

### **5.1. A „sejtés”**

A matematikában jól ismert „sejtés” – olyan állítás, ami formálisan nem bizonyított, ám igen valószínű – fogalma közelíti legjobban az alábbi állítást:



A Thomas által meghatározott érzetek – mint a motiváció feltételei – átfedésben és kölcsönhatásban vannak az egzisztenciális szorongást okozó négy életproblémával.

A Thomas féle modell - hétköznapi személyes tapasztalatainkon túlmenő - gyakorlati használhatóságát érthetővé teszi, ha a négy érzet mögötti pszichológiai hátteret vizsgáljuk. Feltételezésünk szerint ugyanis az egzisztenciális pszichoterápiában meghatározott, az egyéni létben gyökerező négy végső félelem, vagy másként életprobléma – mint a halál, a szabadság, az elszigeteltség és a jelentésnélküliség – megfeleltethető a négy érzetnek. Így aztán valójában a szorongásoldás van hatással a motiváció sikerességére. A vezető motivációt befolyásoló tevékenysége pedig nem tudatos, szorongást oldó pszichoterápiás folyamat és mint ilyen, nyilvánvalóan személyre szabottan képes hatékonyan működni. Ugyanakkor ez a mélyebb összefüggésrendszer megmutatja a motivációs modell „felszínességét” is, „pontatlanságának” és „tévedéseinek” esetleges háttérmagyarázatát adva.

Az érzetek mögött tehát ott vannak az egzisztenciális szorongás végső félelemei. Az alábbi ábra ezt a vélt összefüggést mutatja:

4. táblázat: A motivációt előidéző érzetek és az egzisztenciális szorongás végső félelmei közti

<p>A VÁLASZTÁS ÉRZÉSE</p> <p>SHABADSÁG</p>	<p>A KOMPETENCIA ÉRZÉSE</p> <p>ELSZIGETELTSÉG</p>
<p>AZ ÉRTELMESSÉG ÉRZÉSE</p> <p>JELENTÉS-NÉLKÜLISÉG</p>	<p>A HALADÁS ÉRZÉSE</p> <p>HALÁL</p>

kapcsolat

*Forrás: Saját szerkesztés*

Az egyes érzetek és a hozzájuk kapcsolódó életproblémák kölcsönhatásait, összefüggéseit vizsgálják a következő alfejezetek. Továbbá rámutatnak arra, hogy a belső motiváció érzeteihez kapcsolódó építőkövek és a vezetői teendők valamint eszköztár hogyan segítik az egyént a négy életproblémából adódó szorongásaival való küzdelemben.

## **5.2. A jelentésnélküliség és az értelmesség érzet kapcsolata**

A jelentésnélküliség és az értelmesség érzet kapcsolata mögött minden bizonnyal ott van a „Gestalt”-nak nevezett pszichológiai, jelenség, amikor az észlelt mozaikdarabokat az egyén összefüggő-konzisztens képpé igyekszik összerakni. Ennek érdekében egyrészt ok-okozati és kapcsolati összefüggések alapján rendszerezi az észlelt jelenségeket. Másrészt az általa kreált rendszer hiányosságait akár az események eltorzításával, módosításával, akár új események generálásával hidalja át... Naiv tudósként igyekszik túlmenni az adott jelenségen, keresi annak okát. Ez a mögöttes pszichológiai működés pedig az attribúció: kísérlet a világ oksági értelmezésére.

A hétköznapi tudás oktulajdonító sémái alkalmasak az információk gyors feldolgozására, bár a gyorsaság ára a felületesség és az egyoldalúság. A szándéktulajdonítás révén hasonlóságot feltételezünk a társas világ szereplői és önmagunk között. Ugyanazt az elvet alkalmazzuk mások viselkedésének értelmezésére, mint amit önmagunkra alkalmazunk. Ezt fogalmazza meg a „mindenki magából indul ki” hétköznapi bölcsessége. A szándéktulajdonítási tendencia révén többnyire zárójelbe tesszük a látott történések zavarba ejtően sokféleképp értelmezhető valóságát, és csak egyet hasítunk ki a sokféleségből. (Titkos, 2018)

Sajátos képességünk, hogy a véletlenszerű ingereket mintázatokba, konfigurációkba, un. gestaltokba rendezzük. A véletlenszerű pontokat figurára és háttérre különítjük el. A hiányos kört teljesnek érzékeljük. Adatokat, viselkedéseket, eseményeket megpróbálunk „értelmessé” alakítani úgy, hogy magyarázó fogalmi keretbe, saját paradigmáinkba illesztjük őket. „A véletlen ingerekhez hasonlóan érzékeljük és rendszerezzük a mindennapi munkánkkal kapcsolatos eseményeket, és ugyanígy közelítjük meg egzisztenciális helyzetünket is. A diszfóriát egy közönyös, rendezetlen világ képében éljük meg, és mintázatok, magyarázatok és életünk értelme után kutatunk. Ha az egyén nem talál koherens mintázatot, nem csupán dühösnek és elégedetlennek, hanem tehetetlennek is érzi magát.” (Yalom, 2017, pp. 553–

554.) Tehetetlensége folytán kétségbe esik, és e kettő együtt agressziójához vezet. Dúhe – akár másra, akár önmagára irányul – mindenképp romboló.

A munkatevékenység során tehát annak értelmessége – akár egy jól megfogalmazott, konszenzuson alapuló, vonzó és inspiráló cél formájában – lehetőség arra, hogy a fent leírt szorongást oldja. Megszüntesse a diszfóriát, azt a feszült, bosszús, elégedetlen és tehetetlen érzést, állapotot, mely nyilvánvalóan gátja az intenzív, hatékony, minőségi teljesítménynek. Ehhez arra is szükség van, hogy a célok jól illeszkedjenek az egyén Gestaltjaihoz és attribúciós sémáihoz. Az értelmesség érzet építő kövei segíthetnek értelmet generálni számára azáltal, hogy támogató közegben, egy általa uralt feladaton, szenvedéllyel dolgozhat lelkesítő célokért. A szervezet jövőképeinek releváns, személyre szabott, teljes értékű feladatokra bontásával a munkatársak egyúttal a saját „belső vízió megvalósításán dolgoznak” (Lövey – Nadkarni, 2003, pp. 25.).

### **5.3. A szabadság és a választás érzet kapcsolata**

A szabadság és a választás érzet kapcsolata kifejezetten erős, hisz a szabadság talán nem más, mint a választás lehetősége. Ennek negatív és pozitív következményével.

A *negativum*, hogy az egyén számára az élet adta lehetőségek relatív nagy száma egy sokváltozós térben, bizonytalan és tisztázatlanul strukturált mezőben, abszolút, objektív és legitim iránytű nélkül, valószínűleg ijesztő, szorongást keltő, sőt kétségbe ejtő lehet. Nem véletlenül kerül az ember az olyan helyzeteket, mint az önálló cselekvés vagy döntéshozatal, melyek ráébresztenék alapvető bizonytalanságára. Ennek oldására struktúrákat, iránymutatást, autoritást keres. A fogyasztói társadalom lehetőség arzenáljának ilyen következményeire mutatott rá Fromm a *Menekülés a szabadság elől* című könyvében, a múlt század 40-es éveinek elején. (Fromm, 2002) Ezt fogalmazta meg az egzisztencialista filozófus, Martin Heidegger már 1926-ban, amikor a világban általánosan jellemző, „a létezés felejtő” életmódot jellemezve, a rutinba merült, a mindennapi világnak alárendelődő egyén működéséről írt, aki „nincs tudatában annak, hogy ő a maga élete és világa teremtője, ...hagyja, hogy elsodorja a senki, így nem kell választania.” (Yalom, 2017, pp. 47.)

Mivel a választás: döntési helyzet, így érvényesek rá – jelentős nehézséget és szorongást okozva ezzel az egyénben – az élet döntéssel kapcsolatos pszichológiai jellemzői:

- „A döntés elkerülhetetlen és mindenütt, mindenkor jelenvaló jellege. Az egyén nem teheti meg, hogy nem dönt... A halogatás: döntés.
- A döntés alternatívák kizárása. A döntés mindig lemondással jár. Az egyénnek le kell mondania bizonyos lehetőségekről, néha olyanokról is, amelyek soha nem térnek vissza. A döntések azért fájdalmasok, mert lehetőségeink korlátozását jelzik.
- Egy döntéshelyzet mindaddig nem oldódik meg, amíg az egyén „birtokba nem veszi”, illetve nem ismeri el és nem mond le az azzal szemben álló döntés jutalmairól.” (Yalom, 2017, pp. 398.,382.,403.)

A *pozitívum*, hogy a szabadság a felnőtttség, a „lehet” ígéretét nyújtja, a felelősség vállalásának költségével. Életképes stratégiája a következmény-tudatosság. A felnőtttség állapot – egyrészt a környezeté, másrészt a benne lévő személyé. A felnőttté válás fejlődési folyamat, melynek során alkalmassá válunk felnőtt helyzetek kezelésére, az abban való működésre. Felnőtt helyzet, ha a szituáció többi szereplője (személyek, szabályok) nem akar megmenteni, mentesíteni bennünket tetteink következményeitől. A felnőtt viselkedés alapja a felelősség vállalása, stratégiája a következmény-tudatosság. Együtt jár – akár a személyen, akár a szituáción múlik – a hárítás lehetőségének csökkenésével és a szabadság növekedésével. A döntések szabadságában a „lehet” és a „kell” aránya változik. Mindent lehet, és semmit sem kell tennünk, ám a következményéért felelősek vagyunk. Még saját érzéseinkért is.

A felnőtt nincs „kész”, a felnőtttség nem végállapot. Inkább újabb lehetőség a fejlődésre, egy megfelelő keretfeltételben. Ahogyan ezt a Thomas modell a választás érzetéhez szükséges építő kövei mutatják, ennek szükséges elemei: a bizalom, a biztonság, az egyértelmű cél és az információ. Az egyén számára ezek a sarokkövek adhatnak strukturált keretet a felnőtt működéshez. Mindegyikük szorongást oldó faktor, a szabadság árnyoldalai kapnak fényt általuk.

#### **5.4. Az elszigeteltség és a kompetencia-érzet kapcsolata**

Az elszigeteltség és a kompetencia-érzet kapcsolata éppen az előző megállapításokból ered, egyenes folytatása az előző gondolatmenetnek, mégpedig a felnőtt szabadságából adódó felelősségének és elszigeteltségének az összefüggése miatt. Ugyanis „amilyen mértékben vállalja az ember a felelősséget az életéért, olyan mértékben magányos. A felelősség

szerezőseget feltételez... Önmagunk megteremtésének aktusa mélységes magányérzéssel jár..." (Yalom, 2017, pp. 430.)

Fejlődéslélektani szempontból a fejlődés folyamata a szeparáció. A felnőtté válás autonómiát, önállóságot, egyéniséget, feltételez és végérvényes elszigeteltséggel jár. „Amilyen mértékben kiemelkedik ebből a világból a gyermek, oly mértékben ébred tudatára annak, hogy egyedül van, és mindenki mástól különbözik. Ettől az egyénhez képest elsöprően erős és hatalmas, sőt mi több, gyakran fenyegető és veszélyes világtól való elkülönültség gyengeség érzést és szorongást kelt. Addig, amíg az ember szerves része volt a világnak, és mit sem tudott az egyéni cselekvés lehetőségeiről és felelősségéről, nem kellett ettől tartania. Amikor azonban az ember individuummá vált, magára maradt, szembekerült a világ összes veszélyével és nyomasztó fenyegetéseivel". (Fromm, 2002, pp. 26.)

Hogyan védekezik az egyén az elszigeteltség nyomasztó fenyegetésével, a mélységes magány érzésével szemben? A legfőbb védelem természeténél fogva interperszonális: az ember kapcsolatokat keres, ezáltal igyekező tagadni elszigeteltségét. Ezekben a kapcsolatban aztán nem feltétlenül a kötődés, hanem valamely szükségletének kielégítése lesz a fontos számára. Deci és Ryan belső motivációs modelljében a harmadik tényező: a kapcsolódás, azaz a szereteten, támogatáson és tiszteleten alapuló viszony kapcsán alighanem a kötődésre utal.

Másik lehetőségként az egyén úgy oldja az elkülönültség szorongását, hogy fellazítja énjé határait, a fúzió káprázatába menekül: feloldódik másokban, legyenek azok személyek, ügyek vagy törekvések. Az „individuációs processzus” (C.G. Jung), az önálló egyénné válás helyett a beolvadást választja. Az éntudat eliminálásával véli megszüntetni elszigeteltségét. Csakhogy egyetlen tudatos aktus vagy kapcsolat sem szünteti meg a szorongást, mert az tudattalan. Létünkben mindnyájan egyedül vagyunk. „Az embert megnyugtatja a valahová tartozás kényelmes és ismerős érzése, a roppant üresség és teljes elszigeteltség ősi világa mélyen a rétegek alatt hallgat..." (Yalom, 2017, pp. 431.)

„Az elkülönültség élménye szorongást kelt, voltaképpen minden szorongásnak ez a forrása. Elkülönültnek lenni annyi, mint elvágva lenni minden lehetőségtől, hogy emberi képességeimet kifejthessem. Aki tehát elkülönült, az tehetetlen, nem képes a világot – dolgokat és embereket – megragadni és alakítani: a világ rám törhet, és én nem tudok ellenhatást kifejteni.” (Fromm, 1984, pp. 17.)

Esélyünk mégis van: „...kifejleszteni azt a belső erőt, személyes értékességtudatot és szilárd identitást, ami szükséges ahhoz, hogy szembenézzünk egzisztenciális elszigeteltségünkkel.” (Yalom, 2017, pp. 449.) Erre szolgálhatnak a „világgal” való megküzdés eszközei: a kompetenciák.

Amilyen erősek és hatékonyak az egyén kompetenciái, amilyen mértékben képes el- és felismeri ezt maga, annál kevésbé vágyik mások megerősítésére ahhoz, hogy egzisztálni legyen képes, akár egyedül is. Így az erősödő kompetencia-érzés oldani tudja az elszigeteltség szorongását, relatív biztonságot nyújtva az egyén számára, világának többi résztvevőjétől függetlenül. Erre pedig nagy szüksége van, hisz az egyedüllét a társadalmi kontextusból adódó kompetenciáktól való megfosztottságot is jelenti. A másik hiánya ugyanis a másik, és a társas lét kompetenciáinak együttes hiánya.

Tehát a kompetencia-érzethez kapcsolódó vezetői teendők fejlődési lehetőséget adnak az egyén számára. Így válik aztán saját erejének tudatában lévő, a végső magány szorongását kezelni képes „felnőtté”.

### **5.5. A halál és a haladás érzet kapcsolata**

Hétköznapi tapasztalatunk, hogy az élet – ahogyan a világ többi része is – történeti képződmény, így elmúlik. Félünk az elmúlástól, de a félelem és az elmúlás ellenére is többnyire az életet választjuk. „...a halál az élet elválaszthatatlan része, és ennek folyamatos figyelembevétele inkább gazdagítja az életet, semmint tönkreteszi... Amikor a halált kirekesztjük, akkor az egyén szem elől téveszti, hogy mi a tét... Bár a halál fizikailag elpusztítja az embert, a halál tudata megmenti őt.” (Yalom, 2017, pp. 46., 48.) Létezése miatti felelőssége ösztönzőleg hat rá, fontossá válik számára, hogy heideggeri fogalommal élve autentikussá, másként mondva: teljessé tegye az életét, olyanná, mellyel elégedett lehet. (Heidegger, 1972)

A halál és a haladás érzet kapcsolata mögötti összefüggés a következő: „a halálszorongás fordítottan arányos az étellel való elégedettséggel.” (Yalom, 2017, pp. 251.) Ha elérjük, hogy az egyén elégedettebb legyen az életével, az enyhítheti szorongását. A halálra – akár mint fogalomra, akár mint állapotra – a mozdulatlanság érzetének fogalmát projektáljuk. A mozdulatlanság ellentéte: a mozgás. A mozgás pozitív irányú fajtája a haladás. A haladás az úton levést jelenti, a valahová jutás ígérését, legyen az egy projekt, egy utazás, vagy maga az

egyén élete. Azaz a haladás nem más, mint a beteljesülés ígérete. A „beteljesülés érzése, a tudat, hogy az élet nem maradt kihasználatlan, mérsékli a halálfélelmet.” (Yalom, 2017, pp. 252.)

Abszurditást is rejt a kapcsolat, hiszen a hétköznapi tudás, a tapasztalati időfelfogás, a haladás időben a születéstől az elmúlás felé tart, legyen az emberélet, projekt vagy a világ bármely darabja. Ezzel szemben legfeljebb a kvantumfizika időfelfogása nyújt némi homályos vigaszt: „...az időről lefoszlottak alkotóelemek (egység, irány, függetlenség, jelen, folytonosság...). (Rovelli, 2018, pp. 98.) Az idő kvantumtulajdonságait kutatva, az ide vonatkozó, időt érintő megállapítás: „Nincs iránya: a múlt és a jövő közötti különbség nem szerepel a világot leíró alap egyenletekben, járulékos vonatkozás: akkor jelenik meg, ha a dolgokat a részletek elhanyagolásával szemléljük... A jelen fogalma érvényét veszti...” (Rovelli, 2018, pp. 93.) Mindez különösen azért figyelemre méltó, mert szorongásról, azaz tudattalan folyamatról van szó, és a tudattalan világa jelentősen különbözik a tudatostól. Ahogyan a mikrofizikai törvények a makrofizikaiaktól. Kivétel azért van: az energiamegmaradás törvénye.

Az abszurditásból fakadó halálszorongással szembeni megoldásoknak azonban egyéb – a kvantumfizikánál szélesebb körben ismert – fajtái is vannak: személyestől a szociális struktúrákig. „Robert Jay Lifton csoportosítása szerint az egyén a szimbolikus halhatatlanságot az alábbi módokon kísérli meg elérni:

- Biológiai módozat: az egyén tovább él utódaiban, a biológiai összetartozás végtelen láncában.
- Teológiai módozat: az egyén egy másik, magasabb létformába kerül.
- Alkotói módozat: az egyén fennmarad tetteiben, alkotóereje embertársaira gyakorolt maradandó hatásában.
- Természeti módozat: az örök természet fogalma, az egyén a természet körforgásába visszatérve él tovább.
- Transzcendens módozat: az egyén egy elmélyült állapotban annyira elveszti önmagát, hogy megszűnik az idő és a tér, és az egyén a folytonos jelenben él.” (Yalom, 2017, pp. 59.)

Az alkotói módozat hiedelme látványosan egybecseng azzal a törekvéssel, hogy az egyén életét mind a maga szemében, mind társadalmi tükröződésben eredményesnek, teljesnek,

visszaigazoltan sikeresnek szeretné megélni, hogy elégedett lehessen önmagával, élete lehetőségeinek beteljesítésével. A haladás érzet vezetői teendői - eredmények jelzése és az értékelés - valamint építő kövei – a mérföldkövek megünneplése és az elismerés – mind a halálszorongásra adott autentikus választ erősíthetik. Visszaigazolják az egyén felelős és sikeres működését, az élet nevű lehetőség beteljesítését.

## 6. ÖSSZEGZÉS

Tanulmányunkban összefüggést találtunk egy vezetéstudományi modell és egy pszichoterápiás irányzat alapvetései között. A Kenneth W. Thomas féle belső motivációs modellt és Irvin Yalom egzisztenciális szempontú pszichoterápiás rendszerét vizsgáltuk. Magyarázó erejű kapcsolatot találtunk közöttük, így igazoltnak gondoljuk hipotézisünket, a „sejtést”. Azaz: A Thomas által meghatározott érzetek – mint a motiváció feltételei – átfedésben és kölcsönhatásban vannak az egzisztenciális szorongást okozó négy életproblémával. Ez a mélyebb összefüggésrendszer megmutatja a motivációs modell „felszínességét” is, „pontatlanságának” és „tévedéseinek” esetleges háttérmagyarázatát adva. A motiváltság személyes érzés, ezért aztán személyes indikátorai vannak, mégpedig a tudatosság különböző szintjein.

Az egzisztenciális pszichoterápiában meghatározott, az egyéni létben gyökerező négy végső félelem, vagy másként életprobléma – mint a halál, a szabadság, az elszigeteltség és a jelentésnélküliség – megfeleltethetők a négy érzetnek: az értelmesség, a választás, a kompetencia és a haladás érzetének. A jelentésnélküliség az értelmességnek, a szabadság a választásnak, az elszigeteltség a kompetenciának és a halál a haladásnak.

A négy életprobléma megoldási kísérleteinek kudarca az egyénben, a tudatosság különböző szintjein okoz félelmet és szorongást. A velük összefüggésben lévő érzetek és építőkövek szorongást oldó lehetőségek, „gyógyító” funkciójuk van. Ebből adódik, hogy a vezető motivációt befolyásoló tevékenysége, mint tudatos vezetői működés, egyúttal mind a vezető, mind a beosztott tudattalan terápiás folyamata is. Olyan szorongást oldó terápiás folyamat, ami növelheti a munkatárs motiváltságát. A belső motivációra vonatkozó vezetői eszköztár alkalmazása segíti beindítani a terápiás folyamatot, ha a tudatos és a tudattalan működések



szinkronban vannak egymással, továbbá a vezetői működés személyre szabott, ugyanis személyes szorongásportfólió van az érzetek mögött.

Tanulmányunk végéhez érve köszönjük az olvasó figyelmét! Bízunk benne, hogy felkeltette érdeklődését a „motorháztető” felnyitása, sőt hasznosnak ítélte azt. Tudjuk, eredeti gondolat kísérletünk számos – elméleti és gyakorlati – következménnyel terhes. Kiindulópontnak szántuk.

## **IRODALOMJEGYZÉK**

Aronson, E. (1978): A társas lény. Budapest: KJK.

Csíkszentmihályi, M. (2018): A futás öröme. Budapest: Libri Kiadó.

Fromm, E. (1984): A szeretet művészete. Budapest: Helikon Kiadó.

Fromm, E. (2002): Menekülés a szabadság elől. Budapest: Napvilág Kiadó.

Heidegger, M. (1972): A létezés, a semmi és a szorongás. In: Az egzisztencializmus. Budapest: Gondolat Kiadó.

Lövey, I. – Nadkarni, S.M. (2003): Az örömteli szervezet. Budapest: HVG Kiadó.

Rovelli, C. (2018): Az idő rendje. Budapest: Park Könyvkiadó.

Titkos, Cs. (2011): Ideáltípusok a tudástranszferben. *Vezetéstudomány*, Vol. 42. No. 7–8. pp. 64–68.

Titkos, Cs. (2018): Önismereti alapok Nézőpontok – Folyamatok – Módszerek. Pécs: PTE KTK.

Titkos, Cs. (2019): Az a baj. Szinkronicitás, avagy a szervezetfejlesztés és a művészet találkozási pontja: egy modell – egy zeneszám. In: Dobrai, K. – László, Gy. – Sipos, N. (Szerk.): I.Farkas Ferenc Nemzetközi Tudományos Konferencia Kötet. Pécs: PTE KTK, pp. 343–361.

Thomas, K.W. (2009): *Intrinsic Motivation*. San Francisco: Berreth Koehler Publishers.

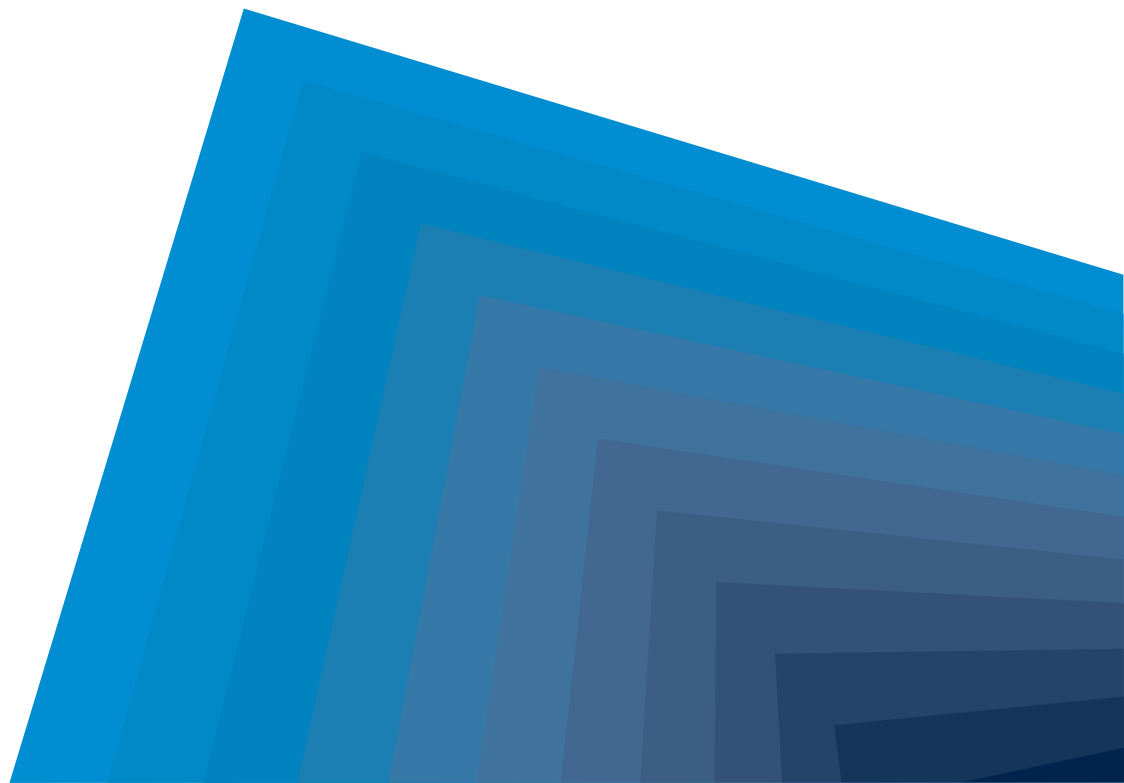
Yalom, I. (2017): *Egzisztenciális pszichoterápia*. Budapest: Park Könyvkiadó.

Van Genneep, A. (2007): *Átmeneti rítusok*. Budapest: L'Harmattan Kiadó.

## **KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS**

EFOP3.6.3-VEKOP-16-2017-00007-"Tehetségéből fiatal kutató" - A kutatói életpályát támogató tevékenységek a felsőoktatásban projekt támogatásával készült.

# Projektmanagement – Project management session



# HOW IMPORTANT IS IT TO MANAGE SUCCESSFUL INNOVATION PROJECTS?

**BOGNAR, RITA**

PhD, research associate professor  
University of Pecs, Medical School  
University of Pecs, Szentagothai Research Centre  
[rita.bognar@aok.pte.hu](mailto:rita.bognar@aok.pte.hu)

## **Abstract**

The main objective of this research is to draw attention to a recently very important management field all around the world, the innovation management. The world economy needs to run innovation projects for development. In this paper we are using beside data from recent publications in this field also statistics from different organizations and own experiences in project management. As it is widely known projects are temporary and constrained by funding and deliverables but at the end of the project with reaching unique goals, they bring beneficial change and added value. The success of the project depends on most of project team members and project managers professional competence. Beside professional knowledge also other skills should be developed, what researchers do not likely own. It is important to have a practice in running projects, but the most important factor in success is the develop social capital and gain funders to turn innovative ideas in projects, and at the end products or services.

*Keywords: project management, innovation, innovation project, research and development*

## **1. INTRODUCTION**

We have learned from previous studies that nothing happens without work, or saying it optimistic, the work breeds. If we would like to reach our dreams or a business would like to reach its set up goals, first we should think about how to manage it. After brainstorming, mind mapping, analysing macro and micro data and trends, analysing our strengths, weaknesses, opportunities we are thinking about risks and threatening factors. It is also necessary to make work break down, we need to detail all the tasks, then we think about resources (human, capital, equipment, inventory etc.). Different tasks should be allocated with responsibility and

with scheduling. We consider also how to measure delivery of tasks, how to report the results and how to communicate them. After finishing the planning phase, we can concentrate to the implementation. By considering all these factors we think about an idea what we would like to develop during a project. Skills, knowledge and experience will help us to run any type of innovation projects.

In this work the main goal is to present the different type of definitions of project management and innovation. We can show that innovation relates to knowledge management. It is important for business entities to select employees who are owner of thinking skills. The precondition of the successful innovation is the efficient research and development. But the innovation not only comes from research and development processes. In relationship with this the first hypothesis of this study is that innovation process does not exists without projects and project management.

The second hypothesis focuses on the Europe 2020 strategy for smart, sustainable and inclusive growth. The innovation progress of a country is measurable beside the GDP related research and development funds also with the number of patent applications.

The third hypothesis is that global changes and crises encourage for development, improvement and innovation.

## **2. PROJECT MANAGEMENT AND INNOVATION**

The term project comes from a Latin word “proiectum,” which means “preset thing”. The project therefore forms an original report, always includes planning, and picks up the intellectual elements of action for a future (Jarjabka, 2008). According to the definition of the Project Management Institute, the project is temporary it has a defined beginning and end in time, and therefore defined scope and resources. And a project is unique in that it is not a routine operation, but a specific set of operations designed to accomplish a singular goal. (PMBOK® Guide, 2017)

A project is a temporary endeavour designed to produce a unique product, service or result with a defined beginning and end (usually time-constrained, and often constrained by funding or staffing) undertaken to meet unique goals and objectives, typically to bring about beneficial

change or added value (Nokes – Kelly, 2007). The project different definitions were collected also by Sholarin – Awante (2015) in their book Environmental Project Management. They refer as Dinsmore and others who define project as a complex effort with the purpose of achieving an objective, they also mention that the projects are non-repetitive (Dinsmore, 2006; Cabanis – Brewin, 2006; Khatib, 2003; Lewis, 2000; Nicholas, 2004). The definition of Turner and Westland highlights the unique scope, the organization of human, material and financial sources in a novel way, they mention also the time, cost and quality constraints (Turner 2009, Westland 2006).

The project is a set of interrelated activities whose main purpose is to produce a given product or service within a certain time, where the start and end time is given. There is a close chronological relationship between the tasks. Certain tasks must be finished before the others can started. Between the project activities there is a priority (Vörös, 2010).

Project management is the process and activity of planning, organizing, motivating, and controlling resources to achieve specific goals. It is the application of knowledge, skills and techniques to execute projects effectively and efficiently. The primary challenge of project management is to achieve all the project goals and objectives while honouring the preconceived constraints. The primary constraints are scope, time, quality and budget. The secondary –and more ambitious– challenge is to optimize the allocation of necessary inputs and integrate them to meet pre-defined objectives (Xie – Zhang, 2013).

It began to emerge to a distinct profession in the mid-20th century. The Project Management Institute was founded in 1969 in Pennsylvania, United States. It has developed a Member Code of Ethics for those involved in project management and administers project management training and certification. The PMI methodology is contained in its publication “A Guide to the Project Management Body of Knowledge” (PMBOK). It was given out the sixth edition in 2017. The PMI serves more than 2.9 million professionals including over 500,000 members in 208 countries and territories around the world. The PMBOK splits project management in to five process groups (initiating, planning, executing, monitoring and controlling, closing) and ten knowledge areas. The knowledge areas describe the additional skills that project managers need to help them to manage a specific project. The knowledge areas include the

following management categories: Integration, Scope, Schedule, Cost, Resource, Communications, Risk, Procurement, Stakeholder.

According to Weiss – Wysocki (1992) the five phases of project management - define, plan, organize, control, close- can be divided into planning and implementation sector.

Project-management techniques are equal for any kind of projects independent from size. There are three fundamental criteria should meet, project must be completed on time, within the project budget and it should meet the prescribed quality requirements. For a successful project not only competent but also motivated participants are needed. (Lester, 2017)

If we are planning to develop an innovation project, we should know what innovation means. The term innovation comes from the Latin “innovare”, “innovatum” verb, consists of an accented prefix (in-) and the word novus (‘new’) (Keresztes, 2013). With the concept and interpretation of innovation was dealt in more detail in the 20th century. Joseph Alois Schumpeter in 1939 formulated what he thought about the term of innovation. “Technological change in the production of commodities already use, the opening up of new markets or of new sources of supply, Taylorization of work, improved handling of material, the setting up of new business organizations such as department stores – in short, and ‘doing things differently’ in the realm of economic life- all these are instances of what we shall refer to by the term Innovations.” (Schumpeter, 1939, pp. 84.). According to Peter Drucker (1985) innovation is a change that creates new dimension of performance. Vukostavlyev et al. (2019) in their publication collected innovation definitions in a table, demonstrating how the definition was developed from 1939 until now. During these years it comes to an agreement, that innovation is in all field around us.

For innovation there is a need for certain creativity, with creativity we can generate new ideas. There is a different in the output of the research and development projects and innovation projects.

The EU describes the research as creative work undertaken on a systematic basis in order to increase the stock of knowledge, including knowledge of man, culture and society, and the use of this stock of knowledge to devise new applications (Peers et al., 2014)

During the scientific research we are creating hypotheses and we are generating measurable and testable data. The scientific method is a systematic process that involves measurable

observation to formulate, test or modify the hypothesis. An invention is a result of the application of the hypothesis as a possible solution for a problem. To be called a new scientific or technical idea as invention it needs to be proven as workable. But to be called an invention to innovation it must also be replicable at an economical cost and must satisfy a need. Only few inventions can lead to innovation because not all of them are economically feasible. Inventions should be transformable to a profitable business to be called innovation.

So the innovation can be defined as “the result of individual or institutional learning processes, the knowledge created by this and its economic application” and “innovation is the ability to take new ideas and translate them into commercial outcomes by new processes, products or services in a way that is better and faster than the competition” (Bendis – Byler, 2009, pp. 7.).

We can only speak about innovation when new knowledge is actually being applied in new products, services, organizational procedures or management procedures. Innovation is an opportunity for something new and different. It is always based on change. The innovators do not view any change as a threat but as an opportunity. From the actual solution we can reach new solution through innovation projects. We need to know all the process what we learnt from project management and we should add our creativity, efficiency and the knowledge of people to run an innovation project. Innovation projects cannot run alone, they need a very good project sponsors and a well organized, skilled project team.

Innovation is the spark of the human mind that creates movement, renewal in the economy. Innovation is good for the economy, can help also in change situation. The changes are manageable and can be held in hand. They only need to be treated in a way that is just understood, recognized in a creative way: how to change the people for whom and with whom the changes take place. According to Peter Ferdinand Drucker “No organization can rely on geniuses because there are few of them and they are unreliable. An organization aims to empower average people to do things above average.” (Farkas, 2016, pp. 3.)

Innovation means making original, new ideas a reality by displaying new products or product features, as well as creating new production or business processes that create value for consumers. In a simple way, innovation is useful to the consumer to represent a different process that does not exist before. (Vörös, 2018)

The innovation is also connected with the knowledge and knowledge management.

It is essential that learning processes and knowledge absorption are targeted at innovation performance. Human resource management, as recruitment, competence building, learning relations, trainings are very important to reach innovation strategy and innovation performance (Nielsen, 2016). Product as well as process innovation enhance productivity. Innovations are developing from learning and new knowledge materialized in products or processes. Beside research and development also experience or practical based learning form are also sources for innovation at universities and enterprises (Nielsen, 2018).

In the recent world when information flow is rapid, the organization meet several challenges. The knowledge of an organization is the most important resource in the value creation process, which secure competitive advantage on the market. There is need by recruiting new employees that the applicant owns important competences, be creative, motivated and ambitious and they should be ready to share their knowledge with the others. Trainings and development of the employees are very important to handle more easily the changes (Dobrai, 2010). Knowledge-intensive organizations are also the R&D organizations. Their operations are based beside the application of their knowledge also on active knowledge creation. So, the knowledge and human capital is more important than other resources or capitals (Dobrai – Farkas, 2014).

### **3. INNOVATION PROGRESS OF THE EUROPEAN UNION**

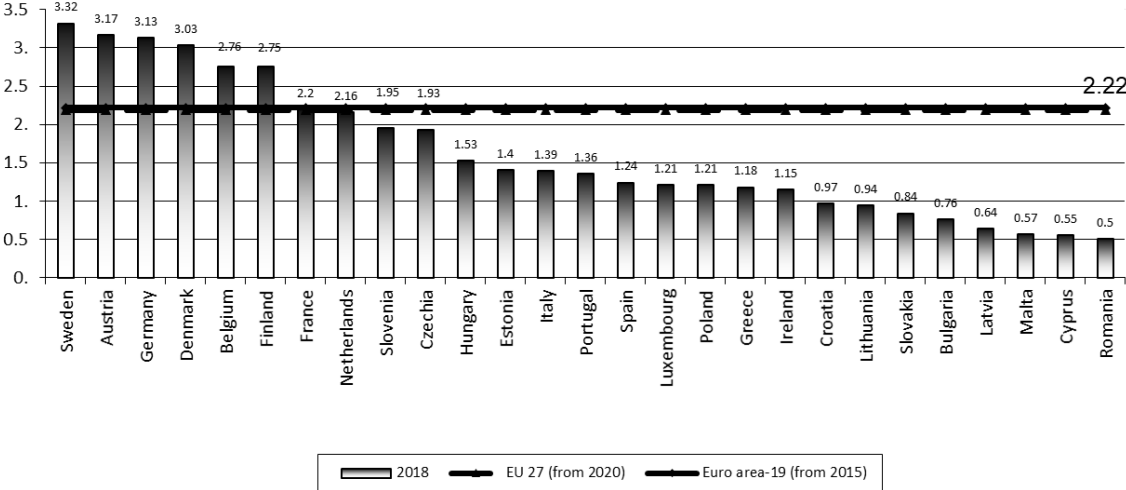
Between the European Union headline target in the Europa 2020 strategy for smart, sustainable and inclusive growth in 2010 the Commission proposed 3% of the EU's GDP should be invested in Research and Development (EU COM, 2010).

According to the Eurostat data (Figure 1.) we can determine that in 2018 the average research and development expenditures in the percentage of the GDP within the European Union 27 countries reached the 2.19 percentage. There is a 4% increase in the average from the 2014-2018, but the target could not be reached. Four countries Sweden, Austria, Germany and Denmark reached and exceeded the target value. Interesting is it that 14 EU countries could developed their expenditure for R&D. Greece increased their expenditure for R&D with 42% reaching 1.18% of the GDP, Romania increased this rate with 32% to 0.5%, the next is Poland with 29% growth, reached 1.21%, in Croatia there was increase with 24% to 1.97. Belgium is



within the top five countries in the expenditure, but they had also a growth with 16%. Hungary increased the expenditures with 13%, so reached the 1.53 percentage.

Figure 1. R&D expenditure in % of GDP in 2018

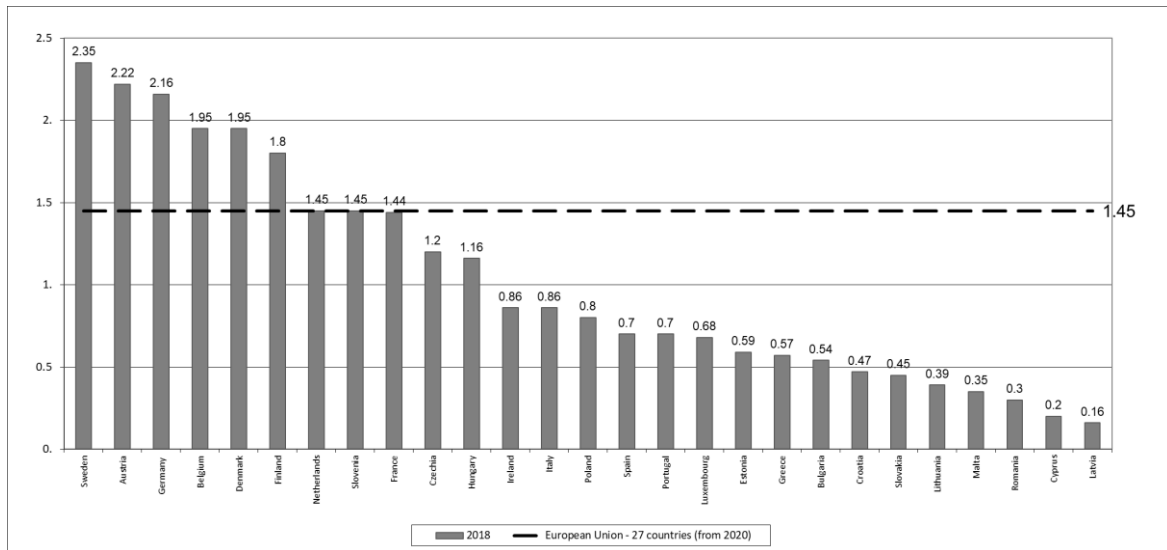


Source: Own construction according to Eurostat

Examining Eurostat statistics between different sectors, data shows that countries reaching or exceeding the 3% target value have the similar composition then the smaller and convergence countries. Data shows that while the R&D expenditures of the business enterprise sector (Figure 2.) reached 60-70% of the total expenditures in 2018, then the higher education institution spent around 10-20% of the R&D total expenditures. Denmark has a different strategy because more than 30% of their total R&D expenditures comes from the universities (Figure 3.). The industry has lower R&D/GDP ratio in Denmark then in Sweden. The Danish firm structure is dominated by small and medium-sized firms with lower R&D intensity.

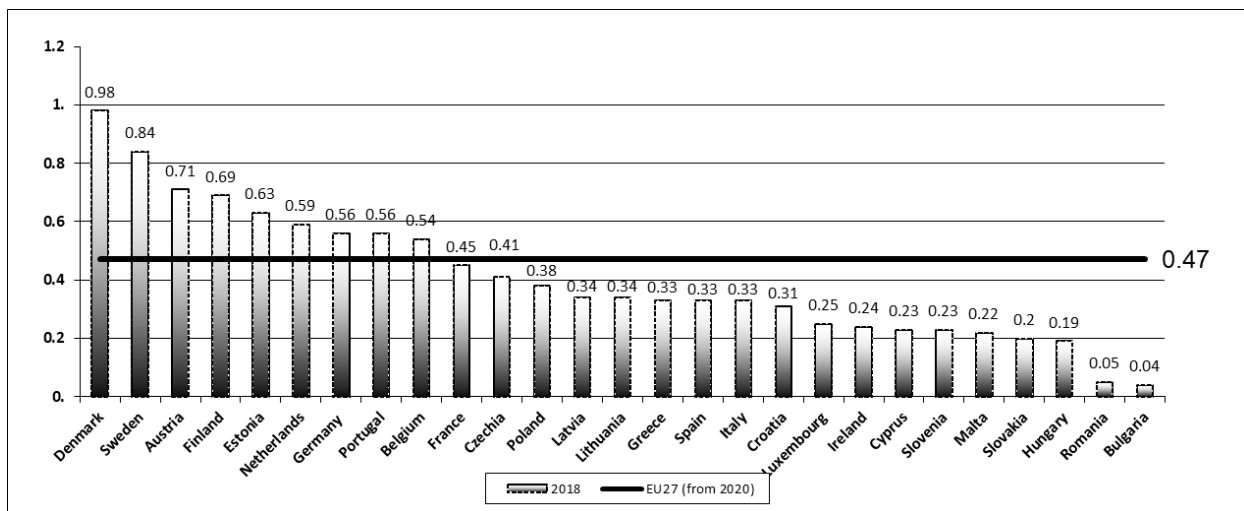
The third level education has a positive impact on innovation. The role of the universities is the basic research and education and not the commercialization of the results. In Sweden already in the 1990's there were more cooperation between the universities and firms, so the public R&D could concentrate to the universities (Vouri – Vourinen, 1994).

Figure 2. R&D expenditure in % of GDP in 2018 in the business enterprise sector



Source: Own construction according to Eurostat

Figure 3. R&D expenditure in % of GDP in 2018 in the higher education institution sector

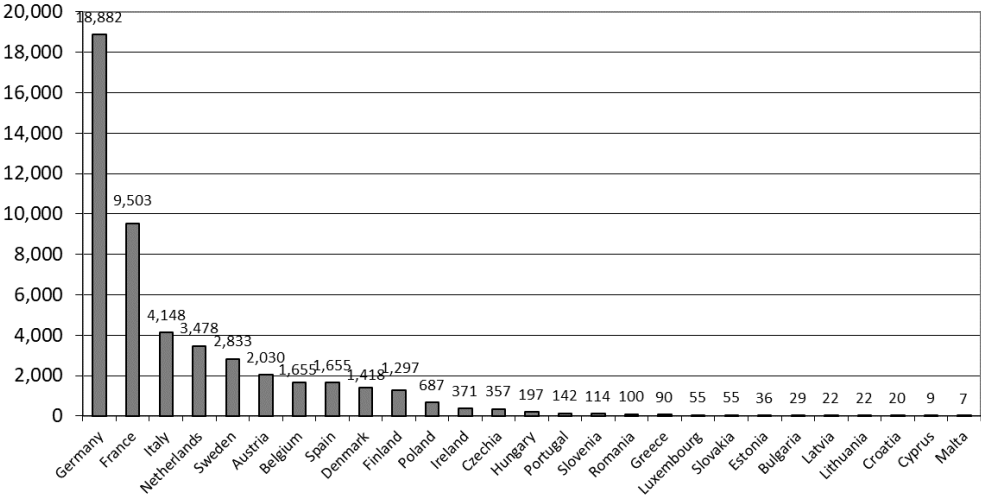


Source: Own construction according to Eurostat

Not only with the amount of money spent for R&D is the innovation progress of a country measurable, but also how many patent applications were submitted to the Patent Office in a year. In 2017 according to Eurostat data there were 49,211 patent applications sent to the European Patent Office. Most of the patent applications, 38% of the total applications, were received from Germany. Eurostat data shows that France, Italy, the Netherlands, Sweden and Austria are also within top five the countries see Figure 4. with their patent applications to the European patent office in 2017 within the EU27 countries. The total European patent

applications refer to requests for protection of an invention directed either directly to the European Patent Office (EPO) or filed under the Patent Cooperation Treaty and designating the EPO (Euro-PCT), regardless of whether they are granted or not. The data shows the total number of applications per country. If one application has more than one inventor, the application is divided equally among all of them and subsequently among their countries of residence, thus avoiding double counting.

Figure 4. Patent applications to the European patent office in 2017 from the EU27 countries



Source: Own construction according to Eurostat

The patent applications received by the EPO are increasing steadily since 2012. In 2019 they received 181,000 patent applications all around the world, it was a 4% increase from the previous year. The rise of digital technologies was reflected in strong increases in filings from the USA, China and South Korea. Nearly 50% of the applications comes from the Europe, Germany accounts 15% of this. From other regions the USA dominates with 25% of the applications, Japan, China and South Korea follow it. The rise of the digital technologies was reflected in strong increase. Among European countries the greatest increases in filings came from Sweden, the UK and Switzerland. Filings from Germany remained stable. Italy saw moderate growth, while France and the Netherlands saw decreases. Digital communication was the new top technology field at the EPO, because of the 5G technologies. On the second place is the medical technology with about 13,833 applications, but it means only a 0.9% increase. The second fastest growing field is the computer technology, which can relate to the

growing importance of the Artificial Intelligence, as machine learnings, data retrieval etc. European companies retained the largest share in seven of the ten most active technology fields (digital communication, medical technology, computer technology, energy, transport, measurement, pharmaceuticals, biotechnology, other special machines, organic fine chemistry). European companies were also good in automotive sector and in clean energy technologies (Kendrick – Ménière, 2020)

The Hungarian Central Statistics Office makes annual statistics about the sources of R&D expenditure as a share of GDP. In Hungary the R&D expenditures financed by companies started to increase in the late 1990s, and their expansion has intensified in recent years. The R&D expenditures focuses in the central regions, mostly financed by enterprises, but it is also significant around the big research universities (Nemzeti Innovációs Hivatal, 2013).

To gain investors, business angels for market development of an idea, or apply successful for different type of research and innovation-oriented funds beside the research knowledge of inventor's additional skills are also needed. These skills can be acquired from running different types of projects.

#### **4. DISCUSSION AND CONCLUSION**

Life is changing so people and businesses must fight every second to survive in this life. Our globe is fighting again different type of pollution, there are several catastrophes, floods, droughts, fire and there are also invisible enemies, infections, viruses, different type of diseases we must fight again. The people all around the world are waiting for solving lot of different problems in everyday life. With innovation project it is hoped to fulfil the most urgent challenges. I hope at schools and universities we can inspire the growing up generations always think where they come from and what they would like to reach. In the year 2020 we are facing with a global medical challenge, what should be solved by innovators, scientist and all the people should support this fight to have a better living world.

Projects can be found in everyday life, without improvable knowledge, practice in project management personal and business goals can be reached harder.

As result of this work we can determine that innovation process does not exists without projects and project management. From basic research, applied research and development, experimental development until the introduction a product or service to the market lot of projects should be run. In research and development phase the focus is mainly on science and technology. The commercialization, business case validation, market entry focuses on management and business development. It is a long process until form a problem we are facing with will come out a well-defined idea, which can lead to a financed research project. In research project we set hypothesis. If we succeed, then the products of the research are publications, patents or secrets. The invention needs to be proven as workable. But to be called an invention to innovation it must also be replicable at an economical cost and must satisfy a need. Inventions should be economically feasible and transformable to a profitable business to be called innovation.

The second hypothesis was also proven as the innovation progress of a country is measurable beside the GDP related research and development funds also with the number of patent applications. We can state and increase in research and development expenditures, which are encouraging new knowledge, new publications but also new patents, new solutions, new methods and new products. Europe owns good brain capacity. The new generations are born in the digital world. These generations want quick solutions. It is very important to connect the new generations ideas with the experiences coming from previous research. Project thinking knowledge should start as early as possible in the schools. It is necessary to connect universities with business entities. As universities has to main function, first is teaching, beside it also making research. It is useful to connect them with companies who are professional turning innovative ideas in to real business.

The current global changes and crises encourage for development, improvement and continuously innovation.

## REFERENCES

- Bendis, R. – Byler, E. (2009): Creating a National Innovation Framework. Science Progress.
- Dinsmore, P.C. – Cabanis -Brewin, J. (2006): The AMA Handbook of Project Management. New York: American Management Association.

- Dobrai, K. – Farkas, F. (2014): Knowledge-Intensive Business Services and Joint Knowledge Creation. Tudásmenedzsment, Vol. 15. Klsz. pp. 76–83.
- Dobrai, K. (2010): A tudás szerepe az emberi erőforrás menedzsmentben. In: Ferencz, Á (Szerk.): Erdei Ferenc V. Tudományos Konferencia: Globális kihívások, lokális megoldások. Kecskemét, Magyarország: Kecskeméti Főiskola Kertészeti Főiskolai Kar, pp. 747-751.
- Drucker, P.F. (1985): Innovation and Entrepreneurship. USA: Harper Collins Publishers.
- European Commission (2010): Communication from the Commission. Europe 2020. A strategy for smart, sustainable and inclusive growth. Brussel.
- Farkas, F. (2016): A változásmenedzsment elmélete és gyakorlata. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Jarjabka, Á. (2008): Projektmenedzsment ismeretek I. Pécs: Carbocomp
- Kendrick, A. – Ménière Y. (2020): Expert analysis: The key patenting trends, EPO, <https://www.epo.org/about-us/annual-reports-statistics/statistics/2019/key-patenting-trends.html>.
- Keresztes, G. (2013): Az innováció fogalmának történeti áttekintése. Gazdaság & Társadalom, Vol. 5. No. 4. pp. 81–95.
- Khatib, H. (2003): Economic Evaluation of Projects in the Electricity Supply Industry. London: The Institution of Engineering and Technology.
- Lester, A. (2017): Project Management, Planning and Control Managing Engineering, Construction and Manufacturing Projects to PMI, APM and BSI Standards. Elsevier Ltd.
- Lewis, J.P. (2000): The Project Manager's Desk Reference: A Comprehensive Guide to Project Planning, Scheduling, Evaluation, and Systems. New York: McGraw–Hill.
- Nemzeti Innovációs Hivatal (2013): Kutatás-fejlesztés és innováció Magyarországon, Nemzeti Innovációs Hivatal KFI Obszervatórium Főosztály, 2013. október 1.
- Nicholas, J.M. (2004): Project Management for Business and Engineering. Burlington: Elsevier.
- Nielsen, P. (2016): Managing human resource learning for innovation, København: Bookboon. <http://bookboon.com/en/managing-human-resource-learning-for-innovation-ebook>.
- Nielsen, P. (2018): Innovation modes and knowledge relations: The learning match between university and enterprises from a regional perspective. In: Dallago, B. – Tortia, E. (Eds.): Entrepreneurship and Local Economic Development: A Comparative Perspective on Entrepreneurs, Universities and Governments. Routledge, Oxford: Routledge Studies in the Modern World Economy, pp. 165-185.
- Nokes, S. – Kelly, S. (2007): The Definitive Guide to Project Management. 2nd ed., London: Financial Times / Prentice Hall.
- Peers, S. – Hervey, T. – Kenner, J. – Ward, A. (2014): The EU charter of fundamental rights. A Commentary. Hart Publishing
- PMI (2017): PMBOK Guide. Sixth Edition.

- Schumpeter, J.A. (1939): Business cycles: a theoretical, historical, and statistical analysis of the capitalist process. New York: McGraw-Hill Book Company, Inc.
- Sholarin, E.A – Awange, J.L. (2015): Environmental Project Management. Principles, Methodology, and Process. Springer Research. 790. pp. 724–727.
- Turner, J.R. (Ed.) (2009): The handbook of project-based management: Leading strategic change in organizations, 3rd ed., New York: McGraw-Hill.
- Vörös, J. (2010): Termelés- és szolgáltatásmenedzsment. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Vörös, J. (2018): Termelés- és szolgáltatásmenedzsment. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Vukostavlyev, S. – Polereczki, Z. – Kovács, B. (2019): Az innováció fogalmának fejlődése. Egészségpiaci kutatások.
- Vuori, S. – Vourinen, P. (1994): Explaining technical change in a small country: The Finnish National Innovation System, Physica-Verlag, Heidelberg in Association with ETLA, Helsinki.
- Weiss, J.W. – Wysocki, R.K. (1992): 5-phase project management: a practical planning & implementation guide, Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Westland, J. (2006): The project management life cycle: A complete step by step methodology for initiating, planning, executing & closing a project successfully. London: Kogan Page Limited.
- Xie, H. – Zhang, A. (2013): Approaches and Processes of the Project Management. Advanced Materials. <https://www.kaizen.com/learn-kaizen/glossary.html>.

## **ACKNOWLEDGEMENT**

This work was supported by the European Union and Hungary, co-financed by the European Social Fund, it was implemented within the framework of the priority project entitled "National Excellence Program - Development and operation of a system providing personal support for Hungarian students and researchers", TÁMOP 4.2.4.A / 2-11-1-2012-0001 (A2-EPFK-13-0186).

**A SZIGETVÁRI SZULEJMÁN TÜRBE KULTURÁLIS-TURISZTIKAI KÖZPONT  
PROJEKT MEGVALÓSÍTHATÓSÁGI KIHÍVÁSAI**

**FEASIBILITY CHALLENGES OF THE SULEYMAN'S TÜRBE OF SZIGETVÁR  
CULTURE-TOURISM CENTER PROJECT**

**JARJABKA ÁKOS**

PhD, habilitált egyetemi docens, intézetigazgató  
Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar  
Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet  
[jarjabka.akos@ktk.pte.hu](mailto:jarjabka.akos@ktk.pte.hu)

**SIPOS NORBERT**

PhD, egyetemi adjunktus  
Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar  
Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet  
MTA-PTE Összehasonlító és Európai Foglalkoztatáspolitikai és Munkajogi Kutatócsoport  
[sipos.norbert@ktk.pte.hu](mailto:sipos.norbert@ktk.pte.hu)

**Absztrakt**

A Szigetvári Szulejmán Türbe kivételes adottságokkal rendelkező történelmi emlékhely, amelynek régészeti maradványait a közelmúltban tárta fel dr. Pap Norbert és a Pécsi Tudományegyetem kutatócsoportja (Pap et al., 2015). A tervezett kulturális-turisztikai Központ stratégiai célja, hogy a Baranya megye kulturális turizmusának erős bástyájaként évi kb. 100 000 – 200 000 fő magyar és nemzetközi látogató befogadására alkalmas látogatóhely jöjjön létre, amely a későbbiekben önfenntartó módon működik, a térségben munkahelyet teremt, és gazdasági fellendülést eredményez.

A Kulturális-Turisztikai Központ beruházásának tervezése során 3 fő elemből álló, modulrendszerű komponens együttes került létrehozásra.

A tanulmány célja, hogy a kormányzati döntéshozatalt segítve információkat nyújtson projekt megvalósításának projektszemléletű megközelítési módozatairól, segítve ezáltal a kormányzati döntéshozatalt. Ezen kívül megismerhetőek a projektmenedzsment szemlélethez tartozó kihívások, valamint azokat az eszközök, amelyek segítik a tervezés folyamatát.



*Kulcsszavak: projektmenedzsment, Szulejmán Türbe, mágikus háromszög, helyzetelemző eszközök*

## **Abstract**

The Suleyman's Türbe of Szigetvár is a historical monument with exceptional features, which was discovered by Norbert Pap and his research group of the University of Pécs (Pap et al., 2015). The strategic aim of the planned Cultural-Tourism Center is to be a strong bastion of cultural tourism in Baranya County, attracting 100,000 to 200,000 visitors to Hungary and internationally, which will operate in a self-sustaining way, creating jobs in the area and generating economic prosperity.

During the planning of the Cultural-Tourism Center investment, a module-system component consisting of 3 main elements was created.

The study aims to provide government decision-making with information on project-based approaches to project implementation, thereby assisting government decision-making. In addition, it gives insights about the challenges of a project management approach and the tools that will help in the planning process of other similar investments.

*Key words: Project management, Suleiman Turbe, project triangle, project analysis tools*

## **1. BEVEZETŐ**

A regionális értelemben vett megaprojektek, továbbá a kulturális örökséget támogató projektek tervezése és menedzselése esetében számos tényezőt figyelembe kell venni. Stendebakken és Olsson (2017) arra világít rá, hogy a kulturális örökség részét képező értékeket tiszteletben kell tartani, ami azt is jelenti, hogy bizonyos ikonikus épületek felújításakor be kell építeni ezeket az elemeket annak érdekében, hogy a következő generációk számára is megmaradjon. Partal és Dunphy (2016) kiemelik, hogy azon projektek többsége kudarcba fullad, amelyik a tervezés során kihagyja a kulturális elemeket. Összességében általában akkor jelenik meg ez az elem, miután a legfontosabb finanszírozási és támogatási döntés már megszületett. De Medici et al. (2020) tanulmányukban azt mutatják be, hogy a meglévő kulturális emlékművek megőrzése és újrahasznosítása milyen szerepet tölt

be a városi lakosság életében. Piskóti és társai a turisztikai fejlesztések integratív jellegét hangsúlyozzák (Piskóti et al., 2019), Aubert et al. pedig a térségi szemlélet fontosságára és a desztináció szintű együttműködésre hívják fel a figyelmet (Aubert et al., 2017) Mivel a népesség jelentős része él városokban, az ilyen szerepet betöltő projekteknek elengedhetetlenül figyelembe kell venniük a hatékonyság és hasznosság elemeit, mivel hozzájárulnak a generációkon átívelő tudás átadásához. Ugyanakkor az is egyértelmű, hogy a kulturális turizmus meghatározó helyszínei a városokhoz köthetők. (Berki – Gonda, 2006)

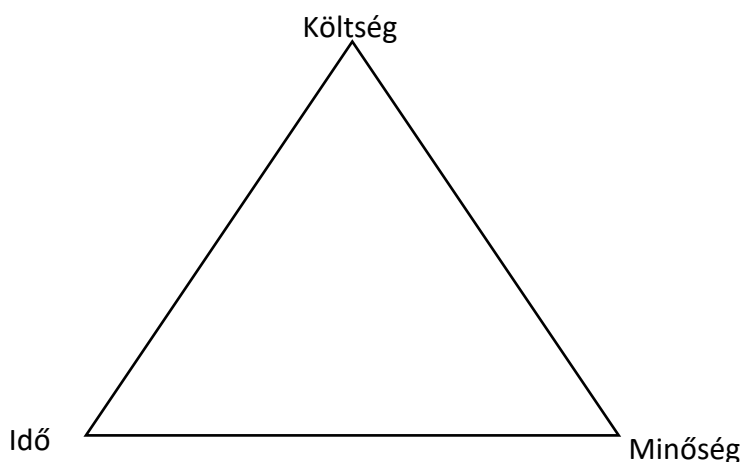
Mindezek hozzájárulnak a gazdasági fenntarthatósághoz is, ami nem feltétlenül a közvetlen hasznokon keresztül jelenik meg, hanem a régióon belül elért élénkítés egyes elemein át, közvetetten. Nocca (2017) azt találta, hogy a megfelelően menedzselte projektek esetében a kulturális örökség és a fenntarthatóság tartós gazdasági előnyt képes egy adott terület számára biztosítani.

A kulturális értékek helyi megjelenésén túl a fenntartható turizmus által generált bevétel közötti kapcsolat meglepte már régóta bizonyított (Timothy, 2017). A projektervezés során a reális és prudens scenárcióelemzés segítségével lehet elérni ennek teljesülését, továbbá integrálni az érdekeltek széles körének elvárásait.

A tanulmányban Pap et al. (2019) anyagára támaszkodva, a Szigetvári Szulejmán Türbe Kulturális-Turisztikai Központ projekt tervezéséhez kapcsolódóan a klasszikus projekt mágikus háromszöghöz kapcsolódó elemek jelennek meg (1. ábra). Természetesen számos egyéb megközelítés létezik a projektsiker, illetve a projektelemezések módszertanához kapcsolódóan (lásd pl. Ika – Donnelly, 2017; Musawir et al., 2017; Wiewiora et al., 2020; Kock et al., 2020 stb.), ám ez a kérdéskör nem képezi részét jelen tanulmányunk tartalmának.

Elsőként a projekt keretfeltételei olvashatóak, amely nagyvonalakban ismerteti a legfőbb szempontokat. Ezt követően a mágikus háromszögből az időbeli ütemezés, a három ütemterv variánsai kerülnek bemutatásra. A következő fejezetben a költségekhez kapcsolódóan a beruházási és működési költségek mellett a projekt megtérülési időhorizontjához kapcsolódó elemzés olvasható. Végezetül a minőség elemhez kapcsolódóan az elvárt hasznok (elsődleges és másodlagos) rövid ismertetésére kerül sor. (Pinto, 2019; PMI, 2017)

1. ábra: A Szigetvári Szulejmán Türbe Kulturális-Turisztikai Központ megvalósításának ütemezési forgatókönyvei



*Forrás: Saját szerkesztés Atkinson (1999) alapján*

Ki kell emelni, hogy noha a mágikus háromszög megközelítésén túlmutató elemeket is célszerű már megjeleníteni (Caccamese – Bragantini, 2012), alapvetően a kezdeti lépésben megfelelő és kielégítő módszertani eszköz lehet egy kormányzat által finanszírozott projekt tervezésekor, és így a fenntarthatóság biztosításakor (Bowitz – Ibenholt, 2009).

## 2. A PROJEKT KERETFELTÉTELEI ÉS CÉLJAI

A baranyai térség – Mohács 1526 és Szigetvár 1566 okán – kiemelt helyet tölt be a magyar emlékezetkultúrában és ezen keresztül a magyar történelmi és önazonosságtudatban (Pap – Fodor, 2017). Nem kérdéses, hogy Szigetvár a Zrínyi-hagyomány meghatározó emlékhelye. Ennek a 21. századi kihívásoknak megfelelő bemutatását biztosítja a Szigetvári Vár rekonstrukciója a Nemzeti Várprogram keretében és ahhoz kapcsolódó egyéb programok. Zrínyi Miklós emlékvilágát világtörténelmi távlatokba emeli az, hogy ellenfele I. Szulejmán szultán egy világbirodalom ura volt, és ez érinti a világban élő Magyarország-képet is: Zrínyi hős katonáival sokkal tovább tudta feltartóztatni az oszmán-török áradatot, mint bárki gondolta volna. Szigetvár ostroma 1566-ban így világtörténelmi jelentőségű és hírű összecsapássá vált (Pap, 2019).

### *A projekt jövőképe*

A tervezett kulturális-turisztikai Központ stratégiai célja, hogy Baranya megye kulturális turizmusának erős bástyájaként évi kb. 100 000 – 200 000 fő magyar és nemzetközi látogató befogadására alkalmas látogatóhely jöjjön létre, amely a későbbiekben önfenntartó módon működik, a térségben munkahelyet teremt, és gazdasági fellendülést eredményez.

### *A projekt időszerűsége és indokoltsága*

A projekt megvalósítását az a körülmény indokolja, miszerint a baranyai turizmus hazai szempontból nem egyszerűen a kulturális turizmus része, hanem egyben nemzeti örökség-turizmusnak is tekinthető. A kulturális-történeti turizmus esetében alapvető vonzerőt jelentene a Túrbe Központ. Mivel az oszmán-török emlékvilág a Zrínyi-örökség látószögén át jelenik meg, ennek megvalósítása nemzetpolitikai céllá válik.

A Túrbe projektnek Zrínyi és katonái hősiességére megfelelően rámutatva éppen a történelmi korokon, vallásokon átívelő megbékélést és az azon alapuló kölcsönös tiszteletet és a jövőbeni együttműködést kell kifejeznie.

A 1427/2017. (VI. 29.) Korm. határozat a Szigetvár-turbéki Szőlőhegyen megkezdett feltárásról és az érintett ingatlanok állami tulajdonba kerülésével kapcsolatos intézkedésekről (Magyar Közlöny, 2017a, pp. 10267.) egyértelműen kifejezte a Kormány azon szándékát, miszerint elismeri a Szigetvár-turbéki Szőlőhegyen azonosított kulturális örökségi értékek kiemelkedő jelentőségét, valamint szükségesnek tartja azok minél teljesebb körű feltárását, megismerését és védelmét.

A Központ létesítése illeszkedik a Kormányzat e térségben kifejtendő fejlesztéspolitikájához, ilyen módon a „Magyar Hősiesség Emlékmúzeumának” elképzeléseivel, amelyről az 1928/2017 (XII.8) számú kormányhatározat rendelkezik, az EMMI hatáskörébe vonva a feladat végrehajtását, elsődlegesen annak érdekében, hogy a magyar-török emlékezeti világban a magyar szempontok kellő súllyal érvényesülhessenek. (Magyar Közlöny, 2017b)

### *A projekt beruházás konkrét céljai*

- Open-air jellegű múzeum centrum és látogató ösvény kialakítása az ásatás és a leletek bemutatására az ásatás helyszínén.

- Látogatóközpont – megfelelő épület kialakítása arra a célra, hogy Szulejmán Türbe történetét bemutassa a nagyközönségnek, parkolókkal és a látogatók igényeit kiszolgálóinfrastruktúrával, kereskedelmi (shop, étterem) és tudományos/kutatási és oktatási céllal (kiállító- és konferencia termek élménypedagógia módszertan).
- Tematikus történelmi körút kialakítása az ásatási helyszínen, a szigetvári Vár és a környék további oszmán vonatkozású épületek felfűzésével.

A Kulturális-Turisztikai Központ beruházásának tervezése során 3 fő elemből álló, modulrendszerű komponens együttes került létrehozásra, amelyek a következők:

- Központi beruházás, amely a szűken értelmezett Kulturális-Turisztikai Központ bemutatását és látogatását teszi lehetővé. Ez magába foglalja az alapszintű, már meglévő infrastruktúra igénybevételét.
- Kiegészítő beruházás, amely tartalmazza Szigetvár Városának javaslatát a Kulturális-Turisztikai Központ közvetlen szomszédságában létrehozandó Látogató Központ és az azt kiegészítő parkolók, valamint az ezeket a Kulturális-Turisztikai Központtal összekötő látogató sétány megvalósítását.
- Háttér beruházások, amelyek a komplex turisztikai termék létrehozásához szükségesek, és amelyek tartalmazzák a Szigetváron és környékén elhelyezkedő történelmi műemlékek emléktúra útvonallal való összekötését a Látogató Központtal és a Kulturális-Turisztikai Központtal.

A tanulmányban leírtakat figyelembe véve, a csak az elsődleges hasznokat figyelembe vevő gazdasági megtérülést modellező háttérszámítások alapján, a Kulturális-Turisztikai Központ ütemezési variánsai közül a Döntéshozók számára az 1 ütemben történő megvalósítás javasolt.

A kalkulációs modell peremfeltételei:

- Az infláció hatása sem a bevétel, sem a kiadás oldalon nem jelenik meg.
- Az elkészült és aktivált infrastruktúra beruházások értékeihez kapcsolódó amortizáció ráfordításként és finanszírozási igényként jelentkezik.
- A látogatók általi jegybevétel és az egyéb bevételek esetében az „óvatos” jellegű növekedési/felfutási scenárió azonosítható.
- A megvalósítás a fenti 3 beruházási elem kapcsán egy ütemben történik.

- A 2020-as évben a tervezési költség jelentkezik, ez a központi elem beruházási költségeinek a részét képezi.
- Az építkezési munkálatok miatt a Központi teljes és a Kiegészítő elem részbeni megvalósulását követően jelentkeznek a bevételek, időben eltolva.
- Az első évben a Központi elemen található a fókusz, a második évben a Kiegészítő elemen, a harmadikban pedig a Háttér fejlesztésen. Ezt követően a működési finanszírozás az elsődleges költségelem.
- A beruházások becsült megvalósítási ideje 36 hónap.
- Mind a beruházásnál, mind a működtetésnél 2019-es árak alapján történt a számítás.
- A teljes építkezés befejezését követően 4 éven át csökkenő állami finanszírozásra van szükség, azonban az amortizációval együtt az öfenntartás nem reális opció.

Mindezeket kompenzálhatja a regionális fejlesztés eredményeképpen, főként a turizmushoz kapcsolhatóan meginduló gazdasági fellendülés.

### 3. IDŐBELI ÜTEMEZÉS

A tervezés és megvalósítás esetében a *gördülő tervezési módszer* lett kiválasztva, amely lehetővé teszi, hogy tervezési időszakonként, például évente, vagy megvalósítási fázisonként, illetve modulonként újra és az adott időköznyezetben pontosabban lehessen tervezni a megvalósítás időzítését, intenzitását és a források rendelkezésre bocsátását. Az időbeli mérföldkövek kialakítása fontos a projekt sikerességének biztosítása során (Blaskovics, 2016; Deák, 2006).

A modulrendszerű megvalósítási fázisok létrehozatala az alábbi moduláris szerkezetű forgatókönyv variánsok kialakulását tették lehetővé:

*Egy ütemben történő megvalósítás:* Ebben az esetben a központi, a kiegészítő és a háttér beruházások egyszerre kerülnek megtervezésre, engedélyeztetésre és közbeszerzésre. Így csökkenthető a teljes megvalósítás időtartama, valamint a megvalósítás komplexitásából származó látogatószám- és bevétel növekedés is előbb és nagyobb mértékben jelenhet meg, ám a költségek fedezésére szolgáló forrásokat is időben koncentráltabban és teljes mértékben rendelkezésre kell bocsátani.

*Két ütemben történő megvalósítás:* Ekkor a Kulturális-Turisztikai Központ, a Látogató Központ és parkolója, valamint az azokat összekötő sétány valósulna meg 1. ütemben, majd ezt követően 2. ütemben a Kulturális-Turisztikai Központot és Látogató Központ a szigetvári és környéki történelmi Projektekkel összekötő gyalogos-, kerékpár- és közút készülne el, mint emléktúra útvonal (opcionálisan a városi műemlékek felújításával). E forgatókönyv előnye, hogy nem kell az összes forrást szinte egyszerre biztosítani, ám a Kulturális-Turisztikai Központ és a minőségi szolgáltatásokat biztosító Központ létrejöhetne és így működőképességéből fakadóan bevételi forrásként szolgálhatna. Ellenérvként felhozható, hogy a beruházás elhúzódhat a 2. fázis tervezés-megvalósítás kitolódásával, így a komplex termék érzete helyett egyfajta elkülönült működés jöhet létre, mely függetlenné válhat a Város turisztikai attrakcióitól. Ez alacsonyabb látogatottságot és bevételi potenciált feltételez, illetve jelentős mértékben csökkentheti azokat a másodlagos hasznosságokat, melyek Szigetváron lennének érezhetőek a szálláshely és vendéglátóipari egységek kihasználtságának, illetve a turisztikai szolgáltatások igénybevételének növekedésével és feltételezett gazdasági felhajtó erejével.

*Három ütemben történő megvalósítás:* Ebben a verzióban elkülönülnek a Kulturális-Turisztikai Központ, a Látogató Központ és a Város emléktúra útvonala kialakításának megvalósítási szakaszai. Ekkor lehetne ugyanis időben a legjobban elosztani a több milliárd forintos forrásigényt, ám ekkor már számolni szükséges az építőipari beszerzési árak és bérek várható jelentős mértékű növekedésével, mely megdrágíthatja a projektet. Emellett, a bevételi oldal sem tudna olyan felfutásokat produkálni, mint az előző esetekben, mivel a Kulturális-Turisztikai Központ mellett „csak” alapszintű megközelítésre (pl. jelenleg jellemző közlekedési útviszonyok ideiglenes parkoló, meglévő vegyesbolt és csárda, egyszerű ösvény kialakítás stb.) volna lehetséges, ami jóval kevésbé lenne vonzó a látogatók számára, egyben a Kulturális-Turisztikai Központ látogatása nem jelentené feltétlenül Szigetvár meglátogatását és az ott feltételezhető addicionális fogyasztást sem.

A beruházás elvi kezdő időpontja 2020. év kezdőnapja, amely természetesen módosítható a valós szituációnak megfelelően.

Az időterv Gantt diagramjában negyedéves időosztás látható. (2. ábra)

Minden tervezési, engedélyezési, pályázási esetben 2 negyedéves időszakot ölel fel, mely megelőzi az ütem megvalósítását (lásd mínusz 1. és 2. negyedév). A gyakorlatban az ettől való

eltérések kihatnak a megvalósítás idejére is (halványabb színekkel), ám a projekt teljes lefolyását szemlélve rövidíthető is az előző ütem befejezésének és a következő ütem tervezési periódusának időbeni párhuzamosításával, amely azonban nagyobb emberi erőforrás aktivitást feltételez a projektmenedzsment részéről.

Csak az 1 ütemben történő megvalósítás esetében látható a megvalósítási ütemek időben átlapolt tervezésével, mivel feltételezhető a döntéshozók azon szándéka, hogy a forrásokat időben rendelkezésre bocsájtják, így a megvalósítás lehető legkorábbi befejezését támogatják. Így a beruházás teljes megvalósítási ideje minimálisan 12 negyedév, vagyis 3 év.

A 2 és 3 ütemben történő megvalósítás esetében a források szűk keresztmetszetű tényezőként való rendelkezésre állása feltételezett, mely fázisok közt akár inaktív időszakok is fennállhatnak. Ekkor végezhető el tervezési mérföldkőként az átadott fázis monitoring-ja és report-ja, valamint a következő szakasz részlettervezése (-1. és -2. negyedév). Ezekben az esetekben, nem számolva az inaktív időszakok időbeni terjedelmével, vagy az előző etappal való összevonással és egyben a következő ütem „újraindításával” további 6-(8)-10 negyedév szükséges a megvalósításhoz. Így, a teljes beruházás megvalósítása a 2 ütemű megvalósítás esetében 18-20 negyedévre (4,5-5 évre), míg a 3 ütemben történő megvalósítás esetében akár 26-28 negyedévre (6-6,5 évre) tehető.

Összefoglalva a fentieket, időtervezési és megtérülési oldalról megközelítve az ütemezési problémát, az 1 ütemben történő beruházás egyidőben koncentrált nagy forrásigényt követel, de hamarabb és nagyobb mértékű bevétellel kecsegtet. Igaz, az amortizáció és elhasználódásból eredő pótló beruházások és azok költsége is hamarabb jelentkezhet.

A 2 vagy 3 ütemben történő megvalósítás időben elosztott beruházási forrásigénnyel kecsegtetnek, amelyhez pozitív tényezőként társul az amortizáció szakaszokban történő megjelenése is, ám a bevételi oldalon egy lassabb látogatószám növekedéssel és fogyasztási felfutással kell számolni, mely az önfenntartás feltételeinek kialakulási határidejét és a beruházás megtérülés idejét is kitolhatja, nem beszélve a megvalósítási időszakban az építőanyagok és a munkaerő költségek várható jelentős, akár 20-40% -os projektköltség növelő hatásáról.



2. ábra: A Szigetvári Szulejmán Türbe Kulturális-Turisztikai Központ megvalósításának ütemezési forgatókönyvei

1 ütemben történő megvalósítás	2020				2021				2022				2023				2024				2025			
	1. né	2. né	3. né	4. né	1. né	2. né	3. né	4. né	1. né	2. né	3. né	4. né	1. né	2. né	3. né	4. né	1. né	2. né	3. né	4. né	1. né	2. né	3. né	4. né
Központi rész																								
Kiegészítő szolgáltatások																								
Háttér fejlesztés																								

2 ütemben történő megvalósítás	2020				2021				2022				2023				2024				2025			
	1. né	2. né	3. né	4. né	1. né	2. né	3. né	4. né	1. né	2. né	3. né	4. né	1. né	2. né	3. né	4. né	1. né	2. né	3. né	4. né	1. né	2. né	3. né	4. né
Központi rész																								
Kiegészítő szolgáltatások																								
Háttér fejlesztés																								

2 ütemben történő megvalósítás	2. ütem									
	2. né	1. né	1. né	2. né	3. né	4. né	5. né	6. né	7. né	8. né
Központi rész										
Kiegészítő szolgáltatások										
Háttér fejlesztés										

3 ütemben történő megvalósítás	2020				2021				2022				2023				2024				2025			
	1. né	2. né	3. né	4. né	1. né	2. né	3. né	4. né	1. né	2. né	3. né	4. né	1. né	2. né	3. né	4. né	1. né	2. né	3. né	4. né	1. né	2. né	3. né	4. né
Központi rész																								
Kiegészítő szolgáltatások																								
Háttér fejlesztés																								

3 ütemben történő megvalósítás	2. ütem								3. ütem											
	2. né	1. né	1. né	2. né	3. né	4. né	5. né	6. né	7. né	8. né	2. né	1. né	1. né	2. né	3. né	4. né	5. né	6. né	7. né	8. né
Központi rész																				
Kiegészítő szolgáltatások																				
Háttér fejlesztés																				

*Forrás: Saját szerkesztés*

Végül, az ütemtervet befolyásoló külső tényezőként szükséges számolni a térségre jellemző időjárással, ami alapján javasolt a tervezési időszakot a téli hónapokra (1. és 4. negyedév), míg az építést a tavasz-nyár-ősz időszakára időzíteni (2. és 3. negyedév). Ez viszont azt is jelenti, hogy egy-egy modul elem sikeres megvalósítása, megépítése után a látogatószám csak a következő szezonális csúcsidezőszakban (következő év nyarán) lesz először érezhető.

Az eddig leírtakat figyelembe véve, a csak az elsődleges hasznokat figyelembe vevő gazdasági megtérülést modellező háttérszámítások alapján, a Kulturális-Turisztikai Központ ütemezési variánsai közül az 1 ütemben történő megvalósítás javasolt a Döntéshozók számára.

#### 4. PÉNZÜGYI TERV, MEGTÉRÜLÉSI IDŐ

A pénzügyi tervezéshez szükséges a beruházási és működési költségeket megbecsülni, hogy ezek alapján a scenárióelemzés technikájával ki lehessen számolni a potenciális megtérülési időket. A kulturális projektek esetében nem feltétlenül elvárt a közvetlen megtérülés, ugyanakkor a hosszú távú fenntarthatósághoz kapcsolódó elemek kimutatása fontos elvárás a döntés meghozatala érdekében (Jakubowski et al., 2019; PMI, 2017; Szabó, 2017). A beruházási tervnél a dologi, személyi és tárgyi eszközök és immateriális javak mentén láthatóak az egyes költségek megoszlásait. (1. táblázat)

1. táblázat: Szigetvári Szulejmán Türbe Kulturális-Turisztikai Központ beruházási költségterve együtemterves megvalósítás esetén

	<b>Költségtételek</b>	<b>Költséghely</b>	<b>Költség arány</b>
<b>A</b>	<b>Dologi kiadások</b>		<b>0,39%</b>
A1	Műszaki tervek, hatósági díjak, engedélyek	Központi rész	0,39%
<b>B</b>	<b>Személyi kiadások</b>		<b>0,12%</b>
B1	Projekt Holding szervezet	Projektszervezet	0,04%
<b>C</b>	<b>Tárgyi eszközök és immateriális javak</b>		<b>9,49%</b>
<b>C1</b>	<b>Beruházási költség</b>		<b>9,08%</b>
C1.1	A Türbe építmény leletek üvegpadrólzat jellegű megjelenítése	Központi rész	0,78%
C1.2	Türbe emlék épület kialakítása	Központi rész	1,57%
C1.3	Bástya rekonstruálása, felvezető lépcsőkkel, palánk fallal együtt	Központi rész	0,16%
C1.4	Látogatói sétány	Központi rész	0,16%
C1.5	Parkoló	Központi rész	0,12%
C1.6	Türbéhez tartó gyalogút a parkolóból	Központi rész	0,02%
C1.7	Emlékművek (török és magyar)	Központi rész	0,08%
C1.8	Őrzés-védelem (Kerítés)	Központi rész	0,02%
C1.9	Látogató Központ (Visitor Centre)	Kiegészítő	3,91%
C1.11	Parkoló (túlcsorduló)	Kiegészítő	0,04%
C1.12	Szigetvári bekötő út	Háttér	1,76%
C1.13	Fizikai irányítási táblarendszer	Háttér	0,00%
C1.14	Turisztikai irányítási és információs táblarendszer	Háttér	0,00%
C1.15	Wifi hotspot rendszer a turisztikai irányítási és információs táblarendszerhez	Háttér	0,01%
C1.16	Helyi emléktúra útvonal	Háttér	0,08%
<b>C2</b>	<b>Tárgyi eszköz beszerzés</b>		<b>0,40%</b>
C2.1	Őrzés-védelem (Kamera)	Kiegészítő	0,00%
C2.2	Őrzés-védelem (Kamera monitor rendszer)	Kiegészítő	0,01%

	<b>Költségtételek</b>	<b>Költséghely</b>	<b>Költség arány</b>
C2.3	3 Karbantartási eszközök, munkagépek, bútorzat és egyéb berendezések	Kiegészítő	0,39%

*Forrás: Saját szerkesztés*

Az üzemeltetési költségek becslése során az általános számítási elvárásoknak megfelelően külön kell kezelni az állandó és változó költségeket. Az utóbbiak valamilyen mennyiségtől függenek (mint a munkaerő költsége), az előbbiek pedig mindenképpen felmerülnek (őrzési költségek). A projekt üzemeltetési és karbantartási költségei a beruházás üzembe helyezésétől kezdve merülnek föl. Az üzemeltetési és karbantartási költségek közül a teljes kép kialakítása érdekében nem csak azokat veszi figyelembe a megvalósíthatósági tanulmány, amelyek valós pénzkifizetéssel járnak, hanem azokat is, amelyek későbbi időpontban fognak jelentkezni pénzkifizetési igénnyel. Ez azért fontos, mert így lehet a legteljesebb képet kapni a finanszírozási igényekről. Ebből adódóan az üzemeltetési költségekbe bele kell számolni az évente arányosan jelentkező, ugyanakkor időben elnyújtott időszakokban felmerülő pótló beruházásokat (PMI, 2017; Szabó, 2012). Ez utóbbit az amortizáció jelképezi. (2. táblázat)

2. táblázat: Szigetvári Szulejmán Türbe Kulturális-Turisztikai Központ működési költségterve együtemterves megvalósítás esetén

	<b>Költségtételek</b>	<b>Költség arány</b>
<b>D</b>	<b>Dologi kiadások</b>	<b>2,57%</b>
D1	Ingtatlan üzemeltetés	0,07%
D2	Jármű üzemeltetés	0,01%
D3	Adminisztrációs költségek	0,01%
D4	Marketing és PR költségek	0,09%
D5	Kommunikációs költségek	0,09%
D6	Utazás és kiküldetés	0,08%
D7	Szállítás	0,02%
D8	Szakértői díjak	0,02%
D9	Sokszorosítási költségek	0,03%
D10	Oktatás	0,01%
D11	Tréning, workshop	0,04%
D12	Rendezvényszervezés költségei - Időszaki kiállítás	0,08%
D13	Rendezvényszervezés költségei - Évente nagyobb rendezvény	0,46%
D14	Egyéb beszerzések, szolgáltatások	0,97%
D15	Őrzés-védelem	0,15%

	<b>Költségtételek</b>	<b>Költség arány</b>
D16	Takarítás, kültéri munkálatok, karbantartás	0,46%
<b>E</b>	<b>Amortizáció, pótló beruházás</b>	<b>6,76%</b>
<b>F</b>	<b>Személyi kiadások</b>	<b>0,67%</b>
F1	Menedzsment és adminisztráció	0,33%
F2	Múzeumpedagógia, idegenvezető, jegypénztáros	0,33%

*Forrás: Saját szerkesztés*

A projekt beruházási ütemvariánsainál megfogalmazott 1, 2, vagy 3 fázisban történő megvalósítás esetén a fenntarthatósági számításokban természetesen csak a működésbe lépő elemek működtetési költségek kerülhetnek elszámolásra.

Fontos továbbá megjegyezni, hogy a projekt összköltségének (beruházás + működtetés) számításakor igen lényeges elem az építőipari beszerzési árak és bérek növekedése, mely miatt a 2. ütem beruházási költségek 20%-kal, míg a 3. ütemű verzióban újabb 20%-kal lettek korrigálva. Így lehet ugyanis a várható ár és bérnövekedést megfelelő trend extrapolációval modellezni a jelenlegi piaci trendeknek megfelelően. A működési költségek mellett a modellben számításba kellett venni a fenntarthatósági szempontból kritikus saját bevételi elemeket, azok időbeni alakulását, melyben a látogatók száma és az általuk képzett jegybevétel tömege volt a mérvadó.

A bevételek oldaláról a következő elemek jelentkezhettek:

- G1) Jegybevételek: a tervezett látogatói létszámhoz kapcsolódó átlagos jegyárak mellett tervezett jegyeladásokból származó befolyó pénzüsszeg található meg ebben a sorban.
- G2) Shop (szuvenír): a turisták számára fontos a helyhez kapcsolódó szuvenír vásárlása, a shopból valószínűsíthető profit összegét foglalja magába ez a tényező.
- G3) Egyéb üzletek bérleti díja: a Visitor Centre-ben létesített üzletek bérleti díjaiból származó bevételek.
- G4) Konferenciák, rendezvények bérleti díja: a protokolláris rendezvényekre alkalmas Visitor Centre-ben konferenciahelyszín kiadásából származó bevételek.
- G5) Elvárt pályázati bevételek: az üzemeltetéshez kapcsolódó hazai és nemzetközi pályázatokon való sikeres szereplés biztosítja a működés egy részét. Ezen kívül az ásatási munkálatok folytatásához szükséges pénzügyi forrás is biztosítható pályázatok révén.

- G6) Önkormányzati támogatás: a környező önkormányzatok (városi és megyei) közvetlen haszonélvezői a megnövekedett turistaforgalomból származó bevételeknek. Ebből adódóan az önkormányzatoknak is megéri rendszeresen támogatni a működtetést.
- G7) Egyéb támogatások: a felsorolt bevételeken kívül egyéb, web2.0 technológiára épülő megoldások is alkalmazhatóak a pénzügyi stabilitás kialakítása érdekében. Elterjedt megoldás a cégek, vállalkozások általi adományozás, a mecenatúra, továbbá a közösségi finanszírozás is (egy-egy kiemelt eseményhez, kiállításához kapcsolódóan). Ugyanígy fontos lehet a személyi mecenatúra, továbbá az egyéb pályázati források kiaknázása.

A *megtérülési számítás* során alapvetően a 2019-ben 50-60 000 főre becsült Szigetvári vár látogatószáma tekinthető bázisnak, mely a Kulturális-Turisztikai Központ egy ütemben történő megnyitásával középtávon jelentősen, mintegy 200-250 000 főre bővíülhetne. Ennek a bővülésnek az ütemét azonban az érzékenységvizsgálat módszerével (és egyben fogyasztói viselkedési trenddel, alapvetően plusz/mínusz 20%-os eltérések vizsgálatával) kell tesztelni. Így kerültek a vizsgálatba a Kulturális-Turisztikai Központtal kapcsolódó látogatószámtól függő optimista, realista és óvatos forgatókönyvek, mint fenntarthatósági alternatívák.

A 3 ütemezési alternatívát 3 típusú vevői elfogadottság mellett érdemes tesztelni, így tulajdonképpen 9 féle variáns jött létre a fenntarthatóság elemzésére, melynek az volt a célja, hogy ki lehessen mutatni, hogy mikorra válhat önfenntartóvá a Kulturális-Turisztikai Központ. További vizsgálati célnak tekinthető annak becslése is, hogy az Államnak a megvalósítástól kezdődően további mekkora összeggel kell finanszíroznia a Kulturális-Turisztikai Központot, mire az önfenntartóvá válik, főképpen a látogatók létszáma növekedésének következtében.

Lényeges annak becslése is, hogy évi mekkora tömegű turista létszám esetében válhat középtávon fenntarthatóvá a Kulturális-Turisztikai Központ, mivel ez alapvető kezdeményezéseket és instrukciókat arra nézvést, hogy a Városnak és a régióknak milyen mértékű szállás- és vendéglátóipari fejlesztéseket kell majd eszközölnie ahhoz, hogy be tudja fogadni a látogatókat, és mekkora lehet a környezeti terhelés. (3. táblázat)

3. táblázat: Szigetvári Szulejmán Türbe Kulturális-Turisztikai Központ bruttó beruházási igénye 1,2,3 ütemben történő megvalósítás esetén

		<b>1 ütemben történő megvalósítás</b>	<b>2 ütemben történő megvalósítás</b>	<b>3 ütemben történő megvalósítás</b>
		(Központi rész, Látogató Kp. és a háttér infrastruktúra egyszerre megépítve)	(Központi rész és Látogató Kp.+ háttér infrastruktúra)	(Központi rész+ Látogató Kp.+ háttér infrastruktúra)
<b>Önfenntartás ideje amortizáció nélkül</b>	<b>Óvatos forgatókönyv</b>	7,5 év	12,8 év	22,0 év
	<b>Realista forgatókönyv</b>	4,8 év	10,8 év	18,0 év
	<b>Optimista forgatókönyv</b>	2,8 év	9,0 év	15,3 év

*Forrás: Saját szerkesztés*

Az eltérő viszonyokat modellező forgatókönyvek összevetése alapján az ún. Legjobb esetű megvalósítás (az optimálisabb formában) a következő modell paramétereiből tevődik össze:

- 1 ütemben történő megvalósítás,
- optimista látogatószám és egyéb bevétel növekedési ütem,
- prudens költségvetés a +10%-os tartalék keret felhasználása nélkül,
- 2020-ban elkezdődő építkezés,
- 2020-ban érvényes piaci árakat feltételezve,
- az önfenntartás elérése 5 éven belül reális cél lehet.

Ezzel szemben, az ún. Legrosszabb esetben (pesszimista forgatókönyv bekövetkezésekor):

- a beruházás elhúzódása jelentős mértékű, pl. 3 ütemű megvalósítás esetében,
- az építőiparban jelentős mértékű inflációs környezetben,
- nem tervezett kiadások jelentkezésével, amely a tartalékok igénybevételét is szükségesség teszik, továbbá,
- a látogatóforgalom lassú felfutásával számolva,
- az önfenntartás elérése kitolódhat 18 évre is.

Fontos megjegyezni, hogy ezek az adatok nem számolnak az amortizációval, melyek finanszírozását más külső forrásból, pl. elnyert Európai Unió pályázatokból lehet biztosítani.

## 5. EXTERNÁLIÁK – MÁSODLAGOS HASZNOSSÁGI- ÉS KÖLTSÉGTÉNYEZŐK ELEMZÉSE

A magyar kulturális és történelmi örökség megóvása és bemutatása nemzeti érdek. Ez különösképpen igaz olyan Projektek kialakításakor, amelyek nemzetközi érdeklődésre tarthatnak számot és a Kormány nemzetpolitikai irányelveinek is megfelelnek. Általában véve, a Szigetvári Túrbe beruházáshoz kapcsolt történelmi Projektek és komplex turisztikai termék létrehozása és működtetése nem közvetlen módon térül meg, tehát nem megfelelő a szűken értelmezett rövidtávú és kizárólagosan profitorientált szemléletmód erőltetése, hanem az elsődleges pénzügyi költség-haszon elemzésen felül, a hosszútávon értelmezett ún. másodlagos hasznosságokat is figyelembe kell venni, mind társadalmi, mind pedig környezeti vetületekben is (Pinto, 2019; Szabó, 2012). Ezek jelentős részét pénzügyi értelemben nehezen lehet számszerűsíteni, ám pozitív hatásuk egyértelmű.

Mindezek figyelembevételével, a Túrbe projekt főbb elsődleges és másodlagos hasznossági faktorai a táblázatban azonosítottak lehetnek. (4. táblázat)

4. táblázat: Szigetvári Szulejmán Túrbe Kulturális-Turisztikai Központ elsődleges és másodlagos hasznai és költségei

	<b>Hasznok és hasznosságok</b>	<b>Költségek és felmerülő problémák</b>
<b>Elsődleges (számszerűsíthető és rövid távon is mérhető) tényezők:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Jegybevétel, középtávon évi 150-200 000 látogatóra duzzadt létszámmal és évi 4-500 mFt-os bevétellel számolva</li><li>– Kapcsolódó bevételek, az emléktárgyakból, parkolásból stb.</li><li>– Egyéb bevételek a létesítmények bérbeadásából és a mecenatúra által</li><li>– Hazai és nemzetközi vissza nem térítendő pályázati források elnyerése</li><li>– Állami és helyi adó bevételek növekedése a vendégéjszakák számának és a látogatók fogyasztásából következően</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– A Túrbe beruházás megvalósításának költségei (megvalósítás fokától függően, mai áron számolva, 5-15 Mrd Ft. értékben)</li><li>– A régészeti feltárás és a Kulturális-Turisztikai Központ fenntartásának továbbiakban felmerülő költségei</li><li>– A működtetés kapcsán fellépő, folyamatosan csökkenő mértékű külső, állami finanszírozás mintegy évi 800 M Ft. értéktől indulva.</li></ul>

	<b>Hasznok és hasznosságok</b>	<b>Költségek és felmerülő problémák</b>
<b>Másodlagos (becsülhető, nehezen számszerűsíthető, hosszú távon értelmezhető) tényezők:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Nemzeti identitás és a hagyományörzés erősödése</li> <li>– Meglévő történelmi és szellemi örökség felértékelődése, a helyi identitás erősödése</li> <li>– Magyarország és Szigetvár nemzetközi láthatóságának növelése, nemzetközi ismertség növekedése, a testvérvárosi kapcsolatok fejlődése</li> <li>– Nemzetközi tudományos eredmények és az ezekből képzett intézményi ranking-ekben való előrelépés</li> <li>– Nemzetközi, bilaterális politikai kapcsolatok erősödése magyar-török viszonylatban</li> <li>– Térségi munkahelyteremtés, regionális munkanélküliségi ráta csökkenése, aktív foglalkoztatási ráta növekedése főként a turisztikai és vendéglátóipari területen</li> <li>– Helyi lakosság- és munkaerő megtartás erősödése</li> <li>– Helyi gazdaság erősödése és bevétel növekedése</li> <li>– Helyi ingatlanárak növekedése</li> <li>– Regionális infrastruktúra (utak, reptér) fejlődése</li> <li>– Javuló jövőkép, a térség élhetőbbé válása, a lakosság életszínvonalának és életminőségének javulása</li> <li>– A civil diplomácia erősödése, a társadalmi aktivitás szintjének növekedése, a térségi elvándorlás megállása</li> <li>– Tovagyűrűző turisztikai felhajtóerő keletkezése a térség turisztikai központjaiban, mint pl. Harkány, Villány, Siklós, Mohács, Pécs stb.</li> <li>– A társadalmi tolerancia szint növekedése</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– A turisztikai érdeklődés következtében fellépő környezetterhelés növekedése</li> <li>– A lakosság lehetséges ellenállása a megváltozó épített környezeti elemek török vonatkozása kapcsán</li> <li>– Strukturális munkanélküliség kialakulása a szakértelem és nyelvtudás hiánya miatt</li> <li>– Az építkezés elhúzódása fellépő növekvő elégedetlenség</li> <li>– Az építkezés esetében esetlegesen fellépő környezetvédelmi problémák</li> <li>– A beruházás megakadása esetében a várt látogatószámok csökkenése, megrekedése alacsonyabb szinten</li> </ul>

*Forrás: Saját szerkesztés*

Az elsődleges hasznok és költségek a közvetlenül a projekt használóinál, a szolgáltatást igénybe vevőknél jelentkező hasznokat listázza. Ez egyértelműen tervezhető, azaz a megvalósulás révén biztosított a jelentkezésük.

A másodlagos, társadalmi szintű hasznosságok alatt azokat az elemeket értjük, amelyek nem feltétlenül járnak pénzben közvetlenül kifejezhető előnnyel, ugyanakkor a projekt megvalósulásának szűkebb és tágabb környezetében, az ott lévő érintettek mindennapjait jelentősen befolyásolja. Ez magába foglalja azt is, hogy a hasznosság nem közvetlenül a projekt kedvezményezettjénél, vagy a projekt használóinál jelentkezik. (Pinto, 2019)

## 6. ÖSSZEZÉS

A tanulmányban a projektmenedzsment alapvető eszköztárát (Pinto, 2019; Szabó, 2012) alkalmazva a mágikus háromszög egyes elemein végighaladva a Szigetvári Szulejmán Türbe



Kulturális és Turisztikai Központ legfontosabb kérdései ismerhetőek meg. A kulturális projektek sajátosságai közé sorolható a fenntarthatóság tágabb körben való értelmezése, így az érdekeltek széles körének biztosított előnyök a másodlagos mechanizmusokon keresztül realizálható. A pénzügyi tervezés alapján a pótló beruházási elemeket kivéve, belátható időtávon, 3-8 éven belül önfenntarthatóvá válik a projekt. A közvetett előnyök számszerűsítésével ezek is megtérülnek, azaz gazdasági és turisztikai értelemben egy fenntartható kulturális projekt valósítható meg Baranya megyében.

A projekttervezés szakértői becsléseken alapszik, ugyanakkor a jövő bizonytalanságát figyelembe véve óvatos megközelítésnek minősíthető, azaz a kidolgozási fázis során a kezdeti becslési hibák felülsúlyozottak lehetnek, amelynek köszönhetően a valóságban mindhárom scenárió mentén jobb megtérülés érhető el.

Sok hasonló projekt legfőbb kihívása, hogy a későbbi tervezési fázisok az előzetes költségbecslések számadatait messze nem tudják tartani, és a projekt végére a projekt bekerülési költsége az eredeti költségvetés akár többszörösét is elérheti. A Túrbe projektben e tervezési kockázat egyik elkerülési módszere a megvalósulás közbeni iteratív jellegű gördülő tervezési technika lehet (Sipos et al., 2020).

A tanulmány szerzői meg vannak győződve arról, hogy a kormányzati döntés pozitív hatást eredményez a térség minden szereplője számára, aminek köszönhetően Baranya megye egy új történelmi emlékhellyel gazdagodhat. Mindemellett, a beruházás komplex megítéléséhez célszerű a térség fejlesztési tervének konkrét elemzését egy külön tanulmányban elemezni, hogy megfelelő mélységben lehessen vizsgálni a fejlesztési elemek szinergikus hatását. A további megvalósítási alternatívák központi fókuszát képezheti a Mohács-Szigetvár tengely, hiszen ezen történelmi színterek összekapcsolásra kiváló lehetőséget biztosít a Mohácsi Nemzeti Emlékhely (Szávai, 2016; Tóth, 2014). A térség turizmusára, és így közvetetten a gazdasági fejlődésére gyakorolt hatás feltárása érdekében azonban el kell különíteni a különböző látványosságok egyedi potenciálját, illetve a külső gazdasági konjunkturális, vagy dekonjunkturális tényezőket is. A fentiek alapján tehát egy térségi kontextusba helyezett széleskörű elemzés tudja majd alátámasztani a turbéki központú projekt megvalósíthatóságát és az erre vonatkozó kormányzati döntést.

## IRODALOMJEGYZÉK

- Atkinson, R. (1999): Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, Vol. 17. No. 6. pp. 337–342. [https://doi.org/10.1016/s0263-7863\(98\)00069-6](https://doi.org/10.1016/s0263-7863(98)00069-6).
- Aubert, A. – Barcza, A. – Gonda, T. – Horváth, Z. – Pálfi, A. (2017): Paradigmaváltás(ok) a magyarországi turisztikai desztinációk fejlesztésében és menedzselésében. *Turizmus Bulletin*, Vol. 17. No. 1–2. pp. 15–25
- Berki, M. – Gonda, T. (2006): A kulturális turizmus magyarországi városi helyszíneinek pozicionálása. *Földrajzi Értesítő*, Vol. 55. No. 1–2. pp. 127–140.
- Blaskovics, B. (2016): The impact of project management on project success: The case of ICT sector. *Society and Economy*, Vol. 38. No. 2. pp. 261–281.
- Bowitz, E. – Ibenholt, K. (2009): Economic impacts of cultural heritage – Research and perspectives. *Journal of Cultural Heritage*, Vol. 10. No. 1. pp. 1–8. <https://doi.org/10.1016/j.culher.2008.09.002>.
- Caccamese, A. – Bragantini, D. (2012): Beyond the iron triangle: year zero. Paper presented at PMI® Global Congress 2012—EMEA, Marsailles, France. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Deák, Cs. (2006): A projektmenedzsment érettsége. *Vezetéstudomány*, Vol. 37. (ksz) pp. 60–68.
- De Medici, S. – De Toro, P. – Nocca, F. (2020): Cultural Heritage And Sustainable Development: Impact Assessment Of Two Adaptive Reuse Projects In Siracusa, Sicily. *Sustainability*, Vol. 12. No. 1. n. 311. <https://doi.org/10.3390/su12010311>.
- Ika, L. A. – Donnelly, J. (2017): Success conditions for international development capacity building projects. *International Journal of Project Management*, Vol. 35. No. 1. pp. 44–63. doi: 10.1016/j.ijproman.2016.10.005.
- Jakubowski, A. – Hausler, K. – Fiorentin, F. (Eds.) (2019): *Cultural Heritage In The European Union: A Critical Inquiry Into Law And Policy*. Brill.
- Kock, A. – Shulz, B. – Kopmann, J. – Gemünden, H.G. (2020): Project portfolio management information systems' positive influence on performance – the importance of process maturity. *International Journal of Project Management*, Vol. 38. No. 4. pp. 229–241. doi: 10.1016/j.ijproman.2020.05.001.
- Magyar Közlöny (2017a): 1427/2017. (VI. 29.) Korm. határozat a Szigetvár–turbéki Szőlőhegyen megkezdett feltárásról és az érintett ingatlanok állami tulajdonba kerülésével kapcsolatos intézkedésekről. *Magyar Közlöny*, No. 104, pp. 10267.
- Magyar Közlöny (2017b): 1928/2017 (XII.9) Korm. határozat a Zrínyi–hagyomány és a XVI. század magyar történelmi örökségének emlékezetpolitikai megőrzése érdekében szükséges intézkedésekről. No. 206, pp. 33177.
- Musawir, A. ul – Serra, CEM. – Zwikael, O. – Ali, I. (2017): Project governance, benefit management, and project success: Towards a framework for supporting organizational strategy

- implementation. *International Journal of Project Management*, Vol. 35. No. 8. pp. 1658–1672. doi: 10.1016/j.ijproman.2017.07.007.
- Nocca, F. (2017): The Role Of Cultural Heritage In Sustainable Development: Multidimensional Indicators As Decision–Making Tool. *Sustainability*, Vol. 9. No. 10. n. 1882. <https://doi.org/10.3390/su9101882>.
- Pap, N. – Kitanics, M. –Gyenizse, P. – Hancz, E. – Bognár, Z. – Tóth, T. – Hámori, Z. (2015): Finding the tomb of Suleiman the Magnificent in Szigetvár, Hungary: historical, geophysical and archeological investigations. *Die Erde*, Vol. 146. No. 4. pp. 289–303.
- Pap, N. – Fodor, P. (Szerk.) (2017): Szulejmán szultán Szigetváron. Pécs: PannonCastrum Kft.
- Pap, N. (2019): The Pilgrimage Town (Türbe Kasabasi) of Sultan Süleyman at Szigetvár. In: Fodor, P. (Ed.): *The Battle for Central Europe: The Siege of Szigetvár and the Death of Süleyman the Magnificent and Nicholas Zrínyi (1566)*: Budapest, Leiden, Boston: Koninklijke Brill NV., Hungarian Academy of Sciences, Research Centre for the Humanities, pp. 539–552. [https://doi.org/10.1163/9789004396234\\_028](https://doi.org/10.1163/9789004396234_028).
- Pap, N. – Jarjabka, Á. – Gálosi–Kovács, B. – Gonda, T. – Keresnyei, J. – Kovács, M.G. – Sipos, N. – Zagyi, N. (2019): Szigetvári Szulejmán Türbe Kulturális–Turisztikai Központ – Beruházási projekt – Előzetes megvalósíthatósági tanulmány. Kézirat.
- Partal, A. – Dunphy, K. (2016): Cultural impact assessment: a systematic literature review of current methods and practice around the world. *Impact Assess Project Appraisal*. Vol. 3. pp.1–13. <https://doi.org/10.1080/14615517.2015.1077600>.
- Pinto, J. (2019): *Project Management*. Harlow, United Kingdom: Pearson Education Limited.
- Piskóti, I. – Bene, Zs. – Marien, A – Nagy, K. – Szakál, Z. (2019): Borút, borturizmus – integrált fejlesztési koncepció, módszertan és menedzsment–gyakorlat. *Turisztikai és Vidékfejlesztési Tanulmányok*, Vol. 4. No. 3. pp. 21–35. <https://doi.org/10.15170/tvt.2019.04.03.02>.
- PMI (2017): *PMBOK Guide*. Sixth Edition.
- Sipos, N. – Pap, N. – Keresnye, J. – Jarjabka, Á. (2020): A szigetvári Szulejmán Türbe Kulturális–Turisztikai Központ projekt turisztikai megvalósítási kockázatai. *TVT Turisztikai és Vidékfejlesztési Tanulmányok*, Vol. 5. No. 3. pp. 4–21. DOI:10.15170/TVT.2020.05.03.01.
- Stendebakken, M. – Olsson, N. (2017): *Cultural Heritage In Project Management: Project Appraisal And Quality Assurance In The Early Phase Of Major Public Investments*.
- Szabó, L. (2012): *Projekt Menedzsment*. Budapest: Pearsons Kiadó.
- Szabó, L. (2017): *Fejlesztési projektek fenntarthatósága*. Kőszeg; Szombathely: Felsőbbfokú Tanulmányok Intézete.
- Szávai, P. (2016): Az örökség interpretálásának új útjai: a Mohácsi Nemzeti Emlékhely. *ME.DOK*, Vol. 11. No. 2. pp. 31–42.
- Timothy, D. (Ed.): (2017): *The Political Nature of Cultural Heritage and Tourism*. London: Routledge, <https://doi.org/10.4324/9781315237749>.
- Tóth, É. (2014): Vérbetűkkel íratott –1526. *TOPOS*, Vol. 3, pp. 115–158.

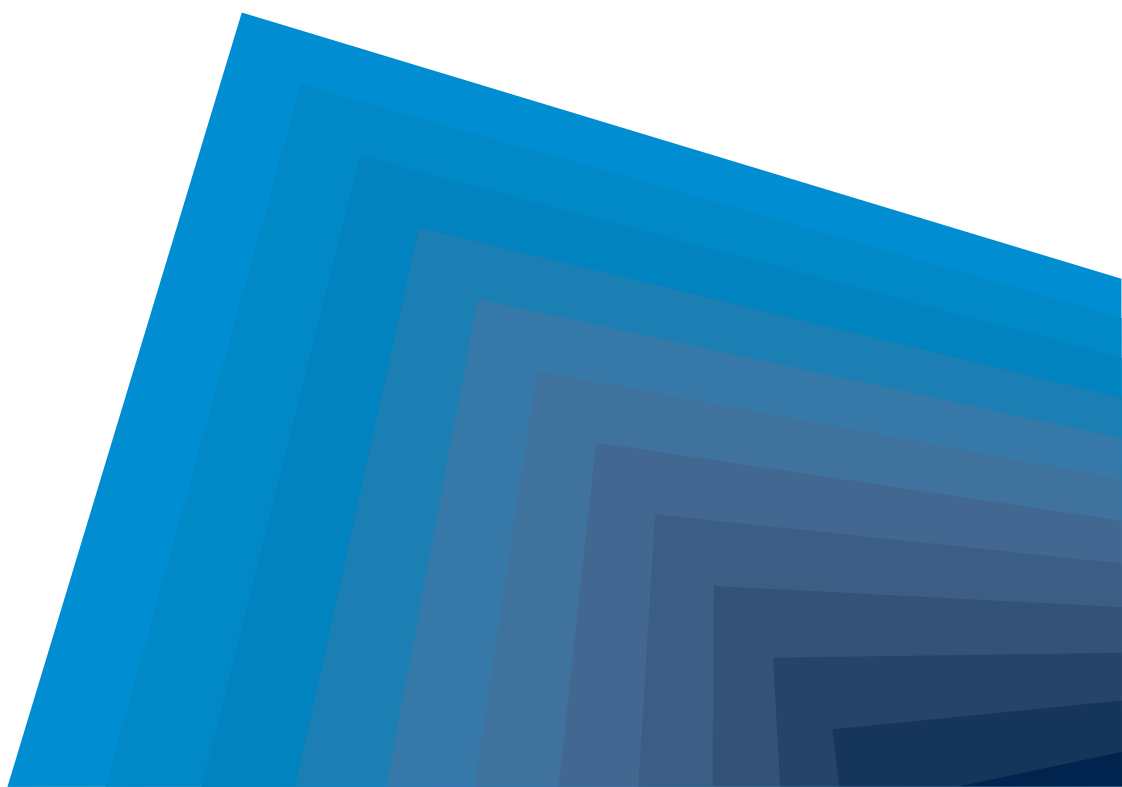
Wiewiora, A. – Chang, A. – Smidt, M. (2020): Individual, project and organizational learning flows within a global project-based organization: exploring what, how and who. *International Journal of Project Management*, Vol. 38. No. 4. pp. 201–214. doi: 10.1016/j.ijproman.2020.03.005.

## **KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS**

A megvalósíthatósági tanulmány írásában részt vett csapat nélkül ez a projekt nem jöhetett volna létre. A résztvevők: Pap Norbert kutatásvezető, Jarjabka Ákos habil. projektvezető, Gálosi-Kovács Bernadett, Gonda Tibor, Keresnyei János, Kovács Máté Gergő, Sipos Norbert, Zagyai Nándor.

EFOP3.6.3-VEKOP-16-2017-00007-"Tehetségből fiatal kutató" - A kutatói életpályát támogató tevékenységek a felsőoktatásban projekt támogatásával készült.

# PhD kutatások – PhD researches session



# AZ AGILITÁS FOGALMÁT ÉRTELMEZŐ EMPÍRIKUS VIZSGÁLAT AZ ELTÉRŐ MENEDZSMENT SZEMLÉLETET ALKALMAZÓ SZERVEZETEKBEN DOLGOZÓ MUNKAVÁLLALÓK ESETÉN

## AN EMPIRICAL STUDY ON THE CONCEPT OF AGILITY FOR EMPLOYEES IN ORGANIZATIONS WITH DIFFERENT MANAGEMENT APPROACHES

**BALOG KATALIN**

PhD hallgató

Szent István Egyetem, Gazdálkodás és Szervezetfejlesztési Doktori Iskola

Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Humántudományi Intézet

[kata@balogkata.com](mailto:kata@balogkata.com)

### **Absztrakt**

A menedzsment irányzatok követik a világgazdaságban történő változásokat. Tanulmányom célja, hogy az agilitást beillessem a nagy menedzsment irányzatok sorába. Kutatási kérdéseim és az abból felállított hipotézisek arra irányulnak, hogy feltárjam, megismerjem a magyarországi, tipikusként meghatározható szervezeti formákban dolgozó válaszadók tudását az agilitás fogalmáról, annak értelmezéséről. Hipotéziseim sorában azt is feltételeztem, hogy az agilis működést gyakorló szervezetek esetén az ott dolgozók elkötelezettsége és jobb teljesítménye bizonyítható. Kutatásomat kvantitatív kérdőíves módszerrel végeztem. Az elemzés során összehasonlító statisztikát és ANOVA próbákat végeztem. Hipotéziseim részben igazolódtak: a válaszadók szerint agilisként vélt szervezetben dolgozók másképp értelmezik a kifejezést, a hozzá kapcsolódó ismérveket. Az elkötelezettséget és hatékonyságot illetően az agilis szervezetben dolgozók nem mutattak szignifikáns eltérést a többi szervezetben dolgozókhöz képest.

*Kulcsszavak: agilitás, menedzsment, diszruptív innovációk, elkötelezettség, hatékonyság*

### **Abstract**

Management trends follow the changes in the world economy. The aim of my study is to incorporate agility into the ranks of major management trends. My research questions and

the hypotheses set up for exploring and getting to know the knowledge about the concept of agility and its interpretation between the respondents working in Hungarian, in the typical organizational forms. In the line of my hypotheses, I also assumed that in the case of organizations who operates in an agile way, the commitment and the better performance of their employees can be demonstrated. I conducted my research using a quantitative questionnaire method. During the analysis, I performed comparative statistics and ANOVA tests. My hypotheses were partially confirmed: according to the respondents, those who work in an organization considered to be agile, they interpret the term and the related criteria differently. In terms of commitment and effectiveness, those working in an agile organization did not show a significant difference compared to those working in other organizations.

*Keywords: agility, management, disruptive innovations, commitment, efficiency*

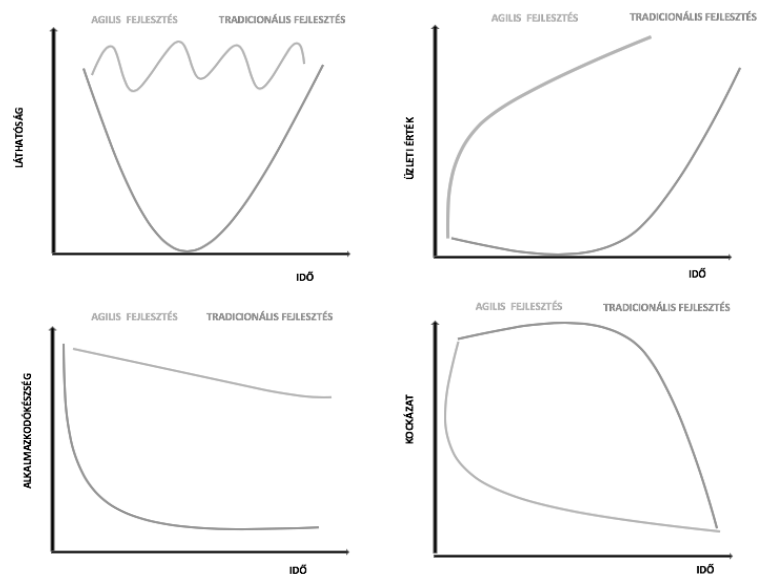
## **1. AZ AGILITÁS, EGY ÚJ MENEDZSMENT KONCEPCIÓ**

Az agilitás gazdasági értelemben azt jelenti, hogy a vállalat képes előre jelezni, érzékeli és reagál a piac volatilitására, oly módon, hogy közben értéket teremt vevői számára. Értékteremtés alatt olyan folyamatot értünk, melynek során a vállalat erőforrásainak fogyasztói értékévé konvertálása megvalósul (Chikán, 2007). Az Accenture (2015) tanulmányában az agilitást így írja le: agilitás = alkalmazkodó készség + gyors reagálás + kivitelezés. Goldman (Goldman et al., 1995) szerint az agilitás a folyamatos és váratlan változásokkal teli versenypiacon való navigálás művészete, ahol az értéknövelés nyersanyaga és eszköze az információ. Az agilitás nem újkeletű fogalom. Kialakulásában a főbb mérföldkövek a következők: 1943-ban a Toyota egy gyártási folyamatot talált ki, ez volt a Kanban. 1950-60 között a NASA projektjeiben megjelenik az iteratív inkrementális szállítás, vagyis nem a projekt végén, hanem sűrű etapokban kerül átadásra az aktuális fejlesztés. 1990-ben Sutherland és Schwaber lefektette a Scrum keretrendszert. Ezt követte Cunningham és Jeffries révén az extrém programozás, Cockburn nyomán a Kristály módszertan, majd 2000-ben a Lean startup. Az agilitás fogalmának egyik legismertebb forrása az Agile Manifesto (2001).

A jól funkcionáló agilis szervezeti működés legfontosabb jellemzőiként a vevői értékteremtést, a minimális bürokráciát, a tagok közötti folyamatos és nyílt kommunikációt, a rövid

sprintekben való tervezést, a hibázás lehetőségét és annak kiértékelését, a gyors reakcióképességet, a csapatcél eléréséhez a csapat kompetencia-struktúrájába és attitűdjébe vetett hitet és bizalmat sorolják. Megvalósul Argyris (1977) kéthurkos tanulás elmélete: a szervezetek feltárják, elemzik és korrigálják a hibákat, eközben a szervezeti tanulás állandó folyamattá válik, a szervezeti tudás pedig növekszik. Ries (2011) alkotta meg a VUCA környezetben leginkább működőképesnek látszó Lean Startup filozófiát. Ries kombinálja a startup-ok klasszikus működési elemeit a lean szemléletben ismert állandóan megújuló, javító alapelvekkel. Szerinte minden olyan vállalkozás startup, amely bármilyen új terméket vagy szolgáltatást kínál, szélsőségesen bizonytalan versenyipiaci körülmények között. Az alábbiak látható az összehasonlítás, hogy milyen értékajánlatot képvisel a fejlesztésekben a hagyományos (vizesés) és az agilis értékteremtő működés (Ries, 2011), lásd 1. ábra.

1. ábra: Vizesés és az agilis fejlesztés összehasonlítása



*Forrás: Saját szerkesztés Ries (2011) alapján*

### 1. Láthatóság – idő tengely

Tradicionális működés esetén hosszas idő után szállítanak egy terméket, közben nem tudnak változásokat kezelni. Az agilis működésben az ügyfél a projekt team része az első naptól

### 2. Üzleti érték átadása – idő tengely



Agilis módban rendszeres időközönként történik szállítás, így mindkét fél érzékeli az érték mértékét. A vízesés modell az üzleti értéket a projekt végén adja át.

### 3. Alkalmazkodóképesség és idő tengely

A tradicionális fejlesztési módban lehetetlen változtatni az üzleti forgatókönyvön, csak akkor, ha újrakezdi a projektet. Az agilis módban az alkalmazkodás folyamatosan magas szintű.

### 4. Kockázat és idő tengely

A kockázat minden projekt elején a legmagasabb. A hagyományos módon működőknek rengeteg ismeretlen faktorról kell szembesülniük. Agilis működés esetén a kockázat jelentősen csökken, hiszen a rövid sprintek alatt magas a csapat alkalmazkodó képessége.

A szervezeteket alkotó tagok, a munkavállalók és a köztük zajló kommunikációs és interakciók jelentik a kulcsot az igazán eredményes működéshez. A HR szakma is megalkotta a saját manifesztóját. Ennek is vannak alapelvei, mégpedig, hogy a menedzsment támogassa az embereket abban, hogy bevonódjanak, fejlődjenek és hogy boldogok legyenek. Bátorítsa arra őket, hogy szívesen fogadják a változást, és könnyedén alkalmazkodjanak. Segítse a felhatalmazott, önszerveződő hálózatok kialakulását. Gondozza és támogassa az emberek és csapatok belső motivációját és képességeit, segítse a nekik legoptimálisabb környezet kialakítását. Bízson az embereiben, facilitálja és táplálja az egyén személyes fejlődését, hasznosítsa az eltérő tehetségeket.

Egy agilis működő szervezet jellemzője, hogy jól kezeli a változást, hatékony, gyors, nagy a bizalmi szint a csapattagok között, van tudástranszfer. Tagjaira jellemző, hogy elsősorban belső motivációból dolgoznak, nyitottak, sokat és jól kommunikálnak, folyamatosan visszajelzést adnak és így kapnak, javul az önismeretük, megfelelő az önreflexiójuk. Munkájuk során napról napra, hétről hétre, apró lépésekben javítják a folyamatokat, a munkamódot. Holakráciában (Koestler, 1967) dolgoznak, ahol a kisebb projektcsapatok önálló körök, holonok, amelyek együttműködnek. Egy holon önmagában is egy egység, de egyúttal egy nagyobb szervezet része. Abban az esetben, ha egy holon csoport nem működik megfelelően, a többiek átveszik a szerepét, és így az nem veszélyezteti az egész vállalat működését. Strukturált, szabályok és ceremóniák mentén működő szervezet: összetett rendszer, mely a leghatékonyabban tudja felhasználni erőforrásait, rugalmas és gyors, valamint bármilyen zavar esetén meg tudja tartani stabilitását.

Egy agilis csapatban nincs főnök, nincs hierarchia. A tagok maguk választják meg, hogy milyen szerepben lesznek jelen az aktuális projektben. Ehhez képesek saját maguk beazonosítani, hogy adott projekt esetén milyen kompetenciával és motivációs szinttel bírnak. Az agilis csapattagok közös jellemzője az egyén felelősségvállalása, a magas fokú elkötelezettség, az eredménytudatosság mind a vállalat, mind a saját egyéni céljaik irányába. Ezáltal a tagok önmegvalósítók, szabadon és örömmel végezhetik munkájukat, érezhetik az egyén hozzáadott értékének fontosságát és képesek kiteljesedni munkájukban.

Az agilis szervezet többféle módon jelenhet meg: eleve agilisként alapították (Spotify), a teljes szervezetet alakítják át agilis üzemmódra (Amazon), vagy egy bimodális vállalat hibrid modellt alkalmaz, vagyis egyrészt szabályozott, kimunkált rendszereit működteti, másrészt innovatív is tud maradni. Ez esetben egy különálló csapatra bízva a fejlesztéseket. Két merőben eltérő, de egymással koherens munkamódot alakítanak ki. Azt, hogy a vállalatok melyik irányba indulnak el, azt a méretük, helyzetük határozza meg, és nem utolsósorban a menedzsment szemlélete. Az agilis működés elemei részben hasonlítanak a korábbi menedzsment irányzatokhoz. Ezek rövid bemutatásával kontextusba helyezem az agilitás újszerűségét és aktualitását.

## **2. MEGHATÁROZÓ MENEDZSMENT IRÁNYZATOK**

Az emberi társadalmakban mindig szükség volt az együttműködésre és az irányításra a túlélés és fejlődés érdekében. Griffin (2011) úgy fogalmaz, hogy több ember együttműködése, egy szervezet megalakulás indokolt, ha egy cél megvalósításához az egyén képességei, kapacitása már nem elegendő. Ezért lett létjogosultsága a menedzsmentnek. A további összehasonlításban szorítokozom a legjelentősebb fordulópontok kiemelésére.

A menedzsment irányzatok végig követik a történelmi, gazdasági és társadalmi változásokat. Appleby (1991) az ókori Kínát és Görögországot említi, ahol már a szervezés igénye felmerült, de még nem nevezhetjük menedzselésnek. A Római-birodalom vagy Egyiptom működtetését azonban már igen. Egy piramis megépítése, a hatalmi irányítás a birodalmak egész területén, a hadsereg vezetése, az úthálózatok kiépítése mind szervezett irányítást igényelt. Az 1800-as évek végén alakultak ki a menedzsment irányzatok klasszikusai. Az ipari forradalom nyomán a

tömegtermelés, a gyárak hatékony vezetése, a verseny élesedése sürgetővé tette a hierarchia kiépítését, a munkamegosztást és az irányítást.

A menedzsment gyakorlatok fejlődésében ekkor Amerika járt elől a gyártósorok létrejöttével (technológia fejlődés), a folyamatok szabályozásával (menedzsment), a méretgazdaságos termeléssel és termelés-tervezéssel (Koehn, 2009). A tudományos vezetés (Scientific Management) alapjait Winslow, Taylor, Weber, Gantt, Fayol, Bart, Emerson, Gilbrecht tették le. Fókuszban a hatékonyság növelése állt, amelyet méréssel, munkafolyamatok kialakításával értek el. Taylor (1911) formálta át az üzemvezetés és irányítás korábbi rendszereit. Az öt legfontosabb alapelve a vállalati tevékenységek racionalizálása, a termelésstervezés és irányítás szervezeti háttérének létrehozása szabványokkal, normákkal, szabályokkal, a funkcionális szervezeti működés kialakítása, a munkahatékonyság tanulmányozása és bérezési, ösztönzési rendszerek bevezetése volt. Weber (1947) a bürokratikus szervezeti irányítást tartotta a leghatékonyabbnak, mert stabilitást, fegyelmezettséget és megbízhatóságot jelentett. Alapja a munkamegosztás, a hierarchia, a szabályok, az írott akták, a szakmai alapon történő előmenetel, a személytelenség volt.

A klasszikus irányzatok kritikája, hogy az üzleti célok mellett a szervezetben dolgozó, jelen lévő egyén, az ember igényei, önmegvalósítása csak másodlagos volt, figyelmen kívül hagyja a belső, saját motivációját és az ebből származtatott kreativitást. Fayol (1984) volt az, aki elsőként vette górcső alá az embert, aki a feladatokat elvégzi. A munkavállalók kiválasztását és képzését tudományos alapokra helyezte, valamint hangsúlyozta a munkavállalók és menedzsment közti közeli együttműködést. Összehasonlítva az agilis irányzattal a kommunikáció és együttműködés kulcsfontosságát emelném ki.

Azonban akkor is, ahogyan ma is, váratlan események felülírták a korábban bevált gyakorlatokat. Az első világháború után a vállalatok jóléti juttatásokkal és képzésekkel igyekeztek előtérbe hozni a vállalat emberi oldalát. A Gilbreth házaspár (1917) a munkavégzés pszichológiáját vizsgálta, ami nagyban hozzájárult a későbbi munkapszichológia kialakulásához. Az emberi viszonyok (Human Relations Approach) paradigma az 1930-as évek végétől kezdett teret nyerni. A vezetéshez nem elegendő már a technikai irányítás. A hatékony munkavégzéshez az emberi viselkedés, motiváció mély ismerete szükséges (ezekkel foglalkoznak a magatartástudományi döntésemleletek). Mayo (1923) hawthorne-i kutatása

következtetése az volt, hogy a munkások magasabb elégedettsége magasabb termelékenységet eredményez. Az elégedettség a jobb szociális légkörből, a társas létből, a csoportnormák alkalmazásából adódik. Az agilis működésben is használt menedzsment eszközöket alkalmazott, mint a bevonás: a participatív vezetési szemlélet a mai vezetés szerves része. Emellett számára is fontos volt a megfelelő kommunikáció, az önállóság biztosítása.

Az emberi viszonyokat kiemelő paradigmaváltás második hullámában Argyris, Richardson, Walker, Likert, Lewin, Maslow, Herzberg, McGregor, Blake léptek színre a döntés- és motiváció-elméletekkel. Ekkor, a második világháborút követően rohamléptekkel fejlődött a szervezetek és az őket alkotó emberek megértésének vizsgálata. Előtérbe került a pszichológia (az egyén viselkedése, kapcsolatai, attitűdök a szervezeten belül), a szociológia (a csoportviselkedés elemzése) és az antropológia (a magatartás vizsgálata kulturális hatások függvényében) a szervezetek tanulmányozásában.

A szervezeti magatartás (Organizational Behavior) menedzsment elvek egyik legfontosabb alakja Barnard (1938). Szintén a döntési folyamatok és a szervezeten belüli kommunikáció fontosságát és azok természetét emelném ki. A hatalom elfogadása elméletben megfogalmazta, hogy a beosztottak akkor fogadják el feltétel nélkül a vezetőik döntéseit, ha értik a feladatukat és az összhangban van a szervezeti célokkal. Ennek kulcsa az együttműködésen és a bizalmon alapuló munkában van, ellentétben a korábbi menedzsment szemlélettel, amely utasítás alapon működött. Itt ismét tennék egy összehasonlítást az agilis irányzattal, ahol az egyén percepciója, miszerint értelmes, magas hozzáadott értékű munkát végez, kiemelten fontos mozgatórugó. A csapat bizalmi szintje befolyásolja az eredmény elérésének sebességét és magas megtérülését. Maslow (1943) szükségleti hierarchia modelljének csúcsán az önmagát megvalósító ember áll: az örömmel végzett munka, a kreativitás szabadsága, az értelmes, a vállalat céljait szolgáló tevékenység, a képességeknek megfelelő kihívások minden ember igénye. Vagyis fontos ismerni a szervezetet alkotó tagok, egyének motivációs térképét. McGregor (1960) X-Y elmélete ismét csak megerősíti a belső motiváció fontosságát. Az „X”, az átlagember nem szeret dolgozni, kényszeríteni, ellenőrizni kell a megfelelő teljesítmény eléréséhez. Az „Y” embernek a munka természetes és élvezetes, ő maga belső irányítottágú. Az agilis működésben, lévén mindenki maga dönt arról, hogy mely feladatot végzi el és milyen szerepet vállal fel, a belső mozgatórugók a fontosak: így

motiváltan, élvezettel, érdeklődéssel telinek érzi majd feladatait, ezért valószínűleg hatékonyabb is.

Lewin (1947) a csoportdinamika jelentőségét emelte be a menedzsment irányzatok sorába. Szerinte a csoportban való munkával hatékonyabban lehet magatartás-változást elérni, mint utasításokkal, a menedzsment technikák pedig tovább gazdagodtak technikáival (mint a brainstorming vagy attitűdmérés). Véleményem szerint az agilitás, ha az egyén maga nem is az, kialakul az agilis működésű szervezetben, és végül az egyén maga is azzá válik.

Simon (1947) korlátozott racionalitás elmélete alapján a szervezet, az egyén, a menedzsment döntése egy megoldáskeresési folyamat, amellyel elérheti az általa elvárt eredményt. Ismét visszacsatolok az agilis működésre: nincs és nem is kell azonnali válasz, visszavonhatatlan döntés vagy évekre megtervezett stratégia. Az iterációk lehetővé teszik a helyzet folyamatos elemzésével a korlátozott racionalitás kezelését.

Locke (1996) fontos felismerése, hogy a kapcsolódások által nő az egyén önismerete, ami tovább segíti a csoportok hatékonyságát. Vagyis minél több és eltérő kapcsolódása van másokhoz, az jó és fejlesztő, inspiráló a számára is, de összességében a teljes csapat, szervezet eredményességéhez vezet. Az agilis csapat tagjai napi visszajelzést adnak és kapnak, állandó és folyamatos az önreflexió és a komfort zónán kívül tartózkodás. Mindez tovább növeli a kreativitást, amely ismét javítja a hatékonyságot. Herzberg (1959) kéttényezős modelljében megfogalmazta, hogy a csökkenő ellenőrzés hatékonyabb. A felelősség és az egyéni eredményesség érzete, az elismerés és visszajelzés, a munkakör bővítése új kihívásokkal motiválóbbr, mint a pozitív külső motivátor (pénz) vagy a negatív nyomás eszköztára. Egy agilis csapatban a csoport maga éri el, hogy az egyén ellenőrzés nélkül is jól teljesítsen, mert számítanak egymásra, bizalmat szavaznak egymásnak, pontosan tudják, kinek mi a feladata és azt el is végzik. Amennyiben valaki nem így tesz, a csapat egy napon belül szembesíti vele.

Egy újabb korszak kezdetével, a kibernetika fejlődésével a rendszerszemlélet lett a menedzsment irányzatok zászlóshajója. A rendszerben dolgozásra fel kellett készíteni a vállalatokat, leginkább az adatáramlás, elemzés, biztonság szempontjából. Az integrációs elméletek között a rendszerszemlélet mellett, mint a tranzakciós költségelmélet, az intézményi elmélet vagy ügynökelmélet, Fiedler (1967) kontingencia elmélete áttörést hozott. Nincs legjobb technika, nincsenek kimunkált megoldások: a menedzsment hatékonysága

helyzetfüggő, az adott kontextusban a legcélravezetőbbnek tűnő eszköztárát kell használni (szituatív vezetés). Fiedler véleménye tökéletesen összecseng az agilis működésben tapasztaltakkal a dinamikusan változó környezetünkben, vagyis nem szükséges előre eldönteni és hosszasan tervezni akkor, amikor nem bejósolhatók a körülmények.

A vállalatok nemzetközivé válása újabb kihívásokat hozott a vezetés számára. Kialakultak a középvezetői rétegek, a multi-divíziós formák (Fruin, 1994), a multikulturális, globális csapatok. A térben, időben, kultúrában eltérő kollégák együttműködése nem megy azonnal, és sok problémát okoz. Az agilis csapatoknak kimondottan kedvez a sokszínűség, mert hisznek abban, hogy az eredményességük minden tag egyedi szemléletéből és ötleteiből táplálkozik.

Ansoff (1965) alkotta meg először a stratégiai menedzsment kifejezést, amely a vállalat belső erőforrásainak és a külső környezet elemzésének fényében tűz ki céljait. Korábban elmondhattuk, hogy a külső környezet dinamikája intenzívebb, de mára, köszönhetően a technológiának, a globalizációnak, mind a belső, mind a külső feltételek bármikor radikálisan változhatnak. Egy mamut, merev, hierarchikus szervezet nem képes gyorsan és veszteségek nélkül reagálni ezekre.

Az 1970-es évektől Japán gazdasági felemelkedése új személetet hozott a menedzsment irányzatokba, talán legismertebb ezek közül a lean. Krafcik (1988) megfogalmazásában a lean alapvető célja az értékteremtés a pazarlás megszüntetésével azáltal, hogy folyamatosan, apró lépésekben felülvizsgál minden folyamatot. Az agilis működés alapja a lean, hogy minden nap, kis lépésekben, mindenkit meghallgatva, közösen lehet bármin javítani a jobb teljesítmény elérése érdekében. Nem a vezetők feladata, hogy megmondják a megoldást, nem náluk van minden tudás, és nem a pozíciótól függ, hogy kinek az ötlete lendíti előre a csapatot.

A mai világunkat tekintve, amikor zajlik a negyedik ipari forradalom, állandósult a VUCA környezet, a világ globalizálódik, létrejöttek a multikulturális csapatok, és a munkaerő szabadon áramlik, új, modern menedzsment szemléletre van szükség. Az információ az új olaj, a tudás pedig az új pénz. Ezért a fókusz egyértelműen eltolódott az ember, a munkaerő irányába. A vállalatok versenyképességének egyik legfontosabb eleme megérteni, motiválni őket, és közben tanuló szervezeteket kialakítani. Drucker (1954) szerint a vezetés feladata, hogy az emberek képességei és ismeretei által növelje a termelékenységet. Senge (2006) a tanuló szervezetet úgy írja le, mint ahol az emberek folyamatosan tágítják kapacitásaikat, ahol

az elme táptalajra lel, ahol az emberek folyamatosan tanulnak. A tanuló szervezet öt diszciplínája a mentális modellek, a személyes kiválóság, a rendszerben gondolkodás, a közös vízió és a csapattanulás.

Áttértünk a tudás alapú szervezetek világára. Gosling és Mintzberg szerint (2003) öt fajta gondolkodásmódra van szükségük a tudás alapú szervezeteknek, azok menedzsmentjének és az azokban dolgozóknak: reflektáló, elemző, evilági, együttműködő, cselekvésközpontú gondolkodás. Vagyis menedzselni kell önmagunkat, a szervezetet, a helyzetet, a kapcsolatokat és változást. Az agilis csapatok valódi ereje ezekben az elvekben gyökerezik: napi visszajelzés mindenkinek, folyamatos helyzetelemzés, azonnali cselekvés és a hibázás lehetősége.

Courtney, Kirkland és Viguierie (1997) tanulmányukban kihangsúlyozták, hogy a bizonytalanság foka oly magas, hogy a hosszú távú tervezés szinte felesleges. Szükséges célokat kitűzni, az eléréséhez vezető utat megtervezni, de rugalmasnak kell lenni, és a bizonytalanságot kalkulálni kell a stratégiába. Úgy vélem, itt van az egyik legnagyobb eltérés az agilis irányzat és a korábbi menedzsment szemlélet között: sem a célok, sem az eszközök, sem a tervezett út nincs kőbe vésve, mindent meg lehet változtatni a projekt során, reagálva a környezet visszajelzésére és változásaira. Egy hierarchikus szervezetben, vízésés módon működő projektek esetén szinte lehetetlen a mozdonyt a sínről elmozdítani, és mire célba érnek, lehetséges, hogy a befektetett idő, pénz, energia már nem térül meg az új igények miatt. A csapatépítő menedzsment szemléletek képviselői, mint Belbin, Briggs-Myers, Adair vagy Tuckman mind megerősítik, hogy a csapatban az egyének képességei, készségei egymás komplementerei, jobban tudják hasznosítani erőforrásaikat, ezért minden feladatot hatékonyabban fognak ellátni, mint egyedül. Emellett az egyén jobban fejlődik, több visszajelzést kap, és mivel azonosul a csapat céljaival, felelősséget vállal minden tevékenységéért. Az agilitás lényege, hogy a csapat hozza létre a produktumot, amihez minden csapattag hozzáteszi a maga legjobb tudását, nincs versengés (ez kimondottan károsan hat).

2020-ban járva érezzük, hogy információ-, adat- és technológia-cunami van körülöttünk. Különös üzleti koncepciók és módszertanok alakultak ki. A világ legnagyobb taxivállalatának (Über) nincs egyetlen autója. A világ legnagyobb szállást biztosító cégének (Airbnb) nincs egyetlen szállodája, és még sorolhatnánk a példákat. Christensen (1997) vezette be a diszruptív innováció fogalmát: a bomlasztó innováció új értéket teremt, amely átlépi és

széttöri az addig létező piacokat és működési módokat. A fent említett koncepciók (amelyek erre a diszruptív innovációra épülnek) folyamatosan rengetik meg az eddig stabilnak vélt iparágakat és piacokat. Emellett a technológiai fejlődés nyomán a termelésben már adaptív, tanuló gyárak, mesterséges intelligencia, robotika, virtuális valóság segíti a munkát. BigData, blockchain, peer-to-peer gazdaság, gigeconomy, crowdsourcing, mind olyan működési módok, eszközök, amelyekkel a modern menedzsmentnek bírnia kellene. Nagyságrendi változások jöttek létre a társadalmi szokásokban: a közösségi oldalak, 5G, felhő technológia, okos telefonok átírták a munkamódot, az idő és térbeli kötöttségeket, a munkaritmust.

Schwab (2016) azt mondta, hogy a negyedik ipari forradalom nem csak azt változtatja meg, ahogy a dolgozunk és ahogy végezzük tevékenységeinket, hanem minket. Nyilvánvalóan szükségesek az új munkamódok, folyamatok és az adaptív képességstruktúra kialakítása. Egy klasszikus szervezet is produkálhat ilyen átalakulást, de csak lassan, márpedig a mai versenypiacon az idő kulcsfontosságú. Emellett, mint ahogy mindig is, a vállalati döntések egyik legfontosabb mozgatórugója a kockázatok, bizonytalanságok becslése, mérséklése, kizárása, ha lehetséges.

Bersin (2018) véleménye, hogy a modernkor és a múlt közötti határvonalat a kockázat feletti kontroll jelenti. Nem létezik teljes bizonyosság, hiszen nem áll rendelkezésre minden információ. Vagyis a bizonytalanság az üzlet és élet állandó velejárója. Már Keynes (1921) is elvetette az objektív valószínűség megismerésének lehetőségét. Ami azt jelenti, hogy mindig szubjektív becslésekre tudunk csak hagyatkozni, és a becsült valószínűség a jövőbe vetett hit fokozatait jelenti. Az agilis működés ezt a kockázatot csökkenti és teszi kezelhetővé a rövid iterációkkal, az állandó visszajelzéssel, a silók nélküli kommunikációval.

A bizonytalanság megítélésnek az egyének pszichológiai állapota és ítéletalkotási relevanciája is meghatározó tényezője. Kahneman és Tversky (1979) kilátáselmélete szerint a döntéshozó a relatív nyereségekre és veszteségekre fókuszál. Nyereség esetén kockázatkerülő, veszteséges kilátások esetén kockázatvállaló. Mindezt az agilis működéssel összevetve az egyén vagy vezető kockázat-érzékelése megoszlik, mert nem egyénileg, hanem csapatként kell dönteniük. Ez lehetővé tesz egy nyugodtabb, nyitottabb, innovatív gondolkodást, teret ad a kreativitásnak, kísérletezésnek.



### 3. A SAJÁT KUTATÁS BEMUTATÁSA

#### 3.1. Kutatási kérdések

Kutatási kérdésem arra irányul, hogy megértssem, mennyire ismerik az agilis menedzsment-irányzatot és annak fogalmait a szervezetek. Gyakorlati tapasztalatom alapján a legjellemzőbb, versenyszférában tipikusnak mondható szervezeti formákat 6 csoportra osztottam, amelyből a válaszadók kiválasztották, hogy melyikben dolgoznak: felépítése szerint lehet hierarchikus szervezet, mátrix szervezet, agilis szervezet, kisvállalkozás, családi cég/saját cég, illetve az egyre jellemzőbb egyedül/projekten dolgozó munkamódot is megadtam választási lehetőségként. Én magam nem adtam a 6 alcsoporthoz paramétereket, mert feltételezem, hogy a válaszadó tudja, illetve van saját percepciója arról, hogy milyen típusú a szervezeti felépítés, amiben dolgozik. Lehetett volna pontosabban definiálni, de önmagában már az is érdekes, hogyan határozzák meg a cég szervezeti működését saját maguk.

A hat eltérő szervezeti forma menedzsment szemlélete is merőben más: a hierarchikus és a mátrix szervezet silóival, utasítási rendszerével, szabályaival pont ellentétesen működik az agilis szervezet, de egy kivállalat vagy éppen a projekten dolgozók is.

#### 5. Kutatási kérdés

Mit gondolnak a különböző szervezeti formában dolgozó munkavállalók az agilitás jelentéséről? A kérdés feltáró jellegű, három kérdéssel vizsgáltam a 6 vállalati formára vetítve. A kérdések, amelyek az agilitás jelentését tárták fel:

- Mit jelent az agilis szó? Az általam megadott válaszok a következők voltak: életrevalóság, gyorsaság, mozgékonyaság, irányváltoztatás képessége, rugalmasság, gyors reakció, válaszadási készség, felkészültség, igyekezet, alkalmazkodó készség, robbanékonyság, fókuszáltság (ezek az általam eddig ismert fogalmak).
- Melyik kifejezéssel találkozott? Szintén saját válaszaim közül lehetett választani: agilis, agilitás, agilis munkamód, agilis szervezet, agilis csapat, agilis coach, agilis ceremóniák, agilis fejlesztés.
- Mit jelent az agilitás? Eddigi információim alapján 4 jelentést határoztam meg: az agilitás személyiség-jellemző, munkamód, viselkedésmód és/vagy szemléletmód lehet.

*H1.* Azt feltételezem, hogy az agilis szervezetnél és az önállóan/projekten dolgozó munkavállalók számára hasonló jelentéssel bír az agilitás, míg a többi szervezeti formában dolgozó munkavállalók véleménye eltérő ettől.

#### 6. Kutatási kérdés

Azt feltételezem, hogy az agilis szervezetben dolgozók elégedettebbek, hatékonyabbak és elkötelezettebbek, mint a többi szervezeti formában dolgozó munkavállalók. A válaszadók 8 állítást értékelték, célom a három meghatározó agilis-jellemző értékelése volt:

- a munkával való elégedettség: szeretem és elégedett vagyok a munkámmal, a képességeimnek megfelelő, inspirál a munkám és a szervezet, motiváltan végzem a munkámat
- az észlelt hatékonyság: hatékonynak érzem magam a munkámban, hatékonynak látom a szervezet működését, amiben dolgozom
- az elkötelezettséget: elkötelezett vagyok a szervezet iránt, ahol dolgozom.

*H2.* Az agilisnak jellemzett szervezetben dolgozók elégedettebbek munkájukkal, mint a többi szervezeti formában dolgozók, mert szeretik a munkájukat, megfelel képességeiknek, motiválja és inspirálja őket.

*H3.* Az agilisnak jellemzett szervezetben dolgozók hatékonyabbnak érzik magukat és a szervezetüket is, mint a többi szervezeti formában dolgozó munkavállalók.

*H4.* Az agilisnak jellemzett szervezetben dolgozók elkötelezettebbnek érzik magukat, mint a többi szervezeti formában dolgozó munkavállalók.

### 3.2. Kutatási módszertan

Kutatási módszerként kvalitatív módszert, önkitöltős kérdőíves felmérést választottam. A mintavétel típusai közül a szakértői mintavételt használtam azon esetekben, akiket direkt megkereséssel hívtam a kutatásba. A többiek hólabda módszerrel kerültek a válaszadók körébe. A kérdőívet a Google kérdőív fórumon és direkt megkeresés útján érték el. A kérdőív 15 kérdést tartalmazott: 1. demográfiai kérdések: nem, életkor, iskolai végzettség. 2. szervezetre vonatkozó kérdések: a szervezet mérete, szektor, forma, agilis minősítése. 3. több választásos kérdések: agilitásra vonatkozó fogalmak, állítások. 4. minősítő kérdések,

4 fokozatú Likert skála segítségével értékelhető, mit gondolnak az agilis szervezetről, illetve mi a megítélésük munkahelyükről, mennyire érzi agilisnak a jelenlegi szervezetüket. A demográfiai adatok és a munkahely szervezeti formája kategorikus, ordinális (kor, végzettség) és nominális (nem, szervezeti forma) mérési szinten lett rögzítve. Az elemzés statisztikai eljárásait az SPSS 26-os verziójával végeztem. A kérdőívet a Google Form nevű kérdőív készítő alkalmazás segítségével készítettem. Felmérési időszak: 2020. április 1 – 2020. április 19. Összesen 140 fő töltötte ki.

### 3.3. Kutatás elemzés

140 fő vett részt a kutatásban, 84 nő (60%) és 56 férfi (40%). A 18-25 éves életkori csoport a minta 39,3%-át, a 26-35 évesek a minta 22,1%-át, a 36-45 évesek 20%-át, a 46-55 évesek 16,4%-át, a 56-65 évesek 1,4%-át, a 65 év felettiak pedig a minta 0,7%-át tették ki. A válaszadók 81,4 %-a 18-46 év közötti munkavállaló volt, számomra ez jó visszajelzés, hogy az aktív korosztály érdeklődik a kérdés iránt.

A résztvevők végzettség szerinti megoszlása: a 8 általános végzettségűek a minta 1,4%-át, a szakmunkásképzőt végzettek a minta 2,9%-át, a szakközépiskolát végzettek a minta 25%-át, a gimnáziumot végzettek pedig 16,4%-át tették ki. 32,1% BA/BSc/főiskolai diplomával, 21,4% MA/MSc/egyetemi diplomával, 0,7% doktori végzettséggel rendelkezik. A résztvevők válaszaik szerint 25%-uk cégénél van valamilyen agilis működésmód, 68,6% cégénél nincsen, 6,4% cégénél pedig tesztelés alatt áll.

A szervezeti formát tekintve elmondható, hogy 47,1% hierarchikus szervezetnél, 18,6% mátrix szervezetnél, 6,4% agilis szervezetnél, 14,3% kisvállalkozásnál, 7,9% családi cégnél, 5,7% pedig egyedül, külső szakértőként dolgozik.

Először azt vizsgáltam, hogy a 6-féle szervezeti formában dolgozó személyek hány százaléka jelölte meg az agilis szó jelentésével kapcsolatban az egyes válaszokat: gyorsaság, mozgékonyaság, irányváltoztatás képesség, rugalmasság, gyors reakció, válaszadási készség, felkészültség, igyekezet, alkalmazkodó készség, robbanékonyság, fókuszáltság.

1. táblázat: Az agilis szó jelentése az eltérő szervezetben dolgozóknál

SZERVEZETI STRUKTÚRA	AGILIS	HIERARCHIKUS	MÁTRIX	EGYEDÜL	KISVÁLLALKOZÁS	CSALÁDI
rugalmasság	16,7	45,3	15,6	4,2	11,1	14,6
életrevalóság	16,1	51,6	16,7	20,8	18,5	14,6
gyors reakció	16,1	42,2		4,2	14,8	14,6
mozgékonyosság	9,7	51,6	6,7	8,3	12,3	4,2
robbanékonyság	9,7	10,9	3,3		2,5	4,2
alkalmazkodó készség	3,2	40,6	10,0	8,3	11,1	10,4
irányváltóztatási képesség	3,2	34,4	7,8	12,5	3,7	10,4
gyorsaság	6,5	23,4	6,7	12,5	3,7	4,2
felkészültség		21,9	6,7	20,8	6,2	12,5
válaszadási készség	3,2	20,3	6,7	4,2	9,9	6,3
igyekezet	6,5	20,3	5,6	4,2	3,7	2,1
fókuszáltság		17,2	2,2		2,5	2,1

*Forrás: Saját szerkesztés (n=140)*

Az 1. táblázatban látható, hogy leginkább a hierarchikus szervezetnél dolgozók értenek egyet abban, hogy mit jelent az agilis szó. Esetükben a leggyakoribb 5 választ (életrevalóság, mozgékonyosság, rugalmasság, gyors reakció, alkalmazkodási képesség) a csoport legalább 40%-a megjelölte. A mátrix szervezetnél dolgozók esetében a leggyakrabban megjelölt 5 válasz közül három, az életrevalóság, rugalmasság, alkalmazkodás képessége az, amelyet a csoport legalább 10%-a jelölte meg. A kisvállalkozók körében a leggyakrabban megjelölt 5 választ a csoport tagjainak legalább 10%-a jelölte meg, ezek az életrevalóság, mozgékonyosság, gyors reakció, rugalmasság, alkalmazkodási képesség voltak. A családi vállalkozásokban dolgozók körében a leggyakrabban megjelölt válaszok az életrevalóság, rugalmasság, gyors reakció, felkészültség, irányváltóztatás képessége, ezeket a csoport tagjainak legalább 10%-a jelölte meg. Az egyedül dolgozók között a leggyakoribb válaszok az életrevalóság, felkészültség, gyorsaság, irányváltás képessége, ezeket legalább 10% választotta. Az agilis szervezetben dolgozók között is alacsonyabb egyetértésről beszélhetünk, a leggyakoribb 4 választ csupán a csoport minimum 10%-a jelölte meg, ezek a rugalmasság, gyors reakció, életrevalóság, mozgékonyosság voltak. A kapott eredmények szerint a különböző csoportok válaszai hasonlóan alakultak, azonban a gyors reakció a hierarchikus és mátrix szervezeteknél dolgozók leggyakoribb válaszaiban nem jelent meg, míg az irányváltás képessége csak a családi vállalkozások alkalmazottai és egyedül dolgozók leggyakoribb válaszai között szerepelt. A felkészültség kizárólag a családi vállalkozások dolgozóinak csoportjában került be válaszként.

Ezt követően azt vizsgáltam, hogy milyen agilitással kapcsolatos kifejezésekkel találkoztak a különböző szervezeti formában dolgozó résztvevők.

2. táblázat: Agilis kifejezések ismerete eltérő szervezetben dolgozóknál

	AGILIS	HIERARCHIKUS	MÁTRIX	KISVÁLLALKOZÁS	EGYEDÜL	CSALÁDI CÉG
agilis	31,8%	28,0%	28,6%	25,0%	37,5%	27,5%
agilitás	27,3%	18,5%	21,4%	20,3%	25,0%	22,5%
agilis szervezet	18,2%	11,8%	14,3%	12,5%	6,3%	15,0%
agilis csapat	9,1%	16,1%	14,3%	9,4%	12,5%	12,5%
agilis munkamód	4,5%	12,8%	10,0%	9,4%	0,0%	10,0%
agilis coach	4,5%	6,2%	4,3%	7,8%	0,0%	5,0%
agilis fejlesztés	2,6%	3,8%	4,3%	9,4%	6,2%	0,0%
agilis ceremóniák	2,0%	2,4%	0,0%	3,1%	0,0%	7,5%
nem hallottam még róla	0,0%	0,5%	2,9%	3,1%	12,5%	0,0%

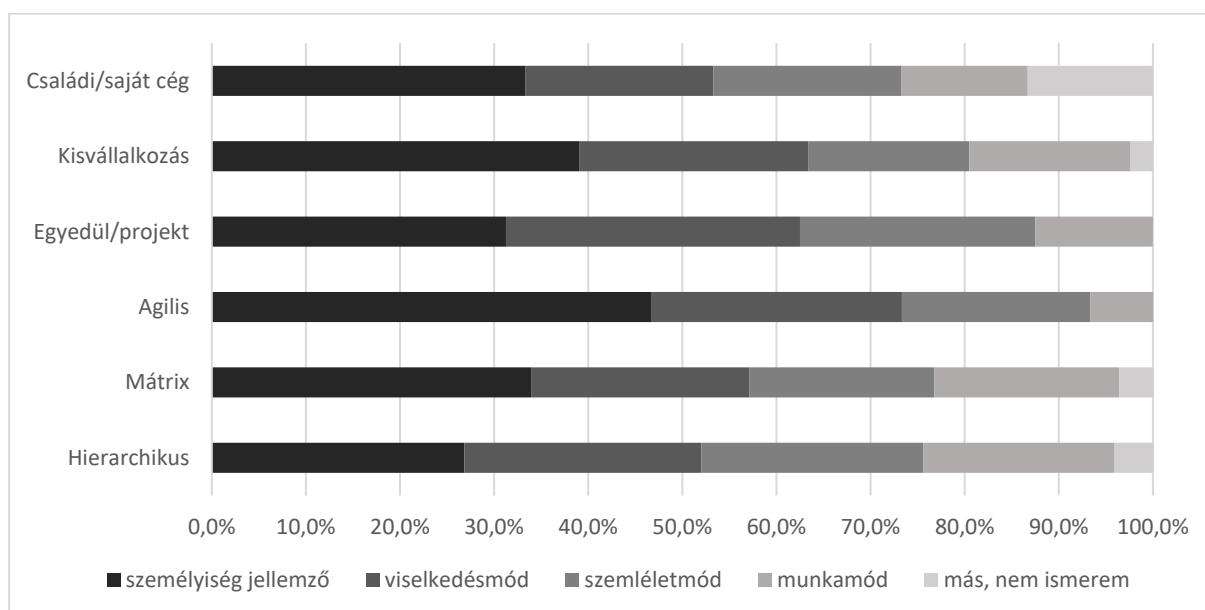
*Forrás: Saját szerkesztés (n=140)*

A 2. táblázatban látszik, hogy szervezeti formától függetlenül a leggyakoribb kifejezések az agilis és az agilitás volt. Az agilis szervezetben és az egyedül/projekten dolgozók körében magasabb az ismertségük, mint a többi csoportban. Az agilis szervezet fogalom az egyedül dolgozók kivételével minden csoportban hasonló arányban jelent meg. Az agilis csapat és agilis munkamódok említése magasabb arányú volt a hierarchikus és mátrix szervezetben dolgozó válaszadók esetén. Az agilis coach, agilis fejlesztés, agilis ceremóniák kifejezések említése ritka. Az ezeket a kifejezéseket nem ismerők aránya az agilis szervezetnél dolgozók és a családi vállalkozásban dolgozók körében 0%, a hierarchikus szervezetnél dolgozók között 0,5%, a mátrix szervezetnél dolgozók között 3,1%, az egyedül dolgozók körében pedig 12,5%.

#### Hipotézis vizsgálatok

H1: Azt feltételezem, hogy az agilis szervezetnél és az önállóan/projekten dolgozó munkavállalók számára hasonló jelentéssel bír az agilitás, míg a többi szervezeti formában dolgozó munkavállaló véleménye eltérő ettől.

2. ábra: Az agilitás jelentései az eltérő szervezeti formákban dolgozóknál



*Forrás: Saját szerkesztés (n=140)*

A 2. ábrán látható, hogy a legnagyobb egyetértés az agilitás jelentését illetően az agilis szervezetnél dolgozók körében volt: ennek a csoportnak közel fele válaszolta azt, hogy az agilitás személyiség-jellemző, ezt követték a viselkedésmód és szemléletmód válaszok. Az egyedül dolgozók körében a 3 leggyakoribb válasz szintén a viselkedésmód, szemléletmód, személyiség-jellemző, az előbbi kettőt a csoport harmada jelölte meg. A hipotézis azon része, hogy az agilis szervezetnél dolgozók hasonló válaszokat adnak, mint az egyedül dolgozók, teljesült, azonban az agilis szervezetnél dolgozó csoportban jelentősen nagyobb volt a válaszok homogenitása. A hierarchikus szervezetnél dolgozók között a személyiség-jellemző, a viselkedésmód, a szemléletmód és a munkamód válaszok egyaránt 20-25% közötti gyakorisággal jelentek meg, a mátrix szervezetek dolgozóinak harmada szerint az agilitás viselkedésmód, hozzávetőlegesen 20-20% szerint személyiség-jellemző, munkamód és szemléletmód. Ez a két csoport abban a tekintetben hasonlított egymáshoz, hogy szinte minden válaszlehetőségre hasonló mennyiségű válasz érkezett, kevéssé volt egyetértés. A kivállalkozók csoportjában nagyobb egyetértést láthatunk, itt hozzávetőlegesen 40% válaszolta azt, hogy az agilitás személyiség-jellemző, a válaszadók negyede szerint viselkedésmód, 20-20% szerint pedig munkamód és szemléletmód – így ennek a csoportnak a válaszai leginkább az agilis szervezetnél dolgozók válaszához hasonlítottak. A családi vállalkozásnál dolgozók csoportjának jelentős része, hozzávetőlegesen egyharmada azt

válaszolta, hogy nem ismeri az agilitás kifejezést. Közel 20-20% szerint az agilitás személyiség-jellemző és szemléletmód.

H2. Az agilisnak jellemzett szervezetben dolgozók elégedettebbek munkájukkal, mint a többi szervezeti formában dolgozók, mert szeretik a munkájukat, megfelel képességeiknek, motiválja és inspirálja őket.

A hipotézis tesztelésére egyszempontos variancia-analízissel hasonlítottam össze a különböző szervezeti formában dolgozó válaszadók alábbi tételekre adott válaszait. A 6 szervezeti formából 3 főcsoportot alkottam, hasonló szervezeti működésük okán (hierarchikus és mátrix, agilis cégnél és egyedül dolgozók, kisvállalkozásnál és családi vállalkozásban dolgozók). Az egyes tételeket 1-4-ig értékelték, ahol 1 – Egyáltalán nem értek egyet, 4 – Teljesen egyetértek. A kapott eredményeket a 3. táblázat foglalja össze. A kapott eredmények szerint azonban egyik kijelentés esetében sem volt jelentős különbség a csoportok válaszai között.

3. táblázat: Az ANOVA próbák eredményei

	F	df	p
szeretem és elégedett vagyok a munkámmal	0,56	3	0,57
a képességeimnek megfelelő munkát végzek	1,47	3	0,23
inspirál a munkám	0,82	3	0,45
inspirál a szervezet, amiben dolgozom	0,65	3	0,53
motiváltan végzem a munkámat	0,62	3	0,54

*Forrás: Saját szerkesztés (n=140)*

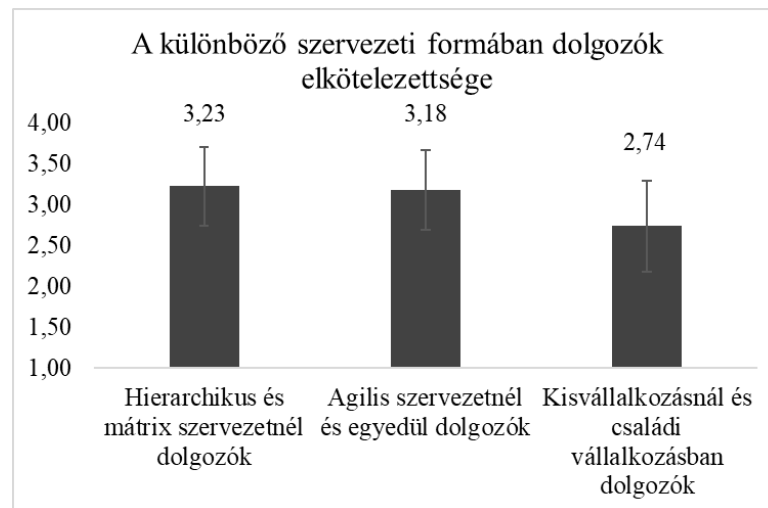
H3. Az agilisnak jellemzett szervezetben dolgozók hatékonyabbnak érzik magukat és a szervezetüket is, mint a többi szervezeti formában dolgozó munkavállalók.

A hipotézis tesztelésekor szintén egyszempontos variancia-analízissel hasonlítottam össze a különböző szervezeti formában dolgozók következő tételekre adott válaszait: 1. hatékonynak érzem magam a munkámban, 2. hatékonynak látom a szervezet működését. A kapott eredmények szerint azonban nem találtam jelentős különbséget a csoportok között sem a szervezet hatékonysága ( $F(2) = 0,35$ ,  $p = 0,71$ ), sem a saját észlelt hatékonyság tekintetében ( $F(2) = 2,14$ ,  $p = 0,12$ ).

H4. Az agilisnak jellemzett szervezetben dolgozók elkötelezettebbnek érzik magukat, mint a többi szervezeti formában dolgozó munkavállalók.

A különböző szervezeti formában dolgozóknak a 3 általam alkotott alcsoport elkötelezettségével kapcsolatban adott értékeit hasonlítottam össze ANOVA próbával. A kapott eredmények szerint a csoportok között tendencia szintű különbséget találtam az elkötelezettségben ( $F(2) = 2,87, p = 0,06$ ). A 3 csoport átlagait és szórásait a 3. ábra mutatja.

3. ábra: A különböző szervezeti formában dolgozók elkötelezettsége



Forrás: Saját szerkesztés (n=140)

#### 4. ÖSSZEGZÉS

Hosszútávú kutatási célom, hogy feltárjam az agilis szervezeti működés és módszertanok ismertségét és elterjedtségét Magyarországon. Jelenlegi ismereteim alapján az a véleményem, hogy a tudomány szempontjából ez még nem lépett a nagy menedzsment irányzatok sorába, lévén nincsenek empirikus kutatások és elegendő jó gyakorlat, hogy következtetéseket vonjunk le az agilis szervezeti működés hatékonyságáról. Jellegzetességeit tekintve az viszont látható, hogy „elődei” princípiumaiból és sikereiből, gyakorlati alapon gyúrja össze a versenyképes szervezeti működést. Az agilis fogalmak és az agilis szervezet ismérvei valamelyest ismertek már itthon, de még kevés számú agilisan működő magyar szervezetben dolgozó válaszadót értem el.

Empirikus kutatásomat illetően további pontosítást teszek a jövőben. Egyrészt a hat általam meghatározott, tipikusnak mondható vállalati forma pontos definiálást megteszem, és így nem a válaszadók saját értékelésére bízom, hogy minek gondolják a szervezetüket. Érdemes



lesz vizsgálni a válaszadók munkahelyének szektorbéli besorolását, hogy kiderüljön, az ágazat, szektor jellegzetességei mennyire determinálják a szervezeti működést, mennyire lehetséges agilis szervezeti működést kialakítani, és az abban dolgozók interpretációja mennyire tér el az agilitás fogalmáról. Érdekes lenne további kutatási lépésként mélyebben értelmezni az agilitást érintő kérdésemet, hogy az személyiség-jellemző, munkamód, viselkedésmód vagy szemléletmód, esetleg ezek kombinációja. A negyedik hipotézis, ami az elkötelezettséget vizsgálta, rámutat, hogy a családi vállalkozások, kisvállalkozások esetén szükséges olyan menedzsment technikák alkalmazása, amellyel elérhető az agilisabb működési mód mértékének növelése, ami hatékonyságot, profitabilitást, elkötelezett munkavállalókat és válsághelyzetben akár a túlélést is jelentheti.

A korábbi és mostani kutatásom alapján is úgy vélem, hogy az agilitás nem egy „divat” csupán és valódi menedzsment irányzattá válik elődjei nyomába lépve.

## IRODALOMJEGYZÉK

- Accenture Strategy (2015): HR drives the agile organization. Tanulmány. [https://www.accenture.com/t20160913T220140\\_\\_w\\_\\_usen/\\_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Strategy\\_3/Accenture-Future-of-HR-Trends-Agile-Organizations.pdf](https://www.accenture.com/t20160913T220140__w__usen/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Strategy_3/Accenture-Future-of-HR-Trends-Agile-Organizations.pdf).
- Agile Manifesto (2001): <http://agilemanifesto.org/iso/hu/manifesto.html>.
- Ansoff, H. I. (1965): Corporate Strategy. New York: McGraw-Hill.
- Appleby, R. C. (1991): Modern Business Administration. New Jersey: FT Prentice Hall.
- Argyris, C. (1977): Double loop learning in organisations. Harvard Business Review, September-October. <https://hbr.org/1977/09/double-loop-learning-in-organizations>.
- Bersin, J. (2018): Agile organization models will start to go mainstream. Deloitte Bersin tanulmány. <https://blog.bersin.com/prediction-1-agile-organization-models-will-start-to-go-mainstream/>.
- Barnard, C. I. (1938): The Functions of the Executive. Cambridge: Harvard University Press.
- Chikán, A. – Gelei, A. (2007): Vállalati versenyképesség -vevői érték és a képesség alapú megközelítés összekapcsolása. Vezetéstudomány, Vol. 38. No. 3. pp. 2–11.
- Christensen, C. M. (1997): The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Harvard Business Review, December.
- Courtney, H. – Kirkland, J. – Viguerie, P. (1997): Strategy Under Uncertainty. Harvard Business Review, Vol. 75. <https://hbr.org/1997/11/strategy-under-uncertainty>.
- Drucker, P. F. (1954): The practice of management. New York: Harper.
- Fayol, H. (1984): Ipari és általános vezetés: Tervezés – szervezés – közvetlen irányítás – koordinálás – ellenőrzés. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.

- Fiedler, F. (1967): A theory of leadership effectiveness. New York: McGraw-Hill.
- Fruin, W. M. (1994): The Japanese enterprise system: competitive strategies and cooperative structures. New York: Oxford University Press.
- Gilbreth, F. B. – Gilbreth, L. M. (1917): Applied Motion Study: A Collection of Papers on the Efficient Method to Industrial Preparedness. New York: Sturgis & Walton Company.
- Goldman, S.L. – Nagel, R.N. – Preiss, K. (1995): Agile Competitors and Virtual Organisations – Measuring Agility and Infrastructure for Agility. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Griffin, R. W. (2011): Fundamentals of Management. Nashville: South-Western College Pub.
- Gosling, J. – Mintzberg, H. (2003): The Five Minds of a Manager. Harvard Business Review, November, <https://hbr.org/2003/11/the-five-minds-of-a-manager>.
- Herzberg, F. – Mausner, B. – Snyderman, B. B. (1959): The Motivation to Work. New York: John Wiley and Sons.
- Kahneman, D. – Tversky, A. (1979): Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, Vol. 47. pp. 263–292.
- Keynes, J.M. (1921): The treatise on probability. London: Macmillan.
- Koehn, N. (2009): The Story of American Business from the Pages of New York Times. Boston: Harvard Business Press.
- Koestler, A. (1967): The Ghost in the Machine. New York: Macmillan.
- Krafcik, J.F. (1988): Triumph of the Lean Production System. *Sloan Management Review*, Vol. 30.
- Lewin, K. (1947): Group Decision and Social Change. In: Macomb, E.E. –Newcomb, T. M. –Hartley, E. L. (Eds.): *Readings in Social Psychology*. New York: Henry Holt & Co. pp. 340–344.
- Locke, R. R. (1996): The Collapse of the American Management Mystique. New York: Oxford University Press.
- Mayo, E. (1923): The Irrational Factor in Human Behavior: The Night Mind in Industry. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, November pp. 117–130.
- Maslow, A. (1943): A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, Vol. 50. pp. 370–396.
- McGregor, D. (1960): The Human Side of Enterprise. New York: McGraw-Hill Book.
- Ries, E. (2011): The lean startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. London: Penguin Books.
- Schwab, K. (2016): The forth industrial revolution. Cologne: World Economic Forum. ISBN-13:978-1-944835-01-9.
- Senge, P. M. (2006): The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization. New York: Bantam Doubleday Dell Publishing Group Inc.
- Simon, H. A. (1947): Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organization. New York: Macmillan.
- Taylor, F. W. (1911): The Principles of Scientific Management. New York; London: Harper & Brothers.
- Weber, M. (1947): The theory of social and economic organization. A.M. Henderson Talcott Parsons (Trans.). New York: Free Press.

## A SZAKSZERVEZETEK HELYZETE ÉS TÖREKVÉSEI MAGYARORSZÁGON

### SITUATION AND PURPOSES OF TRADE UNIONS IN HUNGARY

**BENKE NORBERT**

a Vasas Szakszervezeti Szövetség regionális ügyvivője  
[benke.n@vasasok.hu](mailto:benke.n@vasasok.hu)

**BÁBEL BALÁZS**

a Vasas Szakszervezeti Szövetség alelnöke  
[babel.b@vasasok.hu](mailto:babel.b@vasasok.hu)

**MIKLÓS LEVENTE**

közgazdász hallgató  
Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar  
Gazdálkodási és menedzsment szak  
[levente0430@gmail.com](mailto:levente0430@gmail.com)

**PAIL MILÁN**

közgazdász hallgató  
Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar  
Gazdálkodási és menedzsment szak  
[pailmilan98@gmail.com](mailto:pailmilan98@gmail.com)

#### **Absztrakt**

A munkaerőpiaci folyamatok és a változó vállalaton belüli kapcsolatok részeként került volna sor Benke Norbert előadására, amelynek alapvető célja eredetileg az volt, hogy bemutassa a szakszervezetek konkrét, munkahelyi szintű aktivitását, annak eredményeit és korlátait, valamint a konferencia-vita élő kapcsolati kereteit kihasználva lehetőséget teremtsen a különböző nézőpontok ütköztetésére. A Konferencia elmaradása miatt erre sajnos nem nyílt lehetőség. Ezért helyette – virtuális vita-indítóként – egy korábbi előadás (valójában inkább egy nyilvános interjú) szerkesztett változatát közöljük, amelyet az Érdekegyeztetés c. tárgy tanóráján, a tárgy hallgatói előtt, 2020.04.29-én készített két hallgató Benke Norberttel.

Az interjú bemutatja a hazai szakszervezeti rendszer minden negatívumát és pozitívumát, emellett a kilátásokról, irányokról és célokról is kaptunk egy összképet. Ez alapján látható, hogy még hosszú út áll a hazai munkavállalói érdekképviselet előtt ahhoz, hogy hatékonyságukat és erejüket növelni tudják.

*Kulcsszavak: munkaerőpiac, szakszervezet, szervezettség, érdekérvényesítés*

## **Abstract**

As part of the labor market processes and the changing relationships within the company, Norbert Benke would have given a presentation at the conference. The aim was to present the specific trade union activity at the workplace, its results, and limitations, and to create an opportunity for discussion to collide different points of view. Unfortunately, due to the circumstances, this was not possible. Therefore, instead, as a virtual discussion initiation, we present an edited version of an earlier presentation (actually more likely a public interview), which was part of the Reconciliation of Interest course in front of the students on April 29, 2020, managed and moderated by two students.

The interview presents all the negatives and positives of the Hungarian trade union system, and we also get an overview of the prospects, directions, and goals. Based on this, it can be seen that there is still a long way to go before Hungarian employee representatives can increase their efficiency and strength.

*Keywords: labor market, trade unions, density rate, representation*

## **A SZAKSZERVEZETI VEZETŐ**

47 éves vagyok. 13 évig dolgoztam a Mecseki Szénbányánál a föld alatt. Aztán elkerültem a versenyszférába az Elcoteq-hez, ott „kék gallérosból” lettem „fehér galléros”, csoport-vezető. Ott kezdtem az ifi szakszervezetben dolgozni. Ez egy tanulási lehetőség volt, lehetett egy kicsit külföldre menni, körülnézni, és érdekelt maga az érdekvédelem is: talán a bányászatból maradt ez bennem, hogy az ember összetartó, csapatban működik igazán. De szerintem ez inkább egy életforma: ebben találtam meg azt, ami engem érdekel. Megvan a magam szabadsága, van egyfajta igazságérzetem is, és azt szeretem is érvényre juttatni. Nem is vagyok az a féltős típus és igazából világéletemben emberek között voltam, emberekért álltam ki akkor is, amikor vezető voltam.

És még az igazságérzethez: még az Elcoteqnél egy igen nagy elbocsájtási hullámra került sor. Közölték, hogy 400 embert fognak elküldeni, és csak az én területemen volt 120 ember, akit ki kellett választani. Elmondtam mindenkinek, hogy miért született ez a döntés, és ezt többségében el is fogadták. Ezek után a leszámoltatásnál már nem 400 fő volt a listán, hanem

850. Volt, aki a vállamon sírt, volt, aki szidott, én meg nem is tudtam róla semmit. Szerintem ez volt az a kapcsoló, amire azt mondtam, hogy nekem foglalkoznom kell azzal, hogy mi történik az emberekkel.

2005-től vagyok (már 15 éve) a Vasas Szakszervezeti Szövetség Baranya-Somogy-Tolna megyei regionális, valamint jelenleg a Magyar Szakszervezeti Szövetség Baranya megyei ügyvivője. Olyan cégek előtt képviselem a szakszervezetet, illetve segítem a helyi szakszervezeti vezetőket, mint Pécsen az egyik legtöbb munkavállalót foglalkoztató Hauni, vagy a Bader-Group, a Kaposvári Villamossági Gépgyár. A Vasas inkább szakmai feladatokat ad, bértárgyalások, napi gondok, szociális problémák, a Magyar Szakszervezeti Szövetség pedig már politika is abban az értelemben, hogy ott több feladatot adnak az egész ország munkavállalóit érintő kérdések. A 2009-2010-es bányászmegmozdulások vagy a pécsi, tavaly januári 6 napos, félépítési lezárás tevékeny szervezője voltam.

Itt a régióban, a versenyszférában, körülbelül 1000-1200 főt, ha más területet is hozzáveszünk, akkor körülbelül 2500 főt képviselek, és persze vannak még mások is, akik megkérdezik telefonon, felkeresnek Messengeren vagy egyéb módon. Egy legutóbbi Pécsi Stop cikkem nyomán Budapestről hívott egy fogászati klinika asszisztensnője, hogy próbáljak nekik segíteni.

## **A LEGGYAKORIBB ÉRDEKSÉRELMEK**

Sok ilyen van, a következők a leginkább jellemzőek:

*A túlóraelszámolások.* Pl. egy 6 hónapos munkaidőkeretben a 6 hónap átlagában kell elszámolni a túlórákat. Egy adott héten hiába dolgoznak a munkavállalók 40 órán felül, ezt csak a munkaidőkeret végén kell (lehet) elszámolni. Az adott időkereten belül pedig ezt el lehet tüntetni, jogosan vagy sokszor jogtalanul, a lényeg az, hogy eltűnik a pótlék.

*A tájékoztatási kötelezettségek elmulasztása.* Igenis fel kell hívni a munkavállalók figyelmét arra, hogy mihez van joguk és mihez nincs. Tehát, ha a cég elrendel valamit, akár a túlórával, munkaidőkerettel vagy a fizetetlen szabadsággal kapcsolatban, annak jogszabályi előírásairól tájékoztatni kell a munkavállalókat. Ezt sokszor elfelejtik megtenni, ezért közöljük mi az emberekkel.

*A szakszervezeti jogok elismerésének, a párbeszédnek a hiánya.* Van, amikor egy cég úgy gondolja, hogy náluk minden rendben megy, és egyáltalán nincs szükség szakszervezetre, ha náluk mindenki boldog. Tulajdonképpen nem is engedik, hogy a szakszervezet ott legyen, vagy nagyon keményen meg kell küzdeniük a munkavállalóknak ezért. Van olyan cég, amelyikkel komoly perünk volt, meg is nyertük. De hát ezen csak a szakszervezeti jelenlét segíthet.

*Nyomásgyakorlás a munkavállalók felé.* Aláíratnak hátrányos megállapodásokat, papírokat, mivel a munkáltatók úgy gondolják, hogy annak jogi háttérével biztos nincs tisztában a munkavállaló. És nagyon sokszor tényleg így is van. Ha cégjogászok vagy üzemvezetők ezzel visszaélnék, az elvileg az ő széküyük, - és a szakszervezet feladata a védelem biztosítása. Mindenhol azt mondjuk, mielőtt valaki aláírna egy papírt, amellyel kapcsolatosan a legkisebb kétélyei is felmerülnek, forduljon a szakszervezethez. Mindig lehet gondolkodási időt kérni, mielőtt az ember aláír valamit!

*Jogtalan elbocsátás.* Van, amikor egyszerűen úgy küldenek el embereket, hogy nem tájékoztatják őket arról, hogy milyen jogaik vannak, milyen juttatások járnának neki (pl.: végkielégítések). Van, akivel aláíratnak olyan papírt, hogy igaz, hogy védett korban van, de ezt ő nem kéri, és aláírja az elbocsátó szerződést. Ha nincs érdekvédelem, akkor nagyon nagyon nehéz helyzetben vannak sajnos ezek a munkavállalók.

## **A MUNKAVÁLLALÓK FÜGGŐSÉGE**

Napjainkban a munkavállalók nagymértékben függnék a munkaadóktól, féltik a munkahelyüket. Mennyire jellemző a hallgatás, az elhallgatás, a beletörődés egy-egy, a munkavállalókat érintő érdeksérelemnél?

Ez ott gyakori, ahol nincs jelen a szakszervezet. Ahol ott vagyunk, ott rögtön jön a hír és lépünk is. 2020-ban is vannak még olyan cégek, ahol fizikailag fenyegetik a dolgozókat. Oda mennek, és azt mondják, hogy „kint megvárlak, ha még egyszer szólsz valamit”, „ki vagy te, hogy itt osztod az ést”, ilyenek. Csak azért, mert úgy gondolja egy művezető, hogy neki mindent szabad. Középvezető lett, hatalmat kapott, tud parancsolni. De ettől még nem tudja azt, hogy hogyan kell egy csoportot vezetni, és ez frusztrálttá teszi, amit így vezet le. Az ebből adódó anomáliákról, feszültségekről, esetenként veszélyhelyzetről soha az életben nem tud majd senki, ha nincs ott szakszervezet. Csak egymás között mondják az emberek és morgolódnak.

Volt olyan cég például Tolna megyében, hogy bejött a szellőztetőberendezésen keresztül valami szúrós szagú gáz, a művezetők üvöltöztek az emberekkel, hogy „nem érdekel, mi van itt, tessék beállni a sorba, mert kell menni a termelésnek”. Arra nem volt protokoll, hogy mit kell egy ilyen esetben tenni.

Az igen erős munkahelyi függés az, ami igazán meggyengíti az érdekérvényesítést. Napjainkban a munkahely, az állás megszerzése, megtartása vált az elsődleges szemponttá az emberek számára.<sup>61</sup> Az anyagi, egzisztenciális függésből, és a munkahely elvesztésének félelméből következik a dolgozók hallgatása a sérelmekről. Ezáltal érdekeik érvényesítése is fokozatosan gyengül. Ezek pedig tovább gyengítik a szakszervezet erejét, lehetőségeit is.

### **A MAGYAR MUNKAVÁLLALÓK MENNYIRE VANNAK TISZTÁBAN A JOGAIKKAL?**

Nem igen, és ez sokak számára kényelmes helyzetet biztosít. Sokkal könnyebb a munkavállalókat vezetni úgy, hogy nincsenek tisztában a jogaikkal, mert akkor nem kérdeznek, nem reklamálnak. Van viszont egy töréspont, leginkább akkor, amikor pénzről, megélhetésről van szó, mert akkor elemi erővel jön ki az emberből, hogy valami nem stimmel. Tehát nem kell tudni ahhoz a jogot, hogy érezd azt, hogy veled kiszúrtak, hogy megvezetnek. (Persze ez helyzettől, lehetőségektől, erőviszonyoktól és támogatottságtól is függ.)

Egy okos ügyvezető ezt nem csinálja meg, hanem inkább figyel, hogy miket lehet és mit nem, mikor és miért fog a munkavállaló hibát elkövetni. Lehet élni az erőfölénnyel, de a munkavállaló már nem dolgozik pontosan, megkeseredett, a hozzáadott értéke kevesebb lesz, nem akar fejlődni, és ez által a cég se fejlődik. Ez mindig kontraproduktív. Az a cégvezetés, amelyik hosszú távon gondolkodik, az oktatja és fejleszti a munkavállalóit.

### **ÉRDEKÉRVÉNYESÍTÉS JOGI ÚTON**

Országosan nem túl sok munkáltatókat elmarasztaló döntés született az elmúlt öt évben. Baranyában ebben az időszakban két komolyabb ilyen eset volt. Mondok egy példát. Egy varroda ügyvezető asszonya egy 52 éves alkalmazott hölgynek mondta, hogy „itt van a

---

<sup>61</sup> Az interjú még a COVID19 előtt készült, de maga a probléma biztosan visszatérő. (A Szerk.)

munkaszerződésed, átírjuk, írd alá”! A hölgy ezt nem akarta megtenni, mire az ügyvezető rázárta az ajtót, üvöltözött velem, fenyegette, mert nem írta alá a szerződést. És ezt több emberrel is megcsinálta. Amikor ezt megtudtam, rögtön mondtam, hogy én lépek, ez már azért Btk...

Nagyon komoly probléma van azzal is, hogy sokszor úgy tűnik, mintha a munkaügyi főfelügyelőségek kormányzati és gazdasági érdekek és szempontok (döntések) hatására tennének, avagy nem tennének valamit. Korábban azért oda lehetett szólnunk, hogy milyen problémák vannak egy adott cégnél...

A munkabérrel, a munkavégzéshez kapcsolódó egyéb juttatásokkal, a munkaviszony megszüntetésével, a kollektív szerződéssel, üzemi megállapodással kapcsolatos perek több mint 70 százalékát a munkavállalók indítják. Ezeket a munkavállalók alig 20 százalékában nyerték meg az elmúlt évtizedben, bár volt több peren kívüli egyezség is. A munkáltatókat legtöbbször a diszkrimináció és a joggal való visszaélés miatt marasztalják el.

## **A MUNKAHELYI ÉRDEKKÉPVISELETI LEHETŐSÉGEK**

Elsősorban a munkahelyeken, utcán, médiában láthatók a szakszervezetek. A munkahelyeken, ahol képviseljük a munkavállalóinkat, ott azért tényleg hathatósan tudunk fellépni. Mert én azért bemegyek a lakatosok, az esztergályosok, a melósok közé, kiállok az emberek elé. Na, most képzeld el, ott vannak a 100 kilós lakatosok, kemény fizikai munkát végeznek. Oda kell állni és meg kell mondani, ez van és ez lesz: „idefigyeljtek, ezt tudom tenni, ha mögém álltok, ezt nem tudom megtenni, ha nem álltok mögém, így állunk most és ez a helyzet”. Ilyen egyszerű, de ott képviselni tudjuk őket.

Van, ahol működik helyi, céges képviseletünk, és rendkívül jó kapcsolatunk van az ügyvezető teammal, komolyan megbeszélünk mindent. Tudják azt, hogy mi nem ellenük dolgozunk, hanem egy csapat vagyunk. Ebben a szakszervezet egy olyan ellensúlyt képez, amelyben az a feladatunk, hogy megőrizzük a munkahelyeket, de azt tisztességes bérekkel, normális körülményekkel, megfelelő szociális hálóval. Nekünk is az az érdekünk, hogy egy cég minél erősebb legyen, minél jobban termeljen, minél több bevételük, nyereségük legyen. Ebből pedig több lesz a munkavállalóknak is. Nekünk az a dolgunk, hogy ezt az egyensúlyt fenntartsuk, és ahol partnerként bánnak velünk, ott általában jól is működik a rendszer. Sokkal



jobban meg lehet oldani a párbeszédet, kevesebb az elbocsátás, vannak kapcsolataink a régióban és az országban, amit fel tudunk használni pl. ha outplacement-re kerülne sor.

## **ÉRDEKKÉPVISELET A HAZAI KKV SZÉKTORBAN**

A kiinduló helyzet az, hogy a KSH adatai alapján azokban az ágazatokban magasabb a szakszervezetek szervezettsége, ahol a nagyobb foglalkoztatók találhatóak. Ahol 50 főnél alacsonyabb a telephelyen dolgozók száma, ott átlag alatti a szakszervezeti szervezettség. A 10 fő alatti vállalkozásoknál pedig 4% alatti a szervezettség.

Más közelítésben az 50 fős telephelyi foglalkoztatotti létszám felett nő a szervezettség. 50-299 fő között 13,2%. Ahol legalább 300 fő foglalkoztatott van alkalmazásban, ott 16,6%-os a szakszervezeti tagság. Vagyis a szakszervezetek érdemi tevékenységet a nagyobb foglalkoztatóknál tudnak végezni. A munkavállalói érdekek érvényesítése, mint például a bérek rendezése, vagy a kollektív szerződések munkavállalókat érintő pozitív hatásának kiharcolása is ezeknél a szervezeteknél hatásos. A KKV szektorban mindezek a szervezeti szétaprózottság miatt kevésbé tudnak megjelenni. A mellékletben szereplő táblázatok ezeket egyértelműen számszerűsítik.

A szakszervezeti tapasztalatok szerint a KKV-körben a munkaügyi kapcsolatokat alapvetően hátráltatja a méret, a személyes ismeretség és közelség, amely miatt a munkavállalók sem igazán akarják vállalni a szerveződést, és az ezzel szükségszerűen együttjáró ütközést vagy legalább súrlódást.

Egy KKV-nál a főnök mind a 200 emberéről tudja, hogy ki, mit, merre. Ott nehezebb szakszervezetet létrehozni, mert mindenki (a főnök is) ismer mindenkit. Így, a két oldal párhuzamos szorításában sokkal nehezebb érdekképviseletet alapítani. Hiába lenne támogatottsága és védettsége a szervezőnek, sokkal könnyebb kiszorítani, a cégvezető hatalma erősebb, a potenciális tagok függősége is nagyobb. Míg egy több száz fős cégnél ez sokkal személytelenebb.

Természetesen egy kkv-nál is van olyan, hogy megalapítják a szakszervezetet, de ezt többnyire nem akarja a cégvezetés. Ha ezért elküldenek egy szakszervezetben részt venni akaró

munkavállalót, akkor elmegyünk a Munkaügyi Bíróságra<sup>62</sup>, megvédjük, mert őt így jogtalanul küldték el. A pert meg fogjuk nyerni, fog érte pénzt kapni, de a cégnél nem lesz szakszervezet, mert a többi munkavállaló azt mondja, hogy dehogy akarom, hogy kirúgjanak azért, mert „szakszervezetis” lettem. Pedig igazából a saját jogaikért kellene kiállniuk.

Magyarországon probléma, hogy a hagyományok, de még inkább a jogi környezet és a munkaügyi kapcsolatok helyzete miatt a szakszervezetek munkahelyi szinten szerveződnek. Nem úgy, mint például Németországban, ahol a szakszervezet ágazati szinten jön létre, bárki egyéni munkavállalóként – akár az interneten – csatlakozhat hozzá, és ettől kezdve élvezheted annak védelmét. Ha neked problémád van, akkor a például fémiparban az IG-Metall képviselői, tők mindegy, hogy melyik üzemnél vagy, bemennek, megbeszélik a cégvezetéssel, hogy ez a probléma, hogyan lehetne ezt megoldani. A cégvezetés leül velük, és azon dolgoznak, hogy valamilyen módon megoldják a problémát. Ehhez kell az is, hogy a béreket is meghatározó kollektív szerződéseket ágazati szinten kötik.

Magyarországon, ha az adott szakszervezeti szövetségnek nincsen tagja közvetlenül a cégnél, akkor nem mehet be egy munkahelyre, mert azt mondják, hogy magánterület. Ha van tagja (akár egyéni fizető tagja), megtehetem azt, hogy akár rendőrrel is bemegyek, de abból megint nem feltétlen lesz érdemi párbeszéd. Ahhoz ugyanis, hogy kollektív szerződést vagy bérmegállapodást kössünk, helyben a munkavállalók 10%-át kell megszerveznünk előbb. Itt jön be megint a politikai/kormányzati akarat, a törvények betartása és az egyensúly kialakításának szándéka. Ha én elméletileg bemehetek ahhoz a céghez és jogosult vagyok tárgyalni, de a cégvezetés ennek ellenáll, ezt megakadályozza, akkor annak nincs igazán következménye, a bíróság csak megállapítja a jogsértés tényét. Ha lennének komoly szankciók, már meggondolná az összes cégvezető, hogy inkább leülnek, megpróbálnak valahogy tárgyalni, megoldani a helyzetet.

Az említett egyéni tagság egyébként már nálunk is létezik –, csak a körülmények mások. Ha valakit elküldtek egy cégtől, de szakszervezeti tag akar maradni, akkor egyéni tag lehet, fizetve az új munkahelyén is a szakszervezeti tagdíjat, és probléma esetén felhív, mi fellépünk, tárgyalunk, igyekszünk megoldást keresni. Végző esetben marad a bíróság. Képviseljük

---

<sup>62</sup> Április elseje óta Törvényszék

természetesen a tagjainkat a bíróság előtt is, csak jó tudni azt, hogy egy alap-per, hiába mondják, hogy gyorsított, 1-2-2,5 év. És addig túl kell élni valahogy, még akkor is, ha általában meg szoktuk nyerni ezeket a pereket.

Tehát a kicsi cégeknél igazából nem is nagyon találkoznak szakszervezettel az emberek, vagy csak úgy hallanak valamit róla. Szerencsés esetben a médiában próbálnak utánanézni, mert nincs konkrét kapcsolatuk, és ha találnak egy ilyen embert, aki ír egy cikket az ő problémájukkal kapcsolatban, akkor azonnal telefonálnak és próbálnak értekezni. Ők azok, akik például írnak nekem Messengeren, e-mailen, telefonon hívnak. Körülbelül két hete volt az, hogy megjelent az egyik cikkem és összeszámoltam, hogy a Messenger üzenetekkel, e-mailekkel és a telefonokkal együtt 160 megkeresésem volt egy nap, az azért elég sok. Mindegyiknek válaszoltam és próbálok válaszolni.

Igen, a szakszervezeteknek nem csak reagálniuk kell a kormányzati, munkáltatói döntésekre, hanem javaslatokkal is elő kell állniuk. Mi azért minden évben leadjuk azt, hogy a munka törvénykönyvét hogyan kéne megváltoztatni, pro és kontra. Melyek azok a szegmensek, mik azok a problémák, amit meg kellene oldani és például a munka törvénykönyvét hogyan lehetne egy kicsit ember-központúbbá tenni. Persze a szakértők központi szinten is értik, hogy miről beszélünk, tudják, hogy mit szeretnénk, de a meghatározó az, hogy mire van vagy nincs politikai akarat.

Egy kicsit távolabbra visszatekintve:

### **MILYEN OKOK VEZETTEK A SZAKSZERVEZETEK MAI HELYZETÉHEZ?**

A megosztottság és a lassú alkalmazkodás. A rendszerváltáskor a szakszervezetek megítélése, illetve a szakszervezetek közötti ellentétek az akkor kialakult politikai küzdelmek részévé váltak. Az akkori viszályok a mai napig éreztetik hatásukat a szakszervezeti konföderációk központjai között. A politikai függés azóta is, jelenleg is gyengíti a szakszervezeti befolyást. Az országos, illetve az ágazati érdekegyeztetés nem teljeskörűen és nem megfelelő kiterjedtséggel, támogatottsággal valósult meg, az ágazati és országos párbeszéd csupán jelképes. A jelenleg működő fórumokon szinte csak a kormányzati érdekek jelennek meg.

Az országos és ágazati érdekegyeztetést kiüresítették 2010 óta, a munkahelyeken viszont ezzel párhuzamosan felértékelődött a szerepünk. A gyengülő Mt-vel szemben itt lehet csak tenni a munkavállalókat ért érdeksérelem ellen. Munkahelyi szinten számos sikert értünk el ott, ahol a Vasas Szakszervezet jelen van. Magasabbak a bérek és jobbak, biztonságosabbak a munkakörülmények.

A kormány politikája, hogy nem vitatkozik, nem hallgatja meg a másik oldalt, csak akkor, ha az már nagyon lázadozik, és már nagyon nem működik semmi, akkor enged valamit. Ezt meg lehetne előzni. Itt jön be megint a párbeszéd hiánya. A Vasasnak több olyan esete is volt, ezeket gyakran a sajtó is élénk figyelemmel kísérte a múltban, amikor a vállalat aktívan tett azért, hogy náluk ne legyen szakszervezet, megfélemlítette a munkavállalókat. Ezekben az ügyekben a legnagyobb probléma, hogy a kormányzat inkább a tőkét támogatja és a szakszervezetekre hárítják, hogy küzdjenek meg saját céljaikért. Akkor is, amikor a munkáltató átlépi a jog kereteit. Például a törvény kimondja, hogy se gyülekezési jogot, semmi ilyen emberi jogot, szabadságjogot nem korlátozhatnak, és ha valaki szakszervezetet akar alapítani, azt senki nem korlátozhatja. Ennek ellenére egyesek mégis megtehetik. Vagyis minden törvény annyit ér amennyit betartanak, betartatnak belőle.

Az IG Metall, a német vasas társszakszervezet is többször megfogalmazta, hogy a két porond mennyivel más. Mi az, amit Németországban automatikusan meg lehet tenni egy szakszervezetnek, és ugyanezért Magyarországon vérrel, verejtékkel kell fizetni.

## **A SZAKSZERVEZETI SZERVEZETTSÉG, FELKÉSZÜLTSG AZ ÉRDEKEGYEZTETÉSRE**

A rendszerváltástól napjainkig egy folytonos és lassú taglétszám-csökkenés figyelhető meg. Jelenleg Magyarország munkavállalóinak csak 9%-a szakszervezeti tag, létszámuk a különböző becslések szerint 300 ezer fő körül van. A szakszervezetek jelenléte az állami vállalatok esetében igen figyelemre méltó (közel 20%). Az önkormányzati tulajdonú vállalatoknál 8,5%, míg a magántulajdonban lévő vállalatoknál nem éri el az 5%-ot. (A részletes adatokat a mellékletben szereplő táblázatok mutatják.)

Bár vannak ezen a téren köztük különbségek, de alapvetően elmondható, hogy a hazánkban tevékenykedő szakszervezeti szövetségek nem rendelkeznek sem optimális munkatársi erőforrással, sem ehhez szükséges anyagi háttérrel. A további fejlődés és a hatékonyabb

érdekérvényesítés érdekében csak úgy lehet előre lépni, ha minden szereplő ezt szeretné. Munkavállalói oldalon szorosabb együttműködés, összefogás szükséges a mindennapokban, és így az érdekérvényesítés hatékonysága is fejlődne.

Meg kell mutatnunk magunkat, ahogy tudjuk. Különböző oldalaink vannak, pl. Facebook, weboldalunk vagy a sajtónak egy része. Aki el akar minket érni, az el tud. Probléma, hogy sokszor már csak akkor keresnek minket az emberek, amikor már baj van. A magántulajdonban lévő vállalatoknál általában mi ott vagyunk jelen, ahol legalább 100-150-200 fő van, ott már általában vannak annyian, akik a közös cselekvésben látják meg a lehetőséget. Ugyanakkor probléma az is, hogy az általuk kiharcolt előnyökből aztán mindenki részesül, így sok „potyautas” kérdezi, minek lépjen be. Talán ezért is alacsony a létszám.

A kisebb cégeknél nagyon-nagyon kevés helyen tudjuk megvetni a lábunkat. Már említettük, hogy itt elsősorban maguk a munkavállalók azok, akik nem vállalják a súrlódást, a stresszt. Márpedig munkavállalók nélkül nem tudunk szakszervezetet csinálni. Ki tudok állni és tudok helyettük bértárgyalásokat folytatni. Ki tudok menni az utcára velük, nem helyettük, hanem velük, és én odaállok előre, és vállalom az arcommal, büntetőjogi felelősségemmel azt, amit mondok és teszek. De ha nincsen mögöttem senki, akkor igazából mit érek vele? Még 100 kiló se vagyok, pedig próbálok annak tűnni. Az ember csak próbál tömegnek tűnni, de az nem elég, hogy megmozduljanak. Amikor összejött annyi bányász, és mindenki megmozdult, annak elég nagy visszhangja lett. Ez az egy titka van az egésznek, a szolidaritás és az összetartás. Ha a munkavállalókban nem érett még meg az, hogy össze kell fogniuk, akkor ott nem lesz szakszervezet.

A szakszervezetek elismertségének növelését oktatással is kellene/lehetne támogatni, úgy, hogy mind a középfokú (szakképzési és gimnáziumi), mind a felsőoktatási szintű közgazdasági-, menedzsment-, HR- és személyügyi képzésbe szervesen beépüljön az érdekegyeztetés, a szakszervezet megismertetése. Ismerjék és értsék azt, hogy a velük szemben ülő érdekvédelmi vezetők miért vannak ott, kik ők és mit képviselnek. Akkor igazából mindkét oldalról lenne egyfajta tudás az érdekvédelemről.

Persze vannak cégek, ahol most is jó megállapodásokat tudunk kötni a körülményekhez képest. Sok helyen sikerült például elérnünk, hogy bár gondolkoztak rajta, végül eltekintettek attól, hogy a 24 hónap munkaidőkeretet bevezessék, pedig ugye a kormányzat erre

lehetőséget adott. Ma Magyarországon ezt egyoldalúan (munkaadói oldalról) meg lehet hozni. Senki nem gondolja ugye, ha lemegy a vírus, a járványmizéria, akkor ez a lehetőség nem marad meg? A 24 hónapos munkaidőkeret egyoldalú bevezetésének lehetősége, amiről a döntést a kormánytöbbség az érintettek megkérdezése nélkül hozott meg? Mindenképpen bent tartják ezt a lehetőséget. Nekünk ezt többnyire sikerült most kivédenünk. Ez egy elég komoly munka volt.

## IRODALOMJEGYZÉK

KSH (2015): Szakszervezetek, sztrájkesemények. KSH, Munkaerőfelmérés 2015. II. negyedévi kiegészítő felvétel. [https://www.ksh.hu/stadat\\_evkozi\\_9\\_1](https://www.ksh.hu/stadat_evkozi_9_1)

<https://birosag.hu/munkaugyi-2020-aprilis-1-jetol>

<https://library.fes.de/pdf-files/id-moe/09199.pdf>

<https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1200001.tv>

[http://www.fesbp.hu/common/pdf/Nachrichten\\_aus\\_Ungarn\\_juli\\_2013\\_Rainer\\_Girndt\\_HU.pdf](http://www.fesbp.hu/common/pdf/Nachrichten_aus_Ungarn_juli_2013_Rainer_Girndt_HU.pdf)

[https://www.ksh.hu/stadat\\_evkozi\\_9\\_1](https://www.ksh.hu/stadat_evkozi_9_1)

[http://www.liganet.hu/news/9210/Szakszervezeti\\_ltszm.pdf](http://www.liganet.hu/news/9210/Szakszervezeti_ltszm.pdf)

<https://www.youtube.com/watch?v=cMkT5oK1wfk>

## MELLÉKLETEK

1. melléklet: A szakszervezeti tagság telephelyi eloszlása a 15-64 éves alkalmazottaknál

A telephelyen dolgozók száma	Tagja	Nem tagja	Nem tudja	Együtt
	szakszervezetnek (%)			
1-10 fő	3,7	94,8	1,5	100,0
11-19 fő	5,7	91,9	2,4	100,0
20-49 fő	8,4	89	2,6	100,0
50-299 fő	13,2	84,7	2,0	100,0
Legalább 300 fő	16,6	82,2	1,2	100,0
Nem tudja, de 10 főnél több	6,2	91,0	2,8	100,0
Nem tudja, de 11 főnél kevesebb	1,2	95,8	3,0	100,0
Összesen	9,0	88,8	2,1	100,0

*Forrás: Saját szerkesztés a KSH (2015) adatai alapján*

2. melléklet: A munkahely tulajdonformája szerinti szakszervezeti tagság a 15-64 éves alkalmazottaknál

A munkahely tulajdonformája	Tagja	Nem tagja	Nem tudja
	szakszervezetnek (%)		
Tiszta állami	19,5	77,9	2,6
Tiszta magán	4,7	93,4	2,0
Szövetkezeti	8,0	89,8	2,2
Egyéb (egyházi, alapítvány)	9,0	90,7	0,3
Önkormányzati	8,5	89,9	1,6
Vegyes	16,7	81,9	1,4
Nem tudja	4,3	90,8	4,9
Összesen	9,0	88,8	2,1

*Forrás: Saját szerkesztés a KSH (2015) adatai alapján*

3. melléklet: A szakszervezeti tagság változása, 2001-2015

Nemzetgazdasági ágazat	2001	2004	2009	2015	2015/2009 %	2015/2001 %
Mezőgazdaság	6,0	10,1	3,9	1,4	-64,1	76,8
Bányászat	30,1	37,6	23,9	16,7	-30,0	-44,4
Feldolgozóipar	15,8	14,6	10,0	7,8	-22,2	-50,6
Villamosenergia	30,0	31,5	29,7	29,0	-2,3	-3,4
Vízellátás, szennyvíz	24,8	25,0	20,7	12,3	-40,7	-50,3
Építőipar	3,8	4,1	2,4	2,0	-18,3	-47,9
Kereskedelem	7,1	5,3	2,8	3,3	17,8	-53,7
Szállítás	40,0	34,2	27,5	22,3	-19,0	-44,2
Szálláshely-vendéglátás	4,4	4,1	1,6	0,9	-43,6	-79,6
Információ, kommunikáció	20,2	16,4	2,9	1,2	-58,3	-94,0
Pénzügy, biztosítás	16,2	12,3	11,4	7,0	-38,6	-56,9
Ingatlanügyletek	7,0	5,5	5,2	2,2	-57,7	-68,6
Tudományos, műszaki tevékenységek	8,6	6,7	3,2	3,2	1,4	-62,9
Adminisztratív tevékenységek	11,8	9,3	3,0	3,2	6,3	-73,0
Közigazgatás, védelem	29,3	26,0	22,4	10,7	-52,3	-63,5
Oktatás	39,4	29,3	23,9	19,0	-20,6	-51,8
Egészségügy, szociális ellátás	33,8	26,3	20,0	17,7	-11,7	-47,6
Művészet, szórakoztatás	12,8	14,2	14,5	8,1	-44,2	-36,7
Egyéb	12,0	12,9	6,4	1,8	-71,9	-85,0
Összesen	19,7	16,9	12,0	9,0	-24,7	-54,3

*Forrás: Saját szerkesztés a KSH (2015) adatai alapján*

4. melléklet: A 15-64 éves alkalmazottak szakszervezeti tagsága foglalkozási főcsoportok szerint

Foglalkozási főcsoport	Tagja	Nem tagja	Nem tudja
	szakszervezetnek (%)		
Fegyveres szervek foglalkozásai	20,5	79,0	0,5
Gazdasági, igazgatási, érdek-képviseleti vezetők, törvényhozók	15,2	83,7	1,1
Felsőfokú képzettség önálló alkalmazását igénylő foglalkozások	15,0	83,7	1,3
Egyéb felsőfokú vagy középfokú képzettséget igénylő foglalkozások	12,1	84,9	3,0
Irodai és ügyviteli (ügyfélkapcsolati) foglalkozások	10,2	87,4	2,5
Kereskedelmi és szolgáltatási foglalkozások	5,2	92,4	2,4
Mezőgazdasági és erdőgazdálkodási foglalkozások	1,6	97,1	1,3
Ipari és építőipari foglalkozások	7,0	91,1	1,9
Gépkezelők, összeszerelők, járművezetők	8,5	89,8	1,7
Szakképzettséget nem igénylő (egyszerű) foglalkozások	2,4	94,9	2,7
Összesen	9,0	88,8	2,1

*Forrás: Saját szerkesztés a KSH (2015) adatai alapján*



**HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE PUBLIC AND PRIVATE SECTORS –  
AN INTERNATIONAL COMPARISON WITH SPECIAL FOCUS ON CENTRAL  
EASTERN EUROPE BASED ON CRANET RESEARCH 2004-2016**

**MUSZTYNÉ BÁTFAI, BORÓKA VIKTÓRIA**

MSc in International Business  
University of Pécs  
Doctoral Program  
[borokavbatfai@gmail.com](mailto:borokavbatfai@gmail.com)

**PÓTÓ, ZSUZSANNA**

PhD in the field of Economics, Data analysis  
Assistant Professor  
University of Pécs  
Faculty of Humanities  
[poto.zsuzsanna@pte.hu](mailto:poto.zsuzsanna@pte.hu)

**Abstract<sup>63</sup>**

The reform of the public sector has been of continuous interest in the last more than three decades. In connection to these reforms the model of New Public Management – NPM – emerged in the late '70s, which has stirred many debates ever since. One of the basic ideas of NPM was to apply long standing private sector practice in the public sector, which, however was not as easy and smooth as expected. Opinions are divided about the efficiency of the model: NPM was firstly embraced in Anglo-Saxon countries, but later on it became widespread all around the globe, however, when taking a closer look at the different countries - with special attention to the Anglo-Saxon and Central Eastern European countries – there appear to be differences in the approach to it and the intensity of its application as well. The study aims to give an insight into the similarities and differences in the HR practice between the public and private sectors in light of NPM and how these have changed compared to each other in the period of 2004-2016.

---

<sup>63</sup> A tanulmány a II. Farkas Ferenc Nemzetközi Tudományos Konferencia "best paper" díjazottja. The paper has won the Best Paper Award of the II. Ferenc Farkas International Scientific Conference.

*Keywords: Human Resource Management, Public sector, New Public Management, NPM, analysis*

## **1. INTRODUCTION**

The similarities and differences of HR practice in the public and private sectors has long been in the focus of interest among professionals. This debate has become especially interesting when looking at it from the New Public Management point of view.

At the dawn of modern public management in the 2<sup>nd</sup> half of the 20<sup>th</sup> century the system was rather bureaucratic. The formal, rigid system based on strict rules was ideal for serving masses in a standardized way, providing the same product to everybody. As the 21<sup>st</sup> century got closer this approach, got outworn. Accelerating globalization, more and more diversifying consumer needs and the necessity of quick adaptation to changes have forced reforms in the public sector. At the end of the 1970s a new model, called New Public Management (NPM) that emphasized marketization and the adoption of private sector methods in the public sector started to emerge in Anglo-Saxon countries, and then spread all around the globe. (Osborne, 2006). Although a lot of time has passed since the emergence of the model and the experiences from the last four decades are mixed, NPM is still an important factor in public administration. There were fluctuations in the popularity of the model, and even though its methods – neither those of the first period nor those of later ones – have been fully implemented, many of the NPM toolbox prevail even today.

The HR perspective is as well important; after private sector companies have realised the importance of their human capital, more and more focus has been put on the appraisal, motivation efficiency and conditions at the workplace. This resulted in different methods that became integral part of the organisations' functioning. On the other hand, the public sector developed in a different way: though human resources were valued, excessive regulation killed efficiency – in part at least. This is the reason why private sector HR practices were important for the public sector and this gives the reason to have a look whether this transfer was successful.

The picture is even more diverse when looking at the different country groups. NPM started to spread from Anglo-Saxon countries, but it has reach numerous countries of the world.

Different historical and cultural factors seem to influence the adaptations of new approaches and the implementation of new methods. Central Eastern European countries just like Hungary are a good example for that.

As a result of decades long research about public sector reforms more tendencies came to light, but there is no consent about them. Opinions are split about whether the modernization of the public sector has come up to the expectations. From another point of view considering all the above mentioned changes the question is whether there is convergence, divergence or just the mixture of the two in the HR practice of the public and private sectors and among different countries in the globalizing world.

In the following we will shortly look through the model of New Public Management, its critiques and then turn to the trends of convergence, divergence and cross-vergence. After this we briefly review the HR practice in the Anglo-Saxon (NPM) and Central Eastern European country groups through some characteristic of HR based on the examination of 2004–2005, 2008–2009 and 2014–2016 data of Cranfield Network. We conclude our study with a summary.

## **2. NPM AND ITS CRITIQUES – A CONTEXTUAL APPROACH TO HRM**

### **2.1. Way to NPM**

According to Osborne (2006) modern public administration developed and peaked around the middle of the XIX. century: after 1945 the welfare state of the United Kingdom tried to satisfy all necessities of its citizens from cradle to grave. However, the failure of this system was predictable; critiques from academics as well as the political elite have paved the way for New Public Management, NPM.

The bureaucratic system looking at tasks formally and offering uniform service to masses became obsolete and could not adapt to the ever changing environment. As Osborne and Gaebler (1994) point out, in the accelerating world the once advantages of the rigid, hierarchical system had to be reevaluated. A more customer oriented system was necessary to serve the ever differentiating needs of clients as well as a more efficient functioning was needed to execute the expanding number of duties.

During the last few decades private sector entities have necessarily transformed their approach and processes shaping them to fit different consumer demands as this has been fundamentally important for their survival against competition. This change became necessary in the public sector as well, however, in this area neither its importance nor its desired direction was unequivocal.

## **2.2. NPM was born**

A new approach in the public sector that later became widespread under the name New Public Management or simply NPM (Hood – Jackson, 1991), first appeared in Anglo-Saxon countries. Margaret Thatcher was the first to introduce the model of NPM in the United Kingdom at the end of the 1970s, and almost at the same time it appeared in the United States under President Reagan and more notably later in practice, during the presidency of Clinton (Osborne, 2006; Rosta, 2012). Australia and New-Zealand soon also adopted the model (Gruening, 2001). In the '80s comprehensive reform programs were brought into effect in most OECD countries (OECD, 1995).

The new model was seen as market oriented and aimed to apply the methods used in the private sector to reform the public sector presuming that the application of these methods and techniques will automatically render the system more efficient and cost effective. The original and fundamental idea behind it was to lower the costs and increase accountability through tight budget control and to raise the level of services by quality controls and by focusing on customers. Looking back at the past decades of NPM Lőrinc (2007, pp. 6.) gives a good summary: „If we desire to sum up the principles of NPM, we can say that the two most important theses are: to minimise and to marketise. Minimisation refers to the engagement of the state, while marketisation means that power of public administration has to be rolled back and its toolbox has to be supplemented with the tools of the public sector, moreover, competitive spirit is to be introduced and monopolistic situation are to be eliminated.”

Hood and Jackson (1991), the authors to first call the model NPM claim, that reforms were triggered by practice, especially by the need of the following: the separation of management from policy, the break up of administrative units into self-sufficient, separately managed entities, cost cutting rather than bureaucratic expansion, preference of goal-based

management to traditional process control and the use of performance-linked pay to traditional career management and uniform salaries, policy making based on public opinion polling rather than based on long-standing experience, and self-regulation and decreased scope of management.

Following the spread of NPM in Anglo-Saxon countries the model was adopted in many other countries of the world, however, these programs and reform steps were not uniform. Due to the different market economies the institutional systems of countries vary. Continental western European countries – Austria, Benelux countries and Germany, Switzerland and Scandinavian countries – Denmark, Norway and Sweden have coordinated market economies, Eastern European countries have emerging market economies, while even others have liberal, Mediterranean or mixed ones. This is one of the reasons why ways of implementation of reforms and managerial solutions between them differ. (Hall – Soskice, 2001).

In time the model was extended and supplemented with more and more tools. Osborne and Gaebler (1994) give a 10 point description and proposal to enhance the efficiency of NPM, with special attention to the US, but this can also be viewed as a stage in the progress of NPM as well: the first idea of the direct implementation of private sector business techniques in public administration is elaborated.

### **2.3. Critiques of NPM**

In the '80s NPM was introduced as the perfect model of public administration, the only good way (Gendron et al., 1999). However, not much after its launch NPM had to face critiques in many aspects. The picture is very scattered: there are no comprehensive researches embracing more time periods that would give a general idea about results NPM has achieved in time. We can only rely on country specific analyses and case studies (Hood – Dixon, 2015), thus it seems to be quite hard to judge the real effects of NPM. Hood (1991) seems to have been sceptical about NPM from the beginning (Hood – Jackson, 1991), and this opinion has not changed when looking back to the past decades. Opposing to Gendron et al. (1999) Hood and Dixon (2015) state, that NPM has not fulfilled the expectations about cost cutting and efficiency, moreover it has had negative effects as well. In many cases unexpected tensions arose; while in other cases cost outweighed efficiency gains (Manning, 2001). According to

Bouckaert et al. (2009) and Pollitt (1990) results can be claimed to be partial and mixed at best. NPM type reforms have generated inappropriate forms of responsiveness replacing collective spirit with a new, market-influenced individual responsiveness that threatens fundamental democracy (Box et al., 2001). This wrong tendency could also be due to the fact that NPM has not emerged naturally, but was brought on artificially (Minogue, 2001).

Many are on the view that the direct implementation of private sector methods in the public sector is problematic. The two sectors stand on totally different fundamentals that makes it almost impossible to adopt these methods unchanged (Knies et al., 2018; Osborne – Gaebler, 1994).

Some question whether NPM really represents novelty, if it was a real paradigm change or simply a set of tools. Gellén (2012) also warns about the differentiation in the usage of the term NPM on theoretical or practical level. Gellén (2012) highlights that cultural and historical contexts are major factors influencing how successfully NPM reforms are implemented in a given country, and thus it is dubious whether it can be considered as a benchmark for all countries. Implementation differs in the UK and the US as well (Borins, 2002). Reforms in developing countries are generally inspired by practices of their OECD counterparts. Applying modernisation to their traditionally working public sector consequently causes conflicts between the experiences from the practice of OECD and that of developing countries (Robinson, 2015). The acceptance of the ideas of NPM in different countries does not necessarily mean that their techniques are introduced. The depth of their acceptance and implementation is unknown too. There could be a great difference between NPM principles shown in decision making and NPM practice actually implemented (Goldfinch – Wallis, 2010).

#### **2.4. NPM in different countries**

When introducing reforms, the historical and cultural context as well as traditions and the value system of a country are crucial to success. Professionals should aim the introduction of changes that can be supported by the above (Gellén, 2012).

We consider the Anglo-Saxon model of NPM the original one, however in time, as NPM got widespread, a Scandinavian way of NPM was also distinguished: time has augmented the toolbox of NPM and refined the original idea to be developed on different paths. The Anglo-

Saxon model concentrated more on the reduction of taxes that consequently meant the diminution of the size of the state, while the Scandinavian model concentrated on quality, to provide better service at the same cost (Rosta, 2012) and collective bargaining actors have been involved in the reform processes as for example in connection to wage determination (Ibsen et al., 2011). Scandinavian countries had certain common differentiating features in their reforms compared to Anglo-Saxon NPM. They have adapted their HR practice reforms to the national context (Kure – Malmose, 2016; Christensen – Lægheid, 1999). Continental European countries have shown a different pattern in applying NPM.

In France, Germany and Italy higher governmental levels rejected NPM principles, while local administrative bodies welcomed the reforms, which resulted in a mixture of the old, Weberian and the new system (Kuhlmann, 2010).

The situation is again different in the Central Eastern European (CEE) countries, which are connected by common principles and factors. Here the formation of the modern public administration was preceded by communist regimes, which gave a totally different context for reforms starting from the 1990s. Drechsler and Randma-Liiv (2014) distinguish 3 phases in CEE public sector reform. Right after the transformation the task was twofold: governments had to create a working public sector that is based on professional knowledge instead of one with employees whose qualifications were rather politically justified. On the other hand, they also had to satisfy the outer pressure to modernise. However the state apparatus was big, many vital functions were missing, which meant that first „real” public administration had to be built up. As a result – to the surprise of many – its size has not diminished, but increased (Drechsler, 2003). To get the well-qualified workforce the state could not afford high pays, so it offered what it had: security, stability and honour: just the opposite of NPM ideas. As the original idea of NPM suggests, the aim would have been to purify the system from unnecessary elements, but this surmises the existence of a functional system. Similarly, deregulation was not desirable either, as this would have increased politicization and instability. What was needed was exactly the Weberian system where clear rules are set and kept, inspired by the classical continental career path. Bossaert and Demmke (2003) also note that HR modernisation in the public sector has substantially differed from private sector practice. Later on Western European countries provided motivation: CEE also initiated wide range privatization and decentralization, one sector economies were eliminated, but time was too

short to examine these ideas in depth, and at many occasions their rhetoric was stronger than their actual implementation. Accessions to the EU has also greatly influenced the development of the new CEE members, but as this outer pressure to fulfil certain requirements decreased the trajectory of public sector development in CEE countries seemed to diversify. In Estonia radical NPM reforms were introduced at a fast pace, while in Poland modernisation was incremental, and mixed in Lithuania (Bouckaert et al., 2009). Hungary has also shown growing interest in NPM, especially after 2006 (Dan, 2015). Later, as a reaction to the financial crisis of 2008 some reforms have been just reversed thus detaching from NPM. Some elements of NPM are, however, still being used in more CEE countries, such as performance and quality management and decentralisation that are still important means of modernisation (Dan – Pollit, 2015). Before in centrally controlled economies modern HRM could hardly be found, and so long after the regime change remains of the 40 years of communism in the HR practice could still be discovered (Brewster et al., 2007). However, as time passed, historical characteristics that differentiated CEE countries from the rest of Europe have faded and by now almost disappeared. If NPM continues to determine the way of public administration reforms as Dan (2015) presumes, this tendency could continue.

### **3. TENDENCIES IN HR MANAGEMENT**

There has been a lot of debate about the tendencies of convergence and divergence in global HRM. Several factors as for example opposing interpretations about their definition, influential components of the formation of private and public sector HR practice, have led to only modest results in this question.

*Convergence* Not surprisingly after the introduction of NPM it was obvious that HR practices, too, had to be reshaped according to the new principles that has pushed the balance towards the side of convergence between public and private sectors. Many stand for the view that technological development (Kerr et al., 1960; Hickson et al., 1974) and globalisation support convergence between countries and sectors, however for more careful investigation of this matter data collected at only one time – many studies rely on such – seems insufficient (Mayrhofer et al., 2011).



*Divergence* On the other end there is divergence. As also mentioned earlier in connection to the two sectors, the private and the public sphere fundamentally differ. Divergence can also be observed when looking at the HR practice of the subsidiaries of MNCs, even when looking at one region, as for example CEE only, and proof of the opposite has not yet been approved (Hofstede, 1980; Morley, 2008; Al Ariss – Sidani, 2016). Varieties of HR practices can be discovered regionally and nationally (Brewster, 2004), but sometimes also within the country, as for example in the case of local governments in Western and Eastern Germany or Northern and Southern Italy.

*Cross-vergence* The term refers to the middle way tendency assuming that convergence and divergence co-exist. There are converging tendencies in the different regions pointing to the same direction, but the HR practice is still diversified nationally (Brewster, 2004). Convergence and divergence is also dependent on the given level of analysis that is affected by different local, national, regional and global drivers (Mayrhofer et al., 2011).

## **4. RESEARCH**

### **4.1. Database, methodology, hypotheses and analysis**

As a basis of our research we use the Cranet database that provides the opportunity of longitudinal analysis. Cranet was founded by Cranfield Network, operated by Cranfield Business School being innovators in scientific HRM research in Europe. Cranet so far carried out eight data collecting waves from 1989 to 2014/2016. Cranet surveys are completed by a senior person from the chosen organisation with knowledge of HR.

Data over 12 years in three consecutive Cranet databases of 2004-2005, 2008-2009 and 2014-2016 were used in the current research. In the databases we examined data from 32 countries, forming two groups to compare them according to the above discussed theoretical background. The first, New Public Management (NPM) country grouping consists of data from the Anglo-Saxon countries of Australia, Canada, New-Zealand, UK and USA, in which NPM was introduced for the first time. The second, Central and Eastern European (CEE) group consists of the former socialist countries of Bulgaria, Czech Republic, Estonia, Lithuania, Hungary, Russia, Serbia, Slovakia and Slovenia, where the transformation of HR practices in the private

and public sectors started at the end of the 20th century after the political and economic systems changed. We aim to examine the global tendencies between the two sectors as well as to compare the two country groups on overall. According to these goals our hypotheses are:

1. The HR practice of the public sector converged to that of the private sector in the examined period.
2. The HR practice of CEE countries converged to that of NPM countries in the examined period.

To test the above hypotheses we chose three HR aspects:

1. Use of performance appraisal
2. Use of results from performance appraisal, in the field of
  - a) pay
  - b) training and development
  - c) career moves
  - d) workforce planning
3. Level of unionisation

IBM SPSS Statistics version 26 was used for the analysis. To test the hypotheses independent samples t-test was used.

#### **4.2. Research results**

As we mentioned above our first HR aspect was the use of performance appraisal, which is measured in the Cranet questionnaire. According to our hypotheses we would like to compare the private and public sectors, as well as the NPM and the CEE country groups.

Before turning to the detailed analysis of the use of performance appraisal system we shortly summarise findings about the use of formal appraisal system. (Table 1)

Table 1. The use of formal appraisal system 2004-2016 (%) in light of hypotheses

Time	2004-2005		2008-2009		2014-2016	
Sector	Private (N=4229)	Public (N=1646)	Private (N=2771)	Public (N=802)	Private (N=4296)	Public (N=1398)
H1	66.7	65.0	64.7	62.4	76.8	66.8
Country-group	NPM (N=1846)	CEE (N=709)	NPM (N=753)	CEE (N=1008)	NPM (N=910)	CEE (N=1671)
H2	79.5	60.2	83.0	55.2	93.6	68.8

Source: Own construction from Cranet database

We found that the average proportion of the usage of formal appraisal system grew during the examined period in the private sector and is almost constant in the public sector. This suggests just the opposite of our hypothesis (H1): the HR practice of the two sectors changed of contrary to expectations compared to each other. The public sector HR practice in terms of the use of performance appraisal visibly did not get closer to that of the private sector.

In sampled CEE countries the average proportion slightly decreased from the first period to the second, and after that a more notable increase is observable from the second period to the third. In the NPM countries we found a continuous increase in the examined period. As we can see, H2 is not true in this case.

Though the 2<sup>nd</sup> hypothesis turned to be false, the similarity between the 2 country groups is observable in the increase from the second survey round to the third one. One of the reasons for that could be the global financial crisis that has forced all organisations to focus more on efficiency.

Table 2. The use of performance appraisal system 2004-2016 (%) by sector and country group

Time	2004-2005		p-value	2008-2009		p-value	2014-2016		p-value
	Private	Public		Private	Public		Private	Public	
H1	86.3	82.0	0.001	90.1	90.9	0.666	92.0	95.2	0.041
NPM	N=1344	N=575		N=362	N=207		N=509	N=222	
H1	79.9	77.3	0.413	80.5	78.3	0.496	70.9	65.1	0.014
CEE	N=463	N=108		N=411	N=108		N=1186	N=418	
Country-group	NPM	CEE	p-value	NPM	CEE	p-value	NPM	CEE	p-value
H2	86.3	79.9	0.000	90.1	80.5	0.000	92.0	70.9	0.000
Private	N=1344	N=463		N=362	N=411		N=509	N=1186	
H2	82.0	77.3	0.151	90.9	78.3	0.000	95.2	65.1	0.000
Public	N=575	N=108		N=207	N=108		N=222	N=418	

Source: Own construction from Cranet database

A more specific observation is possible from Table 2. showing the survey results in both country groups in the different sectors. In NPM countries the performance appraisal was used to a smaller extent in the public sector in the first survey round, but in the second two survey rounds the percentage exceeded that of the private sector. Increase is observable in both sectors, but this latter one is more significant. The proportion of the use of performance appraisal system in CEE countries has been lower in the beginning, but not that much lower as the different historical context would suggest. The change pattern of the percentages however is totally different from that of NPM countries. According to p-values in NPM countries the proportion of the use of performance appraisal system is different by 5% significance in the two sectors in the first and the third period ( $p < 0.05$ ), but not in the second one. In the CEE this difference is not exist statistically in the first two periods, just in the last one ( $p < 0.05$ ).

When examining the two sectors separately we can see from the table above that the proportion of use of performance appraisal system is similar in the two sectors in the two country groups during the examined time period. In the private sector p-values show that the country group averages are different at 5% significance level in all survey rounds. The public sector data is different: the above mentioned finding is only true in the two second periods, and not in the first one ( $p > 0.05$ ).

Our second chosen aspect was the utilisation of the results of performance appraisal in the four fields. (Table 3) Comparing the two sectors it is visible that the proportion of the utilisation of the formal appraisal results decreased in both sectors in all fields during the examined period. The p-values confirm that the differences are statistically the same in all the sampled periods. It seems that H1 is not true in this case.

Table 3. Use of results from performance appraisal 2004-2016 in the field of ... (%)

Time / Hypothesis	2004-2005		p-value	2008-2009		p-value	2014-2016		p-value
H1 / Sector	Private	Public		Private	Public		Private	Public	
Pay	75.4 N=3925	63.5 N=1327	0.000	81.6 N=2984	67.3 N=722	0.000	73.9 N=4075	58.1 N=1285	0.000
Training & Development	89.4 N=4110	80.8 N=1435	0.000	79.5 N=2996	70.7 N=713	0.000	79.8 N=4076	64.1 N=1283	0.000
Career movement	80.4 N=3910	71.9 N=1356	0.000	77.0 N=2977	62.8 N=701	0.000	78.3 N=4072	57.8 N=1274	0.000
Workforce planning	60.7 N=3757	47.9 N=1287	0.000	59.4 N=2921	43.9 N=690	0.000	57.5 N=4046	42.1 N=1272	0.000
H2 / Country-group	NPM	CEE	p-value	NPM	CEE	p-value	NPM	CEE	p-value
Pay	67.6 N=1902	78.0 N=724		0.000	79.4 N=825		77.7 N=926	0.375	
Training & Development	94.5 N=2130	70.7 N=726	0.000	85.7 N=825	68.1 N=896	0.000	83.1 N=889	67.0 N=1581	0.000
Career movement	83.3 N=1953	57.7 N=697	0.000	78.0 N=813	65.6 N=893	0.000	80.0 N=885	66.0 N=1579	0.000
Workforce planning	61.7 N=1858	56.6 N=698	0.020	62.1 N=804	52.6 N=884	0.000	60.1 N=883	54.1 N=1575	0.004

Source: Own construction from Cranet database

In connection to the country groups it can be stated that the difference in the utilisation of appraisal results is significant in both groups, except for the period of 2008-2009, where this factor prevails in nearly identical proportions in the field of pay determination. It can also be observed that appraisal results are used to a higher extent in NPM countries in all fields except for pay in the first period. Average 94.5% is outstanding in the field of training and development in NPM countries in the period of 2004-2005. The proportions of average utilisation of appraisal results decreased in the two country groups, but the practice of the NPM and CEE countries has not converged. The initial difference has not changed, we reject our second hypothesis.

Table 4. Employees who are trade union members 2004-2016 (%)

Time	2004-2005		p-value	2008-2009		p-value	2014-2016		p-value
Sector	Private (N=4465)	Public (N=1745)		Private (N=3173)	Public (N=859)		Private (N=3689)	Public (N=1266)	
H1	31.0	57.1	0.000	27.8	55.5	0.000	24.6	49.9	0.000
Country-group	NPM (N=2159)	CEE (N=854)	p-value	NPM (N=810)	CEE (N=1189)	p-value	NPM (N=768)	CEE (N=1507)	p-value
H2	27.9	30.8		0.028	20.5		21.4	0.504	

Source: Own construction from Cranet database

Unionisation is a typical aspect of HR that can influence its role, importance and efficiency as well. Concerning unionisation numbers show that the proportion of membership decreased in each period in both sectors. Approaching between the practices of the two sectors is not observable: it is visible in all three periods that the average proportion in the public sector is twice as much as in the private sector. Thus H1 could not be supported in connection to the level of unionisation.

When looking at the two country groups we find that the level of unionisation has continuously decreased in the NPM country group during the examined period, while no such tendency is observable in case of CEE countries: level of unionisation decreased substantially by 2008-2009 and then increased by the time of the third survey round. Based on the p-value the average proportion is identical in the two country groups in the 2008-2009 period, but in the last survey period the numerical value in the NPM group is the half of that of the CEE group, thus we reject H2.

According to Karoliny and Poór (2010) high unionisation is characteristic to EU Anglo-Saxon countries while this number is low in CEE countries, where it substantially decreased after the regime change. On the other hand, non-EU Anglo-Saxon also show similar characteristics as current CEE. Unionisation shows decreasing tendency (Karoliny – Poór, 2010). A more detailed Table 5. shows the level of unionisation in the two country groups in the private and public sectors.

Table 5. Unionisation 2004-2016 (%) by sector and country group

Countries	Sectors	2004-2005	2008-2009	2014-2016
NPM	Private	20.0	14.0	9.0
	Public	48.0	37.0	25.0
CEE	Private	27.0	16.0	18.0
	Public	41.0	38.0	34.0

*Source: Own construction from Cranet database*

It is visible that unionisation is closer to each other in the two countries in the first two survey rounds, but by 2014-2016 there is more significant decrease in NPM countries in both sectors. The diminishing tendency is obvious, and in this table it could also be seen that the increase in the CEE country group appears only in the private sector and it is minor.

## 5. SUMMARY

New Public Management – NPM has been a major step in the modernisation appearing in the 1980s and spreading through the world from UK and other Anglo-Saxon countries. Though it received a lot of critiques, too, it still remains important, mostly as a toolbox, from which each state can choose techniques ideal for them. Argued by more academics, the historical and cultural context is significantly influential in the implementation of reforms.

In our research we have examined the public and the private sectors in a three-round survey based on the Cranet longitudinal database embracing the 2004-2016 time interval that includes the period of immediate transformation after regime changes in CEE countries as well as the financial crisis of 2008.

As the results of our research show, there is a clear difference between the HR practice of the Anglo-Saxon countries and the Central Eastern European countries. None of the examined aspects have confirmed the existence of significant convergence between the NPM and CEE country groups connected to NPM driven reforms that would justify the NPM benchmark. This is also supported by what was found in the current research about organisational size. Reviewing our database it can be stated that in both sectors the organisations' average size in the sample grew in time, while Drechsler and Randma-Liiv (2014) suggest that due to New Public Management driven reforms public sector organisations (should) have been rationalised. Based on our findings no tendency of cutbacks is observable on overall in the private sector in connection to reforms, nor can it be observed in any of the sectors concerning the crisis in this aspect. Moreover, Drechsler (2003) states that the size of public sector organisations increased in CEE countries in the first years after the regime change. As stated in the above review, it looks that contextual differences have a great influence (Gellén, 2012). Previous researches so far show very little proof of convergence (Al Ariss – Sidani, 2016). Current findings support the view that though global competition and the pursuit of efficiency are believed to result in convergence, the underlying dynamics of development and unseen factors render these changes much more complex and hardly predictable (Kauffmann, 2016). Very similarly, no significant convergence between the public and private sectors was observed. Sector specific results among countries show different patterns – just as in case of the use of performance appraisal, the fundamental differences between the two sectors seem

to prevail. Based on our research we have found that our hypotheses had to be rejected: no convergence between sectors or country groups can be discovered. On the other hand NPM seems to remain a topic among professionals, and certain techniques of it are still being used (Dan – Pollit, 2015) leaving the opportunity for more to be discovered.

## REFERENCES

- Al Ariss, A. – Sidani, Y. (2016): Comparative international human resource management: Future research directions. *Human Resource Management Review*, Vol. 26. No. 4. pp. 352–358.
- Borins, S. (2002): Leadership and Innovation in the Public Sector. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 23. No. 8. pp. 467–476.
- Bossaert, D. – Demmke, Ch. (2003): Civil Services in the Accession States. Retrieved from Maastricht: European Institute of Public Administration.
- Bouckaert, G. – Nemeč, J. – Nakrošis, V. – Hajnal, G. – Tönnisson, K. (2009): Public Management Reforms in Central and Eastern Europe. Bratislava: NISPA CEE Press.
- Box, R.C. – Marshall, G.S. – Reed, B.J. – Reed, C.M. (2001): New Public Management and Substantive Democracy. *Public & Administration Review*, Vol. 61. No. 5 pp. 608–619.
- Brewster, C. (2004): European perspectives on human resource management. *Human Resource Management Review*, Vol. 14. No. 4. pp. 365–382.
- Brewster, C. – Sparrow, P. – Vernon, G. (2007): The International human resource management. London: CIPD.
- Christensen, T. – Lægreid, P. (1999): New Public Management: Design, Resistance, or Transformation? A Study of How Modern Reforms Are Received in a Civil Service System. *Public Productivity & Management Review*, Vol. 23. No. 2. pp. 169–193.
- Dan, S. (2015): The New Public Management Is Not That Bad After All: Evidence from Estonia, Hungary and Romania. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, Vol. 44. pp. 57–73.
- Dan, S. – Pollit, Ch. (2015): NPM Can Work: An optimistic review of the impact of New Public Management reforms in central and eastern Europe. *Public Management Review*, Vol. 17. No. 9. pp. 1305–1332.
- Drechsler, W. (2003): Lessons for Latin America and the Caribbean in Managing Public Sector Restructuring: Public Sector Downsizing and Redeployment Programs in Central and Eastern Europe. Retrieved from Inter-American Development Bank, Regional Policy Dialogue, Public Policy Management and Transparency Network. Washington, DC: IDB.
- Drechsler, W. – Randma-Liiv, T. (2014): The New Public Management Then and Now: Lessons from the Transition in Central and Eastern Europe. Tallinn University of Technology Working paper. Tallinn: Ragnar Nurkse School of Innovation and Governance.



- Gellén, M. (2012): A közigazgatási reformok az államszerep változásainak tükrében (Doktori értekezés, Széchenyi István Egyetem Állam-és Jogtudományi Doktori Iskola).
- Gendron, Y. – Cooper, D.J. – Townley, B. (1999): In the Name of Accountability: State Auditing in the Province of Alberta and New Public Management. Paper presented at the Conference: Critical Perspectives on Accounting, 22–24 April, City University of New York.
- Goldfinch, Sh. – Wallis, J. (2010): Two Myths of Convergence in Public Management Reform. *Public Administration*, Vol. 88. No. 4. pp. 1099–1115.
- Gruening, G. (2001): Origin and Theoretical basis of New Public Management. *International Public Management Journal*, No. 4. pp. 1-25.
- Hall, P. A. – Soskice, D. (2001): *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford: Oxford University Press.
- Hickson, D. J. – Hinings, C. R. – McMillan, C. J. – Schwitter, J. P. (1974): The culture-free context of organization structure: A tri-national comparison. *Sociology*, pp. 59-80.
- Hofstede, G. (1980): *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills: Sage.
- Hood, C. – Dixon, R., (2015): What We Have to Show for 30 Years of New Public Management, COMMENTARY. *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, Vol. 28. No. 3. pp. 265–267.
- Hood, C. – Jackson, M. V. (1991): The New Public Management: Recipe for Disaster? *Canberra Bulletin for Public Administration*, Vol. 64. No. 5. pp. 16-24.
- Ibsen, Ch.L. – Larsen, T.P. – Madsen, J.S. – Due, J. (2011): Challenging Scandinavian Employment Relations: The Effects of New Public Management Reforms. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22. No. 11. pp. 2295–2310.
- Karoliny M. – Poór J. (2010): A HR gyakorlatok alakulásának összehasonlító vizsgálata a világ négy régiójában, közép-kelet-európai sajátosságokat keresve. *Competitio*, Vol. 13. No. 2. pp. 20–38.
- Kaufman, B. E. (2016): Globalization and convergence–divergence of HRM across nations: New measures, explanatory theory, and non-standard predictions from bringing in economics. *Human Resource Management Review*, Vol. 26. pp. 338–351.
- Kerr, C. – Dunlop, J. – Harbison, F.H – Charles Myers, Ch. (1960): *Industrialism and Industrial Man*. Cambridge: Harvard University Press.
- Knies, E. – Boselie, P. – Gould-Williams, J. – Vandenabeele, W. (2018): Strategic Human Resource Management and Public Sector Performance: Context Matters. *The International Journal of Human Resource Management*, <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1407088>.
- Kuhlmann, S. (2010): New Public Management for the 'Classical Continental European Administration': Modernization at the Local Level in Germany, France and Italy. *Public Administration*, Vol. 88. No. 4. pp. 1116–1130.
- Kure, N. – Malmrose, M. (2016): Challenging the myth of NPM in Denmark. In: Lapsley, I. – Kentson, H. (Eds.): *Modernizing the Public Sector: Scandinavian Perspective*. Oxon: Routledge. pp. 53–65.

- Lőrincz, L. (2007): Közigazgatási reformok: mítoszok és realitás. *Közigazgatási Szemle*, Vol. 1. No. 2. pp. 3–13.
- Manning, N. (2001): The legacy of New Public Management in developing countries. *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 67. No. 2. pp. 297–312.
- Mayrhofer, W. – Brewster, C. – Morley, M. J. – Ledolter, J. (2011): Hearing a different drummer? Convergence of human resource management in Europe - A longitudinal analysis. *Human Resource Management Review*, Vol. 21. pp. 50–67.
- Minogue, M. – Polidano, Ch. – Hulme, D. (2001): *Beyond New Public Management*. Cheltenham: Edward Elgar Publisher.
- Morley, M. J. (Ed.) (2008): *Managing Human Resources in the Transition Economies of Central and Eastern Europe*. London: Global HRM Series, Routledge.
- OECD (1995): *Governance in Transition, Public Management Reforms in OECD Countries*. Paris: OECD.
- Osborne, D. – Gaebler, T. (1994): *Új utak a közigazgatásban*. Budapest: Kossuth kiadó.
- Osborne, S. P. (2006): The New Public Governance? *Public Management Review*, Vol. 8. No. 3. pp. 377–388.
- Pollitt, C. (1990): *Managerialism and the Public Services*. Oxford: Blackwell.
- Robinson, M. (2015): *From Old Public Administration to the New Public Service – Implications for Public Sector Reform in Developing Countries*. Retrieved from UNDP Global Centre for Public Service Excellence.
- Rosta, M. (2012): Az új közzolgálati menedzsment célja. *Társadalomkutatás*, Vol. 2. pp. 169–185.

# THE SYNERGETIC EFFECTS OF BIG DATA ANALYTICS AND DIGITALIZATION ON VALUE CHAIN OPTIMIZATION

**PRANJIC, GORAN**

PhD candidate at the University of Pecs,  
Faculty of Business and Economics  
[pranjicgoran1@gmail.com](mailto:pranjicgoran1@gmail.com)

## **Abstract**

The study discusses how Big Data Analytics (BDA) impacts the primary and supporting processes of the company's value chain. The study investigates the synergetic positive effects of BDA and digitalization on value chain optimization. The BDA is a powerful tool that is on disposal to the decision-makers to make better and more precise decisions in real-time. The BDA offers enormous benefits for the company and, as such, represents a significant factor for gaining competitive advantage.

This conceptual paper is not based on the field research but on the methodology that grounded on desk research by review of the scientific literature and analyzing the research papers that are published in decent international journals.

The study proves that the mastering of BDA is one of the steps in the *evolution* of the contemporary business organization. This task should have strategic importance for the company since the BDA will create the precondition for optimization of the company value chain. The BDA allows adjustment of operational, tactical, and even strategic decisions and plans in near or in the real-time dimension. Also, it shows that BDA influence marketing function in all its phases (*pricing, pre-sale, after the sale, campaign tracking, market analysis*) throughout the better targeting, the better relation with the costumes, the better understanding of the costumer's needs. The BDA in synergy with the smart and connected products and services secure a better and more accurate understanding of market trends, competitors' moves and threats, and opportunities. With better performance in management, operations, marketing, and a better understanding of concurrent intentions, the company will retain or even gain competitive advantage

The study concludes that in the future, the BDA is one of the pivotal steps that precede the introduction of Augmented reality and Artificial intelligence as an unavoidable future course of strategic determination of the company as a principal tool for gaining and retaining of the competitive advantage.

*Keywords: Big Data Analytics, Value Chain optimization, competitive advantage*

## **1. INFLUENCE OF SMART AND CONNECTED PRODUCTS ON PORTER'S FIVE COMPETITIVE FORCES**

The smart and connected products are the source of a vast amount of data. In the era of digitalization, which is one of the most critical economic megatrends that (re)shaping the contemporary economic environment, many companies face enormous challenges on how to preserve and secure competitive advantage. Some authors call the era of digitalization, "*fourth industrial revolution*" (Schwab, 2017) that will have a profound impact on business. Availability of new data from the smart and connected products will offer new opportunities and "*will disrupt value chains and will force the company to rethink almost everything they do, from how they conceive, design and source products, to how they are manufacturing, operate and service them*" (Porter – Heppelmann, 2014). Those companies that will be able to harvest and, in real-time, use data from the smart and connected product will secure competitive advantages. Digitalization with the smart and connected products will influence traditional Porter's five forces that shape strategy (Porter, 2008) throughout all five forces (Porter – Heppelmann, 2014). For example, *the buyer's bargaining power* reduces with better, timely, and more accurate information about buyer's habits and preferences; since producers will be able to adjust its offers and individual targeting. On the other side, the buyer's bargaining power increases by empowering them with the possibility to explore and compare available offers.

*The supplier's bargaining power* reduce if they continue to offer old and traditional supply inputs. If suppliers manage to create insights from Big data, by providing smart supply inputs, they will generate substantially more bargaining power.

*The threat of new entrants.* The smart and connected product set high barriers for the new entrants since those products are produced with the up-to-date technological solutions, which

imply high and fix cost, very sophisticated product design and features, the unique expertise of the workforce. The barriers can be lowered "*when smart, connected products leapfrog or invalidate the strengths and assets of incumbents, or when incumbents hesitate to fully embrace the capabilities of smart, connected products, preferring to protect hardware-based strengths and profitable legacy parts and service businesses.*" (Porter – Heppelmann, 2014)

*The threat of substitutes.* With the smart features and embedded technological solutions, with the possibility of customization, the smart and connected product can outperform traditional substitutes in any way, which lowers threats of substitution. On the other hand, treats of substitutions rise when new smart and connected products are introduced with the better features that customers valued more than the original product.

*Rivalry among competitors.* Smart, connected products create preconditions for the new types of differentiation among competitors introducing entirely new product and service features. With the data about product usage, the company can develop tailored-made offerings and have a better and more efficient pricing strategy. The data from the smart and connected products allows to price strategists to apply price segmentation among customers, even to use first-degree discrimination, which so far was only a theoretical category.

### **1.1. Sources of the competitiveness**

The competitiveness comes out from many separate activities the company conducts, such as product design process, production/service, sales and marketing, delivering, and after-sale servicing its product. The company can achieve cost leadership and differentiation in each of the processes mentioned above. In an attempt to determine the source of competitive advantage, it is crucial to analyze all the processes and to establish interactions among them. It is strategically important to understand cost trends, and to confirm existing and to uncover hidden and unobvious sources of differentiation.

### **1.2. The interdependence of the elements of the value chain**

The company's value chain is a part of the much broader set of activities that it is known as a value system. Suppliers, whit its internal value chain (pre-values), produce goods that

represent inputs for the company, which influence and becoming part of the company's final products and its value chain. By this, suppliers affect the overall value system very profoundly. The additional influence over the customer and the company's values are arrayed by the wholesalers, through the value chain of intermediaries (Value of intermediaries). The product of the company eventually becomes an integral element of the value chain of the customer, which defines the needs of the customer- as a final user of the company's product. Gaining and retaining the company's competitive advantage depends not only on recognizing it's value chain but also understanding what the place of the company's value chain within the overall value system is. Capturing and processing of the data that are coming out from the value system, and using the insights from them can be used for the company value chain optimization.

### **1.3. Company competitive strategies**

It is a central issue in the competitive strategy of the relative position of companies within the industry. Data about competition is crucial for choosing the right competitive strategy. BDA translates data into actionable insights and provides strategic decision-makers clear options and situations within the industry. Positioning determines the company's profitability in the relation of the other competitors in the same industry sector. Finding the right position within the industrial sector, the company can earn more compering with its competitors, even if the structure is unfavorable, and the average profitability of the industry is not so high. Although the company may have many strengths and weaknesses compared to competitors, the differentiation and cost leadership are two primary competitive advantages that a company can have. The importance of any company's lack of advantages ultimately is a function of differentiation and/or cost leadership. Both are essential elements of the company's ability to come to an end with five competitive forces better than the competitors (Porter, 2008). The differentiation and cost leadership combined with a different company's activities represents the foundation for the three generic strategies for gaining competitive advantages over the competitions: cost leadership, differentiation, and focus strategy.

The focusing strategy has two options: focusing on costs and focusing on differentiation. Each generation strategy includes fundamentally different items to achieve competitive

advantages by combining the choice of types of competitive advantages in line with strategic goals.

#### **1.4. Digitalization and Differentiation strategy**

The company can differentiate its product or service from the competition if they succeed to have specific characteristics that customer perceives as essential and valuable to them. The extent to which competitors can differentiate from one another in an industry can be an essential element of an organizational structure. The sources and ways of the differentiation are often not understood by the strategist. Usually, as the internal and individual factors are taken as the primary source of the differentiation. It is wrongly perceived that only marketing activities and product characteristics are ways of achieving differentiation. Usually, the importance of the value chain and its place within the value system is neglected. The best example is Apple that besides that, they produce high-quality products which have specific intangible value for their customers, that they are prepared to pay the premium price to have Apple products only to be able to differentiate themselves from others. To reach success in the differentiation strategy, it requires the involvement of the entire company, not only one or a few segments, such as marketing. Differentiation allows the company to set the price of the products at an additional cost, to have higher turnover at the same price, or to achieve benefits, such as retaining customer loyalty during cyclical or seasonal falls. Producing added value by the BDA and getting more precise and up to date insights about customers' needs, preferences lead to the differentiation from the competitions that are not practicing or having BDA. The BDA is an ultimate tool for achieving the fulfillment of the successful differentiation strategy and with that gaining and retaining the competitive advantages.

## **2. VALUE CHAIN OPTIMIZATION**

### **2.1. Porter's value chain**

Maintaining a competitive advantage has become the principle of a modern business strategy. Companies try to identify opportunities in the environment and create a product or service that will outgrow competition in one or more elements. Only innovative companies belong to

winning one in a competitive battle. Only the most innovative companies manage to keep above-average earnings.

Identifying an opportunity in the environment should be an incentive for the most efficient compiling of enterprise resources. The efficient use of the available resources of the company leads to added value creation. Creating added value takes place in a series of targeted activities that are in mutual relationship. Each of the activities is related to one or more processes. The end of a process represents the entry into the next process. Their characteristic is that the output value is always higher than the input value.

There are five basic processes (activities) in the enterprise, also referred to as primary processes (Porter, 1985):

1. *Supply of inputs* (inbound/procurement logistics) covers activities of receiving goods, raw material quality control, storage, delivery to further processing;
2. *Production* means the transformation of inputs into products (physical production process), consist of manufacturing, production control, quality control, maintenance;
3. *Marketing and Sales* imply activities such as customer management, order taking, promotion, sales analysis, market research;
4. *Outbound logistics* means orders taking, collecting, storing and distributing products to customers, ensuring physical availability of products to customers, invoicing;
5. *Customer service* includes after-sales activities related to full functionality and maintenance of its value (after-sales activities) such as warranty, maintenance, education and training, upgrades.

Besides these five core activities, the value chain also has supportive activities that do not directly add value but support primary activities. There are four types of support activities:

1. *Procurement*: consists of supplier management, funding, subcontracting, specifications
2. *Product and technology development*: it encompasses product and process design, production engineering, market testing, research and development of new products and services;



3. *Human Resources Management*: covers training, staff planning, recruitment;
4. *Administration*: legal, planning, and financing activities.

Successful operation management in primary and supporting processes results in a difference between the value of the products sold and the costs involved in their production. The sum of the added value of each part of the chain is smaller than the total added value created by the enterprise as a whole. The reason is the synergic effects that arise from the relationship between individual parts of the company (internal processes), but also from the market position of the company as a whole (negotiating power towards customers, suppliers, competition, brand value).

## **2.2. The technology impact on value chain optimization**

Technology is involved in every activity that creates value and, as such, plays a significant role in competitiveness. The value chain emphasizes the presence of information technology since each activity that creates value simultaneously generates but also uses information. Information systems are used for planning, control, optimization, measurement, and other activities. Information technology also plays a significant role in linking all types of activity, since optimization requires information flow. In the manufacturing company- digitalization, smart and connected product, and processes have the most substantial and profound impact on manufacturing companies since the Second Industrial Revolution at the beginning of the 20<sup>th</sup> century (Porter – Heppelmann, 2015). The effectiveness in manufacturing can be the base of competitive advantage, only if all requirements, in all stages, are taken into consideration (Wheelwright – Hayes, 1985).

Analysis of the underlying processes in a company is possible by measuring. The measurement and consequently optimization cannot be done only in one or in a few parts of manufacturing since, over time, less developed parts will tend to draw the more advanced one back to its, lower, level. The smart and connected processes and products are the sources of the unprecedented amount of data in all production stages. Empowered with the BDA tools, the decision-making process will be better and more efficient if based on valid data.

Here are some examples that give perspectives of what can be measured within the value chain, and consequently, more successfully managed:

- *Supply of inputs*: receipt and input control of material, delivery time, supplier dates (spontaneous financing), supplier rating, contract control.
- *Operations*: regulatory compliance, fixed cost absorption, standard cost monitoring, required quality, percentage of defective semi-finished / finished products, production time, intermediate / inventory stock turnover ratio (security stock).
- *Marketing and sales*: pricing policies, price personalization, customer loyalty, the success of promotional activities, segmentation of customers, products and distribution channels, pricing flexibility.
- *SCM*: sales and profitability by distribution channels, contract control, business partner's risk, the return of defective products.

The data that smart and connected product generates can be successfully "captured" and processed with the BDA which represents the latest technological revolution of data management and using of data to measure and therefore manage more precisely, to make a better prediction and smarter decision (McAfee – Brynjolfsson, 2012). Those data have all characteristics of the Big data, which are *Volume*, *Velocity*, and *Variety*. *The volumes* present a massive amount of data that is now available to be harvested through many different channels and sources. *The velocity* represents the speed of data creation, where the managers are in a position to approach data in real or near-real time and to get instant insights as a base for future decisions. *The variety* is a category that describes different sources that produce a wide range of data. In this respect, it is essential to be able to make those data readable and useable for interaction with the data that are coming from different sources.

Successful translation of Big data into actionable insight, ready to use in the decision-making process, can produce optimization and improvement in primary and supporting processes. All this improvement can be achieved in real-time dimensions, avoiding post hoc analysis, and costly adjustments. Acquiring data and unlocking the full potentials of the data are critical sources of competitive advantage (Porter – Heppelmann, 2014). The BDA solutions can provide, not only an analytical overview of the current operations but predict the capability of the future movement based on real-time data. The BDA possesses the ability to prescribe

to the decision-maker which direction of the action should take in the future. The Barila (Hamond, 2008) and Wall-Mart case study (Johnson, 2006), shows how they succeed to "unlock" the fourth characteristic of Big data, which is *value*. They achieved a competitive advantage through the optimization of its internal processes by the adoption of the most modern and up to date information system. Analyzing the data gathered from the customers, sales point, supply chain, marketing, etc., BDA succeeds to create tangible value for the decision-makers in optimizing and adjusting its value chain within a value system that those two companies operate in.

### **2.3. Value chain areas of impact**

The digitalization of smart and connected products will impact the value chain in areas such as design, HR, service, and marketing. (Porter – Heppelmann, 2014).

*In design*, the products, the hardware will need to be standardized while software will need to be able to customize according to the customer's needs. The products will need to be personalized, upgradable, and distantly accessible, to have predictability, functional, and enhanced service. For this kind of product, specialized expertise will require the ability to connect and integrate all those characteristics.

*In the product development*, the production process flexibility should be achieved, since, customers demand a constant change of the product possibilities. The companies will need to adjust their organizational structure in a way to be able to quickly and efficiently achieve designed modifications based on the customer's feedback.

*After-sale service*. Smart, connected products will be empowered with the sensors that will transmit all relevant data about product usage, problems, and performances. With this capability, the companies will achieve a high degree of predictability of product maintenance, and it will provide clear insights about service productivity. With the remote access, the diagnostics will be much easier, and it will allow undertaking remote repairs. With such distal insights about the smart product, it will influence organizational service adjustments since the company will be able to plan its service capacity, service schedule, and spare parts inventory. It is possible to discover the design faults, and other "*invisible*" characteristic if the data is harvested from product usage. This knowledge can be used in the new design cycles, which

will create a more reliable and fault-free product, with a reduced need for service on a more acceptable level. Furthermore, those data will give insights about the validity of warranty claims and possibly misused of the warranty agreement.

*In the marketing, smart and connected products will create precondition of the establishment of the new and more personalized relation between customers and the company. "Using data analytics tools, firms can segment their markets in more-sophisticated ways, tailor product and service bundles that deliver greater value to each segment, and price those bundles to capture more of that value. This approach works best when products are quickly and efficiently tailored at low marginal cost through software (as opposed to hardware) variation." (Porter – Heppelmann, 2014, pp. 22.).*

*HRM department needs to acquire a new set of expertise to maximize the benefits and potentials that digitalization and the BDA offer. It will represent significant challenges. The HR department will need to secure enough human capacities that will be able to "harvest," store, process data from smart products, and to "translate" into actionable insights. The HR departments will need to secure that "Engineering departments, traditionally staffed with mechanical engineers, must add talent in software development, systems engineering, product clouds, big data analytics, and other areas." (Porter – Heppelmann, 2014, pp. 22.)*

### **3. CONCLUSION**

The fourth industrial revolution, through BDA and digitalization, offers significant benefits. Those benefits are the foundation and source of retaining and gaining a competitive advantage. The contemporary business environment creates a vast amount of data that skillful companies can translate to a competitive advantage. Big data will impact operations profoundly throughout the company's value chain (primary and supporting processes). The smart and connected products and services and BDA influence management throughout all its function (*executive office, finance, accounting, HR, IT*) with the improvement of decision quality, speed, and accuracy of decision making, and better planning. The BDA allows the decision-makers to adjust its operational, tactical, and even strategic decisions and plans in near or in the real-time dimension. Also, BDA influences marketing function in all its phases (*pricing, pre-sale, after the sale, campaign tracking, market analysis*) throughout the better

targeting, the better relation with the costumes, the better understanding of the customer's needs. The BDA in synergy with the smart and connected products and services secure a better and more accurate understanding of market trends, competitors' moves and threats, and opportunities. With better performance in management, operations, marketing, and a better understanding of concurrent intentions, the company will retain or even gain a competitive advantage.

*Future direction:* The mastering of BDA is one of the steps in the *evolution* of the contemporary business organization. This task should have strategic importance for the company. The unified approach through the company will produce positive impacts on decision making, SCM, inventory, manufacturing, marketing, sales, post-sales function. It will be the base of introducing Artificial intelligence as an unavoidable future course of strategic determination of the company. Moreover, effective and efficient Big data will serve as the foundation for the introduction of the Augmented Reality (AR) strategy in the company, where Porter and Heppelmann see as an unavoidable tool of solving the gap between 2-D data and 3-D reality (Porter – Heppelmann, 2017).

## REFERENCES

- Hamond, H. J. (2008): Barilla SpA –a case study. S.I.: Harvard Business School.
- Johnson, F.P. (2006): Supply Chain Management at Wal-Mart, London, Ontario: Ivey Management Service.
- McAfee, A. – Brynjolfsson, E. (2012): Big Data: The Management Revolution. Harvard Business Review, October 2012.
- Porter, M. – Heppelmann, J. (2014): How smart, connected products are transforming competition. Harvard Business Review.
- Porter, M. – Heppelmann, J. (2015): How smart, connected products are transforming companies. Harvard Business Review, No. 10. pp. 97–114.
- Porter, M. – Heppelmann, J. (2017): Why every organization needs an augmented reality strategy. Harvard Business Review, No. 11–12. pp. 46–57.
- Porter, M. (1985): Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Simon and Schuster.
- Porter, M. (2008): The five competitive forces that shape strategy Harvard Business Review, No. 1. pp. 79–94.
- Schwab, K. (2017): The Fourth Industrial Revolution. New York: Penguin Random House LLC.
- Wheelwright, S.C. – Hayes, R.H. (1985): Competing for through manufacturing. Harvard Business Review, No. 1–2. pp. 99–109.

# USING THE UTAUT MODEL TO DETERMINE FACTORS AFFECTING THE ADOPTION OF E-COMMERCE AMONG SMES IN DEVELOPING COUNTRIES: EVIDENCE FROM GHANA

**POBEE, FREDERICK**

PhD Candidate

Faculty of Business and Economics

University of Pécs

[pobee.fred@gmail.com](mailto:pobee.fred@gmail.com)

## **Abstract**

Over the past few years, e-commerce as witnessed an extraordinary growth in Ghana. This phenomenon is nudging SMEs to embrace e-commerce. Consequently, the understanding of Ghanaian SMEs e-commerce adoption behavior has attracted the attention of academia and marketers alike. The main objective of this study is to identify the factors influencing Ghanaian SMEs intentions to adopt e-commerce. To this end, total of 204 SMEs was surveyed and their perception of the variables in the UTAUT model i.e. performance expectancy, effort expectancy, social influence, facilitating conditions and behavioral intentions were measured. Multiple regression analysis was utilized for data analysis and hypothesis testing. Results show that performance expectancy, effort expectancy, social influence, facilitating conditions and behavioral intentions positively and significantly influenced SMEs to adopt e-commerce.

*Keywords: E-commerce, adoption, performance expectancy, behavioral intention, developing countries*

## **1. INTRODUCTION**

Technological advancement has influenced businesses, both large and small to adopt a modern and sophisticated way of trading and doing business. The synergy between technology and commerce has long existed and continues to be investigated by many researchers (Choshin – Ghaffari, 2017; Rahayu – Day, 2015; Cegarra-Navarro et al., 2007; Feizollahi et al., 2014). Business processes in commerce, banking, and insurance have evolved with the advent of technology (Rahayu – Day, 2015). In order to keep up with this trend, many

organizations especially the larger ones have adopted e-commerce as a means of transacting business to optimize and enhance the relationship and communication between its producers, distributors and customers (Chiliya et al., 2011; Chong, 2008). Conversely, it is evident in the literature that, SMEs in developing countries unlike the larger firms have a low rate of e-commerce adoption. (Grandon – Pearson, 2004; Kartiwi – MacGregor, 2008; Shah Alam et al., 2011; Long et al., 2011).

According to Rahayu and Day (2015) organizations are being forced to go digital if not they will be left behind by those who have. As it was stated in the wall street journal, “small firms need to get in the e-commerce game or they are going to be shut out of a critical part of the marketplace” (Shah Alam et al., 2011). It comes as no surprise that government in many nations have issued policies to ensure many of the operations of SMEs are IT enabled. For example, in the UK, The UK Online for Business and Wales Information Society (WIS) initiatives were introduced to promote digital transactions by their SMEs (OECD, 2002). In Australia, initiatives like; the National Technology Online program (ITOL) and the online Business Resources Facility, were introduced for SMEs to perform most of their businesses online (OECD, 2002). “Netherland go Digital” program and “PRISM initiative” program (OECD, 2002) were introduced in the Netherlands and Ireland respectively to promote SMEs in e-commerce adoption. Despite these initiatives and interventions by governments, some studies showed the adoption of e-commerce by SMEs especially in developing countries is far-fetched (Chong, 2008; Grandon – Pearson, 2004; Long et al., 2011; Shah Alam et al., 2011; Kartiwi – MacGregor, 2008).

Extant studies exist on e-commerce adoption by businesses, however, most of these studies have their focus on first, large organizations (Gorla et al., 2017; Alsaad et al., 2019; Biagi – Falk, 2017) and second, in developed countries (Holger – Wilhelm, 2019; Kwak et al., 2019; Ming et al., 2018). Surprisingly, there is a dearth of research with focus on e-commerce adoption by SMEs in the context of DCs. Acknowledging the differences between developed and developing countries from a political, social, economic as well as cultural standpoints may orient researchers and practitioners to know that the findings on e-commerce adoption research in developed countries cannot be extrapolated to the developing countries (Rahayu – Day, 2015). Again, large companies differ from SMEs in terms of their ‘reach’ and ‘rich’, making their operations sophisticated and networked. Therefore, factors that might

necessitate larger firms to adopt e-commerce may be different from that of SMEs. This research contributes to the literature on e-commerce by investigating the adoption of e-commerce among SMEs in DCs with evidence from Ghana.

## **2. RESEARCH FRAMEWORK AND LITERATURE**

### **2.1. The unified theory of acceptance and use of technology (utaut)**

The UTAUT was propounded by Venkatesh et al. (2003) and it has been adapted as a model to study many technology and systems adoption researches including Cao and Niu (2019); Jewer (2018); Gupta et al. (2008); Suki and Suki, 2017 and Schaupp et al. (2010). Originally, Venkatesh et al. (2003) developed this model to investigate variables responsible for the acceptance and use of ICT among employees of organizations. However, the use of the UTAUT model has extended beyond the world of information systems into other social and management fields such as mHealth (Hogue – Soward, 2017); road transport services (Madigan et al., 2016); internet banking (Tarhini et al., 2016; Rahi et al., 2018); mobile banking (Raza et al., 2019; Savic – Pesterac, 2019); e-learning (Aditya – Permadi, 2018) and e-governance (Al Mansoori et al., 2018).

The UTAUT holds that the use of a technology or system is influenced by behavioral intention. And behavioral intention as a construct is also influenced by variables such as performance expectancy (PE), effort expectancy (EE), social influence (SI) and facilitating conditions (FC) (Venkatesh et al., 2003). The definitions and root constructs of the four constructs of UTAUT is provided in Table 1.



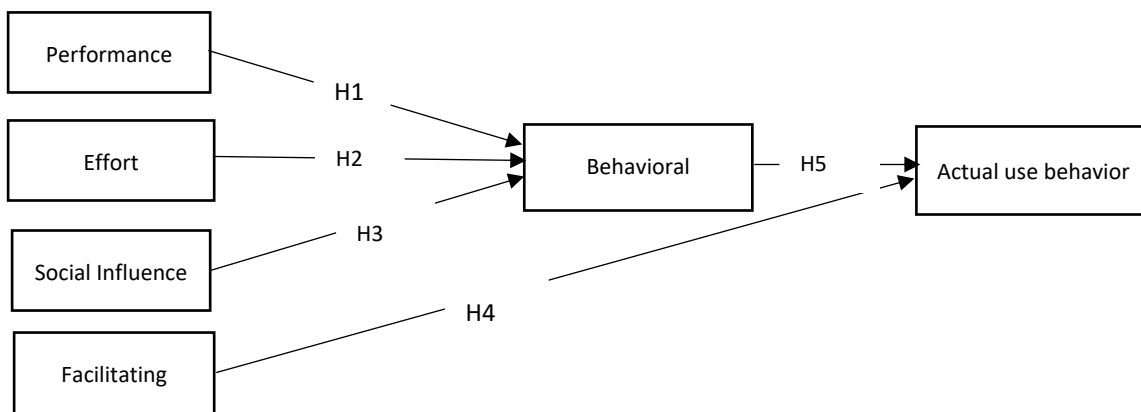
Table 1. Defined variables of the UTAUT model

Variable	Definition	Root construct
Performance expectancy (PE)	The degree to which an individual perceives using a system will help him or her to attain gains in performance	Perceived Usefulness from Technology Acceptance Model (TAM)
Effort expectancy (EE)	The degree of perceived ease associated with the use of a system	Perceived ease of use from TAM
Social influence (SI)	The degree to which an individual perceives that important others believe he or she should use a new system	Subjective norm in Theory of Reasoned Action (TRA), TAM2, Theory of Planned Behaviour (TPB)
Facilitating conditions (FC)	The degree to which an individual believes that an organizational and technical infrastructure exists to support use of the system.	Perceived behavioral control' from TPB

Source: Venkatesh et al. (2003)

## 2.2. Research model and hypotheses

Figure 1. Theoretical framework (UTAUT)



Source: Venkatesh et al. (2003)

Many researches including Hogue and Sower (2017); Madigan et al. (2016); Tarhini et al. (2016); Rahi et al. (2018); Raza et al. (2019); Savic and Pesterac (2019); Aditya and Permadi (2018) and Al Mansoori et al. (2018) have tested the variables in UTAUT model in the fields of information systems, health, tourism and environment sustenance and found some positive relationships between the independent and dependent variables. It is therefore evident that

the predictive effects of the variables in the UTAUT model are theoretically and practically grounded and can therefore be equally applied to study the e-commercialization of SMEs since it has been proven and cited as explanation of human behavior. As a result, the research adopts the variables of the UTAUT to explore the behavioral intention of SMEs e-commerce adoption. Consequently, this research hypothesized:

- **H1.** Performance expectancy (PE) positively influence the intention of Ghanaian SMEs to adopt e-commerce.
- **H2.** Effort expectancy (EE) positively influence the intention of Ghanaian SMEs to adopt e-commerce.
- **H3.** Social influence (SI) positively influence the intention of Ghanaian SMEs to adopt e-commerce.
- **H4.** Facilitating conditions (FC) positively influence the use of e-commerce among Ghanaian SMEs.
- **H5.** Behavioral intention (BI) positively influence the use of e-commerce among Ghanaian SMEs.

### **3. RESEARCH METHODOLOGY**

#### **3.1. Sampling and data collection**

Data was collected from the three most populous and industrious regions in Ghana, i.e. the Greater Accra region, Ashanti region and the western region of Ghana. Researches show that collecting data from a big metropolitan city is better to extrapolate the entire population (Bailey et al., 2016; Chekima, 2016). Generally, in Ghana it is difficult to get a complete database of SMEs. Therefore, the population of the study comprised of SMEs in the commercial cities of Accra, Kumasi and Takoradi which are located in the Greater Accra, Ashanti and Western regions of Ghana respectively. The size of the company in terms of the number of employees it has was used as the criteria to determine whether it can be considered as an SME. As indicated by Prange and Pinho (2017) an SME is a business with more than 30 employees but less than 250 employees. This range was used as the benchmark to select the SMEs. A total of 204 SMEs was randomly selected from the three regions using

the proportional sampling technique. The purpose is to fairly represent the SMEs in the three selected regions.

### 3.2. Research instrument and measures

A survey was used for the collection of data from the responding SMEs to test the hypothesized model. The questionnaire was in two parts, section A gathered data on the demographics of the SMEs such as the number of employees; year of incorporation; and experience with e-commerce. Section B was on questions related to the hypothesized variables. Items in the survey were measured on a five-point Likert scale ranging from 5 “strongly agree” to 1 “strongly disagree”. For the measurement of the variables in the UTAUT model, i.e. performance expectancy (PE), effort expectancy (EE), social influence (SI), facilitating condition (FC) and behavioral intention (BI), items were adapted from Venkatesh et al. (2003), however these items were modified towards understanding the factors influencing SMEs to adopt e-commerce. The following number of items were used to measure the variables; PE- 4 items; EE- 4 items; SI- 4 items; FC- 4 items; BI- 3 items.

Table 2. Survey Instrument

Construct	Item	Item text	Source
PE	PE_1	We would find e-commerce useful in our job	Venkatesh et al. (2003)
	PE_2	Using e-commerce increases our productivity	
	PE_3	E-commerce enhances our buying experience	
	PE_4	Using e-commerce makes our purchases more convenient	
EE	EE_1	Learning to navigate e-commerce platform is easy for us	
	EE_2	Our interaction with e-commerce platform is clear	
	EE_3	Interacting e-commerce platform does not require a lot of mental effort	
	EE_4	We find it easy to become conversant with e-commerce platforms	
SI	SI_1	Our trading partners think we should adopt e-commerce	
	SI_2	The media makes us use e-commerce	
	SI_3	Friends makes us use e-commerce	
	SI_4	We will adopt e-commerce because other competing SMEs use it	

Construct	Item	Item text	Source
FC	FC_1	We can get help when we have difficulties using e-commerce platforms	
	FC_2	We have the resources necessary to adopt e-commerce	
	FC_3	We have the knowledge to use e-commerce	
	FC_4	E-commerce platform is compatible with other technologies we use	
BI	BI_1	We intend to continue using e-commerce in future	
		We predict to use e-commerce in the future	
		We plan to use e-commerce in the future	

*Scale labels: 1: strongly disagree; 2: disagree; 3: neither agree nor disagree; 4: agree; 5: strongly agree*

*Source: Author's Construct*

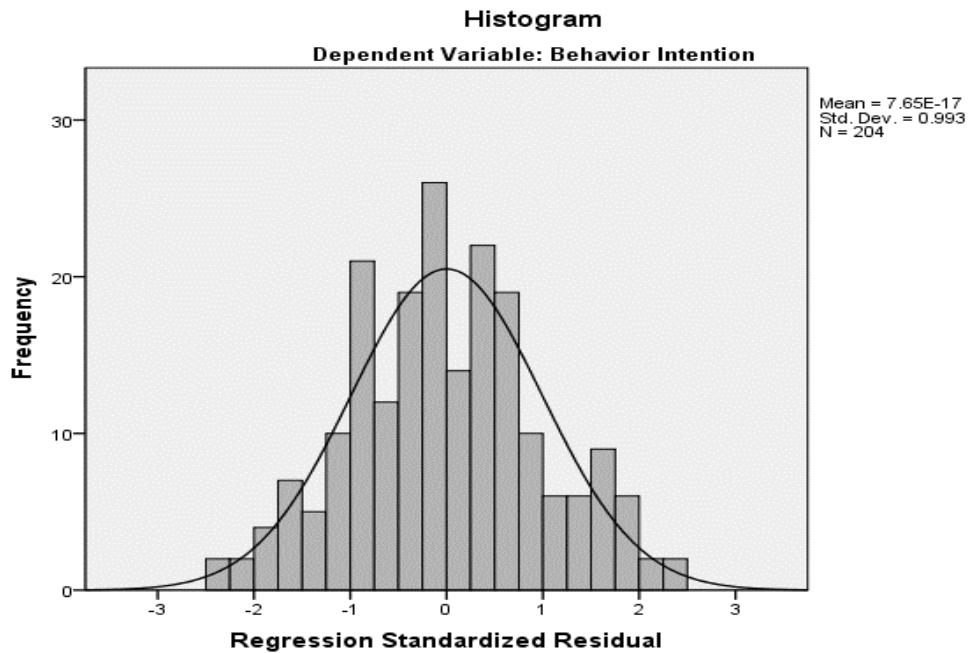
#### **4. ANALYSIS AND RESULTS**

Prior to running the multiple regression for this study, some statistical assumptions for multiple linear regression such as normality, linearity and multicollinearity was checked to confirm that the data gathered is ideal for the parametric analysis it is intended.

##### **4.1. Normality**

The histogram shown in Figure 2 revealed that all the variables used in this study are normally distributed. Hence, the assumption of normality was met.

Figure 2. Histogram

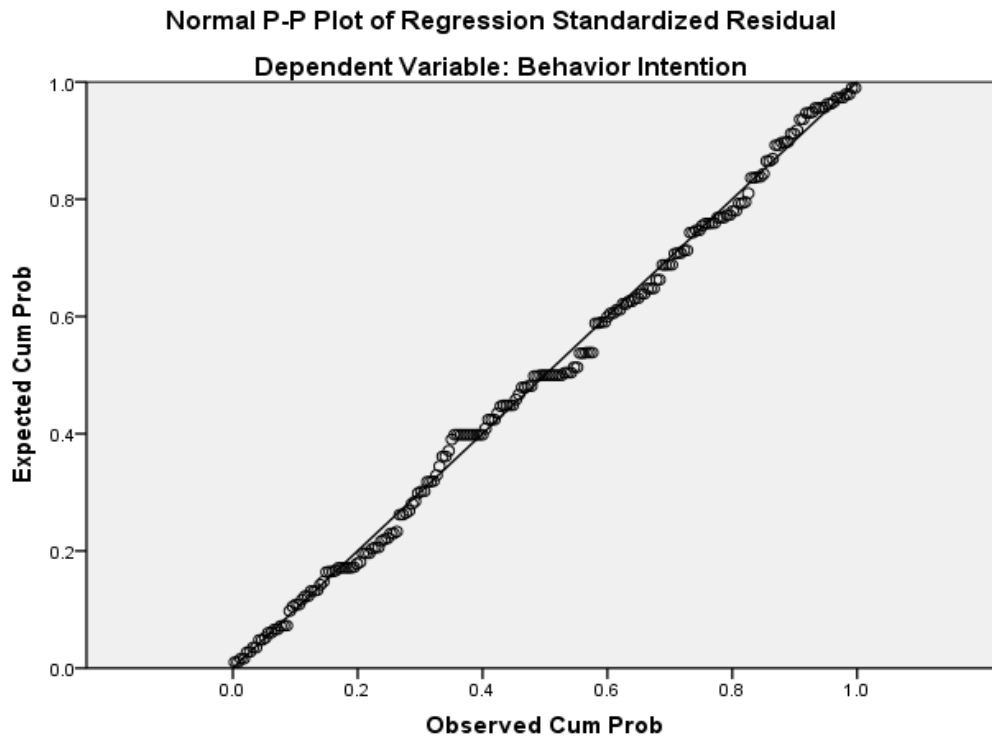


Source: Data analysis

#### 4.1.1. Linearity

The normal P-P Plot is used to assess the linearity of the variables as shown in Figure 3. For a linear relationship between the predictor and outcome variables, the residual (dots) should fall along the line of best fit. As shown in Figure 3 it evident that even though there are some deviations of the residuals from the line they generally do appear to fall within the line of best fit. Hence the assumption of linearity was also met. This means that there is a linear relationship between the dependent and the independent variables.

Figure 3. Normal P-P Plot



Source: Data analysis

#### 4.1.2. Multicollinearity

The third assumption is that of multicollinearity. According to Cohen and Cohen (1983) multicollinearity occurs when variables are highly correlated that it is difficult to obtain reliable estimates of their individual regression coefficients. When variables are highly correlated, it increases the standard error of their beta coefficients and again makes the assessment of each predictor variable difficult. According to Field (2007) and Greene (2000) rule of thumb, variance inflation factor (VIF) below 5 and tolerance value above .2 means there is no multicollinearity among variables. Table 2 shows that the VIF to be less than 5 and tolerance value to be greater than .2 which indicates the absence of multicollinearity among the variables. Hence, the data is exogeneous since there is no endogeneity among the independent variables.

Table 3. Coefficients<sup>a</sup>

Variables	Tolerance	VIF
EF	.392	2.552
PE	.492	2.031
SI	.477	2.098
FC	.567	1.763
BI	.566	1.764

a. Dependent Variable: behavior Intention, Use behavior

Source: Data analysis

Having met these statistical assumptions, the data is fit for a regression analysis. A multiple linear regression was run and the results are explained below.

#### 4.2. Model evaluation (for pe, ee, ss on bi)

Table 4. Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.780 <sup>a</sup>	.608	.603	.63040767

a. Predictors: (Constant), EF, PE, SI

b. Dependent Variable: BIN\_1

Source: Data analysis

The model summary in Table 3 showed adjusted R square of .603 which means that the model explains 60% of the variance in the dependent variable which is statistically significant. Another interpretation for this is that the three predictor variables (PE, EE, SI), represent 60% of the variance for the outcome variable which is behavioral intention to adopt e-commerce among SMEs in Ghana. This is a good fit.

The next important table to look at is the coefficients table (Table 4). The standardized coefficient beta values allow us to compare the contributions of all three variables that have a direct influence on behavioral intention, thus, PE, EE, SI. The multiple regression revealed that performance expectancy ( $\beta = .299$ ,  $p < .001$ ) contributed significantly to SMEs behavioral intention to adopt e-commerce in Ghana. Performance expectancy accounted for 35% of the variance in behavioral intention. Again, effort expectancy ( $\beta = .370$ ,  $p < .001$ ) contributed significantly to the behavioral intention. EE explains 28% of the variance of the outcome

variable (behavioral intention). In addition, social factors ( $\beta = .216$ ,  $p > 0.01$ ) contributed significantly to the behavioral intention, also explaining 28% of the variance of the behavioral intention.

Table 5. Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1.248E-16	.044		.000	1.000
	SI	.216	.071	.216	3.055	.003
	PE	.299	.063	.299	4.738	.000
	EF	.370	.064	.370	5.769	.000

*a. Dependent Variable: BIN\_1*

*Source: Data analysis*

#### 4.3. Model evaluation (for fc, behavior intention on use behavior)

Table 6. Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.767 <sup>a</sup>	.589	.585	.64433111

*a. Predictors: (Constant), BII, FC\_1*

*b. Dependent Variable: USB*

*Source: Data analysis*

With an adjusted R square of .585, the model summary in Table 5 shows that facilitating conditions (FC) and behavioral intention (BI) represents 58% of the variance for the outcome variable i.e. actual use of e-commerce among SMEs in Ghana.

Table 7. Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.286E-16	.045		.000	1.000
	FC_1	.298	.060	.298	4.966	.000
	BII	.538	.060	.538	8.954	.000

*a. Dependent Variable: Use behavior*

*Source: Data analysis*



The multiple regression analysis revealed that facilitating conditions ( $\beta = .298, p < .001$ ) contributed significantly to the actual use of e-commerce. Furthermore, behavioral intention ( $\beta = .538, p < .001$ ) contributed significantly to the actual use of e-commerce.

## 5. DISCUSSION OF FINDINGS

The results from the regression analysis revealed a significant and a positive relationship between performance expectancy and the behavioral intention to adopt e-commerce. This provides support to H1, thus, performance expectancy (PE) positively influence the intention of Ghanaian SMEs to adopt e-commerce. This is consistent with Abrahao et al. (2016), Yu (2012) and Padhi (2018). Abrahao et al. (2016) showed a significant relationship between PE and the behavioral intention to adopt mobile payment. Yu (2012) also found PE to have positive significant effect on intention to adopt mobile banking. PE was also revealed to have a positive impact on behavioral intention to use open educational resource (OER) in India (Padhi, 2018).

Again, the regression showed a significant and positive impact of effort expectancy (EE) on the behavioral intention to adopt e-commerce. H2 is supported, thus, effort expectancy (EE) positively influence the intention of Ghanaian SMEs to adopt e-commerce. However, the literature has provided us with conflicting results on the impact of EE on behavioral intention. For example, Bouznif (2018) did not find a positive impact of EE on business students' continuance intention towards blackboard usage. Daka and Phiri (2019) on the other hand found a positive and significant effect of EE on the behavioral intention to adopt e-banking services. Again, Ibrahim et al. (2018) and Salloum and Shaalan (2018) did not find EE to have a positive effect on the behavioral intention to adopt ICT by administrators and the acceptance of e-learning systems in higher education respectively. In contrast, Alam et al. (2018) showed a positive impact of EE on intention to accept and use mobile health (mHealth).

Furthermore, the regression analysis showed a positive effect of social influence (SI) on behavioral intention to adopt e-commerce. H3 is supported, hence, SI positively affect the intention of Ghanaian SMEs to adopt e-commerce. This is consistent with Dwivedi et al. (2019) who revealed a significant and positive effect of SI on intention to use a technology. Yu (2012) also revealed SI as the most powerful factor influencing intention to adopt e-banking.

Conversely, a finding by Suki and Suki (2017) showed an insignificant impact of SI on behavioral intention to adopt a technology.

The results from the regression analysis further showed a positive and significant relationship between facilitating condition (FC) and the actual use of e-commerce. H4 is therefore supported, thus, FC positively influence the use of e-commerce among Ghanaian SMEs. Equally, studies such as Dwivedi et al. (2019), Salloum and Shaalan (2018), Daka and Phiri (2019) and Alam et al. (2018) have found FC to a variable that positively impact the actual use of a technology.

Finally, the analysis showed a positive relationship between behavioral intention (BI) and actual use of e-commerce. This provides support for H5, i.e., behavioral intention (BI) positively influence the use of e-commerce among Ghanaian SMEs. Other studies that have revealed similar results include Abrahao et al. (2016), Suki and Suki (2017), Jewer (2018), Aditya and Permadi (2018) and Al Mansoori et al. (2018).

Table 8. Summary of findings

Number	Hypothesized path	$\beta$	Result
H1	Performance expectancy $\longrightarrow$ Behavioral intention	0.299	Supported
H2	Effort expectancy $\longrightarrow$ Behavioral intention	0.37	Supported
H3	Social influence $\longrightarrow$ Behavioral intention	0.216	Supported
H4	Facilitating conditions $\longrightarrow$ Use behavior	0.298	Supported
H5	Behavioral intention $\longrightarrow$ Use behavior	0.538	Supported

Source: Own construct

## 6. LIMITATIONS OF THE STUDY AND SUGGESTIONS FOR FUTURE RESEARCH

As limitations, the study sample was limited to SMEs in Ghana. Therefore, it is unknown how well the model and its findings can be extrapolated beyond the context of Ghana. Future research is encouraged to investigate how the model applies to other countries like Nigeria, South Africa, Kenya and so on. This will make the model theoretically and practically grounded within the African context.

There is also research opportunity, quite promising, to further investigate antecedents of e-commerce adoption in developing economies under different theoretical lens such as the technology acceptance model (TAM), theory of planned behavior (TPB), perceived e-readiness

model (PERM) and technology, organization and environment model (TOE). These models may generate interesting insights on the success factors for e-commerce adoption. Integrating of any of these two frameworks to investigate e-commerce adoption in developing countries may develop some interesting insights.

## 7. CONCLUSION

This study deepens our understanding of the factors influencing e-commerce adoption by SMEs. Applying the UTAUT model to investigate the hypothesized variables the findings revealed performance expectancy, effort expectancy, social influence had a positive and significant relationship with behavioral intention to adopt e-commerce. Facilitating conditions had a positive and significant relationship with use behavior. Furthermore, behavioral intention also had a significant and positive relationship with the use behavior. The findings imply that the perceived gains that technology adds to the performance of SMEs positively influences its behavioral intention to adopt that technology. It also implies that the ease of using a technology or system positively influences SMEs intention to adopt. In the same way, the influence of significant others to SMEs and the availability of technical and infrastructure support to adapt e-commerce positively influence their behavioural intention to adopt. This research complements prior researches that have limited investigation on the determinants of SMEs adoption of e-commerce. This research also extends the e-commerce adoption studies on developing countries by exploring the factors that affects the adoption of e-commerce among SMEs in Ghana

## REFERENCES

- Abrahao, R. – Moriguchi, S. – Andrade, D. (2016): Intention of adoption of mobile payment: An analysis in the light of the Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT). *Innovation and Management Review*, Vol. 13. pp. 221–230.
- Aditya, B. – Permadi, A. (2018): Implementation of UTAUT model to understand the use of virtual classroom principle in higher education. *International conference of computing and applied informatics*, 28-30 November 2017, Medan, Indonesia.
- Al Mansoori, K. – Sarabdeen, J. – Tchantchare, A. (2018): Investigating Emirati citizens' adoption of e-government services in Abu Dhabi using modified UTAUT model. *Information technology and people*, Vol. 31. No. 2. pp. 455–481.

- Alam, M. – Hu, W. and Barua, Z. (2018): Using the UTAUT model to determine factors acceptance and use of mobile health (mHealth) services in Bangladesh. *Journal of studies in social sciences*, Vol. 17. No. 2. pp. 137–172.
- Alsaad, A. – Mohamad, R. – Ismail, N. (2019): The contingency role of dependency in predicting the intention to adopt B2B e-commerce. *Information technology for development*, Vol. 25. No. 4. pp. 686–714.
- Bailey, A. – Mishra, A. – Tiarniyu, M. F. (2016): Green consumption values and Indian consumers' response to marketing communications. *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 33. No. 7. pp. 562–573.
- Biagi, F. – Falk, M. (2017): The impact of ICT and e-commerce on employment in Europe. *Journal of policy modeling*, Vol. 39. No. 1. pp.1–18.
- Bouznif, M. (2018): Business students' continuance intention towards blackboard usage: An empirical investigation of UTAUT model. *International journal of business management*, Vol. 13. No. 1. pp. 120–130.
- Cao, Q. – Niu, X. (2019): Integrating context-awareness and UTAUT to explain Alipay user adoption. *International Journal of Industrial Ergonomics*, Vol. 69. pp. 9–13.
- Cegarra-Navarro, J.G. – Jimenez, D.J. – Martínez-Conesa, E.A. (2007): Implementing e-business through organizational learning: An empirical investigation in SMEs. *International Journal of Information Management*, Vol. 27. No. 3. pp. 173–186.
- Chekima, B. – Syed Khalid Wafa, S.A.W. – Igau, O.A. – Shekima, S.- Sondoh, S.L. (2016): Examining green consumerism motivational drivers: does premium price and demographics matter to green purchasing? *Journal of Cleaner Production*, Vol. 112. pp. 3436–3450.
- Chiliya, N. – Chikandiwa, C. – Afolabi, B. (2011): Factors Affecting Small Micro Medium Enterprises'(SMMEs) Adoption of E-Commerce in the Eastern Cape Province of South Africa. *International Journal of Business & Management*, Vol. 6. No. 10.
- Chong, S. (2008): Success in electronic commerce implementation: A cross-country study of small and medium-sized enterprises. *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 21. No. 5. pp. 468–492.
- Choshin, M. – Ghaffari, A. (2017): An investigation of the impact of effective factors on the success of e-commerce in small- and medium-sized companies. *Computers in Human Behavior*, Vol. 66. pp. 67–74.
- Cohen, J. – Cohen, P. (1983): *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. 2nd ed. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Daka, G. – Phiri, J. (2019): Factors driving the adoption of e-banking services based on the UTAUT model. *International journal of business and management*, Vol. 14. No. 6. pp.43–52.
- Dwivedi, Y. – Rana, N. – Jeyaraj, A. – Clement, M. – Williams, D. (2019): Re-examining the UTAUT: Towards a revised theoretical model. *Information systems Frontier*, Vol. 21. pp. 719–734.

- Feizollahi, S. – Shirmohammadi, A. – Kahreh, Z.S. – Kaherh, M.S. (2014): Investigation the Effect of Internet Technology on Performance of Services Organizations with e-commerce Orientations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 109. pp. 605–609.
- Field, A. P. (2007): Summarizing Data. In: Davey, G. C. L. (Ed.): *Complete Psychology* (2nd edition). London: Holde & Stoughton.
- Gorla, N. – Chiravuri, N. – Chinta, R. (2017): Business to Business e-commerce adoption: An empirical investigation of business factors. *Information systems frontiers*, Vol. 19. pp. 645–667.
- Grandon, E.E. – Pearson, J.M. (2004): Electronic commerce adoption: an empirical study of small and medium US businesses. *Information & Management*, Vol. 42. No. 1. pp. 197–216.
- Greene, H. (2000): *Econometric Analysis*. 4th edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Gupta, B. – Dasgupta, S. – Gupta, A. (2008): Adoption of ICT in a government organization in a developing country: an empirical study. *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 17. No. 2. pp. 140–154.
- Hogue, R. – Sowar, G. (2017): Understanding factors influencing the adoption of mHealth by the elderly: an extension of the UTAUT model. *International journal of medical informatics*, Vol. 101. pp. 75–84.
- Holger, K. – Wilhelm, H. (2019): Drivers and barriers of microservice adoption- A survey among professionals in Germany. *International Journal of conceptual modeling*, Vol. 14. No. 1 pp. 1–35.
- Ibrahim, A. – Adu-Gyamfi, M. –Kassim, B. (2018): Factors affecting the adoption of ICT by Administrators in university for development studies: Empirical evidence from UTAUT model. *International journal of sustainability management and information technologies*, Vol. 4. No. 1. pp. 1–9.
- Jewer, J. (2018): Patients' intention to use online postings of ED wait times: A modified UTAUT model. *International Journal of Medical Informatics*, Vol. 112. pp. 34–39.
- Kartiwi, M. –MacGregor, R. C. (2008): Electronic Commerce Adoption Barriers in Small to Medium-Sized Enterprises (SMEs) in Developed and Developing Countries: A Cross-Country Comparison, Vol. 5. No. 3. pp. 35–51.
- Kwak, J. – Zhang, Y. – Yu, J. (2019): Legitimacy building to e-commerce platform development in China: the experience of Ali baba. *Technological forecasting and social change*, Vol. 139. pp. 115–124.
- Long, P. – Lan, N. P. – Duong, T. T. N. (2011): Determinants of E-Commerce Adoption in Vietnamese Small and Medium Sized Enterprises. *International Journal of Entrepreneurship*, Vol. 15. pp. 29–45.
- Madigan, R. – Louw, T. – Dziemus, M. – Graindorge, T. (2016): Acceptance of road transport systems (ARTS): an adoption of UTAUT model. *Transportation research*, Vol. 14. pp. 2217–2226.
- Ming, J. – Gang, L. – Cheng, T. (2018): Buy online and pick up in-store: design of the service area. *European Journal of operational research*, Vol. 268. No. 2. pp. 613–623.
- OECD (2002): *OECD small and medium size enterprise outlook*. [www.oecd.org](http://www.oecd.org).

- Padhi, N. (2018): Acceptance and usability of OER in Indian Higher Education: An investigation using UTAUT model. *Open Praxis*, Vol. 10. No. 1. pp. 55–65.
- Prange, C. – Pinho, J. (2017): How personal and organizational drivers' impact on SME international performance: The mediating role of organizational innovation. *International Business Review*, Vol. 26. No. 6. pp. 1114–1123.
- Rahayu, R. – Day, J. (2015): Determinant factors of e-commerce adoption by SMEs in developing Country: Evidence from Indonesia. *Sciences, Procedia - Social and Behavioral*, Vol. 195. pp. 142–150.
- Rahi, S. – Ghani, M. – Alnaser, F. (2018): Investigating the role of UTAUT in internet banking context. *Management Science*, Vol. 8. No. 3. pp. 173–186.
- Raza, S. – Shah, N. – Ali, M. (2019): Acceptance of mobile banking in Islamic banks: Evidence from modified UTAUT model. *Journal of Islamic marketing*, Vol. 10. No. 1. pp. 357–376.
- Salloum, S. – Shaalan, K. (2018): Factors affecting students' acceptance of e-learning systems in higher education using UTAUT and structural equation modeling approaches. *Proceedings of the International Conference on Advance Intelligent Systems and Informatics*, pp. 469-480.
- Savic, J. – Pesterac, A. (2019): Antecedents of mobile banking: UTAUT model. *The European journal of applied economics*, Vol. 16. No. 1. pp. 20–29.
- Schaupp, L.C. – Carter, L. – McBride, M.E. (2010): E-file adoption: a study of US taxpayers' intentions. *Computers in Human Behavior*, Vol. 26. No. 4. pp. 636–644.
- Shah Alam, S. – Ali, M.Y. – Mohd. Jani, M.F. (2011): An empirical study of factors affecting electronic commerce adoption among SMEs in Malaysia. *Journal of Business Economics and Management*, Vol. 12. No. 2. pp. 375–399.
- Suki, N.M. – Suki, N.M. (2017) Determining students' behavioral intention to use animation and storytelling applying the UTAUT model: The moderating roles of gender and experience level. *The International Journal of Management Education*, Vol. 15. pp. 528–538.
- Tarhini, A. – El-Masri, M. – Ali, M. – Serrano, A. (2016): Extending the UTAUT model to understand the customer acceptance and use of internet banking in Lebanon. *Information technology and people*, Vol. 29. No. 4. pp. 830–849.
- Venkatesh, V. – Morris, M.G. – Davis, F.D. – Davis, G.B. (2003): User acceptance of information technology: towards a unified view. *MIS Quarterly*, Vol. 27. No. 3. pp. 425–478.
- Yu, C. (2012): Factors affecting individuals to adopt mobile banking: Empirical evidence from the UTAUT model. *Journal of Electronic Commerce Research*, Vol. 13. No. 2. pp. 104–121.

**KEY ISSUES, FRAMEWORKS AND METHODOLOGICAL APPROACHES ADOPTED  
IN INVESTIGATION OF E-COMMERCE ADOPTION IN DEVELOPING COUNTRIES  
(DCS)**

**POBEE, FREDERICK**

Faculty of Business and Economics

University of Pécs

[Pobee.fred@gmail.com](mailto:Pobee.fred@gmail.com)

**MPHELA, THUSO**

Faculty of Business and Economics

University of Pécs

[mphelathuso@gmail.com](mailto:mphelathuso@gmail.com)

**Abstract**

This paper presents a systematic review of e-commerce adoption research on developing countries with focus on the classification of literature and their associated themes, frameworks, research methodology over the period of ten years. A total of 151 articles from 2010-2019 were retrieved and used in the analysis. The findings reveal that majority of e-commerce adoption studies on developing countries tend to skew towards trust and satisfaction issues to the detriment of other under researched issue like attitude towards e-commerce adoption. Though there hasn't been a constant increase in e-commerce research on developing countries over the past 10 years, a significant number of published studies used qualitative approach as method of enquiry as compared to quantitative and mixed methodologies. Also, majority of e-commerce studies on developing countries have not been supported with theoretical frameworks and models. As contribution, this paper provides an in-depth analysis of e-commerce adoption in developing countries showing the trends of research themes, methodologies and frameworks. Implications for future research was discussed.

*Keywords: e-commerce, literature, developing countries, adoption, internet*

## **1. INTRODUCTION**

Currently, the use of mobiles and internet devices across the globe has increased tremendously, especially in developing countries. For instance, according to the International Telecommunication Union (ITU) (2017), the world has 70% of its populace using mobiles and internet devices and the number of users keeps rising. In developing countries Ghana and Nigeria, eight out of ten people use these devices. Similar findings have been revealed in other developing countries like Indonesia, Kenya, Vietnam and Thailand (ITU) (2017). However, compared with developed countries, the adoption of e-commerce in developing economies is surprisingly low resulting from perhaps limited and ineffective national strategies and policies for e-commerce development, and weak legal and regulatory e-commerce climate. The investigation of the relatively low e-commerce adoption among developing countries is important in informing frameworks and policies to increase adoption. Many researchers have conducted researches on e-commerce adoption in developing countries (Boateng et al., 2008; Almousa, 2013; Ghobakhloo et al., 2011; Iddris, 2012; Kabango – Asa, 2015; Rahayu – Day, 2015). And these studies have increased the knowledge on e-commerce adoption in DC. Consequently, the purpose of this paper is to present an analysis of studies carried out over the past 10 years on e-commerce adoption in developing economies. This is important as research gaps will be identified and can be used as an agenda for future research. The next sections are divided into methodology, findings, and conclusions.

## **2. METHODOLOGY**

### **2.1. Classification of research on e-commerce adoption in developing countries**

The selection of literature for the review followed the two steps to gathering literature for analysis proposed by Alderson et al. (2004). These are;

4. Setting of inclusion criteria, and
5. Data source and studies selection.



### *2.1.1. The inclusion criteria*

In selecting and assessing the potential articles suitable for this studies, three criteria were used. First, the articles must deal with e-commerce adoption in a developing country. Articles that were not dedicated to this were excluded and not retained. Second, the articles must exclusively be in a peer-reviewed journal and must be published between 2010 and 2019. Third, empirical and theoretical studies were included. Other published articles such as special issues of journals were excluded.

### *2.1.2. Data sources and studies selection*

The literature search employed a four-stage strategy. First, four academic journal databases namely; Science Direct, Jstor, Ebscohost and Emerald were identified and eligible journal with focus on e-commerce were selected. All four databases provided access to 35 peer reviewed journals. In the second stage, an advance search for articles published between 2010 and 2019 with key words (e.g. e-commerce; adoption; internet commerce) was conducted within the journals, namely; *electronic commerce research, communication of AIS, journal of management information systems, international journal of electronic commerce, information systems research, electronic journal of information systems in developing countries, European journal of management and business economics, journal of electronic commerce, journal of enterprise information management, information technology for development, e-commerce research and application, journal of e-commerce in organizations and information development among others*. Third, the list of references of the articles identified in the second stage were searched manually and by doing so 415 potential articles were identified. Fourth, the 415 potential articles were manually screened to identify and select the articles with focus on developing countries. In all, 151 articles matched all criteria for inclusion.

### 3. FINDING AND DISCUSSION

#### 3.1. Review of dominant research themes

The review of selected articles reveals three dominant themes in the e-commerce adoption literature in DCs literature. These are trust and satisfaction issues; attitude towards e-commerce adoption; and governance structure.

##### 3.1.1. Trust and Satisfaction Issues

The issue of trust and its impact on e-commerce, whether on initial or repurchase intention has gained attention in the e-commerce literature. Fang et al. (2014) studied trust, satisfaction and online repurchase intention by moderating trust and satisfaction with perceived effectiveness of e-commerce institutional mechanism (PEEIM). According to Pavlou and Gefen (2004) institutional mechanism are impersonal structures third parties create to safeguard transactions. Prior research focused on institutional mechanism in the context of initial online purchase rather than repurchase intention (Pavlou – Gefen, 2004; Pennington et al., 2003; McKnight et al., 2002b). Fang et al. (2014) added new understanding by introducing the PEEIM in an online repurchase context. Their study confirms PEEIM negatively influences the relationship trust in vendor and repurchase intention. McKnight et al. (1998) also revealed similar findings between these variables, however, without an empirical investigation. It is Fang et al. (2014) who added empirics to that theory, making the conclusion more theoretically and practically grounded.

Similarly, Zhang et al. (2011) studied repurchase intention in B2C e-commerce. Retaining customers which leads to repurchase intentions has become very critical to marketers, as research has proven that it cost firms twice as much - getting a new customer compared to retaining the one you already have. The empirical findings of their study showed online repurchase is positively influenced by online relationship quality. Furthermore, perceived expertise in order fulfillment and perceived reputation reported positive effect on online relationship quality. Zhang et al. (2011) in their methodology, gave respondents the freedom to self-select an online vendor from whom they have a history of purchase in order to fill the questionnaire. Social and (or) subjective influence might distort the objectivity of the

responses resulting in social desirability bias. Equally, in the case of Fang et al. (2014), the sample represented people (university personnel) who were experienced online customers. A more diverse population would have been ideal.

Price and its dynamics (price segmentation) are another factor in the literature that influences trust between buyers and sellers in the traditional market (Rekettye – Liu, 2018). Price dynamics and its impact on trust and satisfaction has been revealed to exist in online markets as well (Hinz et al., 2011). Hinz et al. (2011) indicated in the case of name-your-own-price mechanism in e-commerce which is a type of dynamic pricing is preferable to the fixed threshold price and it also enhances customer satisfaction as it gives them the chance to name their own price. Dixit et al. (2005) attributes the variety of price practices on e-commerce to the internet. Garbarino – Maxwell (2010) explored customer response to norm-breaking pricing events in e-commerce and disclosed when the pricing strategy breaks a social norm it has a negative effect especially on trust. Xia et al. (2004) refers to social norms as a critical variable in consumer response to pricing, particularly dealing with perceived fairness. Rosencrance (2000) showed how Amazon's early violation from the price norm received backlash from customers.

System design use, information and service quality, ease of system use and playfulness are among the variables that foster satisfaction and some degree of trust in e-commerce adoption (Lui – Arnett, 2000). Studies have shown that for e-commerce to be perceived as trustworthy in DCs, users (both business and customers) must be satisfied with the content it displays (Amoako – White, 1993; Guimaraes et al., 1996). Literature shows that information relevance, timeliness and information accuracy are variables that measure information quality (Ahituv, 1980). Others hold that the flexibility of the presented information online (website), information customization and price information (Baty – Lee, 1995) induce trust and satisfaction in doing business online. Satisfying ethical standards (Laudon, 1995) and support systems (Niederman et al., 1991) are no exceptions to trust and satisfaction in online business.

According to Eid (2011) customer satisfaction and loyalty in e-commerce is determined by information quality of the e-commerce service as well as the interface quality. This is consistent with Lui – Arnett (2000) and Guimaraes et al. (1996). Similarly, Park – Kim (2003) found information quality and user interface quality of e-commerce service to directly

influence customer satisfaction. Some studies have shown that the variables that influence customer satisfaction on e-commerce services usually translate into trust on the latter (Hinz et al., 2011; McKnight et al., 2002b). However, opponents of this view such as Park – Kim (2003) posit that even though information quality positively influences satisfaction, it is not an antecedent of e-commerce service trust.

What seems to be lacking in literature is the stage or level at which trust is important. Could it be pre-purchase or post purchase trust that is more critical. Pre-purchase trust allows for initial online purchase whereas, post-purchase trust allows for repurchase (Zhang et al., 2011). Sullivan – Kim (2018) assessed the effect of consumers' product evaluation and trust on repurchase intention in e-commerce environments and concluded that although trust influences repurchase intention, product evaluation factor is also important in determining repurchase intention. This may explain the presence of feedback fields in most e-commerce websites. Future researches can extend knowledge on trust in e-commerce by investigating the stage or level at which trust is important as well as the factors that influenced the trust at that level.

### *3.1.2. Attitude towards e-commerce adoption*

While developed countries have harnessed and still enjoying the compelling advantages of e-commerce, the same cannot be said about developing countries who in this stage of technological boom have not yet fully adopted to e-commerce (Boateng et al., 2008; Ghobakhloo et al., 2011). Attitude towards e-commerce adoption in DCs may be partly responsible for this. Attitude according to Ajzen (1991) in his theory of planned behavior (TPB) is defined as an individual's positive or negative feeling towards engaging in a particular behavior. To this end, a positive attitude towards e-commerce transcends to a positive behavioral intention towards its adoption, i.e. e-readiness. Chen – Ning (2002) revealed the lack of organizational and individual readiness as a major drawback to e-commerce in DCs. This is consistent with Moodley (2003) who argued organizational and people issues are major inhibitors of harnessing e-commerce. Equally, Kabango – Asa (2015) posit that information security affects the attitudes of both governmental and industrial organizations towards e-commerce adoption which hinders its growth of adoption in DCs. Consequently, according to Miyazaki – Fernandez (2001) the awareness of internet security risk has attracted the

attention of both experienced and unexperienced users of internet technology. And this awareness influences the attitude towards e-commerce adoption and use especially in DCs where infrastructure and internet support system are readily not available (Boateng et al., 2008). Furthermore, findings from Dixit – Datta (2010) showed that variables such as security and privacy, trust and familiarity enhance the feeling towards engaging in an online service in India. Despite the researches on the enablers and inhibitors of e-commerce adoption and how it affects the attitude of both organizations and individuals towards its adoption in DCs, there seems to be lack of empirical study about organizational and industrial strategies to deal with the factors that influence attitude towards e-commerce adoption in DCs. Again, future studies on national and regional strategies towards positive attitude to e-commerce adoption in DCs cannot be overemphasized.

Iddris (2012) claims that e-commerce security, resistance by people and culture affect the attitude of Ghanaians in the adoption of e-commerce. One reason for the resistance from people may be the lack of legal framework which people/consumers and businesses can use as a reference point for their internet transactions. Thatcher et al. (2006) support the view that cultural factors are very crucial in e-commerce adoption. A study in Ghana by Taylor – Owusu (2012) found that factors such as perceived benefits of e-commerce, limited resources and surprisingly power failure influence attitude of Ghanaian SMEs against the incorporation of e-commerce in their business. Rahayu – Day (2015) also emphasized the importance of attitude and how it affects the adoption of e-commerce in Indonesia. The authors confirmed technological readiness as a factor that influences e-commerce adoption. As established earlier, attitude whether positive or negative shows the willingness (readiness) of a person or an organization to adopt a behavior. Again, Kurnia et al. (2015) studied e-commerce adoption technology and revealed organizational and national readiness to have an influence on e-commerce adoption. Therefore, it may be concluded that technological readiness (e-readiness) is an attitude that affects e-commerce adoption. A surprising observation this review made regarding the attitudinal factor on e-commerce adoption by DCs is that most of the articles analyzed focused on B2C e-commerce. However, customer-to-customer (C2C) e-commerce is a medium where customers interact and rate e-commerce transaction. These rating and interaction may also affect attitude towards e-purchasing. The literature arguably

lacks research on how C2C e-commerce influences attitude which may lead to initial e-purchase or repurchase intention.

### *3.1.3. Governance structure and e-commerce*

Governance in this review refers to the regulations put in place by governments and other regulatory stakeholders of e-commerce to ensure that internet transactions (e-commerce) are safeguarded and properly regulated. One critical issue of governance in the literature is cross-border shopping (Almoussa, 2013). When a potential or an incumbent customer intends to shop online across borders, he expects to have a safe and good cross-border experience right from the country in which the order is placed to the intended country of arrival. Research has shown that these experiences are normally enjoyed in developed countries whose public policy, legal and online security matters are well established (Gomez-Herrera et al., 2014; Terzi, 2011) compared to developing countries (Boateng et al., 2008).

## **3.2. Methodological Approaches to e-commerce research in developing countries**

A review of literature shows that qualitative approach (case study) is the most used method of enquiry to investigate e-commerce adoption in DCs with 61 articles, representing 40% of the articles (Table 1). Surveys were fairly represented with 29 articles (19%). While content analysis and mixed methods accounted for 13% and 10% of the total articles respectively. The least represented method was simulation and experimental study with only one (1) article. This evidence shows that most researches on e-commerce adoption in DCs has been studied under the lens of constructivist/interpretive paradigm. These paradigms have a set of philosophical assumptions (ontology, epistemology, methodology) that provides a framework on how researchers should conduct their research. It can be argued that the world view of the constructivist and interpretive paradigm as dominates the literature under review may skew their findings to a particular dimension, because the perception of reality and how it can be measured based on philosophical assumptions differ from other paradigms. With the diminutive quantitative, simulation experiments, and mixed method research, stronger claims cannot be made about e-commerce adoption in developing countries from these mode of enquiries until further studies employ them to research methods to investigate the adoption of e-commerce in developing countries.

Table 1. Distribution of articles by research methods

Research methods	Number of articles	Some selected references
Survey	29(19%)	Fang et al. (2014); Ramanathan (2010); Huang et al. (2010); Zhang et al. (2011); Awiagah et al. (2015);
Case study	61(40%)	Kabanda – Brown (2017); Ong – Teh (2016); Kwak et al. (2019); Alyoubi (2015)
Mixed methods	15(10%)	Almousa (2013); Zhu et al. (2019)
Simulation/experimental studies	1(1%)	Hinz et al. (2011)
Content analysis	19(13%)	Terzi (2011); Lee – Koubek (2010); Huang – Benyoucef (2013); Yang (2011); Cao – Yang (2016); Kabango – Asa (2015)
Others (not directly related to the above)	26(17%)	
<b>Total</b>	<b>151(100%)</b>	

*Source: Data analysis*

### 3.3. Theoretical Framework used in the study of e-commerce adoption in developing countries

As revealed in Table 2, group 1 consists of research models used in studying trust and satisfaction issues relating to e-commerce adoption. All the models listed under group 1 have been fairly used to investigate satisfaction and trust issues in e-commerce in developing countries, however, technology organization environment (TOE) framework and privacy-trust- behavior intention model as well as diffusion of innovation theory are the most widely used. This makes knowledge contribution using these frameworks theoretically and practically grounded. Further studies can increase knowledge by advancing research using the theory of organizational trust as its tenets/ constructs may generate interesting insights in other contexts. Again, group 2 consists of research used in studying attitude towards e-commerce adoption issues in developing countries. Technology acceptance model (TAM) is the dominant framework (12 articles) under this category. As a deep-rooted theory in information systems

(IS), TAM provides a theoretical path to investigating the readiness of technology acceptance by both individuals and organizations in both developed and developing countries. It therefore not surprising to see many studies adapting it as lens for investigation. Theory of reasoned action, Hofstede’s cultural framework, perceived e-readiness model (PeRM) and perceived characteristics of innovation (PCI) have been fairly used as theoretical footpath to e-commerce adoption in DCs. The least used frameworks are social influence theory, unified theory of acceptance and use of technology and the self-determination theory. A validation of the constructs of these less applied frameworks can be confirmed by adapting and applying them in future research and in different contexts. This will contribute significant knowledge both theoretically and practically to the literature. Group 3 consists of research frameworks used in investigating governance structure relating to e-commerce adoption in DCs. Unlike group 1 and group 2, group 3 has no widely used framework for studying governance issues relating to e-commerce in DCs. Could this be the reason why national and regional strategies as well as public policy and legalities on e-commerce is lacking in developing countries as compared to developed countries? Well, future studies can help answer this question by employing these theories to investigate the governance structure and how it can boot attitudes towards e-commerce adoption in DCs.

Table 2: Distribution of articles by research frameworks /Models

<b>Theoretical Framework</b>	<b>Number of articles</b>
<b>Group 1- Trust and Satisfaction</b>	
Theory of organizational trust (Mayer et al., 1995)	5
Resource base view (Barney, 1991)	7
Diffusion of Innovation theory (Rogers, 2003)	8
Technology Organization Environment (TOE) framework (Tornatzky et al., 1990), Privacy-Trust- Behavioral Intention (Liu et al., 2004)	16
<b>Group 2- Attitude to e-commerce adoption</b>	
Technology Acceptance Model (TAM) (Davis, 1985)	12
Social influence theory (Kelman, 1958)	1
Theory of reasoned action (Ajzen – Fishbein, 1980), Theory of planned behavior (Ajzen, 1991)	8
Self-determination theory (Deci – Ryan, 1985)	1
Unified theory of acceptance and use of technology (Venkatesh et al., 2003)	4



Hofstede's cultural framework (Hofstede, 1980), Perceived e-Readiness model (Molla – Licker, 2005a), Perceived characteristics of innovation (PCI) model (Plouffe et al., 2001)	9
---	---

**Group 3 - Governance structure**

Transaction cost theory (reviewed in Pare, 2003)	4
Economic theory in online shopping (Mahmood et al., 2004)	1
Environmental-organizational-managerial framework (Wang – Cheung, 2004), Institutional economics (reviewed in Garcia-Murillo, 2004)	5
DeLone – McLean's IS success model (DeLone – McLean, 2003)	3
Three layers of e-commerce network (Singh – Gilchrist, 2002)	1

---

*Source: Data analysis*

**4. CONCLUSION**

This paper embarked on a synthesis of e-commerce literature focusing on developing countries. The selection criteria for research articles as shown by Alderson et al. (2004) was adapted. In all, 151 articles were retrieved for the analysis. The articles were classified according their issues/themes, methodological approaches, research frameworks and the level of analysis of the studies. In the case of the issues, the review revealed trust and satisfaction, attitude to e-commerce and governance structure to be the dominant issues in the literature retrieved for the analysis. The various issues were discussed leading to the identification of some knowledge gaps which calls for the attention of future researchers. For instance, there is a dilemma in the literature at the stage or level at which building the trust of online customers is important. Is it pre-purchase trust or post purchase that is more important? The literature is thirsty of this knowledge contribution. The review of methodological approaches showed case study which is a qualitative method of collecting and analyzing data to be the dominant approach in investigating the issues of e-commerce adoption in developing countries. The worldview of qualitative researchers as already established is different from quantitative researchers as their perception of reality and how it can be measured is different. Stronger quantitative claims cannot be made about e-commerce adoption in DCs due to the scanty research applying this technique. This calls for further quantitative research. Again, a review of research frameworks used as lens in investigating e-

commerce adoption in DCs revealed research frameworks such as unified theory of acceptance and use of technology (UTAUT), social influence, DeLone and McLean's IS success model just to mention a few are less applied. Further researchers are urged to adapt the constructs of these frameworks for their e-commerce research in order to build up and make findings from applying such theories or frameworks theoretically and practically grounded. Pertaining to the distribution of articles based on their level of analysis, there is a call for more micro-level studies, thus, studies conducted on e-commerce in DCs at the individual level.

## 5. LIMITATIONS

This study had some few limitations. First, the focus of data for the analysis used was mainly academic/scientific articles published in scholarly journals. As a result, research papers outside this domain was rejected. These rejected papers may have insightful findings about e-commerce in developing countries which needs to be looked at and analyzed. Future researches can consider these papers as well. Second, the search for articles were limited to three databases, namely: Jstor, Ebscohost and Emerald. Other databases could have been explored, example, Springer link, Taylor and Francis online, Sage, Ingenta connect and so on. Future researches can consider these academic databases since articles hosted I them may provide interesting insights on e-commerce in developing countries.

## REFERENCES

- Ahituv, N. (1980): A systematic approach toward assessing the value of an information system. *MIS Quarterly*, Vol. 4. No. 4. pp. 61–75.
- Ajzen, I. – Fishbein, M. (1980): *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Ajzen, I. (1991): The theory of planned behavior. *Organizational Behavior, and Human Decision Processes*, Vol. 50. pp. 179–211.
- Alderson, P. – Green, S. – Higgins, J.P.T. (2004): *Cochrane Reviewers' Handbook 4.2.2*. [updated March 2004] Cochrane Library, Issue 1. Wiley, Chichester, UK.
- Almoussa, M. (2013): Barriers to E-Commerce Adoption: Consumers Perspectives from a Developing Country. *iBusiness*, Vol. 5. pp. 65–71.
- Alyoubi, A. (2015): E-commerce in Developing Countries and How to Develop Them During the Introduction of Modern Systems. *Procedia Computer Science*, Vol. 65. pp. 479 – 483.

- Amoako, G.K. – White, K.B. (1993): User involvement and user satisfaction. *Information & Management*, Vol. 25. pp. 1–10.
- Awiagah, R. – Kang, J. – Lim, J. (2015): Factors affecting e-commerce adoption among SMEs in Ghana. *Information Development*, Vol. 32. No. 4. pp. 815–836.
- Barney, J. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol. 17. pp. 99–120.
- Baty, J.B. – Lee, R.M. (1995): Intershop: enhancing the vendor/ customer dialectic in electronic shopping. *Journal of Management Information Systems*, Vol. 11. No. 4. pp. 9–31.
- Boateng, R. – Hinson, R. – Heeks, R. – Alemayehu Molla, A. (2008): E-commerce in Least Developing Countries: Summary Evidence and Implications. *Journal of African Business*, Vol. 9. No. 2. pp. 257–285.
- Boateng, R. (2010): Enhancing Micro-Trading Capabilities through Mobile Phones: The Case of Women Traders in Ghana. *International Federation for Information Processing (IFIP): Working Group 9.4*, Vol. 20. No. 1. pp. 2-8.
- Cao, K. – Yang, Z. (2016): A study of e-commerce adoption by tourism websites in China. *Journal of Destination Marketing & Management*, Vol. 5. pp. 283–289.
- Chen, S. – Ning, J. (2002): Constraints on E-commerce in less developed countries: The case of China. *Electronic Commerce Research*, Vol. 2. No.1-2. pp. 31–42.
- Davis, F.D. (1985): A technology acceptance model for empirically testing new end user information systems: Theory and results. Doctoral dissertation. Cambridge, MA: MIT Sloan School of Management.
- Deci, E.L. – Ryan, R.M. (1985): *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- DeLone, W.H. – McLean, E.R. (2003): ‘The DeLone and McLean Model of information systems success: A ten-year update’. *Journal of MIS*, Vol. 19. No. 4. pp. 9–30.
- Dixit, A. – Braunsberger, K. – Zinkhan, G. – Pan, Y. (2005): Information technology-enhanced pricing strategies: managerial and public policy implications. *Journal of Business Research*, Vol. 58. pp. 1169 – 1177.
- Dixit, N. – Datta, S.K. (2010): Acceptance of E-banking among Adult Customers: An Empirical Investigation in India. *Journal of Internet Banking & Commerce*, Vol. 15. No. 2. pp. 80–94.
- Eid, M. (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.
- Fang, Y. – Qureshi, I. – Sun, H. – McCole, P. – Ramsey, E. – Lim, K. (2014): Trust, Satisfaction, and Online Repurchase Intention: The Moderating Role of Perceived Effectiveness of E-Commerce Institutional Mechanisms. *MIS Quarterly*, Vol. 38. No. 2. pp. 407–427.
- Garbarino, E. – Maxwell, S. (2010): Consumer response to norm-breaking pricing events in e-commerce. *Journal of Business Research*, Vol. 63. pp. 1066–1072.
- Garcia-Murillo, M. (2004): Institutions and the adoption of electronic commerce in Mexico. *Electronic Commerce Research*, Vol. 4. pp. 201–219.

- Gefen, D. – Karahanna, E. – Straub, D.W. (2003): Trust and TAM in online shopping: An integrated model. *MIS Quarterly*, Vol. 27. No. 4. pp. 533–556.
- Ghobakhloo, M. – Arias–Aranda, D – Benitez–Amado, J. (2011): Adoption of e–commerce applications in SMEs. *Journal of Industrial Management Data Systems*, Vol. 111. No. 8. pp. 1238–1269.
- Gomez–Herrera, E. – Martens, B. – Turlea, G. (2014): The drivers and impediments for cross–border e–commerce in the EU. *Information Economics and Policy*, Vol. 28. pp. 83–96.
- Guimaraes, T. –Y. Yoon, Y. – Clevenson, A. (1996): Factors important to expert systems success: a field test. *Information & Management*, Vol. 30. pp. 119–130.
- Hinz, O. – Hann, H. – Spann, M. (2011): Price Discrimination in E–Commerce? An Examination of Dynamic Pricing in Name–Your–Own Price Markets. *MIS Quarterly*, Vol. 35. No.1. pp. 81–98.
- Hofstede, G. (1980): *Culture’s consequences: International differences in work–related values*. Newbury Park, CA: Sage Publishers.
- Huang, C. – Liang, W. – Lai, Y. – Lin, Y. (2010): The agent-based negotiation process for B2C e-commerce. *Expert Systems with Applications*, Vol. 37. pp. 348–359.
- Huang, Z. – Benyoucef, M. (2013): From e-commerce to social commerce: A close look at design features. *Electronic Commerce Research and Applications*, Vol. 12. pp. 246–259.
- Iddris, F. (2012): Adoption of E–Commerce Solutions in Small and Medium–Sized Enterprises in Ghana. *European Journal of Business and Management*, Vol. 4. No. 10. pp. 48–57.
- International Telecommunications Union (ITU): (2017): ICT for development: Setting the new agenda. International Telecommunication Union (ITU). [Online] [www.itu.int/en/itu-news/Documents/2017/2017ITUNewsPlus/WTDC17/2017\\_ITUNewsPlus-wtdc-en.pdf](http://www.itu.int/en/itu-news/Documents/2017/2017ITUNewsPlus/WTDC17/2017_ITUNewsPlus-wtdc-en.pdf).
- Kabanda, S. – Brown, I. (2017): A structuration analysis of Small and Medium Enterprise (SME) adoption of E-Commerce: The case of Tanzania. *Telematics and Informatics*, Vol. 34. pp.118–132.
- Kabango, C. – Asa, A. (2015): Factors influencing e–commerce development: Implications for the developing countries. *International Journal of Innovation and Economic Development*, Vol. 1. No. 1. pp. 64 –72.
- Kelman, H.C. (1958): Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, Vol. 2. pp. 51–60.
- Kurnia, S. – Rahim, M. – Karnali, R. (2015): A qualitative study of business–to–business electronic commerce adoption within the Indonesian grocery industry: A multi–theory perspective. *Information & Management*, Vol. 52. No. 4. pp. 518–536.
- Kwak, J. – Zhang, Y. – Yu, J. (2019): Legitimacy building and e-commerce platform development in China: The experience of Alibaba. *Technological Forecasting & Social Change*, Vol. 139. pp. 115–124.
- Laudon, K.C. (1995): Ethical concepts and information technology. *Communications of the ACM*, Vol. 38. No. 12. pp. 33–39.
- Lee, S. – Koubek, R. (2010): The effects of usability and web design attributes on user preference for e–commerce web sites. *Computers in Industry*, Vol. 61. pp. 329–341.

- Liu, C. – Arnett, K. (2000): Exploring the factors associated with Web site success in the context of electronic commerce. *Information & Management*, Vol. 38. pp. 23–33.
- Liu, C. – Marchewka, J.T. – Ku, C. (2004): American and Taiwanese perceptions concerning privacy, trust, and behavioural intentions in electronic commerce. *Journal of Global Information Management*, Vol. 12. pp. 18–40.
- Mahmood, M.A., –Bagchi, K. – Ford, T.C. (2004): On–line shopping behavior: Cross–country empirical research. *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 9. pp. 9–30.
- Mayer, R. – Davis, J. – Schoorman, D. (1995): An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, Vol. 20. No. 3. pp. 709–734.
- McKnight, D. – Cummings, L.L. – Chervany, N. (1998): Initial Trust Formation in New Organizational Relationships. *Academy of Management Review*, Vol. 23. No. 3. pp. 473–490.
- McKnight, D.H. – Choudhury, V. – Kacmar, C. (2002): The Impact of Initial Consumer Trust on Intentions to Transact with a Web Site: A Trust Building Model. *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 22. pp. 297–323.
- Miyazaki, A.D. – Fernandez, A. (2001): Consumer perceptions of privacy and security risks for online shopping. *Journal of Consumer Affairs*, Vol. 35. No. 1. pp. 27–44.
- Molla, A. – Licker, P. (2005a): e-Commerce adoption in developing countries: A model and instrument. *Information & Management*, Vol. 42. No. 6. pp. 877–899.
- Moodley, S. (2003): Whither business–to–business electronic commerce in developing economies? The case of South African Manufacturing sector. *Information Technology for Development*, Vol. 10. No. 1. pp. 25–40.
- Nierderman, F. – Brancheau, J. – Wetherbe, J. (1991): Information Systems Management Issues for the 1990s. *MIS Quarterly*, Vol. 15. No. 4. pp. 475–500.
- Ong, C. – Teh, D. (2016): Redress procedures expected by consumers during a business-to consumer e-commerce dispute. *Electronic Commerce Research and Applications*, Vol. 17. pp. 150–160.
- Pare, D.J. (2003): Does this site deliver? B2B E-commerce services for developing countries. *The Information Society*, Vol. 19. pp. 123–134.
- Park, C. – Kim, Y. (2003): Identifying Key Factors Affecting Consumer Purchase Behavior in an Online Shopping Context. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 31. No. 1. pp. 16–29.
- Pavlou, P.A. – Gefen, D. (2004): Building Effective Online Marketplaces with Institution–Based Trust. *Information Systems Research*, Vol. 15. No. 1. pp. 37–59.
- Pennington, R. – Wilcox, D. – Grover, V. (2003): The Role of System Trust in Business–to–Consumer Transactions. *Journal of Management Information Systems*, Vol. 20. No. 3. pp. 197–226.
- Plouffe, C. – Hulland, J. – Vandenbosch, M. (2001): Richness versus parsimony in modelling technology adoption decisions – Understanding merchant adoption of a smart card–based payment system. *Information Systems Research*, Vol. 12. pp. 208–222.

- Rahayu, R. – Day, J. (2015): Determinant Factors of E-commerce Adoption by SMEs in Developing Country: Evidence from Indonesia. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol. 195. pp. 142–150.
- Ramanathan, R. (2010): The moderating roles of risk and efficiency on the relationship between logistics performance and customer loyalty in e-commerce. *Transportation Research*, Vol. 46. pp. 950–962.
- Rekettey, G. – Liu, J. (2018): Pricing the new frontier. Transnational Press London.
- Rogers, S. – Harris, M. (2003): Gender and E-commerce: An Exploratory Study. *Journal of Advertising Research*, Vol. 43. No. 3. pp. 1–8.
- Rosencrance, L. (2000): Consumers balk at variable DVD pricing. *Computer world*, Vol. 34. No. 4.
- Singh, J.P. – Gilchrist, S.M. (2002): Three layers of the electronic commerce network: Challenges for developed and developing worlds. *INFO*, Vol. 4. pp. 31–41.
- Sullivan, Y. – Kim, D. (2018): Assessing the effects of consumers' product evaluations and trust on repurchase intention in e-commerce environments. *International Journal of Information Management*, Vol. 39. pp. 199–219.
- Taylor, T. – Owusu, E. (2012): Factors Affecting Internet and e-Commerce Adoption among Small and Medium-Sized Enterprise Non-Traditional Exporters: Case Studies of Ghanaian Handicraft Exporters. *European Journal of Business and Management*, Vol. 4. No. 13. pp. 25–37.
- Terzi, N. (2011): The impact of e-commerce on international trade and employment. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Vol. 24. pp. 745–753.
- Thatcher, S. – Foster, W. – Zhu, L. (2006): B2B e-commerce adoption decisions in Taiwan: The interaction of cultural and other institutional factors. *Electronic Commerce Research and Application*, Vol. 5. pp. 92–104.
- Tornatzky, L.G. – Fleischer, M. (1990): The processes of technological innovation. Lexington, MA: Lexington Books.
- Venkatesh, V. – Morris, M.G. – Davis, F.D. – Davis, G.B. (2003): User acceptance of information technology: Towards a unified view. *Management Information Systems Quarterly*, Vol. 27. No. 3. 425–478.
- Wang, S. – Cheung, W. (2004): E-business adoption by travel agencies: Prime candidates for mobile e-business. *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 8. pp. 43–63.
- Xia, L. – Monroe, K.B. – Cox, J.L. (2004): The price is unfair! A conceptual framework of price fairness perceptions. *Journal of Marketing*, Vol. 68. pp. 1–15.
- Yang, C. (2011): Analysis on Protection of E-commerce Consumer Network Privacy. *Procedia Engineering*, Vol. 15. pp. 5519 – 5524.
- Zhang, Y. – Fang, Y. – Wei, K. – Ramsey, E. – McCole, P. – Chen H. (2011): Repurchase intention in B2C e-commerce—A relationship quality perspective. *Information & Management*, Vol. 48. pp. 192–200.
- Zhu, W. – Mou, J. – Benyoucef, M. (2019): Exploring purchase intention in cross-border E-commerce: A three stage model. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 51. pp. 320–330.

# OPPORTUNITIES FOR INTEGRATION INTO THE LABOUR MARKET, TYPICALLY FOR YOUNG PEOPLE UNDER AGE OF 25 IN THE EU AND HUNGARY

**RIEDEMAYER, BERNADETT**

PhD student

University of Pecs, Faculty of Business and Economics  
Department of Leadership and Organizational Sciences  
[riedelmayer.bernadett@ktk.pte.hu](mailto:riedelmayer.bernadett@ktk.pte.hu)

## **Abstract**

The current situation of young, career starter people on the labour market represents a major challenge for the European Union and the Member States. Youth unemployment has been dramatically affected by the consequences (declining labour demand, bank failure, loan defaults, market collapse etc.) of the 2008 economic and financial crisis. Youth employment should primarily be addressed by national and regional governments. The European Union provides support, if necessary, complementing measures to reduce unemployment. Due to the increasing number of youth unemployment programs and the increasing volume of public money invested, many European Union Member States are monitoring this area in their work programs (Contact Committee, 2018). The study presents the key issues of youth unemployment and I will also examine the economic impact of employment policies, programs and the effectiveness of projects. As a part of my empirical research, I conducted a semi-structured interview with the head of the District Office of Szigetvar about the Youth Guarantee Program, which has created opportunities for young people and acted as a powerful drive for structural reforms and innovation. I also analyzed the documents I received from the Baranya County Government Office about the national employment opportunities for young people.

*Keywords: labour market integration, youth unemployment, YGP, pandemic, support, youth employment initiative*

## 1. INTRODUCTION

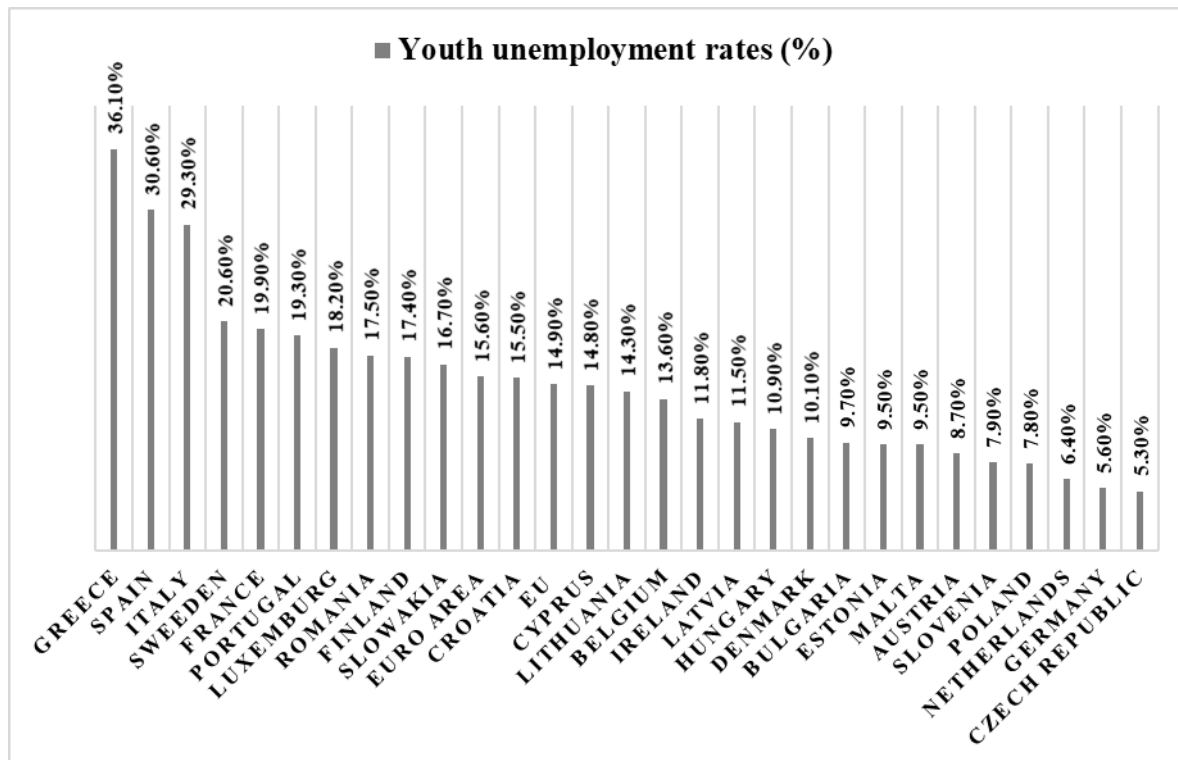
In the recent years, especially after the economic crisis of 2008, we have heard more and more about youth unemployment in the European Union (affecting the age group of 15-25). Although the problem is not new, the crisis exacerbated it.

In addition, as in the European Union, the United States also pays close attention to the fact that young people leaving education find it difficult - or impossible at all - to find a job. Moreover, youth unemployment is becoming increasingly important in developing countries, so we can rightly say that it is a global problem (Urbánné, 2017). The decline in young people's participation in the labour market is steady, and it provides a clear picture of long-existing NEET (Not in Education, Employment, or Training) youth challenges, especially among young women. Sipos (2015) also mentioned in his study that the unemployment rate among young people is generally high. Between 1999 and 2019, though the global youth population grew from 1 billion to 1.3 billion, the total number of young people involved in the labour force decreased from 568 million to 497 million. This trend shows an increase in the number of enrollments in secondary and higher education, which results a better skilled workforce, and it also highlights the relevant numbers of youth who are not in employment, education or training, and who are mostly young women (ILO, 2020). Statistics from recent years show, that the proportion of young people under age 25 among the unemployed is declining, but the unemployment rate is still high in the young career starter group, although this is often due to the high expectations on the labour market ignoring the current economic situation (OECD, 2020). However, economists and economic politicians are interested in youth unemployment not only because it is higher than that of older people, but also because it is characterized as prolonged in time with long-lasting effects. The number of unemployed young people in Europe is particularly high. In the European Union, Member States' employment policy measures have been taken to reduce youth unemployment, many EU-level initiatives have been taken and a lot of attention has been paid to existing measures (Caporale – Gil-Alana, 2014). Unemployment is a critical economic factor for a nation, youth unemployment is often examined individually because it apt to be higher than unemployment in older age groups. It includes the unemployment figures of a country's labour force aged from 15 to 24 years old (the earliest date of compulsory schooling). Based on data of January 2020, the EU youth



unemployment rate is the highest in Greece (36.1%), while the lowest in the Czech Republic (5.3%), and the unemployment among the young people in Hungary were below the average. (Statista, 2020)

Figure 1. Youth unemployment rates in European Union member states as of January 2020



Source: Own construction based on statista.com

Generally, the members of the teenage age group and those in their twenties who have just completed their studies in education do not find jobs instantly, the more so when the country's economy is observing difficulties, as it can be seen above. Furthermore, the same unemployment figures tend to be higher in developing countries than in industrialized nations (Plecher, 2020a). Worldwide, youth unemployment data have not changed significantly in the last ten years, and however the improvement is expected, it does not seem to happen directly. (Plecher, 2020b,c)

In the European Union and the euro zone, unemployment has been on the rise since 2008, which is due to the economic crisis which created insolvency and financial problems for a lot of employers. The risk of poverty is very significant for workers who are excluded from the labour market. (Koltai et al., 2010)

The resulting considerable job loss as well as less job propositions increased the unemployment rate. For the older age group, finding a job is not easy either, even though they have work experience, while it is difficult for the young career starters to find a job because they do not have any experience yet (Plecher, 2020a). All in all, the number of unemployed people worldwide is predicted to rise, and this is not down to the economic crisis only, but also to the industrial automation of processes previously performed by workers, in addition to ascending population data.

## **2. FACTORS AFFECTING THE EMPLOYMENT PROSPECTS OF YOUNG PEOPLE**

Education is a very important element influencing income and other factors of employment opportunities. Young, career planners usually look for their first job for a longer period of time, which has several reasons: they have less experience in job searching, their social capital is lower, and they also have less work experience, which is a risk for employers (Pastore-Zimmermann, 2019). Full-time students can contract student work, which is an opportunity for them to get some experience. But it needs to be considered that student work can take time away from studying, so entering the labour market is not not necessarily beneficial. In addition to student work, casual work, labour-hiring and fixed-term contracts are lower-risk forms of contract for employers, so examining these flexible forms of employment is also relevant from the perspective of young people's labour market situation (Harmat – Fülöp, 2020).

The causes of high youth unemployment can be diverse in every country. For example, while in the Czech Republic the main reason is that the recent graduates have difficulty to find a job, in Spain the high number of redundancies is seen as an explanation. A relatively new circumstance, that younger age groups are more exposed to the risk of unemployment, and as a result, poverty and social exclusion can be a bigger problem for them, than for the older age groups (Kardos, 2016).

The recession of 2008 has primarily worsened young people's chances to integrate into the labour market. In 2010, the unemployment rate of people under the age of 25 was 21.1 % in the EU and 26.6 % in Hungary. The hopeless vision for the younger generation also causes individual and social damage in the long run, and beyond the general destructive effects, it

leads to emigration, which further worsens a country's demographic composition and economy. (Koncz, 2012)

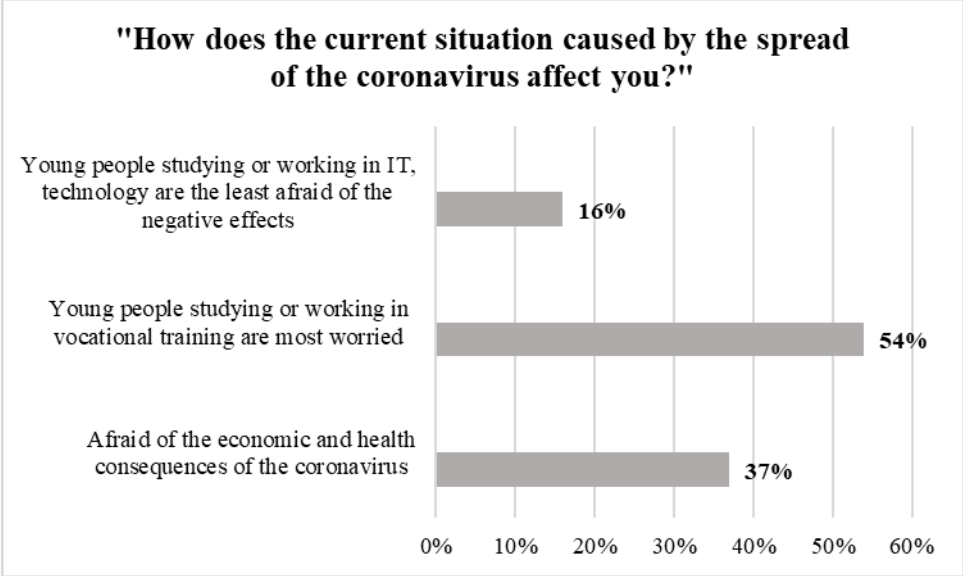
### **2.1. COVID-19, as an influencing factor**

Given the emergence of COVID-19 Coronavirus, which started in the Chinese province of Wuhan in the autumn of 2019 and now reaches many European countries, including Hungary, there are many questions about the need for individual employer measures and their expected financial consequences (PWC, 2020). The rapid spread of the coronavirus (COVID-19) worldwide is also affecting labour flows within the European Union. The workers' movement, travel and employment situation between the Member States have also changed. It is therefore important that jobseekers, workers, young people, employers, recruiters also have up-to-date information before making cross-border mobility decisions for work or study (EFSZ, 2020). Zyntern.com Job Portal (2020) conducted a nationwide survey in Hungary for the second time this year, focusing on the labour market preferences of young people (16-26 years old). The research has been finished recently and more than 3,000 young people completed the 30 questionnaires in April, 2020. Research questions among others covered the subjects of job choice factors for young people, youth's salary demands, the most attractive employers and the labour market effects of the coronavirus. The aim of the "What we need from companies 2020" research was to gather as detailed and nuanced information as possible about the youngest target group of employees. At the end of the questionnaire 3 specific questions focused on the effects of coronavirus. The first question asked how young people lived at present, what the crisis situation caused by the coronavirus evoked in young people. The second question asked what kind of personal labour market experience they had, how the emergence of the coronavirus impacted them. The third question asked if they expected medium- and long-term labour market effects of the coronavirus (Zyntern, 2020).

For the question, "How does the current situation caused by the spread of the coronavirus affect you?" From all of the respondents, 32% responded that they are afraid of the economic and health consequences of the coronavirus. Based on age distribution, respondents in the 24-26 age group indicated the highest proportion of concerns. Based on the distribution of specialization, the young people studying or working in vocational training with 54% are most

worried, while young people studying or working in IT, technology are the least afraid of the negative effects with 16 % (Figure 2.). The regional breakdown had no significant difference in the proportion of those who are worried about the situation (Budapest, 32%, Rural 33%).

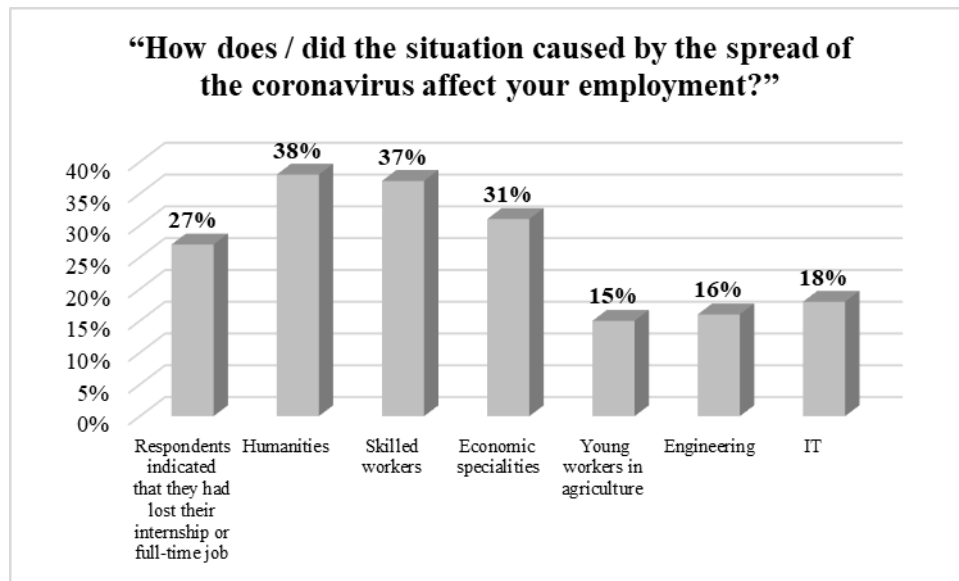
Figure 2. Distribution of responses for question 1.



Source: Own construction based on Zyntern (2020)

For the second question, “How does / did the situation caused by the spread of the coronavirus affect your employment?” 27% of all respondents indicated that they had lost their internship or full-time job. The breakdown by specialization shows that humanities (38%) and skilled workers (37%) are most affected by the loss of their employment, followed by young people studying and working in economic specialities (31%). According to the respondents, young workers in agriculture (15%), engineering (16%) and IT (18%) are the least affected (Figure 3.). In the age distribution, the 20-23 age group is the most affected, with 32% indicating that they have lost their job.

Figure 3. Affected young workers by the loss of their employment, Breakdown by specialization



Source: Own construction based on Zyntern (2020)

According to the geographical distribution, it can be seen that a higher proportion of young people lost their jobs (29%) in Budapest than in the rural counterparts (23.5%). 15% of all respondents indicated that their salary had been decreased. For the third question, which examines the medium- and long-term labour market effects of the coronavirus, more than half of the responders answered that the companies will start strong digital innovations (55.5%) and that means it will be more difficult to enter into the labour market (50.5%). More than 55 % of young jobseekers between the ages of 24 and 26 think it will be more difficult to find a job (Zyntern, 2020). We can draw a clear conclusion from the results of the research: due to the emergence of the coronavirus, the crisis situation is particularly affecting young people both as workers and jobseekers.

### 3. YOUTH EMPLOYMENT INITIATIVE

The employment of the population has socially, economically and culturally decisive significance. Employment is the basic channel of social integration, the material base for the creation of community goods, the space of social existence, the means of protection against poverty and economic impossibility, and the condition to create equal opportunities. This is

the reason why employment policy is a central element of the European Union. The new employment opportunities bring together the interests of employees, employers, and the state (Koncz, 2012). The Union may formulate principles, but those are just guidelines, non-binding recommendations. Implementation is the responsibility and competence of the Member States. (László, 2007)

In February 2013 the European Council agreed to set up a Youth Employment Initiative to strengthen financial support from existing EU funds. The initiative focuses on regions with particularly high youth unemployment rates, as well as young people between the ages of 15 and 24 who are not in employment, education or training, and also support the long-term unemployed or the job seeker unregistered youths. The initiative provides financial support for the implementation of measures to promote youth employment, such as the Youth Guarantee. (European Council, 2017)

Those regions can apply for funding:

- where the unemployment rate of young people aged 15 to 24 exceeded 25% in 2012, or
- where the youth unemployment rate exceeded 20% in 2012, and if the national youth unemployment rate exceeded 30% in the same year.
- Member States with eligible regions have already submitted their implementation project plans for the Youth Guarantee, and also develop and submit the youth sections of their national operational programs
- In 2017, the condition system was supplemented with regions where youth unemployment exceeded 25% in 2016

These national operational programs implement a cohesion policy for the period of 2014-2020, and the European Union will finance these programs from the European Social Fund and has provided financial support for the implementation of the Youth Guarantee through the Youth Employment Initiative. The Youth Employment Initiative had a budget of € 6.4 billion, and then the committee added € 2.4 billion to the financial resource.

One half of the amount is the youth employment budget, which does not require co-financing at Member State level. The other half of the amount comes from the European Social Fund: the Member States must supplement this with their own financial resources. (European Commission, 2016)

#### **4. A PRACTICAL DESCRIPTION OF THE YOUTH GUARANTEE PROGRAM, BASED ON EMPYRICAL RESEARCH**

This part of my study is based on an analysis of official documents what I received from the Government Office, and also based on my empirical research which includes a semi-structured interview with the Head of the District Office from the Baranya County Government Office, and on practical information I received from the staff of the Employment Department.

I describe in detail the Youth Guarantee Program and the efficiency indicators achieved so far. The interview would have been conducted primarily with the Head of the District Office but eventually the employees of the Employment Department also got involved into the research. The interview consisted of 16 questions. The questions focused on the following elements of the Youth Guarantee: main goals, target group, period of the program, support tools, entry point, source of support, elimination of support, implementation of support (indicators), and future plans.

The regulations of the Youth Guarantee are uniform throughout the EU, only the budgetary resources affects it differently the support.

##### **4.1. What guarantees the Youth Guarantee may offer?**

The aim of the Youth Guarantee Program is to offer young people under the age of 25 who are neither studying nor working the employment service as a specific opportunity within a specified period of time (planned to be 6 months in the start-up phase, now 4 months) to find placement, to gain work experience, or learn.

In the first phase, young people under the age of 25 who have been registered as jobseekers for at least 6 months have been assisted primarily (but not exclusively) within 6 months, from now on, those who have been registered as a jobseeker for at least 4 months will receive assistance within 4 months, and (from 01.01.2018) assistance within 4 months will be guaranteed (Table 1.), regardless of the duration of the registration period.

Table 1. Periods of the YGP

	When it started?	Who can get a guarantee?	What do we undertake?
<b>Period I.</b>	From January 2015	Young people aged 15-24 registered as jobseekers for at least 6 months	Substantial assistance within 6 months
<b>Period II.</b>	From 30 June 2016	Young people aged 15-24 registered as jobseekers for at least 4 months	Substantial assistance within 4 months
<b>Period III.</b>	From 1 January 2018	All young people aged 15-24, not in employment or education	Substantial assistance within 4 months

Source: Own construction based on <http://ifjusagigarancia.gov.hu/europai-unios-finanszirozak>

The main goal is to improve the labour market situation of young people with the help of those provided by the labour market program and to achieve their integration into the labour market without support as soon as possible.

Another goal is for young unemployed people to spend as little time as possible in unemployment, inactivity or without study, and to receive personalized help to improve their situation on the labour market. In the case of unskilled young people, this can be achieved primarily by returning to learning, giving them a new opportunity to obtain a vocational qualification tailored to the needs of the economy. For skilled young people, the focus should be on gaining work experience and helping them to find employment.

The program started in March 2015 and was scheduled to run until 2020, but deadlines expectedly have been extended to end on December 31, 2022.

The primary target group of the program is all young people under the age of 25 (aged between 15 and under 25) who are neither studying nor working, either if they are seeking employment or otherwise (even as requiring a service or mediation) registered with the public employment service, or even if they are not yet recorded in any way in its register.

The target groups should be handled by splitting according to three monitoring point of view:

- young people under 25 (between 15 and 25) who have been unemployed for less than 6 months,
- young people under the age of 25 (between 15 and 25) who have been unemployed for at least six months,
- inactive young people under the age of 25 (between the ages of 15 and 25)



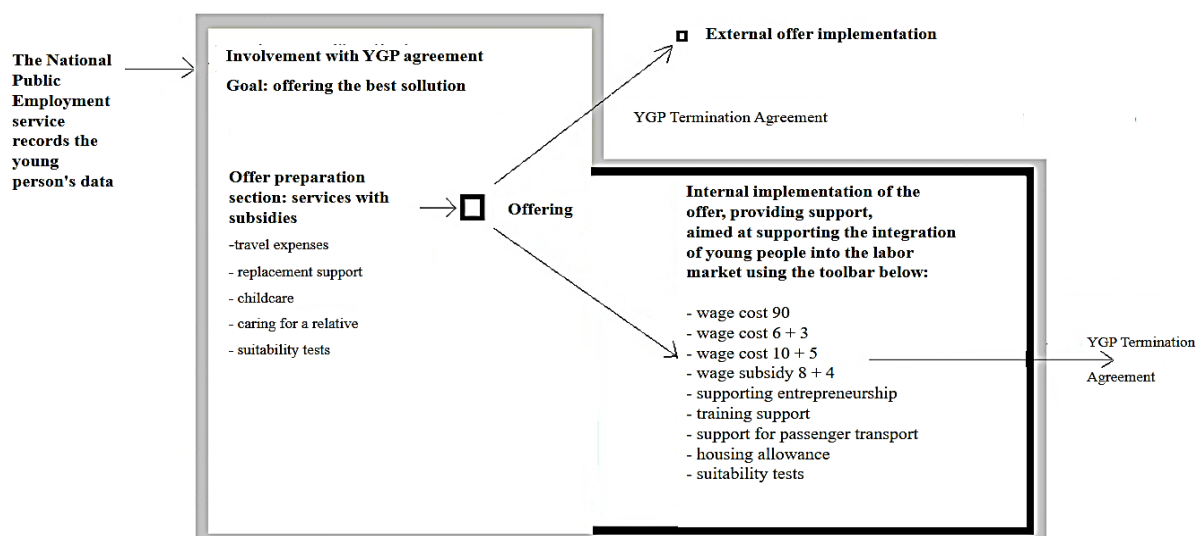
The conditions of involvement must exist at the time of involvement.

It is not possible to involve a person in the labour market program:

- who receives support from the decentralized envelope of the Employment Fund of the National Employment Fund and from its training envelope,
- who is in subsidized or non-subsidized employment / self-employment or full-time education / training from any source,
- who is participating in a sub-project of the Youth Guarantee labour market program under the Youth Guarantee Scheme carried out by another government agency,
- who, in parallel with the Youth Guarantee labour market program, is receiving support from ESF resources under another project with a similar purpose,
- against whom the public employment service has a claim for recovery, in connection with any project previously launched by a government agency, and the monitoring period for the project phase / program phase has not ended (PM, 2019).

According to EU directives, the district offices of the National Public Employment Service in Hungary serve as an entry point to the Youth Guarantee System for the young people concerned (Figure 4.)

Figure 4. The process of joining the Youth Guarantee program



Source: Own construction based on Szabó (2016, pp. 17.)

As we can see on the Figure 2., the Youth Guarantee Program employment tools are the following ones:

- Training cost support
- Subsistence allowance during training
- Support for local and intercity travel costs related to training
- Support for accommodation costs related to training
- Support for meals related to training
- Support for the cost of childcare during training
- Support for the costs of caring for a relative during training
- Aid for employment expansion
- Wage cost support
- Repayment of travel expenses for commuting
- Support for group transport related to commuting to work
- Supporting entrepreneurship
- Housing allowance
- Repayment of fees for services (eg provision of labour market and occupational information, job counseling, career counseling, job search counseling, rehabilitation counseling, psychological counseling, mentoring)
- Subsistence allowance during service
- Support for local and intercity travel costs related to the use of the service
- Support for the costs of childcare for the duration of participation in the service
- Support for the costs of caring for a relative for the duration of their participation in the service
- Repayment of the costs of an occupational health examination
- Repayment of the cost of a training aptitude test (NFSZ, 2020)

#### **4.2. How to become a member of the program?**

As long as a young person contacts the public employment service in person, then the appropriate procedure must be followed (their registration as jobseekers / mediation requesters / service requesters and subsequently their inclusion in the YGP).

Beyond the staff of the public employment service, youth counselors help to make the program successful. The youth counselors' responsibility is to find and reach young people belonging to the target group; to share connection and data with the educational and social sector (mainly regional educational and social institutions), youth organizations, other partner institutions; to gather information of opportunities to help young people (not just in the employment toolbox); to establish connection with employers; to develop a plan with the young person; to direct the young person to a service / support / program, inside or outside the Youth Guarantee System, on a personalized basis; to find a specific opportunity (bidding) for employment or learning; and to monitor the success of the program.

The Youth Guarantee Action Plan (2014) of Hungary explains in detail which institutions / organizations / programs / resources help to implement the Youth Guarantee.

Cooperation between youth counselors and the staff of the public employment service is of paramount importance, in the view of the scarce human capacity and the fact that, as a result of the system developmental nature, work for young people must be increasingly integrated outside the programs of the public employment service, in their general tasks.

The most commonly used subsidies are wage subsidies. Least requested is childcare support, and reimbursement of the cost of caring for an elderly relative.

There is no service provider for the above activities in small settlements.

The main source of implementation is the European Social Fund and the Youth Employment Initiative, and the amount provided by national co-financing. The available financial resources have a significant impact on the duration of the support and the maximum support amount.

The aid may be terminated before the end of the expiry date in two ways. The first one, is for technical reasons, the prepared, registered Youth Guarantee agreement may not be signed by the parties, so the involvement in fact does not materialize. In this case, the prepared agreement can be revoked by officers own competence. (Of course, in the future we can try the involvement again, if the conditions are met.)

The agreement shall terminate if,

- the agreement is terminated without performance,
- terminated by mutual agreement of the parties,

- terminated by the Office.

The consequences of the breach of obligation to cooperate, and unlawful claim for aid are the withdrawal of the support, exclusion from the program and the refund of the support amount. The second way: if the employer terminates the employee and in that case the full amount of the aid shall be reimbursed (YGP General Terms and Conditions).

The program provides an opportunity for a person to use the support multiple times.

Several grants may be awarded within one agreement, for example, a wage subsidy may be granted after a training subsidy but not vice versa. Once the program elements in the agreement have been implemented, the program will be evaluated and closed. Six months after closure, a young person under the age of 25 can be re-enrolled into the program. According to the Public Employment Services, after extensive knowledge of the program, employers use the subsidies. As a result of the follow-ups, it can be established that 31.5% are still employed on the 180th day after the end of the program. Most of them are working at the same employer who used the support before.

Nonetheless, the program achieves its goal even when young people work elsewhere, as the main objective is to improve the labour market situation of young people with the help of a labour market program, and the integration of young people into the labour market without state support as soon as possible.

#### **4.4. What has been accomplished so far?**

The Youth Guarantee has become successful in the European Union and has helped to develop the lives of millions of young Europeans. Since the start more than 5 million young people have registered in the system each year, and more than 3.5 million young people accepted offer for employment, internship, and education. The Youth Employment Initiative has assured support to more than 2.4 million young people directly in the EU.

Up until 2019, the program has achieved the following results:

- There are 2.3 million fewer young jobseekers
- The number of NEET youth fell by 1.8 million

- The proportion of NEET youth between the ages of 15 and 24 decreased from 13.2% to 10.3% between 2012 and 2018 (Santos-Brien, 2018)
- Youth unemployment has decreased from 24% in 2013 to 14% in 2019

As the improving economics in the EU and from the results obtained so far, we can conclude that the Youth Guarantee also contributed to the positive changes in the youth employment. It has generated possibilities for young people and became a powerful motivator for innovation. Government organizations have assessed labor market gaps and expanded public services for young people (European Commission, 2019). As I received a piece of information in my interview, in Hungary the planned total financial resource was used on average 90% in 2019, which is efficient indicator percent. In addition, the planned involvement number was met. If the Member States give priority to the support of youth employment during the distribution of annual financial resources they will be able to reach further future savings in the long run.

## **5. CONCLUSION AND PRACTICAL RECOMMENDATIONS**

The study examined the possibilities for young people under the age of 25 to integrate into the labour market. Youth unemployment is a huge problem in many parts of the world, especially today when a pandemic is raging. Youth unemployment depends on the economic situation. The first part of the study presented the current situation of youth unemployment at EU level. This part was followed by the factors affecting the employment prospects of young people and the European Union's Youth Employment Initiative. In the part of my empirical research, I examined the official documents I received from the Baranya County Government Office.

Furthermore, based on an interview with the Head of the District Office, I summarized the purpose, enter process, and positive results of the Youth Guarantee Program established as part of the Youth Employment Initiative. However, the indicator numbers represents, that the Youth Guarantee is successful throughout the European Union, based on the experience of the program so far and my research work, the following suggestions have been made for me for the future:

- for the next development cycle, the legislators should extension of age up to 30, because many people complete their studies between the ages of 25 and 26 and are therefore discriminated against
- minimizing requirements during system operation
- regulated measures to reduce the number of early school leavers
- the spread of a global approach to education, internship
- the possibility of quality youth employment for all European Union Member States.

## REFERENCES

- Az Ifjúsági Garancia európai uniós forrásból megvalósuló programjai Magyarországon, <http://ifjusagigarancia.gov.hu/europai-unios-finanszirozás>.
- Caporale, G.M. – Gil-Alana, L.A. (2014): Youth Unemployment in Europe: Persistence and Macroeconomic Determinants. *Comparative Economic Studies*, Vol. 56. No. 4. pp. 581–591. <http://dx.doi.org/10.1057/ces.2014.29>.
- Contact Committee - Az Európai Unió Legfőbb Ellenőrző Intézményeinek Kapcsolattartó Bizottsága (2018): Ifjúsági munkanélküliség és a fiatalok munkaerő-piaci integrációja, 2013 és 2017 között közzétett ellenőrzési jelentések. doi:10.2865/961406.
- Európai Foglalkoztatási Szolgálat (2020): Koronavírus információk (COVID-19) [https://eures.munka.hu/Lapok/eures\\_aktualis\\_koronavirus.aspx](https://eures.munka.hu/Lapok/eures_aktualis_koronavirus.aspx).
- European Council (2017): Ifjúsági foglalkoztatási kezdeményezés, <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/youth-employment/youth-employment-initiative/>.
- European Commission (2016), Youth Employment Initiative (YEI): <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1176&langId=en>.
- European Commission (2019): Employment, Social Affairs & Inclusion- The Youth Guarantee, <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1079&langId=en>.
- Harmat V. – Fülöp Z. (2020): A fiatalok munkaerőpiaci helyzete. Gondolatok a Munkaerőpiaci Tükör (2018) alapján. *Munkaügyi Szemle*, 2020. január.
- International Labour Organization (2020): *Global Employment Trends for Youth: Technology and future jobs*. Geneva: International Labour Office.
- Kardos K. (2016): Foglalkoztatáspolitikai aktualitások az Európai Unióban. *KISZ Infojegyzet*, No. 29.
- Koltai L. – Simonyi Á. – Gyulavári T. – Kártyás G. (2010): Foglalkoztatáspolitikai dilemmák. LIGA Szakszervezetek.
- Koncz K. (2012): Foglalkoztatási célkitűzések és a valóság. *Statistikai Szemle*, Vol. 90. No. 2-3. pp. 165–178.

- László Gy. (2007): Munkaerő-piaci politikák. Pécs: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar.
- Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat (2020): Az Ifjúsági Garancia Rendszer keretében megvalósuló Ifjúsági Garancia VEKOP 8.2.1-15-2015-00001 munkaerő-piaci program ismertetése, [https://nfsz.munka.hu/cikk/103/Az\\_ifjusagi\\_Garancia\\_Rendszer\\_kereteben\\_megvalosulo\\_ifjusagi\\_Garancia\\_VEKOP\\_82115201500001\\_munkaeropiaci\\_program\\_ismertetese](https://nfsz.munka.hu/cikk/103/Az_ifjusagi_Garancia_Rendszer_kereteben_megvalosulo_ifjusagi_Garancia_VEKOP_82115201500001_munkaeropiaci_program_ismertetese).
- Nemzetgazdasági Minisztérium (2014): Hungary's National Youth Guarantee Implementation Plan, <https://ngmszakmaiterulet.kormany.hu/download/9/4c/c0000/Youth%20Guarantee%20Implementation%20Plan.pdf>.
- OECD (2020): Youth unemployment rate (indicator). doi: 10.1787/c3634df7-en <https://data.oecd.org/unemp/youth-unemployment-rate.htm>.
- Pastore, F. – Zimmermann, K. F. (2019): Understanding school-to-work transitions. *International Journal of Manpower*, Vol. 40. No. 3. pp. 374–378. doi: 10.1108/IJM-06-2019-343.
- Pénzügyminisztérium (2019): Módszertani útmutató az Ifjúsági Garancia Rendszerről és a Megvalósuló Ifjúsági Garancia Megnevezésű Munkaerőpiaci Programokról.
- Plecher, H. (2020a): Unemployment rates in the EU, Mar 30, 2020. <https://www.statista.com/statistics/268830/unemployment-rate-in-eu-countries/>.
- Plecher, H. (2020b): Youth unemployment rate in selected world regions 2019, Feb 25, 2020. <https://www.statista.com/statistics/269640/youth-unemployment-rate-in-selected-world-regions/>.
- Plecher, H. (2020c): Countries with the highest unemployment rate, Mar 30, 2020. <https://www.statista.com/statistics/264656/countries-with-the-highest-unemployment-rate/>.
- PWC Magyarország (2020): Koronavírus: munkaszervezetet érintő és várható intézkedések, jogi keretek. <https://www.pwc.com/hu/hu/sajtoszoba/2020/koronavirus-munkajog.html>.
- Santos-Brien, R. (2018): Effective outreach to NEETs Experience from the ground. European Commission, doi: 10.2767/788210.
- Sipos N. (2015): Munkaerő-piaci tendenciák Magyarországon 2014. Baja: Eötvös József Főiskola, Karrier Központ és Gazdálkodási Intézet, Sugo Szemle sorozat.
- Szabó L. (2016): Ifjúság Garancia Program, <http://docplayer.hu/26814340-Ginop-ifjusagi-garancia-program.html>.
- Urbánné M.J. (2017): Az ifjúsági munkanélküliség kihívásai az Európai Unióba., Doktori értekezés, SZTE.
- Youth Unemployment Rates in European Union Member States (2020): January Report <https://www.statista.com/statistics/266228/youth-unemployment-rate-in-eu-countries/>.
- Zyntern (2020): A fiatalok 27%-a veszítette el a munkáját és 32%-uk számít bércsökkenésre. Országos Kutatás. <https://zyntern.com/>.
- Youth Guarantee Program General Terms and Conditions, Entry into force: 20 March, 2020.

## **ACKNOWLEDGMENTS**

This research was supported by Dr. Zoltán Horváth Appointed Government Official of Baranya County Government Office, with the participation of the employees of the Employment Department of the Szigetvar District Office and the Head of the District Office.

The present publication was supported by the project „From Talent to Young Researcher project aimed at activities supporting the research career model in higher education”, identifier EFOP-3.6.3-VEKOP-16-2017-00007 co-supported by the European Union, Hungary and the European Social Fund.



**DIVERZITÁSMENEDZSMENT:  
A SOKSZÍNŰSÉG MENEDZSELÉSE A HAZAI MIKRO-, KIS- ÉS  
KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK, VALAMINT NAGYVÁLLALATOK ESETÉBEN**

**DIVERSITY MANAGEMENT:  
MANAGING DIVERSITY IN CASE OF MICRO, SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES AND  
LARGE COMPANIES**

**UHRIN ANETT**

PhD hallgató

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskola

Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

[uhrin.anett@ktk.pte.hu](mailto:uhrin.anett@ktk.pte.hu)

**Absztrakt**

Tanulmányomban bemutatom saját empirikus kutatásomat, melyet vállalatméretek szerinti csoportosításban a diverzitás témakörében végeztem. Ezen értekezés keretén belül célom ismertetni, hogy a vállalatoknál milyen mértékben vannak jelen a sokszínűség egyes jelei, illetve, hogy a cégvezetők mennyire és milyen módon képesek azt kezelni. Kutatásaim során megfigyeltem, hogy számos cég törekszik arra, hogy minél „diverzebb” legyen, ezzel is segítve a teljesítmények és a munka hatékonyságát. Vizsgálatomban a fő hangsúlyt a vállalatokon belüli sokszínűségre és a diszkrimináció szervezetfejlesztési technikákkal történő kezelésére helyeztem. Kérdőíves kutatásom eredményeit (n=106), az IBM SPSS statisztikai program segítségével, (gyakorisági táblázatok, keresztábrák vizsgálata, korrespondencia-elemzések és One-Way ANOVA) értékeltem. Emellett félig strukturált interjúkat készítettem vállalatok vezetőinek bevonásával (n=20).

*Kulcsszavak: Diverzitás, generációk, szervezetfejlesztési technikák, szervezeti diszkrimináció*

**Abstract**

In my paper I examine the issue of diversity in the business world, that is to explore the extent to which some of the signs of diversity are present in micro, small and medium-sized

enterprises and large companies and the extent to which they can be addressed by business executives. Based on my research I have noticed that many companies strive to be as “diverse” as possible help to improve performance and work efficiency. My study focuses on intergenerational learning and diversity as well as on organizational development techniques. The outcome of my quantitative survey which was answered by 106 respondents were evaluated with the help of the IBM SPSS statistical program (frequency tables, crosstab tests, correspondence analysis and One-Way ANOVA). In addition, I conducted semi-structured in-depth interviews with executives of companies (n=20 ).

*Keywords: Diversity, Generations, Organization Development Technique, Organizational discrimination*

## **BEVEZETÉS**

A vezetők tevékenységét több körülmény is jelentősen befolyásolja. Ezek közül napjainkban a globalizáció és a dolgozók sokszínűsége különösen jelentős. A Farkas et al. (2015, pp. 30.) által használt megfogalmazással élve, ma már a globalizáció harmadik fázisát tapasztaljuk meg, amikor az egyén „globalizálódik”.

Az országok és a szervezetek nemzetközivé válása után ma már a munkavállalók is multinacionális vállalatoknál, nemzetközi szervezeteknél helyezkednek el, és gyakran azokat az országokat is váltogatják, ahol munkavállalási céllal élnek és tevékenykednek.

A vezetők számára az jelentheti a kihívást, hogy a különböző dolgozói csoportok számára megfelelő emberi erőforrás menedzselési módszereket találjanak ahhoz, hogy minden alkalmazott elégedett lehessen a munkájával és munkaadójával.

## **1. DIVERZITÁSMENEDZSMENT**

A diverzitásmenedzsment 21. századi HR trendként jelen van, és ezt a legújabb, legaktuálisabb vezetői kihívásként éljük meg, ezért ennek megértése és kezelése elengedhetetlen a vezetők számára (Toarinczky, 2008). Szervezetben belül a sokszínű munkaerő olyan produktív és kreatív szinergiákat hoz létre, melyek meghaladhatják a homogén csoportok teljesítményét.

Ugyanakkor a sokszínű szervezeti kultúra is negatív diszkrimináció áldozatává válhat, így igyekeznek a legmegfelelőbb problémamegoldásra rávilágítani (Villum, 2007).

Először is fontos definiálni, hogy mit is értek diverzitás alatt jelen tanulmányban. Lényegében a szervezeteken belül fellelhető a sokszínűség, ami adódhat a nemekből, generációkból és életkorból, szervezeten belül jelenlévő kulturális különbözőségekből, társadalmi hovatartozásból stb. Ha fogalmi szinten szeretnénk definiálni, akkor nem más, mint „eltérő kulturális, demográfiai háttérrel rendelkező egyének dolgoznak együtt, akiknek eltér a társas identitásuk (korban, nemben, végzettségben, személyiségben különböznek egymástól)” (Urbán, 2012, pp. 201.). A sokszínűség értéket képvisel egy vállalatban belül, valamint ezeknek a menedzselése az egyének között felmerülő különbözőségekre irányítja a figyelmet (Farkas et al., 2015). Farkas et al. (2015) szerint, ha szociológiai nézőpontból vizsgáljuk, akkor három kiemelkedő elvnek a szervezeti leképződését jelenti:

1. diszkrimináció tilalma,
2. foglalkoztatott csoportok védelme,
3. egyenlőség biztosítása (Farkas et al., 2015).

A szervezeten belüli sokszínűséget és különbözőséget minden vállalat másképpen menedzseli. Vannak a diverzitással kapcsolatban elfogadóbb és elutasítóbb vezetők, és olyanok, akik kimondottan a sokszínűbb szervezeti kultúra elérésére törekcszenek. Céljuk között szerepel, hogy célravezetőbb kapcsolatok jöjjenek létre a beosztottak között, és akár a partneri kapcsolataikat is sokszínűbbé tesgék (Farkas et al., 2015).

Magát a munkahelyi sokszínűséget két szempontból is lehet vizsgálni. Egyrészt a szervezet szempontjából különböző képességekkel és kulturális háttérrel rendelkező munkavállalók felvétele és beillesztése a vállalatba. Másrészt az egyén szempontjából is rá lehet világítani, hiszen olyan egyént kell a szervezetbe befogadni, illetve vele együtt dolgozni, akik sokféle módon eltérnek tőlük (Kispál-Vitai, 2013).

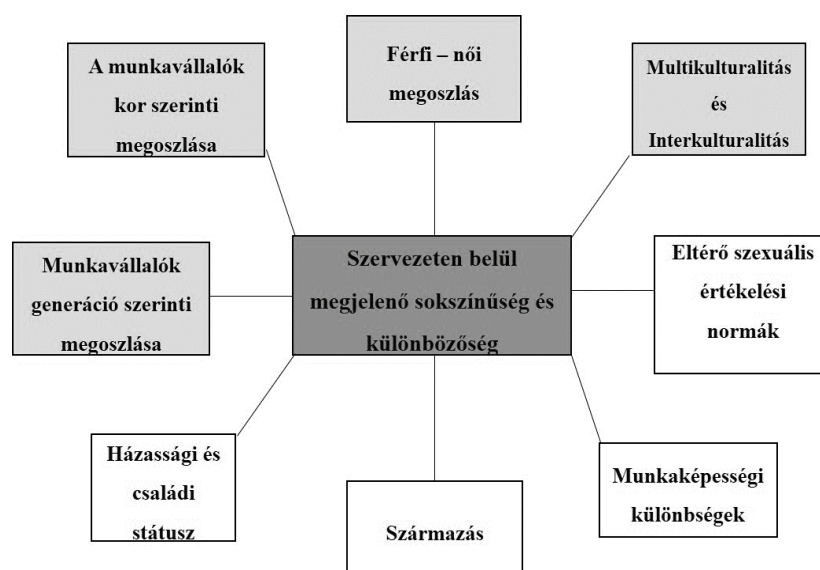
Összességében a globális sokféleség menedzsmentje különböző irányítási stratégiák, politikák kezdeményezések, képzési és fejlesztési tevékenységek tervezésének, összehangolásának, végrehajtásának tekinthető (Özbilgin, 2008). A diverzitásmenedzsment lehetőséget teremt az ambíciók összehangolására, a magasabb hatékonysági, hatásossági teljesítmény és

versenyképességi szintek elérésére. A sokféleség kezelése ma is jelentős szerepet játszhat ebben a globalizált világban.

## 2. DIVERZITÁS FŐBB DIMENZIÓI

A sokszínűség menedzselését teljes szervezeti kulturális változásként definiáljuk, melynek célja a demográfiai, etnikai és egyéni különbségek felismerése (Gilbert – Stead – Ivancevich, 1999). A sokszínűséget bizonyos dimenziók mentén két differens csoportra lehet osztani, elsődleges és másodlagos kategóriákra. Elsődleges dimenziókba tartozik a kor, a nem, az etnikai hovatartozás, megváltozott munkaképesség... stb. Emellett a másodlagos dimenziók is kiemelt szerepet játszanak, mint például a kultúra, az oktatás, családi állapot, nyelvtudás, jövedelem stb. (Szívos, 2018)

1. ábra: A szervezeten belüli diverzitás főbb dimenziói



*Forrás: Saját szerkesztés Farkas et al. (2015) alapján*

A fent látható 1. ábrán a diverzitás elsődleges dimenzióit tüntettem fel, és három különböző színnel különítettem el ezeket. Sötétszürke szín jelöli a kiindulási pontot. Ez a fő tényező, amiből szerteágaznak a különböző dimenziók. A fehérrel jelöltek azok, melyekre a tanulmányban nem fordítok hangsúlyt, továbbá a világosszürke jelölésűek (a cégen belüli férfi-női, a munkavállalók kor, illetve generációk szerinti megoszlása, illetve a szervezetek

multikulturalitása és interkulturalitása) azok, melyeket a következő fejezetekben egyenként fogok megvizsgálni.

## **2.1. Nemek szerinti megkülönböztetés**

A diverzitásmenedzsment egyik legrégebbre visszatekintő kategóriája a nemek különbözőségének vizsgálata (Szívós, 2018). A nemek közötti szegregáció problémakörével több szakirodalom is foglalkozik, melyek nemcsak a munkaerőpiacra kiterjedve vizsgálódnak. Számos tanulmány szerint a nemek szerinti szegregációnak köszönhető, hogy egyes szegmensekben az egyik vagy a másik nem dominál. Evégett fogalmazódott meg a horizontális és vertikális szegregáció (Szívós, 2018).

*„A vállalkozók a gazdasági teljesítmény szempontjából fontos szerepet töltenek be egy társadalom életében”* (Gódnány, 2018, pp. 58.), ez a létforma feltételeket teremt a nemek számára az esélyegyenlőség megteremtésére. A női vezetéssel kapcsolatban számtalan kérdés felmerült: *„van-e, és ha van, mi a különbség a női és férfi vezetők között?”* (Primecz – Farkas, 2019, pp. 253.).

Európában a női vállalkozók száma az egészségügyben, a társadalmi munkák, egyéb szolgáltatások területén és az oktatási szektorban felülreprezentált a férfi társaikhoz képest, valamint a felső-, középfokú képzettséget igénylő kereskedelmi, szolgáltatói munkakörökben is a nők magasabb száma figyelhető meg. Ezzel szemben az építési, szállítási, információs és kommunikációs, valamint gyártási ágazatokban a férfi vállalkozók a dominánsabbak. Egy 2018-as ausztráliai kutatás felmérte, hogy társadalmukban mi számít tipikusan férfias, nőies munkakörnek (Tilley, 2018). A legszélesebb körben megosztott foglalkozás a kiskereskedelmi vezető, ahol a nők közel 49,5%-a van jelen, míg 50%-ban a férfiak. Sokszor a férfi és női vezetők arányában jelenlévő eltérés okait az úgynevezett üvegplafonra (glass ceiling) vezetik vissza. Ez a jelenség akkor merül fel, amikor a karrier megreked egy bizonyos szinten, és nem lehet látni az előrelépés akadályait, de egy külső gátat jelentenek (Palasik, 2007). Az üvegplafon metafora nem más, mint egy vertikális szegregáció. Tehát, minél feljebb haladunk a hierarchiában, annál kevesebb hölgy található meg adott pozícióban (Nagy – Primecz, 2010). Emellett megfigyelhető, hogy a nők és a férfiak nem ugyanolyan arányban vannak jelen egyes szakmában (üvegfal jelenség) (Nagy – Primecz, 2010). „Rejtőzködő” akadályként jelenik meg,

mely gátolja vagy akár lehetetlenné teszi az előrejutási lehetőséget a ranglétrán (Palasik, 2007).

Gódány (2018) szerint a nyugati államokban a nők három fő akadályozó tényezővel találkozhatnak: a társadalmi-kulturális státusz, az információs hálózatokhoz való hozzáférés mértéke, a tőkéhez való hozzáférés hiánya. Ugyanakkor a munkaerőpiacon betöltött szerepük továbbra is különböző.

## 2.2. Kor és generációmenedzsment

A kormenedzsment az European Agency for Safety and Health at Work megfogalmazása szerint nem más, mint az emberierőforrás-menedzsmentnek (EEM) egy olyan területe, amely kimondottan az elöregedő munkaerőre, annak elvárásaira összpontosít, valamint egész generációkon átívelő életpályát vesz figyelembe. Ilmarinen (2009) finn kutató szerint a kormenedzsment fogalom azt jelenti, hogy figyelembe vesszük a korról kapcsolatos tényezőket, például a munkabeosztást és az egyéni munkafeladatokat.

Számos előnnyel bír az a szervezet, ahol a beosztottak vegyes életkorból tevődnek össze. Tulajdonképpen kiegészítik egymást, vagyis lehetőséget biztosít egyes hiányzó képességek és tapasztalatok kibővítésére. Az idősebb, tapasztaltabb munkavállalók kiegészíthetik a frissen érkezett fiatalabb beosztottak hiányosságait, tudásuk és tapasztalatuk átadásával.

Hazánkban az egyik problémát a munkaerőpiacon az elöregedő munkavállalók jelentik, mivel nehéz fiatalabb munkaerőt találni. Emiatt az idősebb munkavállalók jóval tovább vannak jelen a piacon, és előbb-utóbb a generációk összetorlódása is észrevehető a szervezeteknél (Farkas et al., 2015). A menedzsment folyamatos fejlődésével megjelent a *generációmenedzsment*, ami nem más, mint „*a konfliktusok kezelésére létrejött speciális tudáselemeket megjelenítő menedzsmentirányzat*” (Balogh – Karoliny, 2018, pp. 75.).

A munkahelyeken egyre inkább mélyül a generációk közötti szakadék, mivel társadalmunk egyre dinamikusabban fejlődik, az információs társadalmunkat felváltotta a tudásalapú társadalom, és ezzel teljesen megváltozott az egyének közötti kommunikációs viszony, így egyre inkább generációs konfliktusokba ütközünk. Az utóbbi időkben szembesülhettünk azzal, hogy egy virtuális társadalom részévé váltunk, amiből az idősebb generációk tagjai kirekesztve

érik magukat, míg a fiatalabb generációk, mint például a Z és alfa generációk, már ebben szocializálódnak. A munkahelyeken is megjelenhetnek korlátok, amit a generációk állítanak fel. Ezek lehetnek lehetőségek is, mindez attól függ, hogy milyen munkakörnyezetet alakítunk ki. Ha megteremtjük az összhangot a generációk között, akkor feltételezhetjük, hogy csökkenni fog a fluktuáció mértéke (Kürtösi – Vilmányi, 2016; Imreh et al., 2008).

Minden generációnak megvan a maga erőssége és hiányossága is, de a szervezeten múlik, hogy melyikre helyezi inkább a hangsúlyt. Ha a munkavállalók erősségére, és hasznosítja azokat, hagyja, hogy kibontakozva értéké váljanak, akkor lehetőséget teremt, hogy egy erős szervezet alakulhasson ki.

### **2.3. Kulturális sokszínűség, szervezeten belüli multikulturalitás**

A sokszínűség megértése a hatékony nemzetközi menedzsment alappillére, ez a sokrétűség összetettebbé teszi a menedzsment feladatait, a benne lévő hatékonyságot kiaknázza, egy úgynevezett tanulási folyamaton keresztül (Kozma, 2008).

A sokszínűségből adódó különbözőség az alkalmazottak elvárásaiban, képességeiben is megmutatkozik, viszont nagyobb mozgásteret ad a menedzsmentnek (Kozma, 2008). Ha a szervezet „diverz”, akkor a vállalat működésének hatékonyságát is tudják fokozni. A cégek arra törekednek, hogy minél színesebb munkavállalói csapatot tudjanak létrehozni, ugyanakkor egy nemzetközi csapatmunka kialakításától sem rettennek meg. Miért is előny, ha egy vállalatban multikulturális munkacsoportok jönnek létre? Egyrészt ezeken a csoportokon belül nagyobb a kreativitás és a produktivitás, másrészt a különbözőségek kezelése nélkül ezek a lehetőségek kihasználatlanok maradnak. Kozma (2008) kutatásából a következők derültek ki: Kilenc tagú munkacsoportot kellett irányítani, amely ausztrál, angol, új-zélandi, thaiföldi és hongkongi tagokkal rendelkezett. A hongkongi és a thaiföldi munkavállalók azonban nem tudták önállóan elvégezni a munkájukat, ezért az ő koordinálásuk a csapatra szánt idő nagy részét elvette. A multikulturális csoportok előnyökkel és hátrányokkal is járhatnak, amelyeket az alábbi 1. táblázatban foglaltam össze.

## 1. táblázat: Sokszínűség előnyei és hátrányai multikulturális csoporton belül

(Lehetséges) Előnyök	(Lehetséges) Hátrányok
Kreativitás, sokszínű látásmód, eredményes csapatok	Bizalmatlanság, sztereotipizálás, összetartás hiánya
Kölcsönös odafigyelés egymásra	Kulturális klikkesedés
Jobb problémaértelmezés, jobb megoldások	Fordítási problémák (nem egy nyelven beszélnek), lassabb és pontatlanabb kommunikáció

*Forrás: Saját szerkesztés Kozma (2008) alapján*

A fent említett pozitívumoknak az eléréséhez, a hátrányok és az ebből adódó konfliktusok elkerüléséhez nehéz a szervezetben belül olyan szakembert választani, aki a sokszínűséget megfelelő mértékben tudná kezelni. Természetesen erre is van mód és lehetőség, viszont a kihívás, a feladatra alkalmas egyén kiválasztásában, felkészítésében és felügyeletében rejlik.

Összességében a vállalatok valóban a munkaerő diverzitásra törekszenek, valószínűsítve, hogy a sokszínű munkaerő fogékonyságban is diverz. (Csillag, 2012)

Kutatásom során az alábbi három hipotézisem igazolására helyezem a fókuszot:

H<sub>1</sub>: Igazolható, hogy a diszkrimináció mértéke összefügg a nemekkel.

H<sub>2</sub>: Minél nagyobb a vállalat mérete, annál nagyobb a diszkrimináció előfordulásának lehetősége.

H<sub>3</sub>: Van összefüggés a diszkrimináció iránya és a munkavállalók által betöltött pozíciók között.

Az előbbieken feltüntetett hipotézisekkel arra a kérdésre keresem a választ, hogy vajon hazánkban a társadalmunk által meghatározott tradicionális szerepekből történhet-e elmozdulás, vagy ezek teljesen átszövik a szervezetek gondolkodását.

### 3. VEZETŐK ÉS MUNKAVÁLLALÓK KÖRÉBEN VÉGZETT EMPIRIKUS KUTATÁS

Ebben a fejezetemben a kutatásomhoz használt módszertanokra fogok kitérni, és ezeket részletesen bemutatni, hogy segítségükkel milyen eredményekre jutottam, valamint, hogy miért éppen az adott módszertan volt a legmegfelelőbb a vizsgálatomhoz.

Kutatásom alapját a különböző régiókban (Dél-Alföld, Dél-Dunántúl, Észak-Magyarország, Közép-Magyarország) elhelyezkedő mikro-, kis- és középvállalkozások, nagyvállalatok képezték. A méret szerinti vizsgálatot azért tartottam célravezetőnek, hogy fel tudjam mérni,



hogy egyes szervezetek mennyire sokszínűek. Azaz a kisebb cégek vagy a nagy multinacionális vállalatok tudják-e jobban kezelni a szervezeten belül megjelenő diverzitást.

Vizsgálatomban kvantitatív, illetve kvalitatív módszerek használatát láttam relevánsnak. Először is a primer kutatáson belül a kérdőíves lekérdezést, valamint a félig strukturált interjút alkalmaztam. Az interjú, formáját tekintve kvalitatív volt, így statisztikailag értékelhető adatok gyűjtését tette lehetővé, illetve objektív és számszerűsíthető adatokra és információkra tehettem szert, valamint ez a módszer formálisabbnak tekinthető (Majoros, 2011; Babbie, 2003). Interjú alanyaim különböző magyarországi régiókban elhelyezkedő mikro-, kis- és középvállalkozások, és nagyvállalat férfi, női vezetői voltak. Félig strukturált interjúm két nagyobb részt ölelt fel: munkahelyre, vezetőkre vonatkozó, és a diverzitással kapcsolatos kérdésköröket.

Online kérdőíves lekérdezésemben a munkavégzéssel és munkahellyel, a szervezeten belüli sokszínűséggel, különbözőséggel, vezetőkkel kapcsolatos kérdésekre adott válaszokat mértem fel.

Későbbekben a szituációs módszer alkalmazását azért tartottam célravezetőnek, mivel a résztvevők egy „képzelt szituációba” helyezhették magukat, vagyis életszerű vagy ahhoz hasonló problémát kellett tapasztalataik alapján megoldaniuk (Csoma és Kraciné, 2012). A két szituációs feladat, ami elé a cégvezetőket állítottam, később kifejtésre kerülnek, rövid esetleírások formájában. Céлом volt felmérni, hogy az adott vállalat vezetői hogyan reagálnak egy váratlan helyzetre.

Eredményeim kiértékeléséhez az IBM SPSS statisztikai rendszert használtam. Eredményeim szemléltetéséhez gyakoriság táblázatokat, keresztábrás vizsgálatokat, korrespondencia-elemzéseket és varianciaanalízist alkalmaztam.

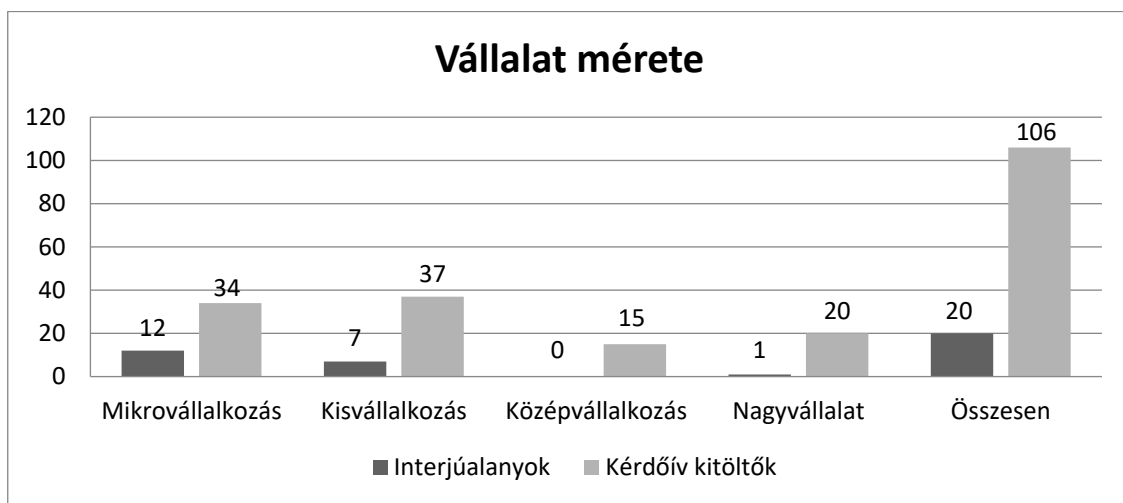
### **3.1. A minta jellemzői**

Az interjú és kérdőív kérdéseim alapján összegyűjtött adatokat együtt elemzem, ezáltal is részletesebben rámutatva az összefüggésekre, illetve az eltérésekre. Interjúm csak a vállalatvezetőket érintette, míg a kérdőíves kutatásom a munkavállalókra terjedt ki. Összesen 20 fő cégvezetővel tudtam interjút készíteni (4 fő női és 16 fő férfi vezető), míg kérdőívemet

106 fő (63 fő nő, és 43 fő férfi) munkavállaló töltötte ki. A vezetők kutatásba való bevonását azért tartottam szükségesnek, mivel sokan úgy vélik, hogy egyes vezetők nem biztosak abban, hogy hogyan is lehet motiválni a diverz munkacsoportokat.

Az alábbi 2. ábrán látható, hogy a megkérdezettek mely vállalatformáknál helyezkednek el. A vállalatvezetők körében a leginkább elterjedt forma a mikro- és kisvállalkozás, míg a kérdőív kitöltők legnagyobb százaléka mikro- (32%) és kisvállalkozásoknál (34%) tevékenykedik.

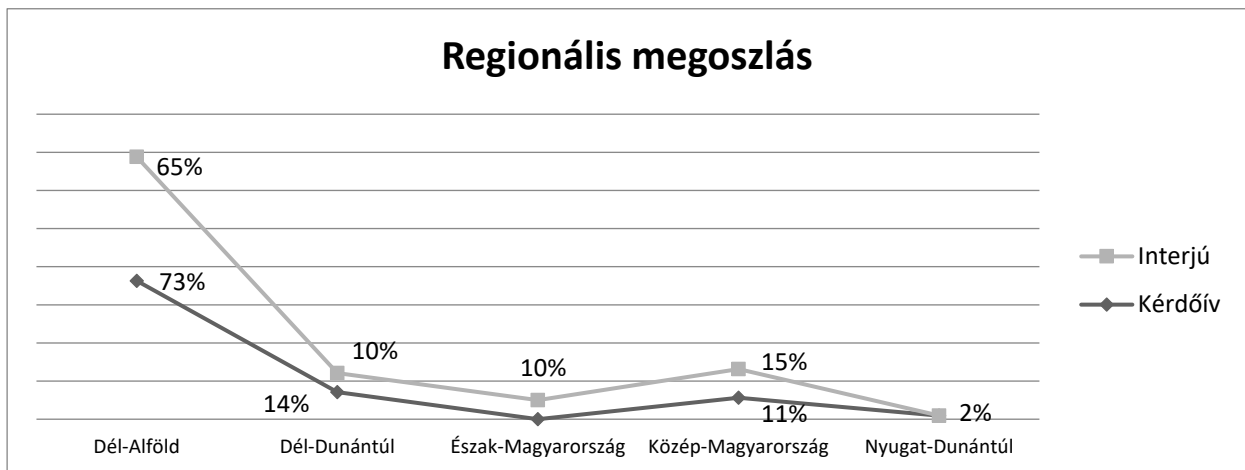
2. ábra: Interjú alanyok és kérdőív kitöltők által meghatározott vállalatméret (fő)



*Forrás: Saját szerkesztés interjú alanyok és kérdőív kitöltők alapján (n=20) (n=106)*

Vizsgálatom regionális szinten zajlott, és az általam meghatározott régiókból választottam ki az interjú alanyokat. Az alábbi 3. ábrán látható, hogy 13 fő (65%) dél-alföldi, 2-2 fő (10-10%) dél-dunántúli és észak-magyarországi, valamint 3 fő (15%) közép-magyarországi cégvezetővel tudtam mélyinterjút készíteni.

3. ábra: Vállalatok regionális megoszlása (%)

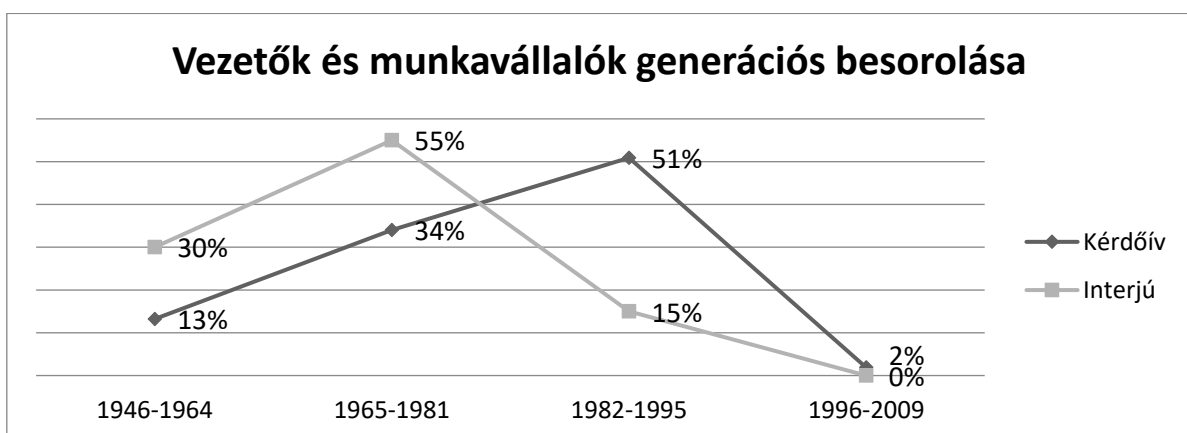


*Forrás: Saját szerkesztés interjú alanyok és kérdőív kitöltők válasza alapján (n=20) (n=106)*

Kérdőíves válaszadóim 73%-a dél-alföldi régióból, míg 14%-a dél-dunántúli régióból töltötte ki a kérdéssoromat.

Ha az üzleti szférára tekintünk, akkor megállapítható, hogy a cégvezetők nagy részét a baby-boomerek alkotják, akik már keresik az utódot a vállalatok továbbörökítésére. Emellett az X generációba tartozó vezetők is nagy számban jelen vannak (55%), akik a megörökölt céget a jövőben tovább viszik, és folyamatosan az innovációt tartják szem előtt. Ugyanakkor az Y generáció tagjai is megjelentek az üzleti szférában, bár még kis számban (15%). (4. ábra) Kérdőívemben a legtöbb válasz az 1980-1995 között születettek körében érkezett be, amely a válaszadók 51%-át jelenti, míg az 1965-1979 között születettek 34%-át adja (4. ábra)

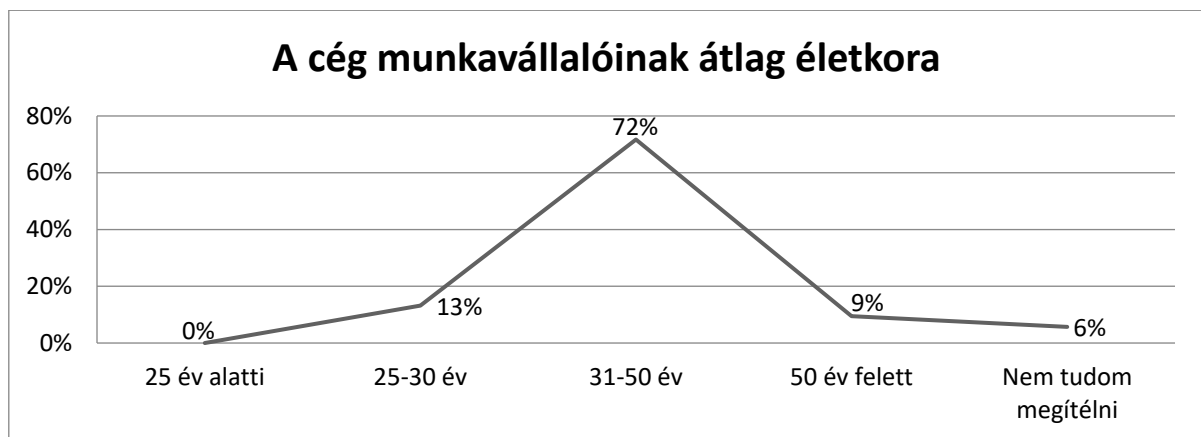
4. ábra: Vezetők és munkavállalók generációk szerinti megoszlása (%)



*Forrás: Saját szerkesztés, interjú alanyok és kérdőívkitöltők alapján (n=20) (n=106)*

Összességében a korcsoportokat és a generációkat tekintve igen széles a skála, hiszen a fiatal pályakezdőktől a nyugdíjas munkavállalókig minden életkor jelen van a cégeknél. A kérdőívet kitöltők 71,7%-a adta azt a választ, miszerint olyan szervezeteknél dolgoznak, ahol az átlag életkor 31 és 50 év közé tehető (5. ábra).

5. ábra: A cég munkavállalói átlag életkorának megoszlása (%)



*Forrás: Saját szerkesztés kérdőívkitöltők alapján (n=106)*

A szervezetek szívesen foglalkoztatják a már nyugdíjba vonult alkalmazottakat, mivel így nem indokolt új munkaerőt betanítani adott pozícióra, illetve ez a döntés idő és költséghatékony is.

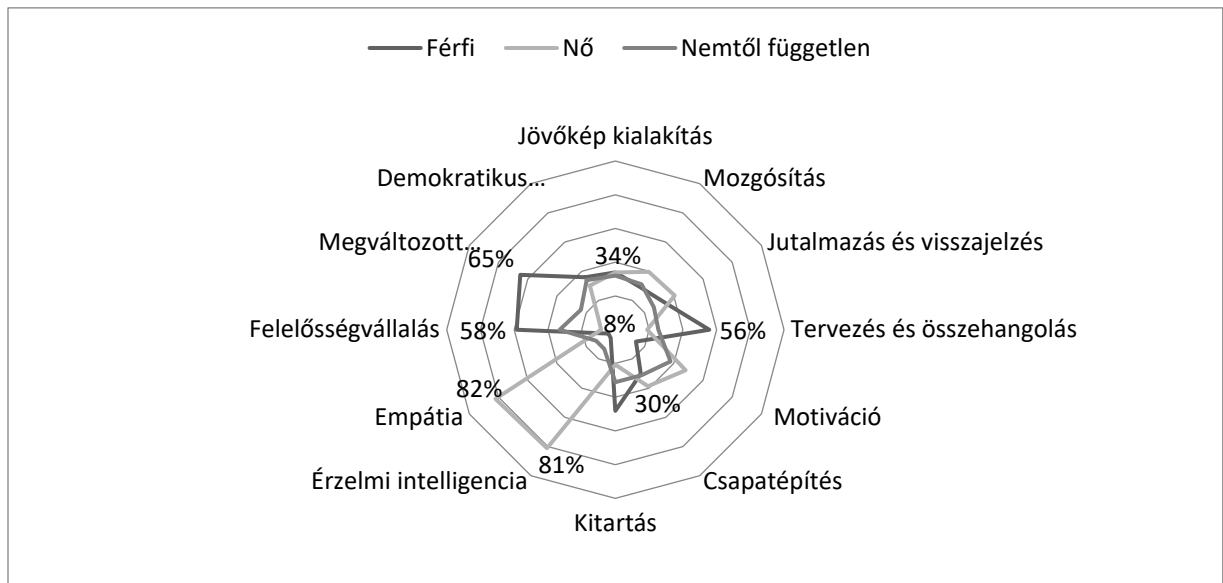
### 3.2. Eredmények

Kutatásom során figyelmet fordítottam a nemek közötti különbségekre, ezen belül is a hangsúlyt a férfi és női vezetőkre helyeztem. Arra, hogy hogyan is menedzselik a diverzitást, van-e különbség a sokféleséghez való viszonyulásukban. Ezalatt azt értem, hogy például a női vezetők érzékenyebbek-e az idősebb munkavállalókkal szemben, valamint, hogy hogyan is viszonyulnak a női és férfi beosztottakhoz, illetve ugyanezeket a tényezőket a férfi vezetők szemszögéből is vizsgáltam.

Mint ahogyan a 6. ábrából is látszik, a hölgy vezetőkre kiemelkedően jellemző az empátia (81%) és az igen magas érzelmi intelligencia szint (82%). Azonban a női vezetőknél igen alacsonyra értékelték a felelősségérzetet (8%), illetve a megváltozott helyzetre történő reagálást (11%). A férfiakat megvizsgálva kiemelkedők a tervezésben és összehangolásban

(56%), felelősségvállalásban (58%), illetve a megváltozott helyzetre való reagálásban (65%), kitartásban (48%). Ibarra és Obodaru (2009) cikkéből arra a következtetésre jutottak, hogy a női vezetők a jövőkép kialakításában gyengébbek, mint a férfiak, mivel nem becsülik túl nagyra a jövőkép jelentőségét. Azonban a válaszokból látszik, hogy a jövőkép kialakításban a hölgyek (34%) ténylegesen alulteljesítenek (6. ábra).

6. ábra: Vezetői kompetenciák nemek szerinti megítélése (%)

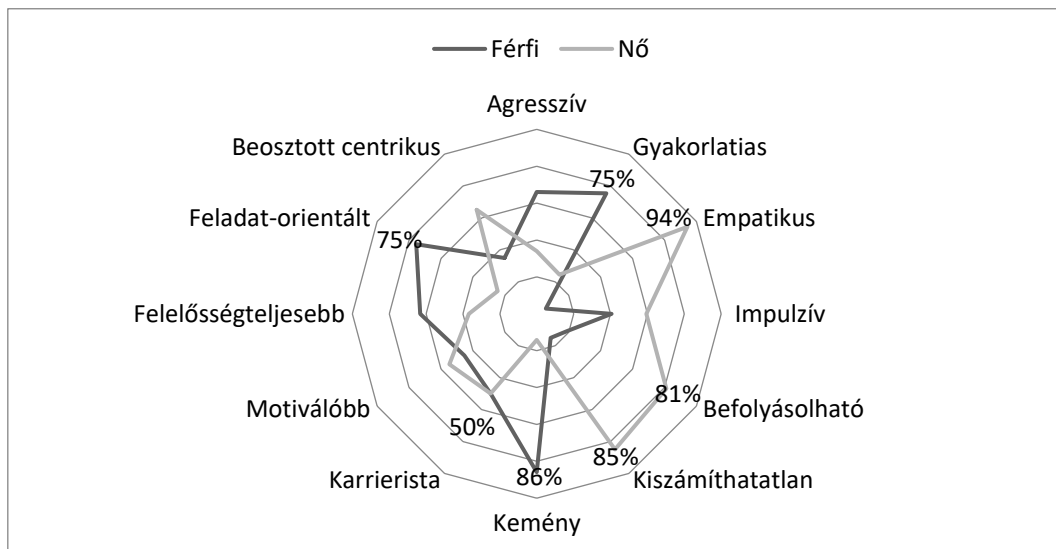


*Forrás: Saját szerkesztés kérdőívkitöltők alapján (n=106)*

Válaszadóim 73%-a nyilatkozott arról, hogy férfi vezetőkkel szívesebben dolgozna együtt, mivel hangulatuk nem ingadozó, gyorsan hoznak döntéseket (ésszel és nem érzelmi alapon).

7. ábrám alapján a vezetők képességeit és készségeit tekintve a hölgy vezetőket ismételten magasra értékelték empátia szempontjából (94%), emellett inkább beosztott centrikusak, tehát jobban figyelnek a munkavállalóikra, mint férfi társaik. Magasra értékelték őket abban, hogy befolyásolhatók és kiszámíthatatlanok, mivel legtöbbször érzelmi alapon hoznak döntéseket, és olykor az aktuális hangulatuk is befolyásolja őket. A férfi vezetők kemények és inkább feladatorientáltak. Véleményem szerint ez nem feltétlen jelent hátrányt egy szervezeten belül. Emellett gyakorlatiasabbak, illetve felelősségteljesebbek is, bár ez abból is fakadhat, hogy a tárgyalások nagy részét, illetve a nehezebb döntéseket férfiak bonyolítják le. A válaszadók 50-50%-ban értékelték karrieristának mind a két nemet.

7. ábra: Vezetői tulajdonságok nemek szerinti megoszlása (%)



*Forrás: Saját szerkesztés kérdőívkitöltők alapján (n=106)*

Vizgáltam azt a kérdéskört is, miszerint kell-e a nőket segíteni az előrelépés érdekében. Az üvegplafon hatás a kutatók szerint gátat szab a hölgyek előmenetelében. Arra a megállapításra jutottam, hogy az üvegplafon hatás jelenlétét különböző befolyásoló tényezők határozzák meg (2. táblázat).

2. táblázat: Az üvegplafon-hatást befolyásoló tényezők

Hatását rontó, negatív tényezők	Üvegplafon hatás	Hatását erősítő, pozitív tényezők
Munkavállalók elfogadása Család és munka közötti egyensúly Atipikus munkavégzéstől való elzárkózás		Rátermettség Ambíció Elhivatottság Vezetői segítség

*Forrás: Saját szerkesztés vezetői interjúk alapján*

Ha egy hölgy kellően rátermett, megvan benne a megfelelő mennyiségű ambíció, és elhivatottság és alkalmas arra, hogy vezető legyen, és felismeri a benne lévő előnyöket és alkalmazza is azokat, akkor képes lesz elindulni a vezetővé válás útján. Sokan úgy gondolják, hogy azért nem törnek ki, mert nem is akarnak eljutni felsőbb pozíciókba. Ennek az az oka, hogy vezetővé válás előtt a nők mérlegelik a család és munka közötti egyensúly fenntartásának lehetőségét. Visszajelzések alapján segítség lehetne számukra egy családbarát munkahely megteremtése, mentor cégek, akik segítik őket, hogy több dolgot tudjanak elsajátítani, hogy

jó vezetőkké válhassanak. Az atipikus foglalkoztatások közül a távmunka vagy a részmunkaidő bevezetése is előnyös lehetne a szervezeteknél. A cégvezetők nagy része nem él ezekkel a lehetőségekkel, hiába lenne rá igény. A megkérdezett cégvezetők között volt, aki női vezetőt szeretett volna kinevezni a helyére, viszont a munkavállalók 70%-a nem fogadta el a döntését.

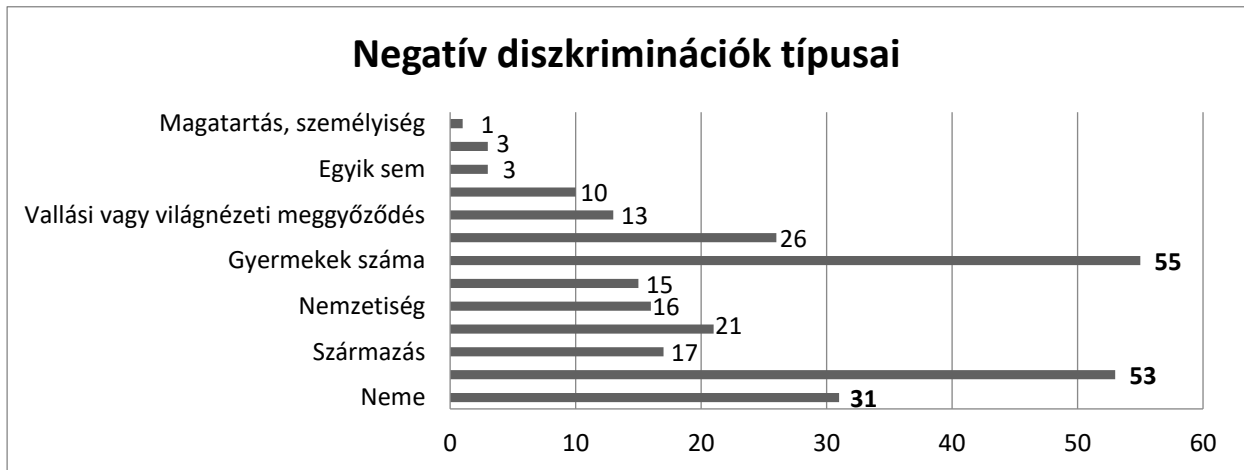
A második elsődleges dimenzió, amelyre kutatásom során hangsúlyt fektettem, a kor és generáció volt. Megfigyelhető, hogy a vállalatok többségénél gyakran adódhatnak a generációs különbözőségekből konfliktus helyzetek, amiből jól látható az idősebb és a fiatalabb generációk érdekütközései. Az egyik fő problémaforrásnak bizonyult, hogy az idősebbek nehezebben veszik a tanulást a fiatalabbaktól, mivel nekik még nincs annyi tapasztalatuk és tudásuk. Ugyanakkor egy tapasztaltabb munkatárs mellett gyorsabban tudnak tanulni és fejlődni. Egy példa a kölcsönös tudásátadásra: *interjú alanyom könyvvizsgálóként tevékenykedett már egy ideje, és egy fiatalabb kollégánál látta, hogy EXCEL-lel dolgozik, és sokkal hamarabb elvégezte a feladatát. Alanyom megkérte a fiatalabb kollégát, hogy segítsen neki megtanulni használni ezt a programot, mert ezáltal leredukálható lenne a munkavégzés ideje.* (Interjú, 2019)

A vállalatvezetők oldaláról pozitív visszajelzést kaptam, miszerint megvédenék munkavállalójukat, ha negatív irányú megkülönböztetés áldozatává válnának. Továbbá szerettem volna kikérni a munkavállalói oldal véleményét is, így kérdőívem alapján a válaszadók 85,8%-a (91 fő) válaszolta, hogy nem érte még őket diszkriminációs megkülönböztetés.

H<sub>1</sub>: Igazolható, hogy a diszkrimináció mértéke összefügg a nemekkel.

A változók Chi-négyzet próbával történő vizsgálata során statisztikailag szignifikáns összefüggés nem igazolható ( $\chi^2(3) = 1,607$ ,  $p = 0,658$ ). A változók között a Cramer's mutató alapján (0,123) gyenge kapcsolat áll fenn. Természetesen figyelmet fordítottam arra, hogy a kitöltők szerint melyek voltak, lehetnek azok az ismérvek, amelyek alapján valaki negatív diszkrimináció áldozata lehet munkahelyén.

8. ábra: A negatív diszkrimináció kategorizálása (%)



*Forrás: Saját szerkesztés kérdőívkitöltők alapján (n=106)*

A fenti 8. ábrán látható, hogy a válaszadók szinte fele-fele arányban azt a választ adták, hogy életkor és a gyermekek száma alapján, illetve nemből adódóan érte már őket negatív megkülönböztetés.

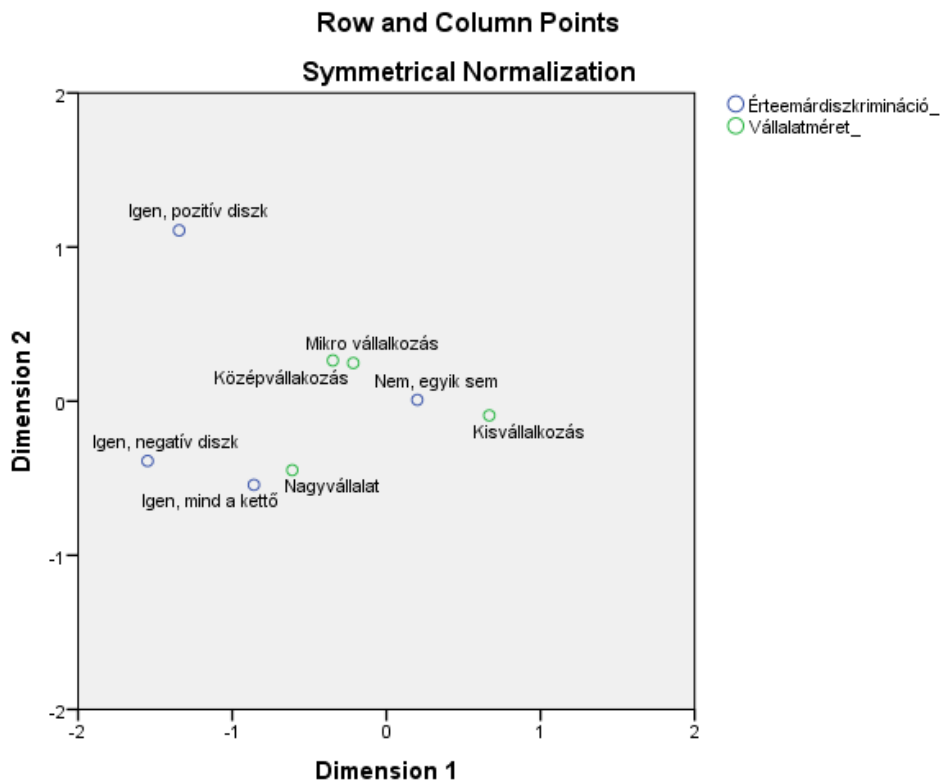
H<sub>2</sub>: Minél nagyobb a vállalat mérete, annál nagyobb a diszkrimináció előfordulásának lehetősége.

Korrespondencia-elemzésem alapján arra jutottam, hogy mivel a szignifikancia értéke 0,578, azaz nagyobb mint 0,05, így a hipotézisemet elfogadtam, vagyis igaz, hogy az általam megkérdezett vállalatoknak minél nagyobb a méretük, annál lehetségesebb a diszkrimináció lehetősége. Az inertia mutató értéke 0,071 volt, amely azt igazolja, hogy a két változó között erős kapcsolat van.

A 9. ábrán látható, hogy a nagyvállalatnál dolgozó egyének részesei voltak negatív és pozitív diszkriminációnak egyaránt. Míg a mikro-, kis- és középvállalkozásoknál nem igazán volt jellemző a diszkrimináció előfordulása.



9. ábra: Diszkrimináció előfordulásának lehetősége

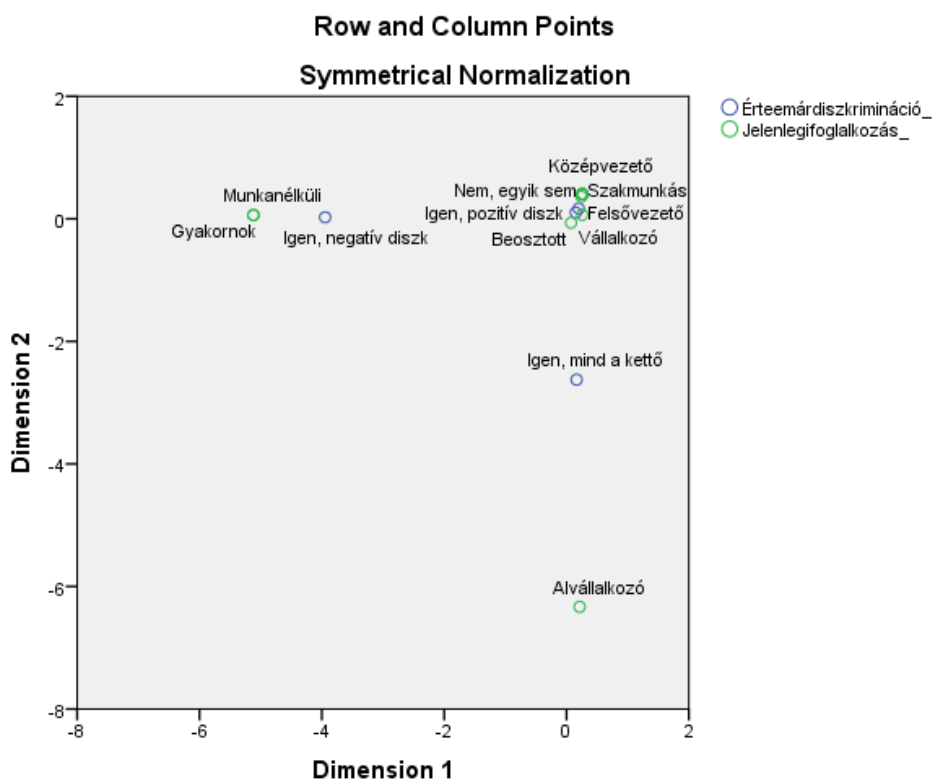


*Forrás: IBM SPSS program alapján (n=106)*

H<sub>3</sub>: Van összefüggés a diszkrimináció iránya és a munkavállalók által betöltött pozíciók között. Korrespondencia-analízis alapján a szignifikancia értéke 0,001 volt, azaz kisebb volt, mint 0,05, így a hipotézisemet elvettem, vagyis nincsen összefüggés a diszkrimináció iránya és a munkavállalók által betöltött pozíciók között. Az inertia mutató alapján (0,830) erős kapcsolat mutatható ki a két változó között.

Tehát attól, hogy a munkavállaló, gyakornok, beosztott, közép- vagy felsővezető, vállalkozó stb. pozíciót tölt be a vállalatnál nem fogják jobban vagy kevésbé diszkriminálni. Eredményeim azt igazolják, hogy a fentebb említett pozíciókat betöltő munkavállalókat inkább pozitív diszkrimináció érte. A munkanélkülieket ritkán, de éri negatív megkülönböztetés. (10. ábra)

10. ábra: Diszkrimináció iránya



Forrás: IBM SPSS program alapján (n=106)

### 3.3. Szituációs feladatok

Kutatásom során szituációs feladatok megoldása elé állítottam interjú alanyaimat, melyeket rövid esetek formájában szemléltek, és elemzek. Mint ahogyan arról már korábban szó volt, a szituációs módszer alkalmazását azért tartottam célravezetőnek, mivel a résztvevők (vállalatvezetők) egy „képzelt szituációba” helyezhették magukat, vagyis életszerű problémát kellett tapasztalataik alapján megoldaniuk.

A diszkriminációhoz kapcsolódó szituációra 20 fő vállalatvezetőből 3 fő adott konkrét példát, illetve 7 fő csak megoldási javaslatokkal élt.

Szituáció: Ha valaki az Ön/Önök vállalatánál diszkrimináció áldozata lenne, akkor hogyan kezelné a kialakult helyzetet? (Interjú, 2019)

1. eset: Túlteljesített norma

*Előzmény:* A nagyvállalaton belül meghatározott normarendszer működik, és ezen keretek között meg vannak határozva a munkavállalóktól elvárt teljesítési szintek is.

*Szituáció:* Új, lelkes munkavállaló érkezett a céghez, aki szeretett, és akart is teljesíteni, viszont ezzel a lelkeséggel túlteljesítette a meghatározott normát, amit a régebbi kollégák nem néztek jó szemmel. Úgy érezték, hogy az új beosztott által elért, vagyis túlteljesített norma lesz az elvárt a jövőben, amit ők nem biztos, hogy teljesíteni tudnak. Emiatt kirekesztették és kiközösítették a társukat.

*Megoldás:* Kommunikáció a vezető és a beosztottak között. Emellett az újbóli átbeszélése a teljesítendő normarendszernek, amihez mindenki tartja magát, illetve túlteljesítés esetén plusz juttatásokat ígértek.

## 2. eset: Etnikai hovatartozásból történő megkülönböztetés

*Előzmény:* A vállalat sok tanulót foglalkoztat nyári gyakorlat keretében, mivel ezt egyfajta küldetésstudatnak élik meg.

*Szituáció:* A vállalat által foglalkoztatott fiatal diák más etnikumból származó volt, de emellett szorgalmas és becsületesen elvégezte a rá szabott feladatokat, viszont a társai folyamatosan, verbálisan bántották. Közvetlenül nem a cégvezető alá voltak beosztva a foglalkoztatottak, de a vezető már felkészült arra, hogy be kell avatkoznia a történésekbe. Ugyanakkor a területvezető, aki a fiatalokért felelt, lekommunikálta a helyzetet, így a vezetőnek nem kellett lépéseket tennie.

*Megoldás:* Kommunikáció mind a két féllel, illetve a probléma forrásának feltárása.

## 3. eset: Etnikai hovatartozásbeli szituáció:

*Szituáció:* Terepmunka közben a munkavezető az etnikummal keményen és nem megfelelő hangnemben kommunikált. A munkavállalók nem vették sértésnek, mivel a munkavezetőjüket tisztelték, és számukra még nem lépett át egy olyan határt, ami sértő lett volna. Azonban ez a stílus irodai környezetben nem lett volna elfogadható.

*Megoldás:* Kommunikáció, ha pedig ez nem működik, akkor szankciók alkalmazása például elbocsátás.

Mindegyik szervezet vezetője azt kommunikálta, hogy teljes mértékben elfogadók, és sosem hagynák, hogy munkavállalójuk valamiféle diszkrimináció áldozatává váljon. Megoldásként a kommunikáció, nyílt beszéd szolgálhat. Első lépésként külön-külön leülni az érintett felekkel és feltárni a probléma forrását, majd ha a kommunikáció nem segít, akkor valamilyen szankció érvényre juttatása. Természetesen, ahol van HR osztály, ott fegyelmi bizottság elé kell tárnai az ügyet.

Kutatásomban öt darab módszerre voltam kíváncsi, melyek a következők lennének: érzékenyítő tréning, csapatépítés, csoporton belüli fejlesztés, felmérés/visszajelzés, tanácsadás. 20 fő vállalatvezetőből 10 fő alkalmazta már szervezeten belül az öt módszer egyikét. Minden szervezet a saját maga módszereivel igyekszik a beosztottak körében elfogadtatni a sokszínűséget, kisebb nagyobb sikerrel. Az általam megkérdezett interjúalanyok között voltak olyan vezetők, ahol foglalkoztattak már megváltozott képességű munkavállalót, illetve voltak olyan szervezetek, ahol nincsenek jelen a cégeknél.

Szituáció: A szervezeten belüli „sokszínűséget” lehetne-e csökkenteni a szervezetfejlesztési taktikákkal? (Interjú, 2019)

#### 1. eset: Érzékenyítő tréning

*Előzmény:* A vállalatnak egy Dél-Alföldi Fejlesztő Nevelés-Oktatást Végző Iskolában kellett felvonót beszereznie, viszont az iskola nem rendelkezett megfelelő anyagi háttérrel ahhoz, hogy ki tudják fizetni a beszerelésre váró liftet. A cégvezető és az iskola úgy egyezett meg, hogy ha az iskola tudja finanszírozni a bekerülési árat, vagy a gyári árat, akkor beszerelik a felvonót.

*Szituáció:* A vállalatvezető kiküldte a helyszínre a munkavállalóit, hogy a gyerekek között legyenek, és lássák őket. Ígéretet tett, hogy minden beosztottnak ki fogja fizetni a munkadíját, de ebben az iskolai felvonós projektben részt kell venniük.

*Konklúzió:* A munkatársak megkedvelték a gyerekeket, és így a beosztottak által elvégzett munka is színvonalasabbá vált.

Tulajdonképpen az érzékenyítő tréninget bármelyik cég mérettől függetlenül is tudja alkalmazni. Használata attól függ, hogy cégen belül a beosztottak mennyire nyitottak és elfogadók, mivel, ha egy része elutasító, akkor a nézetüket semmilyen tréninggel nem lehet

megváltoztatni. Egyetértek Dajnoki (2014) megállapításával, hogy sok vezető nem ismeri ezt a kifejezést/módszert, ezért nem élnek vele. Emiatt nem is tudják megfelelően kezelni és integrálni az újonnan érkező megváltozott munkaképességű személyt a munkakörnyezetbe.

## 2. eset: Csapatépítés

a) *Szituáció:* A vállalatvezető először csak vezetőkből (közép- és felsővezetők) álló csoporttal utazott el Csehországba, ahol közös és egyéni programokon is részt vettek. Emellett gyakran előfordul, hogy ha a városban éppen valamilyen rendezvény zajlik, és több napos, akkor a kollégák együtt töltik ezeket az eseményeket beosztástól függetlenül.

b) *Szituáció:* Közös játékos programok szervezése, amibe a fiatalabb munkavállalókat is szívesen bevonják.

c) *Szituáció:* Minden év végén, egy évzáró eseményt rendeznek, amin minden munkavállaló részt vesz. Ezt a programot, mint család ülik meg. Ezzel az alkalommal az a cél, hogy még inkább elmélyüljön a bizalom, és egyfajta ragaszkodás is kialakuljon egymás felé. Ezen a rendezvényen bárki bármiről beszélhet a másik féllel, így van, hogy a cégvezető olyan plusz információkat tud meg a kollégákról, amit más vállalkozáson belül a vezető nem is tud a beosztottakról. Ezáltal figyelemmel tudja kísérni a munkavállalók életét is, és egy felmerülő probléma kapcsán már könnyebben tud segédkezet nyújtani.

A csoporton belüli fejlesztést és tanácsadást nem alkalmazzák. Ettől függetlenül sok vállalat él a visszajelzéssel, olykor szemtől szembe, vagy a 360 fokos értékeléssel.

Összességében a csapatépítést azért is preferálják, mivel lehetőséget biztosít arra, hogy az egymás között lévő konfliktusokat tisztázzák, emellett megismerhetik egymás erősségeit és gyengeségeit. A cél az lenne, hogy a munkavállalókat közelebb hozzák egymáshoz, mert ha ezen esemény keretein belül képesek egymást segíteni, akár csapatként, akkor a munkahelyen is érvényesülni fog. Emellett megtanulnak együttműködni és egymást tisztelni, ami egy közös munka során szintén elengedhetetlen.

## 4. ÖSSZEGZÉS

A sokszínűbb csoportok jobban tudnak teljesíteni. Minél sokszínűbbek a munkatársak, minél változatosabb csapattagokból tevődik össze a szervezetek egésze, annál inkább

összefonódnak a különböző tudások, képességek és készségek. A vállalatokat tekintve a sokszínűség jót tesz a szervezeti kultúrának, az előrehaladásnak.

Vizsgálatom során megfigyeltem, hogy a különböző nemek és korcsoportok jól tudnak együttműködni, ha erre kapnak, vagy adódik lehetőség. A legfontosabb, hogy merjenek a változások felé nyitni, mert csak egymástól tanulva és egymást segítve juthatnak előrébb. Mondhatni, hogy „a tanulás nem függ a kortól, de a tanulási folyamat változik a korról” (Ilmarinen, 2009, pp. 2.), ezért is fontos a folyamatos tanulás elősegítése, biztosítása minden kor és generáció számára. Vállalaton belül az egyik legkiemelkedőbb erény a tudás megtartása, illetve annak egymás közötti áramoltatása, nem pedig visszatartása. Emellett fontos minden szervezetnek szem előtt tartania, hogy a tudás az egyik leggyorsabban amortizálódó jószág. Arra a kérdésemre a válaszom, miszerint a tradicionális szerepekből történhet e elmozdulás, vagy ezek teljesen átszövik a szervezetek gondolkodását, az, hogy egy szervezet milyen értékrendet vall, kommunikál a munkavállalói felé, vagy alakít ki, az a cégvezetőn múlik. Véleményem szerint a sokszínű munkaerő akkor a leghatékonyabb, ha a vezetők képesek a vállalatot a pluralizmus felé irányítani.

Voltak olyan vállalatok, ahol nagyobb odafigyelést fordítanak a sokszínűségekre. Ugyanakkor a vezetésnek megértéssel és elkötelezettséggel kell rendelkeznie, így ez megkönnyítheti a megfelelő és releváns sokféleség-kezelési döntéseket.

## **IRODALOMJEGYZÉK**

- Babbie, E. (2003): Társadalom kutatási módszertana. Budapest: Balassi Kiadó.
- Balogh, G. – Karoliny, M. (2018): A korosodó népesség HR-fókuszokat módosító hatásai nemzetközi összehasonlításban. *Vezetéstudomány, Budapest Management Review*, Vol. 49. No. pp. 73–84.
- Csillag, S. (2012): Etika és emberierőforrás-menedzsment: Egy régi/új kapcsolat. *Vezetéstudomány*, Vol. 63. No. 7–8. pp. 41–56.
- Dajnoki, K. (2014): Fogyatékos munkavállalók beilleszkedésének elősegítése, különös tekintettel az érzékenyítő tréningekre. Debreceni Egyetem Agrár- és Gazdálkodástudományok Centruma Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet Emberi Erőforrás Menedzsment Tanszék, pp. 157–167.
- European Agency for Safety and Health at Work (2016): Healthy workplaces for all ages. What is age management? [https://eguides.osha.europa.eu/all-ages/UK\\_en/what-is-age-management-0](https://eguides.osha.europa.eu/all-ages/UK_en/what-is-age-management-0).

- Farkas, F. – Balogh, G. – Rideg, A. (2015): Menedzsment alapvetések és funkciók. Pécs: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar.
- Gilbert, A.J. – Stead, A.B. – Ivancevich, M.J. (1999): Diversity Management: A New Organizational Paradigm. *Journal of Business Ethics*, pp. 61–76.
- Gódnány, Zs. (2018): Női vállalkozók – Kutatási területek. *Budapest Management Review*, Vol. 49. No. 4. pp. 58–67.
- Ibarra, H. – Obodaru, O. (2009): Women and the vision things. *Harvard Business Review*, No. 1. pp. 1–9.
- Ilmarinen, J. (2009): Az aktív időskor előmozdítása a munkahelyen. *Európai Munkahelyi Biztonsági és Egészségvédelmi Ügynökség*.
- Imreh, Sz. – Kürtösi, Zs. – Majó, Z. – Vilmányi, M. (2008): Menedzsment I. Szeged: Szegedi Tudományegyetem Távoktatás.
- Kis-Pál, Zs. (2013): Szervezeti viselkedés. Harlow: Pearson Education Limited
- Kozma, M. (2008): Emberi erőforrás gazdálkodás nemzetközi vállalatoknál – avagy a nemzetközi vállalatok sajátos problémái és lehetőségei az emberi erőforrással kapcsolatban. Budapest: Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet, 99. sz. Műhelytanulmány.
- Kraiciné, Sz.M. – Csoma, Gy. (2012): Bevezetés az andragógia elméletébe és módszertanába. Budapest: ELTE.
- Kürtösi, Zs. – Vilmányi, M. (2016): Emberi erőforrás menedzsment. Szeged: Szegedi Tudományegyetem.
- Majoros, P. (2011): Tanácsok, tippek, trükkök nem csak szakdolgozatíróknak, avagy a kutatómódszertan alapjai. Budapest: Perfekt Gazdasági Tanácsadó.
- Nagy, B. – Pimecz, H. (2010): Nők és férfiak a szervezetben – kísérlet a mítoszok eloszlatására, *Vezetéstudomány*, Vol. 41. No. 1. pp. 2–16.
- Özbilgin, M.F. (2008): Global Diversity Management. In: Smith, P.M.F. – Thomas, D.C. (Eds): *The Handbook of Cross – Cultural Management Research*. London: Sage Press, pp. 379–396.
- Palasik, M. (2007): A nő és a politikum: A nők politikai szerepvállalása Magyarországon. Budapest: Napvilág Kiadó.
- Primecz, H. – Farkas, F.-né (2019): Nők és férfiak a szervezetben. In: László, Gy. – Németh, J. – Sipos, N. (Szerk.): *Vezető és menedzser*. Pécs: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet, pp. 247–255.
- Szívós, M. (2018): A diverzitásmenedzsment jelentése a hazai HR szakemberek körében. *Budapesti Gazdasági Egyetem*.
- Tilley, C. (2018): Chart of the day: The most manly (and womanly) jobs in Australia. 2019.21. May, <https://www.abc.net.au/news/2018-05-21/the-most-gendered-top-jobs-in-australia/9775544>.
- Toarniczky, A. (2008): Munkahelyi diverzitás, mint szervezeti csodaszer? *Munkaügyi Szemle*, Vol. 52. No. 1. pp. 18–24.

Urbán, A. (2012): A diverzitás és a munkahelyi egészségfejlesztés szerepe az integrációban. Miskolc: Miskolci Egyetem Bölcsészettudományi Kar Szociológiai Intézet.

Villum, C. (2007): Diversity management: A potential difference in organisational culture discrimination. Aalborg University.

## **KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS**

EFOP3.6.3-VEKOP-16-2017-00007-"Tehetségből fiatal kutató" - A kutatói életpályát támogató tevékenységek a felsőoktatásban projekt támogatásával készült.



# ARTIFICIAL INTELLIGENCE VS. HUMAN BRAIN - WHO OWNS THE FUTURE?

**ZSIGMOND, ANNAMÁRIA**

PhD student

J. Selye University Faculty of Economics and Informatics Management department  
[zsigmondova.annamaraia@student.ujsk.sk](mailto:zsigmondova.annamaraia@student.ujsk.sk)

**CZIBOR, HENRIETTA**

PhD student

J. Selye University Faculty of Economics and Informatics Management department  
[cziborova.henrieta@student.ujsk.sk](mailto:cziborova.henrieta@student.ujsk.sk)

## **Abstract**

As technology advances, we do more and more tasks with machines, and often rely on machines to "decide". There are often contradictory findings in the literature regarding the effects of artificial intelligence, on which dilemmas the study seeks to highlight. It examines the impact of the rise of artificial intelligence on certain areas, which are the most important economic, employment, moral and legal issues in the Hungarian social system. The purpose of this study is to provide a deeper understanding of the changes, concerns, and impacts that will be presented through a few examples based on experience in practice. It can be stated that most of the issues discussed on this subject are still inconclusive: there are well-founded arguments in favor of both optimistic and pessimistic scenarios, each of which will prevail at some level. The solution would be to focus on speeding up the learning process and improving the learning ability.

*Keywords: artificial intelligence, informations technology, human brain, economic effects*

## **1. INTRODUCTION**

Today, it can be observed that the symbiosis of man and machine is strongly outlined, resulting in the rise of robotics, automation that threatens jobs, the artificial intelligence (later AI) and augmented reality technology which integrates into our everyday lives. The dynamism of today's technological changes is superior to previous periods, with the innovation process taking place more and more rapidly and complexly in different sectors of the economy. Another major wave of technological development, like AI – which can be considered the main

driver of economic growth – will result in a significant transformation in the way the economy operates.

Due to the rapid development of technology we are performing more and more tasks with machines, moreover, we more often rely on the “decision” of these. However, there are a number of concerns about independent “decision making” by robots, especially in “life or death questions”. Can the machine be blamed if it makes the wrong decision? If not, who is responsible for the decisions of the machines?

This theoretical study begins with a summary of key definitions, trends and recent facts; attempts to answer the questions mentioned above and then dissects the effects of the spread of AI on each area. It aims to examine changes and potential confounding effects, as well as examination of results on industries, management functions and economic theories. At the end of the study, we present a SWOT analysis of AI's economic impacts with the help of which we try embed the possibilities related to the development of information technology into a framework.

## **2. LITERATURE REVIEW**

Del Monte (2014) examined the discourses mentioned in the introduction and made theses referring to the sustainability of the desired state. Although solutions with other consequences are expected, most of those who dig into the actual depths of the topic – to explore the implications of development – are opposed to the consequences of results that are implemented and demonstrated in practice. Del Monte's (2014) writing – already intended for the next generation – formulates thoughts that question the “freedom” of humanity, i.e. AI will make it possible to serve man and honor him as his creator, or it will be fact that human resources will be substitutable.

Barrat's (2013) work – in which he describes the picture of reality that seems to emerge with a vision that appears simultaneously with the superintelligent construction – mentions among other things the fact that if one does not want to make more progress and develop innovative solutions, this machine can be appearance.

Based on the work published a year later, Brain (2015) believes that the time is not far off when a machine endowed with AI is proven to surpass human intelligence.

On the other hand, Havasi (2014) believes that this type of concerns are unnecessary. Opponents of AI dispute the fact that building constructions that can interpret even the simplest challenges seems an impossible task, because of the endless knowledge of background variables, the modeling of various life situations and communication situations is an extremely difficult, time-consuming and complex task. He also believes that the trend towards the development of smart generations is twofold. One group would rely even more on rules, logical reasoning and the second group would rather prepare constructs for behavior, interactions and communication.

Gitt's (2004) formulation leaves room for generating further responses. According to his interpretation AI programs are not the results of creativity, but the summation of a reproduced process, so intellectual activity is completely unnecessary for its design, i.e. the task can be entrusted to computers.

Dreyfus (1992) realized the source of the problem several years ago. In his work he depicted what distinguishes the man from the machine. Highlighting some of these we mention. A structure has no will, no goals, no ability to make an ordinary decision. Its action depends on the operation of a system built and launched by the programmer, the meaning of which is completely unknown to him. It encodes the orphaned report in the system into its own "language" to which it is sensitive. The intelligent system no longer simply creates, changes, delegates reports into ever-changing forms, but redesigns and interprets them at the beginning of the cycle, and links them to future planning – to the next point of action. This is the reason why we cannot talk about intelligent machines.

The concept of the thinking machine is raised in the work of Dubravac and Shapiro (2015). In this area of problem, factual questions and factual communications endowed with meaning are being lost, as they have conflicting views on the concept of computer intelligence. It is believed that development is given a role in "man + machine", i.e. hybrid technology, because as in the said technology, so in artificial intelligence, the primary moment is human action (Zsigmond – Csereová, 2018).

## 2.1. Legal issues and ethical dilemmas

The promise of social progress is to offset the real and undeniable threats to artificial intelligence that can be identified in the results of machine intelligence tests. In large, interconnected and automated systems where data transmission and various errors – either in the event of an inappropriate decision or due to the influence of external factor – can lead to malfunction. To cite a specific example a power outage or a disturbance in transactional systems. Chittaro – Montanari (2014) asks that what happens if the specialist with the best expertise is replaced by a machine and an error occurs in the care of the patient due to any kind of causal factor? If – apart from medicine – our mind is focused on traffic, the question may be on what basis can a driverless vehicle make a decision on the roads when different situations arise? Once the decision situations have come to the fore, the author asks “how much role does man play in the decision of machine intelligence?”

The plethora of questions that have been unanswered so far and to which researchers zealously seek the answer to this day, raise a lot of legal and moral questions that require not only the concerns of developers to be considered and addressed. The fact that the person or institution who is also taking responsibility is moving further and further away from the consequences of computer errors cannot remain a questionable thing for long. In the light of this idea, Boyd (2015) emphasizes that it would be an immeasurable mistake to even consider the idea of endowing intelligent robots as legal representatives or right holders.

Allen and Wallach (2010) starts from the point of view that when it comes to the hybrid technology – which two main components are man and machine – it is clear that the computer performs the action thanks to a program fed by human activity. When moral responsibility is discussed, it is not a question of who can be held accountable for errors that occur, as the human component is at the center each time. Bringsjord's (2011) conclusions on the topic are that experiments that attempt to outline an example of machine intelligence in a given decision-making situation as a moral dilemma directs the developer into the world of discourses and not to a repository of options. This is because these attempts are not programming problems, but functions of morality, which are based on traditional ethical mysteries and considerations.

AI alone cannot make a decision, only in the situations and under the conditions and rules that man incorporates into the creative system. This provides the main starting point for answering the factual questions that it is necessary to address ethics, in addition to representation that serves the interests of the people. (Brockman, 2015)

In order to answer the questions that fall within the competence of the legal system, it is necessary to translate and interpret the linguistic used by AI. This is a “headache” not only because of the signal system developed and used in programming, but also because the concept of intelligence itself needs to be defined more precisely. Coupled with the names of renowned authors, Lea (2015) articulates her idea of intelligence as “measuring the ability of an agent to achieve her goals in different settings”. Havens (2015) defines the concept similarly. He complements what he has to say with further thoughts. What happens in a so-called average case if an inadvertent error occurs in the engineering creation that the developer – despite all efforts – did not think about or may not be prepared for. This is a fully accepted statement of facts from a human point of view. However, does the finding also apply to machine intelligence caused by human performance? To what extent can responsibilities be shared in the light of the delegation of tasks, and how much of this would be shared?

In his study, Armstrong (2014) explains that ethics is fundamental. How „the good” – one of the most important in all contexts – can be applied as a projection to AI when identifying the goals of hybrid systems and trying to prepare for their consequences? How could all of this happen without intelligence being able to interpret our request? How is it possible to create a machine code for this?

In this regard, it can be concluded that human-centered thinking plays an important role in AI. This is especially important because IT-mathematical decision-making often differs from people’s expectations. (Tóth, 2016)

In addition AI faces additional challenges:

- its pace and direction are difficult to calculate (Tóth, 2016)
- technological developments can be easily politicized, which makes regulation difficult (Kaal, 2016)

## 2.2. Expected economic effects

The dynamism of today's technological change is much faster than in previous periods, the innovation process takes place faster and more complexly in different sectors of the economy. Optimism in the early stages of technology development is often followed by disillusionment, with the result that opinions about the expected long-term effects tend to underestimate the power of real change induced by new technologies. While at corporate level companies investing in or planning to invest in new technical solutions clearly view their return prospects and the experience of some surveys confirms this so far - there is a lack of consensus among economists about the macroeconomic impact. At corporate level, users of AI technologies expect (Burmeister et al., 2015; Ilie-Zudor et al., 2015) to achieve significant material and energy savings; they increase the utilization of their capacities and – thanks to rapid prototyping technology – launch their new products to meet changing demand more quickly.

The McKinsey Institute – which is prone to optimism anyway – predicts an unparalleled acceleration of economic growth in its report (Bughin et al., 2018). According to this, due to the efficiency-increasing effect of AI and the effect of supporting, catalyzing innovation processes, global growth will accelerate by at least 1.2 percent per year – by a total of 16 percent – by 2030. A more conservative estimate by the PWC is that world's GDP in 2030 will be 14 percent higher than without AI (PWC, 2018).

Seven elements have been examined in the McKinsey model, but the research emphasizes these elements may expand in the future. Three elements are related to the internal operation of companies (Bughin et al., 2018). They examined the expansion in the changes at internal operations – when MI helps to make the use of labor and capital more efficient – substitution – when technology replaces traditional factors of production because it is much more efficient than these – and the innovation and expansion of products and services. External factors included the economic benefits of increased global flows, wealth creation and reinvestment, transition and implementation costs and the negative externalities.

The study by the consulting firm compares the economic and social impacts of AI to the changes caused by the steam engine. In addition, this change will take place relatively quickly. By 2030, 70 percent of companies will use at least one AI solution, but most of large companies will use the full range of these technologies. However, success also depends on which

company enters the competition and when. Examining national economies, McKinsey has found that leading countries in the field of AI – typically advanced economies – can reap 20 to 25 percent more economic benefit than now.

But there will also be victims of this revolution. On the one hand, relying on AI will create new services and products, so it will help increase the efficiency of the human workforce, but on the other hand, it will also be able to replace it. The latter effect will profoundly subvert the labor market (Bughin et al., 2018). The analysis of a huge amount of data (Big Data) produced in intelligent production systems and the continuous modification of these systems also results in significant material and labor savings, efficiency and productivity gains. The reliability and transparency of production processes and the quality of products increase. Thanks to the decision support systems, the awareness of the management increases and the individual strategic decisions become more well-founded. Using built-in business analytics, companies can find their way into new business directions and offer value to their consumers in a different way than before. The supply can be more customized and the growth of product-related services could continue (Szalavetz, 2011). According to Teece's definition, new technology offers opportunities for business model innovations. Teece (2010) considers the business model as a kind of "management hypothesis" about what consumers value, or how, in what organizational framework, through which channels a company can best satisfy consumer needs and how it define the offsetting of costs so that it can make a profit from the business.

As for macroeconomic effects, the literature focuses on two highly controversial issues. Despite optimistic predictions (e.g. Bauer et al., 2014; Manyika et al., 2013; Mokyr, 2014), the impact of AI technologies on overall economic and productivity growth is yet unclear. The next controversial topic is the impact of AI technologies on employment. The question is that how high will be the percent of job losses caused by the digitization and the proliferation of industrial robots

Based on our secondary research the analyzes predict rapid economic and productivity growth (Baumers et al., 2016). Assessing the productivity impact of AI technologies is influenced by firm-level calculations that have shown that specific AI investments have clearly increased the productivity of investors (Bughin, 2016). A thought-provoking counter-argument, however

(this is also taken into account by the cited author), is that the timing of the investigation may skew our conclusions drawn from the results. The investors of the 2010s – the pioneers of AI – are mostly among the leading companies with outstanding productivity and are well-capitalized: so these observations cannot be generalized and are not suitable for forecasting at macro level. At the same time calculations have also been made at the level of the national economy, for example a study by Graetz – Michaels (2015) for 17 countries clearly shows the economic and productivity growth impact of the use of industrial robots.

On the other hand, the pessimistic scenario is also influential, according to which the negative impact of new technologies on the labor market are: mass job losses, general decline in demand, recession, so AI technologies can undermine economic development as a whole (Sachs et al., 2015; Mokyr, 2014; Brynjolfsson – McAfee, 2014).

However – contrary to critics of digitalization trends – McKinsey claims that it will not cause tensions in the labor market. According to the model, this will not change significantly. At the same time, the proportion of activities requiring specifically high digital skills will increase to around 50 per cent, while the proportion of jobs that do not require such skills will shrink to around 30 per cent by 2030. This, in particular, could lead to a spectacular increase in income disparities.

The winner companies will be those which are already investing in AI solutions despite the fact that the technology is expensive and the payback will be slow. The consulting firm's model predicted that early boarders – which will widely use AI solutions over the next five to six years – could even double their cash flow by 2030, while those that do not spend enough, will suffer a 20 percent reduction. (Bughin et al., 2018)

In addition, indirect positive effects can be expected: Brynjolfsson et al. (2018) examined whether improving and using the quality of AI-based machine translation for large online trading platforms (e.g. eBay) could increase trading on the given channel. The authors found a clear positive correlation: the improvement in the quality of machine translation increased the turnover of a given trade channel, which indirectly contributed to the increase in productivity in the related sectors. To generalize the example, if AI strongly increases the productivity of certain service activities, it also has an indirect positive effect on the productivity of other sectors – industry and services – for example, productivity increases



everywhere where automated administration, machine translation, or generative design is used.

Another indirect positive effect is related to the fact that AI and other digital technologies have accelerated the concentration of certain industries and markets, and further strengthened the so-called performance of “superstar” firms (Manyika et al., 2018). The performance of the top five to ten percent of companies (as measured by revenue) not only accounts for an increasing share of aggregate performance (e.g. total sales, profit) (Bajgar et al., 2019), but also the gap in “hyperproductive” productivity is growing. These processes can be assessed by the fact that new technologies have increased allocation efficiency: more productive firms are increasingly contributing to economic performance.

On the other hand, the pessimistic scenario is also an influential opinion. An indirect negative effect is also conceivable, namely the indirect negative productivity effect of AI on the demand side. It is not yet clear what for what proportion of employees does the substitution effect of AI prevail, so the development of the aggregate demand in developed countries remains unknown. It is not known at what rate new knowledge-based services are emerging and becoming statistically significant. If pessimistic scenarios materialize and significant technological unemployment is expected – because AI automates many service activities and new tasks, jobs are created slowly – it can slow down economic and productivity growth on the demand side (Gries – Naudé, 2018).

Overall, the impact of technological development on productivity and growth has always been more or less delayed, so the debate between technology optimists and skeptics is difficult to resolve in the early stages of new technology development.

### **3. CONCLUSION**

Overall, most of the issues at stake remain unresolved until now: there are well-founded arguments in favor of both optimistic and pessimistic scenarios for economic and productivity growth, as well as for expected employment / labor market developments. AI poses new challenges for labor market participants, the termination of certain jobs is predictable, but at the same time new technical solutions create new opportunities and professions also. Some

of the technological changes are labor-saving, because robots will be able to trigger human work, especially in easily automated, routine tasks.

We must also take into account that productivity developments can be influenced by a number of other (economic and institutional) factors. They can accelerate or inhibit, in some cases mitigate, or even extinguish the beneficial productivity effects of technological advances, or prevent them from unfolding for a long time. Examples of the disincentive effect are insufficient accumulation of fixed assets and intangible capital in the real sector, or when the gap between labor market supply and demand curbs productivity growth (Gordon, 2018; OECD, 2019a). A good example for offsetting the beneficial effects is the unfavorable demand and economic structure effects of the development of AI from the perspective of productivity (Gries – Naudé, 2018). It clearly follows that simplification is unacceptable: to examine productivity trends solely in the light of technological developments. The rapid development of technology alone does not have a direct impact on productivity in short term.

In conclusion, as regards the indirect, medium- and long-term productivity effects of AI, the processes can only be predicted with a high degree of uncertainty. However, the direct productivity effect of AI is clearly positive. Consequently – in the light of the impact mechanisms reviewed in this paper – the far-below-expected development of productivity growth indicators in developed countries seems even more mysterious. It's time to ask our research question again – which we definitely want to address in the future: why there hasn't been technology-driven productivity growth yet, and what can we expect in the near future?

Furthermore, this study has attracted our attention to the topic of AI that our future research plans are to continue researching the impact of AI on organizational culture, management theories, and knowledge sharing, as well as a deeper analysis of computer decision-making.

## REFERENCES

- Allen, C. – Wallach, W. (2010): *Moral Machines: Teaching Robots Right from Wrong*. Oxford: Oxford University Press.
- Armstrong, S. (2014): *Smarter Than Us: The Rise of Machine Intelligence*. Kalifornia: Machine Intelligence Research Institute.
- Bajgar, M. – Berlingieri, G. – Calligaris, S. – Criscuolo, C. – Timmis, J. (2019): *Industry Concentration in Europe and North America*. Paris: OECD Publishing.

- Barrat, J. (2013): *Our Final Invention: Artificial Intelligence and the End of the Human Era*. New York: Thomas Dunne Books.
- Bauer, W. – Schlund, S. – Marrenbach, D. – Ganschar, O. (2014): *Industrie 4.0–Volkswirtschaftliches Potenzial für Deutschland*. BITKOM und Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation. <https://www.bitkom.org/Publikationen/2014/Studien/Studie-Industrie-4-0-Volkswirtschaftliches-Potenzial-fuer-Deutschland/Studie-Industrie-40.pdf>.
- Baumers, M. – Dickens, P. – Tuck, C. – Hague, R. (2016): The cost of additive manufacturing: machine productivity, economies of scale and technology-push. *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 102. pp. 193–201.
- Boyd, R. (2015): *Man Vs. Machine: How Humans Are Driving The Next Age Of Machine Learning*. <https://techcrunch.com/2015/06/11/man-vs-machine-how-humans-are-driving-the-next-age-of-machine-learning/>.
- Brain, M. (2015): *The Second Intelligent Species: How Humans Will Recome as Irrelevant as Cockroaches*. USA: BYG Publishing, Inc.
- Bringsjord, S. (2011): Psychometric artificial intelligence. *Journal of Experimental & Theoretical Artificial Intelligence*, Vol. 23. No. 3. pp. 271–277.
- Brockman, J. (2015): *What to Think About Machines That Think: Today's Leading Thinkers on the Age of Machine Intelligence*. New York: Harper Perennial.
- Brynjolfsson, E. – Hui, X. – Liu, M. (2018): Does machine translation affect international trade? Evidence from a large digital platform. *Management Science*, Vol. 65. No. 12. pp. 5449–5956.
- Brynjolfsson, E. – McAfee, A. (2014): *The second machine age: work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. New York and London: WW Norton & Company.
- Bughin, J. – Seong, J. – Manyika, J. – Chui, M. – Joshi, R. (2018): *Notes from the AI frontier: Modeling the impact of AI on the world economy*. McKinsey Discussion Paper. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/artificialintelligence/notes-from-the-ai-frontier-modeling-the-impact-of-ai-on-the-world-economy?reload>.
- Burmeister, C. – Luettgens, D. – Piller, F.T. (2015): *Business Model Innovation for Industrie 4.0: Why the “Industrial Internet” Mandates a New Perspective on Innovation*. Aachen: Die Unternehmung, Vol. 72. No. 2. pp. 124–152.
- Chittaro, L. – Montanari A. (2014): Temporal representation and reasoning in artificial intelligence: Issues and approaches. *Annals of Mathematics and Artificial Intelligence*, Vol. 28. No. 2. pp. 47–106.
- Del Monte, L. (2014): *The Artificial Intelligence Revolution: Will Artificial Intelligence Serve Us or Replace Us?* Amazon Kindle Edition.
- Dreyfus, H. (1992): *What computers still can't do: A Critique of Artificial Reason*. USA: MIT Press.
- Dubravac, S. – Shapiro, G. (2015): *Digital Destiny: How the New Age of Data Will Change the Way We Live, Work, and Communicate*. USA: Regnery Publishing.
- Gitt, W. (2004): *Kezdetben volt az információ*. Budapest: Evangéliumi Kiadó.

- Gordon, R.J. (2018): Why Has Economic Growth Slowed When Innovation Appears to be Accelerating? National Bureau of Economic Research Working Papers, No. 24554.
- Graetz, G. – Michaels, G. (2015): Robots at work. CEP Discussion Papers. London: Centre for Economic Performance No. 1335.
- Gries, T. – Naudé, W. (2018): Artificial intelligence, jobs, inequality and productivity: Does aggregate demand matter? <https://ssrn.com/abstract=3301777>.
- Havasi, C. (2014): Who's Doing Common-Sense Reasoning and Why It Matters. <https://techcrunch.com/2014/08/09/guide-to-common-sense-reasoning-whos-doing-it-and-why-it-matters/>.
- Havens, J. (2015): The importance of human innovation in A.I. ethics. <https://mashable.com/2015/10/03/ethics-artificialintelligence/?europa=true>.
- Ilie-Zudor, E. – Ekárt, A. – Kemény, Z. – Buckingham, C. – Welch, P. – Monostori, L. (2015): Advanced predictive-analysis-based decision support for collaborative logistics networks. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 20. No. 4. pp. 369–388.
- Kaal, W. (2016): What Happens When Technology Is Faster Than the Law? <https://clsbluesky.law.columbia.edu/2016/09/22/what-happens-when-technology-is-faster-than-the-law/>.
- Lea, G. (2015): Why we need a legal definition of artificial intelligence. <https://www.weforum.org/agenda/2015/09/why-we-need-a-legal-definition-of-artificial-intelligence/>.
- Manyika, J. – Ramaswamy, S. – Bughin, J. – Woetzel, J. – Birshan, M. – Nagpal, Z. (2018): Superstars': The dynamics of firms, sectors, and cities leading the global economy. McKinsey Global Institute Discussion Paper. [https://smartnet.niua.org/sites/default/files/resources/mgi\\_superstars\\_discussion\\_paper\\_oct\\_2\\_018-final.pdf](https://smartnet.niua.org/sites/default/files/resources/mgi_superstars_discussion_paper_oct_2_018-final.pdf).
- Mokyr, J. (2014): Secular stagnation? Not in your life. In: Teulings, C. – Baldwin, R. (Eds.): *Secular Stagnation: Facts, Causes and Cures*. pp. 83–90.
- OECD (2019a): *OECD Compendium of Productivity Indicators*. Paris: OECD Publishing.
- Sachs, J.D. – Benzell, S.G. – Lagarda, G. (2015): Robots: Curse or Blessing? A Basic Framework. National Bureau of Economic Research Working Papers, No. 21091.
- Szalavetz, A. (2016): Post-crisis developments in global value chains: Example of foreign investors' Hungarian subsidiaries. IWE Working Papers, No. 219.
- PWC (2018): The macroeconomic impact of artificial intelligence. <https://www.pwc.co.uk/economic-services/assets/macro-economic-impact-of-ai-technicalreport-feb-18.pdf>.
- Teece, D.J. (2010) Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, Vol. 43. No. 2. pp.172–194.
- Tóth, A. (2016): A technológia szabályozásának jogi kihívásai. *Technológia jog*. Budapest: Károli Gáspár Református Egyetem Állam- és Jogtudományi Kar.
- Zsigmond, T. – Csereová, A. (2018): A mesterséges intelligencia szerepe a tudás szervezés folyamatában. *Selye e-studies*, Vol. 9. No. 2. pp. 35–42.

# INVESTIGATION OF STUDENT MOTIVATION FACTORS IN HIGHER EDUCATION MANAGEMENT IN SLOVAKIA

**ZSIGMOND, TIBOR**

PhD student

J. Selye University Faculty of Economics and Informatics Management department  
[zsigmond@ujv.sk](mailto:zsigmond@ujv.sk)

**MACHOVÁ, RENÁTA**

Associate Professor, PhD

J. Selye University Faculty of Economics and Informatics Management department  
[machovar@ujv.sk](mailto:machovar@ujv.sk)

## **Abstract**

The aim of our research is to explore the motivating factors that influence university students in their studies. Based on their answers they contribute to the development of teaching methods and the competitiveness of higher education institutions. In the new millennium, the dynamics of civilization processes in the economic, technological and social spheres pose new challenges to humanity in almost every area of life. More and more interactive educational resources are available from around the world that go beyond the standard online lectures. Digital teaching can be better tailored to the needs of individual students and advances in educational analysis enable teachers to provide faster feedback on student performance and thus identify areas for greater attention. So, in university education we need to ask the following few questions: What to teach? How to teach? How do we make students interested who have access to information resources as easily – sometimes easier – as the educators themselves? In order to carry out our research, we have chosen questionnaire research method from quantitative research techniques. In the questionnaire we assessed the students' opinion. The questionnaire contained 48 questions and 155 student responses were received. According to our results, one of the most important motivating factors for the students is the good financial situation in the future. They want to meet the expectations of their family most of all, rather than their friends or educators. It also turned out that they do not study weekly. They are most satisfied with the preparedness of the instructors and least with the usefulness of the curriculum.

*Keywords: motivation, higher education, management education, education methods*

## **1. INTRODUCTION & APPROACHES TO STUDY**

Rapid changes of modern world have caused the Higher Education System to face a great variety of challenges. Therefore, training more eager, thoughtful individuals in interdisciplinary fields is required (Anderson, 2012) A university is a place where new ideas germinate; roots strike and grow tall and sturdy, it is a unique space, which covers the entire universe of knowledge. Established notions of truth are challenged in the pursuit of knowledge. To be able to do all this, getting help from experienced teachers can be very useful and effective. Given the education quality, attention to students' education as a main product that is expected from education quality system is of much greater demand in comparison to the past.

Attention to this task in higher education is considered as a major one, so in their instruction, educators must pay attention to learners and learning approach; along with these two factors, the educators should move forward to attain new teaching approaches. In the traditional system, instruction was teacher-centred and the students' needs and interests were not considered. The necessity of changes in traditional teaching forms has been confirmed to us even today by the world-threatening pandemic (COVID 19), in which the main motto of the day became the phrase "stay at home".

In the 1970s, Marton (1975) conducted empirical work that has subsequently gained much credibility and currency in higher education. Considerable further work has taken place, including in and across a range of disciplinary contexts (Lizzio et al., 2002). Marton's research, investigating the interaction between a student and a set learning task, led to the conclusion that students' approaches to the task (their intention) determined the extent to which they engaged with their subject and this affected the quality of outcomes. These were classified as deep and surface approaches to learning.

The conceptions of deep and surface approaches to learning have increased in sophistication with further research, most notably the work of Biggs (1987) and Ramsden (1988). Ramsden provides helpful, illustrative examples of statements from students in different disciplines exhibiting deep and surface approaches. Biggs and Ramsden turned learning theory on its

head in that rather than drawing on the work of philosophers or cognitive psychologists, they looked to students themselves for a distinctive perspective. Ramsden (1988) suggested that approach to learning was not implicit in the make-up of the student, but something between the student and the task and thus was both personal and situational. An approach to learning should, therefore, be seen not as a pure individual characteristic but rather as a response to the teaching environment in which the student is expected to learn. Biggs (1987) identified a third approach to study – the strategic or achieving approach, associated with assessment. Here the emphasis is on organising learning specifically to obtain a high examination grade. With this intention, a learner who often uses a deep approach may adopt some of the techniques of a surface approach to meet the requirements of a specific activity such as a test.

## **2. LITERATURE REVIEW**

### **2.1. Teaching for learning, turning theory into practice**

“It is important to remember that what the student does is actually more important in determining what is learned than what the teacher does” (Sheull, cited in Biggs, 1999).

Selection of teaching, learning and assessment methods should be grounded in and considered alongside an understanding of theories about learning. Notable among the precepts that emerge from what we understand about how students learn are the following:

- Learners experience the same teaching in different ways.
- Learners will approach learning in a variety of ways and the ways we teach may modify their approaches.
- Prior knowledge needs to be activated.
- Learners have to be brought to ‘engage’ with what they are learning so that transformation and internalisation may occur.
- Learners bring valuable experience to learning.
- Learners may be more motivated when offered an element of choice.
- Learners need to be able to explain their answers, and answer and ask ‘why?’ questions.
- Learners taking a discipline that is new to them may struggle to think in the appropriate manner (an important point in modular programmes).

- Teachers need to understand where learners are starting from so that they can get the correct level and seek to correct underlying misconceptions or gaps.
- Teachers and learners are both responsible for learning happening.
- Teachers need to be aware of the impact of cultural background and beliefs on learner behaviour, interpretation and understanding.
- Feedback and discussion are important in enabling the teacher and learner to check that accommodations of new understanding are “correct”.
- Formal and informal discussion of what is being learnt in a peer (small) group can be a powerful learning tool. (Biggs, 1987)

Ryan and Deci (2000) describe unmotivated students as those who do not really know why they are at university, think themselves incompetent and feel that they have little control over what happens to them. In a real sense, then, these students show an absence of motivation.

Many educational writers discuss achievement motivation as a measure of the strength of motivation, rather than of its direction (Entwistle – Ramsden, 1983). A student who is high in achievement motivation is seen as lying at the opposite end of the scale from an unmotivated student. This cuts across many of the dimensions discussed earlier, in that both extrinsically and intrinsically motivated students can be high or low in achievement motivation. It is a gross over-simplification, but nevertheless it seems reasonable to suggest that our own research and the existing literature have identified three main types of motivation:

- intrinsic,
- extrinsic and
- achievement motivation (with amotivation simply being the opposite end of the continuum to achievement motivation).

There is surprisingly little evidence as to the behaviour associated with different motives. Some fairly simplistic predictions can be made. For example, one might expect that students high in achievement motivation will actually achieve higher grades. Furthermore, one might expect that students with intrinsic motivation will perform better academically than those with extrinsic motivation. One might also predict that the study strategies would be different in different groups of students. For example, intrinsically motivated students might be expected to develop a deeper understanding of the material than extrinsically motivated



students, and perhaps also to be more resistant to discouragement in the light of a poor mark. There is, surprisingly, little clear-cut evidence on any of these predictions. One line of evidence concerning the relationship between motives and behaviour derives from the work on students' approaches to studying. Research using the approaches to studying inventory (Entwistle – Ramsden, 1983) is arguably the most extensively researched area in higher education in recent years. Each of these approaches is linked to a certain type of motivation, with deep approaches being associated with intrinsic motivation and surface approaches with extrinsic motivation.

## **2.2. Student Motivation in the 21st Century**

The findings shall assist universities in the modification of the existing study. Individuals' needs to actively engage in learning stem from changes in social structure because they see the needs to be equipped with a better competitive advantage. Intrinsic motivation and extrinsic motivation are common motivation types used in the field of motivation research (Brief – Aldag, 1977; Deci – Ryan, 1985). Brief and Aldag (1977) pointed out that intrinsic motivation is formed due to and affected by the nature of work and intrinsic reward; extrinsic motivation, on the other hand, is formed due to and affected by self-expectation and external resources and has no reward associated to work. Deci and Ryan (1985) mentioned that intrinsic motivation is linked to individuals' emotions, instincts and desire and extrinsic motivation is stimulated by external stimuli and purposes and incentives of external incidents. They categorized learning motivation into five phases - the desire to know, the desire to take part in an activity, the desire to comply with formal requirements, the desire to reach a social goal, and the desire to escape. Their study found that "self-development, the desire to know" is the dominant reason for students' learning desire. They believed that in the fast changing and highly complex environment, they had to increase their professional knowledge and other skills to maintain competitive advantage. Afzal et al. (2010) came in search of answers to the question of motivating students to the conclusion that higher education leads to their professional growth. (Rozvadský Gugová – Mařovčiková, 2015)

The research by Chang and Chang (2012) confirmed that reasons that motivate students to finish a course are influenced by the content of the studying material and the quality of

administrative services provided by the study department. Hasan and Khalid (2012) came to the conclusion that motivation is influenced by future student's targets. Veselsky (2010) classifies motivational factors as external - career satisfaction and skills, social reasons, social pressures and internal - internal satisfaction and personal growth. There are many factors that motivate students to select specific fields in order to ensure their financial stability in the future; therefore, one of the objectives of research will be to clarify the impact of these factors on the motivation of students.

The choice of a particular program is affiliated with the financial requirements associated with admission fees, the expenditure for a dormitory, travelling expenses; we are planning to research the effect of those as well. In our environment, the issue of student motivation has been discussed by several authors as Veselsky (2010), Zelina (1996a,b), László (2004), and others. The power of incentives or motivations to perform is analyzed by Pašková (2008) and Sejčová (2007). Separate studies, which would have its validity, were not conducted in our surroundings, they were administrated at either a small sample or the validity of instruments was not proven. There are several foreign authors devoted to motivation study, for example Brophy (2010), Petri and Govern (2012). According to the latest surveys in the area of choice of future profession, students are mainly influenced by their families. Family members or close individuals forward behavior patterns, interests, aspirations and expectations, they carry their own unfulfilled fantasies. When deciding on the direction of study, students often do not find sufficient information about study programs and are not certain about what to study. (OECD, 2019)

The current discoveries in the field of information technology have an impact on the way students' study, preferring non personal presence. The development of cognitive psychology and education focused on e-learning and Internet. Social networking is starting to provide interesting opportunities for acquiring knowledge about the motivation of individuals and their decision-making as for their studies. The issues of the comparison of the external online study programs and daily study programs can be found in the work of Fillion et al. (2006) and Fillion with Ekionea (2012). In the context of Europe 2020 strategy, one of the primary objectives of the European Union is to increase the proportion of the tertiary educated population of the European Union between the ages of 30-34 years, from the current 31% to 40%. The Slovak Republic is known to have a high proportion of graduates at tertiary level, but

their percentage distribution is even more interesting. According to Eurostat data, graduates are divided into 4 areas - humanities and arts, social sciences, business and law, mathematical subjects and the last education and training. While in the first three areas our graduates are under the EU average, namely humanities and art 6.2% (the EU average is 11.5%), social sciences, business and law 31.9% (36%), math 7.9% (9.3%), and in education and training we are significantly above – 13.7% in Slovakia compared to 9.5% in the EU. It will be difficult to predict the further development.

The focus on the theory of motivation has been here for decades. Every person has a permanent tendency to be motivated to raise and maintain activity. This incentive does not have the same strength for different kinds of motifs. In connection to effective education, we can bring attention to the basic motivational factors, autogenous (enshrined in the individuals themselves) and heterogeneous (existing outside of the individual, such as the requirements of the society), biological (biological needs, innate disposition, emotions), societal (social needs, social roles), and in particular the personal motives of self-realization (interests, inclinations, feelings, aspirations, respectively ambitions, including life-planning ideals and customs). The second alternative aims to investigate aspects of motivation, where the motive is understood as a vector which has its strength and direction. As for this area, the research of Asian authors should be followed and applied in Slovak conditions in order to pinpoint what motivates students for undergraduate studies at Slovak universities. The study of Wang et al. (2008) confirmed that the dominant reason for students to study is the desire to know. In addition, it is also possible to base further investigation on the findings of authors Fillion et al. (2006) and Fillion, Ekionea (2012), who focused on the linking of information technology with the selected study program. It is important to answer the question why students in Slovak conditions prefer certain programs to others and why the study of educational and teacher training programs significantly dominates when compared to the EU average. Is it possible to determine the most essential factors, resources of motives with the help of existing valid instruments such as hierarchy of interests test by Černý and Smékal (1992). Those factors will be the most appreciated that might overtake the decisive role in the choice of a study program graduates productivity and to determine the input and output factors determining the current status of students in the Slovak Republic. (Vlacseková – Mura, 2017; Mura – Vlacseková, 2018)

One of the key attributes of successful operation of economic entities (companies) is their dynamic character and permanent competitive fight. This fight strives for achieving visible competitive advantages. It is significant to mention the opinion of Porter (author of the theory of five competitive powers in a sector) according to which advantage means that the company only indefinitely wins over the competitor. Competitive advantage means creation of an extraordinary value (Miller, 2012). Equally also universities nowadays must behave responsibly and creatively competitively – in their activities they must create such future career opportunities for their future students/graduates, which enable them to hold an excellent starting position on the labour market, and at the same time help them to train their skills and competences, to direct their personal potential so that these students/graduates/employees permanently manage to cope with all work challenges. To achieve this level, it means a very precise, demanding, and systematic work of the entire university and all its employees (pedagogic and other ones as well). (Vlacseková – Mura, 2017; Mura – Vlacseková, 2018)

In connection with competition among universities in the international and national context, it is necessary to introduce also the idea of intra-university competition. It means that despite the semblance that there is no competitive pressure among the individual faculties of one university, sometimes experience shows the opposite. It may be felt mainly in a situation when the faculties of one university offer very similar study programmes to students. The positive aspect is that the resolution of these issues is included in the implementation of internal quality assurance systems being performed at the universities of the Slovak Republic. Within the framework of quality policy, the guided effort is for the university to offer different and widely diversified study programmes to the students perfectly exploiting exactly those experts (teachers and scientific-research employees), who are the members of the actual faculties.

Therefore, it is extremely necessary that the result of motivation effort and application of motivation approaches, instruments and events is desired satisfaction of teachers and indirectly also of students. In this viewpoint: „Satisfaction is the terminology used to describe whether employees are happy and contented and fulfilling their desires and needs at work. Employee satisfaction is a powerful leading indicator of customer satisfaction,” (Marr, 2012, pp. 265.). It means the teachers’ motivation and satisfaction predetermine the students’ motivation and satisfaction.

The dependence of the level of awareness, quality of applied leadership style, fairness of performance appraisal, openness of communication, and creating an atmosphere of trust and/versus rate/power of motivation of university teachers and managers. For this reason, it can be stated that these interpersonal variables/processes should be applied in terms of effective motivational tools for universities.

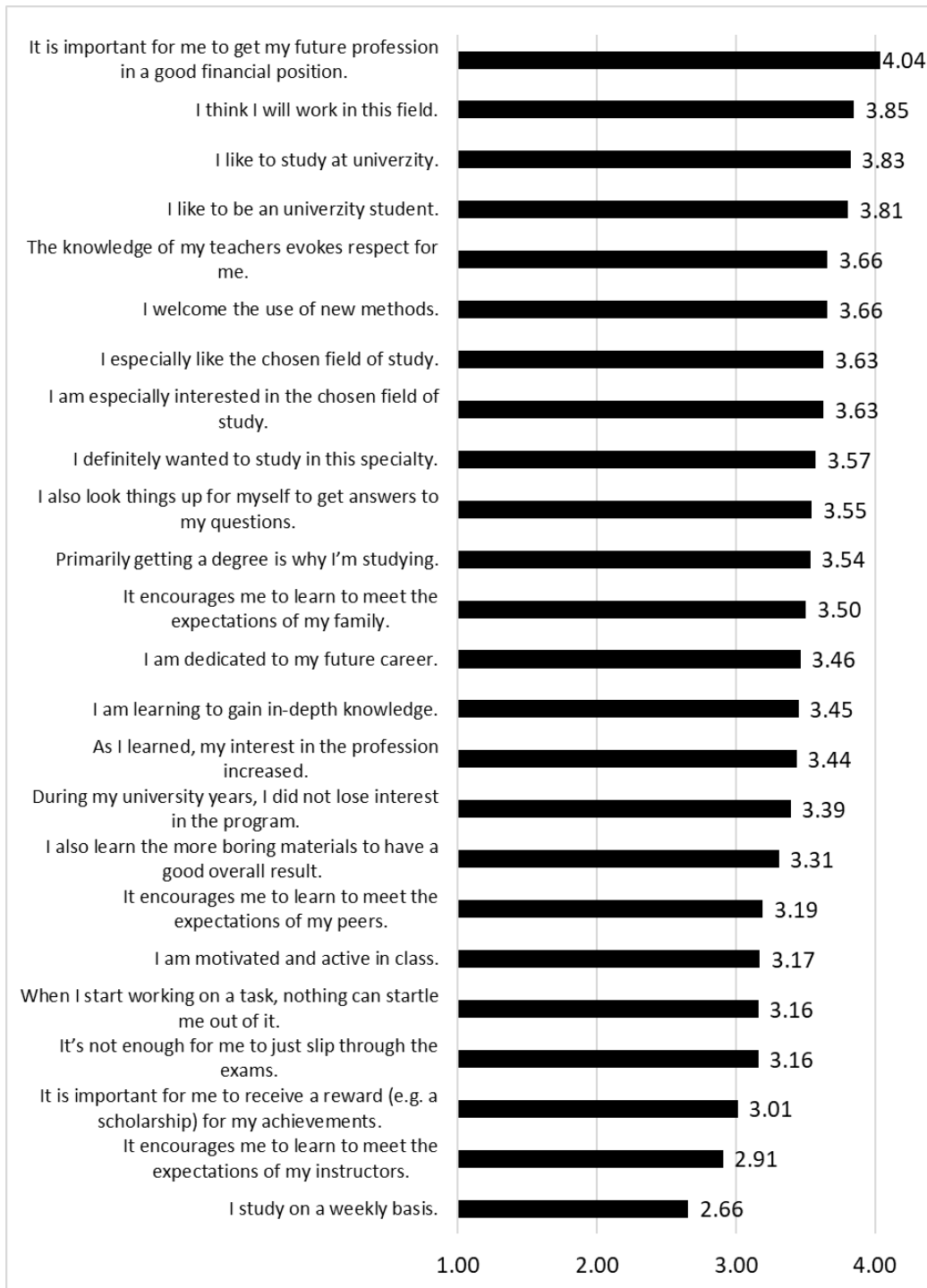
### **3. METHODOLOGY & FINDINGS**

Our research is a personal examination of the renewal of higher education methods based on student and teacher motivations. We chose snowball sampling which belongs to non-probability sampling methods. We prepared 2 questionnaires for the research. The demographic questions were placed at the beginning of our questionnaire. We used open-ended, close-ended, multiple-choice and Likert scales questions too. In the present study, we examine students' motivations. For this, we used a questionnaire consisting of 48 questions. A total of 158 students completed our questionnaire which had paper form.

The mean age was 24 years, with 68 percent of respondents being female and 32 percent male. 88 per cent attend full-time, 10 per cent external, while the remaining 2 per cent attend combined (full-time and external) programme at the university. 50 percent of the fillers were BSc, 45 percent were MSc, and the remaining 5 percent were PhD. students. 92 percent of the students had some form of work experience, but only 54 percent said they gained experience in their own profession. More than half of the respondents (57 percent) indicated that they are still working during their studies.

In question 24 we asked our respondents to indicate how characteristic are the following statements about them. This question was a Likert-scale question that contained 24 statements. 1 meant „not at all”, while 5 meant „I completely agree with the option”. Each average is shown in Figure 1 for the listed statements.

Figure 1. Level of student's agreement with each statement - Question 24.



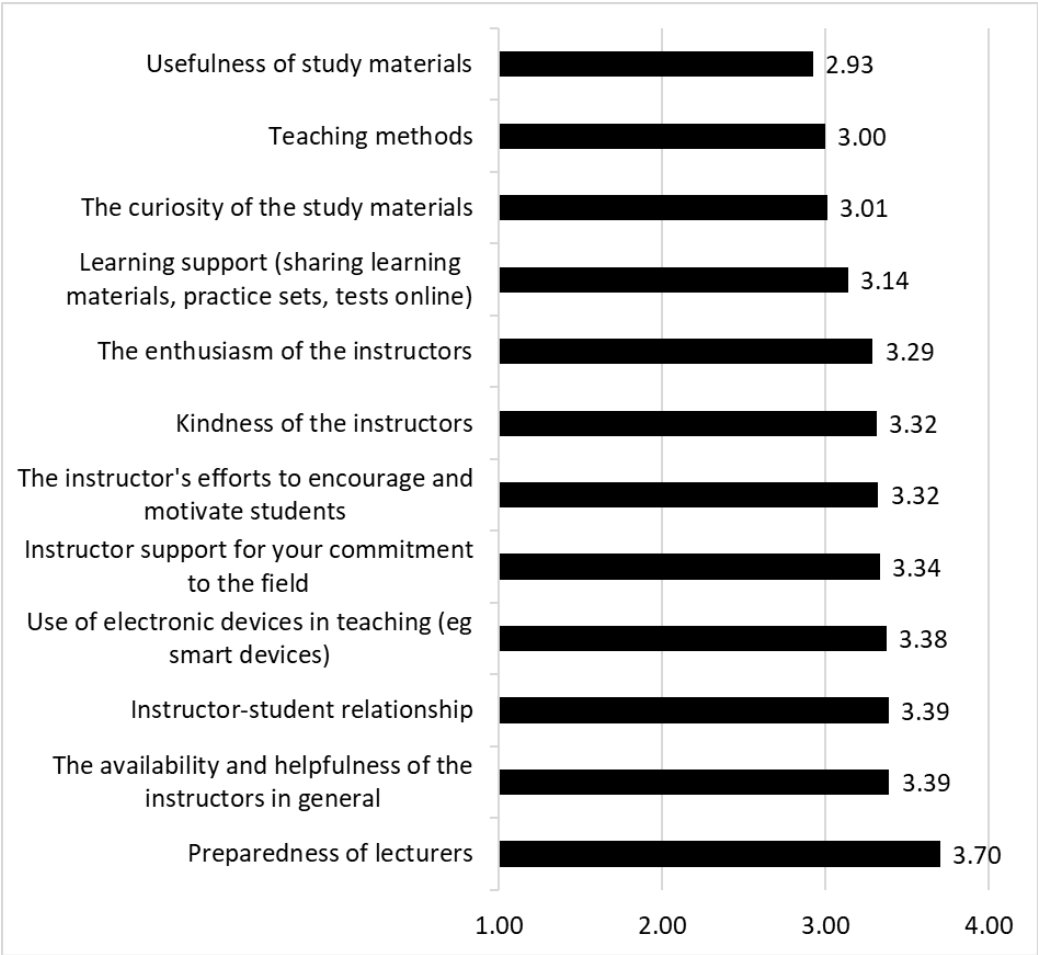
Source: Own processing

Based on the Figure 1 it is clear that students most (4.04) agreed with statement that it is important for them that their future profession puts them in a good financial position. Furthermore, most (3.85) agreed that after graduating from university, they would work in

the same field. In general, they mostly (3.83 and 3.81) agreed with the statement that they like to study at university, respectively. they love university life. Taking into account the incentive to learn, it can be said that students want the least (2.91) to meet their teachers, while most (3.50) want to meet their own family and family members. Most of our respondents did not agree with the statement that they study on a weekly basis (2.66).

In the next question (25.) of our questionnaire the respondents had to indicate the degree of satisfaction. It was also a Likert-scale question containing 12 statements, with options from 1 to 5 (1: not at all; 5: I completely agree with the option). For the listed statements, each average is shown in Figure 2.

Figure 2. Level of student’s agreement with each statement - Question 25.



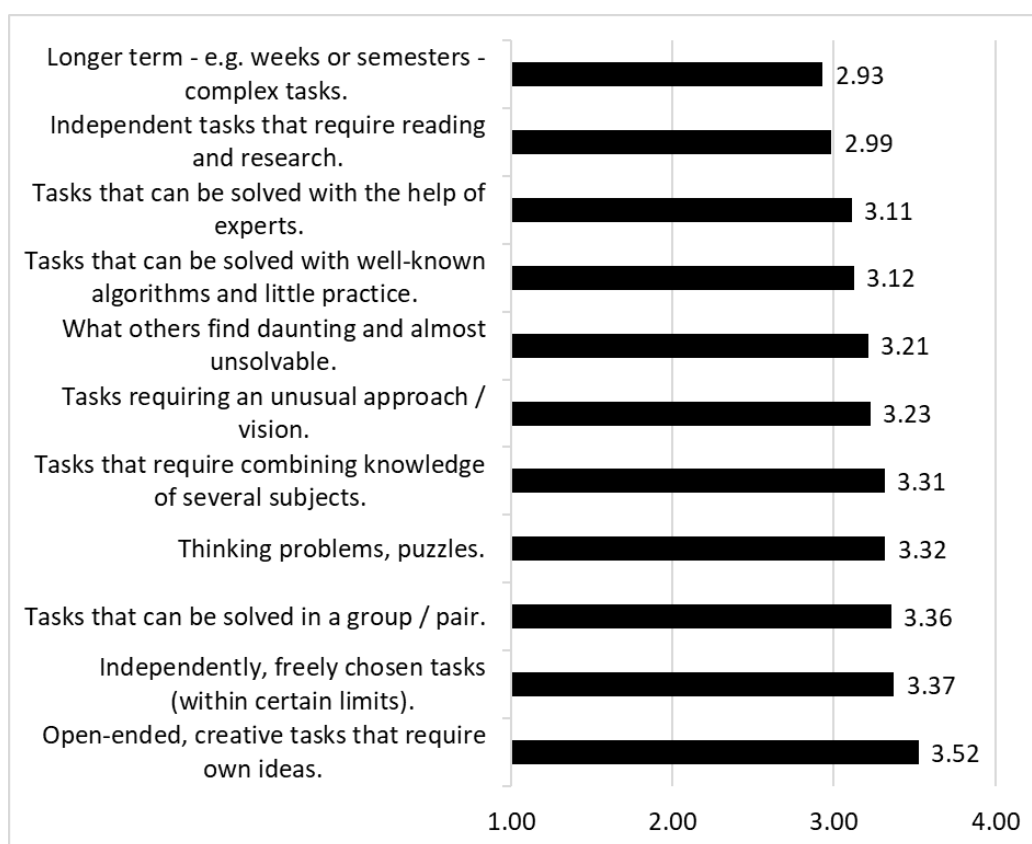
Source: Own processing

Based on the figure, the respondents were most (3.70) satisfied with the preparedness of the lecturers. Most factors were assessed similarly (means above 3.30). Satisfaction with learning

support (3.14), curiosity of study materials (3.01), and teaching methods (3.00) differs slightly from these. Our respondents were the least satisfied (2.93) with the usefulness of the study materials.

In the 35th question the students were required to indicate the extent to which the tasks listed below increased their desire to learn. It was a Likert-scale question containing 11 statements, with options from 1 to 5 (1: not at all; 5: I completely agree with the option). For the listed statements, each average is shown in Figure 3.

Figure 3. Level of student’s agreement with each statement - Question 35.



Source: Own processing

Based on the answers of our respondents, open-ended, creative tasks requiring their own idea have the most (3.52) effect on their desire to learn. Additional factors, as shown in the figure, averaged between 3.37 and 3.11 based on our respondents’ ratings.



The desire to learn is determined by the tasks that require reading and research on their own (2.99) and the longer-term – e.g. several weeks or semesters – solving complex tasks (2.93) is the least stimulating.

#### **4. SUMMARY / CONCLUSION**

In the present study we analyzed the student' motivation factors in higher education management in Slovakia. Data were collected using a questionnaire of 48 questions. In our research we analyzed 3 main questions with which we surveyed students' motivation. Based on the results, it can be stated that it is important for students to achieve a good financial situation in the future. They want to suit their family more than their friends or instructors. Most of the students do not study on a weekly basis. They are most satisfied with the readiness of the instructors, while they are least satisfied with the usefulness of the teaching materials. While creative tasks stimulate the desire to learn, independent and complex tasks are less motivating.

Some factors are really hard to influence. A good example of this is that students want to meet the expectation of their parents. Furthermore, it is somewhat worrying that students are studying mainly because of their future economic situation. Nevertheless, efforts should be made to ensure that in the future not only these factors motivate students, but also the curriculum itself, the curiosity of the lessons and the teaching methods used by lecturers.

Our main research also includes assessing the motivation of educators and the methods they use. To assess this, we prepared a questionnaire of 40 questions. The questionnaire was filled by 55 instructors, but we want to increase the number of the sample in the future. By analyzing these responses, we would learn about the instructor' approach to the issue. By summarizing both questionnaires, we could establish deeper correlations and conclusions using different statistical methods to suggest concrete solutions for the development of the education system. Future research may intensely focus on developing new teaching methods which would be more motivating for young university students.

## REFERENCES

- Afzal, H. – Ali, I. K. – Khan, M. A. – Hamid, K. (2010): A study of university students' motivation and its relationship with their academic performance. *International Journal of Business and Management*, Vol. 5. No. 4. pp. 80–88.
- Anderson, A. (2012): The European project semester: A useful teaching method in engineering education project approaches to learning in engineering education. *Journal of Engineering Education*, No. 8. pp. 15–28.
- Biggs, J. (1987): *Student Approaches to Learning and Studying*. Hawthorn, Victoria: Australian Council for Educational Research.
- Biggs, J. (1999): *Teaching for Quality Learning at University*. Buckingham: Society for Research in Higher Education/Open University Press.
- Brief, A. P. – Aldag, R. J. (1977): The intrinsic extrinsic dichotomy towards conceptual clarity. *Academy of Management Review*, Vol. 2. No. 3. pp. 496–500.
- Brophy, J. (2010): *Motivating Students to Learn*. NY: Routledge.
- Deci, E. L. – Ryan, R. M. (1985): *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum. Eurostat. Tertiary Education Participation. [http://www.appso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=educ\\_itertp&lang=en](http://www.appso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=educ_itertp&lang=en).
- Entwistle, N. J. – Ramsden, P. (1983): *Understanding Student Learning*. London: Croom Helm.
- Fillion, G.– Limayem, M. – Lafférière, T. – Mantha, R. (2006): Integrating ICT into higher education: A study of onsite vs online students' Perceptions. *Proceedings of the Academy of Educational Leadership*, Vol. 11. No. 2. pp. 11–15.
- Fillion, G. – Ekionea, J.P. (2012): Integrating ICT into higher education at the University of Moncton: a study of onsite vs online students' perceptions. *Academy of Educational Leadership Journal*, Vol. 16. No. 4. pp. 65–86.
- Hasan, S.S. – Khalid, R. (2012): Differences in achievement motivation and its salient components among high and low achieving students. *Pakistan Journal of Psychology*, Vol. 43. No. 1. pp. 27–40.
- Chang, I.–Y. – Chang, W–Y. (2012): The effect of student learning motivation on learning satisfaction. *International Journal of Organizational Innovation*, Vol. 4. No. 3. pp. 281–305.
- László, K. (2004): *Motivácia v edukačnom prostredí*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela.
- Lizzio, A. – Vilson, K. – Simons, R. (2002): 'University students' perceptions of the learning environment and academic outcomes: implications for theory and practice'. *Studies in Higher Education*, Vol. 27. No. 1. pp. 27–52.
- Marton, F. (1975): On non-verbatim learning – 1: Level of processing and level of outcome. *Scandinavian Journal of Psychology*, No. 16. pp. 273–279.
- Marr, B. (2012): *Key Performance Indicators (KPI): The 75 measures every manager needs to know (Financial Times Series)*. New Jersey: FT Press.

- Miller, I. (2012): EVVO – evaluace [EVVO – Evaluation]. Prague: Czech Agriculture University. <http://miller.wz.cz>.
- Mura, L. – Vlacseková, D. (2018): Motivation of public employees: Case study of Slovak teaching and professional staff. *Administratívne Management Public*, No. 31. pp. 67–80.
- OECD. (2019): PISA 2021 ICT Framework. Paris: OECD Publishing.
- Pašková, L. (2008): Výkonová motivácia. Banská Bystrica: UMB.
- Petri, H. L. – Govern, J. M. (2012): Motivation: Theory, Research, and Application. Wadsworth: Cengage Learning.
- Ramsden, P. (1988): Improving Learning: New Perspectives. London: Kogan Page.
- Rozvadský, G. – Matovčíková, D. (2015): Student Motivation in the 21st Century – Slovak Experience. *Acta Educationis Generalis*, Vol. 5. No. 2. pp. 1–13.
- Ryan, R. M. – Deci, E. L. (2000): Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, Vol. 55. No. 1. pp. 68–78.
- Sejčová, L. (2007): Motivácia žiakov na výkony. Bratislava: Album.
- Veselský, M. (2010): Motivácia žiakov učiť sa: teória a prax. Bratislava: Univerzita Komenského.
- Vlacseková, D – Mura, L. (2017): Effect of motivational tools on employee satisfaction in small and medium enterprises. *Oeconomia Copernicana*, Vol. 8. No. 1. pp. 111–130.
- Zelina, M. (1996a): Aktivizácia a motivácia žiakov na vyučovaní. Prešov: Metodické centrum.
- Zelina, M. (1996b): Metódy zvyšovania motivácie. Rodina a škola. Bratislava: Parents.
- Wang, Y. M. – Lin, C.C. – Chen, Y.C. (2008): A study on learning motivation, values, learning obstacles and learning behavior in EMBA. *National Huawei University of Science and Technology*, Vol. 27. No. 1. pp. 89–108.

## ACKNOWLEDGEMENTS

The scientific article is a partial output from the KEGA project 005UJS-4/2019 entitled “Streamlining Managerial Skills of the generations Z and Y by gamification on the context of linking science and practice”, which is solved at the Faculty of Economics of the J. Selye University in Komárno.

This work was supported by the Collegium Talentum 2019/20 Programme of Hungary.



Kornai Gábor

## Ajánlás a II. Farkas Ferenc Nemzetközi Tudományos Konferencia tanulmánykötetéhez

Az idei, 2020-as esztendő rendkívüli évként marad meg az egész világ emlékezetében. Idén szinte minden vagy megszakadt, vagy félbemaradt, de biztosan lelassult, vagy éppen megállt, legyen szó termelésről, szolgáltatásról, működésről, oktatásról, kutatásról, vagy magánéletünk ezernyi dolgáról. Sajnos, ez történt a II. Farkas Ferenc Nemzetközi Tudományos Konferenciával is: lendületes előkészítő munka közben csapott le a COVID-19 koronavírus világjárvány, s ezért mindannyian otthonmaradásra kényszerültünk, s a konferencia elmaradt.

A vezetés- és szervezéstudomány megannyi képviselője – köztük magam is, aki több mint két évtizede kapcsolódom a pécsi vezetési tanácsadó képzéshez –, az ágazat sok PhD aspiránsa, egyetemi oktatók és hallgatók, sok vezetési tanácsadó nagyon számítottunk arra, hogy személyünkben és írásainkban egyaránt megjelenhetünk a rangos pécsi konferencián, ahol megismerhetjük egymás munkáit, s véleményt cserélhetünk azokról. Ez a – különleges körülmények között megjelenő – kötet és ennek kibővített, on-line változata hivatott pótolni a Farkas Ferenc professzor emlékét ápoló konferencia idei elmaradását.

Kornai Gábor, elnök, AAM Tanácsadó Zrt, tb. egyetemi docens, PTE KTK VSZI