

Pécsi Tudományegyetem
Közgazdaságtudományi Kar
Vezetés és Szervezéstudományi Intézet



3rd Ferenc Farkas International Scientific Conference:
„Management Revolutions”: Conference Proceedings

3. Farkas Ferenc Nemzetközi Tudományos Konferencia:
„Menedzsment forradalmak”: Konferenciakötet



UNIVERSITY OF PÉCS
Faculty of Business and Economics

Pécs, 2022

VSZI kötetek

3

3. Farkas Ferenc Nemzetközi Tudományos Konferencia Pécs, 2022. június 3-4.

Szerkesztette:

Benke Mariann - Schmuck Roland - Riedelmayer Bernadett

Felelős kiadó, Publisher
Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar
Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet
7622 Pécs, Rákóczi út 80.

Szerkesztői kapcsolattartó, Editorial contact:
Dr. Schmuck Roland
Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar
Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet
Tel: +36 72 501 599/23369
E-mail: ffisc@ktk.pte.hu, schmuck.roland@ktk.pte.hu

A konferencia honlapja:
<https://ktk.pte.hu/hu/ffisc>

ISBN: 978-963-429-995-0

ISSN: 2786 -3891

SZERVEZŐBIZOTTSÁG

Főszervező: Dr. Schmuck Roland, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar adjunktus

Dr. Ásványi Zsófia, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar adjunktus

Bachmann-Matisa Júlia, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar PhD hallgató

Dr. Benke Mariann, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar adjunktus

Dr. Kuráth Gabriella, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar egyetemi docens

Dr. Merza Péter, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar adjunktus

Riedelmayer Bernadett, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar PhD hallgató

Ruzsa Csaba, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar mesteroktató

Venczel-Szakó Tímea, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar tanársegéd

TUDOMÁNYOS BIZOTTSÁG

- Dr. Balogh Gábor, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar egyetemi docens
- Dr. Barakonyi Eszter, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar egyetemi docens
- Dr. Borgulya Istvánné, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar címzetes egyetemi magántanár
- Dr. Csapó János, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar adjunktus, Turisztikai és Vidékfejlesztési Tanulmányok szerkesztőbizottsági tag
- Dr. Farkas Ferencné, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar senior oktató
- Dr. Fenyvesi Éva, Budapesti Gazdasági Egyetem, Multidiszciplináris kihívások, sokszínű válaszok főszerkesztő
- Gyarmatiné Dr. Bányai Edit, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar egyetemi docens
- Dr. Jakopánecz Eszter, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar adjunktus
- Dr. Jarjabka Ákos, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar egyetemi docens, Vezetés-és Szervezéstudományi Intézet intézetigazgató
- Dr. Kerekes Kinga, Babeş-Bolyai Tudományegyetem egyetemi docens, Közgazdász Fórum főszerkesztő
- Kispálné Dr. Vitai Zsuzsanna, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar egyetemi tanár
- Dr. Koltai Zsuzsa, Pécsi Tudományegyetem Bölcsész- és Társadalomtudományi Kar adjunktus, Tudásmenedzsment felelős szerkesztő
- Dr. Kornai Gábor, AAM Vezetői Informatikai Tanácsadó Zrt alapító-elnök
- Dr. László Gyula, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar senior oktató
- Dr. Poór József, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar címzetes egyetemi tanár, Selye János Egyetem Gazdaságtudományi és Informatikai Kar egyetemi tanár
- doc. PhD. Ing. Ladislav Mura, Selye János Egyetem Gazdaságtudományi és Informatikai Kar egyetemi docens, Acta Oeconomica
- Dr. Rajcsányi-Molnár Mónika, Dunaújvárosi Egyetemen intézményfejlesztési és általános rektorhelyettes, Civil Szemle
- Dr. Sipos Norbert, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar adjunktus
- Dr. Szabó-Bálint Brigitta, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar adjunktus
- Dr. Szűcs Pál, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar senior oktató
- Dr. Titkos Csaba, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar egyetemi docens
- Dr. Vajkai András, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar adjunktus

KONFERENCIAMENEDZSMENT CSOPORT

Grozdics Anett, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, PhD hallgató

Halpert Erik, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, PhD hallgató

Szécskainé Németh Julianna, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar tanársegéd

Pótó Judit, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar tanársegéd

Uhrin Anett, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar PhD hallgató

Varga Vivien, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar PhD hallgató

TARTALOM

SZERVEZŐBIZOTTSÁG	3
TUDOMÁNYOS BIZOTTSÁG	4
KONFERENCIAMENEDZSMENT CSOPORT	5
SESSION 1. LEADERSHIP, LEARNING AND HRM PRACTICES (ENGLISH)	9
CHANGES IN THE EMPLOYEES' PERFORMANCE MANAGEMENT IN SERBIA IN THE LIGHT OF THE CRANET RESEARCH FROM 2008 TO 2021.....	10
EDUCATING FOR LIFE IN HIGHER EDUCATION	21
FACTORS AND TRENDS CONTRIBUTING TO THE EMERGENCE OF NOVEL CAREER PATHS	32
GENDER AND LEADERSHIP: TRANSGENDER AND CISGENDER LEADERSHIP	44
LEARNING TRENDS IN ORGANISATIONS.....	56
THE ROLE OF LEARNING IN EPIDEMIC PREVENTION.....	56
THE TRANSFORMATION OF HRM PRACTICE IN SERBIA - THE ANALYSIS BASED ON THREE SUCCESSIVE CRANET RESEARCHES	68
THE FUTURE OF HUMAN LEARNING, KNOWING AND UNDERSTANDING	78
THE CHALLENGES OF A LONG-TERM DECISION MAKING IN EDUCATION	90
SUSTAINABLE HEALTHCARE GOVERNANCE AND THE CONSEQUENCES OF ENGAGING PATIENT ORGANIZATIONS (PO) FOR IMPROVING EQUITABLE ACCESS AND ACCOUNTABILITY	100
SESSION 2. CHALLENGES IN MANAGEMENT (ENGLISH)	111
TEACHING ENTREPRENEURSHIP AT HTW DRESDEN	112
THE ENTRY BARRIERS OF OLIGOPOLY MARKET: JORDAN TELECOM MARKET.....	121
DEVELOPMENT OF DYNAMIC CAPABILITIES.....	130
HOW QUALITY MANAGEMENT EVOLVED AND CAUSED A QUALITY-FOCUSED MANAGEMENT REVOLUTION	139
SESSION 3. DIASPORA, MIGRATION, FOREIGN MISSIONS (HUNGARIAN)	148
JAPÁN EXPATOK ADAPTÁCIÓS ÉS INTEGRÁCIÓS NEHÉZSÉGEI MAGYARORSZÁGON.....	149
MAGYARORSZÁGI EXPATRIÓTÁK KAPCSOLATHÁLÓ-ÉPÍTÉSI MINTÁZATAI	158
A MEGÚJULÁS IDŐSZAKAI A PÉCSI TUDOMÁNYEGYETEM DIASZPÓRA PROJEKT HÁLÓZATÁNAK MŰKÖDÉSÉBEN	168
SESSION 4. DIGITALIZATION (ENGLISH & HUNGARIAN)	183
DIGITAL UTOPIAS AND DYSTOPIAS OF THE SCHOOL AFTER THE COVID-19 PANDEMIC IN HUNGARY	184
INFLUENCEREK SZEREPE A DIGITÁLIS TÁRSADALOMBAN	196
A CONTROLLEREK SZERVEZETBEN BETÖLTÖTT SZEREPÉNEK HATÁSA A CONTROLLING FUNKCIÓ ÉS A TELJES VÁLLALAT DIGITALIZÁCIÓJÁRA	208
SESSION 5. VEZETŐ ÉS VEZETŐFEJLESZTÉS (HUNGARIAN)	225
A VEZETÉS ÉS A BIZALOM A TÉMA MEGKÖZELÍTÉSEI ÉS JELENTŐSÉGE A VEZETŐFEJLESZTÉS BEN	226
SESSION 6. EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT, TÁVMUNKA ÉS MUNKAERŐPIAC (HUNGARIAN)	234
VÁLTOZÓ TANULÁSI UTAK A FELSŐOKTATÁSBAN.....	235
AZ OTTHONI MUNKAVÉGZÉssel VALÓ ELÉGEDETTSÉG A COVID VILÁGJÁRVÁNY ALATT.....	245

A HIBRID TÁVMUNKA JELENTŐSÉGE A Z GENERÁCIÓ MOTIVÁLÁSÁBAN	255
VÁLTOZTATÁS VEZETŐI ÉS DOLGOZÓI SZEMSZÖGBŐL	265
A HUMÁN TŐKE ELMÉLET ÉS KRITIKÁI	276
IRODA 4.0: MILYEN LEGYEN EGY HIBRID MUNKAHELY?	289
SESSION 8. MENEDZSMENT KIHÍVÁSOK ÉS GYAKORLATOK (HUNGARIAN)	299
PARADIGMAVÁLTÁS A KAPCSOLATI MENEDZSMENTBEN?	300
VEZETÉSI PARADIGMÁK ÉS HALLGATÓI VEZETŐFEJLESZTÉS, AVAGY MELYEK AZ EREDMÉNYES FELSŐOKTATÁSI PROGRAMOK?	311
HA TÉNYLEG MENEDZSMENT FORRADALMAT AKARUNK – MODELLEK A RENDSZER- ÉS A MENEDZSMENTTUDOMÁNYBAN	321
SESSION 9. KOMMUNIKÁCIÓMENEDZSMENT (ENGLISH & HUNGARIAN).....	337
ROLE OF MISSION STATEMENT IN CREATING COLLECTIVE IDENTITY AND EMBEDDING TRUST AND COLLABORATION IN ORGANIZATIONAL NARRATIVE.....	338
DIGITÁLIS KOMMUNIKÁCIÓS KOMPETENCIÁK ÉS ELVÁRÁSOK A KÖZÉPFOKÚ OKTATÁSBAN	348
KÉT INFORMATIKAI KISVÁLLALKOZÁS KULTURÁLIS INTELLIGENCIA FELMÉRÉSE, ILLETVE INTERKULTURÁLIS KOMMUNIKÁCIÓS KONFLIKTUSAINAK ELEMZÉSE	357
EGY GYŐRI TECHNIKUM DUÁLIS KAPCSOLATI HÁLÓJA ÉS KOMMUNIKÁCIÓS MODELLEJE	366
SESSION 10. KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK MENEDZSMENTJE (HUNGARIAN) .	376
A MAGYAR KKV-K HELYZETE AZ IPAR 4.0 KÜSZÖBÉN.....	377
MA LESZ A HOLNAP TEGNAPJA? - A CSALÁDI BORÁSZATOK INNOVÁCIÓS KÉRDÉSEI A HAGYOMÁNYOK TÜKRÉBEN.....	390
A KKV-K GENERÁCIÓVÁLTÁSI FOLYAMATÁNAK ÉRZELMI ÉS KAPCSOLATI PROBLÉMÁI.....	401
A VEZETŐI AGILITÁS, VÁLLALKOZÓI ATTITÚD HATÁSAI A MENEDZSMENT TELJESÍTMÉNYÉRE A MAGYARORSZÁGON MŰKÖDŐ KÖZÉPVÁLLALATOK VISZONYLATÁBAN	415
SESSION 11. REGIONÁLIS ÉS TURISZTIKAI MENEDZSMENT (HUNGARIAN).....	425
A KULTÚRA HATÁSA A TERÜLETI TŐKÉRE	426
AZ IDŐTÁVOLSÁG ÉS IDŐTÉR ASZIMMETRIÁJA A SZUBURBANIZÁCIÓ ÉS A VÁROSI TERJESZKEDÉS TÜKRÉBEN.....	436
GAZDASÁGFEJLESZTÉSI ZÓNÁK MAGYARORSZÁGON: „FELTÁMADNAK ÉS FELZÁRKÓZNAK A RÉGIÓK?”	447
AZ INFRASTRUKTÚRA TERÜLETFEJLESZTÉSRE GYAKOROLT HATÁSA SZABOLCS-SZATMÁR-BEREG MEGYÉBEN	459
TELEPHELYVÁLASZTÁSI MOTIVÁCIÓK A GYŐR PEREMTERÜLETEIN ELHELYEZKEDŐ VÁLLALATOK KÖRÉBEN	472
VEZETŐI STÍLUS ELMÉLETBEN ÉS GYAKORLATBAN, VIZSGÁLATOK EGY SZÁLLODÁBAN	483
VEZETŐI STÍLUS ÉS KOMMUNIKÁCIÓS VIZSGÁLATOK EGY SZÁLLODÁBAN	493
SESSION 12. COACHING (HUNGARIAN)	503
A COACHING EREDMÉNYESSÉGÉNEK MÉRÉSE	504
COACHING SZEMLÉLETŰ VEZETÉS COACH ÉS VEZETŐ SZEMSZÖGÉBŐL NÉZVE. HASZNOS VAGY SZIMPLÁN TRENDI?	515
KIERKEGAARD ÉS AZ EGZISZTENCIÁLIS COACHING	528

SESSION 13. MENEDZSMENT DÖNTÉSEK ÉS PÉNZÜGYI SZEMPONTOK (HUNGARIAN)	539
TECHNOLÓGIA VÁLTOZÁSOK HATÁSAINAK ÉRTÉKELÉSE AZ IDŐVEZÉRELT TEVÉKENYSÉG ALAPÚ KÖLTSÉGSZÁMÍTÁS NÉZŐPONTJÁBÓL.....	540
A KIEGÉSZÍTŐ MELLÉKLET SZEREPE A HITELEZÉSI DÖNTÉSTÁMOGATÁSBAN.....	551
A KOCKÁZTATOTT ÉRTÉK ALKALMAZÁSA VÁLSÁGOS IDŐKBEN	564



**SESSION 1. LEADERSHIP, LEARNING AND
HRM PRACTICES (ENGLISH)**

CHANGES IN THE EMPLOYEES' PERFORMANCE MANAGEMENT IN SERBIA IN THE LIGHT OF THE CRANET RESEARCH FROM 2008 TO 2021

NEMANJA BERBER

Assistant Professor

University of Novi Sad, Faculty of Economics in Subotica

nemanja.berber@ef.uns.ac.rs

SLOBODAN MARIĆ

Assistant Professor

University of Novi Sad, Faculty of Economics in Subotica

slobodan.maric@ef.uns.ac.rs

DIMITRIJE GAŠIĆ

Teaching Assistant

University of Novi Sad, Faculty of Economics in Subotica

dimitrije.gasic@ef.uns.ac.rs

Abstract

Human resource management (HRM) is an important managerial process and function related to the management of human capital. One of the main HRM activities is performance management (PM), as the strategic and integrated approach aimed at delivering success to an organization focusing on the improvement of employees' performance and development. PM provides information for several important HR activities, like career management, training and development, compensation, and contract termination decisions. This paper aimed to investigate the changes that occurred in the process of employees' performance appraisal process in the context of the Cranet research in Serbia. The objectives of the study were to detect the existence of the usage of formal assessment procedures for performance measurement for different types of employees, the extent of the usage of the appraisal data for other HR activities, and to investigate who is formally responsible for the appraisal process in an organization. The methodology includes the theoretical analysis of the employees' performance management, as well as the statistical analysis of the comparative data on employees' PM in

Serbia, based on the Cranet research in three different points in time, from 2008/2009, 2015/2016 and 2021. The sample of the study consists of 316 organizations from Serbia, explored in three mentioned periods. The analysis was performed in the SPSS program.

Keywords: human resource management, performance evaluation, Serbia, Cranet

1. INTRODUCTION

Human resource management (HRM) is the process of acquiring, training, evaluating the performance and compensation of employees, and taking care of their working relationships, health and safety at work, and fairness (Dessler, 2020, 3). It refers to programs, policies, and procedures for managing the company's workforce (Harris, 2000, 4). HRM can be viewed in one of two ways. First, HRM is a support function in the organization, ie. providing strategic, tactical, and transactional HR services to everyone in the organization. Second, HRM is the job of every manager, whether they work in the HR department or oversee a team of young part-time workers. All managers have responsibilities for human resource management. HRM can be divided into four basic functions: (1) employment, (2) training and development, (3) motivation, and (4) retention (Decenzo et al., 2016, 36).

Human resource management means caring for people. This concern consists of finding competent people and bringing them into the organization, further on training and development of employees and their high commitment through means of motivation, and finally on taking measures to retain productive workers. The purpose of HRM is to improve the work performance of employees in a strategic, ethical, and socially responsible way.

Having in mind that one of the main aims of the HRM is to improve performances of employees, and on that basis, organizational performances, too, it is important to emphasize the role of performance management (Boswell & Boudreau, 2002; Roberts, 2003; Judge & Ferris, 1993; Kuvaas, 2006; Berber & Slavić, 2018), which can be described as a strategic and integrated approach of delivering success to an organization that focuses on improving performance and employee development. It is “a systematic process for improving organizational performance by improving the performance of individuals and teams. This is a way to get better results by understanding and managing performance within the planned goals, standards and required competencies” (Armstrong, 2009, p. 9). PM provides information for several important HR activities, like career management, training and development, compensation, and contract termination decisions.

This paper aimed to investigate the changes that occurred in the process of employees' performance appraisal process in the context of the Cranet research in Serbia. The objectives of the study were to detect the existence of the usage of formal assessment procedures for performance measurement for different types of employees, the extent of the usage of the appraisal data for other HR activities, and to investigate who is formally responsible for the appraisal process in an organization. The methodology includes the theoretical analysis of the employees' performance management, as well as the statistical analysis of the comparative data on employees' PM in Serbia, based on the Cranet research in three different points in time.

The paper consists of four sections. The first section is dedicated to the theoretical background on performance management. The second section deals with the research methodology and the data, while the third section presents the results of the research. The fourth, and final section represents conclusions.

2. PERFORMANCE MANAGEMENT AND PERFORMANCE APPRAISAL

According to Armstrong (2009, 64), performance management is a system consisting of performance and development planning, defining performance measures, concluding performance agreements, managing performance throughout the year, and reviewing and analyzing and assessing performance formally. It is a "continuous process of communication, engaged in between an employee in partnership with his or her supervisor. It entails the stating of clear expectations and job functions that are fully understood, how an employee contributes towards organizational goals, measurement, barriers that hinder performance and how the employee and the supervisor will work together to improve performance" (Modipane et al., 2019, 2).

Performance appraisal (PA) is "concerned with the assessment of three areas: results, behaviors, and personal characteristics" (Manoharan et al., 2012, 450). PA is "the key PM activity through which firms seek to assess employees, develop their competence, enhance performance and distribute rewards, and the discrete, formal, organizationally sanctioned event, usually not occurring more frequently than once or twice a year, which has clearly stated performance dimensions and/or criteria that are used in the evaluation process" (Outila & Fey, 2021, 3). The main difference between PM and PA is that the PM includes a wider range of activities that one organization implements to enhance the performance of individuals and units to improve organizational effectiveness. PA is a part of PM. "Such activities may include the

setting of a corporate, departmental, team, and individual objectives, and the use of appraisal systems, reward strategies, training schemes, and individual career plans” (Outila & Fey, 2021, 3).

According to Slavić et al. (2014), performance measures should be relevant, balanced, based on financial and non-financial indicators and related to internal and external stakeholders, and related to the mission and objectives of an organization, as well as to company’s external business environment, and customer requirements (Slavić et al., 2014, 47). PA can be executed by different management methods such as management by objectives, 360-degree evaluation, the method of critical events, ranking, rating scales, essays, etc.

Baird et al. (2020, 455) point out two aspects of the quality of performance appraisal systems, i.e. *the procedures employed* (clarity of the performance expectations the existence of adequate communication within the organization), and *the treatment of employees* (trust in supervisor by employees that their performance is assessed fairly).

There are different possibilities regarding the evaluators of employees’ performances. It can be done by a supervisor, as the most frequently used measure of worker contribution (Rosen et al., 2017), by colleagues/peers, subordinates, by employees as a self-assessment, when employees are involved in evaluating their work results, or by consumers/clients. Finally, evaluating results can also be done with the help of a computer (Berber & Slavić, 2018, 189). Based on the presented ideas on PM and PA, it is interesting to see what is the practice of PA in companies, and to investigate is there a development in the PA process in time.

3. METHODOLOGY

The methodology used in the research is based on the Cranet methodology, the world's largest international network for comparative research on human resource management (Berber et al., 2017). “Cranet is a multi-country, multi-time-point survey of human resource management (HRM) policies and practices, undertaken regularly over the past 30 years by a collaborative network of scholars from over 40 countries” (Parry et al., 2021, 274). “The survey is conducted approximately every four years in over 40 countries of the world. The research aims to provide high-quality data for academic, public, and private sectors, as well as for students of HRM, and to create new knowledge about HRM practices in different countries of the world. The questionnaire was divided into six parts/sections: HRM activities in an organization, staffing, employee development, compensation and benefits, industrial relations and communication, and organizational details” (Berber & Slavić, 2018, 190).

The Faculty of Economics in Subotica, University of Novi Sad, has participated in an international study on HRM activities in three periods, in 2008/2009, with 50 analyzed organizations, in 2015/2016, with 160 analyzed organizations, and in 2021 with 106 analyzed organizations. The total sample consists of 316 responses, organizations. Answers to questionnaires were provided by executive managers or HR managers in organizations with more than 50 employees (Berber et al., 2018). Also, the single-respondent methodology is used, when only one response is given for the entire company HRM practices. For this research, the authors analyzed the extent of the usage of a formal appraisal system for different types of employees, the extent of the usage of different types of evaluators in the appraisal process, and the extent of the usage of appraisal data for different HRM activities. Table 1 represents the sample of the research.

Table 1. The size of the organizations

Organization size (by number of employees)	2008 %	2015 %	2021 %
1-249	60.0	60.6	34.9
250-1000	32.0	26.3	46.2
1000+	8.0	13.1	18.9
Total	100.00	100.0	100.0

Source: Authors' analysis based on Cranet data.

Based on the data provided in table 1 it is seen that the largest share of organizations in the first two periods was from the SME sector (about 60% of the responding organizations), while in the third period the largest share of companies is in the group of large companies (about 46%), from 250 to 1000 employees.

Table 2. The sector of the organizations

Sector	2008 %	2015 %	2021 %
Public	23.9	34.0	15.1
Private	69.6	66.0	84.9
Other	6.5	0.0	0.0
Total	100.00	100.0	100.0

Source: Authors' analysis based on Cranet data.

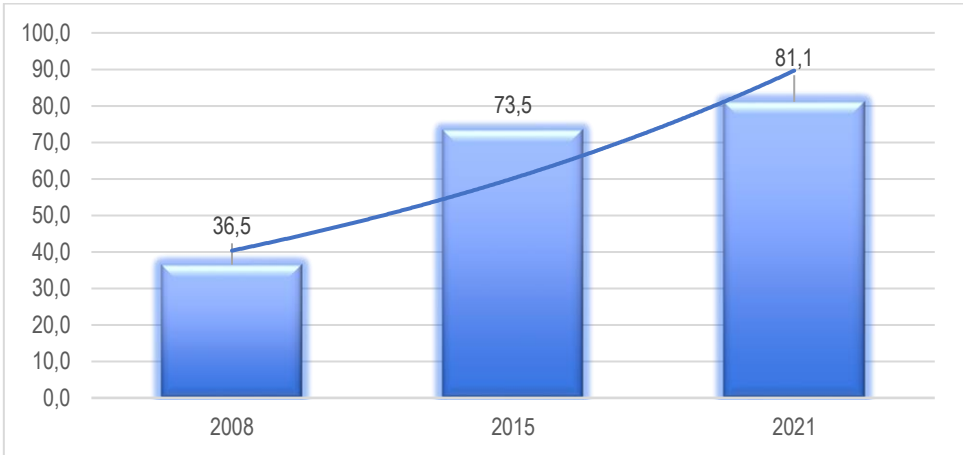
Based on the data provided in table 2 it is seen that the largest share of organizations in all three periods was from the private sector (about 70% of the responding organizations in 2008 and 2015, and more than 80% in 2015). The sector of operations of companies (business sector) was about 55% of manufacturing and 45% of the service sector. The average number of employees in companies was 341 employees in 2008, 555 in 2015, and 975 employees in 2021.

4. RESULTS

The analysis was performed in SPSS 26.0 to get information about the existence of the formal performance assessment procedure in a company, who provides data for appraisal of employees, and the usage of appraisal data for other HR activities. The following figures present the main results of the research.

The data from Figure 1 presents the percentage of companies that possess the formal PA procedure in a company. Companies in Serbia made a progress in terms of having a formal procedure, from 2008 until 2021 more than 80% of companies possess it. This means that these companies make efforts in planning, organizing, implementing, and controlling the performance appraisal process. The existence of formal procedure means that the appraisal is well-developed and that employees know what is expected from them, who, how, and when will make performance appraisal.

Figure 1. The existence of the formal performance assessment procedure in a company (%)

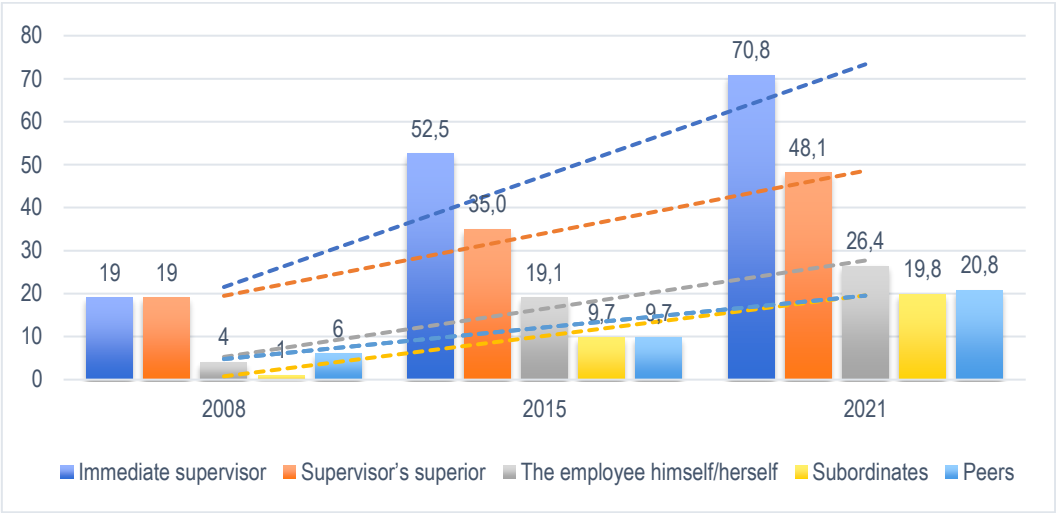


Source: Authors' analysis based on Cranet data.

The data from Figure 2 and Figure 3 present who is responsible for the provision of data for the appraisal for managers and professionals (2) and clerical and manual workers (3).

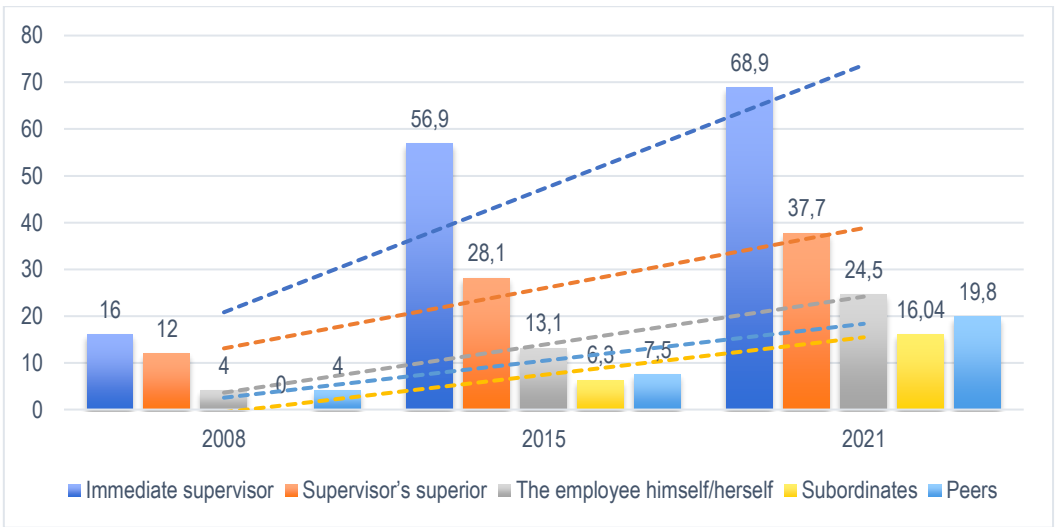
It is obvious that there has been detected an increase in the usage of all data providers, and that companies in Serbia now use more sources for the performance appraisal process of managers and professional workers (Figure 2), where the highest percentage of companies use immediate supervisor and supervisor’s superiors for gaining the data for performance appraisal. Companies in Serbia use subordinates as providers for appraisal data to a very low extent.

Figure 2. The person responsible for the provision of the data for the formal performance assessment procedure for managers and professionals in a company (%)



Source: Authors' analysis based on Cranet data.

Figure 3. The person responsible for the provision of the data for the formal performance assessment procedure for clericals and manual workers in a company (%)

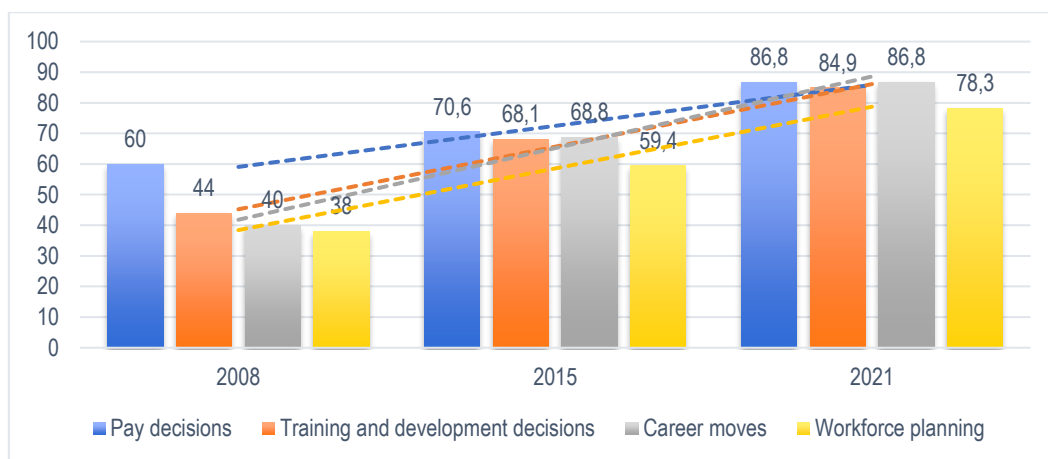


Source: Authors' analysis based on Cranet data.

The authors found an increase in the usage of all data providers based on the data in Figure 3, and that companies in Serbia now use more sources for the performance appraisal process of clerical and manual workers, where the highest percentage of companies use immediate supervisors and supervisor's superiors for gaining the data for performance appraisal, similar like in the case of managers and professionals. This is evident for the whole three periods of the study. Subordinates and peers, as providers for appraisal data, are used to a very low extent for clerical and manual workers.

The final part of the analysis was the investigation for what other HR activities the performance appraisal data are used for. Figure 4 shows that the appraisal data are used for the decision about pay, training and development, career moves, and HR planning. As in the case of the providers of the appraisal data, in Figures 2 and 3, there is a growing trend in the usage of the appraisal data for mentioned activities. The largest share of companies used appraisal data for pay and career development decisions in 2021.

Figure 4. The usage of the appraisal data for other HR activities in a company (%)



Source: Authors' analysis based on Cranet data.

5. CONCLUSION

Performance appraisal and the whole employee's performance management process are a very important part of contemporary HRM. The main results of this study showed that companies in Serbia formally use the PA process, more than before and that the immediate supervisor is mostly engaged in the provision of the data for the PA process. This is in the line with the results of Rosen et al. (2017), who also find that the supervisor usually evaluates employees' performances. Subordinates and peers are used to a very small extent in all three analyzed periods. The results are similar for both, managerial and professional staff, and clerical and

manual employees. In the case of the information got from the PA process, most of the companies use them for other HR activities, like pay, training, career development, and workforce planning.

What is especially interesting for this research is to see the trends during the time. From all figures, it is obvious that there has been a positive development in the PA process in companies in Serbia, since a higher percentage of companies in 2021, compared with 2008 and 2015, have formal PA process, involve different subjects as providers of data for PA, and use PA data for other HR activities. This is an important result, that shows that companies are dedicating more time and more attention to the PA process, and understating it as of strategic importance for the whole HRM process. Errors in and poor PA process can harm the trust of employees in their managers, and on that basis, create other problems in employees' behavior, performances, and attitudes. Therefore, the main suggestion for modern companies is to design and implement their PM, and inside it, PA process, very carefully to achieve all potential benefits (performance improvement and employee development).

REFERENCES

- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Performance Management, 4th edition*. Philadelphia, PA: Kogan Page Limited.
- Baird, K., Tung, A., & Su, S. (2020). Employee empowerment, performance appraisal quality and performance. *Journal of Management Control*, 31(4): 451-474. <https://doi.org/10.1007/s00187-020-00307-y>
- Berber, N. & Slavić, A. (2018). The importance of employees' performance management in the organizations in Serbia. *Proceedings of the 5th International Scientific Conference on Contemporary Issues in Economics, Business and Management (EBM 2018), Faculty of Economics in Kragujevac, Republic of Serbia*, 187-195.
- Berber, N., Đorđević, B. & Milanović, S. (2018). Electronic Human Resource Management (e-HRM): A New Concept for Digital Age. *Strategic Management*, 23(2): 22-32. <https://doi.org/10.5937/StraMan1802022B>
- Berber, N., Morley, M. J., Slavić, A. & Poór, J. (2017). Management compensation systems in Central and Eastern Europe: a comparative analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(12): 1661-1689. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1277364>

- Boswell, W. R. & Boudreau, J. W. (2002). Separating the developmental and evaluative performance appraisal uses. *Journal of Business and Psychology*, 16(3): 391-412., <https://doi.org/10.1023/A:1012872907525>
- Decenzo, D.A., Robbins, S.P. & Verhulst, S.L. (2016). *Fundamentals of Human Resource Management, 12th edition*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Dessler G. (2020). *Human Resource Management, 16th edition*. USA: Pearson.
- Harris, M. (2000). *Human Resource Management, 2nd edition*. Orlando: The Dryden Press.
- Judge, T.A. & Ferris, G. R. (1993). Social context of performance evaluation decisions. *Academy of Management Journal*, 36(1): 80-105., <https://psycnet.apa.org/doi/10.2307/256513>
- Kuvaas, B. (2006). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(3): 504-522., <https://doi.org/10.1080/09585190500521581>
- Manoharan, T. R., Muralidharan, C. & Deshmukh, S. G. (2012). A composite model for employees' performance appraisal and improvement. *European Journal of Training and Development*, 36(4): 448-480. <https://doi.org/10.1108/03090591211220366>
- Modipane, P.I., Botha, P.A. & Blom, T. (2019). Employees' perceived effectiveness of the performance management system at a North-West provincial government department. *SA Journal of Human Resource Management*, 17(0), a1081. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v17i0.1081>
- Outila, V. & Fey, C. F. (2021). "We have performance appraisal every day and every hour": Transferring performance management to Russia. *Journal of International Management*, 100901. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2021.100901>
- Parry, E., Farndale, E., Brewster, C. & Morley, M. J. (2021). Balancing rigour and relevance: The case for methodological pragmatism in conducting large-scale, multi-country and comparative management studies. *British Journal of Management*, 32(2): 273-282. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12405>
- Roberts, G. E. (2003). Employee performance appraisal system participation: A technique that works. *Public Personnel Management*, 32(1): 89-98., <https://doi.org/10.1177%2F009102600303200105>
- Rosen, C. C., Kacmar, K. M., Harris, K. J., Gavin, M. B. & Hochwarter, W. A. (2017). Workplace politics and performance appraisal: A two-study, multilevel field investigation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(1): 20-38. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/1548051816661480>

Slavić, A., Berber, N. & Leković, B. (2014). Performance management in international human resource management: evidence from the CEE region. *Serbian Journal of Management*, 9(1): 45-58. <https://doi.org/10.5937/sjm9-4678>

EDUCATING FOR LIFE IN HIGHER EDUCATION

MARIA JAKUBIK

Research Scholar

Ronin Institute, New Jersey, USA

maria.jakubik@ronininstitute.org

and

Honorary Associate Professor

University of Pécs, Hungary

jakubik.maria@pte.hu

Abstract

There is a constant demand for upgrading skills, knowledge, and competences of people to sustain their careers due to constant disruptive changes and challenges in the world of work (WoW). This theoretical paper focuses on educating for life in higher education (HE). It explores what competences students would need to be successful actors in the changing WoW and how HE could support them in achieving a sustainable career (SC). The method is literature study. Educating for life in HE means empowering individuals for ‘*life-world-becoming*’. Universities aim to shape students for becoming authentic and responsible citizens who are capable of acting authentically and responsibly based not only on their knowledge, skills, competences but also based on their moral and ethical values and attitudes. This paper offers practical guidelines for universities to help their students to sustain their careers and to successfully navigate through global change events and career shocks.

Keywords: world of work (WoW), sustainable career (SC), higher education (HE), life-world becoming

1. INTRODUCTION

The world of work (WoW) is changing fast (Deloitte 2021; WEF 2021, 2022a) and existing skills, knowledge, competences are not necessarily enough to sustain people’s careers, their health, happiness and productivity. There is a constant demand for upgrading skills, knowledge, and competences of people. Therefore, higher education (HE) needs to prepare students for disruptive changes in the WoW with enabling them to successfully overcome their career shock

events, and with enabling them to sustain their careers (Akkermans *et al.* 2018; Blokker *et al.* 2019; De Vos *et al.* 2020; Pak *et al.* 2021; Schleischer 2020; Seibert *et al.* 2012; Van der Heijden & De Vos 2015).

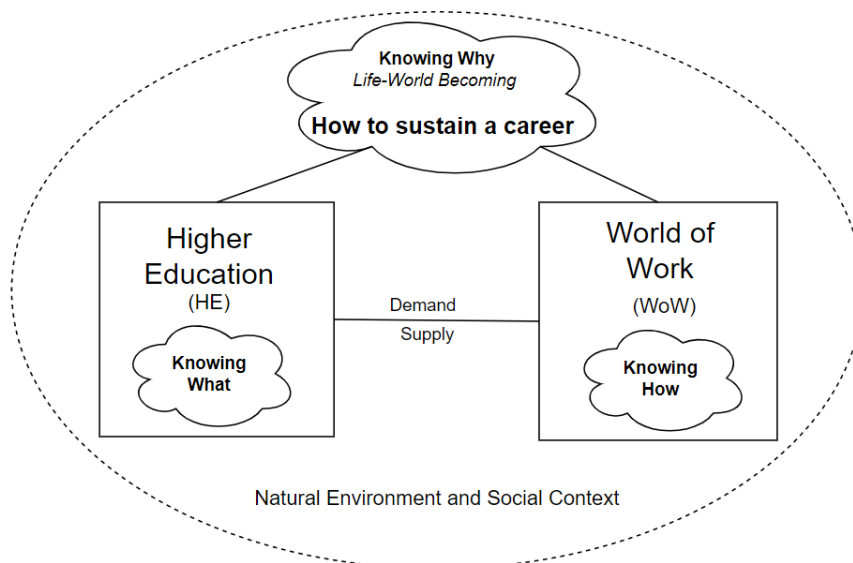
This theoretical paper focuses on educating for life in higher education (HE) and it explores educational philosophy and educational literature (Barnett 1994, 2015; Blokker *et al.* 2019; Dall’Alba 2012; Gidley 2012; Jakubik 2020, 2021; Maxwell 2012; OECD 2019; Standaert 2012). The paper seeks to identify what competences students would need to be successful actors in the changing WoW and how HE could support them in achieving a sustainable career (SC).

This brief paper is organized in four sections. The first section introduced the need and demand for SC, the focus and research questions. Section two presents the research problem, framework, questions and method. Next, the findings in the literature related to the WoW, SC, and to the tasks of HE will be discussed. In conclusion, the main research question will be answered, and practical guidelines for HE will be presented about how to support students to sustain their career through turbulent times. In addition, the limitations of this paper, future research possibilities, the novelty value and contributions will be indicated.

2. METHOD

The research problem is a constant demand for upgrading skills, knowledge, and competences of people to sustain their careers due to constant disruptive changes and challenges in the WoW. Figure 1 below presents the research framework.

Figure 1. Research framework



Source: author

The main research question is: How could a career be sustained in turbulent times? The two sub-questions are: (1) What competencies do students need to be successful actors in the changing WoW? and (2) How could HE support students in achieving a sustainable career (SC)? The research approach is an exploratory literature review and the research method is qualitative.

3. FINDINGS AND DISCUSSION

3.1. World of Work

The context of WoW is constantly changing and posing challenges to employees. According to a recent Deloitte (2021) research, there are seven disruptive changes that influence the future of work: (1) technology is everywhere – by 2020, 6 billion smartphones in the world; (2) explosion in contingent work – by 2020, 40% contingent workers; (3) diversity and generational change – 50% millennials, 25% global population in Africa by 2050, longevity 50-year careers; (4) accessible AI, cognitive computing, and robotics – US\$500,000 in 2008; (5) jobs transformed by automatization – 35% UK, 47% US, 77% China; (6) data tsunami – 9 times more data in past 2 years; and (7) change in the nature of a career – 2.5-5 years half-life of skills, 4.5 years average tenure in a job (Deloitte 2021, 3).

Furthermore, the WoW is impacted by the global risks and crises in the natural and social environment. Based on their likelihood and impact global risks are grouped into five categories: economic, environmental, geopolitical, societal, and technological risks. According to the 2021 Global Risks Perception Survey (GRPS) based on their impact the risks are: infectious diseases, climate action failure, weapons of mass destruction, biodiversity loss, natural resource crises, human environmental damage, livelihood crises, extreme weather, debt crises, and IT infrastructure breakdown (WEF 2021, 12). Similarly, in 2022 the World Economic Forum identifies the ten most urgent crises as: climate action failure, extreme weather, biodiversity loss, social cohesion erosion, livelihood crises, infectious diseases, human environmental damage, natural resource crises, debt crises, and geoeconomics confrontation (WEF 2022a, 14). The top ten global risks have not changed during 2021-2022.

Disruptive and fast changes, global risks, crises, COVID-19 pandemic, technology advancement in the context of WoW causes constant need for learning and relearning. "In working to keep up with the pace of technological change, business leaders are also beginning to appreciate the need to nurture a culture of lifelong learning, equipping their workforces with the skills necessary to succeed in the future" (Deloitte 2020, 2). The positive impacts of the

Fourth Industrial Revolution (4IR), "the internet of things (IoT), artificial intelligence (AI), robots, drones, autonomous vehicles, 3D printing, cloud computing, nanotechnology, and more—that communicate, analyze, and act upon information, enabling organizations, consumers, and society to be more flexible and responsive and make more intelligent, data-driven decisions" (Deloitte 2020, 3). Nevertheless, robotization also decreases the need for physical human labour, people work increasingly remotely, and home offices are common nowadays. The 4IR "is forcing us to rethink how countries develop, how organisations create value and even what it means to be human" (WEF 2022b, 1). There are constant challenges for both employers and employees on how to enable well-being, work-life-balance of employees, how to manage crises and shock events, and how to sustain careers in turbulent times and environments.

3.2. Sustainable Career

Sustainable career (SC) is defined as "a sequence of career experiences reflected through a variety of patterns of continuity over time, thereby crossing several social spaces, characterized by individual agency, herewith providing meaning to the individual" (Van der Heijden & De Vos 2015, 7). The integrative and dynamic process model of SC is presented by De Vos *et al.* (2020, 3). The model comprises three *indicators* of person-career fit: (1) health (well-being, stress, physical health); (2) happiness (satisfaction, career success); and (3) productivity (performance, organizational citizenship behaviour, employability). Furthermore, the SC model includes three key *dimensions* of SC as: (1) person (agency and meaning); (2) context (workgroup, occupation, nation and organization, institution, personal life); and (3) time (changes and events). De Vos *et al.* (2020) argue that "the *context* in which such a shock takes place interacts with the point in *time* of a person's career it happens, and with the way the *individual* deals with the particular shock. Together, they can have a significant impact on the sustainability of one's career" (De Vos *et al.* 2020, 9, emphasis original).

Shock event is defined as "a disruptive and extraordinary event that is caused by factors outside the focal individual's control and that triggers a deliberate thought process concerning one's career" (Akkermans *et al.* 2018, 4; Pak *et al.* 2021, 517). Career shock means "any event that triggers deliberation involving the prospect of a change in an important career-related behavior such as seeking further education, changing occupations, or changing employment status" (Seibert *et al.* 2012, 172). Seibert *et al.* (2012) distinguish positive and negative types of career shocks. According to them, negative career shocks are "events that have a potential negative impact on the individual's career, such as having a mentor leave the organization or experiencing a reduction-in-workforce, bankruptcy, or major ethical scandal at one's

workplace” (Seibert *et al.* 2012, 172). Positive shocks at work like successful projects, pay raises, promotions influence one’s career positively.

3.3. Tasks of Higher Education

In the 21st century HE, the role and tasks of universities in enhancing their students’ capabilities for SC is a highly debated topic. In the last two decades, to achieve their mission different forms of universities have been imagined and developed. Gidley (2012) argues that there is a “need for the transition from formal factory-model schooling and university education to a plurality of postformal—or evolutionary—pedagogies ... it does not make any sense to educate in the 21st century for 19th century mindsets” (Gidley 2012, 48). According to Barnett (2015, 67) imagination brought forth new ideas of the university such as: the metaphysical university, the research university, the entrepreneurial university, the open university, the civic university, the liquid university, the postmodern university, the pragmatic university, the therapeutic university, the authentic university, the ecological university.

Standaert emphasizes the need for networked universities which “will not only be places of knowledge ‘production’ or of ‘virtual communication’ but also spaces of encounters” (Standaert 2012, 93) where teachers, students and researchers treat each other as subjects and as equal actors. Universities contribute to economic value creation and prosperity of the society directly (i.e., collaborating with business organizations, doing research together with its stakeholders) and indirectly through their students and graduates (Jakubik 2020).

However, “the benefits of university education, research and engagement with society are not limited to economic gains. ... Construing the purpose of the university primarily in economic terms limits a wider contribution it can make as a *social* institution to framing and forming futures” (Dall’Alba 2012, 113). Universities need to develop a broader agenda than the economic benefits. OECD research (2019) suggests that the task of the HE is to shape students’ values and attitudes (Figure 1: *knowing why*). Values and attitudes such as respect, fairness, personal and social responsibility, integrity, and self-awareness of students should be enhanced by HE (OECD, 2019, p. 99). Reflective, communicative, and behavioral career competences of students should be developed that will enhance their future employability (Blokker *et al.* 2019, 173).

Therefore, universities need to have a broader focus than economic benefit. Wisdom and practical wisdom in education would need further attention (Jakubik 2021; Maxwell 2012). Indeed, universities are not only about transmitting teachers’ knowledge to students, not only about producing new knowledge with research, but preparing students to be in the evolving

world, helping them to address global challenges, to manage career shocks, and to develop their SC. Barnett (1994) is highly critical about both the academic (*knowing what*) and operational (*knowing how*) competences because of their limits about the tasks of HE and universities in the 21st century. According to him, HE needs “to develop interactive minds engaging with the world and searching collaboratively for wisdom” (Barnett 1994, 186). Concurring with Barnett, I believe that universities’ role is to help ‘*life-world becoming*’ of their students. HE needs to focus on educating for life, i.e., enhancing ‘*knowing why*’ of students (Figure 1). This means a shift from an epistemological focus toward a more ontological focus in universities.

According to Barnett (1994, 178-185), educating for life (i.e., emancipatory knowing, ‘*life-world becoming*’) has the following ten characteristics:

- 1) Reflective knowing – accepts multiple knowledge to understand the world better;
- 2) Open-ended situations – able to take up alternative perspectives;
- 3) Focuses on dialogue and arguments;
- 4) Transferability – a metacritique state of mind, attitude of ‘passionate scepticism’ helping personal emancipation;
- 5) Metalearning – lifelong learning, a willingness critically to examine one’s learning, learning from mistakes, learning about oneself;
- 6) Dialogical communication;
- 7) Consensus – dialogical communication, constant seeking for truth, values, ethics, sensitivity to people and nature;
- 8) Value orientation – common good defined based on open dialogue and consensus;
- 9) Movable boundary conditions – capability to operate in the world, widening the conditions of discourse, practicality of discourse; and
- 10) Critique – aiming to improve our understanding, aiming to understand ourselves.

4. CONCLUSION

To conclude, students will be enabled by HE to sustain their careers, health, happiness and productivity (Van der Heijden & De Vos 2015; De Vos *et al.* 2020) in turbulent times and to manage shock events (Akkermans *et al.* 2018; Pak *et al.* 2021; Seibert *et al.* 2012) and crises (Deloitte 2021; WEF 2021, 2022) if HE focuses on enhancing their emancipatory competences (Barnett 1994, 2015; Blokker *et al.* 2019; Dall’Alba 2012; Gidley 2012; Jakubik 2021; Maxwell 2012; OECD 2019; Standaert 2012).

In the 21st century, the main task of universities and HE should be not only to enhance ‘*knowing what*’ and ‘*knowing how*’ but most importantly they need to educate for life. Educating for life in HE means fostering ‘*knowing why*’ (Figure 1). The mission of universities needs to be to develop individuals for ‘*life-world becoming*’ or in other words universities shape students for becoming authentic and responsible citizens who are capable of acting morally and ethically based on their knowledge, skills, values and attitudes in the social and natural environment. Therefore, universities are essential social institutions helping their students to sustain their careers. Universities can support their students for SC by:

- helping them to identify who they are, what strengths and weaknesses they have, (e.g., providing personality and psychological tests; identifying the relationship of HERO elements of the psychological capital (i.e., Hope, (self-) Efficacy, Resilience, and Optimism) to perceived employability; taking an ownership of one’s career) (Nimmi *et al.* 2021, 200);
- developing strategies and actions how they can build on their strengths and how they can manage their weaknesses;
- shaping their authenticity, responsibility, values, attitudes not only their knowledge and skills (OECD 2019);
- helping students to define their intrinsic and extrinsic career goals (Seibert *et al.* 2012, 171);
- exploring students’ intrinsic career motivations i.e., what drives them to develop new work-related skills, knowledge; to find what is meaningful, interesting, and challenging for them; and to explore how they can have an impact in their work;
- exploring students’ extrinsic career motivations i.e., what success, status, power, influence, financial rewards mean for them;
- understanding graduates’ needs e.g., needs for career satisfaction, develop transferable skills, maximize their impacts, need for flexible working arrangements, well-being at work, and for work-life balance (Donald *et al.* 2020, 90, 100);
- providing career planning and management services and support;
- taking a comprehensive approach to career choice, applying the integrative CPC (i.e., content-process-context) framework for career choice assessment and career interventions (Lent & Brown 2020, 6, 10);
- mentoring, coaching, counselling;

- preparing students for managing unplanned, disruptive, unexpected career shocks to sustain person-job fit through their career by applying the AMO (i.e., ability-motivation-opportunity) model (Pak *et al.* 2021, 516, 519, 523)
- providing internship, apprenticeship, work-based learning opportunities (Jakubik 2020);
- guiding them to create their project portfolio to be used in job interviews to demonstrate their competencies and experience;
- providing job interview exercises and training;
- shaping their job application and CV (e.g., CV-Clinique);
- involving them to real-life business projects (Jakubik 2017);
- involving them to research projects of the university and businesses (Jakubik 2018);
- organizing job fairs by inviting potential employers where students can find out not only about the work requirements but also about how the employers sustain employability of their employees (health, happiness, work motivation, work-life balance, career breaks, part time work, distance work, flexible working hours, skills and knowledge development, learning and training opportunities, work productivity) (Ybema *et al.* 2020, 898; Van der Heijden *et al.* 2020);
- sustaining the relationships with alumni;
- offering life-long learning opportunities, educating for life (Jakubik 2021).

This brief theoretical paper has several limitations: a limited number of sources were explored; the international dimension of the context of HE was not addressed; HE practitioners' views were not studied; and students' views were not investigated. Therefore, this paper calls for more research to eliminate these limitations and to have a better understanding of the tasks of HE. However, the paper offers a theoretical framework (Figure 1) that could guide further research. I believe that the practical implications to universities and the characteristics of educating for life in HE presented in this paper would inspire other researchers.

REFERENCES

- Akkermans, J., Seibert, S.E., & Mol, S.T. (2018). Tales of the unexpected: Integrating career shocks in the contemporary careers literature. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 44(0), a1503. <https://doi.org/10.4102/sajip.v44i0.1503>
- Barnett, R. (1994). *The Limits of Competence: Knowledge, Higher Education and Society*. Buckingham, UK: The Society for Research into Higher Education & Open University Press, Chapter 12: Beyond Competence, pp. 172-186.

- Barnett, R. (2015). The idea of the university in the 21st century: Where's is the imagination? In R. Barnett (2015). *Thinking and Rethinking of University. The selected works of Ronald Barnett*, World Library of Educationalists, Routledge Taylor & Francis Group, London, Chapter 4: 62-73.
- Blokker, R., Akkermans, J., Tims, M., Jansen, P. & Khapova, S. (2019). Building a sustainable start: The role of career competencies, career success, and career shocks in young professionals' employability. *Journal of Vocational Behavior*, 112(2019), pp. 172-184.
- Dall'Alba, G. (2012). Re-imagining the University. In R. Barnett (Ed) (2012). *The Future University. Ideas and Possibilities*. London: Routledge, Taylor & Francis Group, Chapter 9: 112-122.
- Deloitte (2020). The Fourth Industrial Revolution. At the intersection of readiness and responsibility. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/human-capital/Deloitte_Review_26_Fourth_Industrial_Revolution.pdf, 01.03.2022.
- Deloitte (2021). Future of learning in the wake of COVID-19. Consulting. India Perspective. January 2021. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/in/Documents/human-capital/in-hc-future-of-learning-in-the-wake-of-COVID-19-noexp.pdf>, 01.03.2022.
- De Vos, A., Van der Heijden, B.I.J.M. & Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*, 117(2020), pp. 1-13, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.06.011>
- Donald, W.E., Baruch, Y. & Ashleigh, M.J. (2020). Striving for sustainable graduate careers. Conceptualization via career ecosystems and the new psychological contract. *Career Development International*, Vol. 25 No. 2, pp. 90-110, DOI 10.1108/CDI-03-2019-0079
- Gidley, J.M. (2012). Evolution of education: From weak signals to rich imaginaries of educational futures. *Futures*, 44 pp. 46–54
- Jakubik, M. (2017). Solving Business Problems Together Case: A Master's Degree Programme in Finland. *Journal on Systemics, Cybernetics and Informatics (JSCI)*, 15(4): 53-57. <http://www.iiisci.org/journal/sci/issue.asp?is=ISS1704>.
- Jakubik, M. (2018). Masters Bring Business Benefits – Proved by Finnish Managers. TOJET – *The Turkish Online Journal of Educational Technology*. Special Issue for INTE-ITICAM-IDEA, Volume 2, November 2018, pp. 65-77. http://www.tojet.net/special/2018_12_3.pdf.
- Jakubik, M. (2020). Enhancing human capital beyond university boundaries. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, Emerald Publishing Limited, 10(2): 434-446, <https://doi.org/10.1108/HESWBL-06-2019-0074>.

- Jakubik, M (2021). Searching for Practical Wisdom in Higher Education with Logos, Pathos and Ethos. Case: Finnish Universities of Sciences. Invited paper to the Special Issue 'From the Acquisition of Knowledge to the Promotion of Wisdom', *Philosophies*, 6(3), 63. MDPI AG, <http://dx.doi.org/10.3390/philosophies6030063>. <https://www.mdpi.com/2409-9287/6/3/63/htm>, 24.02.2022.
- Lent, R.W. & Brown, S.D. (2020). Career decision making, fast and slow: Toward an integrative model of intervention for sustainable career choice. *Journal of Vocational Behavior*, 120, 103448. pp. 1-15, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103448>.
- Maxwell, N. (2012). Creating a Better World. Towards the University of Wisdom. In R. Barnett (Ed) (2012). *The Future University. Ideas and Possibilities*. London: Routledge, Taylor & Francis Group, Chapter 10: 121-138.
- Nimmi, P.M., Kuriakose, V., Donald, W.E., & Nowfal, S.M. (2021). HERO elements of Psychological Capital: Fostering career sustainability via resource caravans. *Australian Journal of Career Development*, 30(3): 199–210, DOI: 10.1177/10384162211066378.
- OECD (2019). Future of Education and Skills 2030. The OECD Learning Compass 2030. A series of concept notes. https://www.oecd.org/education/2030-project/contact/OECD_Learning_Compass_2030_Concept_Note_Series.pdf, 21.02.2022.
- Pak, K., Kooij, D., De Lange, A.H., Meyers, M.C. & van Veldhoven, M. (2021). Unravelling the process between career shock and career (un) sustainability: Exploring the role of perceived human resource management. *Career Development International*, 26(4): 514-539. <https://doi.org/10.1108/CDI-10-2018-0271>.
- Schleischer, A. (2020). The Impact of COVID-19 on Education. Insights from Education at a Glance 2020. *OECD*, <https://www.oecd.org/education/the-impact-of-covid-19-on-education-insights-education-at-a-glance-2020.pdf>, 20.02.2022.
- Seibert, S.E., Kraimer, M.L., Holtom, B.C. & Pierotti, A.J. (2012). Even the Best Laid Plans Sometimes Go Askew: Career Self-Management Processes, Career Shocks, and the Decision to Pursue Graduate Education. *Journal of Applied Psychology*, American Psychological Association 2013, 98(1): 169–182.
- Standaert, N. (2012). Towards a Networked University. In R. Barnett (Ed) (2012). *The Future University. Ideas and Possibilities*. London: Routledge, Taylor & Francis Group, Chapter 7: 87-100.
- Van der Heijden, B.I.J.M. & De Vos, A. (2015). Sustainable careers: Introductory chapter. In A. De Vos & B.I.J.M. Van Der Heijden (Eds.). *Handbook of research on sustainable careers*, pp. 1–19. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.

Van der Heijden, B., De Vos, A., Akkermans, J., Spurk, D., Semeijn, J., Van der Velde, M. & Fugate, M. (2020). Sustainable careers across the lifespan: Moving the field forward. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103344. pp. 1-9, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103344>.

WEF (2021). *The Global Risks Report 2021*. 16th Edition, Insight Report. World Economic Forum, https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2021.pdf, 21.02.2022.

WEF (2022a). *The Global Risks Report 2022*. 17th Edition, World Economic Forum, https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2022.pdf, 28.02.2022.

WEF (2022b). World Economic Forum: The Fourth Industrial Revolution. <https://www.weforum.org/focus/fourth-industrial-revolution>, 15.02.2022.

Ybema, J.F., van Vuuren, T. & van Dam, K. (2020). HR practices for enhancing sustainable employability: implementation, use, and outcomes, *The International Journal of Human Resource Management*, 31(7): 886-907, DOI:10.1080/09585192.2017.1387865, <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1387865>, 24.02.2022.

FACTORS AND TRENDS CONTRIBUTING TO THE EMERGENCE OF NOVEL CAREER PATHS

DÁVID BATIZI

PhD Student

University of Pécs, Faculty of Business and Economics, PhD Program in Business

Administration

david.batizi.hrd@gmail.com

Abstract

This paper aims to identify and specify the factors and trends contributing to the emergence of novel career paths that are a result of the changing relationship between employers and employees, and the diminishing psychological contract. We apply the methodology of a literature review and we find that economic reasons such as globalization, rapid economic development, and the companies' striving need for innovation have strongly contributed to the fast spread of these new career models. In addition, social elements like work-related values and attitudes have also transformed: younger employees' commitment to traditional values of work, such as permanent employment and long-term career-planning, is also fading. Individuals no longer solely work in order to advance within an organization, but also to meet their own ambitions; the success of a specific career path depends on the fulfilment of internal choices and preferences and less on external evaluation. And finally, generational trends such as job-hopping and mobility-related factors also play an important role in the development of these new career models. We conclude our research with suggestions regarding how employees may overcome and master possible career obstacles in the future in order to be successful in this new and challenging career environment.

Keywords: career theory; career model; novel career paths; protean career; boundaryless career

1. INTRODUCTION

The aim of this paper is to present and analyse the factors and trends contributing to the emergence of novel career paths, as the economic changes and events of the last twenty-five to thirty years have greatly altered employer-employee relations, attitudes and expectations. On the one hand, economic development and increased competition in the market have led to an increase in the number of companies (Eurostat, 2016) and the role of human capital has become more important, as the share of intellectual workers in the labour market has increased (Borbély-Pecze 2014). Thus, there is a greater opportunity for intellectual workers to change jobs (Fallick et al. 2008) and this is reflected in the increase in the number of job changes (Bureau of Labor Statistics 2015). On the other hand, values and attitudes towards work have also changed at the societal level, as young workers' commitment to the traditional values of work (i.e. a stable job and a career that provides a long-term livelihood) is weakening (Hajdu-Sik 2016).

The loosening of the psychological contract between employer and employee has also a significant impact on mutual commitment, making the traditional career model of working for a single organisation increasingly rare in our times. Employees no longer work for an employer solely for the opportunity to advance within the organisation, but also to fulfil their own ambitions, so the success of a career path depends on the fulfilment of internal gratification rather than external evaluation (Gubányi 2020). Consequently, the analysis of careers, career management and related career path models has become a frequently studied research topic in the Anglo-Saxon literature, as new career paths have emerged that take a completely different approach to the traditional model of the relationship between the organisation and the individual, expectations and attitudes towards each other. For these reasons, the relevance of the newer career models is readily apparent.

2. NOVEL CAREER PATHS

2.1. Fundamentals of the Career

According to Super (1980), a career is a combination and sequence of the different roles that a person assumes throughout his or her life. He uses the analogy of a rainbow to illustrate the multifaceted nature of a career, in that a career encompasses the multi-dimensionality, the desire for self-fulfilment in different roles, and the management of conflicts between these roles. The classic definition in the Anglo-Saxon literature is that “a career is an unfolding series of a person’s work experiences over time” (Arthur et al. 1989, p. 8). Central to this definition is

work and all that work can mean to different people, organisations and society itself. The time factor is also a defining feature of this definition; consequently, it can be said that careers reflect the changing and evolving relationships between people and organisations over time.

Another common definition is given by Koncz (2013, p. 86), who argues that “a career can be understood as a series of events in an individual’s life course”. This means that an employee’s career is not only examined at a particular moment in time, and not only individual events are studied in terms of changes in his or her career, but longer time intervals are observed. This gives a comprehensive picture of the different stages of an individual’s career and their interrelationships. This definition fits well with Gunz and Peiperl’s (2007, p. 4) interpretation of careers, as they argue that “the essence of a career is the effect of the passage of time on a person”. On the one hand, we can look at the effect of the passage of time retrospectively (as when a biography traces the life course of a person) or prospectively (as when we want to predict the career path of a young person with certain characteristics and predict which profession he or she will be successful and happy in). Finally, we can examine the impact of the passage of time both retrospectively and prospectively.

2.2. Characteristics and Evolution of the Novel Career Paths

The following table illustrates the distribution of career models over time and their characteristics. As we can see, the traditional career model was the dominant one in the 1950s and 1960s, before being eroded in the 1970s as a result of economic changes and the transformation of the relationship between employers and employees. Finally, from the late 1970s onwards, the novel career models gained ground and have now fully developed (Chin & Rasdi 2014).

Table 1: The Novel Career Paths' Characteristics and Evolution over Time

Time Period	Career Model	Characteristics
1950s, 1960s	Conventional, traditional career model	It is based on rigid organisational structures; employees have to climb the organisational hierarchy “ladder” to achieve career success.
1970s	Loosened traditional career model where employees want more freedom and more responsibility for their own career decisions	It focuses on developing self-image and individual career aspirations of employees. Workers want more freedom, independent career choices and value-creating jobs.
1980s	Emerging Novel Career Models	Employees questioning their organisational commitment, i.e. asking the question “should I stay or leave my employer?”.
1990s, 2000s	Fully developed Novel Career Paths	Diversification of the workforce; a process of proactive career self-management, involving and increasingly relying on employees, is inevitable.

Source: based on Chin & Rasdi (2014), own editing.

2.3. Factors and Trends Contributing to the Emergence of Novel Career Paths

2.3.1. Economic Factors

Due to economic development and fierce competition in the market, the number of competing companies has strongly increased (Eurostat 2016). Therefore, the role of human capital has become much more important, as the share of intellectual workers in the labour market has grown significantly (Borbély-Pecze 2014). Thus, there are better and more opportunities for intellectual workers to change employers (Fallick et al. 2008) and this is also reflected in the growth in the number of job changes (Bureau of Labor Statistics 2015). In addition, technological developments are causing changes to the labour market: old occupations are being eliminated, new ones are being created, and the core tasks and required skills in most jobs and occupations have already changed fundamentally over the past years (Arntz et al. 2016). Moreover, globalization and rapidly changing technologies have reduced job security and

required that employees manage new job demands in a flexible way (Hall 2004, Lepine et al. 2000, Savickas et al. 2009). This means that employees need to be able to deal with unpredictable and dynamic career environments that call for more self-directedness in their career development (Hirschi 2018).

In an effort to trim cost and improve efficiency, organizations have been downsizing, restructuring and delayering their workforce. Therefore, employment insecurity and career discontinuity are increasingly being felt by employees at all levels (Park & Rothwell 2009). Additionally, the level of uncertainty and fear caused by the COVID-19 pandemic has threatened the relationships, work and meanings of existence. From the point of view of the labour market, the COVID-19 crisis has undermined the illusion of job security, leading to a massive career shock and highlighting the existing inequities in the labour market, with severe economic and societal implications in terms of career experiences, job opportunities and career paths (Panari & Tonelli 2022).

2.3.2. Social Factors

Social factors, such as values and attitudes towards employment have also changed, because younger employees' commitment towards traditional values of work (i.e. job security and a career that provides a long-term occupation) is fading (Hajdu-Sik 2016). Also, the psychological contract between employers and employees is loosening and this has a significant impact on mutual commitment, making the traditional career model (working for a single organisation throughout a lifetime) increasingly rare these days. Employees do not work for an employer solely for the opportunity to advance within the organisation anymore, but instead to fulfil their own ambitions, so the success of a career path depends on the fulfilment of internal gratification rather than on external evaluation.

Psychological contracts between organizations and employees have become more transactional, leaving individuals less able to rely on their employers for resources, lifelong employment, or opportunities for advancement (Hall 1996, Sturges et al. 2005, Haenggli et al. 2021). Individuals who are better able to adapt to these unstable circumstances experience better career outcomes (Sullivan & Baruch 2009, Wiernik & Kostal 2019).

2.3.3. Generational Factors

There are three generations currently active in the labour market (Schawbel 2013): baby boomers (1943-1960), Generation X (1961-1981), and millennials (1982-2003) (Strauss & Howe 1991); the latter generation is also known as Generation Y (DeVaney 2015). The millennial generation is the youngest group in the current active workforce and is considered

the strongest generation of the workforce; they are community shapers, technology designers, institution builders, and world leaders in the twenty-first century (Agovino 2021).

Companies face the challenge of attracting and retaining talented millennials through financial means alone, or through health insurance for example (Bednar 2008, Johnson & Ng 2016). The millennial generation is changing jobs twice as fast as the baby boomer generation (Kowske et al. 2010, Schawbel 2013). The cost of replacing a millennial employee, if they quit and leave the organisation, averages USD 15,000-25,000 (Schawbel 2013). This is a common problem due to the high job turnover rate of millennials (Schawbel 2013, Twenge 2010), especially given that this generation is projected to make up 75% of the workforce by 2025 (Schawbel 2013).

When discussing social factors, we have to mention the phenomena of the so-called 'job-hopping' as well, which is the frequent changing of jobs and employers; this has become a prominent workplace trend (Lake et al. 2017). Recently, the business media has repeatedly drawn attention to job-hopping as an important emerging social trend, including Fortune, Forbes, Fast Company, Entrepreneur, CNN Money, CNBC, the New York Times, the Wall Street Journal, and the Los Angeles Times (Lake et al. 2017). Despite widespread media speculation about the causes, relatively little is known about the actual motives that lead workers to change jobs frequently, especially the motives of the millennial generation (Buang et al. 2016).

2.3.4. The Importance of Career Capital

Over the last twenty years, the way in which people in intellectual jobs manage their careers in the global economy has changed fundamentally. The increase in the education levels of individuals and the changes in career expectations have created different dimensions to the career understanding and perspectives. This situation has brought new qualifications to the subject of career (Özdemir 2013); it has become essential for individuals to accumulate all their gains in their careers and make them capital. According to Lamb and Sutherland (2010), career capital is the collection of all knowledge, skills, work experiences, achievements, and relationships of an individual and consists of the sum of them at different career levels. The career capital is a commodity that can be traded between and within organisations, affecting both human resource managers and knowledge workers. Globalization and widespread technological developments have led to new organisational forms, new ways of working and thus new forms of career self-management (De Vos & Dries 2013).

Knowledge workers can no longer rely on acquiring traditional job requirements at the beginning of their careers. Instead, they must continuously acquire the competences relevant to

their careers to ensure that they are constantly employable and thus successful ‘career capitalists’. For intellectual workers and human resource practitioners, it is crucial to obtain empirical evidence to understand the components of career capital that are necessary for a successful career and how these components are acquired during the knowledge worker career journey (Clarke 2013).

2.3.5. Mobility as a Factor

Social, economic and technological changes are increasingly leading to a discontinuous and fragmented career environment, in which transitions are more frequent than ever. Frequent career transitions used to be a sign of failure, but today, being career mobile and having a diverse array of experiences is not only common, but is rapidly becoming aspirational (Lim-Lange 2019). A number of factors have promoted workers’ career mobility over the past decade; among these, macroeconomic factors have created geographical differences in mobility opportunities, making adverse economic conditions in some areas more noticeable. In addition, companies are increasingly downsizing and outsourcing work processes to become more flexible, efficient and innovative, changing the career expectations of their employees in terms of job security and lifelong-learning, in order to remain competitive in the labour market (Feldman & Ng 2007).

Social change has resulted in increased upward mobility of women and minority employees, for example through the introduction of diversity programmes. In addition, the widespread use of information and communication technologies has changed the way individuals understand their work, promoting virtual jobs that support mobility and can reduce the sense of identification with a particular organisation (Gerli et al. 2015). Therefore, the traditional career model, characterised by a single full-time, permanent job, all with a single employer, has been gradually replaced by new types of career models, characterised by mobility between organisations and temporary contractual arrangements (Sammarra et al. 2013).

Some research provides empirical evidence of a shift towards career mobility, all in different countries; Kim (2013) shows that organizational mobility increased in many job roles in the United States in the 1990s and early 2000s. Lyons and colleagues (2015) have shown that in Canada, organizational mobility even occurs across generations. Moreover, some studies have shown the spread of the boundaryless career model in the European context (Chudzikowski et al. 2010). Moreover, Bagdadli et al. (2003, p. 796) analysed the evolution of the Italian labour market and found that inter-organisational mobility is more common than in the past, “especially for younger generations, for those working in professional occupations and new sectors, or for those living in large northern cities”. Although worker mobility in the

European Union remains lower than in the United States, the number of mobile workers has increased in absolute terms over the past decade (European Commission 2021, Sava 2022).

3. CONCLUSION

Numerous factors and trends have contributed to the emergence of novel career paths throughout the last couple of decades. These factors include but are not limited to economic, social, generational, career capital, and mobility factors. Another important influence on career paths is the loosening and consequent transformation of the psychological contract between employers and employees; this has radically rewritten the expectations of each other, leaving workers in a much more autonomous and consequently abandoned position at the beginning of the 21st century. While it is worth noting that, in parallel, modern corporate career management interventions have evolved considerably in recent decades, and that employees to some extent expect to be able to make autonomous, independent and more autonomous career decisions, there has been a heightened and strained relationship between employers and employees, and thus a significant increase in professional and human expectations of employees.

The past decade shows that employers are working tirelessly to acquire the skills and training to meet the high labour market expectations of the future (Gubler et al. 2013). In many cases, career development management programmes are put in place to support the development of employees within the organisation. This process increasingly highlights the reality of a diverse career model and contributes as an important career orientation to help employees achieve their individual career goals and self-fulfilment, and thus achieve a harmonious work-life balance (Hall & Chandler 2005, Fernandez & Enache 2008).

REFERENCES

- Agovino, T. (2021). The Restless Generation. *HR Magazine* 66(4): 72-81.
- 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*. OECD Publishing, Paris.
- Arthur, M. B., Hall, D. T. & Lawrence, B. S. (1989). Generating New Directions in Career Theory: The Case for a Transdisciplinary Approach. In M. B. Arthur–D. T. Hall–B. S. Lawrence (Eds.), *Handbook of Career Theory*, Cambridge University Press, New York: 7-25.

- Bagdadli, S., Solari, L., Usai, A. & Grandori, A. (2003). The Emergence of Career Boundaries in Unbounded Industries: Career Odysseys in the Italian New Economy. *The International Journal of Human Resource Management* 14(5): 788-808.
- Bednar, J. (2008). Beyond the Paycheck Employers get Creative with Benefit Packages. *Businesswest* 25(15): 54-56.
- Borbély-Pecze, Tibor Bors (2014). A változatos pályafutás értelmezése és kritikája: Meddig hajlik az egyén? *Munkaügyi Szemle* 58(3): 4-6.
- Buang, F. H., Hemdi, M. A. & Hanafiah, M. H. (2016). Job Hopping Attitude and Turnover Intention of Gen Y Hotel Employees: A Review and Research Agenda. *Social Sciences Postgraduate International Seminar (SSPIS)*: 108-114.
- Bureau of Labor Statistics (2015). Number of Jobs Held, Labor Market Activity, and Earnings Growth Among the Youngest Baby Boomers: Results from a Longitudinal Survey Summary, <https://www.bls.gov/news.release/nlsoy.nr0.htm>, 25.02.2017.
- Chin, W. S. & Rasdi, R. M. (2014). Protean Career Development: Exploring the Individuals, Organizational and Job-related Factors. *Asian Social Science* 10(21): 203-215.
- Chudzikowski, K., Gunz, H., Verbruggen, M., Arnold, J., Coombs, C., Demel, B., et al. (2010). European Perspectives on Career Success: Empirical Investigations in Different Settings, in *Symposium at the Academy of Management Annual Meeting* (Montréal, QC).
- Clarke, M. (2013). The Organizational Career: Not Dead but in Need of Redefinition. *The International Journal of Human Resource Management* 24(4): 684-703.
- De Vos, A. & Dries, N. (2013). Applying a Talent Management Lens to Career Management: The Role of Human Capital Composition and Continuity. *The International Journal of Human Resource Management* 24(9): 1816-1831.
- DeVaney, S. A. (2015). Understanding the Millennial Generation. *Journal of Financial Service Professionals* 69(6): 11-14.
- European Commission (2021). MoveS Lunchtime Webinar: Highly Mobile Workers in the EU, <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=1098&eventsId=1928&furtherEvents=yes>, 17.03.2022.
- Eurostat (2016). Business Demography Statistics, http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Business_demography_statistics, 25.02.2017.
- Fallick, B., Fleischman, C. A. & Rebitzer, J. B. (2008). Job-Hopping in Silicon Valley: Some Evidence Concerning the Microfoundations of a High-Technology Cluster. *The Review of Economics and Statistics* 88(3): 472-481.

- Feldman, D. C. & Ng, T. W. H. (2010). Careers: Mobility, Embeddedness, and Success. *Journal of Management* 33(3): 350-377.
- Fernandez, V. & Enache, M. (2008). Exploring the Relationship between Protean and Boundaryless Career Attitudes and Affective Commitment through the Lens of a Fuzzy Set QCA methodology. *Intangible Capital* 4(1): 31-66.
- Gerli, F., Bonesso, S. & Pizzi, C. (2015). Boundaryless Career and Career Success: The Impact of Emotional and Social Competencies. *Frontiers in Psychology* 6, Article no. 1304.
- Gubányi, M. (2020). A pszichológiai szerződés szakirodalmi összefoglalója. *Vezetéstudomány* 51(10): 40-50.
- Gunz, H. P., Peiperl, M. A. & Tzabbar, D. (2007). Boundaries in the Study of Career. In H. P. Gunz–M. A. Peiperl (Eds.) *Handbook of Career Studies*, Sage, Thousand Oaks: 471-494.
- Hajdu Gábor & Sik Endre (2016). A munkával kapcsolatos értékek a világban (1990–2014) és a mai Magyarországon. *Tárki Társadalmi Riport 2016*, <http://www.tarki.hu/hu/publications/SR/2016/19hajdu.pdf>, 25.02.2017.
- Hall, D. T. (1996). Protean Careers of the 21st Century. *Academy of Management Executive* 10(4): 8-16.
- Hall, D. T. (2004). The Protean Career: A Quarter-Century Journey. *Journal of Vocational Behavior* 65(1): 1-13.
- Hall, D. T. & Chandler, D. E. (2005). Psychological Success: When the Career is Calling. *Journal of Organizational Behavior* 26(2): 155-176.
- Haenggli, M., Hirschi, A., Rudolph, C. W. & Peiró, J. M. (2021). Exploring the dynamics of protean career orientation, career management behaviors, and subjective career success: An action regulation theory approach. *Journal of Vocational Behavior* 131, Article no. 103650.
- Hirschi, A. (2018). The Fourth Industrial Revolution: Issues and Implications for Career Research and Practice. *Career Development Quarterly* 66(3): 192-204.
- Johnson, J. & Ng, E. S. (2016). Money Talks or Millennials Walk: The Effect of Compensation on Nonprofit Millennial Workers Sector-Switching Intentions. *Review of Public Personnel Administration* 36(3): 283-305.
- Kim, Y.-M. (2013). Diverging Top and Converging Bottom: Labour Flexibilization and Changes in Career Mobility in the USA. *Work Employment & Society* 27(5): 860-879.
- Koncz, K. (2013). *Karriermenedzsment: Szemléletváltás igénye az emberi erőforrás menedzsment terén*. Második bővített, átdolgozott kiadás. Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest.

- Kowske, B. J., Rasch, R., & Wiley, J. (2010). Millennials' (Lack of) Attitude Problem: An Empirical Examination of Generational Effects on Work Attitudes. *Journal of Business and Psychology* 25(2): 265-279.
- Lake, C. J., Highhouse, S. & Shrift, A. G. (2017). Validation of the Job-Hopping Motives Scale. *Journal of Career Assessment* 26(3): 1-18.
- Lamb, M. & Sutherland, M. (2010). The Components of Career Capital for Knowledge Workers in the Global Economy. *The International Journal of Human Resource Management* 21(3): 295-312.
- Lepine, J. A., Colquitt, J. A., & Erez, A. (2000). Adaptability to Changing Task Contexts: Effects of General Cognitive Ability, Conscientiousness, and Openness to Experience. *Personnel Psychology* 53(3): 563-593.
- Lim-Lange, C. (2019). Commentary: Career Mobility is the New Career Stability. <https://www.channelnewsasia.com/commentary/career-mobility-new-normal-career-stability-job-hopping-888281>, 17.03.2022.
- Lyons, S., Schweitzer, L. & Ng, E. (2015). How Have Careers Changed? An Investigation of Changing Career Patterns across Four Generations. *Journal of Managerial Psychology* 30(1): 8-21.
- Özdemir, Y. (2013). Evaluations of HR Managers of Businesses in the Marmara Region about the Change in Career Understanding. *C.U. Journal of Social Sciences Institute* 22(1): 257-274.
- Panari, C. & Tonelli, M. (2022). Future Directions in the Research on Unemployment: Protean Career Orientation and Perceived Employability Against Social Disadvantage. *Frontiers in Psychology* 12, Article no. 701861.
- Park, Y. & Rothwell, W. J. (2009). The Effects of Organizational Learning Climate, Career Enhancing and Work Orientation on the Protean Career. *Human Resource Development International* 12(4): 387-405.
- Sammarra, A., Profili, S. & Innocenti, L. (2013). Do External Careers Pay-Off for Both Managers and Professionals? The Effect of Inter-Organizational Mobility on Objective Career Success. *The International Journal of Human Resource Management* 24(13): 2490-2511.
- Sava, J. A. (2022). Mobile Worker Population in the United States 2020 and 2024. <https://www.statista.com/statistics/1179551/mobile-worker-population-forecast/#main-content>, 17.03.2022.
- Savickas, M. L., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J.-P., Duarte, M. E., Guichard, J., Soresi, S., Van Esbroeck, R., & Van Vianen, A. E. M. (2009). Life Designing: A Paradigm for Career Construction in the 21st Century. *Journal of Vocational Behavior* 75(3): 239-250.

- Schawbel, D. (2013). The Cost of Millennial Retention Study. *Millennial Branding*, <http://www.millennialbranding.com/2013/cost-millennial-retention-study/>, 02.02.2020.
- Strauss, W. & Howe, N. (1991). *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*. New York, NY: William Morrow.
- Sturges, J., Conway, N., Guest, D., & Liefoghe, A. (2005). Managing the Career Deal: The Psychological Contract as a Framework for Understanding Career Management, Organizational Commitment and Work Behavior. *Journal of Organizational Behavior* 26(7): 821-838.
- Sullivan, S. E. & Baruch, Y. (2009). Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration. *Journal of Management* 35(6): 1542-1571.
- Super, D. E. (1980). A Life-Span, Life-Space Approach to Career Development. *Journal of Vocational Behaviour* 16(3): 282-298.
- Twenge, J. M. (2010). A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes. *Journal of Business and Psychology* 25(2): 201-210.
- Wiernik, B. M. & Kostal, J. W. (2019). Protean and Boundaryless Career Orientations: A Critical Review and Meta-Analysis. *Journal of Counseling Psychology* 66(3): 280-307.

GENDER AND LEADERSHIP: TRANSGENDER AND CISGENDER LEADERSHIP

VANANH PHAMTHI

PhD student

Faculty of Business and Economics, University of Pécs

Vananhpham8494@gmail.com

Abstract

This paper is to clarify the importance of gender identity to distinguish cisgender and transgender individuals. Especially, it also answers the question if transgender leadership has any differentiation to cisgender leadership. The paper relies on a theoretical approach to analyse two facets of gender including cisgender and transgender. Based on a literature background, collective research between transgender and cisgender leadership is mentioned. Finally, the paper also indicates the reality of transgender leadership development in the current context through the Corporate equality index report of the Human Rights Campaign Foundation. The results show that coming out process plays a vital role to distinguish transgender individuals to cisgender ones. However, there is no difference in their leadership competency. This paper highlights a different approach in the research of gender and leadership which clarify cisgender leaders and transgender leaders. Furthermore, this research is to affirm that despite a similarity in their leadership competency, the sexual bias to transgender community will limit the development of leadership and the organization's diversity. By the ways, the paper also identifies the element of "openness" as the solution for this situation. This paper is using collective literature and report from other foundations. Therefore, the results may be affected by their statements and opinions.

Keywords: gender identity, cisgender leadership, transgender leadership, come-out, openness

1. INTRODUCTION

Although the term of leadership is so familiar to everybody in the world, there will be thousand answers for the question: "what is the leadership?". The grounded theories reflected leadership definition in the relationship between leader and followers where influence is the key factor. According to Ciulla, (2020) leadership is defined as the ability to impress the leader or an

influence relationship between leaders and the follower. Leadership is a process of influencing others to obtain the common goal (Northouse, 2021). Over time, the world has changed and scholars have broadened the research areas of leadership. They also looked forward to some practical issues affecting leadership such as gender, social ethnic, culture etc. The interplay between leadership and gender has indeed drawn much attention because gender and characteristics of the leaders are the factors affecting on the leader's success (Schein et al., 1996). Many authors showed their interests in the relationship between gender and leadership. For instance, Berdahl, (1996) offers a research of gender – based models to categorize leadership styles. Her study contributes different explanations and competing predictions for the dynamics of gender and the emergence of leadership influence structures in groups. However, previous research only focuses on two popular facets of gender including male and female. Due to the growth of the social perception, people nowadays also have different approaches of gender.

This paper follows an approach that divides gender into cisgender and transgender facets. Cisgender describes an individual who has a match between the gender they were assigned at birth (Schilt and Westbrook, 2009). So, a cis-male means a male assigned male, and a female-assigned female is considered a cis-female. Basically, the term cisgender is a collective terminology to include straight men and women. Cisgender can be heterosexual. Transgender, by contrast, has emerged nowadays to describe people who differ to sex assigned (LCSW and OSW, 2011). According to Dietert and Dentice, (2009) how a transgender person expresses their identity differs from one to others, so a transgender person might be considered homosexual, bisexual, etc. The term transgender is included in the term LGBT standing for lesbian, gay, bisexual, transgender. They are on behalf of the minority, so they often share a similar culture and community. Therefore, in this paper, I used the term transgender to represent the total community of people who are non-cisgender and to make a clear view in comparison to cisgender people. Based on literature review, the paper reveals major differences between transgender and cisgender individuals which drive the development of cisgender and transgender leadership. Accordingly, the paper also offers a direction for the equality right of the transgender leaders and individuals in workplace.

1.1. “Coming out”- The key for Gender Identity

For a long time, people have believed that everyone is straight and gender has been binary, including men and women, boy and girl. In reality, the term gender is more complicated and seen in multidimensions. Gendered language has seen an extension when maintaining the binary gender system as cisgender and adding many terms that describe people outside that

system as a transgender person (Jourian and Simmons, 2017). Hereby, the concept of gender identity is more concerned and mentioned as the key factor to perceive and express one's true gender. WHO, (2022) defines gender identity as an individual's perception of his/her gender from deep inside, which may contrast to his/her biological gender. Morrow and colleagues consider gender identity as a personal sense of identity that can be masculine, feminine or some combination (Morrow and Messinger, 2006). These definitions emphasize gender identity as a learned process. Hereby, individuals can be considered cisgender or transgender, which depends on their recognition of themselves despite what society expects. In essence, people only express their gender identities after precepting and learning from internal and external environments. Gender identity has played a critical role in human development. In business studies, gender identity supports the opinion: who they are and what they will become. According to Eddleston and Powell, (2008) gender identity explains the difference in men's and women's characteristics and career satisfaction. For instance, men emphasize socioemotional satisfaction, whereas status-based satisfaction is an objective that women emphasize. By contrast, Ozturk and Tatli, (2016) reveal that gender identity expression promotes the "self-concept" definition and supports a diversified working environment. Some UK studies show that around 40% of transgender workers have no chance to reveal their own gender identity. Therefore, gender identity plays a critical role.

Life-span models have a focus on the context and the time of the identity process (fig.1). Accordingly, During life-span, gender identity expression will be affected by three factors: individual acts, interaction and sociohistorical connections. Core factors of this model include developmental plasticity and interindividual differences. Therefore, ones can recognize themselves as transgender people through the above influences, then enter the five developmental areas such as (1) existing heterosexual identity, (2) promoting the personal identity, (3) contributing social identity, (4) entering the relationships, and (5) entering their community. Therefore, the coming-out event may be the decisive factor to branch off the gender identity (Greene and Herek, 1994). According to Cass's homosexual identity foundation model, gender identity is a process with 6 stages (fig.2). The whole 6 stages comprise 2 major processes including (1) covering process, and (2) coming-out process. Accordingly, at the third stage, individuals find out their own identity. However, at this stage, people show a clear division in the solution when choosing between accepting or not. The covering process gradually moves to the out-coming process when one accepts themselves as transgender and starts reacting to society as who they are (Kenneady and Oswalt, 2014). So, the crux of the gender identity is set at the time if a person accepts themselves and come out or not. In other research, Manning,

(2015) also considers “coming out” as the phenomenon to differentiate the transgender from the sexual majority. Being “out” does not guarantee a better life for transgender. However, owing to the growth of social acceptance and the company’s non-discrimination policy, gender identity and coming out are encouraged in the transgender community for their development and benefits (CEI, 2020). Therefore, “outness” promoted positive job satisfaction, confidence, and higher commitment level (Lucio, 2016). In a general view, gender identity is considered the phenomenon to differ transgender from cisgender individuals, in which coming-out is the leverage factor.

1.2. Cisgender leadership and transgender leadership – is there any difference?

The previous part describes coming-out as the major difference between cisgender and transgender individuals. A person precepting himself/herself as a transgender person can still grow up and develop in the closet. However, coming out will be a landmark moment for a new life when his gender identity is expressed. The question is that if there will be a difference in cisgender and transgender leadership?

Cisgender leadership literature has mostly focused on the sex difference in the leadership style, especially the difference between men and women leadership. According to Eagly and Johnson, (1990) the objectors of the gender difference in leadership identify that men and women managers, occupying the same organizational role, show little difference. The reason is that no matter which genders, men or women, selected a position in the organization, must meet the set of company’s criteria. Whereas, the supporters of sex difference in leadership style have concentrated on several sources such as the gender-stereotypic behaviors and gender-role spillover. Schein and colleagues reveal gender stereotypes in leadership, which has clarified that no matter which countries or cultures, it exited a view that women were valued less than the man in the capacity of management characteristics (Schein et al., 1996). Other scholars also support the view that biology was the determinant of leadership (Appelbaum et al., 2003; Engen et al., 2000; Herrera et al., 2012).

Most existing research on transgender has emerged since the 2000s. For instance, Renn and colleagues indicate the link between LGBT identity and leadership development. They support the opinion that involvement in LGBT activities promotes gender identity development and leadership identity development (Renn et al., 2005). According to Fassinger and colleagues, how LGBT identity can influence the leadership depends on the its interaction to the individual and situation parameters (Fassinger et al., 2010). LGBT leadership has focused on two tactics, including cohesive and proactive communication, to influence their followers. These factors,

such as group discussion and external allies identifying, are often utilized in the LGBT leadership style. LGBT leaders not only engaged in transformational leadership but also relational leadership styles (Lucio, 2016). Further, Chang and Bowring, (2015) also reveal some characteristics of LGBT leadership such as connecting and advocacy. Accordingly, LGBT leaders tended to build a relationship to their follower as well as try to include them in the discussions.

Obviously, transgender leadership does not differ from cisgender leadership. Transgender leadership also shows the effectiveness and efficiency in managerial management such as inclusion, communication, creativity, intuition, and collaboration (Snyder, 2006). However, it has no issue if a transgender person leads a transgender group. According to Fassinger and colleagues, LGBT leaders can face discrimination in the mixed group. Therefore, in the heteronormative culture, the transgender leader may consider the pros and cons of self-disclosing. And social bias is the factor that prevents the development of transgender leadership (Fassinger et al., 2010). Fasoli and Hegarty, (2020) consider recruitment activities as sexual – orientation courts. They reveal that discrimination happened in recruitment because transgender people are considered less valuable than cisgenders. Pellegrini and colleagues also confirm that prejudice had been the major obstacle to create the discrimination when supporting the assumptions that: an individual with high sexual prejudice perceives gay leaders less effective than heterosexual. And a gay leader with feminine qualities would be less effective than one with masculine qualities (Pellegrini et al., 2020).

1.3. “Openness” – The key of integration

These previous parts has seen the interplay between gender identity and the leadership development. In transgender perspective, coming out process has been regarded as the beginning of a transgender individual’s journey. And it also contributes to their identity synthesis. It seems logical to think that coming out is a salient factor for the development of transgender identity and leadership. However, in reality, decision of coming out often challenges transgender individuals’ limitation when they face the majority’s discrimination. Hull, (2015) reveals that most transgender individuals are hardly welcomed in workplaces and the companies also rarely send a trans individual to leadership training. Therefore, instead of standing out in an organization, trans individuals often remain hidden. They even exit the job world once they choose to undertake the full transition. Ruggs and colleagues provide a research on how external and internal factors affect on transgender employees. The factors, influencing discrimination, are classified into internal factor including transgender employees’ openness; and external factors including organizational policies and supportive coworkers. Based on a

hypothesis research, these authors reveal correlations between perceived discrimination and the internal – external factors. The results of this study show that a higher protection in organizational policies, higher coworker reaction and being open about gender identity would decrease the level of perceived discrimination to transgender employees. It also highlights that the external factors will much more affect on transgender ones than the internal factor (Ruggs et al., 2015). Similarly, the term “openness” in my paper is mentioned in a duality including the transgender perspective and the social perspective.

From the transgender perspective, transgender leadership cannot exist without the coming-out event because it is the first step in the process of transgender identity. There is no guarantee that coming-out leads to positive results in the relationship with followers in mixed group. However, “openness” in somewhat reflects transgender transparency and promotes the development of transgender leadership. Fairbanks, (2019) mentions some company’s executives who disclosed their gender identity as the typical examples for the positive results of openness. Tim Cook - CEO of Apple, Inga Beale – Former CEO of Lloy, Jum Fitterling – CEO of Dow Chemical Company, Beth Ford – CEO of Land O’Lakes, etc. are considered the rising stars because of their successful leadership in the transgender community. Their success also inspires other transgender individuals and leaders.

From the social perspective, term “openness” highlights the appearance of environmental factors such as workplace, policy, incentives, and benefits that facilitate transgender employees. According to Corporate equality index report CEI, (2020) there is a positive picture for transgender employees in the business organizations. The list of 20 companies with the highest friendly environment to LGBT community included Wal-Mart Stores Inc, Exxon Mobil Corp, Apple Inc., McKesson Corp., CVS Health Corps. Etc. More than 90% of rated companies has provided sexual orientation protections and gender identity protections to their employees. 98% of rated-employers provides their employees protections on the basic of gender identity. Hull, (2015) also offers some advices to create an atmosphere of safety in the workplace for trans individuals including: educating the issues and language of gender identity, treat every trans person as individual, address the bathroom policy before the person “come-out” to co-workers, seek out the experts for diversity training and so forth. According to Sears and colleagues, six benefits of organizations for enacting non-discrimination policies include: recruitment and retention, ideas and innovation, customer service, employee productivity, public sector clients and employee relations and morale (Sears et al., 2011). Although I have not found any research confirming that the direct relationship between the integration in workplace creates a positive

development for transgender development, it is clear that the social factors still contribute to construct an integrating environment for transgender and cisgender individuals.

2. DISCUSSION

By using the document analysis method, the paper answers three research questions including (1) How to differ transgender from cisgender individuals; (2) Whether transgender leadership is different from cisgender leadership; and (3) How to promote the development of transgender leadership to obtain the organization's diversity. Accordingly, the results show that Gender identity is an important part of who an individual is. However, coming-out event is considered the milestone for transgender people to obtain a transgender identity. The research also reveals evident for the similarity in leadership styles between transgender and cisgender leaders. However, due to social bias, transgender leadership has been indeed neglected for a long time. Therefore, my research mentions the term "openness" as a potential solution for the gender integration in workplace to foster the development of transgender leadership and create the diversity of the organization.

2.1. Theoretical implication

This paper enriches the literature of transgender leadership and generates an attention on a special employee group in the workplace. Due to the minority of their population, the attention of scholars on this group is totally ignored. As a result, my research offers synthesized findings of transgender leadership. Accordingly, the research results reveal that there is no difference between transgender and cisgender leaders in leadership style. Transgender leadership also shows the effectiveness and efficiency in managerial management such as inclusion, communication, creativity, intuition, and collaboration. Further, transgender leaders tend to build a relationship to their follower as well as try to include them in the discussions. However, social bias is one of the major obstacles for them to integrate in a mixed workplace. Therefore, my research highlights the term "openness" as the main message to address this obstacle. Further, my paper also calls for research of transgender employees to better understand their lived experiences and identify any barriers to leadership.

2.2. Managerial implication

Apart from theoretical implication, my paper also offers some directions and recommendations for the practitioners (i.e., firms' board of directors, managers and policy-makers) to improve the diversification in management and business. Accordingly, there are two important aspects (i.e., educate the gender identity, and construct a true open-door policy) in order to promote the

transgender leadership development. The truth is that gender identity is not the same thing as sexual orientation. Therefore, a clarified language and knowledge of gender identity may generate a better atmosphere between transgender and cisgender employees in the workplace. Further, the opened policies from the companies also support the openness of both transgender employees and other people. It is important to set up equivalent programs for aspiring transgender leaders because the divergent lived experience may offer them the skills and attributes to excel in transformational leadership.

2.3. Limitations and future directions

Like many other studies, my research also has some limitations. First, it is basically theoretical research using the method of the document analysis. Therefore, the research results might be affected by other scholars' view and opinion. For the future research, it is necessary to conduct empirical research to examine the theoretical results and offer a holistic picture of the research topic. Second, this is an extremely insensitive topic that has not gotten much concern from scholars. Therefore, the literature is also limited. For this reason, the future research needs to focus on expanding its research perspectives. Or future studies can also concentrate on the different contexts (i.e., social, cultural contexts) of transgender leadership on order to improve the diversity of research streams.

3. CONCLUSION

Results of this study have indicated a different approach in the research of gender and leadership when analyzing this relationship under the lens of gender identity. Gender identity is an important part of who an individual is. This perception is also a great motivation for the individual's identity expression whether they are cisgender as usual or transgender individuals. Besides, the paper has highlighted another manifestation of differing cisgender and transgender individual including coming out process. It has seen the milestone for transgender people when coming out from the closet to obtain a transgender identity. Then, the term transgender leadership has existed as the result of the transgender identity. This research has proved the growing relationship between gender identity and transgender leadership development with coming out as the key factor. Furthermore, the evident for the similarity in leadership styles between transgender and cisgender leaders are also revealed. Hereby, the research also points out the undervaluation of transgender leadership compared to cisgender leadership. As the result of social gender stereotype, transgender leadership has been indeed neglected for a long time. Finally, the term "openness" is also mentioned as the potential solution for the gender

integration in workplace. Although it is necessary to make more profound research of the correlation between openness and the leadership development, this paper has raised a necessity for an acknowledgement for transgender leadership in the academic level nowadays.

REFERENCES

- Appelbaum, S.H., Audet, L., Miller, J.C., 2003. Gender and leadership? Leadership and gender? A journey through the landscape of theories. *Leadersh. Organ. Dev. J.* 24, 43–51. <https://doi.org/10.1108/01437730310457320>
- Berdahl, J.L., 1996. Gender and leadership in work groups: Six alternative models. *Leadersh. Q.* 7, 21–40. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90033-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90033-8)
- CEI, 2020. Corporate Equality Index 2020: Rating Workplaces on Lesbian, Gay, Bisexual and Transgender and Queer Equality. Human Rights Campaign, Washington, DC.
- Chang, J., Bowring, M.A., 2015. The perceived impact of sexual orientation on the ability of queer leaders to relate to followers. *Leadership* 13, 285–300. <https://doi.org/doi:10.1177/1742715015586215>
- Ciulla, J.B., 2020. The Importance of Leadership in Shaping Business Values, in: Ciulla, J.B. (Ed.), *The Search for Ethics in Leadership, Business, and Beyond*, Issues in Business Ethics. Springer International Publishing, Cham, pp. 153–163. https://doi.org/10.1007/978-3-030-38463-0_10
- Dietert, M., Dentice, D., 2009. Gender Identity Issues and Workplace Discrimination: The Transgender Experience. *J. Workplace Rights* 14, 121–140. <https://doi.org/10.2190/WR.14.1.g>
- Eagly, A.H., Johnson, B.T., 1990. Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychol. Bull.* 108, 233–256. <https://doi.org/doi:10.1037/0033-2909.108.2.233>
- Eddleston, K.A., Powell, G.N., 2008. The role of gender identity in explaining sex differences in business owners' career satisfier preferences. *J. Bus. Ventur.* 23, 244–256. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2006.11.002>
- Engen, M.L.V., Willemsen, T.M., Alice, W., Eagly, H., Kluwer, E., Their, M.J.F., 2000. GENDER AND LEADERSHIP STYLES 2 Gender and leadership styles: A review of the past decade.
- Fairbanks, H., 2019. Openly LGBTQ+ Fortune 500 CEOs and Who Could Be Next. *The Riveter*. URL <https://theriveter.co/voice/openly-lgbtq-fortune-500-ceos-who-will-be-next/> (accessed 3.21.22).

Fasoli, F., Hegarty, P., 2020. A Leader Doesn't Sound Lesbian!: The Impact of Sexual Orientation Vocal Cues on Heterosexual Persons' First Impression and Hiring Decision. *Psychol. Women Q.* 44, 234–255. <https://doi.org/10.1177/0361684319891168>

Fassinger, R.E., Shullman, S.L., Stevenson, M.R., 2010. Toward an affirmative lesbian, gay, bisexual, and transgender leadership paradigm. *Am. Psychol.* 65, 201–215. <https://doi.org/10.1037/a0018597>

Greene, B., Herek, G.M., 1994. *Lesbian and Gay Psychology: Theory, Research, and Clinical Applications*. SAGE Publications.

Herrera, R., Duncan, P.A., Green, M.T., Skaggs, S.L., 2012. The effect of gender on leadership and culture. *Glob. Bus. Organ. Excell.* 31, 37–48. <https://doi.org/10.1002/joe.21413>

Hull, J.W., 2015. How to Make Your Workplace Safe for Transgender Employees 6.

Jourian, T. j., Simmons, S.L., 2017. Trans* Leadership. *New Dir. Stud. Leadersh.* 2017, 59–69. <https://doi.org/10.1002/yd.20240>

Kenneady, D.A., Oswald, S.B., 2014. Is Cass's Model of Homosexual Identity Formation Relevant to Today's Society? *Am. J. Sex. Educ.* 9, 229–246. <https://doi.org/10.1080/15546128.2014.900465>

LCSW, T.A.M., ACSW, OSW, S.O.-G.M., ACSW, LCSW, 2011. *Oxford Textbook of Palliative Social Work*. Oxford University Press.

Lucio, W., 2016. Sharing the vision: Collective communication within LGBT leadership 101.

Manning, J., 2015. Communicating Sexual Identities: A Typology of Coming Out. *Sex. Cult.* 19, 122–138. <https://doi.org/10.1007/s12119-014-9251-4>

Morrow, D.F., Messinger, L., 2006. *Sexual Orientation and Gender Expression in Social Work Practice: Working with Gay, Lesbian, Bisexual, and Transgender People*. Columbia University Press.

Northouse, P.G., 2021. *Leadership: Theory and Practice*. SAGE Publications.

Ozturk, M.B., Tatli, A., 2016. Gender identity inclusion in the workplace: broadening diversity management research and practice through the case of transgender employees in the UK. *Int. J. Hum. Resour. Manag.* 27, 781–802. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1042902>

Pellegrini, V., De Cristofaro, V., Giacomantonio, M., Salvati, M., 2020. Why are gay leaders perceived as ineffective? The role of the type of organization, sexual prejudice and gender stereotypes. *Personal. Individ. Differ.* 157, 109817. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.109817>

Renn, K.A., Bilodeau, B.L., Michigan, S.A., Bilodeau, R., 2005. Leadership identity development among lesbian, gay, bisexual, and transgender student leaders. *NASPA J.* 342–367.

Ruggs, E.N., Hebl, M.R., Martinez, L.R., 2015. Workplace “Trans”-Actions: How Organizations, Coworkers, and Individual Openness Influence Perceived Gender Identity Discrimination 9.

Schein, V.E., Mueller, R., Lituchy, T., Liu, J., 1996. Think manager—think male: a global phenomenon? *J. Organ. Behav.* 17, 33–41. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199601\)17:1<33::AID-JOB778>3.0.CO;2-F](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199601)17:1<33::AID-JOB778>3.0.CO;2-F)

Schilt, K., Westbrook, L., 2009. DOING GENDER, DOING HETERONORMATIVITY: “Gender Normals,” Transgender People, and the Social Maintenance of Heterosexuality. *Gend. Soc.* 23, 440–464.

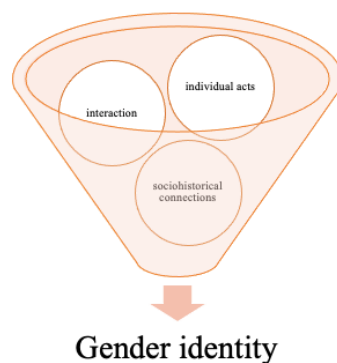
Sears, B., Mallory, C., Hunter, N., 2011. Economic motives for adopting LGBT-related workplace policies.

Snyder, K., 2006. *The G Quotient: Why Gay Executives are Excelling as Leaders... And What Every Manager Needs to Know.* John Wiley & Sons.

WHO, 2022. Gender [WWW Document]. URL https://www.who.int/health-topics/gender#tab=tab_1 (accessed 3.21.22).

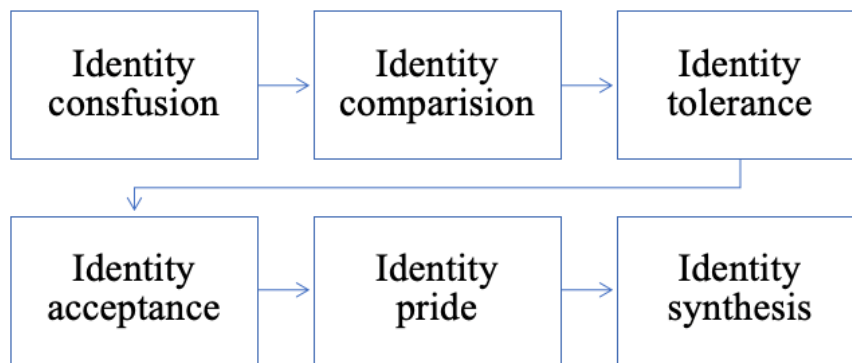
LIST OF FIGURES

Figure 1: Life-span models



Source: (Greene and Herek, 1994)

Figure 2: Cass's homosexual identity foundation model



Source: (Kenneady and Oswalt, 2014)

LEARNING TRENDS IN ORGANISATIONS

THE ROLE OF LEARNING IN EPIDEMIC PREVENTION

ALIZ BENKÓ

PhD student

Budapest University of Economics Doctoral School of Entrepreneurship and Business

benkoaliz@t-online.hu

Abstract

In my research, I investigate the role of the informal workplace learning process in epidemiological control. Workplace learning is a process through which the individual participates in a formal or informal learning process in order to be able to meet current and future work requirements (Jacobs 2009).

The aim of my study is to present a good workplace practice in the field of hospital surface disinfection that has achieved efficiency through the introduction of digitalisation. In the case presented here, the relationship between organisational learning and workplace learning is examined and analysed in the context of a chosen theory of informal workplace learning. I describe the learning process using the steps of the informal learning process. Knowledge created as a result of the realised learning process has been integrated into the processes with the help of digitalisation and preserved permanently in the examined institution. As a result, the number of pathogens causing avoidable nosocomial infections has decreased on surfaces.

Keywords: workplace learning, informal learning, digitalisation, infection control, surface disinfection

1. WORKPLACE LEARNING

We live in ecosystem Industry 4.0 in which explosive information and telecommunications developments have taken place, as a result of which jobs are constantly changing, and the demands and expectations for employees in the workplace are changing (Bánhidi 2020). All industries have come under pressure to innovate, which requires continuous learning from individuals and the creation of a workplace environment from the workplace that fosters this need for continuous learning. In this environment, promoting the continuous learning of individuals has become key to the effectiveness of organisations (Csillag et al. 2020), as in today's rapidly changing socio-economic environment, only those who are able to create

useful knowledge for the organisation and the highest level of people-to-people collaboration; that is, a learning organisation, can be effective (Senge 1998, Örténblad 2004).

On the one hand, from the classical cognitive approach, workplace learning is a process in which an individual acquires knowledge that he or she did not possess before through an individual learning process (Szászvári et al. 2022). On the other hand, there is an increasingly important type of workplace learning, which takes place in specific workplace situations as a result of social interactions (Szászvári et al. 2022, Fuller 2003). Participation is a very important element in this form, as learning itself is created through social interactions related to work.

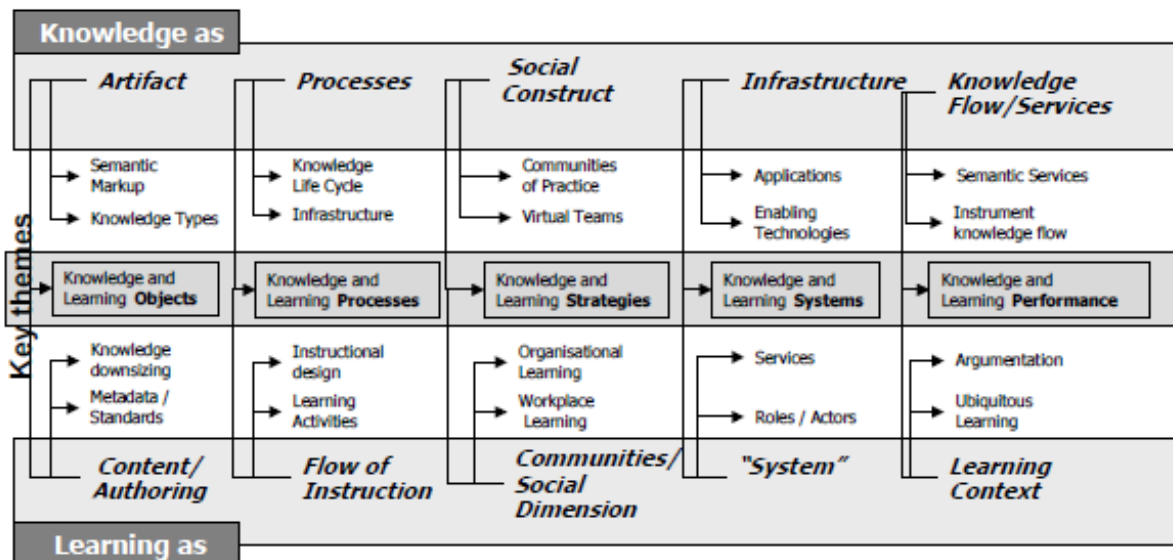
Regarding forms of workplace learning, literature distinguishes among formal, non-formal, and informal learning. Research has shown that recently, non-formal and informal forms have become more prevalent, and of these, informal workplace learning is predominant in the world of work (Marsick 2003).

Since the definition of workplace learning differs from field to field, I do not undertake to compare them here. In my research, I use the definition provided by Watkins and Marsick (1992) cited by Jacobs (2009), according to which workplace learning is a process during which the individual acquires the competencies needed to meet current and future work requirements through a formal and/or informal learning process.

In their summary study, Lytras and Sicilia (2005) consider learning itself as a process that results in knowledge. In their study, they identified five main areas of investigation based on which they examined what knowledge and learning are, and where and how they can be distinguished (Figure 1).

1. Knowledge and learning objects: knowledge is the result, and learning is the process by which knowledge is created.
2. Knowledge and learning processes: both knowledge and learning are considered processes.
3. Knowledge and learning strategies: the focus is on the individual, the group, the organisation, and the networks, both in their personal and virtual approach.
4. Knowledge and learning systems: any technological development or application that can be used to build learning and knowledge systems.
5. Knowledge and learning performance, including established standards and measuring the effectiveness of learning.

Figure 1. Learning and Knowledge key pillars



Source: Lytras and Sicilia 2005

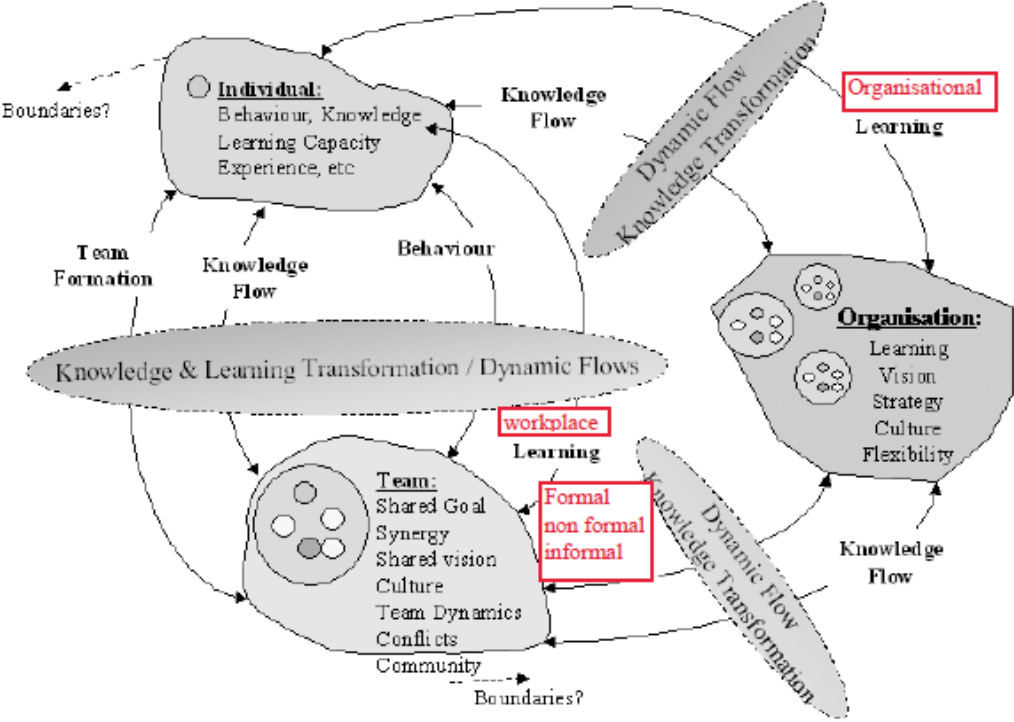
2. RELATIONSHIP BETWEEN ORGANISLEARNING AND WORPLACE LEARNING

By interpreting the content of organisational learning definitions, it can be established that initially, there was an emphasis on the recognition and correction of errors (Argyris & Schön 1978). Daft (1984) already mentioned the concept of knowledge and environmental interaction. When analysing key concepts, definitions of action most often appear in the definitions, followed by the concepts of knowledge, learning, and then behaviour.

In general terms, organisational learning is a form of learning that takes place within the organisation and has an impact on the functioning of the organisation (Dobák et al. 2011). An organisation is made up of individuals who learn individually; however, organisational learning is not the aggregate of the individual learning done by the individuals who make up the organisation, but much more than that. For the purposes of my research, I wish to use the definition by Gelei (2002), in which he emphasises the importance of the complex learning theory and the change in the mindset of the individuals who make up the organisation. Organisational learning in his interpretation: “[...] means an *organisational self-cognizance process*, the essence of which is that the organisation, reflecting on the accumulated collective experience and questioning the things taken for granted, becomes increasingly aware of its own situation, goals, and operation, and can therefore operate with heightened efficiency and effectiveness” (Gelei 2002, 6)

Figure 2 shows the relationship between organisational and workplace learning. Individuals, working together in teams or smaller work groups, are part of the organisation. Individuals learn in the workplace learning environment mostly in an informal way, which is influenced by the synergy and cooperation culture of group members. This is expressed in the behaviour of individuals and thus also affects team collaboration. The team as part of the larger organisation also has an impact on the functioning thereof, the constant and continuous interaction of the individual, the team, and the organisation being characteristic of the learning process. The above highlights the participatory interpretation of workplace learning, which I take as the basis for my research.

Figure 2. Relationship between organisational and workplace learning



Source: Self-made based on Lytras and Sicilia 2005.

3. METHODOLOGY

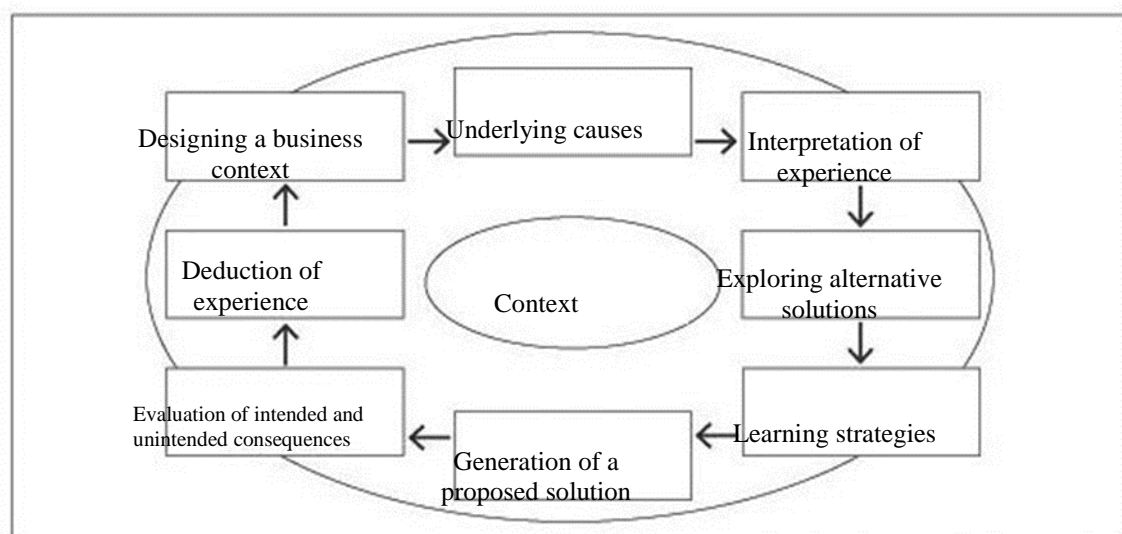
I used a qualitative methodology in my research. My research questions were of how and why type, so the reason for my choice of method was that I wanted to understand the environment in its broader context, which gives space for learning in the organisation. I was looking for the answer to how informal workplace learning took place in the organisation under study. How

has the newly introduced IT tool helped the emergence of an informal learning process, and what impact does this have on the evolution of nosocomial infections?

In a case study, I present the healthcare institution where a digitalised process was first introduced to monitor surface disinfection. The reason for choosing my sample was that it was the first healthcare organisation which, by incorporating its own empirical learning into the process, developed a digitalised process to monitor epidemiologically important factors during surface disinfection. Since I analyse my case study from the point of view of workplace learning, especially of the mostly realised informal learning, I present the case based on the flowchart illustrated by Stéber (2015) (Figure 3).

I collected all the notes and minutes related to the surface disinfection project in the period from 2018 to 2020 and my own notes made during the fieldwork. This is a text of 52 pages. I analysed and sorted these according to whether they are relevant to the topic of learning or not. Within learning, I divided the text by content analysis according to the process steps in Figure 3.

Figure 3. The process of informal workplace learning



Source: Stéber 2015

4. RESULTS

In my study, I present the results of the selected case based on Figure 3.

4.1. Underlying cause

The reason for changing the process was the survey published by the World Health Organization (WHO) and the European Centre for Disease Prevention and Control (ECDC) in 2016 and its results. According to their surveys, one in ten patients develops a nosocomial

infection whilst receiving healthcare, and at least 30% of these nosocomial infections could be prevented (WHO 2016). Hospital-acquired infections affect 4.1 million patients every year in the EU and cause 16 million extra days of hospital stay, with additional costs of more than €7 billion. The reason for this is that multidrug-resistant organisms (MDROs) are present in hospitals, which can cause healthcare-associated infections when transferred from inadequately cleaned and disinfected surfaces to debilitated, diseased persons (Brett et al. 2019).

The examined hospital hygiene department began the exploration of the topic with a systematic review of the international literature on the topic. As a result of the literature search, three main ideas were outlined. First, it is necessary to group the surfaces, since according to the literature only certain surfaces are involved in the transmission of infections, which are called critical surfaces. Second, it is important to provide some form of immediate objective feedback on the effectiveness of cleaning. For this purpose, the literature suggested marking the surfaces to be examined with fluorescent markers. When the surfaces are illuminated with UV light after cleaning, they immediately show whether they were cleaned properly or not. (If the marker is visible, the cleaning was not appropriate, while if there is no trace of the marker, it was appropriate.) Third, according to the WHO guidelines, epidemiological control can be effectively achieved through a multimodal strategy including the simultaneous presence of regulatory, training, and surveillance activities.

4.2. Interpretation of experience

The aspects found in the literature were compared with the institution's existing practice by the department personnel. According to the previous practice, the practical implementation of the surface disinfection process was mostly performed by external cleaning staff, and in a smaller area by the hospital's own professional staff during their daily activities. Specialists from the hygiene department were involved in the regulation and control of the disinfection process, as well as in the formal training of the workers. Regarding formal training, before introducing digitalisation, the practice emphasized only the importance of disinfection techniques without prioritising surfaces and checking effectiveness. The above formal training was organised for the cleaning staff every six months.

After reviewing the new directive, it became clear that the technical content of the professional training needed to be updated. The definition of the critical surface was introduced and the use of fluorescent markers was specifically restricted to the examination of these surfaces. This procedure made it possible to provide immediate feedback through visualisation, on whether a mechanical cleaning of the surface in question, which was essential for disinfection, had taken place. The procedure was tested in a designated department, and sampling points and results

were recorded and registered manually. Immediate and continuous feedback to the cleaning staff was introduced.

4.3. Exploring alternative solutions

After the pilot study, the staff of the department worked together with a healthcare partner company to explore possible solutions. The basic problem was that they wanted to increase the absolute number of samples statistically to the order of a hundred, but the time needed for the manual processing of the samples was too demanding for the specialist performing the sampling. A total of 180 to 200 minutes was required to place, manually record, check, and enter data for evaluation for 100 samples. With this method, it was not possible to start working at the institutional level.

The inclusion of additional human resources in the process had to be ruled out when examining the alternatives, so the only solution was to digitalise the process, starting with on-site data collection. This was solved by developing an application operating with a “Drag & Drop” system. The application displayed a large number of critical surfaces in a menu bar, as well as schematic drawings of the rooms that are present in hospitals in general. At the same time, it was possible to furnish the rooms from the menu bar with a single movement, as well as to mark the location of the placed markers and save them. The entire process was reduced by a factor of ten; that is, to 15-20 minutes, compared to the previous 180-minute manual workflow.

4.4. Learning strategies

Since cleaning staff are of key importance to surface disinfection, the effectiveness of their work has a major impact on the occurrence of infections. Therefore, the department organised training for the cleaning staff. The training was arranged according to the level of education of the participants in such a way that the cleaners understood the relationships of the disinfection process and were able to connect the new pieces of knowledge to the old ones. Small-group workshops were conducted on a weekly basis, with a new focus on the critical surface concept, checking the effectiveness of disinfection, and the fact that the new system provided ongoing immediate feedback on the sampling results of each surface to the responsible cleaning staff.

4.5. Generation of a proposed solution

Using the developed application that could also be operated on tablets, the new process was launched, which allowed the collection of larger samples. As the workload of the expert assigned was significantly reduced by using the application, the number of samplings was sharply increased and the staff was continuously trained during this spare time. The training was also used to keep in touch with the cleaners through direct personal feedback. By storing

the data in the cloud and processing it automatically, the system returned the data to the hospital hygienist in a visualised form.

4.6. Evaluation of intended and unintended consequences

An intended consequence was to shorten the sampling and analysis process over time, thus allowing for the collection of a larger sample. This was realised. However, during the evaluation, it was also considered that, since certain surfaces in the hospital were cleaned by contracted cleaning staff, while other surfaces including the group of critical surfaces were assigned to healthcare professionals, it would have been necessary to define the responsibilities for cleaning critical surfaces for these two possible groups. The application was further developed accordingly. At the same time, it was suggested that it would be beneficial to create a map of critical surfaces at the institutional level so that a full survey of the number and type of critical surfaces in focus could be made all at once. It was also suggested that it would be advantageous to link the sampling points immediately to the microbiological test reports, if available. As an additional facilitating solution for the sampling expert, an automatic sampling time alert mail was set up. In conclusion, it can be stated that at this stage of the process many more suggestions arose that moved the process towards efficiency, which were indeed incorporated into the application.

4.7. Deduction of experience

The Environmental Infection Control Support System (KITÁR), introduced in 2018 in the presented public health institution, has become an IT solution bundle, which in its current form also includes the selection of surface disinfectants, the control of disinfection application techniques, staff training, and the possibility to provide continuous feedback to stakeholders. The use of the KITÁR system makes it possible to check the efficiency of routine operations important for infection control, that is, the disinfection efficiency of the so-called critical surfaces, since by making the efficiency of cleaning visible it can give immediate objective feedback to the cleaning staff about the fact that cleaning was performed or not. At the same time, it is possible to map the critical surfaces of the whole object. Through the continuous and targeted organisation of training, the multimodal strategy recommended by the WHO in the literature was implemented in the institution.

In my research, I was looking for the answer to the question of how the introduced IT tool (KITÁR) affected the efficiency of surface disinfection.

Based on the processing of the samples taken using the KITÁR system during the last 4 years, it can be stated that due to the digitalisation, it is possible to process 8,000–9,000 samples automatically instead of the previous 150–200 samples. As these samples are taken by the

professional staff in the patient care departments, the possibility of giving feedback has also been significantly increased, which also leads to the successful completion of the process. From the analysis of the microbiological examination of MDROs, it can be clearly concluded that the digitalised process increased the efficiency of disinfection.

5. CONCLUSIONS

In the case presented, the previous statement found in the literature, namely that the introduction of information technology entails a major change in the way work is organised and performed (Jacobs 2009), has been confirmed. Not only the number of samples increased, which had been collected manually until then, but the monotonous work activity also ceased, and the digitalised process became interesting, according to the feedback from the specialist performing the monitoring. No conclusion could be drawn from the small samples that supported the time required and the effectiveness of the work. In contrast, digitalisation has enabled the collection of large samples, making the process suitable for drawing statistical conclusions. It has eliminated the distance between statistically sufficient data and the time required.

With the help of the IT tool, a map of critical surfaces could be created, which not only shortens the sampling time for hospital hygienists, but also makes available and knowable all possible critical surfaces to all users, and these critical surfaces can be quickly selected from the proposed menu bar and immediately visualised within a given room. My research supports the statement found in the literature, namely that when an IT tool is developed consciously and tailored to a given task, it allows the flow of knowledge within an organisation (Ferincz 2014). The use of this tool helped to learn the concept of critical surface and to sustain the process (Lytras 2005).

Visualisation of sample results using UV light played a major role in knowledge sharing. It showed the efficiency of cleaning and made the result of the work “visible”, which in turn continuously improved through repeated feedback and training. However, the greatest progress in the new process has been in building a culture of feedback during social interactions (Fuller 2003), where regular meetings are held with cleaning staff to share results.

Regardless of the epidemic, the literature also discusses that in our turbulently changing environment, it is crucial for organisations to be able to create, store, and operate the right knowledge of their own (Ferincz 2014). The development and use of the KITÁR system enable the hospital hygiene department to analyse the data quickly and continuously, provide

appropriate feedback to the stakeholders on the interpretation of the results, and, if necessary, improve the processes.

The aim of my research is to help the participating institution summarise their experiences and formulate the business context with the results of this case study. In this case, business context is interpreted as the economic benefit of the number of avoidable hospital infections.

5.1. Limitations of the research and further research perspectives

My research presents a single case, so it cannot be considered a representative sample. However, the selected sample represents the Hungarian inpatient care institutions and the good practice established there can be implemented in Hungarian hospitals. The practice introduced contributes to reducing the number of nosocomial infections, and avoidable nosocomial infections result in economic savings and social benefits. I hope that my research will facilitate the transfer of this knowledge to decision-makers, thus promoting a wide spread of the process in Hungarian healthcare institutions.

REFERENCES

- Argyris, C. & Schön, D.A. (1978). *Organisational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: AddisonWesley
- Bánhidi, Z. & Dobos, I. (2020). Az Európai Unió digitális gazdaság és társadalom indexének statisztikai elemzése. *Statisztikai szemle* (Statistical analysis of the European Unions's digital economy and society index), 98(29): 149-168. <https://doi.org/10.20311/stat2020.2.hu01499>
- Bencsik, A. (2009). *A tudásmenedzsmen ember oldalán*. Z-Press Kiadó Kft., Miskolc
- Boer, N. I. (2005). *Knowledge sharing within organizations. A situated and relational perspective*. ERIM, Rotterdam. URL: http://repub.eur.nl/pub/6770/EPS2005060LIS_9058920860_BOER.pdf
- Brett G. et al (2019). An environmental cleaning bundle and health-care-associated infections in hospitals (REACH): a multicentre, randomised trial. *Lancet Infect Dis*. 2019; 19: 410–18
- Csillag, S., Csizmadia, P., Hidegh, A. L. & Szászvári, K. (2020). A kicsi szép? Tanulás és fejlődés a kisvállalkozásokban = Is small beautiful? Learning and development at small enterprises. *Vezetéstudomány - Budapest Management Review*, 51 (1): 2-15. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.01.01>
- Csizmadia, P. (2016): Munkahelyi tanulás és társadalmi integráció. *Socio.hu Társadalomtudományi Szemle*. 6(1): 27-51 DoI: 10.18030/socio.hu.2016.1.27
- Daft R., Weick K. (1984) *Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems*

The Academy of Management Review [Vol. 9, No. 2 \(Apr., 1984\)](#), pp. 284-295 (12 pages)

Published By: Academy of Management <https://doi.org/10.2307/258441>

Dobák M., Bakacsi Gy., Kiss Cs. Balaton könyv (2011). *Stratégia és menedzsment. Tanulmányok Balaton Károly tiszteletére.* Publisher: Budapesti Corvinus Egyetem, Vezetéstudományi Intézet Editor: Miklós Dobák, Gyula Bakacsi, Csaba Kiss ISBN: 978-963-503-445-1

Ferincz, A. & Hortoványi, L. (2014). Munkahelyi tanulást befolyásoló tényezők – humán-számítógép együttműködés vizsgálata. *Vezetéstudomány – Budapest Management Review*, 45(10): 30-41 / ISSN 0133-0179

Fuller, A. & Unwin, L. (2003). Learning as Apprentices in the Contemporary UK Workplace: creating and managing expansive and restrictive participation. *Journal of Education and Work*, 16(4): 407–426. <https://doi.org/10.1080/1363908032000093012>

Gelei A. (2002): A szervezeti tanulás interpretatív megközelítése: a szervezetfejlesztés esete. PhD-disszertáció. Budapest: BKÁE

Horváth, L. (2014). *Informális tanulás a munkahelyen: a tudásmegosztás kompetenciájának fejlesztése* MSc Diplomamunka, Eötvös Loránd Egyetem

[Jacobs](#), R. L. & [Park](#), Y. (2009). A Proposed Conceptual Framework of Workplace Learning: Implications for Theory Development and Research in Human Resource Development. *Human Resource Development Review*, 8(2): 133-150 <https://doi.org/10.1177/1534484309334269>

Lytras, M. D. & Sicilia M. A. (2005). The Knowledge Society: a manifesto for knowledge and learning. *Int. J. Knowledge and Learning*, 1(1/2): 1-11

Marsick, V. J. (2003). Invited reaction: Informal learning and the transfer of learning: How managers develop proficiency. *Human Resource Development Quarterly*, 14(4): 389–395 DOI: 10.1002/hrdq.1075

Mitchell, B. G., Hall, L., White, N., Barnett, A. G., Halton, K., Paterson, D. L. et al. (2019). An environmental cleaning bundle and health-care-associated infections in hospitals (REACH): a multicentre, randomised trial. *The Lancet Infectious Diseases*, 19(4): 410-418. [https://doi.org/10.1016/S1473-3099\(18\)30714-X](https://doi.org/10.1016/S1473-3099(18)30714-X)

Monnet, D. L. & Harbarth, S. (2020). Will coronavirus disease (COVID-19) have an impact on antimicrobial resistance? *Euro Surveill.* 25(45):pii=2001886. <https://doi.org/10.2807/1560-7917.ES.2020.25.45.2001886>

Örtenblad, A. (2004). The learning organisation: Towards an integrated model. *The Learning Organization*, 11, 129-144 DOI: [10.1108/09696470410521592](https://doi.org/10.1108/09696470410521592)

Senge, P. M. (1998). *Az 5. alapelv. A tanuló szervezet kialakításának elmélete és gyakorlata.*
HVG

Stéber, A. & Kereszty, O. (2015). A munkahelyi tanulás támogatási formái – a tudásmenedzsment szerepe. Az elméleti kutatások kritikai elemzése. *Szakképzési Szemle*, 31(4): 34-52

Szászvári, K. A., Csillag, S., Csizmadia, P. & Bácsi, K. (2022). To learn and let learn? Workplace learning and learning environment in knowledge intensive medium sized enterprises. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 53(2): 41-54 ISSN 0133-0179
DOI: 10.14267/VEZTUD.2022.02.04

WORLD HEALTH ORGANIZATION (WHO) (2016). Health care without avoidable infections - The critical role of infection prevention and control
<https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/246235/WHO-HIS-SDS-2016.10-eng.pdf;jsessionid=64F2AE93CF07CEA0B59A662C958E9606?sequence=1>

WORLD HEALTH ORGANIZATION (WHO) (2016). Guidelines on core components of infection prevention and control programmes at the national and acute health care facility level
; ISBN 978-92-4-154992-9
<https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/251730/9789241549929-eng.pdf?sequence=1>

THE TRANSFORMATION OF HRM PRACTICE IN SERBIA - THE ANALYSIS BASED ON THREE SUCCESSIVE CRANET RESEARCHES

AGNEŠ SLAVIĆ

Full Professor

Faculty of Economics Subotica, University of Novi Sad, Serbia
agnes.slavic@ef.uns.ac.rs

MAJA STRUGAR JELAČA

Assistant Professor

Faculty of Economics Subotica, University of Novi Sad, Serbia
maja.strugar.jelaca@ef.uns.ac.rs

MARKO ALEKSIĆ

Research Assistant

Faculty of Economics Subotica, University of Novi Sad, Serbia
marko.aleksic@ef.uns.ac.rs

RADMILA BJEKIĆ

Assistant Professor

Faculty of Economics Subotica, University of Novi Sad, Serbia
radmila.bjekic@ef.uns.ac.rs

Abstract

This paper explores the evolution of the human resource management (HRM) in Serbian organizations in the period from 2008 to 2021. HRM as a management concept was underdeveloped in Serbian business environment until 2000. During the great changes that Serbia has experienced: the fall of the former regime, transition to the market economy, and the entrance of the foreign capital; HRM function started to develop. In 2008 and 2009 Serbian economy was largely threatened by the economic crisis. The data from 2015 show that that HRM got more strategic role. From 2020 Serbian organizations are facing with the challenges caused by the global COVID-19 pandemic and the nature of work, communication, the work-life balanced had gone through radical changes. The aim of the paper is to evaluate the changes

in the HRM practice of Serbian organizations based on the data of three successive Cranet research rounds in 2008, 2015 and 2021. The position of HR department, the existence of HRM strategy and the primary decision-makers regarding HR activities will be analyzed.

Keywords: human resource management, HR department, Serbia, Cranet

1. INTRODUCTION

Human resource management is defined as a strategic and coherent approach to the management of an organization's most valued assets – the people working there who individually and collectively contribute to the achievement of its objectives (Armstrong, 2006). Human resource management includes different activities that have a significant impact on the efficiency and effectiveness of employees' work directing employees towards achieving organizational goals, while balancing it with their own professional and personal goals. In the most of market economies HRM has a strategically important function, while in former planned economies the state and its administration had the largest influence on business till 1990. There is considerable evidence that HRM in Eastern and Central Europe, as a former communist bloc, has experienced many changes since 1990 and which are still ongoing (Poór, 2012, Kohont et al., 2015). The point of departure of many of these economies in terms of their transition journey is now reasonably well understood, the unfolding journey over the past 25 years is somewhat known, but the transition to what is not yet entirely clear (Morley et al., 2016).

When exploring a development of HRM, it is important to point out at least three different perspectives: *business function* - which focuses attention on the question of how strategic the HRM function is, or could or should be, in organizations, *occupation/profession* - which asks the question of when specific and rounded up tasks started to be performed by a special occupation often placed by organizations in a special personnel department, and *division of responsibility and authority* - which examines the question of the distribution of authority and influence between all of the various stakeholders (Kohont et al., 2015, p. 926).

The issue of strategic importance of the HRM for organizations is quite common research theme. There is widespread opinion that HRM which is strategically implemented in organizations can be an important factor for gaining competitive advantage (Albrecht et al. 2015). The power of the HR function is defined in relation to its strategic significance within the firm. According to them, this comprises three mechanisms: whether the HR function has achieved board membership; whether the HR function has a substantial degree of involvement in the development of the firm strategy; and whether line managers are involved in its

evaluation. When exploring the level of authority and responsibility of the HRM, it is important to examine how authority and influence are distributed among the players, such as the HRM and other professions, line and top management, employees and their representative bodies (trade unions, work councils), owners and even politicians (Kohont et al., 2015).

Analyzing HRM practice in Serbian organizations Bogičević Milikić et al. (2012) found that the HRM function was organized within the separate department, with the HR manager who possess university degree in subject areas other than Law. Also, HR departments are included in making major policy decisions regarding HR issues, written policy in some HR areas, such as pay and benefits, recruitment and selection and training and development exist in organizations, more HR staff has university degree instead of clerical staff, etc. The Serbian Cranet research data from 2008 and 2015 show the evolution of HRM function in that transition period. But Slavić and Berber (2014) emphasize that it is presumably not a sign of the high significance of HRM, but the result of a functional organizational structure of the majority of the examined companies.

The aim of this research is to analyze the position of HR department, the existence of HRM strategy, the involvement of HR manager in the business strategy formulation process and the primary decision-makers regarding HR activities in Serbia based on three consecutive Cranet research periods in 2008, 2015 and 2021.

2. METHODOLOGY

In this research the international Cranet methodology is used. Cranet is a global network of scientific institutions from different countries that collect unique and mutually comparable data on the policies and practices of HRM. This network, which was founded in 1989, conducts the largest survey of HRM practice around the world, and has a current picture of the state of the practice in member states. Coordinated by the Cranfield School of Management until 2020, CRANET is now affiliated with the College of the Liberal Arts at Penn State within the Center for International Human Resource Studies. Cranet is the acknowledged leader in all aspects of international human resource management, both theoretical and practical. The Network itself is a collaboration between universities and business schools across 50 countries. (www.cranet.org)

The Cranet Research methodology and the world-wide used questionnaire comprises seven main sections:

- The first section investigates the main characteristics of the Human Resource Management (HRM) department of the organizations surveyed;
- The second examines resourcing practices;
- The third deals with issues relating to employee development;
- The fourth surveys the methods used in compensation and benefits practices;
- The fifth looks for answers to questions of employee relations within the organization and the existence and forms of communication with employees;
- The sixth features general questions on organizational data;
- The seventh records personal information on the respondent (Slavić et al, 2017).

Faculty of Economics in Subotica, University of Novi Sad conducted this research in Serbia for the third time. As the only member of the international scientific network in this country, Faculty of Economics in 2008 participated in Cranet project for the first time with 50 analyzed organizations (Leković et al., 2015). In 2015 the authors examined 160, while in 2021 they obtained data from 106 Serbian organizations. The answers to the questionnaire were given by HR managers or executives in organizations with more than 50 employees.

Beginning with the sample overview in the first table the company size – the number of employees in the analyzed Serbian companies are presented.

Table 1. The sample structure according to the size of analyzed organizations

Number of employees	2008		2015		2021	
	Frequency	%	Frequency	%	Frequency	%
1-249	29	58	96	60	37	35
250-1000	17	34	43	27	48	45
1000+	4	8	21	13	21	20
Total	50	100	160	100	106	100

Source: Authors' analysis based on CRANET data

According to the data given in Table 1 the largest share of the sample in Serbia in 2015 was SME sector, 60%, like in 2008 sample. In 2008 there were 34% of large organizations and only 8% of very large, with more than 1000 employees. In 2015 there were 27% of large

organizations and 13% of very large, with more than 1000 employees. In the structure of the sample from 2021 is a little bit different. The majority of analyzed organizations were large (with more than 250 employees), the 35% came from SME sector, while 20% were very large organizations, with more than 1000 employees.

Table 2. The sample structure according to the sector of analyzed organizations

Sector	2008		2015		2021	
	Frequency	%	Frequency	%	Frequency	%
Private sector	33	66	106	66	90	85
Public sector	17	34	54	34	16	15
Total	50	100	160	100	106	100

Source: Authors' analysis based on CRANET data

In 2008 and 2015 the 2/3 of the sample consisted from organizations from private, while in 2021 the analyzed organizations were mainly (85%) from private sector.

In 2008 the Serbian sample was consisted of 60% organizations from production and 40% from service sector, while in 2015 about 37% of analyzed organizations were from production sector, and 63% of organizations are from service sector (Leković et al., 2015). In 2021 the 57% of interviewed organizations were from production sector, while 43% of them came from service sector. In all three research periods the majority of analyzed organizations came from food production, trade and telecommunications.

3. RESEARCH RESULTS

Cranet data show the development of HR practice and the importance of HR department in analyzed organizations. Data from 2008 show that in 2008 only 53% of organizations had an HR department. In 2015 the majority (almost 73% of them) had HR department, while in 2021 the vast majority (94%) of analyzed Serbian private and public sector organizations had HR department.

The other indicator of the importance of HR practice in organizations is if the manager responsible for HR issues has a seat in top management board. In 2008 about 65% of organizations assured a position for the HR manager in the top management. In 2015 more than 60% of explored organizations ensured position for HR manager. In 2021 in 65% of organizations HR manager has a seat in the board and the experience show that this is not only

a formal position, but a possibility to influence the strategy implementation process. The Table 3 shows data on the existence of organizational mission, business and HR strategy in the analyzed organizations from 2008 till 2021.

Table 3. The existence of organizational mission, business and HR strategy in the analyzed organizations (%)

	2008	2015	2021
Organizational mission	58	76	80
Business strategy	78	87	94
HR strategy	44	58	71
Total	100	100	100

Source: Authors' analysis based on CRANET data

Regarding the existence of organizational mission, business and HR strategy, there is evidence of the development, since organizations in Serbia in all three areas have larger share of organizations that possess these kinds of strategies. In case of HR strategy, which is the most interesting for our research topic, in 2008 only 44% of organizations had written HR strategy, in 2015 about 58% possessed it, while in 2021 71% of Serbian organizations had written HR strategy.

Another indicator of the role of HR managers at organizations is the involvement in the process of business strategy formulation. Involvement of HR manager in this process from the outset can be a sign that the HRM has a strategic role in the organization. The data are presented at Table 4.

Table 4. The role of HR manager in strategy formulation in organizations (%)

	2008	2015	2021
Not consulted	17	15	9
On implementation	17	16	9
Through subsequent consultation	19	20	16
From the outset	47	49	66
Total	100	100	100

Source: Authors' analysis based on CRANET data

Based on data from Table 4 it can be concluded that in the last few years a significant development in the importance of HR had happened. In 2008 and 2015 the involvement of HR manager in strategy formulation remained almost the same, with some small increase of the share of organizations in which HR manager is involved in strategy formulation from the outset of the process (from 48% to 49%). But in 2021 even 66% of organizations included HR manager to the formulation of business strategy.

Regarding the third indicator of the importance of HRM in an organization, data from table 5 presents the primary responsibility for decision making process in main HR activities – rewarding, staffing, training and development, industrial relations, and employment changes.

Table 5. Primary responsibility for main HR practices in organizations (%)

Year	Primary responsibility for major policy decisions on Pay and Benefits				Total
	Line Management	Line Mgt. in consultation with HR dept.	HR dept. in consultation with line Mgt.	HR department	
2008	72.9	20.8	4.2	2.1	100.0
2015	57.5	23.8	15.6	3.1	100.0
2021	24.5	46.2	19.8	9.4	100.0
	Primary responsibility for major policy decisions on Recruitment and Selection				
2008	52.1	33.3	10.4	4.2	100.0
2015	40.6	28.8	23.8	6.9	100.0
2021	13.2	35.8	35.8	15.1	100.0
	Primary responsibility for major policy decisions on Training and Development				
2008	50.0	29.2	14.6	6.3	100.0
2015	42.1	22.6	24.5	10.7	100.0
2021	17.0	28.3	39.6	15.1	100.0
	Primary responsibility for major policy decisions on Industrial Relations				
2008	47.9	29.2	16.7	6.3	100.0
2015	43.0	19.6	20.9	16.5	100.0
2021	19.8	17.0	30.2	33.0	100.0
	Primary responsibility for major policy decisions on Workforce expansion/reduction				
2008	66.0	21.3	10.6	2.1	100.0
2015	51.3	25.6	18.8	4.4	100.0
2021	17.0	45.3	27.4	10.4	100.0

Source: Authors' research based on Cranet data

The comparison of data from three research periods, 2008, 2015 and 2021 presented in Table 5 shows that in all analyzed HR topics (Pay and benefits, Recruitment and selection, Training and development, Industrial relations, Workforce reduction) the importance of HR department has increased. In 2008 and 2015 line managers were mostly responsible for HR activities. Data from 2021 show that pay and benefits are determined by line managers in consultation with HR managers. According to recruitment and selection issues line managers consult HR department and HR department consult HR managers in the same extent. The employees' training programs are determined by HR department in consultation with line managers. The industrial relations are regulated by HR department. The decisions regarding workforce reduction are made mainly by line managers.

4. CONCLUSION

With the changes in the political and economic system from 2000, Serbian HRM started to develop in more Anglo-Saxon manner, since more organizations established HR departments, with HR managers who are educated in the areas of law, organizational science, management and economics, and psychology. According to the data from Cranet researches in Serbia, from 2008 and 2021 we found that HRM got more strategic role than in the past. HR managers are usually in the top management boards and they are consulted from the outset in the business strategy formulation process. There is an increase in the number of organizations that possess written organizational mission, business and HR strategies. Regarding authority questions, it is important to emphasize that in Serbian organizations line manager is still the most responsible person for decisions concerning pay and benefit and workforce reduction. HR department (alone or in consultations with the line manager) is mostly engaged in decision making according to staffing, training, and industrial relations.

Based on the results in this research we can conclude that Serbian HRM evolved into more sophisticated management concept, and has a strategic role in organizations.

LITERATURE

Albrecht, S.L., Bakker, A.B., Gruman, J.A., Macey, W.H., & Saks, A.M. (2015): Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 7-35.

Armstrong, M. (2006): *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 13th Edition. London: Kogan Page.

Bogićević Milikić, B. B., Janićijević, N., & Cerović, B. (2012). Two decades of post-socialism in Serbia: Lessons learned and emerging issues in human resource management. *Journal for East European Management Studies*, 17(4), 445-463.

Cranet. (2022). www.cranet.org

Kohont, A., Svetlik, I., & Bogićević Milikić, B. (2015): The evolution of the personnel function in Slovenia and Serbia. *Teoria in Praksa*, 52(5), 925-941.

Leković, B., Slavić, A., & Berber, N. (2015). *Praksa upravljanja ljudskim resursima u Srbiji 2014/2015 – Izveštaj Cranet istraživanja*. Subotica: Ekonomski fakultet.

Morley, M., Slavić, A., Poór, J., & Berber, N. (2016). Training practices and organizational performance: A comparative analysis of domestic and international market-oriented organizations in Central & Eastern Europe. *Journal of East European Management Studies*, 21(3), 406-432.

Poór, J. (2012): Evolution of HRM at foreign owned firms in Central and Eastern Europe (CEE) 2009–2010. *Managerial Challenges of the Contemporary Society*, 11(4), 97–101.

Slavić, A., Poór, J., Blaštáková, J. (2017). The performance management practice in Hungary, Serbia and Slovakia based on Cranet 2014/15 research results. *22nd International Scientific Conference Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management*. Subotica: Faculty of Economics. Proceedings pp. 106-113.

Slavić A., & Berber N. (2014): The impact of training on organizational outcomes in the CEE region – focus on Hungary, Serbia, Slovenia and Slovakia, *12th International Conference on Management, Enterprise and Benchmarking – MEB 2014*, 30-31 May, 2014, Budapest, Hungary, Proceedings pp. 155-168.

THE FUTURE OF HUMAN LEARNING, KNOWING AND UNDERSTANDING

MARIA JAKUBIK

Research Scholar

Ronin Institute, New Jersey, USA

maria.jakubik@ronininstitute.org

and

Honorary Associate Professor

University of Pécs, Hungary

jakubik.maria@pte.hu

Abstract

In the 21st century, we experience disruptive changes like the COVID-19 pandemic. We face crises, risks and wicked problems in our social and natural environment which demand responsible actions and solutions. In the knowledge economy, learning becomes vital. This brief conceptual paper seeks to explore views about the future of learning by seeking to answer the question how changes in the context impact learning, knowing and understanding. The methodology is based on study of the relevant and contemporary literature. The findings indicate that technological advancement of The Fourth Industrial Revolution (4IR), digitalization, robotization, artificial Intelligence (AI) and the global economic, environmental, geopolitical, societal, challenges and risks have impacts on the future of human learning, knowing, understanding and actions. The paper offers educational and pedagogical implications for higher educational (HE) practitioners and outlines possible further research directions.

Keywords: learning, knowing, understanding, future trends, higher education (HE)

*Without learning there is no knowing,
Without knowing there is no understanding,
Without understanding, there is no responsible acting.
-author-*

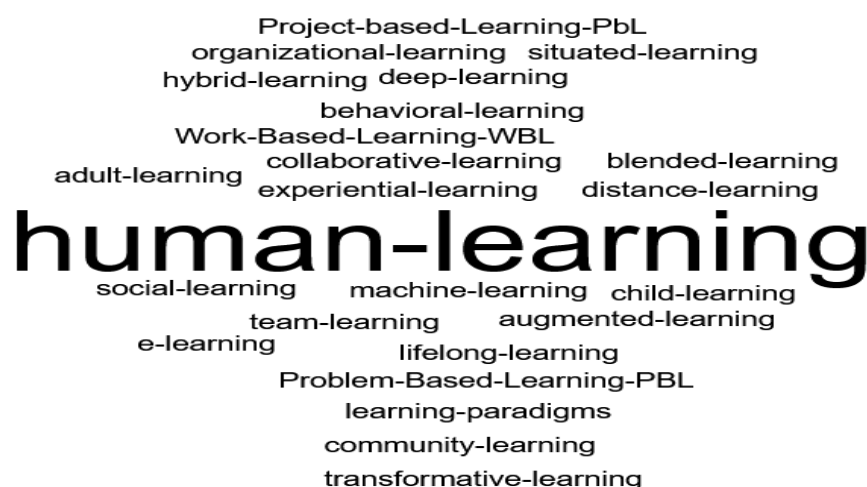
1. INTRODUCTION

In the learning society, knowledge economy, in the Fourth Industrial Revolution (4IR) (WEF 2022a), human learning and the ways of learning become highly debated and discussed topics not only in the educational literature but in the organizational studies and Knowledge

Management (KM) as well (Deloitte 2021; Fullan *et al.* 2020; Györi & Pusztai 2022; Habermas 1978; Hislop 2009; Jakubik 2011, 2020a, 2021; Jakubik and Mürsepp 2021; Kolb & Kolb 2005; Lave & Wenger 1999; Mead 1967; Maxwell 2021; Mezirow 1991; Polanyi 1966; Reimers & Schleicher 2020; Styhre 2003; WEF 2022b; Wenger 2005; Weick 1995). Interest in learning, reached 100% between 9-15 January 2022, and 93% between 6-12 February, 2022 (Google Trends 2022). This high interest in learning could be explained by disruptive changes, crises in our social and natural environment. Based on answers of nearly 1,000 experts to the World Economic Forum’s Global Risks Perception Survey (GRPS) 2021-2022, the following global challenges would need urgent solutions: climate action failure, extreme weather, biodiversity loss, social cohesion erosion, livelihood crises, infectious diseases, human environmental damage, natural resource crises, debt crises, and geoeconomics confrontation (WEF 2022c, 14).

In addition, people experience a data and information tsunami (Deloitte 2021) that causes moral and ethical crises. It becomes hard to identify reliable, valid sources, distinguish them from fake news and information, make sense and make decisions based on available knowledge. People also realize the need for continuous learning and relearning (WEF 2022b) as existing skills, knowledge and competences fast become obsolete. There is a huge demand for new knowledge, new understanding and new ways to act. Therefore, it is expected that the importance and role of human learning and relearning, demands for innovative and creative minds (Jakubik 2022) will steadily increase in the future. As a teacher and researcher in higher education (HE), I am personally very interested in the future of learning. This paper aims to answer the question how changes in context impact the future of human learning.

Figure 1. Focus of the paper



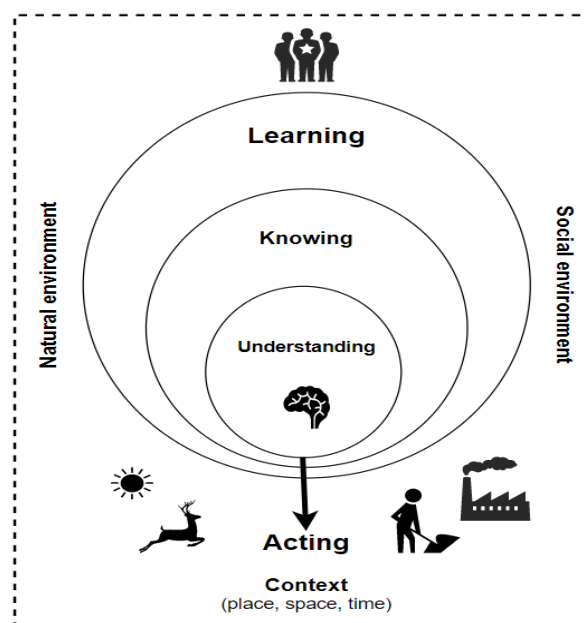
Source: author

The paper is organized in five sections. Section one introduced the needs for exploring the future of human learning, my personal motivation and the focus of this paper (Figure 1). Section two is about the research design including the conceptual framework (Figure 2), research problem, question and objective, research approach and method. Section three presents human learning, knowing, understanding as the three main concepts of this paper. Section four based on findings in the literature discusses the future of learning. In the conclusion section, I answer the research question, indicate educational and pedagogical implications for HE practitioners to be considered related to the future of human learning, outline the limitations of this paper and point toward future research directions.

2. RESEARCH DESIGN

Figure 2 shows the contextual nature of learning. The contexts include place (physical context), space (virtual context), and time. The learning context comprises both social (family, friends, peers, colleagues, social institutions, educational institutions, organizations, government agencies, and so on) and natural environment (biodiversity, forests, animal species, atmosphere, air, seas and oceans, mountains, icebergs, and so on). The framework also indicates that actions depend on understanding. Understanding is a subset of knowing, and knowing is a subset of learning. The framework demonstrates my key argument i.e., without human learning there is no knowing, without knowing there is no understanding, and without understanding there is no responsible action in given contexts.

Figure 2. Conceptual framework



Source: author

Learning, knowing and understanding are socially constructed concepts. Therefore, the research philosophy is constructivism based on subjective reality (ontology), subjective knowledge (epistemology), and on value-based interpretations of findings (axiology). The approach is deductive because exploring the future of human learning starts with studying of existing theories, concepts and frameworks in the selected literature and then, it follows with interpreting the findings from the literature, and finally, deriving conclusions and possible implications for educational practitioners. The data collection and analysis methods are qualitative.

3. CONCEPTS

3.1. Human learning

Concurring with Hislop (2009, 91), I argue that there are “difficulties involved in defining what learning is, and considering the diversity of ways via which learning occurs ... The heterogeneity and lack of theoretical consensus in the learning literature means that providing a single, simple definition of learning is impossible” (Hislop 2009, 91). While Hislop is correct, the characteristics of learning can be identified.

Learning is a holistic, human process. Kolb and Kolb (2005, 194) argue that: (1) learning is best conceived of as a *process*, not in terms of outcomes; (2) all learning is relearning; (3) learning requires the resolution of conflicts; conflicts, differences, and disagreement are what drive the learning process; (4) learning is a holistic process of adaptation to the world (thinking, feeling, perceiving, and behaving); (5) learning results from synergetic transactions between a person and his/her environment; and (6) learning is the process of creating knowledge.

Learning is a social process. According to Wenger (2005, 226-229), learning has the following features: it is inherent in human nature; it is the ability to negotiate new meanings; learning creates emergent structures (e.g., communities of practice); it is fundamentally experiential and social; learning transforms our identities; it constitutes trajectories of participation (i.e., history of participation, individual and collective becoming); it means dealing with boundaries (i.e., multi-membership); it is a matter of social energy and power; it is a matter of engagement; it is a matter of imagination (i.e., processes of orientation, reflection, exploration); it is a matter of alignment; it involves an interplay between the local and the global (i.e., dynamic combination of engagement, imagination, and alignment); and learning cannot be designed it can only be designed for.

Learning is a transformative process. Mezirow (1991) defines learning as “the process of using prior interpretation to construe a new or a revised interpretation of the meaning of one’s experience in order to guide future action” (Mezirow 1991, 12). Referring to Habermas (1978), Mezirow identifies instrumental, communicative, and emancipatory or reflective learning (Mezirow 1991, 72-89). According to Mezirow, similar to Mead (1967), emancipatory learning leads to identity formation and transformation.

Learning is contextual and participatory (Figure 2). “Lave and Wenger seem to challenge us to rethink what it means to learn, indeed to rethink what it means to understand by putting the meaning, understanding and learning processes into social contexts because for them learning is a process that takes place in a participation framework, not in an individual mind, learning is a way of acting in the world, learning is way of being in the social world, not a way of coming to know about it” (Hanks in Lave & Wenger 1999, 13-24).

In brief, learning is a cognitive, affective, behavioral, social process that leads to changes in human thinking, feelings, actions, relations and identity. Learning is contextual. It takes place in a social and natural environment, in a virtual environment (space), and in a certain time (Figure 2). Learning can be informal, formal and incidental.

3.2. Knowing

Formation of knowledge and knowing in social experiences was emphasized by Mead (1967) who argued that meaning emerges as a result of social acts and knowing contributes to identity formation. Habermas (1978) distinguishes three separate forms of knowing i.e., instrumental, hermeneutic, and emancipatory knowing. He argues that while instrumental knowing focuses on controlling the world and hermeneutic knowing focuses on understanding the world then, emancipatory knowing includes self-reflection, critical evaluation, dialogues, discourses, combination of different types of knowledge, imagination, and self-renewal. Knowing is part of the sense making process that includes creation, discovery and interpretation (Weick 1995). According to Polanyi (1966), knowing unites the ‘*knowing how*’ (tacit knowledge) and the ‘*knowing what*’ (explicit knowledge). His argument was that in knowing the practical and intellectual parts are united, they complement each other. Knowing as sense making emerges from concrete experiences. It is an interpretation by the person of experiences. Styhre (2003) argues that “*Knowing* is what continuously unfolds as we make use of knowledge in action. Conceiving of knowledge in processual terms, i.e., *knowing*, opens the door to a more skill and experience-oriented view of knowledge” (Styhre 2003, 22).

Knowing emerges from learning (Figure 2). Being knowledgeable (i.e., knowing) in many cases used as a synonym of intelligence. Jakubik (2011) explores the dynamic

relationship of learning and knowing. She presents the rise of the human intellect framework as an interplay between perceptions (intuition, sensation) and judgments (emotions, cognition), as an interplay between external and internal world of a person (Jakubik 2020b, 67).

Summing up, knowing develops through learning, cognitive, social relational, self-reflective processes and experiences. “Knowing emerges when we standardize, connect thoughts, develop models, sort, organize, categorize abstract concepts and definitions to discover existing and new patterns and connections between concepts from different disciplines” (Jakubik 2011, 386).

3.3. Understanding

Understanding emerges from knowing. While learning develops skills, knowledge, competences and while knowing combines ‘*knowing how*’ and ‘*knowing what*’, understanding focuses on ‘*knowing why*’. Understanding is a capability of the individual to make judgments, responsible decisions and to take actions (Figure 2).

Understanding our social and natural environment, trends and forces of change makes a person capable to be part of these processes and influence them for better outcomes. It enables a person to become a responsible and active practitioner, an actor of his or her future and the future of next generations too. Understanding ourselves, our values, culture, drives, purposes and understanding the world around us, understanding others, being sympathetic, tolerant, and wise are essential conditions for authentic, ethical, and responsible actions.

4. THE FUTURE OF LEARNING

Due to contextual nature of learning, advancement in digital technology, the 4IR (WEF 2022a, 2022b), disruptive changes in the natural and social world (Deloitte 2021; WEF 2022c, 2022d), and the recent COVID-19 health crisis forced organizations and educational institutions to question their assumptions about learning and rethink their learning practices.

Research by Deloitte (2021, 3) identifies *seven disruptors* that influence the future of work and the future of learning: (1) technology is everywhere; (2) explosion in contingent work; (3) diversity and generational change; (4) accessible AI, cognitive computing, and robotics; (5) jobs transformed by automatization; (6) data tsunami; and (7) change in the nature of a career. During the COVID-19 pandemic lockdown learning has been 98% virtual in organizations (Deloitte 2021, 4). Remote working increased the need for aligning learning to business outcomes. Virtualization of learning busted the role of KM, redesign of learning strategy and rethinking of learning practices and information sharing in organizations. According to Deloitte

research (2021, 6), in the future, experiential learning (62%) will dominate over the traditional modes of learning (38%) such as pre-recorded e-learning, file sharing, physical assets, and classroom sessions. The future experiential learning is characterized by: Virtual Instructor Led Trainings (VILTs), simulations, gamified learning, podcasts, panel discussions, and Massive Open Online Courses (MOOCs). Similarly, Fullan *et al.* (2020) argue that these disruptive changes led to “an agile, innovative and future-focused deep learning system” (Fullan *et al.* 2020, 3). Indeed, in many countries during the pandemic education has shifted to remote learning with the support of technology.

The *social context* is important for the future of learning. The pandemic caused a sharp decline in physical social interactions. Due to the social nature of human learning, pandemic lockdowns, social isolation have severe consequences. Not being able to physically meet friends, peers, teachers have impacts not only on students’ learning, cognitive advancement but on their mental health as well. In a most recent study, Györi and Pusztai (2022) explore the evolution of the relational embeddedness of HE-students during Hungarian emergency remote teaching (ERT) due to the pandemic. Data were collected via questionnaire during spring 2020. From 30 Hungarian HE institutes 677 students answered the survey. The results indicate a significant decrease in academic engagement (62.8% of students), decrease in trust (50.2%), dissatisfaction of students with the institution (50.2%), and a decrease in persistence in studies (40%). These signs are alarming and they underline how important social interactions, relationships, and feelings of belonging are for learning.

Furthermore, Györi and Pusztai’s research shows that the “the relationship structure became significantly poorer everywhere except for parent student relationships. Intragenerational relationships declined the most, with contact weakening mainly with fellow students (59%)” (Györi & Pusztai 2022, 3). They conclude that: “Distance from instructors was associated with a rapid and sharp decline in satisfaction. Relationships with parents are strongly correlated with students’ academic persistence and activity, and peer relationships outside the institution are associated with all dimensions except for academic activity ... the decline in student relationships radically increased the risk of dropping out during the epidemic. The greatest detrimental effect was found on the decline in student relationships, followed by parent lecturer relationships” (Györi & Pusztai 2022, 6). This research underlines the vital role of social relationships in learning.

For educators as learning process facilitators, *well-being* of their students become in focus. It became obvious that “digital alone could not replace the social and pedagogical impact of teachers” (Fullan *et al.* 2020, 6). Fullan *et al.* (2020, 10-14) identify three issues to pay

attention in the future crisis situations: (1) well-being (physical, social, and readiness to learn); (2) quality learning; and (3) safety and operations. For this paper ensuring quality learning in the future is relevant. According to Fullan *et al.* (2020), *quality learning* in the future includes: assessing social and emotional needs; assessing learning needs; identifying gaps; planning for student voice and choice; and developing competencies.

Arguments of Fullan *et al.* (2020) are confirmed by an OECD study of Reimers and Schleicher (2020). The most urgent needs of education to address disruptive changes, similar to COVID-19 pandemic, were identified based on 330 responses to an online survey from 98 different countries between March 18-27 of 2020. The following top five, *most critical education priorities* were detected in responses to the crisis (number of answers in brackets): (1) ensure the continuity of academic learning for students (186); (2) support students who lack skills for independent study during the crisis (173); (3) ensure well-being of students (153); (4) provide professional support, advice to teachers (137); (5) ensure well-being of teachers (133), support for parents and caregivers to support student learning (133); and medical attention to teachers affected by COVID-19 (133) (Reimers & Schleicher 2020, 15).

Learning paradigms of the future are examined by Jakubik (2021, 87-88). She focuses on five learning paradigms: behaviourism, cognitivism, constructivism, humanism, and connectivism and concludes that the mixture of all these five paradigms could exist at the same time because they complement each other. However, in the knowledge, creative, mind, network and wisdom economies the focus is shifting towards the constructivism, humanism and connectivism learning paradigms. In the constructivism learning paradigm, the aim of learning is to enhance creativity and innovation capability of learners, and construct new knowledge. Humanism paradigm of learning helps learners to become self-actualized, mature, autonomous actors with values of acceptance, tolerance for others and nature. The connectivism learning paradigm aims to co-create new knowledge with others for the benefit of humanity, for a better world.

5. CONCLUSION

5.1. Answering the research question

This paper sought to explore how changes in context impact the future of human learning. The objective was to explore trends, changes, risks, challenges in the social and natural environment which influence the future of human learning. I conclude that: (1) importance of human learning and intelligence is increasing steadily in the future as foundation for human knowing,

understanding and responsible actions to the environmental and social challenges (Figure 2; Jakubik 2020b, 2022; Maxwell 2021; WEF 2022b, 2022c; 2022d); (2) human learning in the future will be highly supported by technology, digital tools, AI (Deloitte 2021; WEF 2022a); (3) focus of educational institutions turns to enabling well-being of learners and provide quality learning (Reimers & Schleicher 2020; Fullan *et al.* 2020); (4) constructivism, humanism and connectivism learning paradigms will dominate in the future of learning (Jakubik 2011, 2021); (5) social relationships will gain a higher importance in future learning (Györi & Pusztai 2022); and (6) role of educators, educational pedagogy will rise in the future of learning (Fullan *et al.* 2020; Mezirow 1991).

5.2. Educational and pedagogical implications

Guidelines for educators to enhance their students learning in the future are provided by Fullan *et al.* (2020, 13):

- Invite students to share the positive insights emerging from the pandemic. What did they learn? What did they learn about themselves? What are they grateful for?
- “De-front” the classroom by taking the emphasis from the teacher and placing it on students.
- Promote collaboration among students. When students work in groups, there is flexibility, more voices engage, and smaller children can wiggle around as needed.
- Incorporate choice into assignments and classroom activities.
- Arrange the classroom to support student movement.
- Create a discrete way for students to share vulnerabilities or concerns.
- Enable students to make suggestions about what and how to learn.

They conclude that it is time now “to expose teachers to learning how to engage students remotely and how to facilitate open-ended learning to foster curiosity, creativity and collaboration” (Fullan *et al.* 2020, 14). Teachers will play a key role in the future of learning. Therefore, pedagogical approaches they use will be critical for students’ learning in the future.

According to Fullan *et al.* (2020, 14), quality learning has the following dimensions: connecting to purpose and meaning; challenging students to have high expectations; positioning learning goals that focus beyond the basics; using engaging pedagogies; building relationships and belongingness; and providing opportunities to contribute to the world. In a highly connected and digital world in the future, the goal of education is “to cultivate the intrinsic motivation of students to learn, individually and together. The essence of this powerful learning is fostered

by a student's sense of purpose, meaning, belongingness and desire to make a contribution to society" (Fullan *et al.* 2020, 16).

In the future of adult learning, in my view, there is a revival of the three decades ago outlined transformative learning theory. Mezirow (1991, 211-212) argues that adult educators have important role and responsibilities in social actions because they: (1) Actively foster learners' *critical reflection* upon their assumptions, not only concerning the content and process of problem solving, but also concerning the premises behind their sociolinguistic, epistemic, and psychological beliefs. (2) Establish *communities of rational discourse* in classrooms, workshops, conferences, and action settings, with norms consistent with the ideal conditions of learning, within which beliefs may be questioned and consensually validated. (3) *Help learners learn how to take appropriate action* resulting from transformative learning to the extent feasible (Mezirow 1991, 211-212, emphases added)

Concurring with Mezirow (1991), I believe that to foster learning in the future educators need "to help learners become more imaginative, intuitive, and critically reflective of assumptions; to become more rational through effective participation in critical discourse; and to acquire meaning perspectives that are more inclusive, integrative, discriminating, and open to alternative points of view" (Mezirow 1991, 224).

5.3. Limitations and future research directions

This brief theoretical paper was based on limited references. Therefore, future research could explore a wider range of the literature and could focus on international empirical research papers about the future of learning. Regardless of the limitations of this paper I believe that it increased the interest toward the future of learning. The conceptual framework is an original contribution that shows why learning is important for knowing, understanding and for responsible actions for a better world in the future.

REFERENCES

- Deloitte (2021). Future of learning in the wake of COVID-19. Consulting. India Perspective. January 2021. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/in/Documents/human-capital/in-hc-future-of-learning-in-the-wake-of-COVID-19-noexp.pdf>, 25.02.2022.
- Fullan, M., Quinn, J., Drummy, M. & Gardner, M. (2020). Education Reimagined: The Future of Learning. A collaborative position paper between NewPedagogies for Deep Learning and Microsoft Education. <https://edudownloads.azureedge.net/msdownloads/Microsoft-EducationReimagined-Paper.pdf>, 22.02.2022.

- Google Trends (2022). *Google Trends*. <http://trends.google.com/trends>, 18.02.2022.
- Györi, K. & Pusztai, G. (2022). Exploring the Relational Embeddedness of Higher Educational Students During Hungarian Emergency Remote Teaching. *Front. Educ.* 7:814168. doi: 10.3389/feduc.2022.814168.
- Habermas, J. (1978). *Knowledge and Human Interests*. London: Heinemann.
- Hislop, D. (2009). *Knowledge Management in Organizations. A Critical Introduction*. 2nd edition, New York: Oxford University Press.
- Jakubik M. (2022). Cultivating Creativity. Case: Higher Education in Finland. In: D. Bylieva & A. Nordmann (Eds.) *Technology, Innovation and Creativity in Digital Society*. PCSF 2021. Lecture Notes in Networks and Systems, vol. 345: 242-255, Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-89708-6_21.
- Jakubik, M. (2021). Interplay Between Cybernetics and Philosophy as an Essential Condition for Learning, *The Journal of Systemic, Cybernetics, and Informatics (JSCI), Special Issue on 'Cybernetics and Philosophy'*, 19(4): 79-97, <http://www.iiisci.org/journal/sci/FullText.asp?var=&id=IP133LL21>, 16.02.2022.
- Jakubik, M. (2020a). Enhancing human capital beyond university boundaries. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 10(2): 434-446, <https://doi.org/10.1108/HESWBL-06-2019-0074>.
- Jakubik, M. (2020b). Rise of intellectual workers and intellectual work. *International Journal of Management, Knowledge and Learning (IJMKL)*, 9(1): 59-73. <http://www.toknowpress.net/journals/ijmkl/> and at DOAJ <https://doaj.org/toc/2232-5697>, <http://econpapers.repec.org/article/isvjouijm/>, 24.02.2022.
- Jakubik, M. (2011). Becoming to know. Shifting the knowledge creation paradigm. *Journal of Knowledge Management*, 2011, 15(3): 374-402. <https://doi.org/10.1108/13673271111137394>.
- Jakubik, M. & Mürsepp, P. (2021). From knowledge to wisdom. Will Wisdom Management replace Knowledge Management? *European Journal of Management and Business Economics (EJM&BE)*, Vol ahead-of-print No ahead-of-print, pp. ahead-of-print, DOI 10.1108/EJM&BE-07-2021-0219.
- Kolb, A.Y. & Kolb, D.A. (2005). Learning Styles and Learning Spaces: Enhancing Experiential Learning in Higher Education. *Academy of Management Learning & Education*. 4(2): 194-212.
- Lave, J. & Wenger, E. (1999). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. New York: Cambridge University Press.
- Maxwell, N. (2021). *The World Crisis—and what to Do about it: A Revolution for Thought and Action*. London: World Scientific Publishing Company.

- Mezirow, J. (1991). *Transformative Dimensions of Adult Learning*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Mead, G.H. (1967). *Mind, Self, and Society: From the Standpoint of a Social Behaviorist*. First published in 1934. (Edited by Morris, Charles W.) Chicago: Chicago University Press.
- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. London: Routledge and Kegan Paul.
- Reimers, F.M. & Schleicher, A. (2020). A framework to guide education response to COVID-19 Pandemic of 2020. OECD. https://globaled.gse.harvard.edu/files/geii/files/framework_guide_v1_002.pdf. 23.02.2022.
- Styhre, A. (2003). *Understanding Knowledge Management—Critical and Postmodern Perspectives*. Copenhagen: Liber Abstrakt Copenhagen Business School Press.
- WEF (2022a). World Economic Forum: The Fourth Industrial Revolution. <https://www.weforum.org/focus/fourth-industrial-revolution>, 15.02.2022.
- WEF (2022b). Navigating ‘The Great Relearning’ revolution. 24 January, 2022, <https://www.weforum.org/agenda/2022/01/how-to-navigate-the-great-relearning-revolution/>, 15.02.2022.
- WEF (2022c). *The Global Risks Report 2022*. 17th Edition, World Economic Forum, p. 14. https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2022.pdf, 15.02.2022.
- WEF (2022d). The Davos Agenda. 17- 21 January, 2022, Geneva, Switzerland, <https://www.weforum.org/events/the-davos-agenda-2022>, 14.02.2022.
- Wenger, E. (2005). *Communities of Practice. Learning, Meaning and Identity*. New York: Cambridge University Press.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.

THE CHALLENGES OF A LONG-TERM DECISION MAKING IN EDUCATION

ZSÓFIA KÁRÁSZ

PhD student

University of Pécs, Faculty of Business and Economics, Doctoral School of Business

Administration

karaszsofi@gmail.com

Abstract

The research examines how higher education services influence individuals' long-term decision-making processes. The paper uncovers the gap between college students' discernment and desire in higher instruction by coming about in dropout rates, uncertain understudies and lower retention rates. This study aims to provide a deeper insight relating to the behaviour of university students in order to design a more adequate managerial application to improve the quality of education as well as the expectations of individuals. This paper builds upon the theoretical assumptions of service management and aim to evaluate the service process through the students' perspective. An extensive literature assessment was conducted as part of the approach, which included an examination of a wide range of research on the current academic background. The proposal indicates that institutions dealing with high demand have been set up with the goal of providing appropriate services to the designated target individuals, and hence face challenges like as greater dropout rates and uncertain understudy. The findings indicate managerial - practices such as nudging as possible solutions to overcome the resulted gap between perception and expectation.

Keywords: Higher education, management decision, individual decision making, student expectations

1. INTRODUCTION

Education and business have long been intertwined, and the notion that "knowledge is power" will continue to be reinforced. The function of management in the education sector is critical in terms of increasing demand and assisting young people in completing their degrees. At the same time, not all young „customers” meet the requirements in this highly competitive environment.

The paper addresses the issue of how the long-term decision making processes of individuals are effected by the services provided within the higher education system. Dropout rates, unsure understudy, and worse retention rates are all consequences of the gap between college students' discernment and desire in higher education, according to the paper. The study aims to provide some possible managerial practises that may improve the quality of education as well as the expectations of individuals. The author argues for the benefits of nudging in higher education. A literature survey is used in the technique, which involves reviewing studies on the current academic background. For this study, extensive searches of pertinent business management methodologies and education resources were conducted. The literature review points out the long-term impacts made by individuals in tertiary education. It is intended to ensure that the literature of this field is clearly identified. The impact of long-term decisions made by individuals in the education sector is investigated in this study, which includes a comparative approach to real-life instances in general education patterns. The author will concentrate on studies undertaken in the field of education in general, from all around the world.

2. SERVICE MANAGEMENT

2.1. Introduction

The importance of service management is critical in a long- term decision-making process as having to choose a university education. Meanwhile, it is debatable whether suitable managerial practices exist to influence student behaviour. This study aims to provide a deeper insight of the behaviour of university students in order to design adequate managerial application to improve expectations of individuals. Due to characteristics of services, individuals are forced to make a long-term decision without ever experiencing the services offered. Despite the service providers' best efforts, many people are unable to complete their education and thereby become indeterminate consumers.

2.2. Education and service management

Regardless of the external factors that may influence the choices, opinions, and behaviour of students, the internal factors are also worthwhile to take into considerations. Higher education is a long-term decision that impacts all individuals, the services offered by the tertiary sector have an influence on the behaviour of students. According to Parasuraman et al. (1985), service quality cannot be quantified objectively due to intangibility, heterogeneity, and inseparability of production and consumption. Parasuraman et al. (1985) developed the gap model and the subsequent SERVQUAL instrument designed to identify and measure the gaps between

customers' expectations and perceptions of the service received. SERVQUAL has proven to be an effective method for measuring higher education service quality, according to Smith et al. (2007) and Barnes (2007), who define five aspects of higher education: tangibility, reliability, responsiveness, assurance, and empathy. According to Donlagic et al. (2015), one of the key goals of universities is to attract students and improve institutional processes through quality. To meet students' expectations and maintain long-term competitiveness in the higher education market, quality must be improved from both a financial and human resources standpoint. Camilleri (2021) emphasizes that higher education institutions can evaluate their service quality in terms of resources, student-centred education, high-impact research, and stakeholder involvement using various performance indicators and metrics. Hwang and Choi (2019) looked into the structural links between service quality, student happiness, institutional image, and behavioural intention in higher education institutions. Their findings revealed that there is a significant effect of perceived institutional image and student satisfaction on service quality and behavioural intention. Similarly, Yousapronpaiboon (2014) illustrates that in order to close the gap between undergraduate students' perceptions and expectations, service delivery needs to enhance facilities and equipment. The gap between perception and expectation is illustrated in a comprehensive study conducted by the US centre studies. According to Morin et al. (2014), 28% of business majors in the United States believe that if they had chosen a different major, they would have been more equipped for the job they wanted. Respondents' responses reveal the existence of a perception-expectation gap, with 38 percent regretting not studying more and three-in-ten saying they should have started looking for a job sooner (30 percent) or chosen a different major (29 percent). Similar results are to be tracked in Hungary, where the dropout rates of tertiary education illustrate the undetermined behaviour of young adults. (Felvi ,2021) Based on the listed examples the discrepancy between the services offered and the services received could be seen at the individual level (s). The study aim to examine the barriers of individual decision making, which may lead to the final termination of university studies at individual level, and resulting losses at the institution level.

3. EDUCATION AS A LONG TERM DECISION

3.1. Introduction

Kahneman and Tversky (2015) show those decision-makers, particularly higher-education students, struggle with probability and the value of projected gains and losses. To ensure the

exploitation of economic potentials, individuals should be driven to have the triple objective of the individual personal-self, the institution, and society at large.

According to Bentley (2013), a proactive interaction between business and education is critical. Schools and corporations are responsible for adequately setting expectations; however, some students continue to fall short of these institutions' criteria owing to a variety of external causes.

3.2. The barriers of decision making on individual level

There are numerous evidences that suggest that, despite the best efforts of educational institutions, many individuals are unable to meet the expectations and, as a result, drop out of the system. Therefore, the factors that influence dropout should be examined, with a special focus on the individual level. Morin et al. (2014) argue that young college graduates outperform their peers with less schooling on a variety of measures, starting with economic well-being and professional achievement. This shows that college graduates outperform others with less education, regardless of generation. Meanwhile, decisions on schooling are made at a young age and involve both immediate costs and prospective future advantages. From the viewpoint of individuals, several outcomes are available: Some students may complete their degrees, while others may transfer to a different educational sector. However, a large number of students are unable to complete their studies and consequently drop out of the educational system. Jencey and Burnes (2013) argue that the retention of students is not only important from the viewpoint of the individuals, but also as crucial from the viewpoint of education institutes. If the difference between perception and anticipation is intolerable for the participants, the SERVQUAL model predicts that they will drop out of higher education. Regardless, a more or less deliberate dropout owing to financial hardship or other personal issues is likely. Larson et al. (2013) define dropout as a situation in which students leave the university program in which they have enrolled before receiving a formal degree. Numerous factors contribute to dropout rates. Kehm et al. (2019) conducted an empirical literature review of European cases, evaluating high dropout rates that can be explained by study conditions, academic and social integration at the university, as well as individual efforts and personal characteristics. In addition to individual-level factors, Pusztai et al. (2019) claim that higher education system-level traits are also to blame for the rise in dropouts. Behr et al. (2021) suggest in a recent German study that the most important reasons for leaving university without a degree were primarily related to interest and expectations for study programs, as well as issues relating to student performance. Early leavers and dropouts are not the same concepts though; conceptualizing the framework of dropouts is complex. In contrast to early leavers, dropout rates are higher among EU states as well as Hungary. According to a study done in Hungary by Felvi (2021), more than one-third

of students participating in three-year Bachelor's training programs never receive a final certificate, and only slightly more than half acquire at least one final certificate. Failure to meet the requirements and cancelling the contract on the students' own will are the two most prevalent causes for ending student status, according to Csókás (2021). Financial disparities were not mentioned as a cause of dropouts. In contrast to Hungarian data, Western European dropout rates appear to follow a distinct pattern: 14.7 percent in Germany, 17.9 percent in France, 24.2 percent in Spain, 28.3 percent in the Netherlands, and 34.1 percent in Italy. 2014 (Schnepf). This assumption may lead to the SERVQUAL analysis' conclusions, which suggest that a gap exists between people's perceptions and expectations. In addition to individual expectations, tertiary institutions' long-term goals should not be overlooked. If students are unable to achieve their goals by earning a degree, the economic consequences of dropping out should be considered more closely. According to Ozga and Sukhnandan (2004), the economic relevance of dropout may result in (1) a waste of scarce university resources, (2) damage to the institution's reputation, and (3) a negative long-term impact on attracting new students. According to Stiburek et al. (2017), Hungary devised a comprehensive policy containing a wide variety of measures to accomplish higher education goals as an example of strategic thinking. Long-term strategy measures included tuition cost policy, information support and counselling for students and candidates, and the inclusion of dropout and completion statistics in external quality verification systems. An effective strategic plan, with education institutions focusing on closing the gaps between individual perception and expectation, is required to meet students' and institutes' long-term goals.

4. MANAGEMENT STRATEGIES TO IMPROVE THE STUDENT-UNIVERSITY RELATIONSHIP

As previously stated, there are various internal aspects that might influence an individual's decision-making process. These education-related decisions may cause individuals to drop out of university, therefore institutional measures aimed at keeping students in school are critical. The author argue for the presence and adequate application of nudging in tertiary education. In comparison to relationship management, nudging theory (Thaler and Sunstein 2008) is a behavioural science and behavioural economics concept that claims that small, indirect changes in the environment can effectively affect people's behaviour and decision-making. According to Oreopolus (2020), education was one of the last areas of policy to receive attention from behavioural scientists, despite youth's need for instant gratification and the significant long-

term consequences of their school-related actions. Although the notion of nudging has the potential to affect people's decision-making processes, practical examples should be critically evaluated, with limits taken into consideration, as it is a relatively new use in the education sector. Behr et al. (2021) advocate for less squandering of financial and human resources. Higher education institutions are increasingly seeking viable indicators and measures to assist at-risk students in recognizing the gap and changing their attitudes. Weijers et al. (2021) provide an example of a transparent nudge in education by asking students to define explicit goals for themselves. Students were invited to develop task-specific goals as part of a course evaluation. These students completed more practice examinations and received higher results on average. In a recent study, Castleman and Meyer (2020) looked at how a text messaging experiment addressed informational and behavioural barriers to college persistence by giving college students with simplified information, encouragement, and access to personalised advising. Students were more likely to stay enrolled throughout their first year of college because of the SMS message, and they earned more course credits, indicating greater academic performance. Nudges can be classified into two kinds based on the cost aspects involved: low touch and high touch nudges. In the case of low-touch nudges, the achievement might be smaller, but these are all cost effective nudges. Page and Gelbach (2017), in a comprehensive investigation at Georgia State University, confirm a popular low-touch nudge aimed at increasing college enrolment and retention. The success of a well-targeted communication designed using artificial intelligence was demonstrated by the fact that enrolment for the following semester may be boosted by 3 percent. Similarly Peter et al. (2021) report that a low touch nudge with a bundle of various college education information can be an effective tool to encourage students to translate their college intentions into actual enrolment based on a behavioural intervention with over 1,000 students in Germany. There are examples of high-touch nudges in education, but they always come with a higher price tag. Nudging combined with in-person assistance is also more effective than nudging alone. Bettinger and Becker (2014) discovered that contacting college students on a regular basis and offering help with goal-setting, time management, and problem-solving increased graduation rates by 4 percentage points among non-traditional students at universities with low completion rates. Furthermore, students who were assigned to a coach at random were more likely to remain with the program for the duration of the program and to enrol in university one year after the coaching ended. Oreopoulos and Ford (2019), who merged college application handling into high school instructional programs, giving graduating seniors in-person guidance across three seminars to help them select a program and apply for financial

aid, undertook another high-touch nudging. This nudge increased enrolment by 5 percentage points overall and by 9 percentage points among individuals who had not previously enrolled. To summarize, nudges have the potential to be beneficial to anyone wanting to help students improve their behaviour. Although Damgaard and Nielsen (2018) do not guarantee improved educational attainment, they can assist students. As a result, the nudging limitation emphasizes the potential short-term effects rather than the overall welfare effects. Furthermore, the cost of nudging may provide an obstacle to institutional adoption.

5. CONCLUSION

The findings show that because of the characteristics of services, students are pushed to make long-term decisions without even trying out the services. Despite the service providers' best efforts, many students are unable to complete their studies, resulting in indeterminate consumers. Education decisions are made at a young age and include immediate expenditures as well as potential future advantages. The study shows that there are still opportunities for institutions to understand and meet individuals' constantly changing preferences throughout time. From the perspective of educational institutions, there are still opportunities for colleges to comprehend and meet the constantly changing needs of individuals over time. The reality of uncertain decision-making can be seen from the perspective of students, which may lead to final dropout from the educational system. The research indicates that even institutions with high demand have faced the challenge of providing acceptable services to the desired target audience, resulting in greater dropout rates and indeterminate students. The findings suggest that managerial measures like nudging could be used to bridge the gap between perception and expectation. When it comes to nudging in education, nudge designers must consider not only the nudge's aim, but also the processes and behaviours by which the nudge achieves that purpose.

REFERENCES

- Barnes, B. R. (2007), *Analysing Service Quality: The Case of Post-Graduate Chinese Students*. *Total Quality Management*, 18(3), 313–331.
- Bentley C. *Successful economy starts with higher education*. Las Vegas Business Press. 2003;20(30):2.

Behr, A., Giese, M., Tegum Kamdjou, H. D., & Theune, K. (2021). Motives for dropping out from higher education—An analysis of bachelor's degree students in Germany. *European Journal of Education*, 56(2), 325-343.

Bettinger, E. P., & Baker, R. B. (2014). The effects of student coaching: An evaluation of a randomized experiment in student advising. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 36(1), 3-19.

Camilleri, M. A. (2021). Evaluating service quality and performance of higher education institutions: a systematic review and a post-COVID-19 outlook. *International Journal of Quality and Service Sciences*.

Castleman, B.L., & Meyer, K.E. (2020). Can Text Message Nudges Improve Academic Outcomes in College? Evidence from a West Virginia Initiative. *The Review of Higher Education* 43(4), 1125-1165.

Csókás, A. (2021). A diákok harmada menet közben kiesik az egyetemről. *Magyar Nemzet*, 2021/03/20. Available: https://magyarnemzet.hu/belfold/a-diakok-harmada-menet-kozben-kiesikazegyetemrol9541508/?fbclid=IwAR0AdAcx67P15fGnpjzO9mUfk9LGEiU2RU5xTxREeoID_-tnIXUoWcXvY-I (accessed: 2022. március 1.)

Damgaard, M. T., & Nielsen, H. S. (2018). Nudging in education. *Economics of Education Review*, 64, 313-342.

Đonlagić, S., & Fazlić, S. (2015). Quality assessment in higher education using the SERVQUALQ model. *Management: journal of contemporary management issues*, 20(1), 39-57.

Eurostat (2021) Early leavers from education and training by sex and labour status]: [https://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php?title=Early leavers from education and training](https://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php?title=Early_leavers_from_education_and_training) Accessed: 1 March, 2022

Oktatási Hivatal (é. n.). Felsőoktatási elemzési jelentések. 2020. IV. évf. https://www.felvi.hu/pub_bin/dload/felsooktatasimuhely/Elemzesi_Jelentesek/FEJ_2020_1.pdf Accessed : 2 March, 2022

Horn, A. (2014). Determinants of student success: An integrative perspective to orient policy and practice (Research Report). Retrieved from Midwestern Higher Education Compact website:<http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED545341.pdf>

Hwang, Y. S., & Choi, Y. K. (2019). Higher education service quality and student satisfaction, institutional image, and behavioral intention. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 47(2), 1-12.

- Jancey, J., & Burns, S. (2013). Institutional factors and the postgraduate student experience. *Quality Assurance in Education*, 21(3), 311–322
- Tversky, A., & Kahneman, D. (2015). Causal schemas in judgments under uncertainty. *Progress in social psychology*, 1, 49-72.
- Kehm, B. M., Larsen, M. R., & Sommersel, H. B. (2019). Student dropout from universities in Europe: A review of empirical literature. *Hungarian Educational Research Journal*, 9(2), 147-164.
- Larsen, M. S., Korbeck, K. P., Kristensen, R. M., Larsen, M. R., & Sommersel, H. B. (2013). Dropout phenomena at universities: What is dropout? Why does dropout occur? What can be done by universities to prevent or reduce it? Copenhagen, Denmark: Danish Clearinghouse for Educational Research.
- Morin, R., Brown, A., & Fry, R. (2014). The Rising Cost of " Not" Going to College. *Pew Research Center*.
- Ozga, J. & Sukhnandan, L. (2004). Undergraduate Non-Completion: Developing an Explanatory model. *Higher Education Quarterly*. 2004, 52, p. 316-333.
- Oreopoulos, P., & Ford, R. (2019). Keeping college options open: A field experiment to help all high school seniors through the college application process. *Journal of Policy Analysis and Management*, 38(2), 426-454.
- Page LC, Gehlbach H. How an Artificially Intelligent Virtual Assistant Helps Students Navigate the Road to College. *AERA Open*. October 2017.
- Peter, F., Spiess, C. K., & Zambre, V. (2021). Informing students about college: Increasing enrolment using a behavioral intervention?. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 190, 524-549.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L. (1985), A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50.
- Pusztai, G., Kovács, K., & Hegedűs, R. (2019). Lemorzsolódók tegnap, ma és holnap. *Educatio*, 28(4), 737-754.
- Schnepf, S. V. (2014). Do tertiary dropout students really not succeed in European labour markets?. Available at SSRN 2409537.
- Smith, G., Smith, A., Clarke, A. (2007), Evaluating service quality in universities: a service department perspective. *Quality Assurance in Education*, 15(3), 334-351
- Stiburek, S., Vlk, A., & Švec, V. (2017). Study of the success and dropout in the higher education policy in Europe and V4 countries. *Hungarian Educational Research Journal*, 7(1), 43-56.

- Tan, K. C., & Kek, S. W. (2004). Service quality in higher education using an enhanced SERVQUAL approach. *Quality in higher education*, 10(1), 17-24.
- Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: improving decisions about health, wealth, and happiness*. London: Penguin.
- Weijers, R.J., de Koning, B.B. & Paas, F. Nudging in education: from theory towards guidelines for successful implementation. *Eur J Psychol Educ* 36, 883–902 (2021)
- Yousapronpaiboon, K. (2014). SERVQUAL: Measuring higher education service quality in Thailand. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 116, 1088-1095.

SUSTAINABLE HEALTHCARE GOVERNANCE AND THE CONSEQUENCES OF ENGAGING PATIENT ORGANIZATIONS (PO) FOR IMPROVING EQUITABLE ACCESS AND ACCOUNTABILITY

THUSO MPHELA

Faculty of Business and Economics, University of Pécs, Hungary
mphelat@ub.ac.bw

KIA GOOLESORKHI

HAN University of Applied Sciences, Netherlands
Kia.Goolesorkhi@han.nl

Abstract

Background: Inequitable access to anti-cancer therapy remains a great healthcare challenge globally. The developing countries are particularly more disadvantaged leading to high out-of-pocket expenses. This is normally a consequence of low accountability that results in illicit drug procurement practices. The aim of this paper is to investigate the mediated and moderated effects of patient organisation involvement on the treatment waiting period for cancer patients. **Methods:** The study uses European continental data to compute mediated and moderated OLS regression models. Model 2 of the Process Procedure for SPSS Version 4.0 written by Hayes is employed with a sample of 204, bootstrapped at 5000.

Results: Results show that patient organisation involvement is inversely related to patient waiting period, while the relationship between these two variables is mediated by corruption perception index. Further, moderation effects of the Gini coefficient and Democracy index are only significant in an additive multiple moderation model, i.e., where both moderators are applied at the same time.

Conclusion: Evidence in this study demonstrates the need for patient organisation involvement at an aggregated (continental) healthcare level. This gives impetus to the argument for sustainability through participatory and active engagement of key stakeholders in decision making. However, this theory needs further testing beyond healthcare for validation.

Policy Summary: Implications of this study on policy is the need for governments and healthcare systems for find creative ways to harness the influence of patient organisations through involvement.

Keywords: patient involvement; health inequalities; time-to-treatment; economic inequality; democracy; drug procurement; mediation; moderator variables

1. INTRODUCTION

SDG 3 of the Sustainable Development Goals (SDGs) 2030 on good health and well-being is underpinned by several principles including “ensuring equitable access to health services through universal health coverage (UHC) based on stronger primary care” and “empowering strong local institutions to develop, implement, monitor and account for ambitious national SDG responses.” However, equitable access remains elusive in global healthcare, even more so for cancer treatment, especially where high out-of-pocket expenditures are incurred [1]. Lack of transparency on drug pricing has exacerbated this situation in already resource-constrained healthcare environments [2]. Consequently low- and middle-income countries (LMICs) have paid 20 to 30 times the average prices paid by the developed countries [3]. This inequitable access to anticancer therapy has far reaching implications for the global health fight against cancer, with evidence from 49 European and 63 non-European countries showing that most LMICs experience substantially low anticancer drug availabilities on WHO Essential Medicines List (EML) [1]. According to Dankó [4], these trends may be perpetuated given the current resource-constrained budgetary environments. Moreover, anticancer drugs are considered very expensive, putting more pressure on global healthcare [2,5,6]. Unfortunately, the patient and their families will ultimately bear the burden of negative emotions, life threats and care costs that are worsened by delayed treatment [7].

To counter these trends, healthcare systems need to adopt sustainable practices. To this effect, there is need to create governance models that decentralise and re-align decision processes in a manner that facilitates stakeholder involvement, inclusion through stakeholder empowerment and engaged decision making [8–10]. Borgonovi et al. [8] argue for an ideal balance between financial, economic, political and social sustainability in the different contexts to deliver value in health sustainably. Involving external stakeholders creates knowledge and builds social capital leading to improvement in decision making processes [11]. Further, involvement optimises allocation of resources while dealing with corruption that plagues public service provision [10]. The World Health Organisation [12] opines that a ‘democratic’ type of involvement where the voice of the patient (person) is more pronounced through enhanced engagement in decision making in the broader political context is ideal. However, the patient and other lay actors should not only be involved but have a sense that their contribution matters. More importantly, participatory governance empowers the marginalised and gives more voice to the privileged who may represent the marginalised [13].

Economic inequalities can contribute to significant differences in unequal access to healthcare across countries [14,15]. On the contrary, where societies are egalitarian there seems to be little evidence of healthcare access inequalities [16]. This view is supported by a European comparative health study that found little differences in health equality associated with upward or downward social mobility in Nordic countries [17]. The theoretical framework below is proposed.

This research discusses the mediated and moderated effects of patient organisations involvement on treatment waiting period for cancer patients using the Europe continental data. This global model seeks to unravel how transparency mediates, and how the state of democracy and economic inequality moderate this relationship. The research asks the following questions.

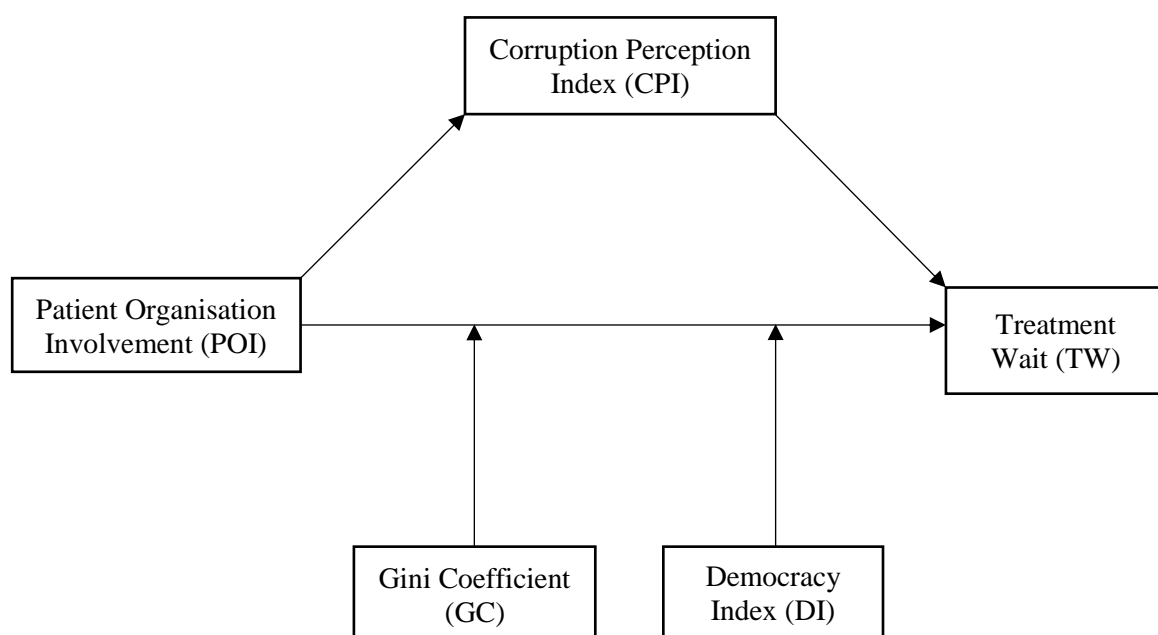
Q₁: What is the effect of patient organisations involvement on treatment waiting period?

Q₂: Is transparency a significant mediator of the relationship between patient organisations involvement and treatment waiting period?

Q₃: Can the relationship between patient organisations involvement and treatment waiting period be strengthened by an increase in the democracy index?

Q₄: What is the effect of the Gini coefficient on the relationship between patient organisations involvement and treatment waiting period?

Theoretical Framework



2. METHODS

Socio-economic variables democracy index, corruption perception index, and the Gini coefficient are used as exogenous variable. In addition, patient organisation involvement is used. The variables are briefly explained below.

Democracy index: Calculated out of a total of 10 points, the data is extracted from the Democracy Index 2020: In sickness and in health? [18].

Corruption perception index: The data is supplied by Transparency International [19]. The scores are given out of 100, with a higher score representing low (favourable) corruption perception.

Gini coefficient: Data is extracted from the Eurostat [20] and Federal Reserve Bank of St. Louis [21]. This data is an expression of the distance between the rich and the poor in each country.

Patient organisation involvement: This variable measures the perception of respondents on the level of patient organisation involvement in respective countries on a Likert scale, with 1 and 4 representing high involvement and no involvement respectively [22].

Treatment Wait: Collected by the Health Consumer Powerhouse (HCP) through Euro Health Consumer Index surveys [22]. The variable measures perception of the respondents on the time it takes for one to receive cancer therapy after decision to treat (DTT) is taken. This is treated as an endogenous variable.

Both models were run on the Model 2 of the Process Procedure for SPSS Version 4.0 [23]. Ordinary Least Square (OLS) regression modelling is run while the indirect effects were computed using confidence intervals (C.I.) at 95% and the sample sizes (204) were bootstrapped at 5000. Bootstrapping is particularly useful in small samples. Confidence interval (CI) resampling method does not rely on standard errors but still makes model computation vulnerable to outliers especially when the outliers are resampled many times [24]. Consequently, data used in this analysis were examined for outliers, and few but not extreme cases were identified which were however within the expected data ranges. Therefore, the analysis was not vulnerable to outlier effects.

3. RESULTS

The results are presented in three parts. First, the descriptive statistics is presented to give an appreciation of the nature of the data. Second, the CPI-mediated relationship between POI and TW and third, the GC-DI additive moderation on POI and TW are discussed.

Descriptive Statistics

Correlational analysis is critical to reveal associations between variables and whether they are significant or not, especially that mediation analysis is based on mutual correlation assumptions [25]. Correlations are reported at different significance values. Table 1 below shows that correlations between the dependent variable (DV) and all the independent variable (IVs) are significant at $p < .001$, except for POI which is significant at $p < .05$.

Table 1: Correlational Analysis

Variable	<i>Treatment Wait</i>	<i>Democracy Index</i>	<i>CPI Score</i>	<i>Gini Coefficient</i>	<i>Patient Organisations Involvement</i>	<i>Mean</i>	<i>S.D.</i>
Treatment Wait (TW)	1					1.79	.44
Democracy Index (DI)	-.33***	1				7.92	1.04
CPI Score (CPI)	-.35***	.87***	1			63.73	16.36
Gini Coefficient (GC)	.29***	-.57***	-.54***	1		30.22	4.34
Patient Organisations Involvement (POI)	.17*	-.19**	-.23**	.06	1	2.47	.65

Correlations *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$

Transparency as a Mediator Between Patient Organisation Involvement and Treatment Wait

The model evaluates *corruption perception index*, which is a measure of transparency, as a mediating variable between *patient organisations involvement* and *treatment wait*.

In this simple mediation model, Treatment Wait was treated as the dependent variable, while Patient Organisation Involvement and Corruption Perception Index were explanatory and mediator variables respectively. At this stage, it is worth reporting that both Democracy Index and the Gini coefficient were found to have no mediation effect on the relationship between the IV and DV. Therefore, this result is not discussed in this paper.

Overall, the regression model, $F(1, 202) = 11.08$, $p < 0.001$, $R^2 = 0.052$ is significant. Results show that in the mediation model, the regression of Treatment Wait (TW) on Patient Organisations Involvement (POI), ignoring the mediator, was significant, $b = .19$, $t(202) = 2.46$, 95% C.I. (.023, .213), $p < .05$. The regression of the mediator, Corruption Perception Index scores (CPI) on POI scores, was also significant, $b = -5.74$, $t(202) = -3.47$, 95% C.I. (-9.000, -

2.481), $p < .01$. When measuring for indirect effect, results showed that the mediator (CPI), controlling for the POI scores, was significant, $b = -.009$, $t(201) = -5.19$, 95% C.I. (-.012, -.006), $p < .001$. Finally, when controlling for the mediator (CPI), POI scores were an insignificant predictor of TW scores, $b = .07$, $t(201) = 1.37$, $p = .17$. Further, the VAF = indirect effect/total effect * 100 (.052/.118*100) = 44%.

The direct effect of POI on TW was insignificant, $b = .066$, 95% C.I. (-.029, .162), $p = .173$. On the other hand, the indirect effect was significant $b = .052$, bootstrapped C.I. (.020, .091). Given the VAF statistic of 44%, we can conclude that corruption perception partially mediates the relationship between patient organisations involvement and treatment wait (the time it takes to receive cancer treatment).

An Additive Multiple Moderation Model: Gini Coefficient and Democracy Index as Moderators

A relationship between the IV and the DV is said to be moderated by a third variable when the latter interacts with the IV to predict the DV, and the strength of the interaction is determined by the strength of the moderator [25]. A series of moderated relationships between POI and TW were explored, where POI was the predictor variable while TW was the outcome variable. All single moderation models were insignificant. However, results show that both the Gini coefficient (GC) and Democracy index (DI) variables only become significant when their interaction is simultaneous in a multiple moderated regression model of the POI-TW as shown in *Table 2* below.

The overall model $F(5,198) = 6.589$, $p < .001$, $R^2 = .166$ produces an R^2 which is significantly different from 0. It, however, explains a small portion of the variation of the treatment wait variable.

Table 2: Patient Organisation Involvement - Treatment Wait with Moderators and Interaction Terms Regression Model

	coeff	se(HC3)	t	p	LLCI	ULCI
constant	1.772	.030	59.957	.000	1.714	1.830
PatInv	.100	.050	1.998	.047	.001	.198
DemInd	-.076	.036	-2.127	.035	-.146	-.006
Int_1	-.145	.066	-2.193	.029	-.276	-.015
GiniCoef	.019	.008	2.266	.025	.002	.036
Int_2	-.029	.014	-2.139	.034	-.056	-.002

All the three main independent variables are significant predictors of TW. POI with $b = .10$, $t(198) = 1.998$, 95% C.I. (.001, .198), $p = .05$, has a higher predicting power than the

other two variables. DI is negatively associated with TW at $b = -.08$, $t(198) = -2.127$, 95% C.I. (-.146, -.006), $p = .04$. GC with $b = .02$, $t(198) = 2.266$, 95% C.I. (.002, .036), $p = .03$, has the lowest predicting power of the three.

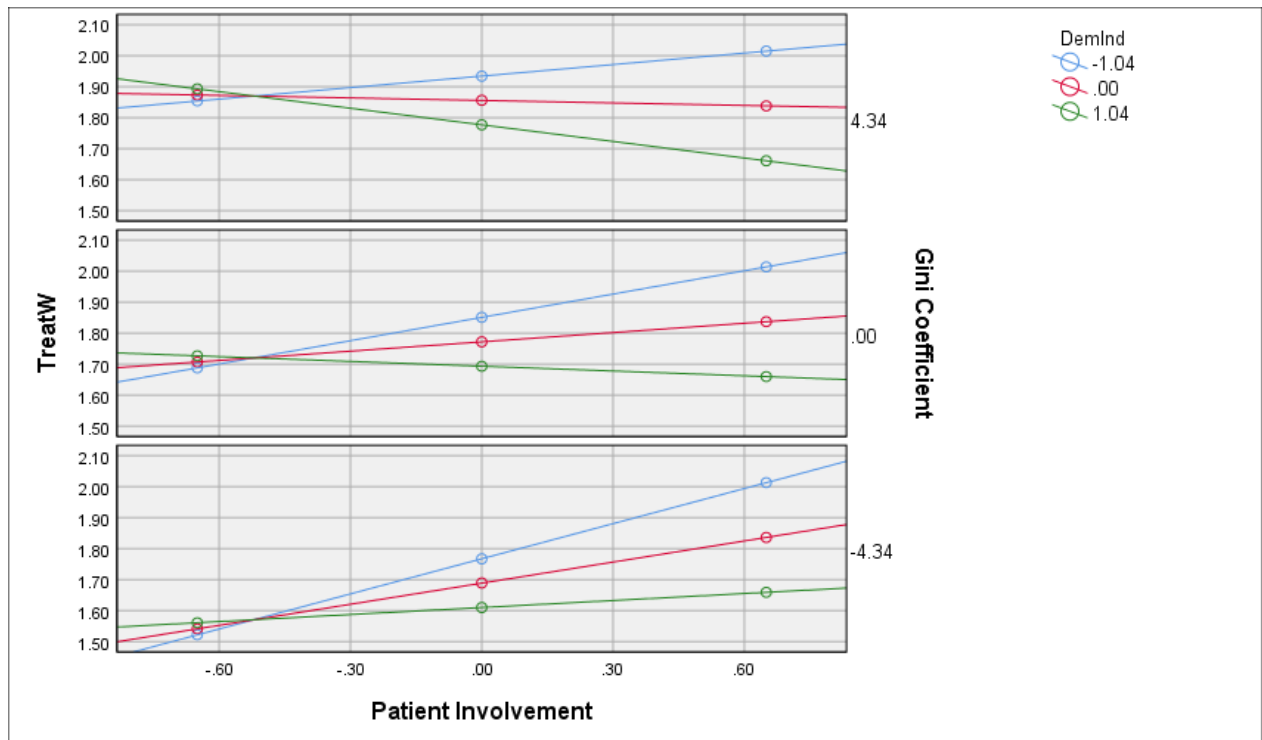
The interaction term 1 (POI x DI) is significantly different from 0. The addition of the POI*DI interaction $F(1,198) = 4.809$, $p = .03$, leads to a small change in $R^2 = .026$. Similarly, addition of the POI*GC interaction $F(1,198) = 4.575$, $p = .03$, leads to a small change in $R^2 = .022$.

Evidence of the conditional effects of POI on TW at different values of POI*DI and POI*GC is presented in the *Table 3* and visualised in *Figure 1* below. Conditional effects are calculated at -1 (low), 0 (average) and +1 (high) degrees of freedom (*d.f.*). Results show that at low levels of DI a decrease in GC positively predicts the effects of POI on TW. This is shown by strong significant predictive power of GC at low level $\beta = .378$, 95% C.I. (.131, .624), $p = .003$, and a weaker but significant predictive power at average levels $\beta = .251$, 95% C.I. (.088, .413), $p = .003$. However, an increase in GC has no significant effects $\beta = .124$, 95% C.I. (-.016, .264), $p = .082$. At average DI, a similar pattern where a decrease in GC positively predicts the effect of POI on PW is reported, while an increase in GC becomes an insignificant predictor of the conditional effect of POI on TW. On the contrary, at high levels of DI neither the decrease nor the increase in GC has significant predicting power on the conditional effect of POI on TW. This finding may partly explain what was observed in Nordic countries [17].

Table 3: Conditional effects of the Patient Organisations Involvement at values of the moderators (Democracy Index and Gini Coefficient)

DemInd	GiniCoef	Effect	se(HC3)	t	p	LLCI	ULCI
-1.040	-4.340	.378	.125	3.020	.003	.131	.624
-1.040	.000	.251	.083	3.037	.003	.088	.413
-1.040	4.340	.124	.071	1.747	.082	-.016	.264
.000	-4.340	.227	.080	2.822	.005	.068	.385
.000	.000	.100	.050	1.998	.047	.001	.198
.000	4.340	-.027	.075	-.363	.717	-.174	.120
1.040	-4.340	.076	.082	.920	.359	-.086	.237
1.040	.000	-.051	.087	-.586	.558	-.224	.121
1.040	4.340	-.178	.125	-1.426	.155	-.424	.068

Figure 1: Patient Organisation Involvement with Treatment Wait, Moderated by Democracy Index and Gini Coefficient



4. DISCUSSIONS

This study presents a global (continental) model based on the developed Europe. However, the results have implications at country level too. Public procurement is vulnerable to resilient corruption. Systemic corruption thrives where there is information asymmetry [26]. Moreover, corruption pervades all areas of healthcare including drug procurement and drug distribution [27]. The results of the study present corruption perception as mediator of the relationship between patient organisation involvement and treatment wait. This supports the idea that involvement of stakeholders in the drug procurement process may only have more significant impact if involvement occurs within transparent systems. That, involvement may only serve to drag the system if information symmetry is not attained. Secrecy on pricing data may be detrimental to patient access to drugs [2]. At policy level, the results suggest countries should make efforts to ensure patient organisations and lay actors are involved in drug procurement decisions, either by law or practitioner invitations at healthcare centre level.

The moderation effect results prove that this effect is significant only when both the Gini coefficient and democracy index are at play, in an additive moderation. This conditional effect is only significant when both moderators are at low and average levels. The largest conditional effect is derived when both moderators are low. On the surface of it, this implies that the impact of patient organisations involvement is more pronounced when societies are more egalitarian,

even when democracies are not fully mature. In addition, in highly democratic countries economic inequality may not play a significant role in determining access to cancer drugs, owing to improved accountability.

5. IMPLICATIONS

The findings of this study have implications for comparative health system governance/comparative clinical governance studies. When key stakeholders like patient organisations and other lay actor are involved, outputs like efficiency-productivity-quality, perception-satisfaction and others can be achieved, leading to improved outcomes in sustainable finance, improved morbidity rates, and productive life years gained.

REFERENCES

- [1] N.I. Cherny, R. Sullivan, J. Torode, M. Saar, A. Eniu, ESMO International Consortium Study on the availability, out-of-pocket costs and accessibility of antineoplastic medicines in countries outside of Europe, *Annals of Oncology*. 28 (2017) 2633–2647. <https://doi.org/10.1093/ANNONC/MDX521>.
- [2] W.H. Organization, Technical report: pricing of cancer medicines and its impacts: a comprehensive technical report for the World Health Assembly Resolution 70.12: operative paragraph 2.9 on pricing approaches and their impacts on availability and affordability of medicines for the prevention and treatment of cancer, World Health Organization, 2018.
- [3] R. Silverman, J. Madan Keller, A. Glassman, K. Chalkidou, Tackling the Triple Transition in Global Health Procurement. Final report of CGD’s working group on the future of global health procurement, (2019). <https://www.cgdev.org/sites/default/files/better-health-procurement-tackling-triple-transition.pdf>.
- [4] D. Dankó, Health technology assessment in middle-income countries: recommendations for a balanced assessment system, *Journal of Market Access & Health Policy*. 2 (2014) 23181. <https://doi.org/10.3402/jmahp.v2.23181>.
- [5] M.L. Metzger, A. Billett, M.P. Link, The Impact of Drug Shortages on Children with Cancer — The Example of Mechlorethamine, *New England Journal of Medicine*. 367 (2012) 2461–2463. <https://doi.org/10.1056/nejmp1212468>.
- [6] M. Siddiqui, S.V. Rajkumar, The high cost of cancer drugs and what we can do about it, *Mayo Clinic Proceedings*. 87 (2012) 935–943. <https://doi.org/10.1016/j.mayocp.2012.07.007>.

- [7] M.L. Gatesman, T.J. Smith, The Shortage of Essential Chemotherapy Drugs in the United States, *New England Journal of Medicine*. 365 (2011) 1653–1655. <https://doi.org/10.1056/nejmp1109772>.
- [8] E. Borgonovi, P. Adinolfi, R. Palumbo, G. Piscopo, Framing the shades of sustainability in health care: Pitfalls and perspectives from Western EU Countries, *Sustainability (Switzerland)*. 10 (2018). <https://doi.org/10.3390/su10124439>.
- [9] A.E. Denburg, M. Giacomini, W.J. Ungar, J. Abelson, “The problem is small enough, the problem is big enough”: A qualitative study of health technology assessment and public policy on drug funding decisions for children, *International Journal for Equity in Health*. 19 (2020) 1–17. <https://doi.org/10.1186/s12939-020-01164-w>.
- [10] C. Pateman, Participatory Democracy Revisited, *Perspectives on Politics*. 10 (2012) 7–19. <https://doi.org/10.1017/S1537592711004877>.
- [11] F. Monteduro, I. Cecchetti, Y. Lai, V. Allegrini, Does stakeholder engagement affect corruption risk management?, *Journal of Management and Governance*. 25 (2020) 759–785. <https://doi.org/10.1007/s10997-020-09527-9>.
- [12] World Health Organisation, WPR/2007/ICP/MNH /2.4-E Report series number: RS/2007/GE/73 (JPN) English only Report. International symposium on people-centred health care: reorienting health systems in the 21st century World Health Organization Regional Office for the Western Pacific Manila, Philippines, 2007.
- [13] P. Gustafson, N. Hertting, American Review of Public, *The American Review of Public Administration*. 47 (2017) 538–549. <https://doi.org/10.1177/0275074015626298>.
- [14] J. Beckfield, S. Olafsdottir, B. Sosnaud, Healthcare Systems in Comparative Perspective: Classification, Convergence, Institutions, Inequalities, and Five Missed Turns, *Annual Review of Sociology* . 39 (2013) 127–146. <https://doi.org/10.1146/annurev-soc-071312-145609>.
- [15] D. Stuckler, Population Causes and Consequences of Leading Chronic Diseases: A Comparative Analysis of Prevailing Explanations, 2008. www.oxha.org.
- [16] A. Björnberg, A. Phang, Euro health consumer index 2018, *Health Consumer Powerhouse*, 2018.
- [17] I. Campos-Matos, I. Kawachi, Social mobility and health in European countries: Does welfare regime type matter?, *Social Science & Medicine*. 142 (2015) 241–248. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2015.08.035>.
- [18] The Economist Intelligence Unit, *Democracy Index 2020: In Sickness and in Health?*, London, 2021.

- [19] Transparency International, Corruption Perceptions Index 2020: Score timeseries since 2012, (2021).
- [20] Eurostat, Gini coefficient of equivalised disposable income - EU-SILC survey, (2021).
- [21] Federal Reserve Bank of St. Louis, Economic Research, Gini Coefficient for Albania. (2020).
- [22] Health Consumer Powerhouse, EHCI 2018 Single Indicator Score Sheets, (2018).
- [23] A.F. Hayes, Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis, (2021).
- [24] P.S. Creedon, A.F. Hayes, Small Sample Mediation Analysis: How Far Can We Push the Bootstrap?, 2015.
- [25] B. Burger, J. Polet, G. Luck, M.R. Thompson, S. Saarikallio, P. Toiviainen, Investigating relationships between music, emotions, personality, and music-induced movement, 2013.
- [26] S. Williams-Elegbe, Systemic corruption and public procurement in developing countries: are there any solutions?, *Journal of Public Procurement*. 18 (2018) 131–147. <https://doi.org/10.1108/JOPP-06-2018-009>.
- [27] T. Vian, Review of corruption in the health sector: theory, methods and interventions, *Health Policy and Planning*. 23 (2008) 83–94. <https://doi.org/10.1093/heapol/czm048>.



SESSION 2. CHALLENGES IN MANAGEMENT (ENGLISH)

TEACHING ENTREPRENEURSHIP AT HTW DRESDEN

STEPHAN KÜHNEL

Professor of Auditing and Management Consulting

Hochschule für Technik und Wirtschaft Dresden

stephan.kuehnel@htw-dresden.de

Abstract

This paper describes initiatives at HTW Dresden, a German University of Applied Sciences, that aim at teaching entrepreneurial knowledge and skills. It builds on Kühnel (2019). Students from the various faculties of the University are offered the opportunity to successfully found their own business. The document applies a case study format.

Keywords: Entrepreneurship, Start Up, Education

1. INTRODUCTION

This Ferenc Farkas International Scientific Conference is entitled “Management Revolutions”. This paper presents insights on how to structure a university program that promotes entrepreneurial spirit for the curriculum and structures specific initiatives for students.

This contribution will present an approach to teaching entrepreneurship in the context of start-ups. Results are based on personal experiences of the author at HTW Dresden, a German University of Applied Sciences. While Kühnel (2019) has focused primarily on the perspective of the curriculum of business administration, this paper broadens the scope on initiatives that are available to students from all faculties. It highlights the need for experimentation. The background is the recent¹ founding of an *innovation laboratory*. It is called “LabX” and presents an opportunity to investigate technical and business implications of an idea that students or University staff want to explore. Input may come from existing research projects, from individual students or other sources. The paper will put this experimentation approach at the center and develop interrelationships with other initiatives

It is organized as follows: After some background information on the University, two formats are discussed: (i) the *innovation laboratory*, and (ii) the network infrastructure and relevance of the University’s *incubator*. Together with topics from the curriculum, the overall approach

¹ LabX started its operation in fall 2021.

will be characterized. This includes some specific measures to address how the concept is being put into practice.

2. HTW DRESDEN

It might be useful to present some information on the institution in the beginning. This enables the reader to better understand the relevant knowledge domains and context of the various initiatives. HTW Dresden is a German University of Applied Sciences. It offers an integrated set of academic disciplines and consists of eight faculties. There are approx. 180 professors and approx. 5,000 students. Research is clustered in four general lines of contents: mobile systems and mechatronics, sustainability, information systems and management/entrepreneurship. The latter topic shall be addressed in this paper. However, I will add aspects of education. This includes lectures and projects incorporated into students' curriculum.

3. LabX

The objective of LabX is to *develop and test business ideas* which may focus on a specific product, process, or infrastructure relevant to the future of work. Typically, LabX is supporting entrepreneurs prior to the formal founding of a business venture. Put differently, the objective is to help entrepreneurs during the creative phase of conceptualizing their business idea and provide for an opportunity to develop a proof-of-concept. The latter part is fostered by technical equipment and tools typically available in a specialized workshop. For applications on the internet of things (IoT)² the respective environment is called "IoT test bed". The concept phase is supported by rooms for meetings or interaction and more importantly, lectures and other formats that focus on specific needs of future entrepreneurs. All elements of LabX are located at the central campus of the University.

LabX is available to students of HTW Dresden but is also open to employees or individuals working on a project basis with the University. The setting is broad enough to allow for interdisciplinary approaches, e.g. students from a technical discipline (informatics, mechanical engineering, electric engineering, chemistry etc.) may cooperate in the same setting with peers enrolled in arts or business administration.

² Cf. Yuan (2020).

4. NETWORK FOR INNOVATION AND INCUBATOR

“dresden|exists“ is a network of HTW Dresden, Technical University of Dresden and other research organizations in Saxony. It has been focusing on entrepreneurship for more than 15 years. Students are offered insights and experiences on founding their own businesses. It also serves as a vehicle to transfer results from various areas of research into the marketplace.

HTW Dresden’s business incubator is called “Gründungsschmiede” (or translated literally, a forge for entrepreneurship).³ It supports startups that are conceptualized and put into practice by members of HTW Dresden. It has been operational since 2000. Further details can be found in Kühnel (2019) or on their website.⁴ Students and other members of the University are offered – general or non-technical – working spaces and access to knowledge and the outcome from research initiatives. The incubator offers lectures and other formats to a larger audience of students and of course to potential founders of a startup. Its offerings are generally not firmly incorporated into students’ curriculum.⁵ The maximum time entrepreneurs may use the benefits of the incubator is two years.

An additional format is an annual competition on startup concepts. It is not limited to members of HTW Dresden. The competition is called Business Idea Slam.⁶ Participants are roughly 100 per year. Startup concepts presented are typically related to a motto or topic for the respective events.

5. THE UNIVERSITY’S CURRICULUM

This section assumes that students will be interested in activities that are part of the University’s curriculum. That’s why the related offering is presented. It serves as context to a better understanding. There are three cases where HTW Dresden has added entrepreneurial aspects related to startups into the curriculum:

A) *Business Administration for Entrepreneurs*

³ There is no formal English translation of the name of the organization, so I will continue to use the German word “Gründungsschmiede”. For general information: <https://www.htw-dresden.de/en/entrepreneurship> (accessed March 17, 2022).

⁴ The website also includes a list of projects supported by the incubator. Unfortunately, current teams are only described in German language, cf. <https://www.htw-dresden.de/gruendung/startups> (accessed March 17, 2022). Earlier teams are also presented in English language at <https://www.htw-dresden.de/en/entrepreneurship/our-startups> (accessed March 17, 2022).

⁵ An exception is mentioned below.

⁶ Link: www.htw-dresden.de/slam (accessed March 17, 2022).

This module is aimed at non-business students and provides a basic knowledge of central aspects of business administration for future entrepreneurs. There are approx. 15-20 participants during a semester.⁷

B) *Business Model*

This is a mandatory module in the business administration bachelor program. Approx. 85 students per year are encouraged to develop a business model⁸ for a new venture. This is a team-based and workshop-oriented format. Theoretical aspects of strategic management reflect the broad lines of the market-based view (e.g. Porter, 1980 or Grant, 2019) and the resource-based view (e.g. Barney, 1997). Details on its contents have been presented in Kühnel (2019).

C) *Business Plan*

This elective module is targeted specifically entrepreneurs that want to set up their own business. It is offered once a year and is open to students from all academic domains.⁹ The objective is to develop a business idea that can be presented to a jury and defended in a more detailed business plan than in the mandatory equivalent for students of business administration. From the perspective of business administration, the mandatory module sets the basis that this elective course builds upon. The assumption – although not formally required – is that a student of business administration may join a start-up team so that different perspectives on the start-up process are covered. Further details can be found in Kühnel (2019). Staff of the incubator participate in the lectures.

In essence, students can choose what type of employment they want after finishing their academic studies. Traditionally, German Universities have not spent too much time of the curriculum on the entrepreneurial aspects of founding one's own business. This may explain the short list of modules presented here.

6. PUTTING THE ELEMENTS TOGETHER

This section presents the overall concept related to startups at HTW Dresden. Startup-related activities shall address different stakeholders' needs: (i) The first aspect is within the context of lectures and educational activities. (ii) There is a link to current or future research activities to

⁷ A course description is available from the website of the University at <https://apps.htw-dresden.de/app-modulux/frontend/module/>. The number to be entered into the form is W904.

⁸ The lecturer typically use Osterwalder et al (2011) for this course.

⁹ During the initial phase, "game of cards" from Gassmann et al. (2017, 2018) are used. Each of the 55 cards presents a very short summary of a type of business model which students can use to sharpen their understanding of the respective team's own approach.

identify and act upon entrepreneurial opportunities. (iii) Knowledge and skills resulting from the University’s activities are transferred into practice. The following exhibit tries to capture these aspects graphically.



Exhibit 1: Overview of the Concept¹⁰

Putting the three perspectives into action means that LabX and the incubator cooperate quite closely. There are monthly meetings between members of the two initiatives. Taken together, there are aspects of creativity to *identify opportunities from the technical and/or business point of view*. Ideas may be *put into practice and tested* at LabX to identify whether there is a need for improvement or whether the current concept needs refinement. Business opportunities may be discussed and presented within LabX – which is co-chaired by individuals from technical (i.e. informatics) and business administration fields – and/or later with the incubator. A more general aspect is that entrepreneurial understanding is promoted to a larger audience at HTW Dresden and the potential to market results from applied research may be increased. The following exhibit tries to capture the cooperation between both entities graphically. Please note that there are significant overlapping areas in the exhibit.

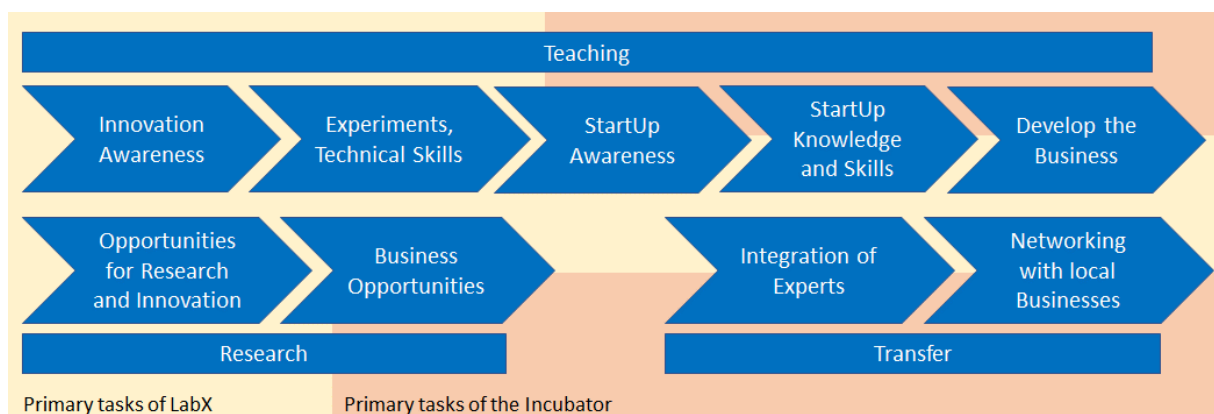


Exhibit 2: Tasks of LabX and the Incubator “Gründungsschmiede”¹¹

¹⁰ This exhibit is based on internal material.

¹¹ This exhibit is based on internal material.

From the teaching methodology, aspects of the supply model (reproduction of results like lecturing), the demand model (individual team's needs) and the competence model (discussion and presentation of results) are combined.¹²

On a more pragmatic level of analysis, I would like to point to selected formats that are or will be used at LabX:

- *WandelBAR*¹³

It is a meeting point to address startup issues on a monthly basis. Topics are selected based on inputs from participants, presented and discussed. For example, the content relates to intellectual property/patents, product liability, certification, organizational issues and alternative sources of financing. The presentation format includes at least one person that has founded a business and therefore can contribute "hands on"-knowledge and skills.

- *Workshops*

They are typically scheduled for 4-5 days and cover a selected topic in depth. To give an example, the last workshop has focused on issues of the industrial internet of things (IIoT). The workshops are typically scheduled in periods where there are no lectures to allow for the participation of students. Ideas and solutions found during the workshops are analyzed and there will be a follow-up on the context of other LabX activities.

- *Open door events*

Events allow access for students interested in the activities of LabX. These events are scheduled approx. once or twice a month during the lecture period. The focus is here on technical applications to demonstrate opportunities and provide for feedback from this part of the audience, i.e. students from technical or IT-related programs.

- *Team presentations*

Within the limits of confidentiality teams that use LabX are encouraged to present their experiences, approaches, and solutions to the audience. This format is extended to include external contributions from entrepreneurs or former LabX teams.

- *Entrepreneurial presentations*

These are specifically aimed at the staff of HTW Dresden.

- *Lectures*

As indicated above, the current curriculum offers three modules for students that last

¹² Cf. Nabi et al (2017).

¹³ The name refers to a bar as a meeting point. The second meaning is to identify the possibilities for a change, i.e. the entrepreneurial domain. So the description has a "double" meaning.

for a semester. This will be extended. There will be an offer to lecturers to use “pre-packaged” content and expertise on start-ups where there is no current opportunity for a separate module. I.e. during a semester one or two lectures on start-up related topics are offered to students in the context of another (but thematically related) module. Within a longer-term perspective, a dedicated elective module to innovation and startup management is being developed. This can be used in the curriculum of various areas of study at HTW Dresden.

The main objective is of course to foster the development of ideas or concepts for a startup. This is done at the level of individual teams. They are referred to as *Kick Start Teams*. Member wishing to participate in this format, apply with their idea or issue to LabX. The application shall be a short description of the team’s intent, not exceeding one page. The description shall be focused on the idea, the target market for the future product or service, required technical equipment. Applications can be submitted every three months and are reviewed by a jury composed of members of HTW Dresden and external experts. Criteria applied in the selection are the level of innovation, market potential and viability of the idea. The format allows teams to use equipment of the University, consulting services on technical and management issues and some money to cover for expenses related to their idea or issue (up to EUR 7,500 per team). Each team is assigned a coach – typically a lecturer at HTW Dresden – that is available for an exchange of ideas (technical and/or management aspects) and who provides advise to the respective Kick Start Team. In addition, at the staff level there is a research or scientific assistant assigned to each team. The maximum time-frame available to a team is six months.

LabX has opened in fall 2021. Currently, there are four active Kick Start Teams. This amount is to be extended significantly during 2022 and in the following years. The expected number of teams is up to 19 per year (i.e. maximum capacity). To achieve this objective, students are informed about the potential support by LabX and research output (e.g. from a student’s thesis or a formal research project) is analyzed regularly.

7. EXPECTED RESULTS

The approach described so far centers around two main initiatives (LabX and the incubator) plus the University’s curriculum. I think, the descriptions highlight that the attempt is to broaden the continuous flow of information and to provide opportunities to students and staff of HTW Dresden. As this is a longer-term initiative, measurable results will primarily be seen in the future. An obvious example is the number of Kick Start Teams and the cooperation with local

businesses as sponsors. In Dresden, there are many small and medium-sized companies but also larger entities such as Bosch, Infineon, SAP, T-Systems MMS. There is regular cooperation with businesses in the context of project-based teaching formats. Financial – in contrast to operational - performance of the Kick Start Teams is not monitored at the level of LabX as this is a too short period for this purpose. However, at the level of the incubator both financial and operational aspects are covered.¹⁴ The curriculum aspect further implies that additional members of the University are included in the efforts.

8. DISCUSSION AND CONCLUSION

This paper presents a descriptive account of startup-related institutional support available at HTW Dresden. The underlying assumption is that education in entrepreneurial domains like starting an own business requires practical skills. The implementation combines technical and management aspects and allows for students' initiative, thinking and learning from entrepreneurial practice (cf. Kühnel, 2019). This offers student an alternative path for their future career.

Some related initiatives assume the perspective of business administration only. Experiences at HTW Dresden suggest that at least in the early steps of founding a business, an interdisciplinary approach may be more relevant. The argument put forward is for the entrepreneurial team to develop a product or service for which there is a market. These steps require experimentation. I have presented a format on how this opportunity for experimentation may be structured. Effectively, I have put an emphasis on the institutional environment, i.e. the “building blocks” of an University's approach to put knowledge and skills into practice by supporting the startup process. It would be very interesting to compare this approach with experiences from other Universities, and from an international perspective too.

REFERENCES

- Aldrich, H.E.; Ruef, M. 2018. Unicorns, Gazelles, and other Distractions on the Ways to Understanding Real Entrepreneurship in the United States. *Academy of Management Perspectives*, Vol. 32, pp. 458-472.
- Barney, J.B. 1997. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Reading: Addison Wesley.
- Gassmann, O.; Frankenberger, K.; Csik, M. 2017. *Geschäftsmodelle entwickeln, 2/e*. München: Hanser.

¹⁴ For a general discussion of the relevance of financial indicators cf. Aldrich/Ruef (2018).

- Gassmann, O.; Frankenberger, K.; Csik, M. 2018. Der St. Galler Business Model Navigator - 55 Karten zur Entwicklung von Geschäftsmodellen. München: Hanser.
- Grant, R.M. 2019. Contemporary Strategy Analysis, 10/e. Hoboken: Wiley.
- Kühnel, S. 2019. Teaching Entrepreneurship at HTW Dresden: The Case of Start Ups. In: László, G.; Németh, J.; Sipos, N. (Eds.) 2019. Vezető és menedzser – Emlékkötet Farkas Ferenc születésénét 70. évfordulójára. University of Pécs, pp. 303-314.
- Nabi, G.; Linan, F.; Fayolle, A.; Krueger, N. 1997. The Impact of Entrepreneurship Education in Higher Education - A Systematic Review and Research Agenda. Academy of Management Learning & Education, 2017, Vol. 16, No. 2, pp. 277–299.
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y.; Wegberg, J.T.A. 2011. Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer. Frankfurt: Campus.
- Porter, M.E. 1980. Competitive Strategy – Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press.
- Yuan, L. 2020. Interactive system design of entrepreneurship education based on internet of things and machine learning. Journal of Intelligent & Fuzzy Systems, Vol. 39 , pp. 5761–5772.

Acknowledgements

The author would like to thank staff of HTW Dresden and the incubator (“Gründungsschmiede”) for proving additional insights to my teaching in the field.

THE ENTRY BARRIERS OF OLIGOPOLY MARKET: JORDAN TELECOM MARKET

ASAD EQAB AYOUB

PhD candidate

University of Pécs

aaayoub1988@gmail.com

Abstract

This study sheds light on companies' entry barriers in oligopolistic markets. Besides, it focuses on the case of the telecom market in Jordan. It describes what new entrants may encounter in this oligopolistic market once they plan to enter it, launch their activities, and offer telecom services to the Jordanian population. An oligopoly market is characterized mainly by a few dominating companies with high competition. An analysis was conducted, and it was found that entry into the Jordan telecom market requires massive investment, remarkable capabilities, and other challenging requirements, especially the expensive licenses granted through a competitive and complicated licensing process. Due to all these high barriers, any new operator who plans to enter this market needs to think deeply and strategically to access this market to overcome the existing obstacles and occupy a position in this market.

Keywords: entry barriers, oligopoly, market competition, telecom market

1. INTRODUCTION

Oligopoly is a type of imperfect competition. It is a specific market structure in which a few dominating companies interact and compete with each other and hold a considerable value of the market share (Gregova 2009). Oligopoly markets are the ones in which the competitors concentrate on making a difference or a differentiation in their products to benefit and meet customers' needs. Besides, these firms or businesses try to focus on how their competitors are likely to react so that they can figure out what suitable action is to be taken accordingly. It is essential to mention here that high competition in markets led to restrictions like raising the prices and the outputs of the market and the division in the marketplace itself (Vives 1999).

This paper aims to deeply study the types of entry barriers in the Jordan telecom market and their impact on this vital market in terms of service improvement, investment, and the

possibility of having new companies that can add more value. Noting that the telecom market in Jordan is an outstanding example of an oligopoly market that was significantly improved in recent years in terms of the size of networks and the types of services offered to the customers in Jordan.

The telecom market in Jordan has started to expand rapidly in recent years, especially after the privatization of the market by the government of Jordan. This important policy has opened the door for new companies that put a massive investment in this vital and dynamic market. Consequently, the telecom market has emerged as a technology start-up hub for the Middle East. This has been made possible due to a focus on ICT education and the regulatory environment supporting ICT investment.

2. LITERATURE REVIEW

2.1 Entry barriers

Entry barriers are a term that describes the elements that prevent any new entrant from accessing any market or industry. According to Bain (1956), entry barriers enable firms to raise prices above the minimum cost level with no automatic correction through the entry. Thus, this allows firms to operate profitably with unit costs as they are not the lowest attainable for the going industry output. Moreover, concerning the market structure theory, an oligopolistic market structure firms behave naturally to get out the other competitors and perform in an analytical framework.

The following are the main sources of entry barriers that face any entrant to access any industry:

a. Economies of scale

It is the reduction in the cost of a single unit as the volume of production increases. Therefore, if the firm enters the market on a small scale, the entrant will have no tangible impact on the prices or the outputs of the already established firms. In contrast, if the entrant enters the market on a large scale, it will significantly impact the industry's prices and outputs. It should also be noted here that if the entrant is near the minimum optimal scale, the established firms may minimize the total production to allow new entrant market share. The same situation may happen with no changes in the prices (Rosado-Cubero 2015).

b. Product differentiation

Incumbents have loyal customers and a known brand, which puts many challenges in front of any new entrant who wants to access the market. The latest entrant needs to provide the market with differentiated products and communicate clearly to the target customers. So any new

entrant needs to occupy an influential strategic position, and that requires outstanding capabilities, especially marketing facilities, to ease its mission to access the market (Karakaya & Stahl 1989).

c. Capital requirements

The financial resources needed for infrastructure, equipment, marketing, R&D ...etc. This factor is crucial for any new entrant to access the industry. Therefore, the new entrant firm should acquire the min capital requirement to occupy a place in the new market and have a position in it among other competitors (Karakaya & Stahl 1989).

d. Access to distribution channels

Distribution channels are the chain of businesses or intermediaries in which products or services travel from the company to end-users or customers. These channels can include wholesalers, retailers, distributors, and eventually the Internet. These channels can be considered an entry barrier if the distribution channels are controlled or occupied by the already established companies. Noting that, the first or early market entrants use intensive distribution strategies to limit the access to distributors for the potential market entrants (Karakaya & Stahl 1989).

e. Cost disadvantages independent of scale

The current operating companies in a particular industry or market may have several advantages that any new entrant cannot replicate, such as experience curve, access to raw materials, favorable locations, and governmental support. These factors give an advantage to these incumbents and function as a barrier for any potential entrant (Karakaya & Stahl 1989).

f. Government policy

Government legislation such as permits or licenses can limit the number of firms working in a particular market or industry (Karakaya & Stahl 1989). However, these licenses are limited in some regulated industries, such as the telecom industry, or need lengthy procedures. Also, they may be costly such as mobile operator licenses in Jordan, issued by Telecommunications Regulatory Commission (TRC) which is the only authorized entity that grants telecom licenses in the Jordan telecom market (Karakaya & Stahl 1989).

2.2 Oligopoly

Oligopoly is a term that means a "Few Sellers." It is a specific type of market structure in which a few companies interact, compete, and concentrate a considerable proportion of the market share (Gregove 2009). This type of market structure exists in which only a small number of companies produce products either homogeneous or differentiated and dominate the market. Due to such a small number of dominating companies, any change done by any of them in price,

production, or other parameters will affect the other competing companies in terms of profits and output.

2.2.1 Entry barriers in an oligopoly market

When discussing oligopoly and oligopolistic market structure, it is essential to note the importance of the nature of barriers that face potential entrants into an industry and the consequences of these factors on the industry's structure and performance. In the study "*Entry in Oligopoly Theory. A Survey*," the researchers Nti & Shubik (1979) figured out the problem of entry barriers in the oligopolistic market. The study's findings revealed that the issue of entry barriers is not easy. According to many theories, the oligopoly problem needs a profound understanding of strategies, strategic options, and different solutions required for the firms and the entrants. Moreover, entry barriers may be classified as follows:

- a. *Artificial barriers*: This type involves formal barriers by legislation or trade association rules.
- b. *Natural barriers*: This type includes barriers constituted by the technology of production like high economics of scale and high fixed costs.
- c. *Strategic barriers*: This means setting up barriers by the firms to deter potential entrants, such as having low-cost excess capacity and allowing low prices (Stroux 2002). It is important to note here that there are high barriers to entry in an oligopolistic market structure because of the size of the existing enterprises and the competitive advantages gained from that size.

Entry barriers are considered strategies or circumstances that tend to protect a firm from the competition by making entry to the market difficult in front of any potential entrants. Besides, there are additional costs that a potential entrant must incur before gaining access to a market (Bain, 1956). Therefore, it is essential to focus on the costs borne by the new entrants and not only the costs created by firms already in the industry. In this regard, the main impact of entry barriers is that they keep the number of companies competing in an industry small and allow incumbents to earn supernormal profits in the long term. Moreover, entry barriers are seen as entry deterrent conditions. There are three broad categories of activities that deter entry, such as structural obstacles to entry, risks of entry, and reduction of the incentive for entry (Avgeropoulos & McGee 2015).

3. DISCUSSION

3.1 Entry barriers in Jordan Telecom Market

The Telecom market represents a competitive economic market that involves a variety of firms and businesses. This market is vital as it is a vital part of the infrastructure supporting the modern state. In this regard, the technology transition has a significant impact on the telecom market's evolution from price and core service to value-added services. Thus, organizations should concentrate on their range of services and the high quality of their products. This is since technological advancements have altered the competitive landscape in the financial market. Moreover, firms should focus on several elements or factors like service quality and customer shifting costs for firms to conduct business in highly competitive situations. As a result, adhering to those antecedents will help firms enhance their strategic position in the market. All the previously mentioned points and the high degree of competition in the telecom market have put many barriers in front of any new entrant who plans to access this vital market. In Jordan, there are three leading dominating firms: Zain, Umniah, and Orange. These three operators have the needed infrastructure and the capabilities to provide the full range of telecom services, i.e., voice, data, and SMS, to their subscribers.

a. Capital Requirements:

Repullo (2002) in his article (Capital Requirements, Market Power, and Risk-Taking in Banking), argues that the absence of a sufficient capital requirement may lead to challenging problems and pose real obstacles in front of any new entrant emphasizing that in the Banking Industry. For example, the investment in the telecom industry requires a lot of capital investment, so any new entrant needs to think twice before entering such an industry which requires a massive amount of capital investment.

b. Regulatory Barriers:

Telecommunications and information technology services in Jordan are regulated by the Telecommunications Regulatory Commission (TRC). TRC was established in 1995 as an independent government entity responsible for regulating Jordan's telecommunications and information technology sectors.

In Jordan, telecom licenses for new entrants are granted through a competitive licensing process that involves the selection of one or more operators from a group of applicants (TRC Annual report, 2019).

c. Proprietary Learning Curve

Proprietary learning is mostly the time and study to develop knowledge or skills relating to a particular subject or task (Lieberman, 1987). In our case, any new entrant who would like to access the telecom market in Jordan needs to compete with companies possessing strong proprietary learning curves and struggle hard to find a foothold in this industry. On the other hand, the current companies in the Jordanian telecom market have a long experience in all the activities related to the industry, which they gained through several years of experience in the telecom market in Jordan.

d. Retaliation by established producers

In Jordan, there are currently three competing Mobile operators. Competition is severe, and prices are low, showing that competition is currently very effective. Each of these operators has a strong network that effectively covers all the Jordan regions. In this regard, the mission of any new entrant will be challenging since the entrant will face strong retaliation actions from the competitors.

On the other hand, these competitors have millions of loyal customers. Moreover, they provide excellent quality and low prices for telecom services. Moreover, the new entrant will face strong competitors in which each of them is part of a big regional telecom group from which they receive strong support. For example, orange Jordan is part of the Orange Group, and Zain Jordan is also part of the Zain telecom group. (Public Consultation: Review of Mobile Markets in Jordan, 2019).

e. Decline in revenues

Mobile revenues include revenues from the provision of access, domestic and international calls, domestic and international SMS, and data usage. The overall mobile revenues for the mobile market fell around 5% from 2015 to 2017 due to the tough competition and the war of prices between the competitors. The decline in revenues was driven by a decline in prepaid revenues (a fall of around 6%), while the post-paid revenues remained broadly stable from 2015 to 2017. Such a drop in mobile revenues impacted the attractiveness of the telecom market in Jordan, which may reduce the desire to access it by any new entrant (Public Consultation: Review of Mobile Markets in Jordan, 2019).

f. Switching costs:

Switching costs are the costs that a telecom customer bears once they decide to change the telecom operators. Switching costs are considered among the most important economic factors that affect market competition in the telecom market. Both theoretical and empirical studies have shown that switching costs reduce market competition, leading to higher prices, lower

product and service quality, and lower customer welfare. Switching costs have a significant impact on consumers' behavior, which influences the pricing strategy of firms as well. Increasing switching costs is a strategic tool in the hand of the current operators to keep their market positions against other competitors or any new entrants to the market (Lörincz & Nagy, 2007).

3.2 Jordan Telecom Market in the Middle East region

Jordan's government has focused on the use of ICT in a variety of areas, intending to use digital services to improve the country's relatively modest economy. This approach has aided the country's rise in the rankings among other countries in the region in terms of digital connection and internet readiness, as well as attracting international investment.

Jordan's telecom market is one of the most advanced in the Middle East. It is a market that is relatively forward-thinking, having launched 4G LTE services in 2015. The benefits of 15 years of pro-business legislation and a young population of digital users have benefited the country. Mobile subscriptions had increased to 11.1 million by the end of 2014, up from 3.13 million in 2005. Jordanian consumers have switched to a data-driven mobile broadband market, where the biggest carriers, Zain Jordan, Orange Jordan, and Umniah, are fiercely competing (Adnan et al., 2022).

Due to rising corporate competitiveness and rapid global innovation, organizations confront substantial challenges, underlining the importance of strategic planning to ensure business continuity amid potential crises and competition (TRC, 2021). In the Middle East, Jordan ranks second in the telecom market, with Zain, Orange Umniah, which serves approximately 10 million inhabitants (TRC, 2021).

Jordanian telecom providers face a variety of issues, including quickly changing client patterns, as well as financial and technological challenges. It is critical to recognize new trends and turn them into effective plans to maintain profitability (Elsheikh et al., 2018).

4. CONCLUSION

In the Jordan telecom market, many entry barriers are faced by any new entrant, such as high investment, switching costs, regulations, and the low prices of telecom services due to increased competition between current operators. Moreover, all the existing operators have a robust infrastructure and long experience in this domain, and they have strong ties with a prominent regional telecom group that supports them. Moreover, they compete to achieve customer loyalty

by launching different networks and products. The telecom market in Jordan is highly regulated. This means any new entrant needs to have a license from the Jordanian government through TRC to launch its activities. That passes through a complicated and arduous process, noting that these licenses are costly, especially for mobile operating. So, any new entrant needs to think deeply and plan in a different way to access this market and offer new services to Jordanian customers to deal with all the existing obstacles and occupy a strategic position in this oligopolistic market.

Jordan's telecom market has an advanced position among other markets in the neighboring countries in terms of advanced technology employed and the number of customers which makes the telecom market despite all obstacles and high entry barriers an attractive market for international investment where the international companies may find a good volume of potential customers to its new and advanced telecom services.

REFERENCES

- Annual Report, (2019). Telecommunications Regulatory Commission-Jordan.
- Avgeropoulos, S., & McGee, J. (2015). Barriers to entry and exit. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1-3.
- Bain, (1956), "Barriers to New Competition," Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Dua'a Adnan, M., Shariah, A., Aljber, E. J., Al-amryeen, B., & Alghushami, A. (2022). The Impact of Strategic Planning on the Performance of Telecommunications Sector in Jordan. *Saudi J Bus Manag Stud*, 7(2), 61-64.
- Elsheikh, Y., Cullen, A., & Hobbs, D. (2018). e-Government in Jordan: challenges and opportunities. *Transforming Government: People, Process and Policy*.
- Gregova, Elena. (2009). *Microeconomics*. Zilina: EDIS.
- Jordanian Telecommunications Regulatory Commission. (2021). Statistics and indicators. Amman Jordan. Available at: <https://trc.gov.jo/Pages/viewpage?pageID=86>.
- Karakaya, F., & Stahl, M. J. (1989). Barriers to entry and market entry decisions in consumer and industrial goods markets. *Journal of Marketing*, 53(2), 80-91. DOI: <https://doi.org/10.2307/1251415>
- Lieberman, M. B. (1987). The learning curve, diffusion, and competitive strategy. *Strategic management journal*, 8(5), 441-452. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250080504>

Lörincz, L., & Nagy, P. (2007). Switching costs in telecommunications: conclusions from a Hungarian survey. *The Hungarian Competition Authority in the GVH*. 5 (12) 16-24 DOI: <https://doi.org/10.4337/9781781000823.00020>

Nti, K. O., & Shubik, M. (1979). Entry in Oligopoly Theory: A Survey. *Eastern Economic Journal*, 5(1/2), 271-289. DOI: <https://doi.org/10.1017/cbo9780511571893.009>

Public Consultation: Review of Mobile Markets in Jordan (2019).

TELECOMMUNICATIONS REGULATORY COMMISSION. DOI: <https://doi.org/10.1017/cbo9780511493256.008>

Repullo, R. (2002). Capital requirements, market power, and risk-taking in banking. *Journal of financial Intermediation*, 13(2), 156-182. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jfi.2003.08.005>

Rosado-Cubero, A. (2015). Barriers to entry vs. competitive strategy. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 25, 67. DOI: https://doi.org/10.5209/rev_cese.2015.v25.53633

Stroux, S. (2002). Economics of Oligopoly: An Introduction for Lawyers: <https://doi.org/10.23943/9781400829224-001>

Vives, X. (1999). *Oligopoly pricing: old ideas and new tools*. MIT press.

DEVELOPMENT OF DYNAMIC CAPABILITIES

TAMÁS FARKAS

PhD student

Szegedi Tudományegyetem, Gazdaságtudományi Kar, Üzleti Tudományok Intézete

farkas.tamas@eco.u-szeged.hu

Abstract

The literature on dynamic capabilities is one of the best known and fastest growing fields of modern management sciences, and interest in it has grown steadily over the past 20 years. However, even with the increase in interest, relatively less attention was paid to the creation and development of these capabilities. Previous research on the topic is often too generic or based on quite different theoretical assumptions, making it difficult to draw important conclusions from them. This literature review presents what is currently known about the creation and development of dynamic capabilities, summarizing the process of development. The process for the development of dynamic capabilities begins with a need for change generated by a new stimulus. When this need for change arises, a development team is formed to develop the dynamic capability and embed it in the organizational routines.

Keywords: dynamic capabilities, development of dynamic capabilities, literature review

1. INTRODUCTION

Interest in dynamic capabilities has grown steadily over the past twenty years and has become one of the most researched topics in management (Danneels 2016, Schilke et al. 2018). Dynamic capabilities can be defined as “the firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments., (Teece et al. 1997, 516.). The primary function of these dynamic capabilities is change; change in the organization's resources and in its capabilities (Teece et al. 1997; Eisenhardt & Martin, 2000; Zahra & George, 2002; Wang & Ahmed, 2007), but also in the organizational structure (Rindova & Kotha, 2001; Galunic & Eisenhardt, 2001). Dynamic capabilities should be distinguished from *operational capabilities* (in other words *operating routines*, or *ordinary capabilities*). Operational capabilities are the organizational capabilities through which an organization generates revenue. These are static capabilities, that enable an organization to

satisfy the needs of the same customers with the same product to the same extent. Without these capabilities, the organization would not be able to generate income, however, these operational capabilities do not change either the customer base or the product, so a higher level of capabilities: dynamic capabilities are required to implement change (Winter 2003, Zollo & Winter 2002).

While the literature of dynamic capabilities is extensive, we have very limited knowledge of the patterns of their development (McKelvie & Davidsson 2009, Farkas 2022), as this is often seen as a marginal issue by the “mainstream” literature (Cyfert et al. 2021). The purpose of this literature review is to summarize and present in a systematic way the knowledge gained about the development of dynamic capabilities. This literature review seeks to answer the question of how dynamic capabilities are developed according to our current knowledge. The novelty of this study is that it presents the process of development in a comprehensive, aggregated way, as opposed to the research that can be seen in other literature reviews, focusing mainly on one aspect at a time.

1.2. Protocol for data recording and data evaluation

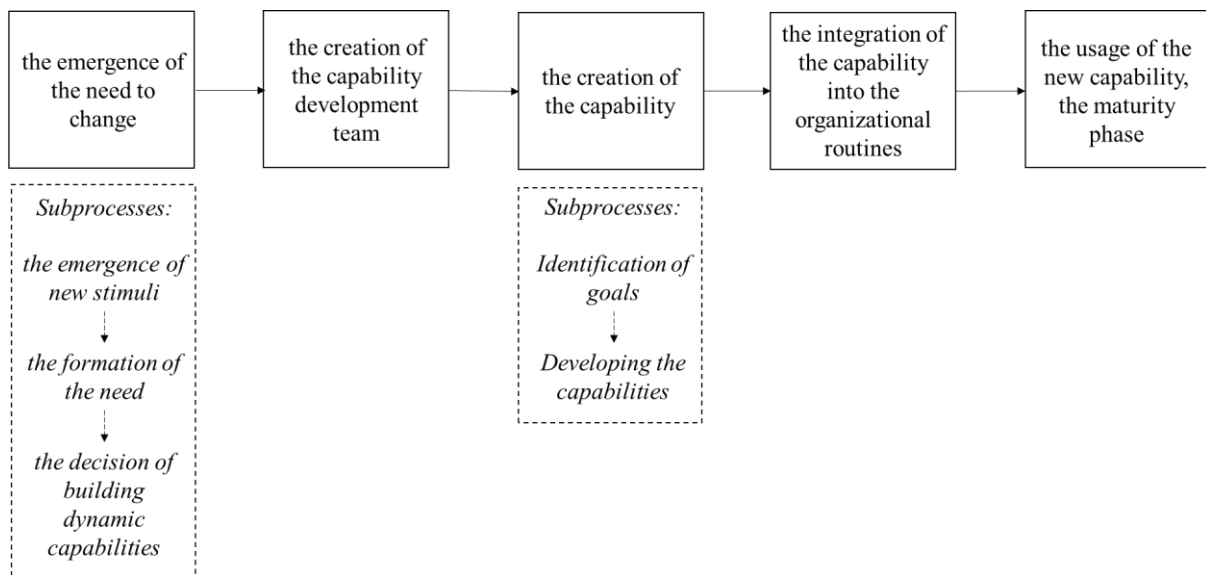
This paper is a theoretical work, and it does not contain any empirical evidence. The data found while reading through the articles selected for this literature review was recorded in tabular form together with its context. In the case of management-type literature reviews, it is worth using a more flexible data recording and data evaluation protocol that can potentially be changed during research (Tranfield et al., 2003). Accordingly, the data was categorized, where each category has been expanded or revised based on new findings. During the evaluation, the data in these categories were evaluated and sorted in a logical order as steps of a process. Presenting this series of steps is the main objective of this literature review.

2. DEVELOPMENT OF DYNAMIC CAPABILITIES

A common presupposition in the study of the development of dynamic capabilities is that the process is a series of linear, sequential steps. In contrast, however, the formation is not always linear, multilateral relationships are also present (Cyfert et al. 2021), and some steps may be left out. The development of these capabilities does not occur in isolation, several capabilities may develop at the same time (Bingham et al. 2015), but common steps can be identified that are present in almost all development processes. The steps present in the development of dynamic capabilities can be grouped into five main phases: (1) the emergence of the need to change, (2) the creation of the capability development team, (3) the creation of the capability,

(4) the integration of the capability into the organizational routines, and (5) the usage of the new capability, the maturity phase.

Figure 1: The steps in the development of dynamic capabilities



Source: Own editing

2.1. The emergence of the need to change

Three steps can be identified in this phase: the emergence of new stimuli, the formation of the need and the decision of building dynamic capabilities.

New stimuli are needed to change the existing routines of the organization so new capabilities can be formed. Stimuli can come from both internal and external sources. The source of the stimulus may be the pressure from poor results (Pablo et al. 2007) or dissatisfaction with any performance dimension (Zollo & Winter 2002), but it may also result from the organization “opening up”, creating new formal and informal relationships, and acquiring stimuli from these new relationships (Donada et al. 2016).

As the new stimuli appear, the organization begins to process and develop a potential response to them. Reactions to these new stimuli are wide-ranging, the organization can ignore them, can respond with the tools of “traditional” change management, can develop ordinary capabilities, or can develop dynamic capabilities. The steps presented in this study shows the process when the organizations decide to respond to new stimuli by developing dynamic capabilities.

Organizational agents using sensing routines are involved in developing a response to needs, identifying that possible changes in organizational routines may be required (Donada et al. 2015). According to the research of Pablo et al. (2007), the identification at this stage is mainly provided by the middle management, they identify the desired reaction: the development of dynamic capabilities. However, the task of middle management does not end with this, they

must also convince the top management that it is necessary to build a new dynamic capability (Pablo et al. 2007).

If the middle management succeeds in convincing the top management or they have the right to make a decision on their own, a decision can be made to build the new capability (Slaouti 2021). As a result of the management's decision, it articulates and occasionally may even codify a desired configuration of knowledge, which serves as an end goal for the members of the team that will create the given dynamic capability (Cepeda & Vera 2007).

2.2. The creation of the capability development team

After the final decision of building a dynamic capability, the next major step is to put together a team (Zollo & Winter 2002, Helfat & Peteraf 2003, Bingham et al. 2015, Slaouti 2021). The members of the team are professionals with different capacities (Helfat & Peteraf 2003), specialists, who can accumulate experience (Zollo & Winter 2002) and who are trained by the organization if necessary (Slaouti 2021).

The role of leaders in forming the group is twofold. On the one hand, in each case, they have to drive the development process (Weerawardena et al. 2007) by finding the agents of change, the individuals, who will help the top management in reaching their new goals (Pablo et al. 2007). Another task of management is to build awareness in the organization, showing what and why the capability development team is doing, thus removing additional barriers to the team's subsequent work (Donada et al. 2016). On the other hand, leaders can decide to what extent they want to be part of the creative process: Leaders can give more authority to the colleagues working on the development (Pablo et al. 2007), but they can themselves be part of the capability building process (Weerawardena et al. 2007).

During the creation of the team, it is possible to involve external actors, thus, to have new knowledge in the organization (Hattore et al. 2021, Slaouti 2021). Whether involving a new actor or using only an existing internal resource base, a process of knowledge articulation and integration begins (Zollo & Winter 2002, Pablo 2007, Slaouti 2021), in which members share their knowledge (Hattore et al. 2021).

2.3. The creation of the capability

After the team is set up, the creation of the capability takes place. The capability creation consists of two sub-phases: identifying goals and developing the capabilities. The capability development can take place through improvisation (Zahra et al. 2006), trial and error (Zahra et al. 2006), learning by doing (Helfat & Peteraf 2003, Schilke et al. 2018), or controlled experimentation (Helfat & Peteraf 2003, Zahra et al. 2006), where the maturity and age of the organization significantly influence the method used for capability building (Zahra et al. 2006).

Whether the capability is created either through copying or as a result of an internal build-up, it takes time for the capability to develop, in other words, there is an iterative process present, where team members learn from the results of previous attempts (Helfat & Peteraf 2003).

When creating a capability, the members of the organization identify the resources that are available to be used for the development of the given capability (Zahra et al. 2006, Slaouti 2021), and then identify those resources (Slaouti 2021) and capabilities (Zahra et al. 2006), which need to be changed or developed. The search for alternatives that meet the expectations of stakeholders begins (Cyfert et al. 2021).

The members of the team involved in the change then define the exact goal of the change and, in some cases, also codify this goal (Donada et al. 2016). They then prepare the organization for the expected changes, on the one hand by supporting organizational learning (Pablo 2007) and on the other hand by generating ideas that help members of the organization to change (Cyfert et al. 2021).

The search for alternatives starts, but the choice between the alternatives is significantly influenced by the composition of the team that creates the capability and the given initial conditions. This means that other teams in the same situation or the same team in different situations may choose different alternatives (Helfat & Peteraf 2003).

The development of dynamic capabilities involves knowledge-based processes (Weerawardena et al. 2007), it is a coordination phase where individuals interacting with each other combine their existing skills and knowledge (Zahra et al. 2006, Donada et al. 2016).

Knowledge codification and knowledge articulation helps the development of dynamic capabilities (Zollo & Winter 2002), but has no impact on the performance of the developed dynamic capability (Marsh & Stock 2006). Organizations attempt to combine knowledge and change their existing routines and processes in a test-like manner (Bergman et al. 2004). This triggers an accumulation of experience (Helfat & Peteraf 2003) that can last until the organization finds the new configuration that it considers appropriate to the situation.

2.4. The integration of the capability into the organizational routines

The new knowledge about the generated dynamic capability can be codified by the organization (Zollo & Winter 2002, Hattore et al. 2021), for example by creating a knowledge repository (Hattore et al. 2021), but the newly emerging dynamic capability can be integrated into the organizational routines without codifying the given knowledge (Bingham et al. 2015).

The created (and perhaps codified) knowledge will be extended to other parts of the organization (Bingham et al. 2015), and the integration of the newly created capability into current routines will begin (Donada et al. 2015, Slaouti 2021). In order for an organization to

be able and willing to accommodate emerging dynamic capabilities, it is necessary to manage existing tensions (Pablo et al. 2007).

When integrating dynamic capabilities (as opposed to static, operational capabilities), attention must also be paid to embedding the capability in the organizational culture (Slaouti 2021). Organizational culture plays an important role not only in the use of dynamic capability but also in its development, it is easier for organizations with an organizational culture open to new knowledge to develop dynamic capabilities (Vicente et al. 2018).

2.5. The usage of the new capability, the maturity phase

When using the new dynamic capability, we enter the stage of maturity. If the ability is in constant use, the organization will not forget it (Helfat & Peteraf 2003). With use, these capabilities become stronger (Helfat & Peteraf 2003, Zahra et al. 2006), and agents of the organization become more proficient using them as these agents gain experience with the capabilities (Schilke et al. 2018). Over time, the knowledge about the dynamic capability will contain more and more tacit knowledge elements (Helfat & Peteraf 2003). Somewhere in the process of developing dynamic capabilities (but not necessarily at the very end), members of the organization will forget the old, replaced routines (Slouti 2021).

3. CONCLUSION

The (general) process of developing dynamic capabilities is triggered by a new stimulus from an external or internal source. After processing new stimuli, the organization can choose from a variety of responses, one of which is to build dynamic capabilities. A smooth development process requires top management approval, which can bring together the capability development team and remove obstacles.

The team first identifies the exact goal, identifies the resources and capabilities to be changed or developed, and then creates and tests alternatives, and then new combinations emerge from the interaction of individual and organizational knowledge elements. The integration of the newly created dynamic capabilities into the organizational culture and routines takes place after its creation. As dynamic capabilities are integrated into organizational routines and used more and more by members of the organization, their strength will increase as the organization becomes more proficient in using them.

Of course, dynamic capabilities and their development depend on local factors (Williamson 2016), and are path-dependent (Teece et al. 1997, Teece 2017), so the development of any dynamic capability is unique, making generalization difficult. Nevertheless, the process

described in the review may be able to present the *general* phases of the development of dynamic capabilities with relatively good accuracy.

REFERENCES

- Bergman, J., Jantunen, A., & Saksä, J.-M. (2004). Managing knowledge creation and sharing – scenarios and dynamic capabilities in inter-industrial knowledge networks. *Journal of Knowledge Management* 8(6): 63-76., <https://doi.org/10.1108/13673270410567639>
- Bingham, B., Heimericks, K. H., Schijven, M., & Gates, S. (2015). Concurrent learning: How firms develop multiple dynamic capabilities in parallel. *Strategic Management Journal* 36(12): 1802–1825., <https://doi.org/10.1002/smj.2347>
- Cepeda, G., & Vera, D. (2007). Dynamic capabilities and operational capabilities: A knowledge based perspective. *Journal of Business Research*, 60(5): 426–437. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.01.013>
- Cyfert, Sz., Chwiłkowska-Kubala, A., Szumowski, W. & Miśkiewicz, R. (2021). The process of developing dynamic capabilities: The conceptualization attempt and the results of empirical studies. *PLoS ONE*, 16(4): e0249724., <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0249724>
- Danneels, E. (2016). Survey measures of first- and second-order competences. *Strategic Management Journal*, 37(10): 2174-2188., <https://doi.org/10.1002/smj.2428>
- Donada, C., Nogatchewsky, G., & Pezet, A. (2016). Understanding the relational dynamic capacity-building process. *Strategic Organization*, 14(2): 3–17., <https://doi.org/10.1177/1476127015615286>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal* 21(10-11): 1105-1121., [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
- Farkas, T. (2022). Dinamikus képességek – irodalmi feldolgozás. *Vezetéstudomány - Budapest Management Review* 53(2): 27-40. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.02.03>
- Hattore, R. J., Junior Damke E., Ferasso M., & Dechechi C. E. (2021). The Contribution of Knowledge Management Practices for Developing Dynamic Capabilities: Exploring Routines in the Services Sector. *Latin American Business Review* 23(1): 73-91 <https://doi.org/10.1080/10978526.2021.1903912>
- Helfat, C.E., & Peteraf, M.A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal* 24(10 SPEC ISS.): 997-1010., <https://doi.org/10.1002/smj.332>

- Galunic, D. C., & Eisenhardt, K. M. (2001). Architectural innovation and modular corporate forms. *Academy of Management Journal* 44(6): 1229-1249., <https://doi.org/10.2307/3069398>
- Marsh, S.J., & Stock, G.N. (2006). Creating dynamic capability: The role of intertemporal integration, knowledge retention, and interpretation. *Journal of Product Innovation Management* 23(5): 422-436., <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2006.00214.x>
- McKelvie, A., & Davidson, P. (2009). From resource base to dynamic capabilities: An investigation of new firms. *British Journal of Management* 20(s1): S63–S80. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00613.x>
- Pablo, A. L., Reay, T., Dewald, J. R., & Casebeer, A. L. (2007). Identifying, enabling and managing dynamic capabilities in the public sector. *Journal of Management Studies*, 44(5): 607–708., <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00675.x>
- Rindova, V. P., & Kotha, S. (2001). Continuous "morphing": Competing through dynamic capabilities, form, and function. *Academy of Management Journal* 44(6): 1263-1280., <https://doi.org/10.2307/3069400>
- Schilke, O., Hu, S & Helfat, C. E. (2018). Quo vadis, dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research *Academy of Management Annals* 12(1): <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0014>
- Slaouti, A. (2021). Targeted organizational capability development: Comparative analysis of operational and dynamic capabilities. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 38(3), 272-287., <https://doi.org/10.1002/cjas.1603>
- Teece, D.J. (2017). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning* 51(1): 40-49., <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* 18(7): 509-533., [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management* 14(3): 207-222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Vicente, A. R. P., Ferasso, M., & May, M. R. (2018). Dynamic capabilities development and business model innovation: Evidences from IT industry in an emerging country. *International Journal of Business Innovation and Research*, 17(2): 226–248., <https://dx.doi.org/10.1504/IJBIR.2018.10016023>

- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews* 9(1): 31-5.,. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>
- Weerawardena, J., Mort, G.S., Liesch, P.W., & Knight, G. (2007). Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective. *Journal of World Business*, 42(3): 294-306., <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.04.004>
- Williamson, P. J. (2016). Building and Leveraging Dynamic Capabilities: Insights from Accelerated Innovation in China. *Global Strategy Journal* 6(3): 197-210., <https://doi.org/10.1002/gsj.1124>
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal* 24(10): 991-995., <https://doi.org/10.1002/smj.318>
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review* 27(2): 185-203. <https://doi.org/10.2307/4134351>
- Zahra, S.A., Sapienza, H.J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies* 43(4): 917-955, <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x>
- Zollo, M., & Winter, S.G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities *Organization Science*, 13(3), 339-351., <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>

HOW QUALITY MANAGEMENT EVOLVED AND CAUSED A QUALITY-FOCUSED MANAGEMENT REVOLUTION

ROLAND SCHMUCK

Assistant Professor

University of Pécs Faculty of Business and Economics

schmuck.roland@tkk.pte.hu

Abstract

Quality management is getting a more and more important topic in the economy as companies can hardly compete on costs any more. Though quality management is considered a modern discipline the history of quality management goes back to thousand years ago. People has always strived to create the best and most perfect tools, objects and services. In the 20th century the focus on quality management caused big changes in management, that can be considered as a quality-focused management revolution.

The purpose of this research is to show how quality management evolved during the history of mankind. By studying the history of quality management we can better understand the trends and how the quality methods evolved. This can help to understand the quality management methods used today.

Because of the historic view literature review is used as a research method. The quality assurance and later management methods are shown briefly including the foundation of important organizations and development of widely used quality management methods.

Keywords: quality management, quality revolution, quality history

1. INTRODUCTION

Problem. Quality management is getting a more and more important topic in the economy as companies can hardly compete on costs any more.

Purpose. The purpose of this research is to show how quality management evolved during the history of mankind. The focus is on Europe and particularly on Hungary, but important worldwide aspects affecting Europe are also discussed.

Objective. By studying the history of quality management we can better understand the trends and how the quality methods evolved.

Tasks. The quality assurance and later management methods are shown briefly including the foundation of important organizations and development of widely used quality management methods. Because of the historic view literature review is used as a research method.

2. PREHISTORIC AND ANCIENT TIMES

Quality is present since the prehistoric times. The prehistoric people used their sensory organs to check quality (Turcsányi 2014). This could be used well in case of checking food for example. Today we call this sensory quality control, which is still used in several industries, such as in the food industry. In the prehistoric ages the creator and the user of the tools were the same so the quality assurance was self-check (Turcsányi 2014).

The first real form of managing quality can be found in the ancient Egyptian culture (Hellman-Liu 2013). The ancient times the quality check developed a lot with the invention of measuring including time, length and degree measurements. The accuracy of measuring length and degree angle was very high in the Egyptian culture who built very precise buildings. The inaccuracy of measuring weight was only 1% in 1350 BC. (Turcsányi 2014). In Egyptian construction works, commerce and agriculture there was a supervisor for quality control. A controlled process called the Book of Death was used for burying the nobleman. The quality was certified by the signature of the General Inspector of the Necropolis. (Turcsányi 2014) In some Egyptian papyri the word 'azia' appeared. This word means quality. (Fahim-Zoair no date)

The Code of Hammurabi from around 1800 BC contains law on quality control (Bendell 2000). Such is that if the building falls into pieces and the owner is killed, the builder shall be killed as well. If a children of the owner is killed, one children of the builder shall be killed. The idea behind this is product liability. (Hellman-Liu 2013)

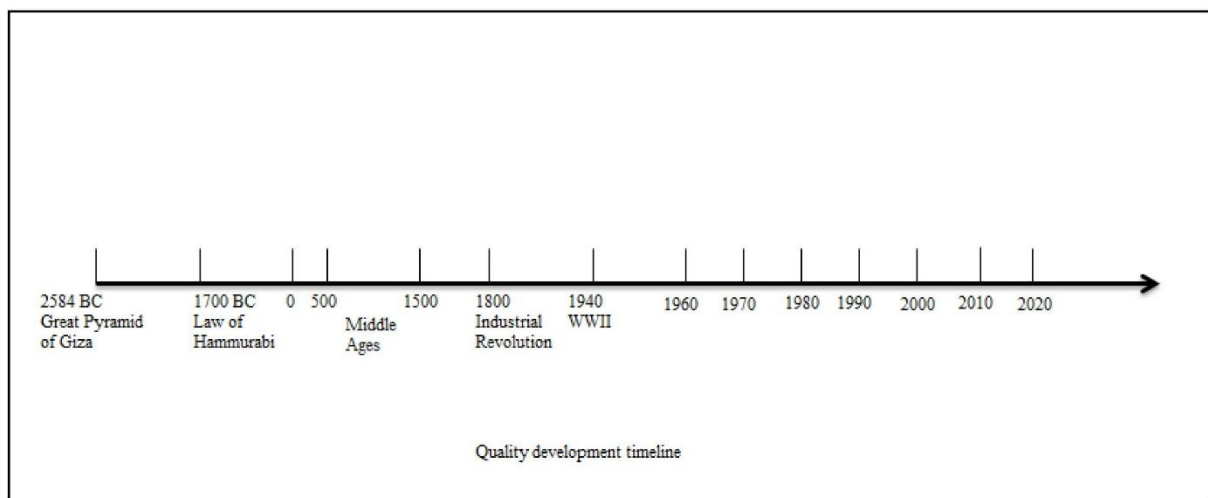
In the classic Greek civilization arts and architecture were of high quality. These were adapted by the Roman Empire later. (Dervitsiotis 1999) The word 'quality' in Latin 'qualitas' was used by Cicero in 45 AD regarding Greek philosophy (Fahim-Zoair no date).

In the Roman Empire standardization was widely used. There were nearly 100 standards just for building roads (Turcsányi 2014). The Roman Empire was the first to establish a structured construction system (Hellman-Liu 2013). Standardization helped the production work. State quality receivers were used for accepting the work using specific measurement methods and tools. (Turcsányi 2014) Poor imperial strategy, excessive taxation and the decrease of the quality of the soldiery resulted in the fall of the Western Roman Empire (Ott 2009). With

the fall of the Eastern Roman Empire in 1453 and the spread of the Ottomans, the quality efforts halted in the occupied territories, including Hungary as well (Dervitsiotis 1999).

The trademark was invented to certify the quality of a product. New production centres appeared where quality was highly appreciated, such as the Damascus steel. (Turcsányi 2014)

Figure 1. Quality Development Timeline



Source: Hellman-Liu 2013 p. 107.

3. MIDDLE AGES

In the middle ages guilds were the main supervisors of quality. Skilled craftsmen produced products from metal, leather and other materials. Guilds were special unions formed by themselves. (Turcsányi 2014). Each guild had their own strict requirements regarding their products or services. These included competence, membership, training, master certifications and quality. (Krüger 1999)

In Europe guilds were manufacturers and also they controlled the quality. The most skilled members of the guilds, the highly skilled craftsmen taught the students for production and quality control. (Hellman-Liu 2013) In Germany masters could be those skilled craftsmen who had additional training for several years in another town (Krüger 1999).

Guilds also checked input materials, technical tools and working conditions making sure the conformity of the final products. Later they separated the different steps of the production allowing more specialization which increased the quality of the products (Turcsányi 2014). Only those could be the member of the guilds who could satisfy the strict quality requirements. This was checked by external inspectors from the king or the city. They checked the products on the markets, and in many cases also at the place of production. The inspection was certified,

in case of textiles, they used a stamp. This helped increasing the trust in products. (Turcsányi 2014).

In the 16th century manufactories spread. Craftsmen of the guilds joined them, producing the same type of industrial goods. Here foremen were employed with the concept of being responsible for production and quality. (Turcsányi 2014).

4. FROM THE INDUSTRIAL REVOLUTION TO WORLD WAR 1.

The basis of development of management as we know today was established with the Industrial Revolution (Bendell 2000). New inventions made it possible to increase the accuracy of measurements and thus increasing the quality of products. (Turcsányi 2014).

The master-apprentice mentality was still in place in Europe. This is proved by the idea of interchangeable parts of muskets in France developed by Honore Le Blanc. The parts had to be identical to be interchangeable. In 1798 American Thomas Jefferson took the idea to the USA, but it did not work there. This experiment shows the importance of variation. (Hellman-Liu 2013)

There were more and more attempts to produce high quality innovative products. Such example is the Shakers who were an utopian communal living of the 19th century. The Shakers had a high invention rate of one per 161 individual compared to the average of one per 55 thousands. This resulted in several innovations. (Carson et al 2000) Shakers also distinguished themselves by the quality of their work (Jones 1995).

The first Hungarian regulations regarding standardization were introduced after 1868. The standardization of construction materials, which was the first Hungarian quality standard was done from 1875 led by Miklós Ybl. (Magyar Szabványügyi Testület 2019)

5. AFTER WORLD WAR 1.

As the world changed, part of the responsibilities of guilds were taken by chambers and they are still with us nowadays (Krüger 1999).

World War I stimulated the needs for mass production. This needed more inspection and acceptance sampling was developed with control charts. Later, World War II led to the development of statistical methods. Quality assurance was developed based on these methods on measuring, evaluation and quality control. (Bendell 2000)

In 1921 the first Hungarian standardization organization, the Hungarian Industrial Standardization Committee was founded. Later, in 1933 the Hungarian Institute of Standardization was founded. (Magyar Szabványügyi Testület 2019)

After World War II the centrum of quality development moved to Japan. The Japanese developed quality management methods using scientists from the USA (Bendell 2000) In the 1960s there was a new need for company quality management methods next to quality checking. The field of quality management became wider. Defining customer requirements and assuring production perfection are both needed for high quality (Berényi 2017). Total Quality Management (TQM) became widely used in the USA. TQM is widely used today worldwide.

Testing and showing quality by third party organizations became increasingly important in the Western world. The German Stiftung Warentest has been evaluating consumer goods on a five-point scale since 1964, similar to the Consumer Reports organization in the United States since 1936. J. D. Power has been publishing research on consumer satisfaction since 1968. (Hauck 2013)

In Hungary, the Hungarian Institute of Standardization was closed down and a closely state-managed organization, the Hungarian Office for Standardization was founded (Magyar Szabványügyi Testület 2019). This organization remained through the socialism period.

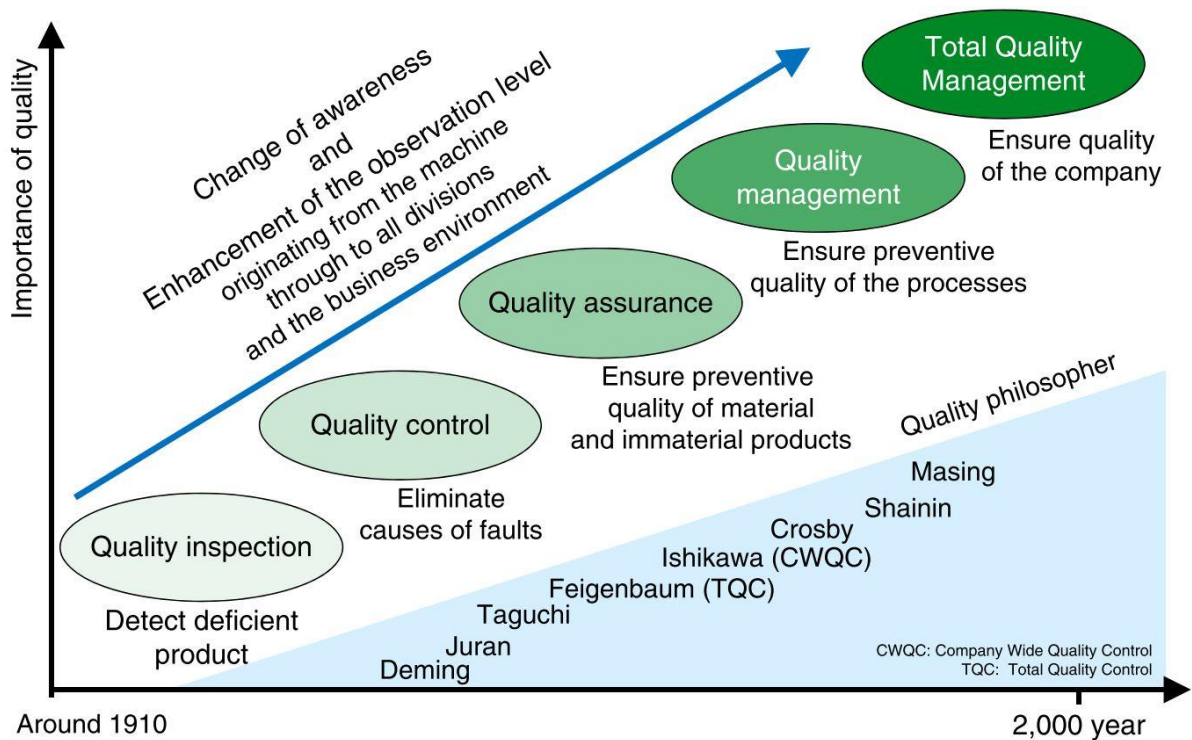
The first regional standardization organizations appeared in Europe. The European Committee for Standardization (CEN) was founded in 1975.

In the 1980s sustainable development became a major topic for companies. This caused the appearance of new methods. As methods and tools evolved, there was a need for simplifying them (Bercsényi 2017).

International Organization for Standardization (ISO) was founded in London in 1947 by the representatives of 25 countries with the goal “to facilitate the international coordination and unification of industrial standards” (Helmann & Liu 2013 p. 109) The ISO creates standards to be used widely in different industries. Its most well-known standard is the ISO 9001, which was introduced in 1987 and updated several times later. The ISO 9001 quality management standard is mostly used in Europe and Asia.

While Europe has seen standardization as a way to increase quality, the Japanese company Toyota has developed a Toyota Production System based on the Just-in-Time production philosophy and TQM with a view to eliminating waste and saving money. Japanese car manufacturers achieved great success with this production culture in the 1980s, coupled with higher quality and higher quantities at lower production costs. (Vörös 2010)

Figure 2. Development of quality management through the 20th century



Source: Weckenmann et al 2015 p. 283

In the European business life the EFQM model was introduced by the European Foundation for Quality Management. This foundation was founded by 14 leading European companies in 1989 (Turcsányi 2014). There is huge difference between ISO 9001 and EFQM: there is no EFQM model certification, but it is used to decide on excellence awards. Because of this the ISO 9001 standard is more widely used (Manatos et al 2017) The European Quality Award is based on the EFQM model. Companies can apply for this award since 1992 (Turcsányi 2014). The EFQM-based evaluation makes possible to integrate and personalize other methods to help in reaching the goals of the organization. The model can be used in diverse organizations (Berényi 2017).

Today, risk management became one of the most important topic of quality management. The European Foundation for Quality Management developed a risk assurance management system. The goal of this is to identify and avoid potential risks. (Williams et al 2006) The same idea can be found in today's edition of the ISO 9001 quality management standard. Logical reasoning for predictive analysis of risks is used by the FMEA method (Weckenmann et al 2006).

In Hungary, quality management became important again after the change of the regime in 1989. The big change happened in 1995 when the Hungarian XXVIII law restored the classic basics of standardization (Magyar Szabványügyi Testület 2019). The development was based on foreign examples. In 1987, based on the guidelines of Shoji Shiba, TQM was introduced in five Hungarian industrial companies, thus establishing a modern Hungarian approach to quality (Magyar Minőség 2015).

6. CONCLUSIONS

Quality is as old as mankind. Starting from the Hamurabi code through the huge ancient empires quality evolved through development, checking and validating. In the middle ages guilds had the role of assuring quality. Members of the guilds had to fulfil quality production requirements. Markings of gold and silver were proving their content of precious metals.

The base of modern measuring, the meter and the kilogram was a huge step in precise measurements to assure quality. In the modern times the first international standardization organization, the International Electrotechnical Commission (IEC), was established in 1906 and has since become one of the leading institutions in the field of electronic standardization in the world. The International Organization for Standardization (ISO in abbreviation) was established in 1947 with the aim of establishing international quality standards. Most of current quality management standards used in Europe are issued by ISO. A current trend is the use of specialized standards for different industries.

In the 20th century Total Quality Management and its basic guidelines had a huge effect on quality. Japanese were the first to introduce lean and Just-in-Time production systems, considerably increasing their quality, decreasing their costs and waste. This approach shows that quality can be increased at the same time while costs are decreasing.

High quality in absolute term has long been the privilege of luxury products. Today, quality is also available with standard products, to which the Japanese perception of quality has contributed significantly. Quality is now an important competitive factor. This shows that a quality revolution happened for companies and customers as well. This revolution took a long time, but considerably accelerated since the 1960s. Nowadays if a company is unable to produce the appropriate quality, it will lose market share, it will be taken over by the company with the higher quality. Consumers are also willing to pay a higher price for higher quality.

REFERENCES

- Bendell, T. (2000). The Implications of the Changes to ISO 9000 for Organizational Excellence. *Measuring Business Excellence* 4(3): 11-14.
- Berényi, L. (2017). A minőségirányítás fejlődése és jövőbeli lehetőségei. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review* 48(1): 48-60.
- Carson, P. P., Lanier, P. A. L., Carson, Kerry, D. C. (2000). An Historical Examination of early “Believers” in the Quality Management Movement: the Shaker Example. *The TQM Magazine* 12(1): 37-52.
- Dervitsiotis, K. N. (1999). Quality in Greece: Past and Present. *The TQM Magazine* 11(2) 84-87.
- Fahim, T. & Zoair, N. (no date). *Education in ancient Egypt to end of Roman Empire: Quality System Management*. Working Paper.
- Krüger, V. (1999). Towards a European Definition of TQM - A historical Review. *The TQM Magazine* 11(4): 257-263.
- Hauck, Zs. (2013). A minőség, mint versenyprioritási tényező: egy marketing-termelési interfész. *Marketing & Menedzsment*, 47(2): 3-13.
- Hellman, P. & Liu, Y. (2013). Development of Quality Management Systems: How Have Disruptive Technological Innovations in Quality Management Affected Organizations? *Kvalita Inovacia Prosperita / Quality Innovation Prosperity* 7(1): 104-119.
- Jones, A. (1995). *Shaker Furniture*. St. Remy, New York, USA
- Magyar Minőség (2015). Minőségdíjak – Kiosztották a jubileumi IIASA – Shiba Díjat és a Nemzeti Minőség Díjat. *Magyar Minőség*, 24(3): 46-48.
- Magyar Szabványügyi Testület (2019). *A szabványosítás rövid történeti áttekintése*. <http://www.mszt.hu/web/guest/a-szabvanyositas-tortenete>, downloaded 16 December 2019
- Manatos, M. J., Sarrico, C. S. & Rosa, M. J. (2017). The European Standards and Guidelines for Internal Quality Assurance: An Integrative Approach to Quality Management in Higher Education? *The TQM Journal* 29(2): 342-356.
- Ott, J. (2009). *The Decline and Fall of the Western Roman Empire*. Thesis. Iowa State University
- Turcsányi, K. (2014). *Minőségelmélet és –módszertan*. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest
- Vörös, J. (2010). *Termelés- és szolgáltatásmenedzsment*. Pécs: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

Weckenmann, A., Akkasoglu, G. & Werner, T. (2015). Quality management – history and trends. *The TQM Journal* 27(3): 281-293.

Williams, R., Bertsch, B., Dale, B., van der Wiele, T., van Iwaarden, J., Smith, M. & Visser, R. (2006). *The TQM Magazine* 18(1) 67-86.



**SESSION 3. DIASPORA, MIGRATION,
FOREIGN MISSIONS (HUNGARIAN)**

JAPÁN EXPATOK ADAPTÁCIÓS ÉS INTEGRÁCIÓS NEHÉZSÉGEI MAGYARORSZÁGON

SYLVIA MOLNÁR

PhD hallgató

Selye János Egyetem

molnar.sylvia82@gmail.com

ZSUZSANNA SZEINER

egyetemi adjunktus

Selye János Egyetem

szeinerzs@uj.s.k

Absztrakt

A tanulmány a japán kiküldöttek magyarországi beilleszkedési nehézségeit vizsgálja. A 2005-ben azonos kérdőív alapján elvégzett felmérés eredményeit alapul véve azonosítottuk a főbb változásokat a vizsgált területen. A japánok magyarországi integrációja jelentős fejlődésen ment keresztül az elmúlt 15 évben. A megkérdezettek túlnyomó többsége 2005-ben egyedül, a családja nélkül érkezett, kevesebb, mint egy évet töltött Magyarországon, és jellemzően fizikai munkás volt. A tipikus kiküldetési idő manapság 4-6 év, a delegáltak főként családjukkal érkezett felsővezetők. Az évek során jelentősen javult a kiküldöttek felkészültsége, nyelvtudása és kultúra-közi kompetenciái, miközben a fogadó ország is sokkal felkészültebb, megfelelő infrastruktúrát épített ki a külföldiek és családtagjaik befogadására.

Kulcsszavak: kiküldöttek, Magyarország, integráció, nehézségek

Abstract

Present study investigates the integration difficulties of Japanese expatriates in Hungary. According to the identical research conducted in 2005 upon the same questionnaire survey, we identified the main changes in the studied field. The integration of Japanese expatriates in Hungary has undergone significant development over the past 15 years. The great majority of the survey respondents came without their families in 2005, spent less than a year in Hungary, and were typically manual workers. The typical posting period nowadays is 4-6 years and the

delegates are mainly senior executives arrived with their families. Over the years, the preparedness, language skills and cross-cultural competencies of the expatriates have improved significantly, while the infrastructure of the host country is also much better prepared to receive foreigners and their families.

Key words: expatriates, Hungary, integration, difficulties

1. BEVEZETÉS

A második világháborút követően a nemzetközi gazdasági kapcsolatok kiszélesedésével megnyílt az út a modern nemzetközi vállalatok létrejötte előtt. Kezdetben a nagy amerikai vállalatok felvásárlásokkal, vegyes vállalatok létrehozásával vagy zöldmezős beruházásokkal léptek ki a nemzetközi piacokra. A 2. világháború után kibontakozó nemzetköziesedési tendenciákat nagyban segítették többek között: a technológia ugrásszerű fejlődése, a Marshall program, a GATT tárgyalások, valamint az 1950-es évek második felétől kibontakozó európai integráció (Poór:). Az azóta eltelt évek során sokat változott a nemzetközi vállalatok globális világtérképe. Megszűnt az amerikai cégek teljes dominanciája. Megjelentek a nagy japán és a globalizálódó európai multinacionális vállalatok. Mára nemzetközi cégek hálózatai biztosítják a hatékony és versenyképes termelést világszerte.

Ez a tendencia jelentős mértékben növelte a külföldi leányvállalatoknál foglalkoztatott munkaerő létszámát. Napjainkban már a legtöbb nemzetközi vállalatnál a külföldön dolgozók száma jóval meghaladja az anyaországiakat (Szondi, 2018). A nemzetközi vállalatok különböző országok munkavállalóit foglalkoztatják. Ezeknek a munkavállalóknak egy sajátos csoportja az úgynevezett külföldi kiküldöttek (expatrióták). A külföldi kiküldött a saját országában lévő vállalkozás alkalmazásában áll, és a vállalattól kapott megbízatás alapján, hosszabb-rövidebb ideig egy külföldi (fogadó) országban tartózkodik. A vállalatok számára kiemelten fontos a nemzetközi kiküldetés eredményessége, ezért igyekeznek támogatni a kiküldöttet a külföldi munkavégzésben, továbbá a kiküldetés lejárta után többnyire valamilyen jutalmat is kapnak (általában magasabb pozíciót) (Ang–Dyne–Begley 2003). A külföldi kiküldöttek számára az idegen kultúrába való beilleszkedést egy sor tényező nehezíti, amelyet a szakirodalom együttesen kulturális sokknak nevez (Ober 1960, Solomon 1994). A kulturális sokk úgy írható le, mint az a szorongás vagy stressz, amelyet egy külföldre érkező személy érez a befogadó ország társadalmi gyakorlatának ismeretlensége miatt. A kiküldöttek előtt álló nagy kihívás, hogy azok, akik nem megfelelően tájékozottak a

fogadó ország kultúrájáról, vagy nincsenek tudatában a kulturális különbségeknek, nagy valószínűséggel kudarcot vallanak a nemzetközi üzleti életben.

A téma már az 1940-es években megjelent a nemzetközi szakirodalomban (Holt 1940, Oberg 1960), és jelenleg, a nagyon gyors átalakulások korában is aktuális, sőt aktuálisabb, mint valaha. Tanulmányunk a Magyarországon dolgozó japán kiküldöttek beilleszkedési tapasztalatainak vizsgálatán keresztül tárja fel a problémakört. A 62 Magyarországra kiküldött japán munkavállaló részvételével lezajlott kutatásunk a 2005-ben Matus és Poór által elvégzett kutatás alapján, és azonos kérdőív alkalmazásával zajlott le. Ezáltal meg tudtuk határozni a vizsgált területen beazonosítható változásokat. A téma fontosságát jelzi, hogy Japán Magyarország fontos kereskedelmi partnere, jelenleg mintegy 170 japán vállalat működik az országban, akik együtt 34 ezer munkavállalót foglalkoztatnak (JETRO, online). Jelenlétük fontos szerepet játszik az ország gazdasági teljesítményében. A kultúra- és tudásátadáson keresztül a kiküldöttek számos előnyhöz juttatják a leányvállalatokat, mint a beruházások megtérülése, nyereség növelése, és a kitűzött célok elérése, cserébe a nemzetközi tapasztalat és a vezetői készségek fejlődése hozzájárul a kiküldött jövőbeli karrierépítéséhez (Abdullah–Jin, 2015).

2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

A kiküldöttek beilleszkedési nehézségeit a szakirodalom rendszerint társadalmi, kulturális és nyelvi akadályokkal magyarázza. Selmer és Luring (2011) külföldi kiküldöttek részvételével lefolytatott empirikus kutatása a nyelvi akadályok fontosságára világít rá. Következtetéseik szerint a beilleszkedést alapvetően nehezíti a fogadó ország nyelvének hiányos ismerete, még akkor is, ha a kiküldött jól beszél angolul. Az angol nyelvtudás (mint a lingua franca) nem mindig elegendő. Még egy olyan országban is, ahol az angol nyelvtudás általában nagyon jó, a helyi nyelv ismerete jelentős előnyt jelent a kiküldöttek számára (Louhiala-Salminen et al. 2005). Fukuda (2015) nemzetközi tanulmányokra hivatkozva úgy véli, hogy a külföldön élő japán populáció egy "zárt közösség", amely kevés kapcsolatot tart fenn a helyi emberekkel. Ez lehetővé teszi számukra, hogy olyan életet éljenek, amely nem sokban különbözik attól, ahogy Japánban éltek. A kutatások rámutatnak, hogy a csoportosulás egyik fő oka a helyi nyelv ismeretének hiánya, amely egy jelentős befolyásoló tényező a kulturális környezethez való alkalmazkodásban és a normális életvitel kialakításában. Legújabb kutatások a kiküldöttek beilleszkedését szélesebb perspektívában, a családtagjaik sikeres beilleszkedésével együtt vizsgálják. Fukuda és Chu (1994), Haslberger és Brewster (2008), Sterle et al, (2018) és mások,

a külföldi kiküldöttek kudarcának egyik legkritikusabb okaként a családtagok beilleszkedési nehézségeit tartják számon.

A globális szinten a nemzetközi vállalatoknak olyan vezetőkre van szükségük, akik kulturálisan és földrajzilag sokszínű csapatokat vezetnek, és minden külföldi helyszínen képesek kapcsolatba lépni az üzleti partnerekkel és más érdekelt felekkel. Ezek a kihívások nem csak speciális készségeket igényelnek, hanem egy bizonyos globális gondolkodásmódot is, amely lehetővé teszi a vezetők számára, hogy minden földrajzi helyszínen el tudják fogadni az egyedi sajátosságokat (Evans at al, 2016).

3. KUTATÁS MÓDJA ÉS MÓDSZEREI

A kutatás összefoglalja azokat a témaköröket, amely egy idegen kultúrába történő beilleszkedés során problémaként merülnek fel, mint például a helyi nyelv ismeretének hiánya, és az eltérő gondolkodás miatti esetleges feszültségek (Blahó, Czakó & Poór, 2021). A japán expatok száma Magyarországon évről-évre nő. A Statista (2021) adatai alapján a 2020-ban a Magyarországon több mint 3 hónapot tartózkodó japán állampolgárok számok 1780 fő, ami 540 fős növekményt jelent a 2013-as adatokhoz képest. A kutatáshoz szükséges adatok begyűjtéséhez a kérdőíves megkérdezés módszerét választottuk. Mivel a japán expatok közössége egy nehezen elérhető, specifikus csoport, így a vizsgálatot kis mintán hajtottuk végre. A könnyebb értelmezést és egyszerűbb feldolgozást szem előtt tartva kétnyelvű, japán-magyar kérdőívet készítettünk, amit link formájában juttattunk el az érintett személyeknek. Az első körben megkeresett 12 címzettet megkértük, hogy továbbítsák a kérdőívet minél több olyan ismerősüknek, akik jelenleg is részt vesznek, vagy részt vettek magyarországi kiküldetésben. A korábbi kutatást alapul véve az alábbi hipotéziseket fogalmaztuk meg:

H1 - A japán expatok a korábbi bezárkózás helyett megpróbálnak asszimilálódni, nyitottabban állnak a helyi kultúra befogadásához

H2 - Az expatok mind személyiségfejlődésük, mind karrierépítésük szempontjából hasznosnak ítélik a kiküldetés alatt szerzett tapasztalatokat

H3 - Az expatok nemzetközi terepen szerzett tapasztalatai pozitívan befolyásolják a karrierépítést az anyavállalatnál

H4 - Az angol nyelvtudás nagymértékben hozzájárul a kiküldetés alatti komfortérzet növeléséhez.

A kutatáshoz készített japán-magyar nyelvű kérdőív 13 zárt, demográfiai adatok felmérésére irányuló kérdést tartalmazott, amelyeket nominális, valamint ordinális mérési

szintű változókkal, csoportbontó tényezőként vontunk be az elemzési folyamatba. A kérdőív tartalmazott 22 olyan állítást, amely esetében a kitöltőnek egy 1 –től 6-ig terjedő Likert – skálán kellett értékelnie, hogy a felkészítés, beilleszkedés és a jövőbeli karrier témakörében megfogalmazott állításokat mennyire érzi magára nézve jellemzőnek. A kérdőív 2 hónapig volt elérhető az internetes platformon, ez idő alatt 62 fő töltötte ki, ami statisztikai adatokból kinyert 1780 fős alapsokaság 3,48%-át teszi ki. Az összegyűjtött adatokat SPSS statisztikai szoftver segítségével készítettük elő majd értékeltünk ki. A skála típusú változók normális eloszlását Kolmogorov-Smirnov és Shapiro-Wilk próbákkal vizsgáltuk – mindkét módszer arra ad választ, hogy a vizsgált adatok normális vagy nem normális eloszlású populációból származnak. Amennyiben a p érték kisebb, mint a meghatározott szignifikancia szint ($\alpha = 0,05$), az adatok nem követnek normális eloszlást, ellenben az ezt meghaladó p érték esetén feltételezhető az adatok normalitása. A mérések alapján az adataink nem normális eloszlásúak, ennek megfelelően az adatokat nem paraméteres Mann-Whitney statisztikai próbákkal értékeltük (Sajtos-Mitev, 2007).

3.1. Minta jellemzői

A vizsgált minta 98,4%-a férfi, 62 főből mindössze 1 női kiküldött töltötte ki a kérdőívet. Bár Japánban egyre több nő dolgozik, többségük még mindig a hagyományos japán feleség szerepét testesíti meg, akinek fő feladata a családi harmónia megteremtése és a gyermekek nevelése. Ahogy a japán vállalatok vezetői szintjein, úgy az expatok körében is alacsony a nők aránya. A vizsgált mintába tartozó kiküldöttek legtöbbször a 40 -50 év közötti korcsoportból kerültek ki. Összességében a vizsgált kiküldöttek 64,5% -a 40 év feletti, a 40 év alattiak aránya 35,5 %.

4. KÖVETKEZTETÉSEK

A 2005-ben elvégzett kutatás eredményeihez képest jelentős változás történt az kiküldöttek összetételében, mind koruk, beosztásuk és kiküldetési idejük hosszát tekintve. A korábbi kutatások szerint a kiküldöttek 74,9 %-a egy évnél rövidebb időre érkezett, többségük 30-39 év közötti korcsoportba tartozott, beosztásukat tekintve jellemzően fizikai munkásként tevékenykedtek. A 2021-es kutatásunk eredményei azonban azt mutatják, hogy a napjainkban jellemző kiküldetési idő 4-6 év (53,2%), a kiküldöttek főként a 40-50 év közötti korcsoportból kerültek ki (35,5%) és beosztásukat tekintve jellemzően felsővezetői pozíciót töltenek be. A kiküldöttek összetételében történt változást magyarázhatja, hogy a 2000-es évek elején Magyarországra érkező kiküldöttek az akkor épülő leányvállalatok tényleges építésében vettek részt. A projekt jellegű munkák esetében jellemzőbb az elhúzódó munkaidő, így a kiküldöttek

kénytelenek voltak „expat buborékban” élni, ami magyarázhatja, hogy a kiküldetést inkább száműzetésként élték meg, mintsem pozitív élményként.

A korábbi kutatás alapján az expatok 72,5%-a érkezett egyedül, ami összefügghet a jellemzően egy éven belüli kiküldetési idővel, amely nem indokolta a teljes családok áttelepítését egy idegen országban. Napjaink vizsgált japán kiküldötteinek 45,1%-a családjával, illetve feleségével érkezik az országba, aminek oka lehet, hogy a kiküldetés ideje akár 6 évig is eltarthat. Időközben kiépült a megfelelő infrastruktúra a kiküldöttek gyermekeinek és feleségeinek befogadására, ami a támogató családi háttéren keresztül szintén pozitívan befolyásolja a kiküldetés pozitív megélését.

Ahogy a korábbi kutatás rávilágított, a kiküldetés előtt álló japán expatok nem kapnak hivatalos felkészítést az áttelepítés előtt a munkáltató részéről. A kutatásunk ezt szintén megerősíti, mert a kitöltők mindössze 9,7 %-a jelölte meg ezt a lehetőséget. A korábbi eredményekhez képest napjaink kiküldöttei ezt nem élik meg negatívan, hiszen a korábbi kiküldöttektől szerzett információk és az interneten elérhető források segítségével reális lépést kapnak a befogadó ország kultúrájáról. Ezt egy további adat is megerősíti, amely szerint a kitöltők 74,2 %-a érezte úgy, hogy a valóság megfelel az előzetesen kapott információknak, a kitöltők mindössze 3,2 %-a csalódott. A megkérdezett kiküldöttek pozitívan állnak a helyi kultúra befogadásához és nagyra értékelik a szabadidőt, amit igyekeznek utazással és kikapcsolódással kitölteni, összességében a kitöltők 80,6 %-a jól érezte magát a Magyarországi kiküldetés során.

Az idegen kultúrában való helytállás során a kiküldöttek számos olyan helyzettel szembesülnek, ami pozitívan befolyásolja a személyiségüket és segíti a szakmai fejlődésüket, ezt a megkérdezettek egyértelműen megerősítették. A külföldi kiküldetés során számos olyan készség fejlődik ki akaratlanul, amelyekre a kollektivistá japán társadalomban addig nem volt szükség. A kiküldöttek hirtelen kommunikációs csatornává válnak az anyavállalat és a leányvállalat között és a két oldalról érkező nyomással kell megbirkózniuk. A váratlan helyzetekre való reagálás, az eltérő gondolkodásból fakadó estleges konfliktusok mellé társul még a mindennapi életvitelhez kapcsolódó helyzetek megoldása is. Az új kihívások megoldása növeli a kiküldöttek problémamegoldó képességét és bizonyos szintig kikényszeríti az önállóságot. A széleskörű tapasztalatok megszerzése ellenére a kiküldöttek hazatérésük után paradox módon mégsem számítanak előléptetésre, ahogy arra már a korábbi kutatás is rámutatott. Ennek oka lehet a Japánban még mindig jellemző, egy vállalatnál történő élethosszig tartó foglalkoztatás. A vállalat iránti lojalitás miatt az alkalmazotti állomány stabil, a karrierépítés lassú folyamat. A japán vállalatoknál kitartó munkával és kellő szorgalommal

ugyan bárki előre léphet, de a senioritásra épülő rendszerben a karrierépítés évtizedekig eltarthat.

A külföldi kiküldetés tehát nem jelent egyenes utat a magasabb pozíció megszerzéséhez, viszont előfeltétele lehet egy későbbi előléptetésnek. A kutatásban résztvevő kiküldöttek esetében kitértünk annak vizsgálatára is, hogy az angol nyelvtudás hogyan befolyásolja a kiküldetés alatti beilleszkedést, illetve elégedettség érzését. A kitöltők válaszaiból arra lehet következtetni, hogy akik középfokú angol nyelvtudással rendelkeztek, azokra kevésbé volt jellemző a kommunikációs nehézségekből fakadó kellemetlenségek elszenvedése, mint azoknál, akik alacsony fokú angol nyelvtudással rendelkeztek. A kutatás során megpróbáltuk bemutatni a japán és magyar kultúra közötti különbségeket, és azokat az erőket, amelyek az adott kultúrához tartozó egyének viselkedését formálják. A szokások, viselkedési formák az időhöz és térhez való viszonyulás több ezer éves, eltérő történelmi fejlődés eredménye. Bár a kiküldött és a leányvállalat alkalmazottai közötti mindennapos interakció hatást gyakorol az érintettek gondolkodására és viselkedésére, ez a kapcsolat az alapvető kulturális sajátosságok megváltoztatására nem képes. Japán, a természeti katasztrófák fenyegetésének kitett szigetország, az évezredek során kidolgozta az együttműködés és kollektív boldogulás módszereit. Az élet minden aspektusára kiterjedő protokoll és szigorú szabályrendszer a mai napig meghatározza az egyéni viselkedést.

5. KORLÁTOK

A kutatásunk során arra törekedtünk, hogy összegyűjtsük a japán kiküldöttek magyarországi kiküldetése során megélt tapasztalatokat és a magyar kultúrához való viszonyulásukban történt változásokat az elmúlt 15 év során. Mivel a vizsgált csoport egy viszonylag nehezen elérhető szűk szegmens a kutatás során 62 főt sikerült megszólítani. Az elemszám alapján a kutatásunk kis mintás és nem reprezentatív, így a válaszadók véleményéből nem vonhatunk le minden japán kiküldöttre érvényes következtetéseket, de a kutatásunk megfelelő indikációt nyújthat további tanulmányok elvégzésére a vizsgált témakörben.

HIVATKOZÁSOK

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*, pp. 561–583

- Abdullah D. N. M. A, Jin C. S. (2015) *Determining the Types of Training and Development Supports for Expatriates*, In *Social and Behavioral Sciences 172*, ISSN 1877-042, p. 548 – 554
- 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*, 24 pp. 561–583.
- Blahó A., Czakó E. & Poór J. (2021). *Nemzetközi Menedzsment*. Budapest: Akadémia Kiadó.
- Dobi S. & Bugár, L. (2008). Japanese Management Strategies. *MEB 2008 – 6th International Conference on Management, Enterprise and Benchmarking May 30-31, 2008*, Budapest, Hungary.
- Evans, P., Pucik, V., Björkman, I. (2016) *The Global Challenge: International Human Resource Management*, Chicago: Chicago Business Press, ISBN: 9780983332497
- Farkas I. (2017) *Kultúra és identitás, tradíció és modernizáció Japán modernizációja a 19. században*, Habilitációs értekezés, Károli Gáspár Református Egyetem Budapest,
- Filipič, S.M., Fontaine, R. J., Mol, J., Verhofstadt, L. L. (2018). Expatriate Family Adjustment: An Overview of Empirical Evidence on Challenges and Resources. *Frontiers in Psychology*. 9(2018). DOI: 10.3389/fpsyg.2018.01207
- Fukuda M, (2015) *Language life of Japanese expatriates in non-English speaking countries: the cases of Barcelona and Madrid*, In *Procedia - Social and Behavioral Sciences 212*. Madrid, ISSN 1877-0428, p. 85 – 92
- Fukuda, K. J., and Chu, P. (1994). Wrestling with expatriate family problems – Japanese experience in East Asia. *Int. Stud. Manage. Org.* 24, 36–47. doi: 10.1080/00208825.1994.11656636
- Grill, V.T., Maharian, P.M. & Sekiguchi, T. (2016). Human Resource Management of Japanese Companies in Hungary: How do Japanese and Hungarian Styles Blend? *Journal of East-West Business*. 145-167. <https://doi.org/10.1080/10669868.2016.1165782>
- Haghirian P. (2010) *Understanding Japanese Management Practices*, New York: Business Expert Press, ISBN-13: 978-1-60649-118-8
- Haslberger, A., and Brewster, C. (2009). Capital gains: expatriate adjustment and the psychological contract in international careers. *Hum. Resour. Manage.* 48, 379–397. doi: 10.1002/hrm.20286
- Holt, J. B. (1940). Holiness Religion: Cultural Shock and Social Reorganization. *American Sociological Review*, 5(5), 740–747. <https://doi.org/10.2307/2083696>

- Jan Selmer & Jakob Lauring (2015) Host country language ability and expatriate adjustment: the moderating effect of language difficulty, *The International Journal of Human Resource Management*, 26:3, 401-420, DOI: 10.1080/09585192.2011.561238
- Leonard P, (2010) *Expatriate identities in postcolonial organizations*, New York: Ashgate Publishing, 1st edition, ISBN: 978-0754673651
- Lewis, P.C. (2005). *How the East was won*. New York: Palgrave Macmillan.
- Li Y. (2016), *Expatriate Manager's Adaption and Knowledge Acquisition*, Springer Science-Buisness Media Singapore, ISBN 978-981-10-0052-2
- Louhiala-Salminen, L., Charles, M., and Kankaanranta, A. (2005), 'English as a Lingua Franca in Nordic Corporate Mergers: Two Case Companies,' *English for Specific Purposes*, 24, 1, 401–421.
- Matus R.-Poór J. (2006). The Challenges of Foreign Expatriates - Based on the Examples of Japanese Expats (In Hungarian) *Hungarian Labour Review* (Munkaügyi Szemle) (2), 20–24.
- McNulty, Y., Selmer, J. (2017) *Research Handbook of Expatriates*: Edward Elgar Publishing. ISBN: 978-1784718176.
- Merchant, S.Y. (2018). 5 major differences between Japanese and American workplaces. *Businessinsider*. <https://www.businessinsider.com/differences-between-japanese-and-american-work-culture-2018-3> (Accessed: January 30, 2022)
- Oberg K. Cultural Shock: Adjustment to New Cultural Environments. *Practical Anthropology*. 1960;os-7(4):177-182. doi:[10.1177/009182966000700405](https://doi.org/10.1177/009182966000700405)
- Poór J. (2013). *Nemzetköziesedés és globalizáció az emberi erőforrás menedzsmentben*. Budapest: Complex-Wolter Kluwer Kiadó.
- Poór, J. (2006). Vállalatok nemzetköziesedésének szervezeti keretei és az emberierőforrás-menedzsment funkció. *Vezetéstudomány* 12(37). pp. 23-32. DOI: 10.14267/VEZTUD.2006.12.03
- Sajtos, L. & Mitev, A. (2007). *SPSS research and data analysis handbook*. (In Hungarian) Budapest: Alinea Kiadó.
- Statista (2021) Total number of residents from Japan living in Hungary 2013 to 2020, <https://www.statista.com/statistics/1083631/japan-number-japanese-residents-hungary/>, (Accessed: May 25, 2022)
- Tóth G. (1993). Japanese business activity from a Hungarian point of view. *Acta Oeconomica*, 45(3-4), 401-420. <https://www.jstor.org/stable/40729554>.
- Vaszkun B., (2014) Vezetéstudományi paradigmák fejlődése japánban, In *Vezetéstudomány*, 45(6). ISSN 0133-0179, 14-26 o.

MAGYARORSZÁGI EXPATRIÓTÁK KAPCSOLATHÁLÓ-ÉPÍTÉSI MINTÁZATAI

BAKSA MÁTÉ

egyetemi tanársegéd

Budapesti Corvinus Egyetem, Szervezeti Magatartás Tanszék

mate.baksa@uni-corvinus.hu

GAÁL GRÉTA

kutatási asszisztens

Budapesti Corvinus Egyetem, Szervezeti Magatartás Tanszék

greta.gaal@stud.uni-corvinus.hu

Absztrakt

Az elmúlt években számos empirikus kutatás vizsgálta a szervezeti kapcsolathálózatok élképződési szabályszerűségeit, vagyis azon mechanizmusokat, amelyek a hálózati szereplők közötti új kapcsolatok kialakulását magyarázzák. A vonatkozó kutatások egy érdekes terepe az expatrióták kapcsolatháló-építési mintázatainak elemzése. Az expatrióták, vagyis a munkáltató szervezetük által tartósan, határozott ideig külföldre helyezett munkavállalók helyzete abban különleges, hogy kiküldetésük kezdetén kevés vagy egyetlen kapcsolattal sem rendelkeznek a fogadó országban, így új kapcsolathálózatuk kialakulása rövidebb idő alatt figyelhető meg. Tanulmányunkban arra a kérdésre keresünk választ, hogy kiküldetésük alatt az expatrióták kikkel, milyen módon és milyen motivációval alakítanak ki kapcsolatokat. Empirikus kutatásunk feltáró jellegű, így kutatási kérdéseinket kvalitatív interjúk alapján válaszoljuk meg. A kutatási mintában Magyarországon dolgozó üzleti szervezetek expatrióta munkavállalói szerepelnek.

Kulcsszavak: szervezeti kapcsolathálózatok, expatrióták, kultúraközi menedzsment

Abstract

In recent years, a growing number of empirical studies have examined the dynamics of tie formation in organizational social networks, that is, the mechanisms that explain the generation of new relationships between network actors. A promising field of research is proposed as the

analysis of networking patterns of expatriates. Expatriates, i.e., workers who are permanently posted abroad by their employer for a fixed period of time, are in a special situation in that they have little or no contact with their peers in their host country at the beginning of their mission, so the formation of their new social networks could be observed over time. In our study, we are looking for an answer to the question of whom expatriates tend to bond with, how and for what motivation. Our empirical research is exploratory in nature, so we employed qualitative research methods and carried out semi-structured interviews. The research sample includes expatriate employees of for-profit organizations posted in Hungary.

Keywords: organizational social networks, expatriates, cross-cultural management

1. BEVEZETÉS

Napjainkat minden korábbinál több adat, mélyebb összekapcsoltság és nagyobb komplexitás jellemzi, így a 21. századot méltán nevezhetjük a hálózatok korának (Barabasi, 2016; Gelei & Dobos, 2016). A globális ellátási hálózatok és a mindent átszövő közösségi média idejében a gazdasági és üzleti szervezetek versenyképessége is az értékteremtő kapcsolatok hálózatain alapul. Nagyrészt e trendeknek köszönhető, hogy az elmúlt években a hálózatelméleti kutatások a gazdálkodás- és szervezettudományok területén is népszerűvé váltak: a szervezeti kapcsolathálózatok mellett a szervezeten belüli kapcsolatok feltárására is számos munka irányul (Baksa & Drótos, 2021).

A szervezeti kapcsolathálózatok kutatása általában arra irányul, hogy felfedjék a formális hierarchia mögött megbújó informális szervezet struktúráját, és olyan egyéneket azonosítsanak, akik hálózati pozíciójukból fakadóan nagyobb befolyással rendelkeznek (Borgatti et al., 2009). Az alkalmazott kutatások eredményeit rendszerint a munkatársi együttműködések, a tudás- és információmegosztás (Bencsik & Juhász, 2020), illetve a szervezeti kohézió fejlesztéséhez, esetleg változási helyzetek hatékonyabb kezeléséhez használják (Cross & Parker, 2004; Cross & Thomas, 2009).

A szervezeti hálózatkutatások egyik kiemelt területe a kapcsolatok kialakulásának körülményeit és szabályszerűségeit vizsgálja (Bjorklund & Daly, 2021; Fuhse & Gondal, 2022). Tanulmányunk szakirodalmi összefoglalójában ismertetjük az e tárgyban elért eddigi kutatási eredmények egy részét. Saját empirikus kutatásunk során egy speciális élethelyzetet választottunk vizsgálódásunk keretének: Magyarországon állomásozó expatrióta (expat) munkavállalók kapcsolatépítési szokásait vettük górcső alá. Az expat munkatársak vizsgálata

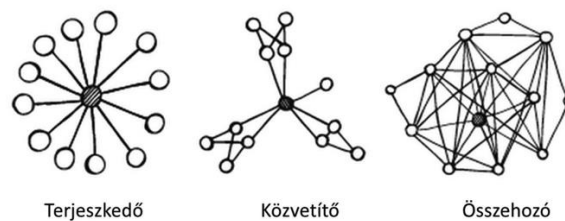
azért különösen izgalmas, mert új kiküldetési helyükre érkezve kevés vagy egyetlen helyi kapcsolattal sem rendelkeznek, így ebben a nem mindennapi helyzetben fogadóországbeli kapcsolathálójuk kialakulását a kezdetektől figyelemmel kísérhetjük.

2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

2.1. Kapcsolódási stílusok és az élképződés szabályszerűségei hálózatokban

A szervezeti kapcsolathálózatok vizsgálatokor nem csupán a teljes hálózati struktúrát, de az egyes szereplők saját hálózatait, az úgynevezett ego-hálókat is szemügyre vehetjük. Az egyéni kapcsolati hálókat rendszerint a *kiterjedtségük* (a kapcsolatok száma), a *diverzitásuk* (a kapcsolatok különbözősége bizonyos dimenziók mentén) és az *összekapcsoltságuk* (az ismerősök ismeretségének mértéke) mentén tudjuk jellemezni (Shipilov et al., 2014). Marissa King közelmúltban megjelent könyvében e három tényező alapján állapított meg egyéni kapcsolatépítési stílusokat, vagyis az egyes szereplőkre hosszabb távon jellemző viselkedési mintázatokat. King (2021) szerint az emberek személyes kapcsolathálózatuk struktúrája és jellege alapján besorolhatók a következő három típus valamelyikébe: *terjeszkedő* (expansionist), *összehozó* (convenor) és *közvetítő* (broker). A terjeszkedők elsősorban sok kapcsolattal rendelkeznek, a közvetítők hálózatai főként diverzitásra, különböző közösségek összekapcsolására törekszenek, míg az összehozók mély és stabil kapcsolatokból álló, beágyazott struktúrákat hoznak létre.

1. ábra: Egyéni kapcsolódási stílusok



Forrás: King (2021), p.11.

Fontos megjegyezni, hogy lehetséges, hogy egy egyénre változó mértékben, és valamely stílus dominanciájával, de egyszerre több stílus is jellemző, illetve általános, hogy az egyéni élethelyzetek változásával a kapcsolódási stílus is megváltozik. A következőkben az említett kapcsolódási stílusokat a törekvések, jellemzők és erősségek mentén hasonlítjuk össze.

1. táblázat: Egyéni kapcsolódási stílusok jellemzői

	TERJESZKEDŐK	ÖSSZEHOZÓK	KÖZVETÍTŐK
Fő törekvés	mennyiségre	mélységre, összekapcsoltságra	sokféleségre
Típusjellemző	rendkívül nagy kapcsolathálózattal rendelkezők	hosszú távra terveznek; stabilitást keresnek	társas „kaméleon”; különböző klikkeket köt össze
Erősség	befolyás, információszerzés, helyzetek átlátása	bizalmi kapcsolatok, mentális egészség megőrzése	innováció,

Forrás: King (2021) alapján saját szerkesztés

Az általunk vizsgált kutatási helyzetben, vagyis az expatrióta munkavállaló fogadóországban történő letelepedése után a megkérdezett személy például folytathat terjeszkedő kapcsolódási stratégiát, ha olyan alkalmakat keres, ahol gyorsan sok új kapcsolatot tud kialakítani. Az emberi idő és figyelem szűkössége miatt a nagyszámú kapcsolattal rendelkező személyek általában kevésbé tudnak investálni egy-egy kapcsolatba, így ezek granovetteri értelemben gyenge kapcsolatok maradnak (Granovetter, 1973). Ezzel szemben törekedhet új kapcsolatai sokféleségére is: például küldő, fogadó és harmadik országbeli személyekkel is kialakíthat kapcsolatokat, kifejezetten keresheti a munkahelyen kívüli (például sporttevékenységéhez, hobbiához vagy vallási közösségéhez köthető) kapcsolatokat. Végül választhat összehozó stílust is: ebben az esetben megszerzett kapcsolatait igyekszik elmélyíteni, a már megismert néhány újdonsült barátjával, kollégájával tölt minél több időt. Ebben az esetben törekszik arra is, hogy ismerőseit egymásnak is bemutassa, ezzel növelje személyes hálózata tranzitivitását.

Harrigan és Yap (2017) kutatásai szerint a kapcsolathálózatokban az új kapcsolatok kialakulását (vagyis gráfelméleti kifejezéssel az élképződést) az alábbi mechanizmusok segítik (Baksa, 2019):

- i. **fürtösödés (closure):** a nyílt triádok törekednek a zárttá válásra – vagyis egy hálózati szereplő nagyobb eséllyel alakít ki kapcsolatot olyasvalakivel, akivel van közös barátja;
- ii. **kölcsönösség (reciprocity):** az irányított kapcsolatok törekednek a viszonzosságra – vagyis egy hálózati szereplő nagyobb valószínűséggel barátkozik olyannal, aki vele barátságos;
- iii. **összeválogatódás (homophily):** a valamilyen szempontból hasonló szereplők között nagyobb valószínűséggel alakul ki kapcsolat – „madarat tolláról, embert barátjáról”;

- iv. népszerűség (popularity): azok szereplők, akikhez sok irányított kapcsolat érkezik, nagyobb valószínűséggel tesznek szert újabb kapcsolatokra – a „gazdag gazdagabbá válik” elv;
- v. aktivitás (activity): azok a szereplők, akikről sok irányított kapcsolat indul, nagyobb eséllyel kezdeményeznek további kapcsolatokat,
- vi. kibővítés (entrainment): azok között a szereplők között, akik között már van valamilyen típusú kapcsolat, könnyebben alakul ki más típusú kapcsolat is.

2.2. Az expatrióta munkavállalók meghatározása és típusai

Az expatrióták fogalmát ezen a ponton érdemes definiálnunk. Már több mint 50 évvel ezelőtt megjelent a szakirodalomban a *sojourner* kifejezés, amelyet leginkább a vendég kifejezésnek feleltethetünk meg magyarul. E vendégutazók alatt olyan külföldi országba tartó személyeket értünk, akik önként és ideiglenesen egy idegen országba költöznek általában nem üzleti célból, hanem turizmus, háborús vagy emigrációs helyzet miatt, esetleg vallási kiküldetésből (Gudykunst & Hammer, 1984). A *sojourner* kifejezés azonban nem bizonyult elégségesnek, hiszen csak a nem-üzleti célból utazókra volt alkalmazható. A piacok bővülésével és a globalizáció térnyerésével egy új fogalom létrehozására lett szükség, ami az *expatrióta* (*expat*, *expatriate*) lett. Az 1980-as évektől kezdődően az *expat* olyan gazdasági szervezetek kiküldetésben résztvevő dolgozójának megnevezése, akit ideiglenesen küldenek külföldre. Az utazás és külföldi tartózkodás kapcsán az anyavállalat által adott munkafeladatokat köteles elvégezni, e megbízatás akár lehet meghatározott időre szóló is (Harrison et al., 2004).

A következőkben a nemzetközi szakirodalom által használt expatrióta típusokat vesszük sorra (Harrison et al., 2004). Az osztályozást a származási ország szerint készítették el, eszerint négy különböző *expat* kategóriát különböztetnek meg: 1) *anyaország állampolgárai* (parent country nationals, PCNs), 2) *inpatrióták* (inpatriates), 3) *harmadik országbeli állampolgárok* (third country nationals, TCNs) és 4) *fogadó országbeli állampolgárok* (host country nationals, HCNs). A PCN kategóriába tartozók jellemzője, hogy azon ország állampolgárai, amelyből az adott szervezet is származik. Az *inpatrióták* olyan munkavállalók, akik az állampolgárságuknak megfelelő országban élnek, viszont az adott vállalat külföldi részlegéből a vállalat székhelyébe lettek áthelyezve. A TCN olyan alkalmazott, akinek mind származása és munkahelye különbözött a fogadóországtól. Végezetül a HCN alatt a vendéglátó munkavállalókat definiáljuk, akik annál a szervezetnél dolgoznak, ahová az *expatek* kiküldetésre kerülnek.

A vonatkozó szervezeti kutatásokban különösen fontos szerepet kap az expatrióták hatékonysága és ennek mérése. A hatékonyságot egyaránt mérik a szervezeti beilleszkedés mértékével, valamint a vállalati teljesítménnyel (Black, 1988). A kulturális identitás (vagyis a

sajátos nemzeti tagságból kialakult önkép) vagy kulturális intelligencia meghatározása egyaránt fontos abból a szempontból, hogy milyen mértékben sikerül a befogadó országban alkalmazkodnia az expatriótának (Peltokorpi & Zhang, 2020). Az identitáselmélet szerint a társadalmi környezet befolyásolja az önmeghatározást, amely pedig ezen keresztül befolyásolja a viselkedést (Stryker & Burke, 2000).

3. KUTATÁSI MÓDSZEREK

Kutatásunk jelen fázisában feltáró jellegű, nem általános szabályszerűségek és kiterjeszhető megállapítások azonosítására, hanem az expatrióta munkavállalók kapcsolatépítési szokásainak okaira, hátterére koncentrált. Ennek megfelelően kvalitatív kutatómódszertani eszközöket: félig-strukturált interjúkat, illetve tartomelemzést használtunk az adatfelvétel- és adatelemzés módszereiként. Célunk, hogy e mintázatok jobb megértését követően a kutatást más eszközök segítségével, nagyobb mintán is folytassuk.

Empirikus kutatásunk során hat személlyel készítettünk interjút. Mindannyian Magyarországon állomásozó külföldi állampolgárok, a fenti tipológiában PCN és TCN kategóriákból kerültek ki. A mintaválasztás során kényelmi és hólabda elveket alkalmaztunk, vagyis első körben az általunk elérhető körből, majd ajánlásaik alapján választottunk interjúalanyokat; továbbá a Magyarországon tartózkodó expatriótákat összegyűjtő Facebook csoportokból (Expats in Budapest; Hungary EXPATS :); Brits in Budapest + Friends of UK in Hungary) kértünk fel alanyokat. A közösségi oldal csoportjaiba bejegyzést írtunk a felkérő levelet csatolva, amelyre válasz megkereséseket kaptunk. E válaszok alapján interjú pipeline-t készítettünk, amelyek közül az első hat elkészült interjú eredményeit ismertetjük e tanulmányban.

Mivel Magyarországon a járványhelyzet miatt a szokásosnál kevesebb expatrióta tartózkodik, szem előtt tartva az interakciók minimalizálását és alkalmazkodva a vállalati szakemberek napirendjéhez, az interjúkat online, videóhívásban készítettük, a Microsoft Teams program segítségével. A munkavállalókkal angol nyelven kommunikáltunk, a beszélgetések 45-60 percig tartottak. Az interjúk 2021 telén és 2022 tavaszán készültek. Az alkalmazott interjútechnika szempontjából törekedtünk a személyes jellegű beszélgetések kialakítására, ezért felkértük beszélgetőpartnereinket a kamera bekapcsolására, amennyiben az internetkapcsolat engedte ezt a lehetőséget. Előzetes hozzájárulással a dialógusokról felvételt készítettünk, amelyet az Alrite mesterségesintelligencia-alapú beszédfelismerő szoftver segítségével leiratoztunk, a kutatási eredmények későbbi elemzése céljából. Emellett az

interjúk során rövid feljegyzéseket is készítettünk. A leiratokat az NVivo tartalomelemző szoftver segítségével kódoltuk és elemeztük.

4. EREDMÉNYEK

Az általunk megkérdezett interjúalanyok származási országukat tekintve indiai, maláj, kenyai, nigériai, bolíviai, illetve brit állampolgárok. A brit interjúalany egy brit multinacionális vállalatnál dolgozott, így ő PCN expatrióta kategóriába sorolható, míg a többiek a foglalkoztató vállalathoz képest harmadik ország állampolgárai (TCN). Az alanyok fele számolt be arról, hogy két-három éven belül, éppen a koronavírus-járvány előtt vagy alatt érkezett Magyarországra (ez természetesen alapvetően befolyásolta kapcsolatépítési lehetőségeiket), a másik felük pedig régebben 5 éve vagy ennél régebben kapta itteni munkáját, megbízását.

A régebb óta Magyarországon élő expatrióták interjúiban visszatérő mintázat volt, hogy itteni életüket három részre osztották: (1) a megbízást követő rövid idő, (2) két-három évvel később a megtelepedés időszaka, majd (3) a hosszabb távú letelepedés fázisa. Az első időszakban jellemzően nem kerestek kapcsolatot a fogadóország polgáraival, hanem anyaországbeli, illetve (ha ilyen nem volt) harmadik országbeli, többnyire expat személyekkel alakítottak ki ismeretséget. Szintén jellemző, hogy az első időkben inkább a vállalati, kollegiális kapcsolatok tették ki formálódó kapcsolathálózatuk jelentős részét, s csak később alakultak ki ismeretségeik például sporttevékenység, hobbi, vagy vallási közösségek kapcsán. A régebb óta itt élő expatrióta munkavállalók arról is beszámoltak, hogy az identitásuk is változott az évek alatt: budapesti életük egyre fontosabb eleme lett önmagukról alkotott képüknek.

Mindegyik interjúalanyunk kiemelte, hogy az alkalmazó vállalatok által szervezett orientációs programok, illetve a kiköltözést segítő (gyakran a relokációs csomag részét képező) szolgáltatásoknak alapvető szerepük volt kezdeti kapcsolataik kialakítása tekintetében is. Többen említették, hogy a fogadóországbeli kapcsolatok megteremtésében állandó problémát jelent a nyelvi akadály. Nem csupán az államigazgatásban és az egyéb ügyintézésük során szembesültek azzal, hogy magyar nyelvismeret nélkül nehezen tudják megértetni magukat, de például sportklub vagy egyházi közösségek keresésekor is problémaként merült fel, hogy olyan helyet találjanak, ahol angol a közös nyelv. A nyelvi akadályokból fakadóan jobban rászorultak az anyaországbeli kapcsolataikra, akiktől – ha régebb óta éltek már az országban – hasznos tanácsokat és iránymutatást kaptak. Ugyanígy fokozódott a nyitottságuk a harmadik országból származó, de hasonló kihívásokkal szembenező személyek felé, akikkel egy problémamegoldó közösséget tudtak alkotni.

A vállalati orientáció jelentőségét alátámasztják King (2021) eredményei is, aki a mentorálás mellett a szponzorálás fontosságát emeli ki: míg a mentor elsődlegesen tudást és szakértelmet ad át mentoráltjának, addig a szponzor saját kapcsolati tőkéjét osztja meg pártfogoltjával. A kapcsolati tőke átadás (például: bemutatás, bevezetés közösségekbe, mások figyelmének felhívása az új belépőre) jelentős segítséget nyújt a beilleszkedés és a kapcsolatháló kialakítás első időszakában.

Egy interjúalanyunk megemlítette, hogy más expatriótákkal azért is könnyebb kapcsolatot kialakítania, mert nekik több „a szabad vegyértékük” kapcsolati értelemben, vagyis van még szabad idejük és energiájuk új kapcsolatok kialakítására – szemben a fogadóország polgáraival, akik már meglévő kapcsolati hálójukat is menedzselik, igyekeznek ezt fenntartani. Borgatti és társai (2009) eredményeihez kapcsolódva megállapíthatjuk, hogy az expatrióták főként olyan személyekkel kötnek ismeretségeket, akik között valamilyen *hasonlóság* (proximity) figyelhető meg: közös nemzeti identitás, közös vállalati identitás, közös kihívások.

Az interjúalanyaink között különbséget jelentett az is, hogy egyedül vagy családjukkal együtt érkeztek-e Magyarországra. Azon expatrióta munkavállalók, akik egyedül érkeztek, arról számoltak be, hogy jobban törekedtek a fogadóországban új kapcsolatok kialakítására, illetve az általuk felsorolt kapcsolati közösségek alapján úgy látható, hogy elsősorban *közvetítő* kapcsolódási stílus jellemezte őket: hálózataikban a diverzitás volt szembetűnő. Ezzel szemben a családdal együtt érkező, vagy (egy esetben fordult elő) több magyar barátal rendelkező expatek inkább *összehozó* stílust választottak a magánéletükben: meglévő kapcsolataikat gondozták, néhány új barátságot kötöttek – ezek esetében is fontos volt ugyanakkor, hogy integrálni tudják családi, baráti köteleikbe. Az általunk meginterjúvált expatrióták mindegyike globális csapatokban dolgozik alkalmazó vállalatánál: ebből adódóan számos más nemzet tagjaival vannak napi kapcsolatban virtuális felületeken keresztül. Legtöbbjük munkája olyan jellegű, ami nagyszámú kollégával való együttműködést igényel – így kizárólag munkahelyi kapcsolathálózatukat görcső alá véve azt láthatjuk, hogy itt szinte kivétel nélkül *terjeszkedő* stílust követtek, vagyis sok, de gyengébb kapcsolatot alakítottak ki.

Empirikus kutatásunk e fázisa alapján összességében azt láthatjuk, hogy az expatrióta munkavállalók új kapcsolatháló-formálási mintázatait alapvetően meghatározza, hogy egyedül vagy családjukkal, barátaikkal érkeznek-e, milyen időtávra jönnek, milyen orientációt és szponzorálást kapnak alkalmazójuktól, illetve, hogy hány anyaországbeli ismerőst találnak új lakóhelyükön. Kutatási eredményeinket a válaszott minta limitálja mérete és összetétele, ennek kiterjesztésével tervezzük a kutatómunka folytatását.

HIVATKOZÁSOK

- Baksa, M., & Drótos, G. (2021). A szervezetek hálózatelmélete: gondolati lépések egy új paradigma felé. *Magyar Tudomány*, 182(1), 69–80. <https://doi.org/10.1556/2065.182.2021.1.11>
- Baksa, M. (2019). Negatív kapcsolatok a szervezeti hálózatokban – meghatározások, módszerek és mércék. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 50(9), 14–25. <https://doi.org/10.14267/veztud.2019.09.03>
- Barabasi, A.-L. (2016). *Network science*. Cambridge University Press.
- Bencsik, A., & Juhász, T. (2020). Informális tudásmegosztás. A munkahelyi pletyka. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 51(7–8), 89–101. <https://doi.org/10.14267/veztud.2020.07-08.08>
- Bjorklund, P., & Daly, A. J. (2021). The ties that belong: Tie formation in preservice teacher identification networks. *Teaching and Teacher Education*, 97, 103223. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2020.103223>
- Black, J. S. (1988). Work Role Transitions: A Study of American Expatriate Managers in Japan. *Journal of International Business Studies*, 19(2), 277–294. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490383>
- Borgatti, S. P., Mehra, A., Brass, D. J., & Labianca, G. (2009). Network Analysis in the Social Sciences. *Science*, 323(5916), 892–895. <https://doi.org/10.1126/science.1165821>
- Cross, R., & Parker, A. (2004). *The Hidden Power of Social Networks: Understanding How Work Really Gets Done in Organizations*. Harvard Business Review Press.
- Cross, R., & Thomas, R. J. (2009). *Driving Results Through Social Networks: How Top Organizations Leverage Networks for Performance and Growth*. Jossey-Bass.
- Fuhse, J. A., & Gondal, N. (2022). Networks from culture: Mechanisms of tie-formation follow institutionalized rules in social fields. *Social Networks*. <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2021.12.005>
- Gelei, A., & Dobos, I. (2016). Bizalom az üzleti kapcsolatokban. A diadikus adatelemzés egy alkalmazása. *Közgazdasági Szemle*, 63(3), 330–349. <https://doi.org/10.18414/ksz.2016.3.330>
- Granovetter, M. S. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360–1380. <https://www.jstor.org/stable/2776392>
- Gudykunst, W. B., & Hammer, M. R. (1984). Dimensions of intercultural effectiveness: Culture specific or culture general? *International Journal of Intercultural Relations*, 8(1), 1–10. [https://doi.org/10.1016/0147-1767\(84\)90003-8](https://doi.org/10.1016/0147-1767(84)90003-8)

Harrigan, N. M., & Yap, J. (2017). Avoidance in negative ties: Inhibiting closure, reciprocity, and homophily. *Social Networks*, 48, 126–141. <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2016.07.003>

Harrison, D. A., Shaffer, M. A., & Bhaskar-Shrinivas, P. (2004). Going places: Roads more and less travelled in research on expatriate experiences. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 199–247. [https://doi.org/10.1016/s0742-7301\(04\)23005-5](https://doi.org/10.1016/s0742-7301(04)23005-5)

King, M. (2021). *Social Chemistry: Decoding the Elements of Human Connection*. Dutton.

Peltokorpi, V., & Zhang, L. E. (2020). Exploring expatriate adjustment through identity perspective. *International Business Review*, 29(3), 101667. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101667>

Shipilov, A., Labianca, G., Kalnysh, V., & Kalnysh, Y. (2014). Network-building behavioral tendencies, range, and promotion speed. *Social Networks*, 39, 71–83. <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2014.03.006>

Stryker, S., & Burke, P. J. (2000). The Past, Present, and Future of an Identity Theory. *Social Psychology Quarterly*, 63(4), 284. <https://doi.org/10.2307/2695840>

Köszönetnyilvánítás

A tanulmány az Innovációs és Technológiai Minisztérium ÚNKP-21-4 kódszámú Új Nemzeti Kiválóság Programjának a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Alapból finanszírozott szakmai támogatásával készült.



A MEGÚJULÁS IDŐSZAKAI A PÉCSI TUDOMÁNYEGYETEM DIASZPÓRA PROJEKT HÁLÓZATÁNAK MŰKÖDÉSÉBEN

DUKAI EDIT

PhD hallgató

Pécsi Tudományegyetem Természettudományi Kar, Földtudományok Doktori Iskola
dukai.edit@pte.hu

KŐŐ NORBERT

PhD hallgató

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Gazdálkodástani Doktori Iskola
koo.norbert@ktk.pte.hu

JARJABKA ÁKOS

intézetvezető egyetemi docens

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Vezetés- és Szervezéstudományi
Intézet
jarjabka.akos@pte.hu

Absztrakt

A tanulmány felidézi és kronológiailag végigköveti a Pécsi Tudományegyetem Diaszpóra Projekt Hálózatának (DPH), mint hálózatos szervezetnek a tevékenységét és kitörési pontjait. A diaszpóra fogalom tisztázása után röviden bemutatásra kerül a magyar diaszpóra közösségek létrejöttének kiáramlási hullámai, jelenlegi földrajzi eloszlása és a mai magyar diaszpórapolitika főbb pontjai. A hálózatok fogalmának társadalomtudományi és vezetéstudományi értelmezésével megfogalmazásra kerülnek olyan jövőbeni kutatási területek, melyek a DPH tagsága és partneri körében végezhetőek el a hálózattudomány módszertani bázisán annak érdekében, hogy kimutathatóvá válják, milyen fejlődési pályára van szüksége a szervezetnek ahhoz, hogy fenntarthatóvá válják. Az eddigi tapasztalatok kritikai analízisével a Szerzők feltárják aktuális és jövőbeni tervezett tevékenységeik logikáját, gondolati hátterét. Végül, röviden felvázolásra kerülnek azok a fejlesztési lehetőségek, melyek stratégiai időtávon belül megvalósulhatnak a PTE szervezeti keretei között annak érdekében, hogy a Hálózat fenntarthatóvá válják.

Kulcsszavak: diaszpóra, magyar diaszpóra, külhoni magyarság, hálózat, hálózatos szervezet, szociometria, projekt

Abstract

The study recalls and chronologically follows the activities and breaking points of the Diaspora Project Network (DPH) operating at the University of Pécs as a networked organization. After clarifying the concept of diaspora, the outflow waves of the establishment of Hungarian diaspora communities, their current geographical distribution and the main points of today's Hungarian diaspora policy are briefly presented. By interpreting the concept of networks in the social sciences and management sciences, future research areas that can be carried out among DPH membership and partners on the methodological basis of network science in order to show what development trajectory an organization needs to become sustainable are defined. By critically analyzing the experiences so far, the Authors explore the logic and background of their current and future planned activities. Finally, the development opportunities that can be realized within the organizational framework of PTE in a strategic period of time in order to make the Network sustainable are briefly outlined.

Keywords: diaspora, Hungarian diaspora, Hungarians abroad, network, network organization, sociometry, projects

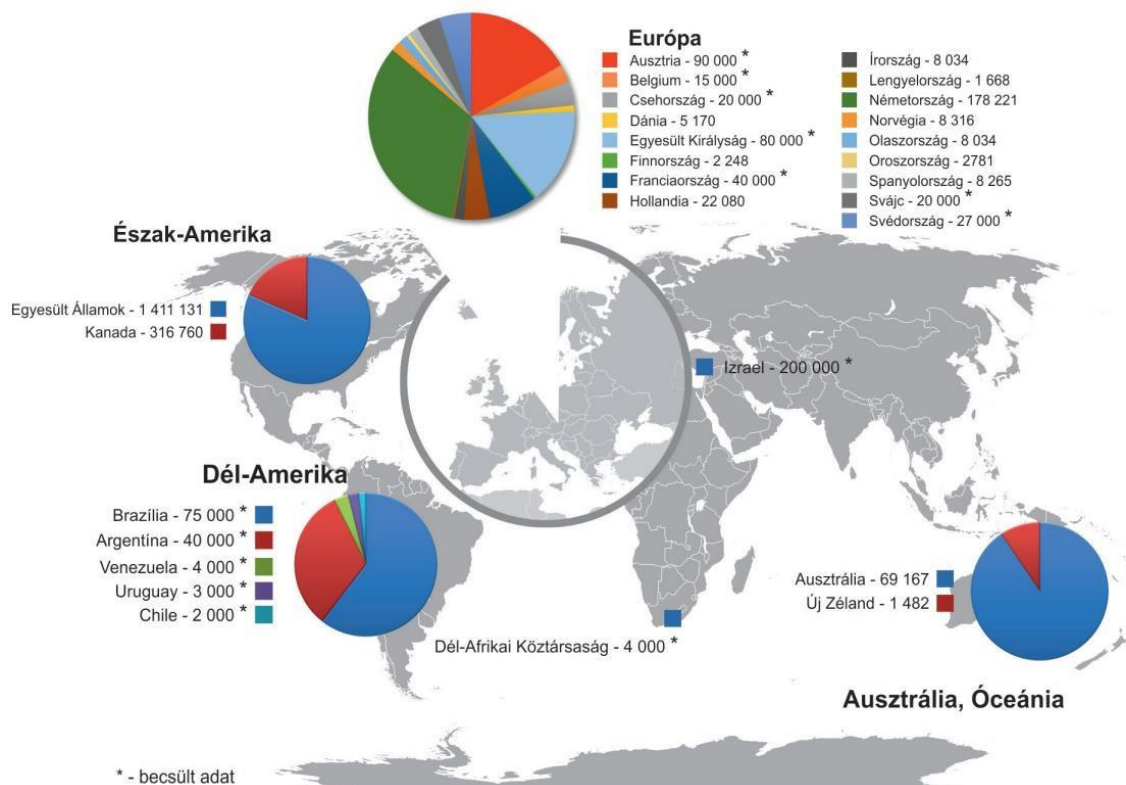
1. BEVEZETÉS: A MAGYAR DIASZPÓRA HELYZETE

A diaszpóra fogalom meghatározására jelen tanulmányban a Gázsó által megállapított három szempontot vesszük figyelembe, mely mentén diaszpórának nevezhetjük azokat a „(i) a földrajzilag széttagolt migrációs eredetű makroközösségeket, amelyek (ii) az őket körülvevő társadalomba integrálódtak, de nem teljesen asszimilálódtak, és (iii) szimbolikus vagy objektív kapcsolatban állnak más területeken élő, de azonos származásúnak vélt rokon közösségekkel, valós vagy elképzelt óhazájukkal vagy anyaországukkal” (Gázsó 2015, 16.). A nagy létszámú diaszpórával rendelkező országoktól/nemzetektől kisebb mértékű, azonban lakosság-arányosan hangsúlyosnak tekinthető Magyarország esetében is az államhatárokon kívül élő nemzettársak száma. Az egyes időszakokban kivándorolt magyarok mellett fontos kitérni azon őshonos (autochton) magyar kisebbségekre is, melyek a 20. században lezajlott határ- és impériumváltások hatására váltak külhoni magyarrá. A trianoni békeszerződés

(1920) így jelentős népességmozgást idézett elő, melyek kiváltképp a folyamatos hatalomváltások és hátrányos megkülönböztetések miatt erősödtek fel. A 20. század első felében lezajlott változások megalapozták a magyarság számának csökkenését befolyásoló alapproblémákat, amelyek pedig: a demográfiai reprodukció, az asszimiláció és a kivándorlás (Vita & Papp 2018).

Egy 2016-ban készített világtérkép alapján (1. ábra) elmondható, hogy a magyar diaszpóra legnagyobb számban a tengerentúlon él. Kovács (2019), tanulmányában min. 2-2 millió főre becsüli a diaszpórában és a határon túli régiókban élő magyarok számát.

1. ábra: A magyar diaszpóra létszáma földrajzi elhelyezkedés alapján



Forrás: Magyar Diaszpórapolitika - Nemzetstratégiai irányzatok -, Miniszterelnökség Nemzetpolitikai Államtitkárság, Bp., 2016., 31. old.

<https://www.kulhonimagyarok.hu/wp-content/uploads/2020/02/Ridge-Journal.pdfcontent/uploads/2019/07/magyar-diaszpórapolitika-strategiai-iranyok-dokumentum.pdf>)

(Letöltve: 2022.03.19.)

A magyar diaszpóra-politika egyik első fontos pillanata az 1989-es Alkotmányhoz kapcsolható, melyben Magyarország kormánya kimondta, hogy felelősséget érez a külhoni magyarság sorsáért (Gaszó 2016). A kezdeményezések eleinte főképp a határon túli régiókban élő magyarságot érintették, és csupán később, a 2010-ben megvalósult kettős állampolgárság

megszerzésének lehetőségével indult el egy új korszak (Kovács 2019). Az új kormányzati policy-val és a 2016-ban megjelent „Fokozatváltás a felsőoktatásban” című, nemzetköziesedést pártoló középtávú szakpolitikai stratégiában foglaltakkal párhuzamosan a felsőoktatásban is elkezdődött a nemzetközi és diaszpóra kapcsolatokra alapozott hálózatok kiépítése. Ennek példaként a Pécsi Tudományegyetem Diaszpóra Projekt Hálózatának (továbbiakban: PTE DPH, Hálózat) tudományos alapú fejlesztési modellje kerül tanulmányunk fókuszába, mivel a szerzők a Hálózat tagjai, vezetői.

2. HÁLÓZATOK – HÁLÓZATOS SZERVEZETEK

A hálózatokban az egyes hálózati egységeket és az azok közti kapcsolatokat vizsgáljuk. Az egyes elemek között a fennálló kapcsolat sokféle lehet: folyók, erek egymásba folyása; reakciók egymásra épülése; fajok táplálkozási kapcsolatai; utak csatlakozása; villamos energia vezetékek; áramköri kapcsolatok; intézmények közötti kapcsolatok vagy a szociális kapcsolatok (Munk 2010). A hálózat fogalma a hálózattudományban gráfelméleti alapokra épül. Az egységek és az azok közti összeköttetések rendszerét, valamint azok ábrázolási formáját gráfoknak nevezzük. A hálózati alapú kapcsolatrendszerek megismerése két magyar tudós, Erdős Pál és Rényi Alfréd nevéhez fűződik, akik az 1950-es évek végén létrehozták a véletlen hálózatok elméletét (Erdős & Rényi 1959, Erdős & Rényi 1960). Akkoriban a bonyolult hálózatokat tekintették a kutatók véletlen hálózatoknak, így Erdős és Rényi a véletlen hálózatok elméletében egyenlőségjelet tettek a komplexitás és a véletlen közé (Barabási 2002).

Az 1990-es évek végén, illetve a 2000-es évek elején nagyméretű adatbázisok (ún. Big data) váltak elérhetővé a kutatók számára, mint például az Internet, amelyek alapján Barabási Albert-László és Albert Réka számos különbségeket fedeztek fel a valós és véletlenszerű hálózati rendszerek között. A véletlen rendszerek ugyanis rögzített számú csúcsot tartalmaznak, melyek között minden lehetséges párt egymástól függetlenül egy adott valószínűséggel összekötünk (Palla 2016). Ezzel szemben a valós hálózatok általuk bevezetett modellje ún. skálafüggetlen topológiát követ (Barabási & Albert 1999). Ennek lényege, hogy minden hálózatban van néhány nagy középpont (hub), amelyik a hálózat szempontjából alapvető jelentőségű. Minden hálózat egy kis magból indul és új csomópontok hozzáadásával bővül. Amikor azonban ezek az új csomópontok (pl. szervezetek, egyének) arról döntenek, hogy hová kapcsolódjanak, előnyben részesítik azokat a csomópontokat, amelyek eleve több huzallal rendelkeznek (Barabási 2016). A valódi hálózatok fejlődését tehát két alapvető

törvény irányítja: (i) A növekedés azt fejezi ki, hogy időközönként egy új csomópont kapcsolódik a hálózathoz. Ez az elv azt a tényt hangsúlyozza, hogy a hálózatok csomópontokból épülnek fel. (ii) A népszerűségi kapcsolódás elvének lényege, hogy egy új csomópont sokkal nagyobb valószínűséggel fog kapcsolódni egy több kapcsolattal rendelkező csomópontoz.

A PTE DPH tagsága és partneri köre ún. szociális hálózatot alkot, melynek elemzését a *szociometria* elméletének kidolgozásával Jacob Levy Moreno hozta létre. Ennek alaptétele a spontán társulások hálózata, mint a státuszokból álló intézményes rendszerek lappangó háttere (Merei 2001). A szociometria alkalmazásával a társadalomban rejlő kapcsolatok feltérképezését vagyunk képesek megtenni (Moreno 1951), Moreno, Whitin & Jennings (1932).

Moreno (1934) bevezette a szociális (társas) atom fogalmát, amelynek elméleti alapjai hasonlóak, mint amit Barabási (2002) a komplex hálózatokon belüli csomópontok definíciójához társít. A társas atomok a kiterjedés következtében keresztezik egymást, s nagyobb szociális egységeket, úgynevezett “szociális molekulákat” alkotnak (Duró 1965). Moreno megállapítása, hogy az embert a társadalmi kapcsolatai határozzák meg, míg a szoros interperszonális kapcsolatok hálózatát pedig az egyén társadalmi atomjaként értelmezte (Ridge 2010).

Barabási (2002) szerint a komplex hálózatos rendszerek működésének azonban van egy Achilles-sarka: ha nem véletlenszerűen távolítunk el a hálózathoz csomópontokat, akkor az könnyen összedőlhet. Tehát ha tudatosan, folyamatosan eltávolítjuk a nagy és népszerű hubokat, amelyek a legtöbb huzallal rendelkeznek, a hálózat apró darabokra fog széthullani. A társadalmi-gazdasági kapcsolatok rendszerében, mint amilyenek például a diaszpóra közösségek, a hub-ok kiiktatása - például egy közösség alapító személyének halála, vagy a hálózat magjaként funkcionáló szervezet megszűnése - végzetes lehet az egész hálózatra nézvést.

Ellenkező jellegű elemzésnek is *nagy jelentősége lehet egy diaszpóra hálózat esetében, mivel tudományosan elemezhetővé válik az a kérdés, hogy egy fejlődő (diaszpóra) közösség mikor válik önfenntartóvá, vagyis mikor keletkezik a hálózatban annyi aktív csomópont, hogy ezen hub-ok működése már folyamatosná válik? A PTE Diaszpóra Hálózatának elemzése éppen az ilyen jellegű kérdések megválaszolása köré szerveződhet.*

A szervezet tudatosan irányított gazdasági-társadalmi egység, melyben a szervezet tagjai közösen, egy adott cél érdekében tevékenykednek, továbbá a szervezeti tagokra

vonatkozó, kívánatos magatartásforma elvárások jellemzik (Alfred 1995, Robbins & Barnwell 2006, Kispál Zoltánné Vitai 2018).

A hálózat, mint szervezettípus egyedinek tekinthető (Shafritz et al. 2015). A szerzők szerint alapvetően minden szervezet hálózat, hiszen azok szerepek és kapcsolatok mintáiból állnak össze, függetlenül attól, hogy illeszkednek-e a szervezet formális felépítéséhez, vagy sem. Bakacsi (2019) szerint alapvető vezetői kihívás az egyes szervezetek által teremtett értékek szervezetenkénti kapcsolati hálóban történő újraelosztásában való eredményes alkupozíciók kialakítása és menedzselése. Az elmúlt évtizedekben a gazdaságon kívüli folyamatok, mint például a demográfiai robbanás, a technológiai áttörések, *a felsőoktatás tömegessé válása*, a fajlagos szállítási és kommunikációs költségek csökkenése és a globális gazdasági verseny felerősödése új helyzetbe kényszerítették a szervezeteket, melyben a sikeresség érdekében az üzleti szereplők mellett más jellegű intézményekkel is együtt kell működjének (Lengyel 2019). Lengyel szerint a korábbi “mindenkivel versenyzünk” állapot helyett egyre inkább a “versengő együttműködés” van jelen, tartós hálózatokat és klasztereket alkotva.

Számos előny és hátrány fogalmazható meg a hálózatos szervezetek működéséről. Bakacsi (2018) szerint a hálózatokat túlzottan domináló csomópontok egy bizonyos szint után oligopol iparági szereplőkké válnak, veszélyeztetve a partneri együttműködést és a hálózatban rejlő szinergiát. A korábban Barabási által megfogalmazott népszerűségi törvényre hivatkozva egy csomópont kiemelkedése aránytalanul erős tárgyalási pozíciót hoz létre, és a saját hozzáadott értéken jelentősen túlterjeszkedő csomóponti pozíció egyre kevésbé vonzó alkalmassági vonzerő mások számára. Továbbá, amennyiben a csomópontként elhelyezkedő hálózati tag kevés figyelmet fordít a kapcsolatok (huzalok) erősségére, úgy a partnerek közti viszony gyengülhet, aminek következménye lehet például az értékteremtési képesség csökkenése, ami egyértelműen veszély lehet a hálózat számára. Barabási (2002) szerint egy hálózatos gazdaságban arra kell törekedni, hogy a szervezet minden egyes egységének nyereséges legyen, emiatt úgy véli, a hierarchikus gondolkodásmód ellentmond a hálózatos felépítésnek.

3. A PÉCSI TUDOMÁNYEGYETEM DIASZPÓRA PROJEKT HÁLÓZATA (PTE DPH)

A PTE Diaszpóra Projekt Hálózata ún. „alulról jövő kezdeményezés” keretében már 2015 – től tevékenykedett, de hivatalosan 2017. április 1-én alakult meg. A Hálózat megalapításától

fogva tudatosan törekedtünk a partneri viszony kialakítására mind a tagokkal, mind pedig az együttműködőkkel, hogy DPH saját, alapítói szerepéből fakadó domináns hub jellege tompuljon. A DPH-ban igen erős hangsúlyt kapott és kap az önkéntes munka révén a perszonalizáció, a személyes és ingyenes szolgáltatások. Az erős belső motivációt a magyar diaszpóra közösségek fenntartása jelent, mely révén a tagok e közös cél érdekében működnek együtt. A Hálózat működését tehát a humán erőforrás létszáma és a belső motiváció lehetséges gyengülése veszélyeztetheti. A Hálózat fennállása óta folyamatos átalakuláson ment keresztül, melyben négy fő periódus különböztethető meg:

1. Útkeresés – A hivatalos megalakulás előtti időszak (2015-2017): A célunk az Egyetemen belül a hallgatók, oktatók és dolgozók téma iránti érzékenyítése volt. Hálózatelméleti szempontból még nem is beszélhetünk sem a Barabási, sem a Moreno féle értelemben hálózatról, inkább annak előkészítéséről, például bizalmi viszonyok kialakításával.

2. Megalakulás - a PTE Diaszpóra Projekt Hálózat céljai (2017): A PTE 2017-ben ünnepelte megalakulásának 650. évfordulóját, és az ünneppsorozat részeként került sor 57 alapítóval a PTE DPH létrehozására. "A Hálózat célja olyan - a nemzetpolitikai célokat szolgáló - kölcsönös előnyökön nyugvó, tartós együttműködés létrehozása és elmélyítése a magyarországi és a külföldi magyarság számára...", (PTE Diaszpóra Projekt Hálózat Alapító Charta 2008).

Mivel a DPH a PTE SZMSZ-ében rögzített hivatalos horizontális szervezetté vált, ezért a PTE-n belüli legitimitás szempontjából fontos volt, hogy a PTE-ből is többen lépjenek be az alakuló szervezetbe, mely a teljes taglétszám majdnem egyharmadát tette ki (31,6 %). A hálózatos szervezetek egyik hátránya közé sorolható a csomópontok kiemelkedő nagysága. Ebben az esetben az látható, hogy a DPH önmagában egy csomópont, ami saját működése szempontjából természetes. Viszont a másik nagy csomópont, a PTE, a DPH számára erős függőségi viszonyt jelenít meg.

Ezzel összefüggésben, az egyik jövőbeli kutatási kérdésünk az lehet, hogy a DPH hogyan képes további csomópontot, illetve több kisebb középpontot bevonni annak érdekében, hogy a PTE működésétől és támogatásától függetlenül fenn tudjon maradni? Általában véve, minél több csomópont jön létre a szervezetben, a hálózatos rendszerek működőképességét egyre kevésbé fogja veszélyeztetni a korábban már említett Achilles-sarok. Így a DPH tovább fejlődhet majd a jelenlegi organikus szervezettől az önfenntartó szervezetig? Kérdéses továbbá, hogy milyen dimenziókban és mekkora fejlődés szükséges a DPH-ban ahhoz, hogy nagy valószínűséggel elérje az önfenntartó hálózati méretet és belső összetételt?

3. Hálózatosodás - Pályázatok és tudományos projektek időszaka (2018-2019): A Hálózat vezetése a következő időszakban az alapítói Charta szellemében képzelte el a

fejlődést, ezért aktív pályázati tevékenységet folytatott annak érdekében, hogy az alapítói célok megvalósításához szükséges anyagi forrásait megteremtse és egyben szolgálja a Hálózat tudásbővülését is. A pályázati aktivitás mellett a tudományos aktivitás növelése, a nemzetközi tudományos közösségben való “road show”-szerű megjelenés a DPH szervezet ismertségének növelését szolgálta. Erről az időszakról összességében elmondható, hogy bár a DPH tudományos impaktusa növekedett az erős aktivitás hatására, ám sajnos a taglétszám nem tudott robbanásszerű fejlődést produkálni (a taglétszám 72 főre nőtt) és az aktív tagok száma is csökkent, főként azért, mert nem tudtunk állandó kapcsolatot kiépíteni az alapítói tagsággal. Nem maradt tehát idő a Hálózat bővítésére kifelé irányuló akciók mellett a “bent lévők”-kel való kapcsolatok ápolására, így ezek a kötelek elgyengültek.

4. *Megújulás a pandémia időszakában (2020-2022):* A 2020-ban bekövetkezett a COVID– 19 világjárvány alapjaiban változtatta meg Hálózatunk tevékenységét. A pandémia ellehetetlenítette a személyes találkozásokat, beleértve a konferenciákon való networking tevékenységet is. A Hálózat csapata, kihasználva az online oktatásra alkalmazott platformok előretörését és lehetőségeit, útjára bocsátott egy online műsort, a “Magyar Diaszpóra Mindennapok” előadás-sorozatot. Így egyszerre sok tagunkkal és kontakt partnerrel tudtunk kommunikálni. Ezzel párhuzamosan kialakítottunk egy Stratégiai partneri kört is 9 együttműködő szervezettel, és a tagok mellett a partnereink száma is ugrásszerűen nőtt:

1. táblázat: A PTE Diaszpóra Projekt Hálózati taglétszám és partneri kör megoszlása országokként

Sorszám	Ország	Tagok száma	További partnerek száma	Összesen	Százalékos arányban (%)
1.	Amerikai Egyesült Államok	4	63	67	6,95
2.	Argentína	2	24	26	2,70
3.	Ausztrália	1	6	7	0,73
4.	Ausztria	0	4	4	0,41
5.	Brazília	2	19	21	2,18
6.	Chile	0	2	2	0,21
7.	Csehország	0	1	1	0,10
8.	Dél-Afrikai Köztársaság	0	1	1	0,10
9.	Dominikai Köztársaság	0	1	1	0,10

10.	Finnország	0	2	2	0,21
11.	Horvátország	3	8	11	1,14
12.	India	1	4	5	0,52
13.	Indonézia	0	1	1	0,10
14.	Irán	1	0	1	0,10
15.	Izrael	1	0	1	0,10
16.	Japán	0	2	2	0,21
17.	Kanada	4	33	37	3,84
18.	Kenya	0	1	1	0,10
19.	Kína	0	1	1	0,10
20.	Kolumbia	3	2	5	0,52
21.	Magyarország	56	561	617	64,00
22.	Montenegró	0	1	1	0,10
23.	Nagy-Britannia	0	4	4	0,41
24.	Németország	0	13	13	1,35
25.	Olaszország	1	1	2	0,21
26.	Oroszország	0	3	3	0,31
27.	Paraguay	1	3	4	0,41
28.	Peru	0	1	1	0,10
29.	Románia	8	37	45	4,67
30.	Spanyolország	0	3	3	0,31
31.	Svájc	0	1	1	0,10
32.	Svédország	2	13	15	1,56
33.	Szerbia	6	22	28	2,90
34.	Szlovákia	4	5	9	0,93
35.	Szlovénia	1	7	8	0,83
36.	Új-Zéland	0	2	2	0,21
37.	Ukrajna	0	6	6	0,62
38.	Uruguay	1	2	3	0,31
39.	Venezuela	0	2	2	0,21
Összesen		102	862	964	100 (%)

Forrás: A PTE DPH tagnyilvántartása és partneri kör nyilvántartása alapján

A táblázatból kitűnik, hogy közel 1000 kapcsolattal rendelkezik a DPH, ami igen magas létszámnak mondható. A 19 tagország mellett további 20 országból vannak kontaktjaink, melynek több mint 60%-át a hazai partnerek teszik ki, akik érdeklődnek és elkötelezettek a

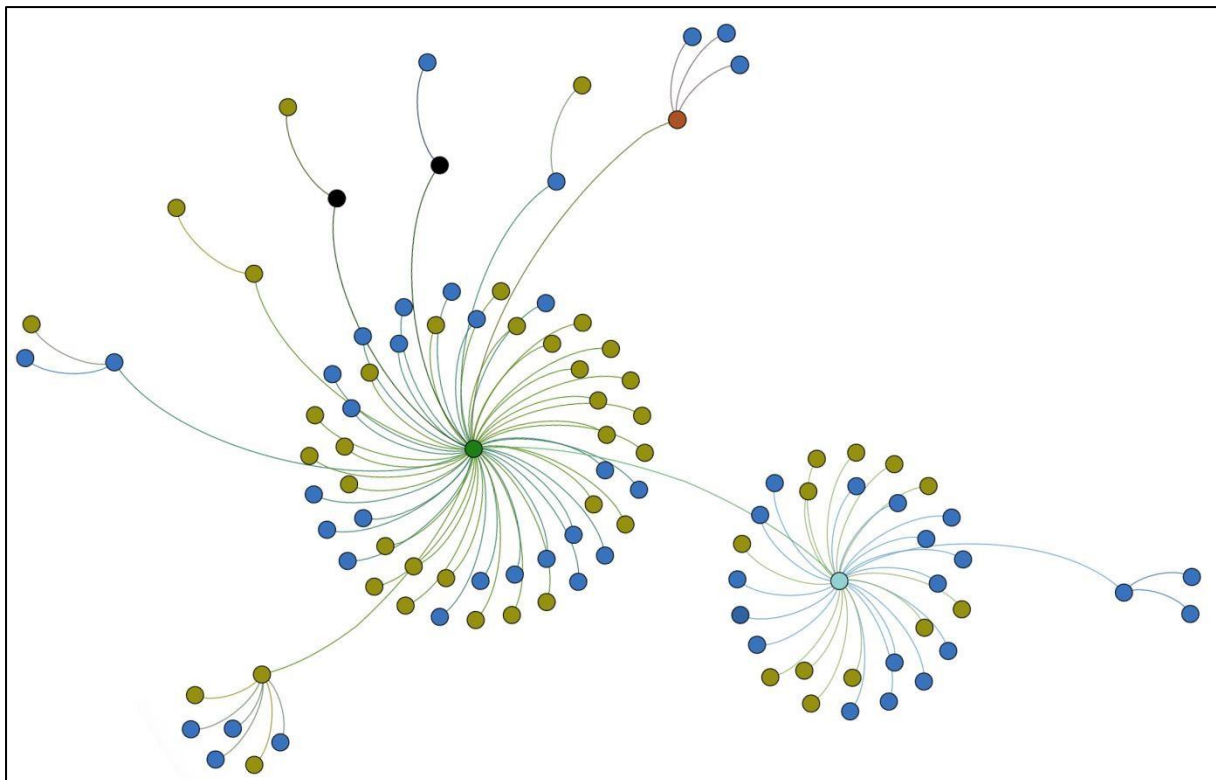
világ-magyarág iránt. Olyan országokban, ahonnan volt online műsor (pl. USA, Argentína, Brazília, Kanada), onnan több kontakt is keletkezett. E fejlődési periódusról összességében leírható, hogy 2022-re kialakult egy olyan növekedési helyzet, melyben a növekedés legnagyobb gátja már nem az ismeretlenség, hanem a jelen szervezeti vezetés emberi erőforrás és technológia deficitje. A fejlődés záloga tehát a Hálózat erőforrásainak a növelése lesz!

4. A PTE DPH HÁLÓZAT KUTATÁSI LEHETŐSÉGEI

A DPH jelenlegi hálózati felépítését a 2. ábra szemlélteti. Az ábrán felismerhetők a skálafüggetlen hálózatok jellegzetes tulajdonságai, mint például a csomópontok jelenléte, hubok egymáshoz való kapcsolódása, illetve a növekedési és népszerűségi kapcsolódási törvény

(Barabási & Albert 1999). A hálózatban jelenleg két nagy csomópont ismerhető fel, úgymint a DPH (zölddel) és a PTE (kézzel). Ők rendelkeznek a legnagyobb számú kapcsolattal a hálózatban belül.

6. ábra: A PTE DPH hálózati felépítése jelenleg (2022.03.15-ig)



*Forrás: A PTE DPH tagnyilvántartása alapján, Saját szerkesztés (Gephy) Jelmagyarázat:
zöld - DPH; világoskék - PTE; narancs – LAMOSZSZ; fekete – Nem tag kapcsolódási pont;
kék - Szervezeti tag; sötét sárga - Egyéni tag*

Az ábrán azonban felismerhetők kisebb középpontok is, amelyek a nagy csomópontokhoz kapcsolódnak, mely jelenség bizonyítja a növekedési és preferenciális kapcsolódás szabályát. Ilyen középpontok közé tartozik a DPH egyik stratégiai partnere, a Latin-Amerikai Magyar Országos Szervezetek Szövetsége (továbbiakban: LAMOSZSZ). További kisebb középpontok mögött ún. “véleményvezér” személyek azonosíthatók.

“*A skálafüggetlen hálózatokban a középpontok nem csupán lehetőségek, de várhatók is*” (Barabási 2016, 140.). Barabási mondata arra enged következtetni, hogy a jövőben még számos középpont csatlakozása várható a csomópontokhoz, azonban ehhez nélkülözhetetlen a DPH részéről személyes, szoros, és együttműködő jellegű kapcsolattartás minden tagjával. A skálafüggetlenség további jellemzői közé tartozik, hogy minél több csomópontból áll a skálafüggetlen hálózat, annál nagyobbak a középpontjai is. *Tehát annak érdekében, hogy a DPH mint organikus szervezet Barabási modellje szerint önfenntartó stádiumba kerülhessen, úgy egyrészt érdemes ösztönöznie a csomópontjainak (stratégiai partnerszervezeteinek és a véleményvezéreinek) a Hálózatba irányuló bevonzó tevékenységét, másrészt pedig törekednie kell újabb csomópontnak minősülő aktív szervezetek és személyek bevonására.* A középpontok jelenléte egy skálafüggetlen hálózatban elősegíti továbbá az ún.

“ultrakis” világok jelenlétét. Az ultrakis világokban jelenlévő középpontok bizonyítják azt, hogy a skálafüggetlen hálózatban két tetszőlegesen kiválasztott pont között a távolság kisebb, mint egy ugyanolyan véletlen hálózatban (Barabási 2016). A DPH jelenlegi hálózati ábráján meg is figyelhető, hogy két tetszőlegesen kiválasztott személy - szinte a világ bármely oldaláról - maximum 4 lépésnyire van egymástól. A hálózatunk fejlődéséhez és a fenntarthatóságához vezető konkrét kutatási kérdések és ahhoz kapcsolódó javaslatok az alábbiak lehetnek:

- *Hogyan lehetne aktivizálni a passzív tagságot, illetve bevonni az aktív, de még nem tag partnereket, és elérni, hogy a tag és a Hálózat “holdudvara”, vagyis a partnerek közti arány (1:9-hez) javuljon a tagság javára?* Erre a kérdésre a tagság és a partnerek körében végzett kérdőíves attitűd felméréssel és a véleményvezérek körében végzett mélyinterjúkkal keressük majd a választ.
- *Hol lehet a skálafüggetlenséget és fenntarthatóságot eredményező méret és szerveződés minimum határértéke?* Erre a kérdésre a skálafüggetlenség további bizonyítóerejének eszköztárával keressük a választ, azaz a hatványfüggvény, fokszámoszlás elemzése (kapcsolati szám, sűrűség) és ábrázolása, illetve a hálózati átmérő (amely a maximális távolságot méri a hálózaton belül) és a klaszterezettségi

együttható elemzése, amelyek együttesen a rendszer méretétől függően előrejelzést adhatnak a fenntarthatóságot eredményező kritikus érték eléréséhez.

- Milyen területeken szükséges ehhez javulnia a Hálózat működésének: az aktivitás szintjének javítása, vagy a tagság létszámának növelése, esetleg a csomóponti szervezetek bevonása egyéni tagok helyett? Erre a kérdésre a Barabási-Albert-Modell DPH –ra értelmezett matematikai összefüggésrendszerének felhasználásával keressük a választ, amely az adott hálózat növekedési és preferenciális kapcsolódási szabályait kívánja bizonyítani. A jövőbeli elemzések egyik elengedhetetlen eszköze lesz a foksám-dinamika alkalmazása. Az ilyen jellegű számítások előre jelezhetik az ún. “véleményvezérek” és a csomóponti szervezetek kellő számát és méretét, mely a fenntartható működést biztosítaná.

A fenti kérdések további módszertani kutatásra ösztönzik e tanulmány szerzőit, hogy válaszokat keressenek és találjanak, melyek akciótervbe való illesztésével létrehozhatnak egy egészséges és önállóan működni képes hálózatot. Így válhat a PTE DPH egy organikus, ad hoc fejlődési utat járó szervezetből, tervezetten szervezett Hálózattá.

5. KONKLÚZIÓ

A PTE Diaszpóra Projekt Hálózat 7 éves története során számos változáson esett át. A megalakuláskor lefektetett elvek és célok ma is időszerűek, ezek kiegészítése és továbbgondolása azonban permanensen szükséges a megváltozott felsőoktatási környezethez illeszkedve. Ennek egyik oka, hogy az alapító tagság egy része természetszerűleg nem vált aktív taggá (lásd korábban), továbbá a megszólított aktivisták, hallgatók egy része befejezi tanulmányait és azzal együtt átstrukturálja tevékenység portfólióját is. Mindezekből az következett, hogy a DPH-nak folyamatosan új impulzusokat kellett keresnie ahhoz, hogy fenntartsa a hálózat integritását, mintegy “előre menekülve”, új országokban új célcsoportokkal és szervezetekkel kellett felvennie a kapcsolatot, s azokat aktív taggá, stratégiai partnerré tennie. A Hálózatunk fenntartható működéséhez szükséges a “huzalok” folyamatos ápolása és a negatívnak látszó extern hatások miatt – gondolhatunk itt a COVID járvány miatt csökkenő helyszíni networking ellehetetlenedésére, de egyben annak előnyeire is, vagyis az online aktivitások iránti befogadás robbanásszerű növekedésére – új, online tevékenységek kidolgozására. Jelenleg azon a határon van a szervezet board-ja, amikor szükségessé válik a hub működésének magasabb szintre emelése, mert a jelenlegi struktúrát szétfeszítik a tagság és supporter-ek számának növekedésével járó többletfeladatok ellátása.

Ehhez a hatáshoz járul hozzá a PTE stratégiai céljainak újragondolása, és egyben ez ad lehetőséget is a számunkra, hogy élni tud-e a DPH ezzel az eséllyel. Amennyiben igen, úgy a szervezet újabb növekedési “boost”-ja elé nézhetünk, ellenkező esetben viszont várható a menedzsment “elkopása”, motivációjának “amortizációja” és a Hálózat fokozatos zsugorodása.

IRODALOMJEGYZÉK

- Alfred, K. (1995). *Szervezetelméletek*. Budapest: Aula Kiadó.
- Bakacsi, Gy. (2018). A hálózatoké a jövő. In: *Társadalmi jövőképesség - Egy új tudományterület bemutatkozása*. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem Társadalmi Jövőképesség Kutatóközpont. 269-300., Corvinus kutatások http://unipub.lib.unihttps://www.kiulhonimagyarok.hu/wp-content/uploads/2019/07/magyar-diaszporapolitika-strategiai-iranyok-dokumentum.pdfcorvinus.hu/3959/1/tars_jovo_2018a.pdf 2022.02.10.
- Bakacsi, Gy. (2019). A karizmatikus és a neokarizmatikus leadership összehasonlítása. *Vezetéstudomány - Budapest Management Review*, 50(3): 50-61. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.03.05>
- Barabási, A-L. (2002). *Linked: The New Science of Networks*. New York: Perseus Books Group.
- Barabási, A-L. (2016). *A hálózatok tudománya*. Budapest: Libri Kiadó.
- Barabási, A-L. (2016). *Network Science*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Barabási, A-L. & Albert, R. (1999). Emergence of Scaling in Random Networks. *Science*, Vol. 286.: 509-512. <https://barabasi.com/f/67.pdf> 2022.02.10.
- Duró, L. (1965). A szociometriai módszerek pedagógiai-pszichológiai alkalmazásának metodológiai problémáiról. *Acta Universitatis De Attila József Nominatoe Sectio Pedagogice et psychologica*. Szeged, 24-30. http://acta.bibl.u-szeged.hu/2144/1/paed_psych_010_019http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/3959/1/tars_jovo_2018a.pdf040.pdf 2022.02.10.
- Erdős, P. & Rényi, A. (1959). On random graphs I. *Publicationes Mathematicae Debrecen*, Vol. 6: 290-297.
- Erdős, P. & Rényi, A. (1960). On the evolution of random graphs. *Publication of the Mathematical Institute of the Hungarian Academy of Sciences*, 5. évf., 17-61.

- Gazsó, D. (2015). Egy definíció a diaszpórakutatás margójára. *Kisebbségkutatás*. 24(2): 7-33. https://epa.oszk.hu/00400/00462/00055/pdf/EPA00462_kisebbssegkutas_2015_2_007http://acta.bibl.u-szeged.hu/2144/1/paed_psych_010_019-040.pdf033.pdf 2022.02.24.
- Gazsó, D. (2016). A magyar diaszpóra fejlődéstörténete. *Kisebbségi Szemle* 1(1): 9-37. https://bgazrt.hu/wphttps://bgazrt.hu/wp-content/uploads/NPKI_folyoiratok/kisebbségi_szemle/2016_01/ksz201601_04gazso.pdfcontent/uploads/NPKI_folyoiratok/kisebbségi_szemle/2016_01/ksz201601_04gazso.pdf 2022.03.14
- Kispál Zoltánné Vitai, Zs. (2018). Taylor jelentősége a szervezetelméletben = Taylor's significance in organization theory. *Taylor*. 10(2), 92-99.
- Kovács, E. (2019). Direct and indirect political remittances of the transnational engagement of Hungarian kinminorities and diaspora communities. *Journal of Ethnic and Migration Studies*. 46(6): 1146-1165 <https://doi.org/10.1080/1369183X.2018.1554315> <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1369183X.2018.1554315> 2022.03.17.
- Lengyel, I. (2019). Janus-arcú hálózatoké a jövő. Leadership, kultúra, szervezetek. ISBN: 978963-503-800-8, http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4361/1/leadership_kult_szerv_kotet2019.pdf 2022.02.10.
- Magyar Kormány: Fokozatváltás a felsőoktatásban - középtávú szakpolitikai stratégia 2016 https://2015-2019.kormany.hu/download/c/9c/e0000/Fokozatvaltas_Felsooktatasban_HONLAPRA.PDF 2022.03.17.
- Moreno, J. L. (1934). *Who shall survive? A new approach to the problems of human interrelations*. Washington, D.C.: Nervous and Mental Disease Publishing Co.
- Moreno, J. L., Stagg W. E. & Helen H. J. (1932). *Application of the group method to classification*. New York City: National Committee on Prisons and Prison Labor
- Moreno, J.L. (1951). *Sociometry, experimental method and the science of society*. United Kingdom: The North-West Psychodrama Association, 2012 Edition
- Munk, S. (2010). Hálózatok fogalma, alapjai. *Hadmérnök*, V. Évfolyam 3. szám, 178-183. http://www.hadmernok.hu/2010_3_munk.pdf 2022.02.10.
- Palla, G. (2016). Komplex hálózatok szerkezetének és dinamikájának feltárása és modellezése statisztikus fizikai módszerekkel. MTA-ELTE Statisztikus és Biológiai Fizika Kutatócsoport. Az MTA Doktora cím elnyeréséhez készített tézisfüzet. http://real-d.mtak.hu/952/1/dc_1226_16_tezisek.pdf 2022.02.10.

- Ridge, R. M. (2010). A literature review of psychodrama. *Journal of Group Psychotherapy, Psychodrama, and Sociometry*. 20-28. Letöltés helye: American Society of Group Psychotherapy and Psychodrama https://asgpp.org/wp-content/uploads/2020/02/Ridgehttp://www.hadmernok.hu/2010_3_munk.pdfJournal.pdf
2022.02.10.
- Robbins, S. P. & Barnwell, N. (2006). *Organisation Theory, Concepts and Cases*. Australia: Pearson Education. Vol 5.
- Shafritz, J.M., Ott, J.S. & Jang Y.S., (2015). *Classics of Organization Theory*. Eighth Edition. Australia: Cengage Learning
- Vita, E. & Papp Z, A. (2018). Megmaradás és átörökítés külföldi magyar fiatalok demográfiai, társadalmi folyamatai. *Magyar fiatalok a Kárpát-medencében*, 107-141. Bp., Kutatópont Kft.



SESSION 4. DIGITALIZATION (ENGLISH & HUNGARIAN)

DIGITAL UTOPIAS AND DYSTOPIAS OF THE SCHOOL AFTER THE COVID-19 PANDEMIC IN HUNGARY

NÓRA FAZEKAS

PhD candidate, Assistant Lecturer

Corvinus University of Budapest, Institute of Management, Department of Management

Control

nora.fazekas@uni-corvinus.hu

Absztrakt

A kutatás a magyarországi iskolák digitális kompetenciáit és szervezeti tanulási mechanizmusait vizsgálja. Ez a tanulmány előzetes eredményeket mutat be, öt iskola vezetőinek és tanárainak digitális jövőképéről, amelyek a Covid-19 világjárvány okozta távoktatási időszak jelentésalkotási folyamatában jöttek létre. Az elemzés célja, hogy feltárja a digitalizáció értelmezését a magyar iskolai szakemberek fejében, hogy mélyebb megértést adjon a digitális tanulásról, fejlesztésről és technológia elfogadásról a közoktatási szektorban. Az eredmények a technológiai utópia koncepciója mentén szerveződnek, mivel az adatelemzés a digitalizációnak két eltérő értelmezését mutatta a megfigyelt iskolákban: egy digitális utópiát és egy digitális disztópiát.

Kulcsszavak: iskola, oktatás, digitalizáció, technológiai utópizmus

Abstract

The research investigates the digital competencies and organizational learning mechanisms of schools in Hungary. This study presents preliminary results about images school leaders and schoolteachers visioned as the digital future of five schools, created in the meaning-making process of the distance education period caused by the Covid-19 pandemic. The goal of the analysis is to uncover the meanings of digitalization in the heads of Hungarian school professionals to gain a deep understanding of digital learning, development, and technology acceptance in the public education sector.

Results are organized by the concept of technological utopianism, as the data analysis showed two distinct emergent approaches to digitalization in the observed schools: a digital utopia and a digital dystopia.

Keywords: school, education, digitalization, technological utopianism

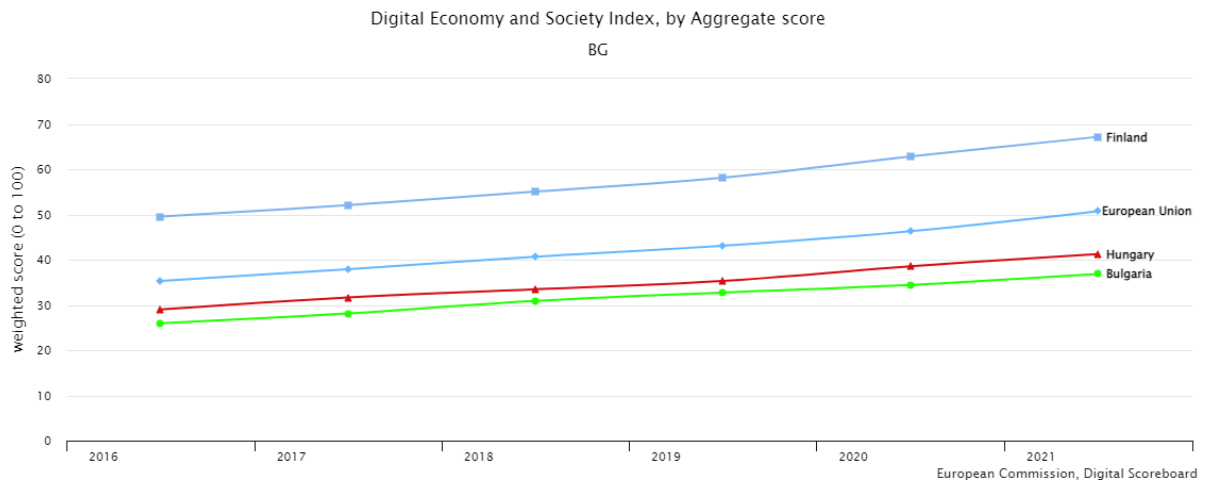
1. INTRODUCTION

Are schools going to be better as a result of the digitalization in the education sector? Whatever our answer to this question as school leaders or educational professionals might be, what really counts is the response of our school communities. We need to understand how digitalization is perceived to find fitting development and implementation strategies and to lead digital transformation in a way that reacts to these perceptions.

The way to a successful digital transformation in education is the building of digital competencies in schools. The concept of "digital competencies" in connection with digital technologies is also referred to as "ICT (information and communication technologies) literacy" or "digital literacy. There are no widely accepted definitions for these and other terms like digital "skills", "competences", "aptitudes", "knowledge", "understandings", "dispositions", and "thinking" are also frequently used (Atchoarena et al. 2017). The term digital competencies is preferred in this study, as the concept of competence goes beyond the skills of interpretation and use implicated by literacy, comprehension, or thinking, as it includes elements of *skill, knowledge, and attitude* (Tót 2017). Organizational digital competence also includes elements connected to the dimensions *leadership and governance practices, teaching and learning practices, professional development, assessment practices, content and curricula, collaboration and networking, as well as infrastructure* (Kampylis et al. 2015).

While international (e.g. DigComp 2.2, DigCompOrg, DigCompEdu) and national (e.g. eLEMÉR, DOS, DigiNOIR) recommendations, frameworks and strategies have been urging and supporting the development of digital competencies, Hungarian schools seem to struggle to create their own understanding and positive relationship to digital technologies in their operation and their pedagogical practices. This is also mirrored in the wider society. Based on the DESI data (European Commission, n.d.), Hungary is more than 5 years behind the No. 1 Finland, and three years behind the EU average's the digital evolution trend, while barely before Bulgaria, closing the line (Figure 1).

Figure 1. DESI total score progress of Finland, Hungary, Bulgaria and the EU average



Source: European Commission (n.d.)

Engagement with digitalization, new technologies, and tools does not only depend on the level of the learning capacity of an organization (skill and knowledge) but on the attitude of the school faculty to get to know and use these in their day-to-day work. Technology acceptance models try to point to the connections and causalities in what makes individuals want to learn and apply specific technologies. The most widely known model is The Technology Acceptance Model (Davis 1989), which emphasizes perceived usefulness and perceived ease of use of certain technologies as the most important factors leading to usage. For the theoretical framework of study, the Technology Readiness Index (Krejn et al. 2011) highlights the most fitting dimensions: optimism, insecurity, innovativeness, and discomfort, to predict the level of digital openness. These mirror the positive and negative anticipations that paint a utopian or dystopian image, influence adaptation and the path to innovation, and indicate different managerial approaches.

2. DIGITAL UTOPIANISM

To analyze images of wishes and fears of the future of modern, digitalized education provide an intriguing theoretical framework. The genre of utopian thinking and writing originates from Thomas More, who named his idealized and fictional island society using the Greek *ou* and *topos* expressions. While More's utopia was singular and non-existing and was rather a critique of the status-quo, later social utopian thinkers created utopias to serve as positive examples, models to be imitated and implemented into our societies (Picon 2003).

Digital utopianism is a branch of technological utopianism, focusing on computer- or online technologies in a wide sense. Digital utopias are visions of futures that present a rhetoric of "a potentiality already present in current technological designs, possibly to be released in a

yet to be arranged future” and that treat new digital technologies as enablers for improving human lives (Dickel & Schrape 2017, 1.). Dickel and Schrape (2017) argue that emerging technological and digital innovations, such as Web 2.0 and 3D printing, encourage a narrative of a *prosumer* society, where people not only consume goods in the online space and via digitally enhanced methods but produce them as well. Consequently, this evolution of digital technology leads to (1) democratization, (2) decentralization, and (3) emancipation and creates a new era of post-capitalistic maker-economy (Schrape 2019).

Techno-dystopianism emerged as a response to the perceived damage technology creates in society, representing a pessimistic view. Starting with Huxley’s book, *The Brave New World*, in the twentieth century, dystopian thinkers pointed to the ways how “technological advance can deprive people of freedom and dignity and ultimately bring destruction to humanity” (Dai & Hao 2018, 9.). Dystopian thinking idealizes the past, stating that humans’ primeval harmony with nature and the natural way of life is disrupted and sabotaged by technological progression (Dai & Hao 2018).

However, even the most engaging digital utopias simplify our reality and are imperfect. Utopias disappoint by decoupling solidified social problems from their socio-economic contexts (factual dimension), generalizing the skills and motivations of early and tech-savvy users (social dimension), and dissociating a future visionary alternative from the past experiences, developments, and technologies (temporal dimension) (Dickel & Schrape 2017; Scharpe 2019).

Dai and Hao (2018) suggest transcending the binary opposition of utopias and dystopias, marked as *idealistic symmetric structure*, as their relationship is not static. Both narratives are present at a given time, and as an outcome of historical junctions, the two ideologies build up new argumentations; as a consequence, the dominance shifts. This is called the *realistic antisymmetric structure* (11.).

The school is a subject of digital transformation too. However, there is a lack of academic literature about the reflection and reimagination of the school through the lens of digitalization. There are research reports about the current state of digitalization (European Commission 2019a), recommendations regarding technological equipment and infrastructure (European Commission 2019b), digital competencies of school organizations (Kampyls et al. 2015), schoolteachers (Redecker 2017), and citizens in general (Voukari et al. 2022) are available. However, critical analysis of educational digitalization (Selwyn 2015) or debate about the new organizational theory of the school or the school institution in a new digital world is scarce.

3. A RESEARCH METHODOLOGY

The preliminary results presented in this study are part of a research project where the connected research question is as follows: What do digital competencies mean to the school community, and how has this concept been affecting organizational learning? In this analysis, I will focus on images of school leaders and schoolteachers participating in my doctoral research, visioned as the digital future of their schools.

The research investigates the experiences of five different schools. The sampling of the schools was *intensity-based* with *stratified purposeful* sampling (Miles & Huberman 1994). The filtering criterion for sampling was that the chosen schools had to come from learning organization research network of KÖVI (Hungarian-Netherlands School of Educational Management) in the South Great Plain region of Hungary. Apart from the convenience of approachability, this choice was reasonable, as this connection with KÖVI can be accounted as an attribute of continuous and conscious organizational learning development. The *intensity* criteria demanded schools to be able to show some examples of involvement in organizational digitalization initiatives in the past two years; for the *stratifying* criteria, I have chosen the varying attribute of the maintaining authority or organization of the schools. A summary of the main characteristics of the schools can be found in table 1.

Table 1. Summary of the participating schools

Name	S1	S2	S3	S4	S5
Maintainer	EMMI	EMMI	EMMI	church	ITM

Level	primary	primary	primary	primary through secondary	secondary through adult
Size	big	small	medium	big	big
Place	county capital	agglomeration of county capital	midsize town	county capital	county capital
Organizational learning capacity	high	medium	high (polarized)	high	high

Source: Own editing

The data collection was carried out in individual and focus group interviews. The sampling of interview participants happened purposively, inviting colleagues with diverse positions, experiences, age, and subject backgrounds. Teachers participating in the focus group interviews came with different levels of digital competencies to avoid biased or wishful pictures about the organizations. Individual interviews in the research served the understanding of the managerial perceptions; these involved school principals and vice-principals extended by administrative staff representatives. I also prepared field notes that are essential elements of accurate qualitative research. Notes mostly include a description of the setting, participants, interviews, and critical reflection.

The present analysis builds on one specific interview question: How do you think the role of the school, in general, will change because of digital advancements and the distance education period caused by the pandemic? Additional relevant interview questions connected to school digitalization and notes are taken into account.

4. RESULTS

In this section, first, I will introduce the ideas and pictures of digital school utopias and dystopias (Table 1) based on the interview answers of the five participating schools. Secondly, I will present the different schools' anticipations about digitalization (Table 2) and suggest explanations for their perceptions based on my research to build an understanding of the patterns managers can react to.

In table 2, different characteristics are not weighted by the number of mentions, nor are they coming from the questioned schools in equal proportions. My goal with this summary is

to provide an overview of the anticipations that color schoolteachers' and school leaders' attitudes towards digitalization as a result of their experience with the Covid-19 distance education period and their general work experience.

Table 1. Images of digital utopia and dystopia in schools

Characteristics of a digital school utopia	Characteristics of a digital school dystopia
The teaching of learning becomes possible	Digital tools are distractions in school
Learning becomes autonomous	Cheating, improper measurement
Meaningful play, playful learning	Digital tools replace teachers
More time for soft-skill development	Lower pedagogical value
Modern digitalized books	Socialization and social skills decaying
Digital technology means tools for learning	Family relationships empty out
Exciting pedagogical challenge	Role models from games and online space
More cost-efficient solutions	General alienation
Distance is not an obstacle of learning anymore (student and teacher)	Losing school philosophy/identity
Higher appreciation of personal relationships	Governmental misuse, brainwashing
New, closer student-teacher relationship	Loss of student motivation
Teachers in a new role more appreciated	Loss of the need for human interactions
School becomes a space for community	Takes advantage of teachers and schools
Faster communication, easier and better collaboration (student and teacher)	The educational system does not adapt to digitalization
Reacting to society's needs	Practical professions not teachable (vocational education)
	Vulnerable social groups become even more disadvantaged

Source: Own editing

What we can see is that the utopian picture of a digital school touches on very broad topics. Digitalization is seen as a path towards an educational philosophical paradigm shift that has been urged in Hungary in the past decade. Technology also serves as a methodological enabler of this change that helps to answer society's needs. In this vision, the school becomes a hub for the community, for personal interaction, while digital platforms connect actors of the school and society in a new way, richer and more effectively, changing the nature of these relationships too. In this, future teachers are more appreciated because they are the operators of this complex pedagogical and technological system. Although, the described pictures of the digital school mirror the ideas of democratization, decentralization and emancipation as

Scharpe described, however, they were *not* radically different from the current school image; the interviewees represented a rather careful and reserved expectation of digital development.

A dystopian picture sees digital technologies in education as possible gateways of distraction, cheating, demotivation, polarization, ultimately deterioration of pedagogy. It is expected to spoil social skills and socialization; it leads to alienation not only within the school but in the whole society as well. The new online working possibilities work against teachers and schools, as these exploit them even more, especially if the educational macro system and regulations (e.g., in how teacher hours are counted, what is expected in the final examination) do not follow the pedagogical changes. Digital education also aims to replace the costly and missing workforce, potentially with the aim to exercise central control and misuse the education system for political goals, even for government propaganda.

These images are not clear-cut; they are usually present simultaneously in the observed school organizations. However, as the sample providing the above data cannot be regarded as representative, nor are the characterizations generalizable, our aim is to find patterns in the education system and explanations for these patterns on the organizational level.

In table 2, I am presenting the anticipations about the digitalization of the participating schools. Here X means the dominant direction of expectations, x is the secondary or less dominant opinion from the interviewees' side. "No change" means a change in relation to the educational-pedagogical practice *before* the pandemic.

Table 2. Schools’ anticipations about digitalization

School / Anticipations	No change	Optimistic	Pessimistic
S1		X	
S2	X		
S3	x	X	
S4			X
S5		x	X

Source: Own editing

S1 optimism comes from the school’s constant strive for excellence and learning and most probably its educational focus on STEM (Science, Technology, Engineering, and Mathematics). S2’s experience is quite unique, as in this school, digital competence building is held back, so to say. The leadership of the school is less well-traveled in this field than some of their school staff, and this skill and knowledge set is paired with a philosophy that, because of

the polarizing effect of extensive digital transformation, aims to provide solutions that are available for every student and family. S3 has an IT focus in its pedagogical portfolio, and as such, there is a very active and highly skilled team innovating in this field. However, students' social background, the school's financial opportunities, and its current struggles in other areas suppress the idea of paradigmatic change. S4's situation is also special, as this is one of the most well-equipped and most digitally competent schools, with the strategic plan to start a digital specialization. However, as a catholic school, its pedagogical philosophy, emphasizing spiritual, emotional, and social education, is very strong, and digitalization comes forth as an enemy of this ethos. S5 points to the political, structural, and social issues that will spoil the opportunities of digitalization, such as governmental misuse of educational channels, the unchangeable but unfitting educational expectations towards students and teachers, as well as the social and personal characteristics of their students in vocational education. On the other hand, as the school has a great leadership body with innovative school culture, they see how technology could empower their students in their learning.

5. CONCLUSIONS

The main patterns that indicate schools' attitudes towards digitalization are the following based on the above observations: (1) How well can students at the school leverage on technological advancements of the school (which is connected with their social background and their abilities)? (2) What are the organization's history and previous experience with digitalization (is it based only on the hardships of the distance education period)? (3) Is the leadership engaged in the vision of digitalization? (4) Is there a critical mass of skilled edtech (educational technology) users within the school? (5) Does the idea of digitalization fit with the school's strategy and pedagogical philosophy?

How can educational and school leaders react to these findings if we suppose that digital and technological development of the school is a strategic goal in Hungary? They themselves need to be engaged and lead a discourse about digital adaptation, address digitalization on a strategical level in the school. They can discuss possible dangers and develop solutions for these with teachers together and find opportunities to show good practices from other schools and even other sectors that can ignite innovation in their schools. It is important to empower potential teacher-leaders who can be advocates of digital change within the school. The key is to understand schoolteachers' and leaders' fears and hopes that form their attitude, as, without a positive attitude, no competence can really grow.

This research study is a result of an initial analysis of the interview results and an experiment to apply a philosophical framework for managerial analysis. As such, it is limited by the current, early stage of the research, and in the next phase, it should be detailed further with specific quotations to deepen understanding, which was not possible due to the scope of this paper, and further thematization of the observed phenomena.

Possible further direction of this analysis can mean detailed descriptions of the characterized utopian and dystopian worlds, incorporating specific scenarios from the whole interview body. It would also benefit the research to analyze the managerial interviews opposing teacher and staff interviews to see the exact action and effect dynamics within the specific cases. Furthermore, it would be interesting to compare the experiences of this Hungarian sample with the attitudes of different samples from other countries and cultures to understand how social, historical, and cultural aspects shape our (Hungarian) meaning-making about digitalization.

REFERENCES

- Atchoarena, D., Selwyn, N., Chakroun, B., Miao, F. West, & M., Coligny, C. (2017). *Working Group on Education: Digital skills for life and work*. Geneva Switzerland, Broadband Commission for Sustainable Development
- Dai, Y. X., & Hao, S. T. (2018). Transcending the opposition between techno-utopianism and techno-dystopianism. *Technology in Society*, 53, 9-13.
<https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2017.11.001>
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *Management Information Systems Quarterly*, 13(3), 319-340.
<https://doi.org/10.2307/249008>
- Dickel, S., & Schrape, J. F. (2017). *The logic of digital utopianism*. *NanoEthics*, 11(1), 47-58.
- European Commission. (2019a). *2nd Survey of Schools: ICT in Education. Objective 1: Benchmark Progress in ICT in Schools*.
- European Commission. (2019b). *Executive Summary of 2nd Survey of Schools: ICT in Education: Objective 2: Model for a 'Highly Equipped and Connected Classroom'*.
- European Commission (n.d.) *DESI - Compare countries progress. Data Visualisation Tool*. Retrieved May 10, 2022, from [https://digital-agenda-data.eu/charts/desi-see-the-evolution-of-two-indicators-and-compare-countries#chart={%22indicator%22:%22desi_total%22,%22breakdown%22:%22desi_total%](https://digital-agenda-data.eu/charts/desi-see-the-evolution-of-two-indicators-and-compare-countries#chart={%22indicator%22:%22desi_total%22,%22breakdown%22:%22desi_total%22)

[22,%22unit-measure%22:%22pc_desi%22,%22ref-area%22:\[%22BG%22,%22EU%22,%22FI%22,%22HU%22\]}](#)

Kampylis, P., Punie, Y., & Devine, J. (2015). *Promoting effective digital-age learning-A European framework for digitally-competent educational organisations* (No. JRC98209). Joint Research Centre (Seville site).

Kreijns, K., Vermeulen, M., Kirschner, P. A., Buuren, H. V., & Acker, F. V. (2013). Adopting the Integrative Model of Behaviour Prediction to explain teachers' willingness to use ICT: a perspective for research on teachers' ICT usage in pedagogical practices. *Technology, Pedagogy and Education*, 22(1), 55-71. <https://doi.org/10.1080/1475939X.2012.754371>

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage Publication.

Schrage, J. F. (2019). The promise of technological decentralization. A brief reconstruction. *Society*, 56(1), 31-37. <https://doi.org/10.1007/s12115-018-00321-w>

Picon, A. (2003). Utopian socialism and social science. In Th. M. Porter & D. Ross (Eds.), *Cambridge History of Science, Volume 7. The modern social sciences*, (pp. 71-82). Cambridge University Press

Redecker, C. (2017). *European Framework for the Digital Competence of Educators: DigCompEdu*. Punie, Y. (ed). EUR 28775 EN. Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2017, ISBN 978-92-79-73494-6, doi:10.2760/159770, JRC107466

Selwyn, N. (2015). Technology and education—why it's crucial to be critical. In *Critical perspectives on technology and education* (pp. 245-255). Palgrave Macmillan, New York.

Tót, É. (2017). *Segédlet a tanulási eredmények írásához a felsőoktatási szektor számára* [A guide to writing learning outcomes for the higher education sector]; Oktatási Hivatal, Retrieved April 4, 2018, from https://www.oktatas.hu/pub_bin/dload/LLL/ekkr/Tanulasieredmenyek_HE.pdf

Vuorikari, R., Kluzer, S. and Punie, Y. (2022). *DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens*, EUR 31006 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg, ISBN 978-92-76-48882-8, doi:10.2760/115376, JRC128415.

INFLUENCEREK SZEREPE A DIGITÁLIS TÁRSADALOMBAN

BÁLINTOVÁ MONIKA

PhD hallgató

Selye János Egyetem

1016@student.ujs.sk

BARCZIOVÁ ANIKÓ

PhD hallgató

Selye János Egyetem

131981@student.ujs.sk

JÓZSA LÁSZLÓ

Egyetemi tanár

Széchenyi István Egyetem, Selye János Egyetem

jozsal@ujs.sk

Absztrakt

Jelen tanulmány elméleti jellegű írás, melynek célja, a hazai és külföldi szakirodalmi források feldolgozása révén, rövid elméleti összefoglalást nyújtani az influencerek digitális társadalomban és marketingben betöltött szerepéről, kategorizálásáról, a témával kapcsolatos alapvető fogalmakról, illetve arról, milyen módon befolyásolják a véleményvezérek a fogyasztói elvárásokat és hogyan járultak hozzá az utóbbi években a (digitális) marketingben bekövetkezett szemléletváltáshoz. További cél, szekunder kutatási adatok segítségével illusztrálni az influencerek tevékenységére vonatkozó jövőbeli trendeket. A bemutatott adatok, melyek forrásai elsősorban a Statista és a HypeAuditor adatbázisok voltak, hozzájárultak a tárgyalt téma alaposabb megközelítéséhez. A kutatási kérdések magyarázata feltáró kutatás segítségével valósult meg. Meglátásunk szerint a (digitális) marketing jövőjét a nano- és mikroinfluencerek, valamint a virtuális influencerek szerepének erősödése jelenti. A virtuális influencerekkel szembeni elköteleződés növekedését elsősorban az ázsiai régió esetében várjuk.

Kulcsszavak: mikroinfluencer, virtuális influencer, elkötelezettségi arány, követőbázis

Abstract

The main subject of the paper is to present ideas born in the field of influencer marketing. The aim of the work is to study domestic and foreign literature sources and based on them to provide a short theoretical summary of the basic concepts related to the mentioned topic. Another aim is to present the role and the significance of influencers in digital society and marketing, and the categorization of the influencers. Also, we want to clarify how opinion leaders influence consumer expectations and how did they contribute to the changes in marketing attitudes which have taken place in the recent years. Finally, we illustrate future trends in influencer marketing using secondary research data. We have collected information from data collections of Statista and HypeAuditor. The collected secondary data contributed to a more in-depth understanding of the discussed topic. An explanatory research method was used to investigate the research problem. In our view, the future of (digital) marketing lies in the growing role of nano- and micro-influencers as well as virtual influencers. The improvement of the engagement rate of virtual influencers will be significantly true in the Asian region.

Keywords: micro-influencer, virtual influencer, engagement rate, follower base

1. BEVEZETÉS

A meggyőzés képessége kiemelt jelentőséggel bír az emberi létben és sikerességben (Marchis&Markos-Kujbus 2019). Hofmeister-Tóth (2014) véleménye alapján a befolyás hatékonysága a befolyásgyakorló személyétől is függ. Ebből adódóan szükséges vizsgálni, kik lesznek azok a fogyasztók, akik egy adott csoport esetében képesek hatással lenni mások attitűdjére, viselkedésére. Ezek az egyének a *referenciacsoport*, illetve a *véleményvezérek*, akiket a többi tag csodál és tisztel (Marchis & Markos-Kujbus 2019). A meggyőzés összetett folyamatában sikeresen teljesítő egyéneket napjainkban az *influencer* kifejezéssel illetik. Korunk digitális fogyasztója vásárlási döntései során is a jól ismert Maslow-féle szükségletek kielégítésére törekszik. A vásárlók számára továbbra is fontos a valahová tartozás és az abból eredő biztonság érzés elérése, s ha mindezt modern digitális eszközök segítségével tudja biztosítani, akkor egyes kognitív szükségleteit is kielégíti (Barcziová & Bálintová 2021). A fogyasztók újdonság iránti vágyát felismerve és kihasználva építik online tevékenységüket és karrierjüket napjaink (virtuális) influencerei. A tanulmány célja az influencer marketing elméletének, illetve szekunder kutatási adatokon keresztül az influencer marketing gyakorlatának és várható jövőbeli trendjeinek szemléltetése.

2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

A napjainkban gyakorta ismételt *véleményvezér (influencer)* kifejezés nem nevezhető új keletű fogalomnak. A Katz et al. (1955) nevéhez köthető szó 1955-ben került be a köztudatba. Megfogalmazásuk alapján a véleményvezér (influencer) egy bizonyos csoport azon tagja, aki részletes adatokkal és információkkal látja el a csoport kevésbé aktív szereplőit. Marchis & Markos-Kujbus (2019) a közösségi média újfajta, független harmadik feleinek tekinti az influencereket, akik képesek a saját maguk által alkotott és megosztott tartalmak segítségével formálni közönségük viselkedését és hatni attitűdjeikre. Ugyanakkor Gross & Wangenheim (2018) az influencer fogalom alatt olyan egyéneket vagy azok csoportját érti, akik saját közönségbázis kiépítésére törekednek a közösségi média különböző platformjain. Képesek mások véleményét befolyásolni, a közönségüktől kapott visszajelzések miatt azonban ők maguk is befolyás alatt állnak. Véleményük szerint az influencer és a véleményvezér fogalmak nagyon hasonló, mégis egy alapvető jellemzőben különböző kifejezések. Az influencerek esetében összemosisódik a fogyasztás és a propagáció közti alapvető határ, mivel nem csupán tartalmakat hoznak létre közönségük számára, hanem egyidejűleg fogyasztói is a tartalmakban szereplő termékeknek.

A megfelelő típusú influencer megválasztása jelentős mértékben meghatározhatja a tervezett marketing kampány sikerességét. Ebből adódóan az influencerek hatékony marketing alkalmazása felveti a véleményvezérek kategorizálásának igényét. Általánosan elfogadott a Campbell & Farrell (2020) féle osztályzás, mely a *követőbázis nagysága alapján* sztár-, mega-, makro-, mikro- és nano-influencereket különböztet meg. A tanulmány szempontjából fontos *mikroinfluencerek* minimum tízezer, maximum százezer fős, elsősorban lokális követőbázissal rendelkeznek. Általában rövidtávú vagy átmeneti partnerkapcsolat keretében dolgoznak együtt bizonyos márkákkal. Hatékonyak a márkakiterjesztések esetén. Fehér (2018) szerint a mikroinfluencerek szorosabb, nagyobb fokú bizalmon alapuló kapcsolatot ápolnak követőikkel. A célközönség hitelesebbnek tartja őket, mely pozitívan befolyásolja termékajánlásaik elfogadását. A pályafutásuk elején járó *nano-influencerek* kevesebb, mint tízezer fős, elsősorban közeli ismerősökből és barátokból álló követőbázist tudhatnak a magukénak. A legmagasabb az elkötelezettségi rátájuk, mely a követők részéről észlelt magas hitelességhez és szoros személyes kapcsolathoz köthető (Campbell & Farrell 2020). Gross & Wangenheim (2018) kategorizálása alapján, az influencerek 4 alapvető típusa létezik. Szabad fordításban, ezek a *fürkészek (snoopers)*, *informálók (informers)*, *előadók (entertainers)* és *vegyes (infotainer)* típusok. Varga & Pányi (2018) *a megosztott tartalom alapján* mese, zene, film,

gaming, tech, hír, vlog, jármű, beauty, sport, életmód, gasztro, brand területen dolgozó véleményvezéreket említ. Kádeková & Holienčinová (2018) *a platform típusa alapján*, blogger, vlogger, sztár és Instagram szereplőkre osztja az influencereket. A technológiai fejlődés, az egyre intenzívebb digitalizáció, a fogyasztói igények átalakulása, valamint a 2020 elején elinduló koronavírus-járvány következményeként a véleményvezérek új típusa jelent meg. Napjainkban már *valós és virtuális influencerket* különböztethetünk meg. Utóbbiak a közösségi oldalakon jelenlévő, számítógéppel generált, nem valós személyek, akik a megalkotóiknak köszönhetően akár valódi emberek alakját is magukra ölthetik (Kádeková & Holienčinová 2018). A fogyasztói magatartás megértése és a fogyasztói bizalom kiépítése kulcsfontosságú a marketingstratégia és a vállalatok hosszú távú sikeressége szempontjából (Zsigmondová et al. 2021). Az olyan kulturális, társadalmi és személyes tényezők, mint a referenciacsoport nagyban befolyásolják a fogyasztói magatartást és szokásokat (Machová et al. 2022). A véleményvezérek jelentik az egyik ilyen meghatározó referenciacsoportot, s egyben a modern digitális marketing egyik legnépszerűbb elemét.

3. ANYAG ÉS MÓDSZER

A tanulmány készítését széleskörű adatgyűjtéssel alapoztuk meg, mely a témában releváns külföldi és belföldi szakirodalmi források áttekintését jelentette. A szakirodalmi áttekintés alapján megállapíthatjuk, hogy az egyes influencer csoportok marketing szerepére, valamint az influencerek fogyasztói (követői) közösség magatartására gyakorolt pozitív és negatív hatásainak vizsgálata valós marketingkutatói terület, amelyre érdemes kiemelt figyelmet fordítani. Kutatásunk tárgyául, a bevezetőben olvasható indoklás alapján, a mikro- és nano-influencerek, valamint a virtuális influencerek jövőbeli, véleményünk szerint egyre intenzívebbé váló, marketing szerepének indoklását választottuk. Mindezek alapján a következő kutatási kérdéseket fogalmaztuk meg:

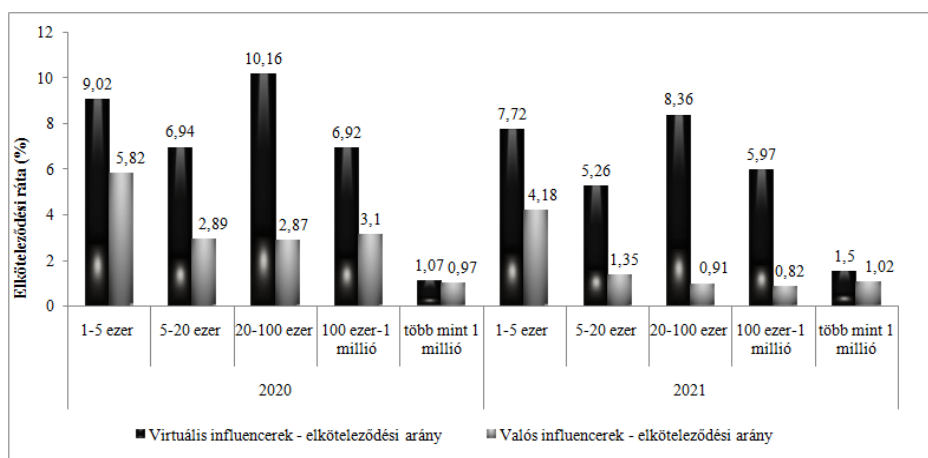
- Feltételezhető az elkövetkező években a közösségi hálózatok felhasználóinak virtuális influencerekkel szembeni növekvő elköteleződése?
- Várható a közeljövőben a mikro- és nano-influencerek (digitális) marketing szerepének erősödése, illetve ebből kifolyólag ezen influencerek számának növekedése?

A kutatási kérdések megválaszolásához feltáró kutatást végeztünk. Az eredményeket a Statista és a HypeAuditor adatbázisok által szolgáltatott szekunder adatok támasztják alá. Az összegyűjtött szekunder információk feldolgozása Excel programban zajlott.

4. EREDMÉNYEK

Véleményünk szerint az influencersok jövőbeli (digitális) marketing szerepével kapcsolatosan két irányvonal térnyerése feltételezhető. *Egyrészt, az egyre intenzívebb virtualizáció miatt, várhatóan, a virtuális influencersok koraként nevezhetjük meg az elkövetkező éveket.* Batista & Chimenti (2021) a virtuális influencersokat tekinti a reklám, a divat és a kereskedelem jövőjének. Megállapításukat többek között a virtuális véleményvezérek marketing alkalmazásának előnyeivel (irányíthatóság, méretezhetőség, attraktivitás, autentikusság) támasztják alá. A virtuális influencersok magánélete botrányoktól mentes, könnyedén teljesítik a szakmai és „magánéleti” kihívásokat. Mindezen jellemzők összhangban állnak az ún. *forrás-hitelesség és forrás-vonzó modellek* feltételeivel. Továbbá az *antropomorfizmus* és *humanizálás* jelenségeinek köszönhetően a fogyasztók hajlamosak a virtuális influencersokat „emberinek”, emberi tulajdonságokkal rendelkezőnek tekinteni, ami a követőkkel való szoros kapcsolat kialakítását eredményezheti. Ennek következő fokozataként erős *paraszociális viszony* alakulhat ki (Batista & Chimenti 2021; Pál & Töröcsik 2017).

1. ábra. Elköteleződési ráták az Instagram virtuális és valós influencersai esetében

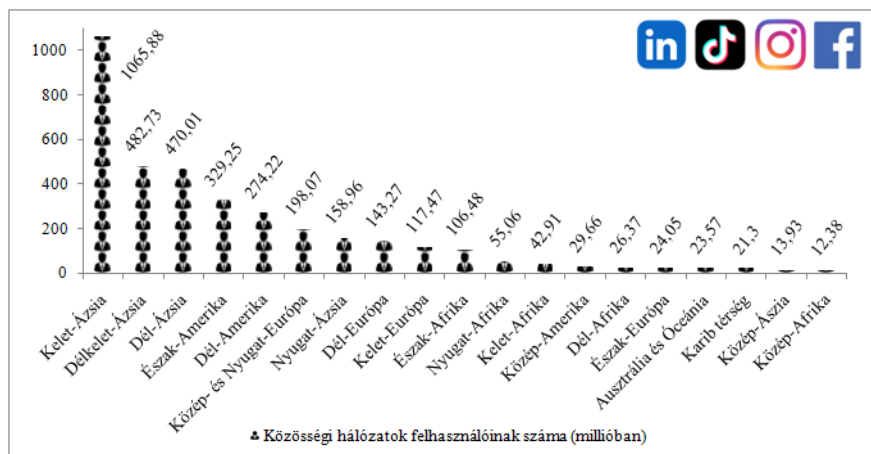


Forrás: saját szerkesztés Baklanov (2020) és Baklanov (2021) adatai alapján

A virtuális véleményvezérek posztjaival kapcsolatos interakciók intenzitásának fokozódása szinte valamennyi közösségi oldal tagjai esetében jellemző. A 2020-2021-es években (1. ábra) az Instagram virtuális influencersai globális szinten magasabb követői elköteleződési rátát tudhattak a magukénak, mint a szintén Instagramon tevékenykedő valós véleményvezérek. 2020-ban az 5 000-20 000 fős követőbázissal rendelkező virtuális influencersok követőinek elköteleződési rátája csaknem háromszor magasabb volt, mint a hasonlóan nagy közönséggel rendelkező valós influencersok követőié. A következő évben ez a különbség még tovább nőtt. Berryman et al. (2021) a virtuális influencersok szerepének

erősödését az ázsiai (elsősorban a japán) szórakoztatóiparra az 1980-as évek óta jellemző *bálvány (aidoru) kultúra* létezésével, illetve a virtualizáció miatt bekövetkező, immáron virtuális bálvány koncepcióként történő újraéledésével indokolja. A Statista elemző oldal 2020-ra vonatkozó adatai szintén ezen erős érzelmi viszonyt támasztják alá. Az adatbázis információi alapján a szingapúri lakosság 44%-a tartotta egyformán megbízhatónak a virtuális és hagyományos influencereket. További 6%-uk szerint a virtuális véleményvezérek megbízhatóbbak, mint humán kollégáik (Statista 2021f). Mindezt kiegészítve a Statista (2021e) további 2020-as globális felmérésének eredményeivel, melyek szerint a dél-, délkeleti- és kelet-ázsiai régiók adják a világ közösségi hálózat felhasználóinak legnagyobb, s egyben legaktívabb részét (2. ábra), aminek köszönhetően Ázsia jelenti a közösségi oldalakon tevékenykedő influencerek számára a legnagyobb piacot, megalapozódik a távol-keleti fogyasztók körében olyannyira kedvelt virtuális influencerek pozíciójának további erősödése.

2. ábra. Közösségi hálózatok felhasználóinak száma globális szinten 2020-ban



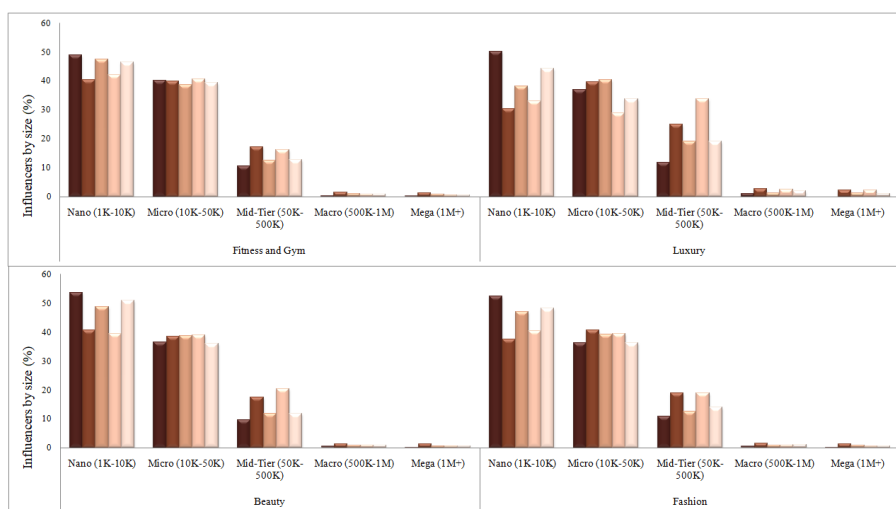
Forrás: saját szerkesztés Statista (2021e) adatai alapján

Ha a közösségi oldalak globális felhasználói számát közösségi hálózat típusokra bontjuk, szintén láthatóvá válik a virtuális influencerek potenciális (főként távol-keleti) követőbázisának növekedése. A már említett Statista adatbázis 2021. októberi adatai alapján a legnépszerűbb közösségi hálózatnak számító Facebook, aktív felhasználóinak legnagyobb csoportját az indiai (349,2 millió), harmadik legnagyobb csoportját pedig az indonéz (142,5 millió) hálózattagok alkották. A Twitter esetében a japán (58,2 millió) és indiai (24,45 millió) tagok jelentették az USA után a legnagyobb felhasználói közösséget. A legtöbb Instagram felhasználót pedig India piaca adta (201,1 millió fő). Az adatbázis előrejelzései szerint 2026-ra Kína biztosítja majd a közösségi hálózatok legtöbb felhasználóját (Statista 2021b; Statista 2021c; Statista 2021d; Statista 2021h). Mindezen adatok a virtuális influencerekhez szorosan

kötődő fogyasztók számának növekedését, a virtuális véleményvezérekkel szembeni érdeklődés és ezen influencerek marketing szerepének intenzívebbé válását sugallják.

Meglátásunk szerint az influencer marketing jövőjére vonatkozó másik irányvonal a mikro- és nano-influencerek különleges marketing szerepének tudatosításában nyilvánul meg. Ahogyan azt már Veirman et al. (2017) is megfogalmazta, eltérő márkák esetében a nagy követőbázissal rendelkező véleményvezérekkel való együttműködés nem feltétlenül tekinthető a legjobb marketingválasztásnak. A sztár-, mega- és makro-influencerek segítségével történő népszerűsítés ilyen esetben csökkentheti a márka észlelt egyediségét, melynek következményeként gyengül a márkával szembeni pozitív fogyasztói attitűd. A mikro- és nano-influencerek hatékonysága ilyen körülmények között jóval magasabb (Veirman et al. 2017; Barcziová & Bálintová 2021). Ezenkívül a mikroinfluencerek egyedisége abban rejlik, hogy jobban hasonlítanak a hétköznapi fogyasztókhoz. A követők tehát hétköznapi felhasználóknak tekintik őket és sokkal inkább megbíznak bennük (Marchis & Markos-Kujbus 2019). Mindemellett képesek a követőkkel, lehetséges fogyasztókkal, olyan színvonalú interperszonális kapcsolatot kialakítani, mely a *Berry féle kapcsolati marketing koncepció* elvárásaival is összhangban áll. A kapcsolat alapja a fogyasztói magatartás alapos megismerése a követők visszajelzései (kommentjei, lájkjai, megosztásai) alapján, illetve a vevők jobb kiszolgálása révén a fogyasztói elégedettség elérése. Az elégedett követők (vevők) pedig hűségesekek maradnak a megszokott termékekhez, márkákhoz és az azokat propagáló influencerekhez. Ez a kölcsönösen előnyös kapcsolat az influencerekkel együttműködő vállalatok számára egyúttal a marketingköltségek csökkenését jelenti (Mandják 2003). Ezzel összefüggően a mikro- és nano-influencerek intenzívebb marketingszerepét, valamint az említett véleményvezér típusok számának növekedését feltételezzük az elkövetkező években. Ezen véleményünket a Statista 2013-2018-as évekre vonatkozó adatai is alátámasztják. Az említett időszakban az Instagram közösségi oldalon aktívan működő influencer fiókok 81%-a rendelkezett 15 000 és 100 000 fő közötti követővel. Tehát az aktív véleményvezérek többsége a mikroinfluencer kategóriába tartozott. Hasonlóan az Instagram közösségi oldalhoz, 2018-ban a Twitter esetében is a mikroinfluencerek dominanciája volt jellemző. Az Egyesült Királyság Twitteren tevékenykedő véleményvezéreinek 69,94%-a tartozott a kevesebb, mint 50 000 ezer követővel rendelkező mikroinfluencer kategóriába. A mikroinfluencerek összaránya pedig elérte a 82,82%-ot (Statista 2021a; Statista 2021g). A mikroinfluencerek számának növekedése az ezt követő években is jellemző trend volt.

3. ábra. Influencer típusok az Instagramon, 2021 második negyedévé



Forrás: saját szerkesztés HypeAuditor (2022) adatai alapján

A HypeAuditor elemző oldal adatai alapján 2021 második negyedévében az Instagram közösségi oldalon szépségipar (Beauty) területen tevékenykedő amerikai influencersok 40,69%-a nano-influencer, illetve további 38,48%-a mikroinfluencer kategóriába tartozott. Az ausztrál, német, francia és brit beauty influencersok esetében is ezek a kategóriák voltak uralkodók (3. ábra). A divat (Fashion), fitness (Fitness and Gym) és luxus (Luxury) területeken is a nano- és mikroinfluencersok dominanciája érvényesült valamennyi említett országban (1. táblázat). Néhány kivételtől eltekintve (ausztrál és francia divat, brit és francia luxus kategóriák) a mikro- és nano-influencersokkal kapcsolatos átlagos elköteleződési szint értékek is magasabbak voltak. A luxus területet képviselő német nano- és mikroinfluencersokkal szembeni elkötelezettségi ráta több mint háromszorosa volt a megainfluencersokkal szembeni elkötelezettségi rátának (HypeAuditor 2022).

1. táblázat. Nano- és mikroinfluencersok az Instagramon, 2021 második negyedévé

Kategória	Szépség (%)		Divat (%)		Fitnessz (%)		Luxus (%)	
	Nano	Mikro	Nano	Mikro	Nano	Mikro	Nano	Mikro
Ausztrália	53,66	36,43	52,45	36,34	49,01	40,19	50,11	36,97
USA	40,69	38,48	37,57	40,58	40,35	39,93	30,34	39,70
UK	48,75	38,61	46,90	39,31	47,42	38,60	38,27	40,32
Német	39,40	38,95	40,44	39,48	42,17	40,61	32,93	28,81
Francia	50,90	35,94	48,18	36,19	46,45	39,43	44,17	33,66

Forrás: saját szerkesztés HypeAuditor (2022) adatai alapján

5. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

Az egyre erősödő digitalizáció, a Covid-19 járvány miatt felgyorsult virtualizáció, a szociális média és internetes applikációk térnyerése, a felhasználók által felhasználóknak létrehozott tartalmak növekvő száma pozitívan befolyásolja az influencerek marketing szerepét. Az influencer tevékenység népszerűsége azonban negatívumokkal is jár (hitelesség elvesztése, bizalmi faktor hiánya, az influencer tevékenység reklámtevékenységgé való átalakulása) (Marchis & Markos-Kujbus 2019). Ennek okán több szerző (Batista & Chimenti 2021) a virtuális influencerekben látja a hagyományos véleményvezérek alkalmazásával együtt járó problémák megoldását és az influencer marketing jövőjét.

Összefoglalva az eredményeket elmondhatjuk, hogy a közösségi hálózatok felhasználóinak virtuális influencerekkel szembeni elköteleződése az elkövetkező években növekedni fog. Elsősorban az ázsiai piacok esetében feltételezzük a virtuális véleményvezérek (digitális) marketingben betöltött szerepének erősödését. Meglátásunk szerint, ennek oka ezen országok kulturális és történelmi háttérében keresendő. Ezen kívül, a hagyományos humán véleményvezérek mikro és nano kategóriájának bővülését várjuk. Az említett influencer típusok szorosabb kapcsolatot tudnak kialakítani a követőkkel, amelynek köszönhetően jobban tudnak hatni azok vásárlási szokásaira. Számos márka fedezte már fel az ilyen együttműködésekben rejlő lehetőségeket.

A kutatás korlátai között szeretnénk megemlíteni, hogy a következtetések bizonyítása során csupán a két felhasznált adatbázis szabadon hozzáférhető adataira tudunk támaszkodni. Ennek okán több lényeges információ, mely alátámaszthatta vagy esetlegesen más meglátásba helyezhette volna a kutatást, nem állt rendelkezésünkre. A kutatás jövőbeli folytatása és kiterjesztése egyértelműen érdekes lehet. A virtuális influencerek esetében szükséges lenne vizsgálni, hogy az ázsiai piacon kívül is várható-e ezen influencerek térhódítása. Szintén fontos lehet megvizsgálni, hogy az egyéb (például európai, amerikai) felhasználók esetében is hasonlóan hangsúlyos lesz-e a virtuális influencerek hatása, mint az ázsiai piac esetében, vagy az említett országok közötti kulturális különbségek miatt a magas elköteleződés csupán átmeneti lehet az ázsiai piacokon kívül. A mikro- és nano-influencerek esetében, érdemes lenne kutatni, milyen mértékben tekintik virtuális kollégáikat valós, marketingpozíciójukat veszélyeztető versenytársaknak. Érdekes eredményeket kaphatunk arra vonatkozóan is, hogy az egyre intenzívebben digitalizálódó és virtualizálódó világban, tartós és stabil kereseti tevékenységként tekintenek-e szakmájukra napjaink mikro- és nano-influencerei.

HIVATKOZÁSOK

- Baklanov, N. (2020). *The Top Instagram Virtual Influencers in 2020*. <https://hypeauditor.com/blog/the-top-instagram-virtual-influencers-in-2020/>, 2020.11.09.
- Baklanov, N. (2021). *The Top Virtual Instagram Influencers in 2021*. <https://hypeauditor.com/blog/the-top-instagram-virtual-influencers-in-2021/>, 2021.12.07.
- Barcziová, A.&Bálintová, M. (2021). Nagy befolyású mikro-influencerek. *Fiatal kutatók 2021. Doktoranduszok és fiatal kutatók tudományos kötete*, 6-15.
- Batista, A. da S.O.&Chimenti, P. (2021). „Humanized Robots”: A proposition of categories to understand virtual influencers. *Australasian Journal of Information Systems*, 25., <https://doi.org/10.3127/ajis.v25i0.3223>
- Berryman, R., Abidin, C.&Leaver, T. (2021). A topography of virtual influencers. *AoIR Selected Papers of Internet Research*, 2021. <https://doi.org/10.5210/spir.v2021i0.12145>
- Campbell, C.&Farrell, R. J. (2020). More than meets the eye: The functional components underlying influencer marketing. *Business Horizons*, 63(4): 469-479., <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.03.003>.
- Fehér, A. (2018). A digitális élelmiszer-fogyasztó jellemzői. *Közép-Európai Közlemények*, 11 (3), no. 42: 93-104.
- Gross, J.&Wangenheim, F.V. (2018). The Big Four of Influencer marketing. A Typology of Influencers. *Marketing Review St. Gallen*, 35(2): 30-38.
- Hofmeister-Tóth, Á. (2014). *A fogyasztói magatartás alapjai*. Budapest: Akadémia Kiadó
- HypeAuditor. (2022). *Instagram Industry Report. Q2 2021*. <https://app.hypeauditor.com/industry-analysis/beauty-in-us-1020-us>, 2022.01.03
- Katz, E., Lazarsfeld, P.F.&Roper, E. (1955). *Personal Influence. The Part Played by People in the Flow of Mass Communications*. Glencoe: Free press
- Kádeková, Z.&Holienčinová, M. (2018). Influencer marketing as a modern phenomenon creating a new frontier of virtual opportunities. *Communication Today*, 9(2): 90-105.
- Machová, R., Ambrus, R., Zsigmond, T.&Bakó, F. (2022). The Impact of Green Marketing on Consumer Behavior in the Market of Palm Oil Products. *Sustainability*, 14(3):1364, <https://doi.org/10.3390/su14031364>.
- Mandják, T. (2003). *Kapcsolati marketing. Üzleti fogalomtár*. Budapest: Alinea Kiadó
- Marchis, A.&Markos-Kujbus, É. (2019). „Minden jó influencer...” – Avagy hogyan lehet hiteles egy Instagram-mikroinfluencer az ügynökségek és az influencerek szerint? *DMMD ADAPTER - Tanulmányok a digitális marketing, média és design területéről*, 19-33.

- Pál, E.&Töröcsik, M. (2017). Paraszociális kapcsolatok marketingjelentősége. *Tükröződés, társtudományok, trendek, fogyasztás*, 696–702.
- Statista. (2021a). *Active Instagram influencers share 2013-2018, by number of followers*. <https://www.statista.com/statistics/950926/active-instagram-influencers-by-follower-count/#statisticContainer>, 2022.02.03.
- Statista. (2021b). *Leading countries based on Facebook audience size as of October 2021 (in millions)*. <https://www.statista.com/statistics/268136/top-15-countries-based-on-number-of-facebook-users/>, 2022.02.02.
- Statista. (2021c). *Leading countries based on Instagram audience size as of October 2021*. <https://www.statista.com/statistics/578364/countries-with-most-instagram-users/>, 2022.02.02.
- Statista. (2021d). *Leading countries based on number of Twitter users as of October 2021 (in millions)*. <https://www.statista.com/statistics/242606/number-of-active-twitter-users-in-selected-countries/>, 2022.02.02.
- Statista. (2021e). *Number of worldwide social media users 2020*. <https://www.statista.com/statistics/454772/number-social-media-user-worldwide-region/>, 2021.12.29.
- Statista. (2021f). *Level of trust in virtual or human influencers Singapore 2020*. <https://www.statista.com/statistics/1103890/singapore-trust-in-virtual-or-human-influencers/>, 2022.02.03.
- Statista. (2021g). *Share of influencers on Twitter in the United Kingdom (UK) in 2018, by number of followers*. <https://lb-aps-frontend.statista.com/statistics/978844/twitter-influencers-by-number-of-followers-united-kingdom-uk/>, 2022.02.03.
- Statista. (2021h). *Number of social network users in selected countries in 2021 and 2026 (in millions)*. <https://www.statista.com/statistics/278341/number-of-social-network-users-in-selected-countries/>, 2022.02.03.
- Varga, Á.&Panyi, K. (2018). Híres lesznek! - a magyar YouTube piac influencer központú vizsgálata. *Vezetéstudomány - Budapest Management Review*, 49 (12): 24-30., <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.12.03>.
- Veirman, De M., Cauberghe, V.&Hudders, L. (2017). Marketing through Instagram influencers: Impact of number of followers and product divergence on brand attitude. *International Journal of Advertising*, 36(1): 798-828., <https://doi.org/10.1080/02650487.2017.1348035>.

Zsigmondová, A., Zsigmond, T.&Machová, R. (2021). Theoretical Background to the Role of Trust in Marketing. *Current problems of the corporate sector 2021: 18th International Scientific Conference*, 1-8. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202111503019>.

A CONTROLLEREK SZERVEZETBEN BETÖLTÖTT SZEREPÉNEK HATÁSA A CONTROLLING FUNKCIÓ ÉS A TELJES VÁLLALAT DIGITALIZÁCIÓJÁRA

BAJNAI PÉTER

PhD hallgató

Debreceni Tudományegyetem, Gazdaságtudományi Kar, Számviteli és Pénzügyi Intézet

bajnai.peter@econ.unideb.hu

FENYVES VERONIKA

Egyetemi tanár

Debreceni Tudományegyetem, Gazdaságtudományi Kar, Számviteli és Pénzügyi Intézet

fenyves.veronika@econ.unideb.hu

Absztrakt

A dinamikusan változó környezeti feltételek miatt elkerülhetetlen a vállalatok digitális átalakulása. Ez alól nem kivétel a controlling terület sem, sőt, stratégiai döntéstámogató jellege miatt élen kell járnia a digitalizációs folyamatban. A controllerek tevékenysége változó lehet, a vállalati jellemzőktől függően különböző szerepeket, feladatköröket láthatnak el. Célunk, hogy szakirodalmi kutatással és hazai szakemberek megkérdezésével feltárjuk, hogy a controlling fejlettségi szintje befolyásolja-e a digitális transzformációt, és ha igen, milyen mértékben és formában.

Szakirodalmi feldolgozás keretében feltárássra kerülnek a különböző feladatkört ellátó és kompetenciákat igénylő controlleri szerepek, majd a controlling rendszer digitalizációját megragadni képes tényezők. Ezután a primer kérdőíves kutatás által gyűjtött adatok statisztikai kiértékelésre kerülnek SPSS program alkalmazásával, hogy válaszokat adhassunk kutatási kérdéseinkre.

A szakirodalmi kutatás feltárja, hogy a fejlettsége alapján a controlleri szerep milyen kategóriákra osztható, majd a kérdőívben résztvevők válaszaik alapján besorolásra kerülnek az adott szerepekbe, úgy, mint technikai szakértők, jelentők vagy beszámolók, valamint navigátorok vagy business partnerek. Eredményeink alapján látható, hogy legfejlettebb szerepet betöltő controllerek cégeinél gyakoribb a digitalizációs stratégia megjelenése, erősebb a cég digitális progresszivitása, illetve a fejlett technológiai eszközöket ismerete és használata is

elterjedtebb. A digitális KPI-ok elterjedése minden csoportban ritkább, az ERP-rendszereké pedig gyakori, és szignifikáns eltérés nem tapasztalható a szerepek között.

A vállalatok digitális átalakulásában nagy segítségükre lehet a controlling szervezetük. Azonban az egyes funkcionális területek, például a számvitel vagy a pénzügy szakértőiként dolgozó, vagy a vállalati tevékenység elemzését végző beszámoló típusú controllerek szerepükből következően kevésbé támogatják az átalakulást. A controlleri feladatkör, kompetencielvárás, így szervezeti szerep kibővítésével a cégek erősíthetik digitalizációjukat is, ami pedig még hatékonyabb döntéstámogatást eredményezhet.

Kulcsszavak: controlling, digitalizáció, digitális stratégia, kulcs teljesítménymutató, business partner

1. BEVEZETÉS

A gazdasági és társadalmi környezet dinamikus változása gyakran megoldhatatlannak tűnő döntési helyzetek elé állítja a vállalkozásokat. Hogy a vezetők megfelelő döntéseket hozhassanak, egy olyan erőforrásra van minden korábbinál nagyobb szükségük, melyet hagyományos módokon már nem képesek beszerezni, ez pedig a kellően részletes és releváns információ. A megnövekedett vezetői információs szükséglet miatt felértékelődött a vállalati controlling terület jelentősége, amely egy döntéshozatalt támogató funkció. A controllerek munkájának legfontosabb eleme az információ, amelyet rendszereznek és elemeznek, majd ez alapján terveznek, értékelnek, ellenőriznek.

A vállalati controlling hiába volt képes sokáig hagyományos feladatkörével és eszköztárával támogatni a vezetést, a fentebb leírt hatások miatt a területnek fejlődnie kell, ha a jövőben is a hatékonyan akarja segíteni a döntéshozatalt. A controlling fejlődése két szempontból vizsgálható. Egyrészt megfigyelhető egy feladatkör- és szerepváltozás, melynek során a hagyományos számviteli és pénzügyi, leginkább ellenőrző jelleg felől egyre szélesedik a controlling feladat- és felelősségi köre, másrészt jelentősen átalakíthatja a controllerek munkáját a digitalizáció. Valójában a teljes vállalati élet digitális átalakulása elkerülhetetlen, ebben pedig a stratégiai szemléletű controllingnak elsődleges szerepet kell vállalnia.

2. IRODALMI ÁTTEKINTÉS

2.1.A controllerek megváltozó szerepe – The changing role of controllers

A hazánkban elterjedt controlling terület Németországban alakult ki az 1950-es években, és kezdetben legfontosabb feladata a számviteli és pénzügyi adatokon alapuló költségmenedzsment volt, azonban ahogy teltek az évtizedek, feladatköre jelentősen bővült (Jacobs & Heracleous 2001, Zéman 2016). A már éretté váló controllingot Horváth (1997) úgy definiálta, hogy az lényegében a vezetés alrendszere, melynek feladata, hogy koordinálja a tervezést, az elemzést, az ellenőrzést, valamint a vállalat, legfőképp a vezetők információellátását. Mann és Mayer (1993) értelmezésében a controlling koncepció egy stratégiai, jövőorientált felfogás, mely segíti a vállalati célok elérését, úgy, hogy időben jelzi a fellépő lehetőségeket és veszélyeket. A controlling alatt a menedzsment és a controller „együtt működését” értjük, melynek során a controlling tevékenység felöleli a tevékenységre és az üzleti folyamatokra vonatkozó célmeghatározás, tervezés és kontroll teljes folyamatát (IGC 2010).

A fenti meghatározások összefoglaló jellegűek és a kutatók által az 1990-es és 2000-es években ideálisnak tartott controlling tevékenységet írják le. Mászt jelentett viszont controllernek lenni az 1950-es években, mint napjainkban, valamint a controllerek feladatköre eltéréseket mutathat különböző mérettel és üzleti modellel rendelkező vállalatok között is, így a definíciókat érdemes árnyalni a controlling különböző fejlettségi szintjeinek bemutatásával.

A legalapvetőbb szerep, ami főként a klasszikus értelemben vett controlleri feladatokat látja el, az ügynevezett technikai szakértői (Möller et al. 2017) vagy regisztrátori (Küpper et al. 1990) szerep, amelyet az angolul bean-counterként (Byrne & Price 2007), illetve scorekeeperként (Simon et al. 1954) is jellemeznek. Az ilyen szakemberek az adatrögzítéssel, a költségek elemzésével és kalkulációjával foglalkoznak.

A második fejlettségi szinten találhatóak az ügynevezett jelentő vagy beszámoló controllerek, akik már a rögzített adatok alapján elemzési és tervezési feladatokat végeznek, hogy pontos és releváns információkat továbbítsanak a vezetők felé. A szerep megjelenésére nagy hatással van a technológiai innováció: az informatikai rendszerek fejlődésével lecsökken az az idő, amit az egyszerű adatrögzítésre kell fordítani, így kiemelten foglalkozhatnak a tervező, elemző munkával (Goretzki et al. 2013; Möller et al. 2017).

A következő szinten álló navigátor controllerek már szorosan a menedzsment mellett tevékenykednek, elsődleges feladatuk a döntéstámogatás, és nagy figyelmet fordítanak a stratégia kialakítására és nyomon követésére (Minichberger 2014; Möller et al. 2017). A szerep

már a korai években is megjelent, Simon (1954) mint attention-director, vagyis figyelemirányító ír róluk.

A legkorszerűbb, így az elmúlt években leggyakrabban is tárgyalt szerep az úgynevezett business partnerség. A korábban Küpper és társai (1990) által innovátornak nevezett business partnerek a menedzsment tagjaivá válva, analitikai és üzleti tudásukat, interperszonális készségeiket kamatoztatva proaktívan segítik a vezetőket a stratégia megvalósításában (Fenyves & Tarnóczy 2019; Graham et al. 2012; Nobach & Immel 2017).

A fejlettebb szerepet betöltő controllereknek a szakmai tudáson túl rendelkezniük kell más jellegű kompetenciákkal, tulajdonságokkal is. Ilyenek például a kiváló kommunikációs készség, a holisztikus, logikus és kreatív, a multidiszciplináris szemléletmód (Fenyves 2019, Musinszki & Nácsa 2021). Ezeken túl olyan hard skillek is előtérbe kerülnek, min az üzleti környezet széleskörű ismerete és az IT területen való jártasság (Burns et al. 2014). Ez utóbbi a vállalatok digitalizációja miatt különösen fontossá válik, a controllereknek adattudósokká kell válniuk, akik fejlett digitális eszközöket alkalmazva támogatják a döntéshozatalt, és terelik a vállalatot az egyre mélyebb digitalizáció felé – stratégia- és jövőorientált látásmódjukból ez egyenesen következik.

2.2.A controlling terület digitalizációja – The digitalization of the controlling function

A 21. század első évtizedeinek társadalmát és gazdaságát erőteljesen befolyásolja a negyedik ipari forradalom megjelenése. Az Ipar 4.0 néven ismertté vált jelenség célja, hogy intelligens, hálózatba kapcsolt, automatizált gyárakat és értékteremtő láncokat hozzon létre, amelyek lehetővé teszik a hatékonyabb és személyre szabottabb gyártást (Szóka 2019). A negyedik ipari forradalom mögött az elsődleges hajtóerő a digitalizáció (Rekettye & Rekettye Jr. 2020), amely hatással van a vállalatok termelésen túli összes többi funkcionális területére is. A teljes vállalati digitális átalakulásnak egyik legfontosabb pillére lehet a controlling terület. A tervező, elemző, információszoigálató tevékenység digitalizációja nélkülözhetetlen ahhoz, hogy a többi vállalati folyamat átalakulása is eredményes legyen, de a controlling ugyanakkor, navigátori és partneri szerepén keresztül motorja is lehet a transzformációnak (Marciniak és tsai 2020). A controlling digitalizáció megteremti annak a lehetőségét, hogy a menedzsment a fejlett technológiákkal készített jelentéseken keresztül képes legyen eredményesen reagálni a kihívásokra (Böcskei & Kis 2020).

A controllereknek fel kell ismerniük, hogy a hagyományos módszerek, eszközök nem alkalmazhatóak a digitális üzleti modellre. A teljesítménymérés során használt hagyományos KPI-ok (kulcs teljesítménymutatók – key performance indicators) például általában nem használhatóak a digitális üzleti modell mérésére, tehát egy innovatív mérési rendszer kialakítása

szükséges. Le kell fektetni a digitális átalakuláshoz kapcsolódó stratégiát is, amelyhez hozzá tartozik az új üzleti modell kialakítása, az erőforrások átcsoportosítása, a változás menedzselése. A transzformáció sikerességét a controllernek folyamatosan követnie és támogatnia kell, azonosítania kell az üzleti változásokat és figyelembe kell vennie vállalata egyedi tulajdonságait (Möller et al. 2017; Szóka 2019).

A digitalizáció hatására átalakul a controlling során alkalmazott technológiai eszköztár is. Hagyományosan a tervező, elemző, teljesítménymérő feladatok informatikai támogatására az irodai szoftvercsomagok, vagy azok egy-egy alkalmazása terjedt el, mint például a Microsoft Excel. De Man és Strandhagen (2018) kutatása szerint hagyományos táblázatkezelőt alkalmazók gyakran nehézkesnek és lassúnak találják a munkavégzést, mégis tartózkodnak a fejlettebb eszközre váltástól. Az olyan, szervezeti integráción, automatizáción, akár mesterséges intelligencián alapuló megoldások viszont, mint az integrált vállalatirányítási rendszerek (ERP-rendszerek), az robotizált folyamatautomatizálási alkalmazások (RPA), vagy az üzleti intelligencián (BI) alapuló programok, ha sikeresen implementálják őket, nagyfokú hatékonyságnövekedést jelenthetnek. Használatuk mégsem magától értetődő, többek között befolyásolhatja a vállalati méret (Lakatos 2011), a szervezeti hierarchia, a dolgozók személyiségjegyei, de pénzügyi és iparági tényezők, és a controlleri szerep fejlettsége is (Arendt 2008; Murray et al. 2013).

Az ERP rendszerek olyan számítástechnikai megoldások, amelyek elsődlegesen operatív tranzakció-feldolgozásra, anyaggazdálkodáshoz és értékesítéshez hasonló vállalati funkciók ellátására szolgálnak (Balogh 2005). Koordinációs tevékenységet is ellátnak, az adatok által összekapcsolják a vállalati folyamatokat, a szervezet különböző szintjeit, de akár vállalaton kívüli folyamatokat is (Szatmári 2008). A hagyományos ERP rendszerek főként adatgyűjtéssel és rendszerezéssel foglalkoznak, a BI megoldások azonban az adatok elemzéséhez és értelmezéséhez nyújtanak segítséget (Panorama Consulting Group 2020). A BI-n alapuló fejlett elemző eszközök a belső és külső környezetről rendelkezésre álló adatok alapján valószínűségi modellek és statisztikai módszerek segítségével prediktív elemzéseket biztosíthatnak, de akár preskriptív módon döntési opciókat is kidolgozhatnak a jövőbeli helyzetekre (Bertsimas & Kallus 2020). Az fejlett adatvizualizációs eszközök segíthetik a controllereket az adatok közötti kapcsolatok felderítésében, majd az eredmények gyorsan és könnyen értelmezhető formába öntésében (Möller et al. 2020). A robotikus folyamatautomatizációt (RPA) biztosító alkalmazások képesek lemásolni, majd utánozni a controllerek által különböző digitális felületeken végzett ismétlődő, egyszerűbb tevékenységeket, és sokkal gyorsabban, hiba nélkül végrehajtani azokat, akár szünet nélkül (Aguirre & Rodriguez 2017).

3. KUTATÁSI KÉRDÉSEK

Jelen cikkben a controlling terület, így ezáltal a teljes vállalati digitalizációt is befolyásolni képes tényezők közül a controlleri szerep fejlettségi szintjét emeltük ki, amelynek kategorizálása megtörtént az előző fejezetben. A digitális átalakulás szintjét mérő elemek közül a szakirodalom alapján kiemelésre került a digitális stratégia, az új KPI-ok, illetve a technológiai eszköztár. Ezek alapján a következő kutatási kérdéseket tehetjük fel:

1. A controlling funkcióval rendelkező hazai vállalatok körében milyen szinten áll a controlleri szerep fejlettsége?
2. Hatással van-e a szervezetben elsődlegesen megjelenő controlleri feladatkör/szerep arra, hogy kialakítottak-e digitalizációs stratégiát és a digitalizációhoz kapcsolódó KPI-okat?
3. Hatással van-e a szervezetben elsődlegesen megjelenő controlleri feladatkör/szerep arra, hogy összességében mennyire digitális egy vállalat a versenytársaihoz képest?
4. Eltér-e a különböző innovatív technológiák ismerete és használata a különböző controlleri szerepet betöltő válaszadók esetében?

5. ANYAG ÉS MÓDSZER

5.1. A kutatás adatbázisa

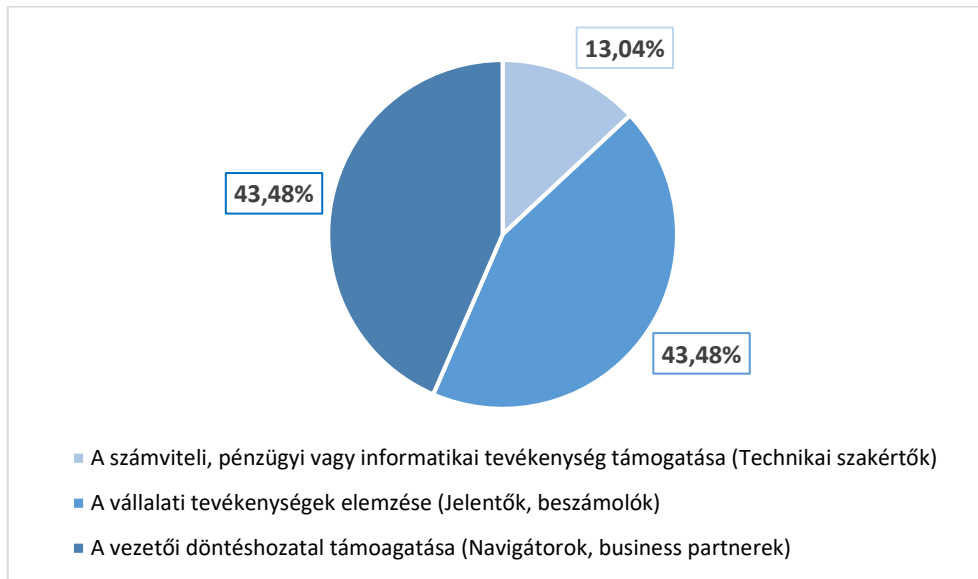
A kutatási kérdések megválaszolása érdekében kérdőíves kutatás zajlott le a controllerek és vállalati vezetők részvételével. Az adatgyűjtés 2021 decembere és 2022 januárja között történt, mely idő alatt 92 releváns kitöltő válasza érkezett be.

A válaszadók vállalatának 46,7%-a kis- és középvállalkozásnak (kkv), 53,3% pedig nagyvállalatnak minősül. Tulajdoni megoszlásuk szerint a vállalatok 63%-a többségében magyar, 37%-a többségében külföldi tulajdoni háttérrel rendelkezik. A válaszadók 78,3%-a controllerként, 21,7%-a pedig vezetőként dolgozik, olyan cégnél, ahol van elkülönült controlling szervezet/pozíció is. Szakmai tapasztalatuk szerint a válaszadók 30,4%-a 5 éves, vagy annál kevesebb, 21,7%-a 6 és 10 év közötti, 23,9%-a 11 és 15 év közötti, 19,6%-a pedig 16 éves, vagy annál nagyobb tapasztalattal rendelkezik.

A kitöltők csoportosításra kerültek az alapján is, hogy a vállalatuknál mi a controlling legalapvetőbb feladata, így milyen fejlettségű szerepet töltenek be a controllerek a szervezetben (1. ábra). 13,04% nyilatkozott úgy, hogy szervezetükben az elsődleges controlleri feladat vagy a számviteli, vagy a pénzügyi, vagy az informatikai tevékenység támogatása. A

szakirodalomban leírt szerepet közül erre a csoportra a legklasszikusabb, technikai szakértői szerep vonatkozik. 43,48%-nál a legalapvetőbb controlleri feladat a vállalati tevékenység elemzése, ezt a csoportot leginkább a második szintű, jelentői és beszámolóí szerep fedi le. Szintén 43,48% választotta a vezetői döntéshozatal támogatását, ők már navigátorként, esetleg business partnerként tevékenykednek.

1. ábra: A válaszadók megoszlása a vállalatuknál megjelenő controlling elsődleges feladata, szerepe szerint (n=92)



Forrás: Saját szerkesztés

5.2. Az alkalmazott módszertan

A 2. kutatási kérdéshez kapcsolódóan a kérdőívben két kérdés jelent meg: „Rendelkezik-e az Ön vállalata digitalizációs stratégiával?” és „Vezettek-e be a vállalatánál olyan új KPI-okat (kulcs teljesítménymutatókat), amelyek a vállalat digitalizációjához kapcsolódnak, mérik annak szintjét, sikerességét?” A kapott válaszok és a kategorikus változók közötti eltérések megjelenítésére *keresztáblák*, majd *Khi-négyzet próba* került alkalmazásra. A Khi-négyzet próba egy nem-parametrikus statisztikai eljárás, amely egy tapasztalati és egy feltételes gyakorisági tábla közötti szignifikáns eltérés meglétét vizsgálja – ha $p < 0,05$, a változók között szignifikáns kapcsolat áll fenn. A kapcsolat erőssége is vizsgálható a Cramer féle asszociációs együtttható segítségével, amely annál erősebb kapcsolatot mutat, minél közelebbi az érték az 1-hez (Hunyadi & Vita 2008).

A 3. kutatási kérdéshez kapcsolódóan skála típusú kérdések jelentek meg. A kitöltők 1-től 7-ig terjedő skálán jelölhették meg, hogy vállalatukkal kapcsolatban mennyire értenek egyet az állításokkal: „A vállalat digitalizáltságának szintje megfelel az iparági standardoknak.”, „A

vállalat progresszívnek mondható, élen jár a digitális újítások bevezetésében.” (1: egyáltalán nem ért egyet, 7: teljes mértékben egyetért).

Szintén skála típusúként került kiértékelésre még a technológiák ismeretéhez és használatához kötődő kérdéscsoport (4. kutatási kérdés). A kitöltők elé tártunk négy, controllingban alkalmazható digitális technológiát, és mindegyiknél megjelölésre kerültek a legelterjedtebb gyártók, márkák is, a könnyebb azonosíthatóság érdekében. Itt négyfokozatú skála került alkalmazásra, ahol a 0 azt jelentette, nem ismeri az adott elemet, a 3 pedig, hogy ismeri és használják is a vállalatánál.

A kapott átlagok és a kategóriák közötti kapcsolat egytényezős varianciaanalízis segítségével került meghatározásra, ami egy paraméteres statisztikai eljárás, amely független minták közötti szignifikáns eltérés meglétét vizsgálja. Abban az esetben, ha a próba szignifikáns eltérést mutatott ($p < 0,05$), Post Hoc teszt is elvégzése került annak érdekében, hogy pontosan megtudjuk, mely kategóriák között áll fenn statisztikailag igazolható eltérés (Huzsvai & Vincze 2012).

A kérdőív elkészítése és az adatgyűjtés során a Google Forms alkalmazás, az adatok kiértékelésekor az IBM SPSS szoftver, az eredmények vizualizációja érdekében pedig a Microsoft Excel került alkalmazásra.

A kérdőív nem reprezentatív, eredményei iránymutató jellegűnek tekinthetőek.

6. EREDMÉNYEK

Az 1. táblázatban látható, hogy a különböző szerepek szerint hogyan tér el a vállalatoknál a digitalizációs stratégia állapota. A teljes minta alapján az összes vállalat 30,4%-a nem rendelkezik digitalizációs stratégiával, szintén 28,3%-nál folyamatban van a kialakítása, 41,3%-a pedig már rendelkezik vele.

1. táblázat: A controlleri szerep és a digitalizációs stratégia közötti kapcsolat

		Rendelkezik-e az Ön vállalata digitalizációs stratégiával?			N
		Igen	Nem	Nem, de folyamatban van a kialakításuk	
A controllerek munkáját leginkább jellemző szerep	Technikai szakértő	33,3%	33,3%	33,3%	12
	Jelentő, beszámoló	30%	50%	20%	40
	Navigátor, business partner	55%	10%	35%	40
N		38	28	26	92

Forrás: Saját szerkesztés

Levonható a következtetés, hogy a digitalizációs stratégia megléte és a controlleri szerep fejlettsége között kapcsolat áll fenn. Azoknál a cégeknél, ahol a controllerek a legfejlettebb szerepet töltik be, jóval gyakoribb a stratégia megléte, a legalacsonyabb arány pedig a jelentő, beszámoló controllerek cégeinél tapasztalható. A következtetést alátámasztják a Khi-négyzet próba eredményei, melyek az 2. táblázatban láthatóak: $p < 0,05$, tehát szignifikáns kapcsolat áll fenn a változók között. A Cramer-féle együttható értéke 0,290, vagyis a kapcsolat erőssége a közepestől gyengébb.

2. táblázat: A Khi-négyzet próba eredményei az 1. táblázat értékei alapján

	Érték	Szabadságfok (df)	Szignifikancia szint
Pearson Khi-négyzet	15,509 ^a	4	,004
Cramer's V együttható	,290		,004
N	92		
a. 7 cella (58,3%) elvárt elemszáma kevesebb, mint 5.			

Forrás: Saját szerkesztés

A 3. táblázatban látható, hogy a különböző szerepek szerint hogyan tér el a vállalatoknál a digitális KPI-ok állapota. A teljes minta alapján az összes vállalat 56,5%-ánál nem vezettek még be ilyen jellegű KPI-okat, 13%-ál folyamatban van a bevezetésük, 30,4%-uk pedig már rendelkezik velük.

3. táblázat: A controlleri szerep és a digitális KPI-ok közötti kapcsolat

		Vezettek-e be a vállalatánál olyan új KPI-okat (kulcs teljesítménymutatókat), amelyek a vállalat digitalizációjához kapcsolódnak, mérik annak szintjét, sikerességét?			N
		Igen	Nem	Nem, de folyamatban van a kialakításuk	
A controllerek munkáját leginkább jellemző szerep	Technikai szakértő	16,7%	66,6%	16,7%	12
	Jelentő, beszámoló	25%	65%	10%	40
	Navigátor, business partner	40%	45%	15%	40
N		28	52	12	92

Forrás: Saját szerkesztés

Az keresztábra alapján az látható, hogy a legfejlettebb szerepek esetében valamivel gyakoribb a digitális KPI-ok megléte, a technikai szakértők cégénél a legritkább, azonban náluk a legmagasabb a folyamatban lévő bevezetések aránya. A Khi-négyzet próba eredményei szerint azonban az eltérések nem szignifikánsak, vagyis nem mutatható ki kapcsolat a vállalatnál megjelenő controlleri szerep fejlettsége és aközött, hogy rendelkezik-e a cég digitális KPI-okkal.

A 4. táblázatban látható, hogy a különböző szerepek szerint hogyan tér el az, hogy mennyire felelnek meg a vállalatok az iparági digitális standardoknak. A teljes minta átlaga 5,20, vagyis összességében a közepesnél jobban megfelelnek cégek a válaszadók szerint, de a varianciaanalízis alapján nem mutatható ki szignifikáns eltérés az állításra kapott átlagok között a controlleri szerep fejlettsége szerint, tehát a kategorikus változó nem befolyásolja a változót.

4. táblázat: A controlleri szerep és a vállalat digitalizáltsága közötti kapcsolat

		N	Átlag	Szórás
A controllerek munkáját leginkább jellemző szerep	Technikai szakértő	12	5,17	1,749
	Jelentő, beszámoló	40	5,00	1,633
	Navigátor, business partner	40	5,20	1,522
	N	92	5,11	1,586

Forrás: Saját szerkesztés

Az 5. táblázatról leolvasható, hogy a különböző szerepek szerint hogyan tér el az, hogy mennyire progresszívak digitalizációs tekintetben a vállalatok. A teljes minta átlaga 4,76,

vagyis összességében a közepesnél valamivel progresszívbak a cégek a válaszadók szerint, de kevésbé, mint amennyire megfelelnek a standardoknak. Az átlagok alapján látványos különbség fedezhető fel: a legfejlettebb, de a legkevésbé fejlett szerep esetében is magasabb az átlag, mint a középső fejlettségi szinten.

5. táblázat: A controlleri szerep és a vállalat digitális progresszivitása közötti kapcsolat

		N	Átlag	Szórás
A controllerek munkáját leginkább jellemző szerep	Technikai szakértő	12	5,17	1,749
	Jelentő, beszámoló	40	4,20	1,856
	Navigátor, business partner	38	5,21	1,818
	<i>N</i>	90	4,76	1,874

Forrás: Saját szerkesztés

A 6. táblázatban látható varianciaanalízis eredményei szerint szignifikáns eltérés ($p < 0,05$) is kimutatható az állításra kapott átlagok között a controlleri szerep fejlettsége alapján. A Post Hoc teszt alapján a második és a harmadik kategória között áll fenn eltérés, vagyis azok a vállalatok, ahol navigátori vagy business partneri szerepeket látnak el a controllerek, digitális szempontból progresszívbaknak tekinthetők, mint azok, ahol a controllerek jelentők, tehát elsődleges feladatuk a tevékenység elemzése.

6. táblázat: A varianciaanalízis eredményei az 5. táblázat alapján

	Négyzetek összege	Szabadságfok	Négyzetes közép	F	p
Csoportok között	22,240	2	11,120	3,332	,040
Csoportokon belül	290,382	87	3,338		
<i>N</i>	312,622	89			

Forrás: Saját szerkesztés

Az 7. táblázatban látható, hogy a különböző szerepek szerint hogyan tér el az, hogy mennyire ismerik és használják a kitöltők az egyes digitális technológiákat. 0-tól 3-ig terjedő skálán az ERP-rendszerek esetében az teljes minta átlaga 2,52, vagyis viszonylag magas az ismertségi és használati szintjük. Szerep-fejlettség szerint növekszik az átlag, azonban a varianciaanalízis szignifikáns eltérést nem mutatott ki.

7. táblázat: A controlleri szerep és a digitális technológiák ismertsége, használata közötti kapcsolat

		N	Átlag	Szórás
Integrált vállalatirányítási rendszer (ERP)	Technikai szakértő	12	2,17	,937
	Jelentő, beszámoló	40	2,50	,987
	Navigátor, b. partner	40	2,65	,662
	Összes	92	2,52	,858
Robotizált folyamatautomatizálás (RPA)	Technikai szakértő	12	,50	,798
	Jelentő, beszámoló	38	,42	,683
	Navigátor, b. partner	40	1,10	1,194
	Összes	90	,73	1,003
Fejlett, prediktív elemzés és tervezés	Technikai szakértő	12	,33	,492
	Jelentő, beszámoló	40	,85	,975
	Navigátor, b. partner	40	1,20	,992
	Összes	92	,93	,970
Fejlett adatvizualizáció	Technikai szakértő	12	,83	1,115
	Jelentő, beszámoló	40	,45	,815
	Navigátor, b. partner	40	1,40	1,257
	N	92	,91	1,145

Forrás: Saját szerkesztés

A varianciaanalízis eredményei alapján az ERP kívül mind a három technológia ismertségi és használati szintje tekintetében szignifikáns eltérés ($p < 0,05$) mutatkozik a controlleri szerepek szerint. A Post Hoc teszt alapján az RPA alkalmazások esetében szignifikáns eltérés a legfejlettebb és a középső kategória között áll fenn ($p = 0,007$). A fejlett elemző, tervező eszközök esetében a legfejlettebb és a legklasszikusabb szerepek értékei térnek el szignifikánsan ($p = 0,017$), míg a fejlett adatvizualizációs alkalmazások esetében az RPA-hoz hasonlóan a legfejlettebb, navigátori, business partneri szerep átlagai különböznek szignifikánsan a jelentői átlagoktól ($p = 0,000$). Összességében látható, hogy a vezetői döntéstámogatást elsődleges feladatának tartó válaszadók körében a technológiák ismertségi és használati foka magasabb, mint a másik két szerep esetében, és érdekes kiegészítés, hogy a technikai szakértői szerep átlaga két esetben is magasabb, mint a jelentői szerepé.

7. A KUTATÁS KORLÁTAI

A minta nagysága miatt bizonyos elemzési kategóriákban alacsony elemszámok jelentek meg. A magyarázó változó egyik kategóriája, technikai szakértői alacsony elemszámú, emiatt az első

kérdés elemzésekor a Khi-négyzet próba jelezte, hogy az összes cellát tekintve több mint 20% esetében kevesebb az elvárt gyakoriság száma 5-nél.

A kitöltők két jól elkülöníthető csoportra bonthatók: controllerekre és controlling feladatokat ellátó vezetőkre. Felmerülhet, hogy a controlling legalapvetőbb feladatának meghatározásakor, a két csoport különbözően értékelhette a tényleges állapotot, és ugyanez igaz lehet a digitalizációs standardnak való megfelelésről és a progresszivitásról szóló kérdések esetében. A vállalat vezetőinek és a funkcionális szakembereknek a megítélése ilyen szempontokból eltérhet egymástól. A jövőben fontos lehet ezen kategóriák alapján is megvizsgálni az eltéréseket, de érdemes olyan magyarázó változókat is alkalmazni, mint a vállalati méret, a tulajdoni háttér, vagy akár a controlleri szervezet nagysága, a controllerek szakmai tapasztalata.

8. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

A kérdőíves kutatás alapján hazánkban közepesen fejlettnak mondható a controlleri szerep. A minta ugyanannyi vállalatánál jelenik meg elsődleges feladatként a vállalati tevékenység elemzése, mint a vezetői döntéshozatal támogatása, de megjelenik még a technikai szakértői szerep is, bár kevesebb vállalatnál.

A kutatás eredményei alapján a controlleri szerep befolyásolja azt, hogy kialakul-e szervezetnél digitalizációs stratégia (a fejlettebb szerepek esetében szignifikánsan gyakoribb), azonban a digitalizációhoz kapcsolódó KPI-ok bevezetésére nincs szignifikáns hatással.

A kérdőív kiértékelése alapján az is kiderült, hogy a digitális iparági standardoknak a cégek az átlagosnál jobban megfelelnek, és a szerepek szerint ilyen tekintetben nem mutatható ki eltérés. A digitális progresszivitás tekintetében viszont szignifikáns eltérés látszik a navigátor, business partner és a jelentő, beszámoló controllerek között – az utóbbiak cégei kevésbé progresszívak. Az innovatív digitális technológiák ismertségi és használati szintjét is befolyásolja a szerep fejlettsége. Ugyan az ERP-rendszerek esetében nem mutatható ki szignifikáns eltérés, az RPA és a BI alkalmazások tekintetében igen – összességében a legfejlettebb feladatkört, szerepet ellátó controllerek esetében magasabb az ismertségi és használati fok. Érdekes adalék, hogy a szakirodalom szerint legklasszikusabb technikai szakértők több esetben (progresszivitás, RPA, adatvizualizáció) a második helyen állnak, megelőzve a jelentő controllereket, közöttük azonban szignifikáns eltérés nem mutatható ki.

9. ÖSSZEFOGLALÁS

A dinamikus változó vállalati környezet miatt minden korábbinál fontosabb az, hogy a vezetők rendelkezzenek a döntéshozatalhoz szükséges információval. Ebben támogathatja őket a controlling funkció, amely csakúgy, mint a vállalat egésze, a digitális transzformáció korát éli. A controllerek feladat- és felelősségi körük szerint különböző fejlettségi szintű szerepeket tölthetnek be a vállalatoknál, ez alapján felmerül a kérdés, hogy ezek a szerepek eltérően támogathatják-e a cégek digitalizációját. Ehhez kapcsolódóan a szakirodalom alapján kutatási kérdések kerültek megfogalmazásra, majd azok megválaszolása céljából kérdőíves kutatás zajlott le hazai controllerek és vezetők körében. Az adatok statisztikai elemzése alapján látható, hogy legfejlettebb szerepet betöltő controllerek cégeinél gyakoribb a digitalizációs stratégia megjelenése, erősebb a cég digitális progresszivitása, illetve a fejlett technológiai eszközöket ismerete és használata is elterjedtebb. A digitális KPI-ok elterjedése minden csoportban ritkább, az ERP-rendszereké pedig gyakoribb, és szignifikáns eltérés nem tapasztalható a szerepek között. Fontos adalék, hogy a legklasszikusabb technikai szakértők több esetben a második helyen jelennek meg a navigátori, business partneri kategória után. Gyakorlati javaslatként megfogalmazható, hogy a controlleri feladatkör, kompetencielvárás, így szervezeti szerep kibővítésével a cégek erősíthetik digitalizációjukat is, ami pedig még hatékonyabb döntéstámogatást eredményezhet.

HIVATKOZÁSOK

- Aguirre, S., Rodriguez, A. (2017), „Automation of a business process using robotic process automation (RPA): A case study”, in: *Workshop on engineering applications* (pp. 65-71). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-66963-2_7
- Arendt, L. (2008), „Barriers to ICT adoption in SMEs: how to bridge the digital divide?”, *Journal of Systems and Information Technology*, 10(2), 93-108. <https://doi.org/10.1108/13287260810897738>
- Balogh A. (2005). A meghosszabbított kar: a vevőközeli funkciók outsourcingjának sajátosságai és a kihelyezési döntés operacionalizálhatóságának szempontjai. *Marketing & Menedzsment*, 39(6), 51-60.
- Bertsimas, D., Kallus, N. (2020), „From predictive to prescriptive analytics”, *Management Science*, 66(3), 1025-1044.
- Böcskei E., Kis V. (2020), „Interplay of ERP and controlling: future business skills of entrepreneurship education”, *Journal of entrepreneurship education*, 23(Special Issue 2), 1-16.

- Burns, J., Warren, L., Oliveira, J. (2014), „Business partnering: Is it all that good?“, *Controlling & Management Review*, 58(2), 36-41. https://doi.org/10.1007/978-3-658-13669-7_13
- Byrne, S., Pierce, B. (2007), „Towards a more comprehensive understanding of the roles of controllers“. *European Accounting Review*, 16, 469–498. <https://doi.org/10.1080/09638180701507114>
- De Man, J.C., Strandhagen, J.O. (2018), „Spreadsheet application still dominates enterprise resource planning and advanced planning systems“. *IFAC-PapersOnLine*, 51(11), 1224-1229. <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2018.08.423>
- Fenyves V. (2019), „Corporate Expectations Regarding the Role of the Controller: Results of a Hungarian Survey“, *International Review of Management and Marketing*, 9(6), 145-151. <https://doi.org/10.32479/irmm.8566>
- Fenyves V., Tarnóczy T. (2019), „Examination of the expectations of controllers on the labour market“, *Corporate Ownership and Control*, 17, 60-70. <https://doi.org/10.22495/cocv17i1art6>
- Goretzki, L., Strauss, E., Weber, J. (2013), „An institutional perspective on the changes in management accountants’ professional role“, *Management Accounting Research*, 24(1), 41-63. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.11.002>
- Graham, A., Davey-Evans, S., Toon, I. (2012), „The developing role of the financial controller: evidence from the UK“, *Journal of Applied Accounting Research*, 13(1), 71-88. <https://doi.org/10.1108/09675421211231934>
- Horváth P. (1997), *Controlling: Út egy hatékony controlling rendszerhez*, Budapest: KJK. Kft.
- Hunyadi L., Vita L. (2008), *Statisztika I.*, Budapest: Aula Kiadó
- Huzsvai L., Vincze Sz. (2012), *SPSS-könyv*. Debrecen: Seneca Books
- IGC (2010), *Controller-Wörterbuch*. International Group of Controlling, 4. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Jacobs, C.D., Heracleous, L. (2001), „Seeing without being seen: Toward an archaeology of controlling science“, *International Studies of Management and Organization*, 31(3), 113-135. <https://doi.org/10.1080/00208825.2001.11656823>
- Küpper, H.U., Weber, J., Zünd, A. (1990), „Zum Verständnis des Controlling – Thesen zur Konsensbildung“, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 60(3), 281-293.
- Lakatos V. (2011), „A kkv-k controlling sajátosságai Kelet-Magyarországon“, *Körös Tanulmányok*, 14, 17-22.
- Mann, R., Mayer, E. (1993), *Controlling kezdők számára*, Budapest: Saldo

- Marciniak R., Móricz P., Baksa M. (2020), „Lépések a kognitív automatizáció felé: Digitális átalakulás egy magyarországi üzleti szolgáltatóközpontban”, *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 51(6), 42-55. <https://doi.org/10.14267/veztud.2020.06.05>
- Minichberger, S. (2014), „Der Controller als Kreativgeist und Navigator”, *Controlling & Management Review*, 58(2), 78-78. <https://doi.org/10.1365/s12176-014-0922-7>
- Möller, K., Seefried, J., Wirnsperger, F. (2017), „Wie controller zu business-partnern werden”, *Controlling & Management Review*, 61(2), 64-67. <https://doi.org/10.1007/s12176-016-0117-5>
- Möller, K., Schäfer, U., Verbeeten, F. (2020), „Digitalization in management accounting and control: an editorial”, *Journal of Management Control*, 31(1), 1-8. <https://doi.org/10.1007/s00187-020-00300-5>
- Murray, M.J., Chin, W.W., Anderson-Fletcher, E. (2013), „Satisfaction with ERP Systems in Supply Chain Operations”, in: *New Perspectives in Partial Least Squares and Related Methods*, 295-313. Springer, New York https://doi.org/10.1007/978-1-4614-8283-3_21
- Musinszki Z., Nácsa Cs. (2021), „Kontroller feladatok és kompetenciák – egy munkaerőpiaci felmérés eredményei”, *Észak-Magyarországi Stratégiai Füzetek*, 18 (2021. különszám), 126-135. <https://doi.org/10.32976/stratfuz.2021.11>
- Nobach, K., Immel, C. (2017), „Vom Controller zum Business-Partner bei Bosch”, *Controlling & Management Review*, 61(3), 78-85. <https://doi.org/10.1007/s12176-017-0044-0>
- Panorama Consulting Group (2020), „What is the Connection Between Business Intelligence and ERP?”, 2020.11.12. <https://www.panorama-consulting.com/what-is-the-connection-between-business-intelligence-and-erp/> (Utolsó letöltés: 2022.05.02)
- Reketye G., Reketye Jr. G. (2020), „The Changing Role of Customer Experience in the Age of Industry 4.0” *Marketing & Menedzsment*, 54(1), 17-27. <https://doi.org/10.15170/mm.2020.54.01.02>
- Simon, H.A., Guetzkow, H., Kozmetsky, G., Tyndall, G. (1954), *Centralization vs. decentralization in organizing the controller's department*, New York: The Controllershship Foundation
- Szatmári F. (2008), „Az ERP rendszerek és a Controlling informatikai támogatása”, *Acta Agraria Kaposváriensis*, 12(2), 83-96.
- Szóka K. (2019), „Az új üzleti modell kialakításának feladatai a kontroller számára a negyedik ipari forradalom kihívásaihoz igazodva”, *Gazdaság és Társadalom*, 2018(2), 45-58. <https://doi.org/10.21637/gt.2018.02.03>

Zéman Z. (2016), „A kontrolling fejlődéstörténetének főbb irányzatai” *Gazdaság és társadalom*, 8(2), 77-91. <https://doi.org/10.21637/gt.2016.2.04>.



SESSION 5. VEZETŐ ÉS VEZETŐFEJLESZTÉS (HUNGARIAN)

A VEZETÉS ÉS A BIZALOM A TÉMA MEGKÖZELÍTÉSEI ÉS JELENTŐSÉGE A VEZETŐFEJLESZTÉSBEN

KURÁTH GABRIELLA

Egyetemi docens

Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

kurath.gabriella@ktk.pte.hu

HORNYÁK MIKLÓS

Egyetemi adjunktus

Kvantitatív Menedzsment Intézet

hornyakm@ktk.pte.hu

GYARMATINÉ BÁNYAI EDIT

Egyetemi docens

Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

banyai.edit@ktk.pte.hu

Absztrakt

A mai gyorsan változó világunkban a bizalmat tartják a vezetés és vezetőfejlesztés területén az egyik legfontosabb területnek. A tanulmányunk célja, hogy a témakörben az elmúlt évtizedben fellelt irodalmakat elemezzük, megállapítsuk a főbb kutatási irányokat, kulcsterületeket, ezáltal a jövőbeli irányokra vonatkozóan is információkat nyerjünk.

A feldolgozás során szövegbányászati adatfolyamat kialakításával szisztematikus irodalomkutatást végeztünk a megismételhető kutatási paradigma figyelembevételével, melyhez a „Business & Economics” kutatási terület Web of Science adatforrásaira támaszkodtunk, elemzésünket közel 3000 cikk absztraktja alapján és a leadership/leader és trust kulcsszavak mentén végeztük.

Tanulmányunkban a főbb kutatási témákra, ezek eredményeit foglaljuk össze, valamint a jövőbeli kutatási irányokra vonatkozóan is javaslatokat fogalmazunk meg a tanulmányban.

Kulcsszavak: vezetés, bizalom, szisztematikus irodalomkutatás, vezetőfejlesztés

Abstract

In today's fast-changing world, trust is considered one of the essential areas in leadership and leadership development. Our study aims to analyze the literature on the topic in the last decade, identify the main research directions and key areas, and thus obtain information about future trends.

We conducted a systematic literature search during the processing using a text mining data flow, taking into account the repeatable research paradigm. Our results are relied on Web of Science data sources in the "Business & Economics" research area, based on the abstract of nearly 3,000 articles and keywords / leadership and trust.

In our study, we summarize the main research topics and their results, as well as make suggestions for future research directions.

Keywords: leadership, trust, systematic literature search, leadership development

1. BEVEZETÉS

Ebben a gyorsan változó világban a vezetés és a vezetőfejlesztés területén az egyik legfontosabb területnek a bizalmat tartják. Az elmúlt évtizedekben nagyon sok kutatás, tanulmány, szakkönyv született a témában, például arról, hogy miért és milyen módon alakul ki a bizalom a vezető iránt, vagy melyek azok a főbb tényezők, amelyek a vezetők iránti bizalom, elfogadás légkörét alakítják.

A tanulmány célja, hogy a témakörben az elmúlt évtizedben publikált irodalmakat áttekintsük, elemezzük, megállapítsuk az időbeli változást, illetve a főbb kutatási irányokat, kulcsterületeket, ezáltal a jövőbeli irányokra vonatkozóan is információkat nyerjünk.

A feldolgozás során szövegbányászati adatfolyamat kialakításával szisztematikus irodalomkutatást végeztünk a megismételhető kutatási paradigma figyelembevételével, melyhez a „Business & Economics” kutatási terület Web of Science adatforrásaira támaszkodtunk. A szövegbányászati elemzésünket a cikkek absztraktja alapján, angol nyelvre készített algoritmusok felhasználásával végeztük. Tanulmányunkban közel 3000 cikket elemeztünk a leadership/leader és trust kulcsszavak mentén, amelyben a főbb kutatási témákra, a kiemelt kifejezésekre fókuszáltunk, ezek eredményeit foglaljuk össze, valamint a jövőbeli kutatási irányokra vonatkozóan is javaslatokat fogalmazunk meg.

2. VEZETÉS ÉS BIZALOM

A bizalom jelentőségét a vezetésben legalább hat évtizede kutatják, és ebben az időszakban számos szakirodalom és tanulmány foglalkozott a bizalom szerepével, működésével és összetevőivel a sikeres szervezeti működésben (pl. Dirks & Ferrin 2002, Tan & Lim 2009, Bencsik & Juhász 2020, Wech 2002). Emellett a COVID19 világjárvány és az otthoni munkavégzés helyzete is hatással van a vezetői bizalmi tényezőre (Rahul 2021), ebben a helyzetben megnő a biztonság és a bizalom iránti igényünk (Dwivedi et al. 2020). Megállapítható, hogy a szervezetben kialakult bizalom előnyei jól dokumentáltak, azonban a bizalom kialakítása és fenntartása gyakran nehéz (Kramer 1999).

A bizalom a vezetés kulcstényezője, amely a vezetők és kollégáik közötti kapcsolatot is minősíti. Akik megbíznak vezetőikben és szervezetükben kockázatvállalóbbak, kreatívabbak és együttműködőbbek. Továbbá a szervezeti bizalom erősítő hatással van a szervezeti szintek közötti bizalomra is (Dittmar et al. 2007, Bencsik & Juhász 2020).

A vezetők kulcsszerepet játszanak a szervezeti hatékonyság meghatározásában a szervezeteken belül minden szinten. A vezető ilyen környezetben való hatékonyságának kulcsfontosságú összetevője az, hogy milyen mértékben bíznak meg benne a beosztottak és a munkatársak (Burke et al. 2007). Az egyének vezetőikbe vetett bizalma számos vezetélméletben fontos fogalomként jelentkezik, például az átalakító és a karizmatikus vezetők bizalmat építenek a követőikben (Dirks & Ferrin 2002).

A PricewaterhouseCoopers (PWC) felmérése szerint a vezérigazgatók 55%-a gondolja úgy, hogy a bizalom hiánya jelenti a legnagyobb veszélyt vállalkozása számára (Zak 2017). Napjaink gyorsan változó és bizonytalan világában a vezetésbe vetett bizalom fontosságát számos más szakirodalom is kiemeli, több tudományterületen, például kommunikáció, szervezeti kapcsolatok, konfliktuskezelés, szervezetpszichológia (Dirks & Ferrin 2002).

Ezért tanulmányunkban megvizsgáljuk, hogy az elmúlt tíz évben milyen főbb témákkal foglalkoztak a szerzők, ezen belül kiemelten az üzleti, gazdasági fókuszú kutatások időbeliségét és kiemelt témáit mutatjuk be.

3. SZISZTEMATIKUS IRODALOMKUTATÁS

3.1. Módszertan

A témához kapcsolódó szakirodalmak feltárásához és a kulcsfontosságú területek, témakörök azonosításához a szisztematikus irodalomkutatás (systematic literature review – SLR) módszerére építettünk. A módszer egyértelmű szabályrendszereket használva támogatja a

feltárt tudományos közlemények értékelését, így a vizsgálat reprodukálhatóságának köszönhetően az SLR módszer alkalmazása javítja a feldolgozási folyamatot, az eredmények minőségét (Cronin et al. 2008).

Alkalmazásunk során új típusú kutatási folyamat kialakítását végeztük, mely összesen 11 lépésbe foglalja a végeredmény eléréshez szükséges tevékenységeket. Ezek részét képezik algoritmikus támogatás, melyhez saját fejlesztésű Python programkódot, míg az eredmények vizualizálását meglévő alkalmazások felhasználásával végeztük. A módszertanunkban nem megkerülhető szereplőként jelenik meg a kutató, aki az által feltérképezendő tématerületen külső források felhasználásával végzett irodalomgyűjtés eredményeként előálló és kiinduló irodalomjegyzéket létrehozza. Az előállított eredmények segítségével szintén a kutató lesz az, aki a vizsgált téma részletezését, fókuszálását, kutatási hézagok azonosítását és a legrelevánsabb kutatóhelyek, kutatók, cikkek azonosítását képes elvégezni.

Kiinduló adatállományunkat a Web of Science (WoS) site-n végzett keresés („(leadership OR leader) and trust”) eredményeként állítottuk elő, így hozva létre az 16039 tételt tartalmazó állományt. Az 1. ábra segítségével láthatjuk, hogy a kiinduló irodalomjegyzék rendkívül diverz összetételű a keresési kifejezésünk adta eredmények WoS tématerületi besorolását tekintve.

A kutatói vizsgálat szempontjából fontosnak ítélt speciális kutatási területre történő fókuszálás eredményeként a „Business & Economics” kategóriába sorolt tételek megtartásával állítottuk el a 2927 duplikáció mentes, angol nyelvű absztrakttal rendelkező cikket tartalmazó korpuszunkat.

1. ábra. A keresési találatok tudományterületi megoszlása, n=16039



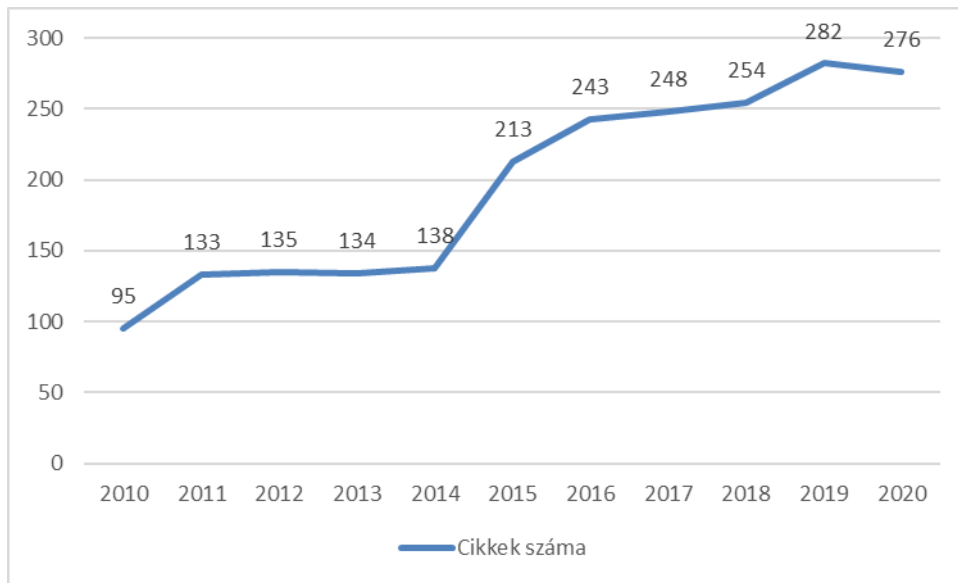
Forrás: Web of Science

3.2. Eredmények

A következőkben a terjedelmi korlátok miatt két kiemelt témára fókuszálunk, így a tanulmányban az elemzett cikkek számának időbeli alakulását, illetve a legfontosabb kulcsszavakat tekintjük át.

A 2. ábra az elmúlt 10 év bontásában mutatja a cikkek számának alakulását. A korpuszunk alkotta tételek 74%-a az elmúlt 10 év során született, mely alapján kijelenthető, hogy a téma aktualitása jelentős. A publikálási trend a 2015-ös évtől kezdődően válik emelkedővé, közel duplája a témában megjelent cikkek száma az azt megelőző öt évhez képest.

2. ábra. A korpusz cikkeinek évenkénti száma az elmúlt 10 évre, n=2151



Forrás: saját szerkesztés

2010-2015 közti időszak esetében az átlagos éves növekmény (Annual Growth Rate) 6,88%, amely 11,8%-ra nőtt a 2015-2020 közti időszakban. Míg 32,64 volt 2010-2015 között az egy dokumentumra eső átlagos citációs szám (Average Citations per Documents) addig a 2015-2020 közti időszakban ez 11,27-ra esett. Ezt a dokumentumok jelentős növekményén túl a magas citációval rendelkezők számának csökkenése is eredményezi. Ugyanakkor az együttműködési mutató (Collaboration Index) 2,55-ről a 2015-2020 közti időszakra 2,75-re növekedett, amely a szerzők egymással történő egyre nagyobb mértékű együttműködési hajlandóságát jelzi.

A teljes korpusz alkotta szavak szógyakorisága alapján a tartalommal kapcsolatos első benyomásokra tehetünk szert, amelynek vizuális megjelenítésére alkalmazott módszer a 3. ábra látható szófelhő. Az ábráról leolvasható, hogy a leggyakoribb előfordulás a „leadership”, „trust”, amely a keresőkifejezésünk tartalma alapján nem jelent újdonságot. Ugyanakkor a „relationship”, „organization”, „study”, „employee”, „research” szavak gyakori előfordulása, melyet a szófelhőn látható méretük nagysága mutat, előre jelzi a tématerületen előforduló kutatási irányokat, vizsgálati fókuszokat. Bár a szófelhős ábrázolás segítségével nem lehetséges cikk mélységű témafeltárás, azonban a kutató számára a gondolkodási keretek kijelölését támogató technikaként alkalmazható, amely bevezető a mélyebb elemzésekhez és az azokat végző algoritmus működéséhez szükséges célzott kutatói támogatás megvalósításához.

3. ábra. A korpusz alkotta szavak előfordulási gyakoriságát ábrázoló szófelhő, n=2927



Forrás: saját szerkesztés

4. ÖSSZEFOGLALÁS

A kialakított módszerünk a rendszerező irodalomkutatás (SLR) alapelveire építve a szövegekben meglévő rejtett információk feltárásával a kutatási folyamat gyorsításán túl, új irányok azonosítását is lehetővé teszi. Ennek segítségével mind hatékonyságában (pl. nagyobb mennyiségű cikk), mind hatásosságában (pl. legrelevánsabb cikk) is magasabb színvonalú kutatói munka végezhető.

A fenti kutatási eredmények alátámasztják, hogy a vezetői bizalom kérdéskörének gyakorlati relevanciája, a vezetés és közvetetten a vállalatok eredményességével való kapcsolata nem kérdéses. A témával foglalkozó tudományterületek diverzitása ugyanakkor előrevetíti, hogy még számos kutatási irány, illetve a téma további mélyítését szolgáló megközelítés lehetséges. A vizsgálatunk eredményei alapján a „Business & Economics” téma spektrumon belül az alábbi témák kínálnak további kutatási lehetőségeket. A bizalom építés eszközei, ezen belül is kiemelten a vezető önmagába vetett hite, önbizalma, és a munkatársaiban való bizalma. A vezetőfejlesztés szerepe a vezetők bizalmi kultúrát építő készségeinek fejlesztésében. A bizalom vállalati eredményekre gyakorolt hatásának vizsgálata kiterjeszhető a stakeholderekkel való kapcsolatokra is. A fenti témák tanulmányozása gazdagíthatja a tématerület szakirodalmát, eredményeit, illetve a vezetők eszköztárát.

HIVATKOZÁSOK

Bencsik, A. & Juhasz, T. (2020). "Impacts of informal knowledge sharing (workplace gossip) on organisational trust". *Economics & Sociology*, Vol. 13 No. 1, pp. 249-270, doi: 10.14254/2071-789x.2020/13-1/16.

- Burke, C.S., Sims, D.E., Lazzara, E.H. & Salas, E. (2007). "Trust in leadership: A multi-level review and integration". *The leadership Quarterly*, Vol. 18 No. 6, pp. 606-632.
- Cronin, P., Ryan, F. & Coughlan, M. (2008). Undertaking a literature review: a step-by-step approach. *British Journal of Nursing* (Mark Allen Publishing), 17(1). 38-43. <https://doi.org/10.12968/bjon.2008.17.1.28059>
- Dirks, K.T. & Ferrin, D.L. (2002). "Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87 No. 4, pp. 611-628, doi: 10.1037/0021-9010.87.4.611.
- Dittmar, J., Jennings, K. & Stahl-Wert, J. (2007). "Trust and engagement". *Leadership Excellence*, Vol. 24 No. 11, pp. 8.
- Dwivedi, Y.K., Hughes, D.L., Coombs, C., Constantiou, I., Duan, Y., Edwards, J.S., Gupta, B., Lal, B., Misra, S., Prashant, P., Raman, R., Rana, N.P., Sharma, S.K. & Upadhyay, N. (2020). "Impact of COVID-19 pandemic on information management research and practice: Transforming education, work and life". *International Journal of Information Management*, Vol. 55 No. doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2020.102211.
- Kramer, R.M. (1999). "TRUST AND DISTRUST IN ORGANIZATIONS: Emerging Perspectives, Enduring Questions". *Annual Review of Psychology*, Vol. 50 No. 1, pp. 569-598, doi: 10.1146/annurev.psych.50.1.569.
- Rahul, P. (2021). "Trust Leadership: A Work-from-Home Scenario in IT Sector During the COVID-19 Pandemic". *Jindal Journal of Business Research*, Vol. 10 No. 2, pp. 251-269, doi: 10.1177/22786821211047613.
- Tan, H.H. & Lim, A.K.H. (2009). "Trust in Coworkers and Trust in Organizations". *The Journal of Psychology*, Vol. 143 No. 1, pp. 45-66, doi: 10.3200/jrlp.143.1.45-66.
- Wech, B.A. (2002). "Trust context: Effect on organizational citizenship behavior, supervisory fairness, and job satisfaction beyond the influence of leader-member exchange". *Business & Society*, Vol. 41 No. 3, pp. 353-360.
- Zak, P.J. (2017). "The neuroscience of trust". *Harvard Business Review*, Vol. 95 No. 1, pp. 84-90.



**SESSION 6. EMBERI ERŐFORRÁS
MENEDZSMENT, TÁVMUNKA ÉS
MUNKAERŐPIAC (HUNGARIAN)**

VÁLTOZÓ TANULÁSI UTAK A FELSŐOKTATÁSBAN

KAZAINÉ ÓNODI ANNAMÁRIA

Egyetemi docens

Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet

annamaria.kazaineonodi@uni-corvinus.hu

Absztrakt

A Budapesti Corvinus Egyetemen oktatott Vállalatgazdaságtan tantárgy minőségbiztosításának egyik eleme a hallgatói tantárgyértékelés. Kutatásunkban több mint 2300 hallgatói véleményt elemeztünk annak érdekében, hogy feltárjuk a tanulási utakban, illetve a hallgatók elégedettségét befolyásoló tényezőkben bekövetkezett változásokat. Felmérésünk azt mutatja, hogy a hallgatóknak igényük van a személyes jelenlétű szemináriumi munkára. A csoportmunkák hozzájárulnak a szocializációjukhoz, illetve a gyakorlatorientált oktatásnak továbbra is meghatározó szerepe van. Az előadások online, kötetlen időben való megnézhetőségét a hallgatók kedvezően fogadták és a jövőben is igénylik ezt a rugalmasságot. Az előadások szerepe megnőtt az oktatásban, ezzel párhuzamosan a tankönyv olvasás rendszeressége romlott. Kérdés, hogy az ismeretek elsajátítását szolgáló írásbeli anyagok (tankönyvek) milyen szerepet fognak betölteni az egyetemi oktatásban, milyen jellemzőkkel rendelkezik majd a tanulást leghatékonyabban szolgáló okos tankönyv.

Kulcsszavak: felsőoktatás, hallgatói elégedettség, tanulási utak

Abstract

The student subject evaluation is one of the key parts of the quality assurance of Business Economics at the Corvinus University of Budapest. In our research, we analyzed more than 2,300 student opinions in order to explore changes in learning pathways. We analysed factors influencing student satisfaction as well. Our survey concluded that students prefer face-to-face seminar work. Group work contributes to their socialization, and practice-oriented education continues to play a key role. The ability to watch lectures online in a casual manner has been well received by students and will require this flexibility in the future. The role of lectures has increased in education, while the regularity of textbook reading has deteriorated. The question is what role the written textbooks will play in tertiary education, what will be the characteristics of a smart textbook that supports the learning process most effectively.

Keywords: tertiary education, student satisfaction, learning pathways

1. BEVEZETÉS

A koronavírus járvány elleni védekezés, a kényszerű online oktatás jelentős hatást gyakorolt az oktatási rendszerre. A Budapesti Corvinus Egyetemen a Vállalatgazdaságtan tantárgy kapcsán már 2020. előtt is alkalmaztunk online tanulási elemeket, de alapvetően a hagyományos, személyes részvételű oktatásra alapoztuk. A korlátozások következtében 2020. első negyedévében hibrid oktatást, majd negyedévig teljes online oktatást alkalmaztunk. 2021-ben az online előadások mellett visszatérhettünk a hagyományos tantermi szemináriumokhoz. Kutatási kérdésünk az volt, hogy a 1,5 éves kényszerű online oktatás hatására milyen irányba változtak az egyetemre bekerülő fiatalok tanulási szokásai, mi befolyásolja a tantárggyal kapcsolatos elégedettségüket. Elemzésünkhöz a félév végén kitöltött anonim hallgatói tantárgyértékelést használtuk. A 2017-2021 közötti időszakot vizsgáltuk, összesen 2800 kérdőív segítségével.

2. HALLGATÓI ELÉGEDETTSÉG ÉS TANULÁSI UTAK

A hallgatói elégedettségre jelen tanulmányban úgy tekintünk, mint egy fontos visszajelzésre, amely segíti az oktatókat abban, hogy olyan tanulási utakat alakítsanak ki, melyek elősegítik a hallgatói kompetenciák fejlesztésének hatékonyságát, másrészt a hallgatók pozitívan viszonyulnak hozzá. A személyre szabott oktatás, az egyéni motivációk figyelembevétele nem újkeletű, hiszen már Rousseau nevelési elvei között is szerepeltek. Napjainkban újból nagyobb figyelem irányul a differenciák kezelésére (Bodnár et al. 2015). Az alkalmazkodó tanulás szervezése alapelve, hogy a tanulók közti különbségeket az oktatók természetesnek tekintsék. Rapos (2004, Idézi: Bodnár et al. 2015) szerint az oktatónak a tanulás szervezés folyamata során figyelembe kell vennie a tanulók három alapvető szükségletét: (1) kapcsolat: a tanuló tartozzon valahova, fontos legyen, számítson valakiknek; (2) kompetencia: képes legyen megcsinálni valamit, hihessen magában; (3) autonómia: önálló legyen, tudja szabályozni, irányítani saját cselekedeteit.

A tanulási stílusok szakirodalma széleskörű, ismertetésük meghaladná jelen tanulmány kereteit. Fontos kiemelni a tanulási utak kontextusfüggő voltát, a különböző tudományterületek eltérő módszertant igényelnek (Kálmán 2004). A különböző tipológiák közül Richard Felder és Linda Silverman tanulásstílus-elméletét (idézi: Bodnár et al. 2015)

emeljük ki. A szerzőpár a hallgatók tanulási stílusát öt különböző dimenzió mentén osztályozza. (1) Az információ érzékelése alapján lehet vizuális, látás útján szerzett információk és verbális, hallással szerzett információk. (2) Az információ felvétele lehet konkrét és absztrakt. Az elsónél a konkrét tényekből és a megfigyelésekből indulnak ki. A másodiknál a fogalmak használata, az elvonatkoztatások meghatározóak. (3) Az információ feldolgozása lehet aktív és reflektív. Az első csoportba tartozó hallgatókat feladatokkal, konkrét cselekvésekkel lehet motiválni, fontos számukra az új élmény, a kutatás, a felfedezés. Míg a másodiknál a hallgató meglévő ismereteinek a bővítése, annak a kiegészítése a hatékony oktatási forma. (4) Az információ megértése lehet analitikus, amikor a hallgató a tananyag elsajátítása során lépésről, lépésre halad. A tanulási folyamat szabályozott, a hallgató a jól elkülönülő, kis tananyagrészeket preferálja, a részekből építi fel az egészet. A globálisan gondolkodókat a rendszer összefüggések érdeklik, a részletek, a tények, adatok felett gyakran elsiklanak. Nagyobb egységekben szeretik feldolgozni a tananyagot. (5) A következtetések levonása, a megismerési folyamat lehet induktív és deduktív. Az induktív következtetés folyamán a tényekből, a konkrét esetekből, megfigyelésekből indulunk ki és vonunk le belőlük általános következtetéseket. A deduktív gondolkodás során az általános törvényszerűségekből, elméletekből indulunk ki és ebből következtetünk az egyedi esetekre.

A Vállalatgazdaságtan tárgy oktatása során az információmegosztás verbális és vizuális módon is történik. Egyaránt támaszkodunk a vállalatelméletekre és használunk konkrét példákat a tananyag átadása során. Az általunk alkalmazott oktatásmódszertanban fellelhetőek az aktív és reflektív tanulást, az analitikus és globális gondolkodást támogató módszerek, illetve alkalmazunk induktív és a deduktív következtetést is.

Vermunt (1996, idézi Kálmán 2004) négy tanulási stílus prototípust azonosított. (1) A nem irányított. A tanulási folyamatot nem irányítja semmi. A tananyag feldolgozási szintje alacsony. Alacsony önértékelés, kudarcok várása jellemző. (2) A reprodukcióra irányuló. A tananyag feldolgozás lépésről-lépésre történik. A külső szabályozás a meghatározó. A bizonyítvány megszerzése a fő motiváció. (3) A jelentésre irányuló. A fő cél a személyiségfejlődés. A belső érdeklődés, az önszabályozás a meghatározó. Mély tananyagfeldolgozás történik. (4) Az alkalmazásra irányuló. A tudás alkalmazása válik a fő szemponttá. Szakmai orientáció, gyakorlati érdeklődés jellemző. Külső és önszabályozás egyaránt jelen van. A tananyag konkretizáló feldolgozása történik.

A Vállalatgazdaságtan szemináriumok hospitálása, illetve a szemináriumvezetőkkel történő egyeztetések alapján állíthatjuk, hogy mind a négy tanulási prototípus jelen van az

oktatásunk során. Az arányokkal kapcsolatban ez idáig nem végeztünk sem méréseket, sem becslést.

3. A KÉRDŐÍVES FELMÉRÉS KÖRÜLMÉNYEI

A Budapesti Corvinus Egyetemen (BCE) oktatott Vállalatgazdaságtan tantárgy minőségbiztosításának egyik meghatározó eleme a hallgatói tantárgyértékelés. (A minőségbiztosítási rendszer részletes bemutatását lásd Czakó & Kazainé 2017) Kutatásunkban öt évet vizsgáltunk, több mint 2800 hallgatói véleményt elemeztünk annak érdekében, hogy feltárjuk a tanulási utakban, illetve a hallgatók elégedettségét befolyásoló tényezőkben bekövetkezett változásokat.

A kutatás eredményeinek megfelelő értelmezése végett fontos kiemelni, hogy a Vállalatgazdaságtan tárgy a BCE-n az alapképzésen kötelező tárgy az első évfolyamos hallgatók számára a legelső félévben. Tehát az oktatás félévében egy meghatározó szocializációs folyamatot is lezajlik. A hallgatóknak bele kell szokniuk az egyetemi létbe és el kell sajátítaniuk a felsőoktatás által igényelt tanulási módokat. Kutatásunkban nem azt vizsgáljuk, hogy az egyetemi oktatás során hogyan változnak a hallgatók tanulási szokásai, tanulási preferenciái, hanem egy helyzetképet kívánunk arról adni, hogy a középfokú oktatási intézményekből nemrég kikerült hallgatók milyen tanulási módokat preferálnak az egyetemi képzésük első félévében. Az egyetemi képzés célja túlmutat azon, hogy minél magasabb hallgatói elégedettséget szeretnénk. Ugyanakkor minőségi felsőoktatás nem valósítható meg a hallgatókra való odafigyelés nélkül. A tanulási folyamatot elősegítheti a hallgatók pozitív érzelmi viszonyulása is.

2017 és 2021 között a hallgatók minden évben, a kurzus végén, decemberben anonim módon kitöltötték egy tantárgyértékelést a tárgy Moodle felületén. Az összehasonlíthatóságot az azonos kérdések biztosították, annyi kivétellel, hogy 2020-ban és 2021-ben a feltett kérdéseinkben is igazodnunk kellett a rendkívüli oktatási helyzethez.

Elemzésünk során három időszakot különítettünk el. Az első időszakot 2017-2019, a hagyományos jelenléti oktatás jellemezte. Az infokommunikációs eszközök alkalmazása ebben az időszakban is jellemző. A Moodle felület fontos szerepet töltött be a hallgatókkal való kommunikációban, a tananyag megosztásban. A tananyag feldolgozását segítő Moodle alapú online tesztek 2018-tól alkalmazzuk. Összesen 2000 hallgatói véleménnyel rendelkezünk ebből az időszakból, amely az adatbázisunk 71%-át jelenti. 2020 rendkívüli időszak volt. 2020 szeptemberében online előadással és kéthetenkénti jelenléti szemináriummal kezdtünk, majd át

kellett térni a teljes online oktatásra. Ennek az évnél az oktatási sajátosságait mutatja be Kazainé (2021). Az oktatásban a Moodle felület szerepe megnőtt. Az online szemináriumok megtartásához a Teams felületet használtuk. Az előadásokat aszinkron videó stream formában lehetett megtekinteni, melyet heti rendszerességű Teams konzultációval egészítettünk ki. 2020-ban 554 hallgató töltötte ki a kérdőívünket. Az eredményeket lásd Kazainé (2021). 2021-ben az előadások maradtak online formában, hasonló módszert alkalmaztunk mint 2020-ban, annyival kiegészítve, hogy az online előadások feldolgozását elősegítettük Moodle alapú online tesztekkel. Szerencsére a szemináriumok esetében visszatérhettünk a heti rendszerességű hagyományos tantermi foglalkozásokra. 2021-ben 248 hallgató töltötte ki a kérdőívünket, a kitöltési hajlandóság 34% volt, amely jelentősen elmarad a korábbi évek 50% feletti kitöltési hajlandóságától.

4. A HALLGATÓI ELÉGEDETTSÉGET BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK

Regresszió elemzés segítségével vizsgáltuk a hallgatók elégedettségét befolyásoló tényezőket. A forward módszert alkalmaztunk. Első lépésként a tantárgy oktatásának három meghatározó pillérének a hatását elemeztük. A szemináriumokkal való elégedettség a legmeghatározóbb tényező mindegyik vizsgált időszakban. A tankönyv szerepe csökkenőben, ugyanakkor az előadások szerepe megnőtt (lásd 1. táblázat). A regressziós modell magyarázó ereje 2021-ben volt a legmagasabb (korrigált R négyzet 0,505) viszont még ebben az évben is nagymértékű a hallgatói értékelés megmagyarázhatatlan, szubjektív eleme. Kazainé (2019) vizsgálata nem cáfolta azt a feltételezést, hogy összefüggés van az oktatók által adott érdemjegyek átlaga és a hallgatói elégedettség között, más torzító tényezőt nem tudott kimutatni.

1. táblázat. A tantárggyal való általános elégedettséget meghatározó tényezők.
Regressziószámítás eredményei.

Vizsgált időszak	Modell-összegzés	ANOVA		Modell		
	Korrigált R négyzet	F	p-érték	Változók	Sztendertizált együtthatók	p-érték
2017 - 2021 teljes	0,365	458	0,000	Szemináriumok	0,463	0,000
				Tankönyv össz	0,188	0,000
				Előadások össz	0,147	0,000
2017, 2018, 2019	0,364	326	0,000	Szemináriumok	0,455	0,000
				Tankönyv össz	0,223	0,000
				Előadások össz	0,131	0,000
2020	0,339	82	0,000	Szemináriumok	0,435	0,000
				Tankönyv össz	0,119	0,004
				Előadások össz	0,205	0,000
2021	0,505	102	0,000	Szemináriumok	0,559	0,000
				Előadások össz	0,289	0,000

Forrás: Saját kutatás

Az előadások látogatottsága/nézettsége a 2020-as rendkívüli félévben volt a legmagasabb. A válaszadók 53% közel minden előadást megnézett. A koronavírus előtti időszakban ez az arány 38,4% volt, 2021-ben pedig 45,8%. Az online előadások értékelése szignifikánsan kedvezőbb volt, mint a hagyományos előadásoké. A regresszió számítás (lásd 1. táblázat) az előadások növekvő fontosságát mutatta. Mivel 2020 és 2021 között az előadások értékelése nem javult, ez nagy valószínűséggel a tanulási utak változására vezethető vissza. Felmérésünk alapján 2021-ben a hallgatók 57%-a elégedett volt az online előadás és a jelenléti szeminárium párosítással. 43% szívesen részt vett volna személyesen az előadásokon, ha erre lehetősége lett volna, ugyanakkor a többségük már igényelné a korábban felvett előadások visszanézésének lehetőségét. A válaszadók csupán 12%-a térne vissza a hagyományos előadás és szeminárium párosításhoz.

A 2020-as rendkívüli félévben támaszkodtak a hallgatók a legnagyobb mértékben a tankönyvre, a válaszadók 67%-a folyamatosan olvasta a tankönyvet az egész félév folyamán. Ez meghaladta az előző évek 50%-os arányát. Ugyanakkor ez az arány 2021-ben lecsökkent 40%-ra, annak ellenére, hogy a tankönyv elérhetősége könnyebbé vált, illetve a hallgatói

megítélése nem romlott. E jelenség mögött feltételezhetőnek a hallgatók tanulási szokásának változása áll. Ez összefüggésben áll azzal, hogy 2021-ben a tankönyv általános értékelése már nem befolyásolta szignifikánsan a tantárggyal való általános elégedettséget.

2. táblázat. A szemináriumokkal való elégedettséget meghatározó tényezők.
Regressziószámítás eredményei.

Vizsgált időszak	Modell- összegzés	ANOVA		Modell		
	Korrigált R négyzet	F	p-érték	Változók	Sztendertizált együtthatók	p-érték
2017 - 2021 teljes	0,708	959	0,000	Érdekes, tanulásra ösztönző	0,325	0,000
				Házi feladat	0,306	0,000
				Összefüggések, gyakorlat	0,104	0,000
				Kapcsolat a szem. vezetővel	0,103	0,000
				Szem. vezető felkészültsége	0,072	0,000
				Tananyag elsajátítás	0,060	0,000
				Érthető magyarázat	0,066	0,000
2017, 2018, 2019	0,698	656	0,000	Érdekes, tanulásra ösztönző	0,299	0,000
				Házi feladat	0,301	0,000
				Összefüggések, gyakorlat	0,119	0,000
				Kapcsolat a szem. vezetővel	0,096	0,000
				Érthető magyarázat	0,091	0,000
				Szem. vezető felkészültsége	0,070	0,000
				Tananyag elsajátítás	0,066	0,000
2020	0,750	403	0,000	Házi feladat	0,424	0,000
				Érdekes, tanulásra ösztönző	0,329	0,000
				Kapcsolat a szem. vezetővel	0,164	0,000
				Szem. vezető felkészültsége	0,099	0,001
2021	0,745	176	0,000	Érdekes, tanulásra ösztönző	0,563	0,000
				Házi feladat	0,132	0,012
				Összefüggések, gyakorlat	0,159	0,001
				Kapcsolat a szem. vezetővel	0,114	0,019

Forrás: Saját kutatás

Mivel a hallgatói elégedettséget a szemináriumokkal való elégedettség befolyásolta a legnagyobb mértékben, ezért ezen belül további elemzéseket végeztünk regressziószámítás segítségével. A regressziós modellek magyarázó ereje közel 70%-os vagy afeletti volt. A szemináriumokkal való elégedettséget meghatározó tényezőkben is megfigyelhettünk egy

kiseb mértékű eltolódást. A szeminárium érdekessége, tanulásra ösztönző hatása és az összefüggések, gyakorlati alkalmazások bemutatása még fontosabbá váltak. Továbbra is szignifikáns tényező maradt a házi feladatok jellege, és a szemináriumvezetővel való kapcsolat (lásd 2. táblázat).

2020-ban és 2021-ben nyitott kérdésben is rákérdeztük, hogy mit tartottak a hallgatók a legjobbnak a szemináriumi munka során. A leggyakrabban említett tényezők 2021-ben: a csoportos munka (42,8%), a feladatok (33,5%), a gyakorlati példák (28,9%), a tanár személyisége (23,7%), és az órák hangulata (22%). Hasonló eredményeket kaptunk 2020-ban is (lásd Kazainé 2021).

Klaszterelemzés segítségével is vizsgáltuk a hallgatói elégedettséget. A hallgatók kevesebb mint 10%-át jellemezte a teljes elégedetlenség. Kedvező tendencia, hogy 2020-ban és 2021-ben a válaszadók több mint 60% elégedett volt valamennyi vizsgált tényezővel. 2019-től csökkent azoknak a hallgatóknak az aránya, akik a szemináriumokkal elégedettek voltak, de az előadásokkal és a tankönyvvel nem. 2021-ben az arányuk 15% volt. Végül meg kell említenünk a negyedik klasztert, ahol a hallgatók elégedettek voltak az előadásokkal, a szemináriumokkal, így összességében a tantárggyal is, de a tankönyv feldolgozása nehézséget jelentett számukra. Pozitív fejlemény, hogy az arányuk 2019-től 17%-ra csökkent. Nyitott kérdésben is rákérdeztünk a félév legnagyobb nehézségére. A tankönyv feldolgozásának nehézségét csak a válaszadók 6%-a emelte ki. Ennél nagyobb kihívásnak tartották a folyamatos tanulást (8%), a tananyag mennyiségét (8,7%), a beadandó feladatokat (10%), az időmenedzsmentet (11%) és az esszéírást (21%).

5. ÖSSZEFOGLALÁS

Kutatásunkban azt vizsgáltuk, hogy az egyetemre bekerülő hallgatók tanulási szokásaiban történt-e jelentős változás az elmúlt két évben. Elsőként a változatlan tényezőket emeljük ki. A Vállalatgazdaságtan tantárgy oktatásában továbbra is meghatározó szerepet tölt be a szeminárium. A szemináriumi munkára a hagyományos tantermi oktatási forma javasolt. Emellett szólnak a szakmai érvek, a hallgatókat könnyebb motiválni, aktivizálni személyes jelenlét mellett. A hallgatók számára az egyik fontos elégedettséget befolyásoló szempont a szeminárium érdekessége volt, ami ösztönzi őket a tanulásra. A felmérésünk alátámasztotta, hogy a hallgatóknak igényük van a személyes jelenlétű szemináriumokra. A csoportban végzett munkák hozzájárulnak a szocializációjukhoz. A csoportmunkák, az órák hangulata, az oktató személyisége mind olyan meghatározó tényezők voltak, amelyekre a hallgatók szívesen

emlékeztek vissza és nagymértékben befolyásolták a tantárgyhoz való viszonyulásukat. A másik fő szempont, amiben nem történt változás, az a gyakorlatorientáltság. A hallgatók szerették a feladatmegoldásokat, a konkrét gyakorlati példákat. Az összefüggések bemutatása és a gyakorlati alkalmazhatóság továbbra is nagymértékben befolyásolta a tantárggyal való elégedettségüket.

A tanulási utak kapcsán két területen tapasztaltunk változást. Egyrészt az előadások online, kötetlen időben való megnézhetőségét a hallgatók kedvezően fogadták és a jövőben is igénylik ezt a rugalmasságot. Ugyanakkor a hallgatók 43%-a személyesen is szívesen részt venne az előadásokon. A felmérésünk eredményei arra utalnak, hogy az előadások oktatásban betöltött szerepe növekszik, a hallgatók szívesebben hallgatnak meg egy előadást, minthogy a tankönyvet önállóan feldolgozzák. A korábbi kutatások is felhívták már a figyelmet arra, hogy a hagyományos értelemben vett könyvből való tanulás háttérbe szorul (Hargitai et al. 2020), mi is ugyanezt a jelenséget tapasztaltuk 2021-ben. A válaszadó hallgatóink 40%-a nem preferálta a tankönyv feldolgozását, mint tanulási utat. Szívesebben támaszkodtak a szemináriumi és az előadás slidokra, illetve az előadások meghallgatására. További kutatási kérdés, hogy az ismeretek elsajátítását szolgáló írásbeli anyagok (tankönyvek) milyen szerepet fognak betölteni az egyetemi oktatásban, milyen jellemzőkkel rendelkezik majd a tanulást leghatékonyabban szolgáló okos tankönyv, illetve milyen lesz a jövő „előadása”.

HIVATKOZÁSOK

Bodnár É., Csillik O., Csuvar F., Daruka M., Könczöl T., Mihályi K., & Sass J. (2015). Iránytű helyett. Pillanatkép: kihívások, szempontok és tendenciák. OKTATÁSKUTATÓ és FEJLESZTŐ INTÉZET Budapest, 2015 [iranytu_helyett.pdf \(gov.hu\)](#) 2022.03.15.

Czakó E. & Kazainé Ónodi A. (2017). Egy oktatás- és oktatásfejlesztési rendszer – avagy minőségmenedzsment egyetemi intézeti keretek között. *Magyar Minőség*, Vol. 10. No. 8. 64–69.

Hargitai D. M., Sasné G. A, & Veres Z (2020). Hagyományos és online tanulási preferenciák a felő-oktatásban – A COVID-járvány kihívásai. *Statisztikai Szemle*, 98. ÉVFOLYAM 7. SZÁM 839–857. DOI: 10.20311/stat2020.7.hu0839

Kálmán O. (2004). A hallgatók tanulási sajátosságainak változásai a felsőoktatás évei alatt. *Magyar Pedagógia* 104. évf. 1. szám 95–114.

Kazainé Ónodi A. (2021). Online vagy hagyományos tantermi oktatás? Hallgatói elégedettség kérdőíves felmérése egy rendkívüli oktatási félévről. *Educatio* 30 (2), 508–514 DOI:

10.1556/2063.30.2021.3.10 [Online vagy hagyományos tantermi oktatás? in: Educatio Volume 30 Issue 3 \(2022\) \(akjournals.com\)](#)

Kazainé Ónodi A (2019). Subjective factors of course evaluation. Can we rely on undergraduates' opinion? In: Gergely Kováts, Zoltán Rónay (2019): *In search of excellence in higher education Proceedings of the 2nd Danube Conference for Higher Education Management*. 2019. Június 157- 166 ISSN 2060-9698

**AZ OTTHONI MUNKAVÉGZÉSSEL VALÓ ELÉGEDETTSÉG A
COVID VILÁGJÁRVÁNY ALATT
SATISFACTION WITH WORK AT HOME UNDER THE COVID**

SIPOS NORBERT

Egyetemi adjunktus

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés-és Szervezéstudományi Intézet
sipos.norbert@ktk.pte.hu

VENCZEL-SZAKÓ TÍMEA

Egyetemi tanársegéd

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés-és Szervezéstudományi Intézet
szakot@ktk.pte.hu

JARJABKA ÁKOS

Egyetemi docens, intézetigazgató

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés-és Szervezéstudományi Intézet
jarjabka.akos@ktk.pte.hu

Absztrakt

Jelen tanulmányunk *célja* bemutatni az otthoni munkavégzési formával való elégedettséget a különféle demográfiai változók mentén (nem, életkor, iskolai végzettség, lakhely, 12 évesnél fiatalabb gyermek a háztartásban).

A kutatás során 600 olyan 18-64 éves magyar lakost kérdeztünk meg online kérdőíves megkérdezéssel, aki dolgozott valaha összesen legalább 3 hónapon keresztül otthoni munkarendben, azaz home office-ban. A kutatás a COVID 3. hulláma végén, 2021. május és június között zajlott.

A demográfiai változókat vizsgálva *megállapítható*, hogy a nők elégedettebbek a home office-szal, mint a férfiak. A többi demográfiai mutató tekintetében azonban nem tudunk szignifikáns kapcsolatot kimutatni.

Kulcsszavak: home office, otthoni munkavégzés, elégedettség, COVID

Abstract

Our present study aims to show satisfaction with working from home along the different demographic variables (gender, age, education, place of residence, children under 12 in the household).

We interviewed 600 Hungarian residents aged 18-64 with an online questionnaire that had worked at home for at least three months in a home office. The research took place at the end of the 3rd wave of COVID, between May and June 2021.

Examining the demographic variables, we can conclude that women are more satisfied with the home office than men. However, we could not show a significant relationship with the other demographic indicators.

Keywords: home office, work from home, satisfaction, COVID

1. BEVEZETÉS

A COVID-19 járvány alapjaiban rázta meg a globális és az uniós gazdaságot, ami igen súlyos társadalmi, gazdasági következményekkel jár (EB 2020). Ebben a kialakult helyzetben a szervezeteknek lépniük kellett, választ kellett adniuk a változó környezeti kihívásokra. A járvány hatása, illetve az ahhoz közvetlenül kapcsolódó egyik következmény, a jelenléti munka leállítása több szektorban jelentkezett. Ennek gazdasági, társadalmi vonatkozása miatt a home office, mint atipikus munkavégzési forma vizsgálata aktuális és különösen fontos. A home office fogalmát a járvány alatt mindenki megismerte, az is, aki előtte nem dolgozott otthonról. Ugyanakkor számos összefüggését nem ismerjük még.

Munkavállalói és munkaadói szempontból is jelentős hatással lehet a jövőbeli munkavégzésre, hogy hogyan élték meg az alkalmazottak az otthonról való munkavégzést. Amennyiben elégedettek voltak vele, lehet, hogy a jövőben is szívesen dolgoznának így, vagy egyenesen igényük lesz erre a rugalmas munkavégzési módra. A munkavállalói elégedettség feltárása az otthoni munkavégzési formával kapcsolatban fontos információt nyújt a munkaadóknak, hiszen a tehetségek, vonzásának megtartásának egyik eszköze lehet bizonyos célcsoportoknál a rugalmasság ilyen jellegű biztosítása (Venczel-Szakó 2021).

*Kutatási kérdésein*k, van-e kapcsolat a munkavállalók demográfiai jellemzői és a home office-szal való elégedettség között. A válaszadók neme, az életkor, az iskolai végzettség, a lakhely és a kiskorú (12 év alatti) gyermekek száma mind befolyással lehetnek arra, hogy a munkavállaló hogyan vélekedik az otthoni munkavégzésről.

2. HOME OFFICE ÉS A MUNKAVÁLLALÓI ELÉGEDETTSÉG

2.1. A home office fogalma és terjedése

A távmunka és a home office fogalmakat gyakran egymás szinonimájaként kezelik, összemosják az értelmezését (Ásványi et al. 2021). Blair-Loy & Wharton (2002) szerint a távmunka (telecommuting) otthoni munkavégzést jelent a munkahét egészében vagy egy részében. Ásványi et al. (2021) szerint azonban a távmunka definíciójában használt leírás, miszerint a munkáltató telephelyétől, székhelyétől elkülönült helyen történő munkavégzés nem feltétlenül csak az otthoni munkavégzést jelenti, hanem a munkáltató által más kijelölt helyet is jelenthet (szemben a home office-szal, amely az otthoni munkavégzést jelenti). Az otthon (home office-ban) végzett munka a távmunkának, a telephelytől távol folyó munkának az a formája, amely során a munkavégzés otthonról történik info-kommunikációs eszközök igénybevételével (Hárs 2012), vagyis ezen megfogalmazás kapcsán a home office a távmunka egy alcsoportja.

A járvány előtt még ritkaságnak számított Magyarországon a távmunka, az otthonról dolgozók aránya nem érte el az 5 százalékot. 2021. július–szeptemberben a távmunkában vagy home office keretében dolgozók aránya 6,3% volt, 0,3 százalékponttal magasabb az egy évvel korábbinál (KSH Heti Monitor 2021).

A koronavírus okozta helyzet nagy lendületet adott a távmunka terjedésének nemzetközi téren (Gibson 2020; Eurofound 2020; Caligiuri et al. 2020; Kronblad 2020) és Magyarországon is.

2.2. A home office-szal való elégedettség és a demográfiai változók függvényében

A szakirodalom (Devine et al. 1997; Bailey & Kurland 2002; Golden et al. 2006; Gajendran & Harrison 2007; Noé 2004; Becker & Kaerkes 2006) alapján a *nők* elégedettebbek a home office-szal, mint a férfiak, hiszen az otthoni munkavégzés során jobban be tudják osztani az idejüket, a házimunkát és a gyereknevelést össze tudják egyeztetni a munkával, mivel nincs idővesztés az utazással, nincsenek „üresjáratok”, több idejük marad egyéb dolgokra is. A férfiak viszont nem szívesen dolgoznak otthonról, nehezebben viselik, ha a munka és a magánélet összefolyik. Awada et al. (2021) szerint a nők inkább előnybe részesítik az otthonról való munkát, mint a férfiak.

Életkor tekintetében a fiatalabbak (35 év alattiak) elégedettebbek a home office-szal, mint a 35 év felettiak, ugyanis a fiatalabb korosztály kedveli a rugalmas munkavégzést (ugyanakkor a fiatalok nehezebben viselik a helyhez kötöttséget, a bezártságot, ami pedig az

otthoni munkavégzés velejárója). A fiatal nőket feltételezhetően kevésbé köti még a családi munka kötelezettsége, így elégedettebbek lehetnek vele.

A KSH adatai alapján¹⁵ a legnagyobb arányban a távmunkát végzők a felsőfokú végzettségűek közül kerülnek ki. Valószínűsíthető, hogy a felsőfokú végzettséggel rendelkezők nagyobb eséllyel vannak olyan pozícióban, ahol szükséges az önálló munkavégzés, ahol a munkakör (mint ahogy az otthonról való munka is) megköveteli a munkavállalótól a jó időgazdálkodást, az önfegyelmet, rugalmasságot és számos olyan készséget, képességet, kompetenciát, amelynek valószínűsíthetően egy főiskolai/egyetemi végzettségű személy birtokában van.¹⁶

Lakhely tekintetében a vidéken élő munkavállalók elégedettebbek a home office-szal, mint a fővárosban élők, ugyanis adott esetben plusz lehetőségekhez juthatnak, olyan munkát is el tudnak vállalni, amit amúgy nem tudnának.

Mühlhoff és Slaby (2020) szerint az otthonról történő munkavégzés a családjára részéről segített családi szerepének való megfelelésében, még a munka iránti elköteleződését is erősítette. Az otthoni munkavégzés lehetőséget teremt arra, hogy a munkát összehangolják a gyermekek körüli teendőkkel, és nem kell hiányozni a munkából akkor, ha a gyermek például megbetegszik (Vargha 2021).

A fentiek alapján *hipotézisünk*, hogy a munkavállalók demográfiai jellemzői és a home office-szal való elégedettség között összefüggés van. Hipotézisünk szerint a nők elégedettebbek a home office-szal, mint a férfiak; a fiatalabbak (35 év alattiak) elégedettebbek a home office-szal, mint a 35 év felettiak; a főiskolai/egyetemi végzettséggel rendelkezők elégedettebbek a home office-szal, mint a felsőfokú végzettséggel nem rendelkezők; a vidéken élők elégedettebbek a home office-szal, mint a fővárosban élők; illetve a 12 évesnél fiatalabb gyerekeket nevelők elégedettebbek a home office-szal, mint akik nem nevelnek 12 év alatti gyermeket.

3. ANYAG ÉS MÓDSZER

3.1. A kutatás módszertana

A kutatás során kvantitatív, online kérdőíves felmérést alkalmaztunk. A véletlen mintavételi eljárást, előre meghatározott kvóták (*1. táblázat*) alapján az Impetus Research Kft. végezte el 2021. május 27. és június 25. között.

¹⁵ Forrás: <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/koronavirus-tavmunka/index.html#dnttbbsgkfelsfokvgzettsggelrendelkezt>

¹⁶ Forrás: <https://www.profession.hu/hrfeed/home-office-minden-amit-merlegelni-erdemes/> (2022.01.20.)

1. táblázat: A kutatás során használt kvóták

	A COVID világjárvány előtt dolgozott legalább heti 1 napot legalább 1 féléven keresztül home office-ban	A COVID világjárvány előtt nem dolgozott legalább heti 1 napot legalább 1 féléven keresztül home office-ban
A COVID kezdete óta dolgozott home office-ban legalább 3 hónapon keresztül legalább hetente 1 napot	KVÓTA 1	KVÓTA 2
A COVID kezdete óta nem dolgozott home office-ban legalább 3 hónapon keresztül legalább hetente 1 napot	KVÓTA 3	KVÓTA 4

Forrás: Saját szerkesztés

Az adatokat SPSS 25 szoftver segítségével értékeltük ki. A hipotézis teszteléséhez Levene-tesztet, Welch próbát, Mann-Whitney, Wilcoxon W, Z-próbát és lineáris regressziót alkalmaztunk.

A home office-szal való elégedettség meghatározásához egy *elégedettségi mutatószámot* (EM) hoztunk létre. A Minnesota Satisfaction Questionnaire alapján 30 állítást fogalmaztunk meg az elégedettséggel kapcsolatban, a home office munkavégzési formára vetítve (a munka jellege, mennyisége, kommunikáció, szervezeti integráció, elkötelezettség, felelősség, autonómia, pozitív hozzáállás, karrier témakörében) (Hancer & George 2003). Minden állítást 1-10-ig kellett értékelniük a válaszadóknak, így összesen maximum 300 pontot lehetett elérni.

3.2. Minta jellemzője

A kutatás során 600 olyan 18-64 éves magyar lakost kérdeztünk meg, aki dolgozott minimum 3 hónapon keresztül otthoni munkarendben, azaz a vizsgálati körből kizártuk azokat, akiknek egyáltalán nincs vagy kevés a home office tapasztalata.

A válaszadók *neme* tekintetében elmondható, hogy a nők-férfiak aránya közel 50-50%, a női kitöltők száma 308 fő (50,41%), míg a férfi kitöltők száma 303 fő (49,59%). A válaszadók

életkorát illetően elmondható, hogy a kitöltők több mint háromnegyede (75,93%-a) 26 és 55 év közötti, vagyis a pályakezdők, és az idősebb, nyugdíj előtt álló korosztály kisebb mértékben képviselteti magát a mintában. Legnagyobb arányban (27,82%) a 36-45 éves korosztály alkotja a vizsgált sokaságot, míg a megkérdezettek 7,04%-a tartozik a 18-25 évesek közé. A válaszadók *lakhely* szerinti 42,06% budapesti vagy Pest megyei (157 fő). A válaszadók majdnem háromnegyede (71,19%-a) *kapcsolatban* él (házas vagy élettársi kapcsolat), közel ötödük (19,97%-uk) egyedülálló. Az *iskolai végzettség* tekintetében a válaszadók majdnem kétharmada (61,87%; 378 fő) felsőfokú végzettséggel rendelkezik, a 8 általánosnál kevesebb vagy általános iskolai végzettséggel rendelkezők aránya a vizsgált mintán belül 0,98% (6 fő). A válaszadók 30,28%-ának (185 fő) van *12 évesnél fiatalabb gyermeke*. A gyermeket nevelők közül azok voltak a legtöbben, akik egy 12 évnél fiatalabb gyermeket nevelnek (18,00%; 110 fő), továbbá 9,17%-uknak (56 fő) 2 gyermeke, míg a válaszadók 3,11%-ának (19 fő) 3 vagy ennél több 12 év alatti gyermeke van.

4. EREDMÉNYEK

4.1. Nemek szerinti összehasonlítás

A *férfiak* (n=292) elégedettségi mutatójának átlaga elmarad a teljes minta átlagától (199,0), míg a *nők* (n=294) elégedettségi mutatójának átlaga 206,5 (magasabb, mint a teljes minta átlaga, és mint a férfiak átlaga). Az eredmények alapján (T-próba: p=0,025; Mann-Whitney-Wilcoxon teszt: p=0,029) megállapítható, hogy *szignifikáns különbség van a férfiak és a nők között*. Az elégedettségi mutató átlagos értéke azon nők esetében a legmagasabb, akik az 1-es szegmensben vannak (217,88), míg azon férfiak esetében a legalacsonyabb (182,2), akik a 4-es szegmensben vannak.

4.2. Életkor szerinti vizsgálat

Az elégedettségi mutató értéke a teljes mintára vetítve (N=586) 202,81, ehhez képest a 35 évesek, vagy annál fiatalabbak esetében (n=174) az elégedettségi mutató 202,24, vagyis minimálisan, de elmarad az átlagtól, míg a 35 év felettiek esetében ez az érték 203,81, vagyis szintén minimálisan, de átlag feletti az érték. Az elégedettségi mutatók közti különbség csekély.

A vizsgálatok alapján megállapítható (T-próba: p=0,822; Mann-Whitney-Wilcoxon teszt: p=0,8), hogy *nincs szignifikáns különbség a 35 év vagy alattiak és a 36 év vagy felettiek között*. Azok a legelégedettebbek, akik elmúltak 36 évesek és az 1-es szegmens tagjai (EM=212,60). A home office-szal azok a legelégedetlenebbek (vagyis a legalacsonyabb az elégedettségi mutatójuk 176,466), akik 35 évesek vagy fiatalabbak, és a 4-es szegmens tagjai.

4.3. Iskolai végzettség szerinti vizsgálat

Míg az átlagos elégedettségi mutató 202,81 (N=586 esetén), addig azok körében, akiknek legfeljebb középfokú végzettségük van, ez az érték 203,5 (n=222), a felsőfokú végzettséggel rendelkezők (n=364) elégedettségi mutatója 202,39. Megállapítható tehát, hogy a felsőfokú végzettséggel rendelkezők elégedettségi mutatója átlag alatti, míg a legfeljebb középfokú végzettséggel rendelkezőké átlag feletti, ugyanakkor minimális a különbség a kettő között.

A további vizsgálatok alapján (T-próba: $p=0,747$; Mann-Whitney-Wilcoxon teszt: $p=0,767$) megállapítható, hogy *nincs szignifikáns különbség az iskolai végzettség tekintetében.*

Azok a legelégedettebbek a home office-szal, akik felsőfokú végzettséggel rendelkeznek, és az 1-es szegmensben vannak (N=163 fő, EM=212,6). Azok a legelégedetlenebbek a home office-szal, akik legfeljebb középfokú végzettséggel rendelkeznek, és a 4-es szegmens tagjai (N=25 fő, EM=179).

4.4. Lakhely szerinti vizsgálat

Az elégedettségi mutató átlaga 202,81, ehhez képest a Budapesten élők 205,98, míg a nem fővárosban élők 201,55. Ezek alapján elmondható, hogy a budapestiek elégedettségi mutatója átlag feletti, míg a nem fővárosban élők elégedettségi mutatójának értéke elmarad az átlagtól. A további vizsgálatok eredményeképpen (T-próba: $p=0,222$; Mann-Whitney-Wilcoxon teszt: $p=0,160$) elmondható, hogy *nincs szignifikáns különbség a Budapesten és a vidéken élők között.*

Azok a legelégedettebbek a home office-szal, akik nem a fővárosban élnek, és az 1-es szegmensben találhatók (N=181 fő, EM=212,04). Azok a legelégedetlenebbek a home office-szal, akik nem a fővárosban élnek, és a 4-es szegmensben vannak (N=50 fő, EM=181,1).

4.5. Kisgyermekes családok szerinti vizsgálat

Az elégedettségi mutató átlaga azok körében, akiknek van 12 évesnél fiatalabb gyermeke 202,49, míg azok körében, akiknek nincs, 202,9. Az elégedettségi mutató a teljes mintára vonatkoztatva 202,81 (N=586), tehát szinte alig mutatható ki eltérés a két vizsgált sokaság átlagai között. További elemzések eredményeképpen megállapítható (T-próba: $p=0,899$; Mann-Whitney-Wilcoxon teszt: $p=0,929$), hogy *nincs szignifikáns különbség a 12 év alatti gyermeket nevelők, és 12 év alatti gyermeket nem nevelők körében.*

A legmagasabb elégedettségi mutatóval azok rendelkeznek, akiknek van 12 évesnél fiatalabb gyermeke, és az 1-es szegmensben vannak (n=76 fő, EM=215,65). A legalacsonyabb elégedettségi mutatóval azok rendelkeznek, akiknek van 12 évesnél fiatalabb gyermek a háztartásban, és a 4-es szegmens tagjai (n=21 fő, EM=180,47).

4.6. Összegzés

Hipotézisünk, miszerint a nők elégedettebbek a home office-szal, mint a férfiak beigazolódott. A fiatalok rugalmasságát, és ezáltal az elégedettségüket a home office-szal nem tudtuk bizonyítani, ahogy a felsőfokú/egyetemi végzettségűek elégedettségét sem a középfokú iskolai végzettségűekkel szemben. A vidéken élők elégedettségét (és mintegy segítséget a munkavállalóknak az elhelyezkedésre) nem tudtuk bizonyítani a szakirodalomban olvasottakkal ellentétben, ahogyan azt sem, hogy a fiatal gyermeket nevelők elégedettebbek lennének ezen munkavégzési formával, mint azok, akik idősebb gyermeket nevelnek (Pálmai et al. 2021).

5. KUTATÁS KORLÁTAI, JÖVŐBELI KUTATÁSI IRÁNY

Jelen kutatás során a célunk a home office-szal való elégedettség feltárása volt, így azok véleményét kérdeztük meg, akiknek már volt minimum 3 hónap tapasztalata az otthoni munkavégzéssel kapcsolatban. A felmérés nem tekinthető reprezentatívnak a teljes lakossághoz viszonyítva. A válaszadókat továbbá befolyásolhatta a COVID helyzet (stressz, egészségügyi kockázatok), amely szintén torzító tényezőként léphet fel.

Jövőbeni kutatási irányként jelölünk ki egy ezer fős, országos online kérdőíves felmérés elvégzését, amely reprezentatív a nemre, korra, iskolai végzettségre, lakhelyre, iparágra és vállalatméretre. A reprezentatív kutatás során megkérdeznénk azok véleményét is, akiknek nincs home office tapasztalata, attitűd-vizsgálatot végzünk, és így tisztázható lenne az is, hogy a jelen eredmények a home office pozitív hozzáállásúakra vezethető vissza, vagy pedig a tapasztalat nélküliek várakozásainál is hasonló mintázatok alakulnak ki.

HIVATKOZÁSOK

Ásványi, Zs., Venczel-Szakó, T., Szabó-Bálint, B. & Kuráth, G. (2021). XXI. századi munkavégzési formák nemzetközi környezetben. In: Blahó, A., Czakó, E. & Poór, J. (ed): *Nemzetközi menedzsment*. Budapest: Magyarország Akadémiai Kiadó, 160-173.

Awada, M. et al. (2021). Working from home during the COVID-19 pandemic: Impact on office worker productivity and work experience. *Work*, 69 (4): 1171–1189. <https://doi.org/10.3233/WOR-210301>

Bailey, D. E. & Kurland, N. B. (2002) A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior* 23: 383–400.

- Becker, E. & Kaerkes, W. (2006). Gefühlte Bindung geht über Zufriedenheit. *Qualität und Zuverlässigkeit* 3: 18–22.
- Blair-Loy, M. & Wharton, A. S. (2002). Employees' Use of Work Family Policies and the Workplace Social Context. *Social Forces* 80(3): 813–845. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.574.1971&rep=rep1&type=pdf>, letöltve: 2021.05.16.
- Caligiuri, P., De Cieri, H., Minbaeva, D., Verbeke, A. & Zimmermann, A. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. *Journal of International Business Studies* 51: 697–713. <https://link.springer.com/article/10.1057/s41267-020-00335-9>
- Devine, K.S., Taylor, L. & Haryett, K. (1997). The impact of teleworking on Canadian employment. In: Duffy, A., Glenday, D. & Pupo, N. (ed.): *Good Jobs, Bad Jobs, No Jobs. The Transformation of Work in the 21st Century*. Toronto: Harcourt Brace, 97–116.
- Eurofound (2020). *Living and working in Europe 2019*. https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef20003en.pdf, letöltve: 2021.07.30.
- Európai Bizottság (2020). *2020. tavaszi gazdasági előrejelzés*. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/hu/ip_20_799, letöltve: 2021.06.30.
- Gajendran, R. S., Harrison, D. A. & Delaney-Klinger, K. (2014). Are telecommuters remotely good Citizens? Unpacking telecommuting's effects on performance via i-deals and job resources. *Personnel psychology* 1–41. <http://publish.illinois.edu/ravigajendran/files/2014/08/PPpsych-Final.pdf>, download: 2021.10.03.
- Gibson, C. (2020). GUIDEPOST From 'Social Distancing' to 'Care in Connecting': An Emerging Organizational Research Agenda for Turbulent Times. *Academy of Management Discoveries*, 6(2), <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amd.2020.0062>, letöltve: 2021.06.08.
- Golden, T. D. (2006). The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction. *Journal of Organizational Behavior* 27: 319–340.
- Hárs, Á. 2012. *Az atipikus foglalkoztatási formák jellemzői és trendjei a kilencvenes és a kétezres években*. <http://elorejelzes.mtakti.hu/publikaciok/Palyasugo-Fuzetek/45/>, letöltve: 2020.07.10.
- Kronblad, Ch. (2020). How Digitalization Changes our Understanding of Professional Service Firms. *Academy of Management Discoveries* In-Press. <https://doi.org/10.5465/amd.2019.0027>
- KSH Heti Monitor (2021). <https://www.ksh.hu/heti-monitor/>, download: 2021.11.22.

KSH felmérés: <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/koronavirus-tavmunka/index.html#dnttbbsgkfelsfokvgzetsggelrendelkezett> (2022.01.20.)

Mühlhoff, R. & Slaby J. (2020). Immersion at Work: Affect and Power in Post-Fordist Work Cultures. In: Röttger-Rössler, B. & Slaby, J., (szerk) (2018). Affect in Relation – Families, Places, Technologies. Essays on Affectivity and Subject Formation in the 21st Century. New York: Routledge.

Noé N. (2004). A dolgozó munkával való elégedettsége. *Marketing & Menedzsment* 38(5): 13–23.

Pálmai G. et al. (2021). Elemzés - Távmunka, otthoni munkavégzés, lehetőségek, kockázatok. Állami Számvevőszék.

https://www.asz.hu/storage/files/files/elemzesek/2021/tavmunka_20210108.pdf?ctid=1307

(2021. 10. 14.)

Profession (2020). Home office – minden, amit mérlegelni érdemes!

<https://www.profession.hu/hrfeed/home-office-minden-amit-merlegelni-erdemes/>

(2022.01.20.)

Vargha B. (2021). Elemzés. Távmunka, otthoni munkavégzés, lehetőségek, kockázatok.

https://www.asz.hu/storage/files/files/elemzesek/2021/tavmunka_20210108.pdf?ctid=1259

(2022. 02. 04.)

Venczel-Szakó, T. (2021). *Munkavállalói elégedettség a home office-ban. A COVID-19 járvány hatása az otthoni munkavégzésre*. Doktori értekezés, Pécs: PTE-KTK. Kézirat.

Köszönetnyilvánítás

Köszönettel tartozunk Prof. Dr. Rappai Gábornak, a Gazdálkodástani Doktori Iskola vezetőjének, aki támogatta a kutatás lefolytatását az EFOP-3.6.3-VEKOP-16-2017–00007 azonosítójú „Tehetségből fiatal kutató – A kutatói életpályát támogató tevékenységek a felsőoktatásban” című pályázat keretében.

„Az Innovációs és Technológiai Minisztérium ÚNKP-21-4-II-PTE-954 kódszámú Új Nemzeti Kiválóság Programjának a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Alapból finanszírozott

szakmai támogatásával készült”



A HIBRID TÁVMUNKA JELENTŐSÉGE A Z GENERÁCIÓ MOTIVÁLÁSÁBAN

THE IMPORTANCE OF HYBRID WORK IN MOTIVATING Z GENERATION

KAZAINÉ ÓNODI ANNAMÁRIA

Egyetemi docens

Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet

annamaria.kazaineonodi@uni-corvinus.hu

HOLLÓ SÁNDOR

Cégvezető

Cont-Corax Bt.

contcor@yahoo.com

Absztrakt

Kutatásunkban azt vizsgáltuk, hogy a koronavírus járvány megfékezése érdekében az elmúlt években bevezetett korlátozások, a távmunkavégzés, illetve tanulás lehetősége, kötelezővé tétele hogyan hatott a Z generáció munkavállalási preferenciáira. 2021-ben megismételtük a Budapesti Corvinus Egyetem hallgatói körében a 2016. februárjában végzett munkavállalói preferenciákat feltáró kérdőíves felmérésünket. 2016 és 2021 között jelentős eltolódást azonosítottunk a hibrid távmunkavégzés irányába. A távmunkát preferálók aránya 30%-ról 92%-ra nőtt. A távmunkán belül a rugalmas hibrid munkavégzést részesítették előnybe a hallgatók, az állandó távmunka továbbra is átlag alatti értékelést kapott. 2021-ben a két legfontosabb munkahelyválasztási szempont a magas jövedelem és közvetlen ezután, a munka és magánélet egyensúlya. Kutatásunk alátámasztotta a hibrid távmunkavégzésben rejlő lehetőséget. Egy a munka-magánélet egyensúlyát megteremtő rendszer fontos motivációs eszközzé válhat a tehetséges fiatal munkavállalók megtartásához.

Kulcsszavak: atipikus munkavégzés, távmunka, hibrid távmunka, munkavállalói preferenciák, Z generáció

Abstract

In our research, we examined how the restrictions introduced to curb the coronavirus epidemic in recent years, the possibility of teleworking and learning, affected the employment preferences of the Z generation. In 2021 we repeated our earlier questionnaire survey about employee preferences which was conducted among the students of the Corvinus University of Budapest in February 2016. Between 2016 and 2021, we found a significant change toward hybrid telecommuting. The proportion preferring telework has risen from 30% to 92%. Students preferred flexible hybrid work within telework, while permanent telework continued to receive below-average ratings. In 2021, the two most important criteria for choosing a job were a high income and a work-life balance. Our research has supported the potential of hybrid telework. A system providing a good work-life balance can be an important motivational tool and can help to retain talented young workers.

Keywords: atypical work, telecommuting, hybrid work, employee preferences, generation Z

1. BEVEZETÉS

A 2019-ben kitört koronavírus járvány megfékezése érdekében hozott korlátozások jelentős hatást gyakoroltak a munka világra. A hibrid távmunka jövőbeli relevanciáját hangsúlyozta a Microsoft 2021-es tanulmánya is. A megkérdezett több mint 30.000 alkalmazott 73%-a szeretne rugalmas távmunkában dolgozni, amellett, hogy a válaszadók 67%-a több személyes munkakapcsolatot igényelne. A tanulmányban a Z generációt (18 - 25 éves) emelték ki, mint akik a leginkább megszenvedték a kényszer távmunka időszakát. Ők birkóztak meg a legkevésbé az elszigeteltséggel, a magánnyal, a motiváltság hiányával és nekik volt a legnehezebb a munka-magánélet egyensúlyának megteremtése.

Kutatási kérdésünk az volt, hogy az elmúlt évek korlátozásai hogyan hatottak a Z generáció munkavállalási preferenciáira. A Budapesti Corvinus Egyetem hallgatói körében végeztünk kérdőíves felmérés 2021. novemberében. Az összehasonlítási alapot Kazainé 2016-os tanulmánya biztosította.

2. HIBRID TÁVMUNKA

A távmunka aránya 2016-ban Magyarországon még igen alacsony, kevesebb mint 3% volt (KSH 2021). A távmunkára vonatkozó jogi szabályozás jelenlegi formájában 2019-ben jelent meg a Munka Törvénykönyvében (196. §). A meghatározás szerint a távmunkavégzés a

munkáltató telephelyétől elkülönült helyen rendszeresen folytatott olyan tevékenység, amelyet számítástechnikai eszközzel végeznek és eredményét elektronikusan továbbítják.

A távmunka elterjedésének azonban korábban sem a jogszabályi háttér, hanem sokkal inkább a jó gyakorlat hiányából fakadó bizonytalanság, bizalmatlanság szabott korlátokat. A 2019-ben kirobbant világjárvány elleni védekezés kikényszerítette a változást. A megszerzett tapasztalatok mind az oktatás, mind a munkavégzés kapcsán átalakították a preferenciákat. A távmunkának nem csak az előnyei, hanem a hátrányai is felszínre kerültek. A munkáltató és a munkavállaló oldalán egyaránt megerősödött az igény egy olyan rugalmas munkavégzési mód kialakítása iránt, ahol kiküszöbölhetőek a távmunka hátrányai, az előnyök megtartása mellett. A gyakorlat kialakította a hibrid távmunka fogalmát. A hibrid távmunka megfeleltethető a korábban alkalmazott alkalmi távmunka kategóriának (Eurofound – ILO 2017). A KSH felmérésében már 2019 előtt megkülönböztette a rendszeres és alkalmi távmunkavégzést. 2021-ben Magyarországon a távmunkában dolgozók 62%-a alkalmi jelleggel végzett távmunkát. (KSH 2021 alapján saját számítás.) A hibrid távmunkát nem tekinthetjük új jelenségnek. Már Hunton-Norman (2010) kutatásukban rámutattak arra, hogy különbség van a kizárólag otthon végzett munkavégzés és aközött, amikor az alkalmazottnak lehetőségük volt választani az otthoni és az irodai munkavégzés közt. Magasabb szervezeti elkötelezettséget csak a második esetben, a hibrid távmunkavégzés esetében tapasztaltak. Kazainé (2021) kutatásában a társadalom megengedő jellegének fontosságát hangsúlyozta. Regresszió számítás segítségével támasztotta alá, hogy Európában azokban az országokban elterjedtebb a távmunkavégzés, és ezen belül is az alkalmi távmunkavégzés, ahol a megengedő társadalmi jelleg dominál. Ezekben a társadalmakban fontos az egyén boldogsága, jóléte, a szabadidő, az emberek saját maguk feletti kontrollja.

A Microsoft (2021) és Ro (2020) tanulmányokban már a hibrid munkavégzés kifejezést használják. Bluebird (2021) szerint is a hibrid munkavégzés a jövő. Ők azt valószínűsítik, hogy bizonyos munkakörökben a munkahét úgy fog felépülni, hogy három irodában eltöltött nap után két távmunkában töltött munkanap következne. Szeretnénk hangsúlyozni, hogy a hibrid munkavégzésen belül a különböző kategóriák kialakítása folyamatban van. A munkavállaló szempontjából a hibrid távmunkának két fő formáját különböztethetjük meg. Az egyik, amikor előre meghatározott munkarend alapján történik a munkavégzés helyszínének megválasztása, a másik, amikor ebben is létezik egyfajta rugalmasság. A munkavállaló a közvetlen felettesével egyeztet, hogy az adott héten melyik nap dolgozik az irodában, és melyik nap otthonról. A munkáltató és a munkavállaló szempontjából is fontos a távmunkavégzés szabályainak lefektetése. Egyrészt fontos, hogy kellő rugalmasságot biztosítson a munkavégzés

hatékonyságának növelése érdekében, másrészt támpontot jelentsen az egyéni helyzetek kezelésében.

3. KUTATÁSMÓDSZERTAN

Kutatási kérdésünk az volt, hogy az elmúlt évek korlátozásai hogyan hatottak a Z generáció munkavállalási preferenciáira. 2015. november és 2021. november között egy egymásra épülő háromfázisú kutatássorozatot hajtottunk végre a Budapesti Corvinus Egyetem hallgatói körében.

Az első, 2015-ös felmérés célja a hallgatók munkavállalói tapasztalatainak és elvárásainak feltérképezése volt, elsősorban nyitott kérdéseket alkalmaztunk. A szakirodalom, illetve az első felmérés eredményei alapján állítottuk össze a kérdőívünket, amelyet 2016 februárjában 76 egyetemi hallgató töltött ki. A kitöltő alapadatai és munkavállalói tapasztalatán felül két fő kérdésblokkot tartalmazott a kérdőívünk. Egyrészt arra kértük a hallgatókat, hogy a teljes életpályájukban gondolkodva a preferenciáik mentén osszanak szét 24 pontot 8 felsorolt munkavégzési mód között. Ebben a felsorolásban már szerepelt az „otthoni munkavégzés lehetősége munkaviszony mellett”. A másik fő kérdésblokkban 36 pontot kellett szétosztaniuk az alapján, hogy a felsorolt 12 tényező közül mit mennyire tartanak fontosnak a munkahelyválasztásuk során.

A 2016-os kérdőíves felmérést ismételtük meg 2021. novemberében egy kismértékű módosítással. 2016-ban az otthoni munkavégzésre mint az atipikus munkavégzés egyik lehetséges formájára tekintettünk, a magyarországi alkalmazási aránya nem érte el a 3%-ot a KSH felmérése alapján (KSH 2021). A koronavírus járvány elleni védekezés következtében széles körben megtapasztalhatták az emberek az otthoni munkavégzésnek, illetve a tanulásnak az előnyeit, illetve a hátrányait is. A 2021-ben megkérdezett első éves hallgatók, már több mint másfél éve hibrid oktatási formában tanultak. Magyarországon a távmunkában dolgozók aránya 2020-ban összesen (alkalmi + állandó távmunka) 8,4%-ra, 2021-ben 9,3%-ra emelkedett. Mivel a kutatások a hibrid munkavégzés jövőbeli térnyerését hangsúlyozzák, ezért a korábbi egy otthoni munkára vonatkozó kérdésünk helyett, a távmunkának három lehetséges változatára (1. állandó otthoni/táv munkavégzés, 2. előre szabályozott hibrid munkavégzés, 3. rugalmas hibrid munkavégzés) kérdeztünk rá a 2021-es felmérésünkben. A hallgatók munkahelyválasztását meghatározó tényezőket felmérő kérdésblokkon nem változtattunk, így biztosítva az összehasonlíthatóságot.

A 2021-es és a 2016-os kérdőíves felmérés néhány alapjellemezőjét mutatja be az 1. táblázat.

1. táblázat. Két felmérés alapjellemezőinek összehasonlítása

Felmérés időpontja	2021. november	2016. február
Résztevők száma	100 fő	76 fő
Átlagéletkor	19,12 év	21,35 év
Nemek aránya	Férfiak aránya: 58% Nők aránya: 42%	Férfiak aránya: 44,4% Nők aránya: 55,6%
Munkatapasztalat	Több mint 1 hónap: 49%	Több mint 1 hónap: 67%

Forrás: Saját kutatás

4. A KUTATÁS EREDMÉNYEI

4.1. Preferált munkavégzési forma

2016 és 2021 között jelentős eltolódást azonosítottunk a hibrid távmunkavégzés irányába. 2016-ban a hallgatók 35%-a teljes mértékben elutasította a távmunkát, ez az arány 2021-re 5%-ra csökkent. A távmunkát preferálók aránya 30%-ról 92%-ra nőtt, ezzel a leginkább preferált munkavégzési formává vált. Az eredmények megfelelő értelmezése érdekében fontos hangsúlyozni, hogy a 2021-es felmérésben a távmunkavégzés három fő formáját (állandó távmunka; előre szabályozott hibrid munkavégzés és rugalmas hibrid munkavégzés lehetősége) külön szerepeltettük és az összehasonlíthatóság végett vontuk össze az elemzéshez egy kategóriába. A távmunkán belül a rugalmas hibrid munkavégzést részesítették előnybe a hallgatók, az állandó távmunka továbbra is átlag alatti értékelést kapott. A másik szembetűnő változás, hogy a hagyományos 8 órás kötött munkavégzést 2021-ben a hallgatók 49%-a teljesen elutasította (2016-ban az arány 21%), illetve csak 22% preferálta (2016-ban 47%). (Lásd 2. és 3. táblázat) A különbségeket az elvégzett statisztikai próbák alátámasztották.

2. táblázat. Hallgatók viszonya a különböző munkavégzési formákhoz a teljes életciklusban gondolkodva – 2021 novemberében

	Elutasítás (0)	Nem preferált (1-3)	Közepes (3)	Preferált (3 felett)
Napi 8 órás teljes munkaidős munkaviszony, kötött munkaidőben (n=100)	49,0%	20,0%	9,0%	22,0%
Napi 8 órás munkaviszony, kötetlen/rugalmas munkaidőben (n=100)	26,0%	16,0%	19,0%	39,0%
Részmunkaidős munkaviszony, napi 4-6 órában, kötött munkaidőben (n=100)	58,0%	19,0%	12,0%	11,0%
Részmunkaidős munkaviszony, napi 4-6 órában, kötetlen/rugalmas munkaidőben (n=100)	41,0%	13,0%	18,0%	28,0%
<i>Távmunka munkaviszony keretében összesen (n=100)</i>	5,0%	1,0%	1,0%	93,0%
Állandó otthoni/táv munkavégzés	30,0%	22,0%	9,0%	39,0%
Előre szabályozott hibrid munkavégzés lehetősége	22,0%	9,0%	14,0%	55,0%
Rugalmas hibrid munkavégzés	19,0%	3,0%	11,0%	67,0%
Saját vállalkozás (önfoglalkoztatás)	23,0%	10,0%	7,0%	60,0%
Egyedi megbízások alapján történő munkavégzés	34,0%	8,0%	17,0%	41,0%
Bekapcsolódás a közösségi gazdaságba a munkaerő kínálat oldalán	79,0%	9,0%	7,0%	5,0%

30 pontot kellett szétosztani 10 felsorolt munkavégzési mód között, a minél magasabb pontérték mutatja az erőteljesebb preferenciát.

Forrás: Saját kutatás 2021

3. táblázat. Hallgatók viszonya a különböző munkavégzési formákhoz a teljes életciklusban gondolkozva – 2016 februárban

	Elutasítás (0)	Nem preferált (1-2)	Közepes (3)	Preferált (3 felett)
Napi 8 órás teljes munkaidős munkaviszony, kötött munkaidőben (n=76)	21,1%	21,1%	10,5%	47,4%
Napi 8 órás munkaviszony, kötetlen/rugalmas munkaidőben (n=76)	7,9%	6,6%	10,5%	75,0%
Részmunkaidős munkaviszony, napi 4-6 órában, kötött munkaidőben (n=76)	56,6%	18,4%	10,5%	14,5%
Részmunkaidős munkaviszony, napi 4-6 órában, kötetlen/rugalmas munkaidőben (n=76)	44,7%	9,2%	13,2%	32,9%
Táv munka munkaviszony keretében összesen (n=76)	35,5%	26,3%	7,9%	30,3%
Saját vállalkozás (önfoglalkoztatás) (n=76)	10,5%	17,1%	5,3%	67,1%
Egyedi megbízások alapján történő munkavégzés (n=76)	21,1%	27,6%	7,9%	43,4%
Bekapcsolódás a közösségi gazdaságba a munkaerő kínálat oldalán (n=76)	55,3%	22,4%	10,5%	11,8%

24 pontot kellett szétosztani 8 felsorolt munkavégzési mód között, a minél magasabb pontérték mutatja az erőteljesebb preferenciát.

Forrás: Saját kutatás 2016

4.2. Munkavállalói preferenciák

A munkavállalói preferenciákat vizsgálva, továbbra is a magas jövedelem bizonyult a legfontosabbnak (4,73; 4,56), viszont közvetlen ezután 2021-ben a munka és magánélet egyensúlya következett (4,05), megelőzve a stabil, biztos jövedelmet (3,89) és a fejlődési lehetőséget (3,35). Szinte egyáltalán nem tekintették fontosnak a kockázatsökkentést (1,22), illetve nem bizonyult fontosnak a csapatban végzett munka, a közösséghez tartozás sem (1,89). Annak ellenére, hogy a munka és magánélet egyensúlya fontosabbnak tűnik 2021-ben, az elvégzett független mintás t próba nem támasztotta alá a szignifikáns különbséget. Statisztikai módszerekkel csak a legkevésbé preferált szempontok esetében lehetett kimutatni különbséget.

Az önmegvalósítás fontosabbá vált, mint a külső elismerés, megbecsülés, viszont egyiket sem tekinthetjük meghatározó munkavállalási szempontnak. Az önállóság fontosabb vált, de még mindig csak a 10. helyen van a 12-es listában. A bizonytalanságkerülés eddig sem volt meghatározó, de a szerepe még inkább lecsökkent. (Lásd 4. táblázat) Összességében azt látjuk, hogy a hallgatók munkavállalási preferenciáiban az elmúlt hat év alatt nem következett be jelentős változás. A négy legfontosabb munkahelyválasztási szempont: magas jövedelem, stabil jövedelem, munka-magánélet egyensúlya, fejlődési lehetőség változatlan maradt. Egyénenként lehet különbségeket tapasztalni.

4. táblázat. Munkahelyválasztási szempontok

Preferenciák	2021 (n=100)	2016 (n=76)
Magas jövedelem	4,73 (1)	4,56 (1)
Munka és magánélet egyensúlya	4,05 (2)	3,62 (4)
Stabil, biztos jövedelem	3,89 (3)	3,75 (2)
Fejlődési lehetőség	3,35 (4)	3,74 (3)
Jó munkakörülmények	3,17 (5)	3,34 (5)
Munka jellege	3,08 (6)	2,93 (7)
Önmegvalósítás*	2,99 (7) *	2,50 (9)
Elismerés, megbecsülés*	2,87 (8)	3,31 (6) *
Munkavégzés állandósága, stabilitás	2,62 (9)	2,88 (8)
Teljes körű önrendelkezés (önállóság, szabadság) *	2,14 (10) *	1,50 (12)
Csapatban dolgozni, közösséghez tartozás	1,89 (11)	2,30 (10)
Kockázatok, bizonytalanság mérséklése*	1,22 (12)	2,10 (11) *

36 pontot kellett szétosztani 12 felsorolt munkahelyválasztási szempont között. A minél magasabb érték jelenti a magasabb preferenciát. Zárójelben a preferencia sorrendben elfoglalt pozíciót jeleztük. *Szignifikáns különbség van a 2021-es és a 2016-os felmérés értéke között. (sig. < 0,1)

Forrás: Saját kutatás

5. ÖSSZEFOGLALÁS

A hallgatók munkavállalói preferenciáinak vizsgálata egyértelműen alátámasztotta a hibrid távmunkavégzésben rejlő lehetőséget. A 2021-ben megkérdezett hallgatók 92%-a preferálta a távmunkavégzés valamelyik formáját. Ez az arány 2016-ban még csak 30% volt. A távmunkán belül továbbra sem népszerű az állandó távmunkavégzés. A válaszadók 55%-a preferálta az előre szabályozott hibrid munkavégzést, 67% a rugalmas munkavégzést. A preferenciák alakulását vizsgálva, a hibrid távmunka a hagyományos 8 órás kötött munkavégzést, illetve ennek a rugalmas munkaidővel kombinált formáját fogja kiváltani. A munka-magánélet egyensúlya egyre fontosabbá válik, a magas jövedelem után a második legfontosabb tényező a munkahelyválasztási szempontok között. Ha a vállalatoknak sikerül egy olyan hibrid távmunka rendszert kialakítaniuk, amely megfelelően szolgálja a munka-magánélet egyensúlyát, akkor ez egy fontos motivációs eszközzé válhat és segítheti a tehetséges fiatal munkavállalók megtartását.

IRODALOMJEGYZÉK

- Bluebird (2021). Home office vagy iroda? A hibrid munkavégzés a jövő. [Home office vagy iroda? - Bluebird - A home office jövője](#) 2021.03.16.
- Eurofound and the International Labour Office (2017). Working anytime, anywhere: The effects on the world of work, Publications Office of the European Union, Luxembourg, and the International Labour Office, Geneva. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/-dcomm/---publ/documents/publication/wcms_544138.pdf 2020.07.16.
- Hunton, J. E., Norman, C. S. (2010). The Impact of Alternative Telework Arrangements on Organizational Commitment: Insights from a Longitudinal Field Experiment. *JOURNAL OF INFORMATION SYSTEMS* Vol. 24, No.1 Spring 2010 67–90
<https://doi.org/10.2308/jis.2010.24.1.67>
- Kazainé Ónodi A. (2016). *Munkavállalói preferenciák az egyetemi hallgatók körében* 159. sz. műhelytanulmány [Kazai_159.pdf \(uni-corvinus.hu\)](#)
- Kazainé Ónodi A. (2021). A távmunka alkalmazási arányát befolyásoló kulturális tényezők Európában *socio.hu* 2021/3 39-59. <https://doi.org/10.18030/socio.hu.2021.3.39>
- KSH. (2021). A 15–74 éves foglalkoztatottak távmunkavégzése demográfiai jellemzőik szerint [20.1.1.15. A 15–74 éves foglalkoztatottak távmunkavégzése demográfiai jellemzőik szerint \(ksh.hu\)](#) 2022.03.12.

Microsoft (2021). 2021 Work Trend Index: Annual Report. The next great disruption is hybrid work – Are we ready? [2021 Microsoft WTI Report March.pdf \(azureedge.net\)](#) 2021.12.12

Ro C. (2020): Why the future of work might be 'hybrid' [Why the future of work might be 'hybrid' - BBC Worklife](#) 2021.12.12

VÁLTOZTATÁS VEZETŐI ÉS DOLGOZÓI SZEMSZÖGBŐL

CHANGE FROM A MANAGERIAL AND EMPLOYEE PERSPECTIVE

FILEP ROLAND

PhD hallgató

Debreceni Egyetem, Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

filep.roland@econ.unideb.hu

BARIZSNÉ HADHÁZI EDIT

Egyetemi adjunktus

Debreceni Egyetem, Gazdálkodástudományi Kar

barizsne.hadhazi.edit@econ.unideb.hu

UJHELYI MÁRIA

Egyetemi docens

Debreceni Egyetem, Gazdálkodástudományi Kar

ujhelyi.maria@econ.unideb.hu

Absztrakt

A szervezetek életében a sikeres változtatás az utóbbi turbulensen változó évtizedekben különösen fontos szerepet kap, a folyamat megvalósítása során a teljesítmény fenntartása érdekében figyelmet kell fordítani a vezető-követő kapcsolatokra is. A szakirodalom szerint ajánlott, hogy a vezető a saját változtatási elképzeléseit tudatosabban, strukturált formában, változás-menedzselési lépéseket követve, a beosztottak szükségleteit figyelembe véve valósítsa meg. A változásmenedzselés sikerességének vizsgálatához a kutatók körében az egyik legismertebb eszközt, Kotter nyolclépéses változás-modelljét alkalmaztuk. Egy szolgáltató szervezet körében vizsgáltuk meg, hogy vezetői és dolgozó szemszögből melyek azok a lépések, amelyek végrehajtása sikeressé teszi a változásokat. A megtervezett stratégia és az eredmények megszilárdítása lépések alkalmazása mindkét fél szerint segíti a változtatás sikerességét. Vezetőknél a jövőkép kommunikálása állt még pozitív kapcsolatban a sikerességgel, a dolgozók hatalommal történő felruházása lépéssel pedig negatív volt az összefüggés. Dolgozóknál még az új megoldások meggyökerezése segíti elő a sikerességet, a sürgetettség érzésével viszont fordított irányú a kapcsolat. Az eredmények alapján mindkét fél

részéről pozitív, ha a változtatási folyamat jól körülírható keretek között működik, vagyis van egy markáns kezdeti lépés a stratégia megalkotásával és egy lezáró lépés az eredmények megszilárdításával. Javasolt még a vezetőknek arra is odafigyelni, hogy kezdeti lépésnél a sürgetettséget ne a szorongás, hanem az új lehetőségekkel kapcsolatos várakozás jellemezze. A folyamat végén pedig a megszilárdított újítások gyökeret verjenek a szervezet kultúrájában.

Kulcsszavak: változtatás, vezető, követő

Abstract

Successful change in organisations has become particularly important in the recent turbulent decades, and the process of implementing it must also pay attention to the leader-follower relationship in order to sustain performance. According to the literature, it is recommended that the manager should implement his or her own change ideas in a more conscious, structured way, following change management steps and taking into account the needs of subordinates. To examine the success of change management, we used one of the best known tools among researchers, Kotter's eight-step change model. In a service organisation, we examined the steps that, from the perspective of managers and employees, make change successful. Both sides believe that the application of a planned strategy and the steps to consolidate results help to make change successful. For managers, communicating a vision was still positively related to success, while the empowering employees step was negatively related. For employees, the rooting of new solutions still promotes success, but the relationship with a sense of urgency is inversely related. The results suggest that it is positive for both parties if the change process is well defined, i.e. there is a clear initial step of strategy formulation and a final step of consolidating the results. It is also recommended that managers should be careful to ensure that the initial step is one of anticipation of new opportunities rather than anxiety. At the end of the process, the consolidated innovations should take root in the culture of the organisation.

Keywords: change, leader, follower

1. BEVEZETÉS, TÉMAFELVETÉS

A szervezetek életében a sikeres változtatás az utóbbi évtizedekben különösen fontos szerepet kap. A 2008-as gazdasági válság után 2020-ban a koronavírus-járvány indukálta azt, hogy változtatásokat hajtsanak végre. Dajnoki & Héder (2017) szerint a változó környezethez való rugalmas alkalmazkodás mindig is komoly kihívást jelentett. Pierog & Szabados (2015) arra

hívja fel a figyelmet, hogy a gyorsan változó környezetben különösen jelentős hangsúlyt kapnak a vezetői döntések. Stouten et al. (2018) alapján ráadásul nagyon nehéz tanulni a korábbi tapasztalatokból. Kotter (2012) szerint a változtatásnál lényeges, hogy a vezetők ne csak ad-hoc intézkedésekkel navigálják át a szervezeteket a nehézségeken. Legyenek tudatosabbak és kövessenek bizonyos változás-menedzselési lépéseket, mert ennek hiányában fontos intézkedések maradhatnak ki. A változtatás során a vezetőknek különös figyelmet kell szentelni a beosztottakra.

Hussain et al. (2018) megállapítása, hogy vitathatatlan a vezetők kitüntetett szerepe a változtatási folyamatban, Ruiz et al. (2011) viszont arról ír, hogy a korábbi vezetéshez kapcsolódó kutatások nagyon hosszú ideig figyelmen kívül hagyták a beosztottakat, ezzel együtt a vezető-követő kapcsolatát is, mivel csak a vezetői szerepet betöltő emberre fókuszáltak. A fenntartható teljesítmény elérése érdekében kulcsszerepe van ezeknek a kapcsolatoknak. Az etikus, hiteles, a dolgozókra odafigyelő vezetés hiányában csak kényszer, nyomásgyakorlás, vagy jutalmazás miatt követik vezetőiket a beosztottak, nem pedig meggyőződésből (Gardner et al., 2005), ami a változtatási folyamat során is igaz. Ennek az lehet a veszélye, hogy a kényszer vagy jutalom megszűnésével a kívánt megváltoztatott helyzetből visszatérnek az eredeti állapothoz. Kotter (1996) változás-menedzselési modelljének kidolgozásával meghatározta azt a nyolc lépést, amelynek végrehajtásával a vezető sikerre viheti a változtatást. Andreasen & Gammelgaard (2018) mindennek az alapját a vezető és a követők szoros együttműködésében látja, fontos tehát a vezető-követő álláspontjának összehangolása. Annak elemzését tűztük ki célul, hogy a dolgozók és a vezető részéről milyen különbözőségeket és egyezőségeket tapasztalunk abban, hogy a Kotter-modell mely lépéseinek alkalmazása vezet sikerre.

2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

A Kotter-modell az egyik legelterjedtebb eszköz a változtatások menedzselésére. Számos vizsgálat született már a használatával, alkalmazták több szervezeti egység integrálásánál (Sidorko, 2008), szervezeti kultúra formálásánál (Farkas, 2013), a változás-menedzselés kulcsfontosságú tényezőinek azonosításánál (Wan et al., 2019). Viszont kevés olyan empirikus kutatást találunk, amelyik a nyolc lépés végrehajtását egyenként vizsgálva összefüggést keresett volna a változtatás sikerességével. Ahhoz, hogy a követők a folyamat végeztével ne álljanak vissza a jól bevált, kényelmes magatartásformákra és munkamenetre fontos, hogy ők is sikeresnek érezzék a változást. Kotter (1996) hangsúlyozza, hogy bizonyos lépések kimaradása,

vagy helytelen alkalmazása esetén a dolgozóknál szorongás, ellenérzés, passzív vagy nyílt ellenállás alakulhat ki. A Kotter-modell lépéseit és rövid jellemzőit ezek kivédésére fókuszálva tekintjük át (Kotter, 1996):

1. Sürgetettség érzése

Ez az egyik legfontosabb lépés, amennyiben elmarad az alkalmazása, úgy a változások több, mint a fele fulladhat kudarcba (Kotter, 1996). Fontos, hogy a sürgősséget ne a félelem és a szorongás vezérelje, hanem a változtatással elérhető kedvező lehetőségek. A félelem ellenkezésre, vagy menekülésre készítetné a beosztottakat (Armenakis et al., 1993).

2. Változást lebonyolító személyek kijelölése

Az irányító csapatba olyanokat kell választani, akik a szervezeten belül képesek a változtatásokra (Kotter, 2012). További lényeges elvárás, hogy azonosítható hatalommal rendelkezzenek, vagyis viselt tisztségükben és szakértelmükben is hitelesek legyenek.

3. Megtervezett stratégia

Elvárás, hogy a stratégia elképzelhető, kívánatos, megvalósítható, koncentrált, rugalmas és kommunikálható legyen, amely arra ösztönzi az embereket, hogy a változás irányába mozduljanak. Ehhez szükség van arra, hogy a követők tudják miről szól a változás és miért van rá szükség (Appelbaum et al., 2012).

4. Jövőkép kommunikálása

A stratégia egy percben is tisztán megfogalmazható és közérthető kell, hogy legyen. Minden lehetséges módon és minden alkalommal el kell mondani az embereknek a változások mértékét, azt, hogy mit érint és pontosan hogyan fog végbemenni. Azért is fontos ez, mert Fisher (2018) szerint a különösebb ok nélkül végzett munkát fárasztónak élik meg a dolgozók.

5. Alkalmazottak hatalommal - önálló döntéshozatallal - történő felruházása (Empowerment)

A vezető vonja be az embereket a változtatási erőfeszítésekbe, ösztönözzé őket arra, hogy gondolkodjanak pozitívan a megvalósítás módjáról, ahelyett, hogy negatívak lennének. A változás csak sok résztvevővel lehetséges, akik „erőtlennek” érezhetik magukat, ha elmarad a felhatalmazás. Sidorko (2008) szerint ezzel a lépéssel kezdődik a változtatás aktív szakasza, ahol passzív, vagy nyílt ellenállással szembesülhet a vezető. A részvétel biztosításával ugyanakkor bevonódnak a dolgozók a problémák diagnosztizálásába, a megoldás keresés folyamatába, és egy úgynevezett pszichológiai birtoklás érzésük alakul ki az eredményekkel kapcsolatban. Ez pedig növeli bennük a motivációt a változások megvalósítására a célok elérése érdekében (Lines, 2004). Ilyen helyzetekben ellenállás helyett inkább elköteleződés jelenik meg a dolgozók magatartásában. Ebben a nehézséget leginkább az ellenállás mögött meghúzódó okok feltárása jelenti.

6. Gyors eredmények kivívása

A kezdeti gyors sikerek segíthetnek meggyőzni a kételkedőket, bizonyítják, hogy az erőfeszítések nem hiábavalók. A jövőkép és a stratégia finomhangolását is lehetővé teszik. Kezdetben érdemes lehet kicsiben kezdeni és könnyebben teljesíthető dolgokra koncentrálni (Kotter, 1996).

7. Eredmények megszilárdítása

Sok olyan változtatási kezdeményezés fullad kudarcba, ahol kimarad ez a lépés és túl korán kiáltják ki a győzelmet. A dolgozókat a folyamatnak ebben a szakaszában is emlékeztetni kell, hogy pontosan melyek is az új magatartásminták és hogyan illeszkednek a tágabb jövőképbe (Kotter, 1996).

8. Új megoldások meggyökereztetése

A folyamat lezárásaként a cél, hogy az újítások beágyazódjanak a kultúrába. Ez kritikus fontosságú a hosszú távú siker szempontjából. Ennek elmulasztása azt jelentheti, hogy a kemény munkával elért változások megakadnak. Az emberek hajlamosak visszatérni a régi, jól bevált és kényelmes megoldásokhoz (Kotter, 1996).

3. ANYAG ÉS MÓDSZER

Egy Magyarországon működő, országos hálózattal rendelkező szolgáltató szervezet egyik régiójának dolgozóit kértük meg arra, hogy gondoljanak a legutóbbi, saját és a vezető számára is lényeges, már lezajlott változtatásra. Azt kértük, hogy olyanra gondoljanak, mint pl. új stratégia bevezetése, a szervezeten belüli folyamatok újraszervezése, vagy új kollégák érkezésével szervezeti kultúra formálása. A szervezeti kultúrában történő változás is jelentősnek tekinthető, empirikus kutatások (Kun & Ujhelyi, 2018) is megerősítik a kultúrához való illeszkedés és a teljesítmény kapcsolatát. Igen/nem –el jelölték azt, hogy a nyolclépéses Kotter-modellnek mely lépéseit alkalmazta a vezető a fent említett változtatás során. Arról is nyilatkoztak, hogy beosztottként sikeresnek érzik-e a változtatást, valamint arról is, hogy a vezetőjük sikeresnek ítéli-e meg a változtatást.

100 db kitöltött kérdőív érkezett vissza, a fentiek alapján képzett nominális változókkal Khi-négyzet tesztekkel végeztünk, ahol a független változók a Kotter-modell lépései voltak. Független változóként a változtatás sikerességének megítélése szerepelt, az egyik vizsgálatnál a beosztott, a másiknál pedig a vezető szemszögéből. Az eredményeket a következő fejezetben mutatjuk be.

4. VIZSGÁLATI EREDMÉNYEK ÉS AZOK ÉRTÉKELÉSE

A Khi-négyzet teszt eredményeit az 1-2. táblázatok tartalmazzák. A Khi-négyzet teszt értéke és szignifikancia szintje mellett mindegyik táblázatnál feltüntetésre kerültek a kapcsolat erősségét mérő (Phi, Cramer V és Kontingencia) mutatók is. Azoknál a változóknál, ahol szignifikáns összefüggés mutatkozott, mindegyik esetben közepesnél gyengébb volt a kapcsolat, így a táblázatok felett látható magyarázatok már ezen a kapcsolaton belül, az egymáshoz viszonyított erősséget mutatják.

Az 1. táblázat a Kotter-modell lépéseinek alkalmazása és a változtatás vezetői megítélésének lehetséges összefüggéseit mutatja meg. A megtervezett stratégia (3), a jövőkép kommunikálása (4) és az eredmények megszilárdítása (7) alkalmazása esetén sikeresebbnek ítélik meg a változást a vezetők. Fordított irányú a kapcsolat az empowerment (5) lépésnél, a vezetők azokban az esetekben érzik sikeresebbnek a változást, ha nem alkalmazták ezt a lépést és nem vonták be a dolgozókat a változási folyamatba. A kapcsolat erősségét tekintve a négy változópár közül az első két esetben látunk magasabb értékeket.

Az látható az eredményekből, hogy ha a vezető munkát fektetett a hosszabb távú működési modell megalkotásába (3), konkrét elképzelésekkel, vízióval rendelkezett, hitt a változásban (4), valamint tett azért, hogy az elképzelése hosszabb távon a gyakorlatban is megvalósuljon (7) jobban magáénak érzi az eredményeket. Amennyiben nem hatalmazta fel a dolgozókat arra, hogy a saját maguk területét illetően döntési jogkörrel rendelkezzenek és így a vezető csupán a saját, önálló elképzeléseit valósítja meg (5) sikeresebbnek érzi a változtatást. Ez a stratégia előnyös is lehet, mert konzultációkkal nem hagyja hátráltatni a folyamatokat, viszont rövid és hosszú távon negatív következményekkel is járhat, mert igényelhetik a dolgozók a döntési szabadságot.

1. táblázat: A változtatás sikerességének vezetői megítélése, és a Kotter-modell alkalmazása

Kotter-modell lépése	Khi-négyzet	Phi	Cramer V	Kontingencia
1. Sürgetettség érzése	0,721	-	-	-
2. Változást lebonyolító személyek kijelölése	1,921	-	-	-
3. Megtervezett stratégia	4,703**	0,217	0,217	0,212
4. Jövőkép kommunikálása	5,924**	0,243	0,243	0,236
5. Alkalmazottak hatalommal - önálló döntés -	2,891*	0,170	0,170	0,168
6. Gyors eredmények kivívása	0,15	-	-	-
7. Eredmények megszilárdítása	2,786*	0,167	0,167	0,165
8. Új megoldások meggyökereztetése	2,062	-	-	-

*10%, **5%, ***1%-on szignifikáns

Forrás: Saját kutatás

A 2. táblázat a Kotter-modell lépéseinek alkalmazása és a változás dolgozói megítélésének lehetséges összefüggéseit mutatja meg. Ha kialakítja a sürgetettség érzését (1) a vezető, a dolgozók kevésbé ítélik meg sikeresnek a változást. A megtervezett stratégia (3), eredmények megszilárdítása (7) és új megoldások meggyökereztetése (8) lépések alkalmazásánál a dolgozók sikeresebbnek ítélik meg a változást. A négy közül a sürgetettség érzése (1) lépésnél mutatkozik a legerősebb kapcsolat. Az eredmények alapján tehát Drucker (1999) szavai igazolást nyernek, ugyanis szerinte még akkor is ellenállunk egy változtatásnak, ha nagyon is kívánatosnak tartjuk. A dolgozóknál fokozhatja a frusztrációt és az elégedetlenséget az, ha ráadásul erőltetve, sürgetve mozgatják ki őket a megszokott helyzetből. Attól is tarthatnak, hogy szakmailag megállják-e a helyüket egy újratervezett pozícióban, hiszen Kiss & Barizsné (2018) összefüggést tárt fel a szakmai illeszkedés és a munkahelyi elégedettség között. Ennek ellenére – helyesen alkalmazva – érdemes lehet használni a vezetőknek ezt a lépést, hiszen Kotter korábban hivatkozott munkája szerint a változtatások fele ennek a lépésnek a kimaradása miatt bukik meg.

Ha a dolgozók látják azt, hogy a változtatás nem ad-hoc jelleggel, hanem megtervezett módon történik (3), és a vezető biztosítja azt, hogy a változás valóban tartós legyen (7) a kultúra részévé váljon (8), akkor ők is elkötelezettebbek lesznek és sikeresnek érzik az újításokat.

2. táblázat: A változtatás sikerességének dolgozói megítélése, és a Kotter-modell alkalmazása

Kotter-modell lépése	Khi-négyzet	Phi	Cramer V	Kontingencia
1. Sürgetettség érzése	10,763***	0,328	0,328	0,312
2. Változást lebonyolító személyek kijelölése	0,804	-	-	-
3. Megtervezett stratégia	7,257***	0,269	0,269	0,260
4. Jövőkép kommunikálása	0,595	-	-	-
5. Alkalmazottak hatalommal (önálló döntés)	0,056	-	-	-
6. Gyors eredmények kivívása	0,483	-	-	-
7. Eredmények megszilárdítása	7,840***	0,280	0,280	0,270
8. Új megoldások meggyökereztetése	3,702*	0,192	0,192	0,189

*10%, **5%, ***1%-on szignifikáns

Forrás: Saját kutatás

Az 1-es és 2-es táblázatban feltárt összefüggések irányait a jobb áttekinthetőség kedvéért a 3-as táblázatban összesítettük. Ez alapján (3. táblázat) a megtervezett stratégia (3) és az eredmények megszilárdítása (7) lépések esetén található egyezőség a vezetői és a dolgozói sikerokozó lépéseknél.

3. táblázat: Egyezőségek és különbségek a változtatás sikerességének vezetői/dolgozói megítélésében

Kotter-modell lépése	vezetői	dolgozói
1. Sürgetettség érzése		-
2. Változást lebonyolító személyek kijelölése		
3. Megtervezett stratégia	+	+
4. Jövőkép kommunikálása	+	
5. Alkalmazottak hatalommal (önálló döntés)	-	
6. Gyors eredmények kivívása		
7. Eredmények megszilárdítása	+	+
8. Új megoldások meggyökereztetése		+

Forrás: Saját kutatás

Az eredményekből levont következtetéseket a következő fejezetben foglaljuk össze.

5. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

Kitűnik az eredményekből, hogy az első olyan lépést, amelyet a vezető és a követők is sikerokozóként látnak, az a Kotter-modell 3. lépése (megtervezett stratégia). Ez operatív szempontból tekinthető „nyitó” lépésnek is, mivel tartalmában a megelőző 1-es a sürgetettség érzésének kialakításáról, a 2-es pedig a lebonyolító személyek kijelöléséről szól. A másik közös pont a 7-es volt, amely pedig a záró lépések egyikének tekinthető, ahol az eredményeket megszilárdítja a vezető. Az tehát mindkét fél oldaláról nézve fontos, hogy a változási folyamat élesen elkülönülő keretek közé legyen foglalva. Kell lennie tehát egy nyitó, megalapozó lépésnek, gondosan megtervezett stratégiának arról, hogy hová szeretnénk eljutni és nagyon fontos a lezárás is, vagyis a folyamat végén érezze azt a vezető és a dolgozók is, hogy a változtatások tartósan velünk maradnak, az erőfeszítések nem voltak hiábavalók.

A vezetőnél még pozitív irányú lépésként jelent meg a jövőkép kommunikálása, vagyis azt a siker egyik pillérének látja a vezető, ha tisztán, világosan megfogalmazható és kifejezésre is kerül az alkalmazandó stratégia. Attól viszont nem érzi “erőtlennek” a követőit, ha nem biztosít a számukra hatalmat, sőt, sikerebbnek tekinti a változtatást akkor, ha a dolgozókat érintő kérdésekről is egyszemélyben hozhat döntést.

A követőknél az új megoldások meggyökereztetése jelent még pozitívumot, ha tehát hosszabb távon is azt látják, hogy érdemes volt beletenni az energiát, akkor azt sikerként könyvelik el. Viszont a véleményük szerint a sürgetettség érzése rontja a változtatás sikerességét, amely érthető lehet, ha félelem tölti el őket. Kotter (1996) szerint ennek a lépésnek az alkalmazása

nagyon fontos, a vezetőknek arra kell odafigyelniük, hogy ne a félelem, hanem az új, kecsgetető lehetőségek vezéreljék a sürgetettséget.

Összességében megfogalmazható, hogy javasolt a vezető-követő kapcsolatok ápolása. Mind a nyolc lépést érdemes alkalmazniuk, célravezető a gondosan megtervezett és kommunikált startégiával és az eredmények megszilárdításával jól elhatárolható keretek közé fogni a változtatást, mert ez a követők számára is fontos. Az eredmények megszilárdításánál is tovább kell menni, hogy az újítások gyökeret verjenek a kultúrában. Ha a mintában úgy is ítélték meg a vezetők, hogy a dolgozóknak adott hatalom nem előnyös, az empowerment helyes alkalmazása nem csorbítja a vezető tekintélyét. Ennek kulturális okai is lehetnek, hiszen hazánkban nagy a hatalomtávolság, a vezetők nem bíznak a beosztottakban, nem vonják be őket a döntésekbe, s ebből adódóan nem feltétlenül érzik sikeresnek a változásokat. Az 1-es (sürgetettség érzése) lépést helyesen kell alkalmazni. Fontos ugyanis, hogy a sürgősséget ne a szorongás vezérelje, hanem a változtatással elérhető kedvező lehetőségek, mivel a félelem elégedetlenné teszi a beosztottakat.

HIVATKOZÁSOK

Andreasen, P. H. & Gammelgaard, B. (2018). Change within purchasing and supply management organisations – Assessing the claims from maturity models. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 24(2), 151–163. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2017.11.005>

Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J. L. & Shafiq, H. (2012). Back to the future: Revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of Management Development*, 31(8), 764–782. <https://doi.org/10.1108/02621711211253231>

Armenakis, A. A., Harris, S. G. & Mossholder, K. W. (1993). Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*, 46(6), 681–703. <https://doi.org/10.1177/001872679304600601>

Dajnoki, K. & Héder, M. (2017). „Új szelek fújnak” – a HR válasza a globalizáció és a változás kihívásaira. *Hadtudomány: A Magyar Hadtudományi Társaság Folyóirata*, 27(E-szám), 84–93. <https://doi.org/10.17047/HADTUD.2017.27.E.84>

Drucker, P. (1999). Management challenges for the 21th century 1th edition. In *HarperBusiness*.

Farkas, M. G. (2013). Building and sustaining a culture of assessment: Best practices for change leadership. *Reference Services Review*, 41(1), 13–31.

<https://doi.org/10.1108/00907321311300857>

Fisher, J. (2018). A model of integrated leadership. *Organizational Dynamics*, Volume 47(2), 70–77. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2018.01.006>

Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. & Walumbwa, F. (2005). “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development. *Leadership Quarterly*, 16(3), 343–372. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003>

Hussain, S. T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H. & Ali, M. (2018). Kurt Lewin’s change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation and Knowledge*, 3(3), 123–127. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.002>

Kiss, Z. & Barizsné, H. E. (2018). A munkahelyi elégedettség és a szakmai illeszkedés kapcsolata fiatal diplomások körében. In: *Tóth, Dorina Anna (Szerk.) Az Oktatás Gazdagsága : Tanulmányok Polónyi István Tiszteletére* University of Debrecen, CHERD, 81–94.

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.

Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press.

Kun, A. I. & Ujhelyi, M. (2018). Cultural fit and academic performance of higher education students. *Vezetéstudomány* 49(11), 12–23. <https://doi.org/10.14267/veztud.2018.11.02>

Lines, R. (2004). Influence of Participation in Strategic Change: Resistance, Organizational Commitment and Change Goal Achievement. *Journal Fo Change Management*, 4, 193–215.

Pierog, A. & Szabados, G. (2015). Civil szervezetek vezetési szempontból. *Vezetéstudomány* 46(2), 35–46.

Ruiz, P., Ruiz, C. & Martínez, R. (2011). Improving the “Leader-Follower” Relationship: Top Manager or Supervisor? The Ethical Leadership Trickle-Down Effect on Follower Job Response. *Journal of Business Ethics*, 99(4), 587–608. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0670-3>

Sidorko, P. E. (2008). Transforming library and higher education support services: Can change models help? *Library Management*, 29(4–5), 307–318. <https://doi.org/10.1108/01435120810869093>

Stouten, J., Rousseau, D. M. & De Cremer, D. (2018). Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. *Academy of Management Annals*, 12(2), 752–788. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0095>

Wan, J., Saade, R. & Wang, L. (2019). Deriving significant factors for managing change in UN. *Journal of Organizational Change Management*, 33(1), 114–126. <https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2018-0288>

Köszönetnyilvánítás

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

A HUMÁN TŐKE ELMÉLET ÉS KRITIKÁI

SZÉCSKAINÉ NÉMETH JULIANNA

PhD hallgató, tanársegéd

Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Vezetés- és Szervezéstudományi

Intézet

nemethj@ktk.pte.hu

Absztrakt

A humán tőke elmélet kialakulása az 1950-es 1960-as évekre tehető mégis a mai napig egy olyan modell, amely folyamatosan fejlődik, új irányokba viszi el az emberi tőkével foglalkozó kutatásokat. Jelen cikkben céлом volt elsődlegesen bemutatni a modell alapjait, és az ezekhez kapcsolódó az évek során felmerült kritikákat. A kutatási módszertannak az irodalomkutatást választottam, mert ez lehetőséget teremtett arra, hogy megvizsgáljam az elmélet kialakulásától kezdődően a témában megjelent irodalmakat, és azok cáfolatát is. A modellnek három fő kritikáját találhatjuk meg: morális problémák, módszertani gondok és empirikus kritikák. Ezek mindegyikére mutatok be példákat és vizsgálom, hogy az évek során mennyire maradtak fent. A tanulmány legfőbb következtetése, hogy a kritikai elemzés kiemelt fontosságú, de nem csak arra alkalmas, hogy azok megcáfolásra kerüljenek, hanem az elmélet további fejlődését is lehetővé teszik, mint a jelzés- és screening elmélet.

Kulcsszavak: Humán tőke elmélet, Jelzéselmélet, Racionalitás, Screening

Abstract

Although the development of human capital theory dates back to the 1950s and 1960s, it is a model that continues to evolve and shows new directions and opportunities for human capital research. My foremost goal is to present the foundations of the model concerning the criticism that has arisen over the years. I decided to use literature review as my research method because this allows me to analyze the literature from the beginning of the theory. The model has three leading critics: morality, methodological problems, and empirical criticism. I give examples for each of these and examine how much they have survived during the years. The study's main conclusion is that its critical analysis is suitable for refuting them and allows further development of the theory, such as signaling and screening theory.

Keywords: Human capital theory, Signaling, Screening, Rationality

1. BEVEZETÉS: A HUMÁN TŐKE ELMÉLETI MEGHATÁROZÁSA

A humán tőke elmélet bizonyítottan hatással volt különböző tudományos diszciplínákra, a közgazdaságtantól kezdve az oktatáson át, a szociológiáig bezárólag. A humán tőke elmélet (angolul: human capital theory, továbbiakban HCT) alapvetően a közgazdaságtan alapfogalmaiból indult ki, de annál egy sokkal átfogóbb képet alkot.

A humán tőke fogalma nem rendelkezik időben egyértelműen meghatározható kezdetekkel, csupán a 20. század közepén alakult ki az első pontos fogalmi és formai definíciója, amelyről a különböző kutatók véleménye megoszlik. Az elméleti háttérét nagyrészt a Chicago-i Egyetem kutatói, Schultz, és Becker alkották meg. Becker humán tőke számításával kapcsolatos munkája azzal kezdődött, hogy megpróbálta kiszámolni mind az egyéni, mind pedig a társadalmi megtérülését annak, ha befektetünk az oktatás különböző szintjeibe. Annak érdekében, hogy meghatározza a pontos értékeket egy szűkebb elméletet alkotott a humán tőke befektetésről. Ahogy a vizsgálódásba kezdett észlelte, hogy bár számos kutatás (Smith 1776, Mill 1848, Marshall 1890) áll rendelkezésre a témában, egy sem konkrétan ezzel foglalkozott. Számára megvalósíthatónak tűnt egy olyan humán tőke elmélet felállítása, amely olyan általános, hogy mindenki számára érthetővé válik, magába foglalja a vállalatokat, egyéneket, és a makrogazdasági hatásokat is figyelembe veszi (Becker 1992).

Becker (1964) sokat gondolkodott azon, hogy a „humán tőke” címet adja-e könyvének, mert abban az időszakban nagyon sok kritika érte a liberális akadémikusok részéről a kifejezés rabszolgaságra utaló, negatív kicsengése miatt.

Az 1950-es évek végén, 1960-as évek elején, számos kutatás (Kuznets 1946, Schultz 1959, Schultz 1961) folyt az Amerikai Egyesült Államokban a gazdasági növekedés kapcsán. A kutatókat nagyon foglalkoztatta, hogy milyen tényezők állhatnak a növekedés mögött. Nem tudták megmagyarázni, hogyan lehet az output növekedés (megfigyelt adat) üteme nagyobb, mint az alapvető alapanyagok növekedési üteme (szintén megmért adat). A különböző tőkétet vizsgálták és arra jutottak, hogy amennyiben a tőkék mennyiségét állandónak tekintjük, vagy csökkenőnek, akkor nem beszélhetnénk növekedésről mégis jelentős expanziót figyeltek meg. Azt vették észre, hogy a tőke és munka egy finomított, leszűkített formáját vizsgálták, ami kizárta az olyan fejlesztési lehetőséget, amely által ezek minősége javítható lett volna. A figyelmük így az emberi munka felé fordult és azt vették észre, hogy az abban bekövetkező

minőségbeli javulás magyarázhatja a növekedés egy részét. Az oktatási struktúra jelentős átalakuláson ment át 1929 és 1959 között. Nyitottak az iskolák és jelentősen megnőtt az egyetemet végzettek száma is. Becker kezdetben a főiskolai diploma illetve középiskolai oktatás (érettségi) megtérülését kezdte vizsgálni, ezen kutatása juttatta ahhoz a felismeréshez, hogy az oktatásba történő befektetések az emberek egyéb önmagukba történő befektetését (egészségügy, migráció) vonják maguk után, ezek pedig jelentős minőségi javulást okozhatnak az emberi munkában (emberi tőkében) (Schultz 1962).

A Chicago-i Egyetemre, mint háttérintézményre visszavezethetően a neoklasszikus közgazdasági iskola gondolatait lehet azonosítani az elméletben. Fontos megismerni a neoklasszikus gazdasági modellt és az alapvető feltételezéseit az emberi viselkedésről annak érdekében, hogy átlássuk az elmélet minden fontos elemét.

A neoklasszikus közgazdászok a munkát sokáig erőforrásként, alapanyagként kezelték a termelési folyamatban. Ez úgy kell érteni, hogy az analitikus rendszerükbe beépítették a munkát és a munkást, azt feltételezve, hogy a munka-bér cserehelyzet az összes többi csere-szituációval analóg. Ez a megközelítés azonban nem volt sokáig fenntartható, hiszen az emberek egyre nagyobb hangsúlyt helyeztek az életükben és a munkahelyükön a munka fontosságára, így a kutatók figyelme is elkezdett a gyereknevelés, az oktatás, az egészségügy és a képzések irányába fordulni. Ennek révén a munkást is egyre inkább tőkeként vagy tőkésként kezdték el kezelni. Bowles és Gintis (1975) kiemeli, hogy a humán tőke elmélet olyan alapvető nézőpontokat emel ki, amelyekre korábban nem volt példa. Sokan a Ricardo-i és Marx-i gondolkodásmód kifejtésének tekintik az elméletet, hiszen elutasítja azt az egyszerűsítő feltételezést, hogy a munka homogén, és a központba helyezi a munka koncepciójának különbségeit. Mindemellett visszahozza a közgazdaságtani gondolkodásba azokat a társadalmi intézményeket, – mint a család vagy az iskola – amiket korábban egyszerűen kulturális területnek tekintettek.

A neoklasszikus közgazdaságtanban a munkást felváltja a tőkés, mert az ember már nem a munkájával vesz aktívan részt a vállalat termelésében (cserefolyamatként), hanem humán tőkéjével járul hozzá a termelékenység növekedéséhez (befektetésként). Ezt a gondolatmenetet követve kijelenthetjük, hogy a munka cselekvéssé válik, míg a humán tőke a cselekvés hatásává. A humán tőke elmélet azt jelzi előre, hogy az egyének azért fektetnek be a saját képzésükbe reguláris oktatáson és tréningeken keresztül, mert azt remélik, hogy ennek következtében a jövőben magasabb bért tudnak keresni.

Becker (et al. 2012) kiemeli, hogy az elmélet valóban tőkeként kezeli az embert, de a klasszikus tőkeelemektől jelentősen eltérőnek tekinti. Ha egy fizikai elemre, például egy gépre

gondolunk, akkor nem vesszük figyelembe, hogy a sárban kell dolgoznia vagy sem (legfeljebb az amortizációs és a karbantartási költségek oldaláról), de ugyanez az emberek esetében már fontos tényezőként jelentkezik. Becker elméletében a humán tőke az ember el- és leválaszthatatlan része. A humán tőke elmélet kialakításakor sok elemet használtak fel az általános tőke elméletekből, de ki kell emelni, hogy nagyon sok egyáltalán nem alkalmazható. Például, ha szeretnénk befektetni a humán tőkénkbe, akkor ebben az esetben azt nem használhatjuk fel, nem adhatjuk zálogba és nem tulajdoníthatják el. Ezért kell ezt a fajta tőkét a többitől teljesen külön kezelni és értelmezni, mert nem minden tőkére vonatkozó tulajdonság általánosítható.

Marginson (2017) humán tőke elmélet megközelítése alapján, az egyén az oktatás és tréningek segítségével szerzi meg a számára szükséges tudást és a képességeket, és ezt hívjuk humán tőkének. Ez nagyobb termelékenységet jelent, ami magasabb jövedelemhez vezet, mivel az egyén bérét egy ideális munkapiacra a személy teljesítménye, termelékenysége határozza meg. Ennek köszönhetően az emberek egészen addig a pontig fektetnek be az oktatásba, amíg az oktatásból származó egyéni haszon el nem éri az egyéni költségek szintjét. A HCT logikája szerint az oktatás és tréning növeli a humán tőkét, amely magasabb termelékenységi rátához vezet, így az egyén számára magasabb bért eredményez.

2. HUMÁN TŐKE ELMÉLET MÓDSZERTANA

Módszertani szempontból a HCT két elméletet használ: a módszertani individualizmus és a racionális gondolkodás elméletét.

2.1. Módszertani individualizmus

A módszertani individualizmus alapállítása, hogy a társadalomban bekövetkező változásokhoz meg kell értenünk az egyént és az ő motivációját. Az elmélet az egyéntől indul, majd a középpontban lévő embert különböző társadalmi struktúrákban vizsgálja. Menger (Tan 2014) arra a következtetésre jutott, hogy annak érdekében, hogy egy nemzet gazdaságának egészét megértsük, értenünk kell azon egységeket, amelyekből összetevődik. Mindezek alapján azt mondhatjuk, hogy a kollektív cselekedet az egyéni szükségletek elérésének következménye, amelynek célja volt az egyéni érdek előtérbe helyezése. Erre jó példa a szakszervezetek gondolkodása, miszerint a szakszervezet úgy gondolja, hogy az egyéni célok érdekében egységesen együtt kell fellépni. Ezek alapján kijelenthetjük, hogy a módszertani individualizmus az egészet annak alapegységeinek tudásán keresztül igyekszik megérteni.

2.2. Racionális gondolkodás elmélete

A racionális gondolkodás elmélete egy olyan modellt szolgáltat a kutatók számára, amely által könnyebb megérteni és előre jelezni az emberi viselkedést. Arra a kérdésre keresi a választ, hogy mi a leghatékonyabb módszer a kitűzött célok elérésére bizonyos feltételek esetén. Az 1844-ben írt racionális döntések elmélete (Mill 1844) azt feltételezi, hogy az emberek a saját érdeküket akarják maximalizálni azzal, hogy optimális döntést hoznak az egész életükre vonatkozóan. Becker (1976) az elméletében alkalmazta a racionalitás módszerét a termelékenység, az oktatás, az idő múlása, a bűncselekmény, a házasság, a társadalmi kapcsolatok és egyéb szociológiai, jogi és politikai kérdések esetén. Ezáltal tudatosodott benne, hogy elmélete az emberi viselkedés vizsgálatára is alkalmas, hiszen a racionális ember a leghatékonyabb módszert választja céljai elérésére, tehát oktatásban vesz részt, kerüli a bűncselekményeket, vitamint fogyaszt, hogy egészséges legyen.

Tan (2014) szerint az elmélet neoliberais voltát jól mutatja, hogy a HCT az emberi kapcsolatok széles körű elemzésére fókuszál, miközben jogszabály módosítási törekvései vannak. Elemzési módszernek az oktatás hatását választotta ki, amelynek analízisével és értelmezésével fejlesztési irányokat (új jogszabályokat) tud ajánlani a politikai vezetőknek és ezáltal fejleszteni a rendszert a felnövekvő nemzedék számára.

Blaug (1976) szerint a HCT olyan megközelítés, amely szerint az emberek saját magukra költenek, de nem a jelenbeli élvezetük növelése miatt, hanem a jövőbeli pozitív hatások érdekében. Lehetséges, hogy egészségügyre költenek, önkéntesen részt vesznek további oktatásban, több időt töltenek munkahelykereséssel a jobb fizetés érdekében, lehet, hogy információt vásárolnak különböző munkalehetőségekről, elvándorolnak egy ajánlat érdekében, esetleg olyan munkahelyet választanak, amely most alacsonyabb fizetéssel jár, de hosszú távon nagyobb fejlődési lehetőségeket ígér. Blaug ezeket a költségeket befektetésként kezeli. Korábban nem volt általános a társadalmi szolgáltatásokat (mint az egészségügy vagy az oktatás) nem költségként kezelni, ezáltal ez egy fontos pontja az elméletnek.

A HCT arra utal, hogy az oktatás növeli a termelékenységet, és ezáltal az egyén jövedelmét, vagyis az oktatás egy befektetés. Az oktatás nem csak az egyén számára szignifikáns, hanem ez a kulcs az adott nemzet gazdasági növekedéséhez (Garibaldi 2006). Tan (2014) véleménye szerint Becker az oktatást tette az elmélet központjává, és azt tekinti a gazdasági fejlődés alapjának. Ezzel szemben Becker (et al. 2012) kiemeli, hogy azért tartja fontosnak az elméletét, mert az az embert helyezi a központba, és így ő a gazdaság jövőbeli fejlődésének alapja.

3. AZ ELMÉLET KRITIKAI ELEMZÉSE

Természetesen a HCT-t a kialakulásától kezdve számos kritika érte. Ezek között vannak olyanok, amelyeket Becker és szerzőtársai az évek során megcáfoltak, és több olyant is találunk, amelyeknek egy részét más kutatók beépítettek az elmélet továbbfejlesztésébe.

3.1. Morális problémák

Az HCT megjelenése körül és az azt követő néhány évben is a legtöbben a morális oldalát kritizálták. Az 1950-es években a rabszolgatartásról folyó vita az Amerikai Egyesült Államokban aktuális kérdésnek számított. Ezen vitához kapcsolódva a HCT fogalmának megjelenése többek számára arra utalt, hogy az embereket rabszolgaként, vagy legalábbis gépekként kezelik. Schultz (1961) erre reagálva kiemelte, hogy nem érzi degradálónak a megfogalmazást, és azt sem gondolja, hogy az elmélet lekezelően bána az emberekkel. Szerinte csak azok számára következhet ez a megfogalmazásból, akik nem tudják értelmezni sem azt a környezetet, amiben az elmélet megszületett, sem pedig és a hozzá kapcsolódó feltételezéseket.

Foucault (Read 2009) többször az elmélet pozitív oldalát emeli ki, mégis ő maga is úgy gondolja, hogy HCT inkább gépekként kezeli az embereket. Erre utal az is, hogy az elmélet szerint bármilyen, – a teljesítmény növelésére alkalmas – befektetés az egyén jövedelmének növekedését vonja maga után, és ezáltal fejt ki a hasznosságát. A neoklasszikus elmélet az egyéneket adott ingerre adott válasz (stimulus-response) robotokként látja. Ez alapján a közgazdaságtan feladata nem csak az, hogy elemezze az egyének viselkedésének belső racionalitását, de stratégiaileg programoznia, manipulálnia is kell őket, hogy úgy reagáljanak bizonyos ingerekre, ahogy az a közgazdaságtan számára optimális. Így megjósolható, kalkulálható elemként lehet kezelni őket, a viselkedésük irányíthatóvá válik. Az elmélet megközelítése nagy mértékben hasonlít a viselkedési közgazdaságtan emberképéhez (Simon 1956, Kahneman & Tversky 1981), ahol az ember viselkedését figyelik, mérik, és igyekeznek rajta változtatni a környezet elemeinek átalakításával. Mindezek alapján látható, hogy a HCT ugyanúgy tárgyiasítja az embert, mint a korábbi tradicionális elméletek. Ewald is felhozza ezt a kritikát Beckernek a Chicago-i egyetemre szervezett vitájuk alkalmával (Becker et al. 2012). Becker azzal érvelt, hogy a közgazdaságtan a hatékonyság tudománya, és az elmélet arra hívja fel a figyelmet, hogy vannak a társadalomnak olyan rétegei, amelyek alulfinanszírozottak és ezáltal nagyobb eséllyel buknak ki a középiskolából, kerülnek börtönbe, vagy válnak a drogfüggökké. Azért helyezi az elmélet a központba az embert, hogy ezen problémák elkerülhetőek legyenek, és a gazdaság hatékonyabban működhessen.

A legtöbb társadalom problémája onnan adódik, hogy a társadalom elhanyagolja azokat az embereket, akik akár szociális, akár jövedelmi szempontból rosszabb háttérrel rendelkeznek, hiszen ők jellemzően nagyon kis mértékben fektetnek be az oktatásukba. Ezen persze különböző oktatási jogszabályokkal, iskolai és állami szabályokkal, igyekszünk változtatni, de kijelenthető, hogy azok az emberek, akik szegénynek születtek, hátránnyal indulnak (Becker et al. 2012). Cél lenne a tehetségek kiemelése, de már a társadalmi helyzetükből adódóan több év hátránnyal kezdik meg az iskolát. Az elmélet neoliberais voltát jól tükrözi – bár Becker (et al. 2012) szerint ez egy klasszikus liberális nézőpont –, hogy kiemeli az emberekbe való oktatás általi befektetés fontosságát, felhívja a figyelmet arra, hogy ez a befektetés minden társadalmi réteg számára kiemelt fontosságú.

Goodwin (2003) szintén a morális oldaláról támadja az elméletet, és úgy gondolja, hogy némely alappillér eltárgyasítja, dehumanizálja az embert. Kiemeli, hogy a modern világban megkülönböztetett ötfajta tőke (pénzügyi, természeti, termelt, humán és társadalmi) mindegyike képes a gazdaságilag igényelt output-ot termelni. Ezek megléte feltétlenül szükséges a fenntartható gazdasági fejlődés eléréséhez, mindez pedig inhumánus hatásokkal rendelkezik. Kiemeli, hogy a humán tőke elmélet arra sarkall, hogy egyénekbe fektessünk be, ami még inkább dehumanizáló értékkel bír.

3.2.Módszertani gondok

Az elmélet második kritikája a módszertanhoz kapcsolódik. A racionális gondolkodás elméletéről biztosan állíthatjuk, hogy nem tökéletes, ezért a HTC-t –, amely ezen a módszertanon alapszik – is fenntartással kell kezelni. Ahhoz, hogy az elmélet kritikus pontjaira fel lehessen hívni a figyelmet, fontos megismerni a racionális gondolkodás elméletét is. A racionalitás azt feltételezi, hogy az egyén minden esetben megpróbálja a hasznosságát maximalizálni, a döntései során a következő három axióma igaz rá: (Varian 2018)

- *Felcserélhetőség*: Ha egy adott személy A-t preferálja B-vel szemben és B-t preferálja C-vel szemben, akkor A-t kell preferálnia C-vel szemben.
- *Folytonosság*: Ha egy adott személy A-t preferálja B-vel szemben, akkor előnyben kell részesíteni az A-hoz közelebb álló lehetőséget B-vel szemben.
- *Állandóság*: Azonos problémának különböző ábrázolása esetén is ugyanarra az eredményre kell jutni.

Jolls (et al.1998) cikkükben bemutatják a racionális homo economicus korlátait:

- *Korlátozott racionalitás*: Maga a fogalom Simon (1956) nevéhez fűződik, aki arra mutat rá, hogy az ember kognitív képességei végesek. Hiába áll rendelkezésünkre minden

információ egy adott döntés meghozatalához, nem tudjuk mindet feldolgozni, ezért a legkielégítőbb alternatívát választjuk az érdekmaksimalizálás helyett. Később Kahneman és Tversky (1981) is felhívják a figyelmet arra, hogy az embert döntéseinek meghozatala során rendkívül sok tényező befolyásolja, többek között a döntési dilemma szövegezése vagy prezentálása.

- *Korlátozott akaraterő:* Az emberek sok esetben annak ellenkezőjeként viselkednek, mint ami a hosszú távú érdekükben áll. Jó példa erre a dohányzás, ahol már elfogadott tény, hogy az káros a dohányzó egészségére, de mégsem szokik le.
- *Korlátozott önérdék:* Jolls (et al. 1998) itt arra utal, hogy az emberek sok esetben nem csak saját érdekükben cselekszenek, ha ezzel úgy érzik, az jobb a másik fél számára. Erre jó példa az olyan kávé vásárlása, amely esetében a kávébab tulajdonosa a kávé eladásáért piaci árat kapott.

3.3. Empirikus kritikák

A humántőke elmélet empíriája kapcsán is több kritikai észrevétel született. A HCT kutatóinak jelentős része azt állítja, hogy az oktatás növeli, fejleszti az ember képességeit, amely a munkahelyen magasabb termelékenységhez vezet, és így – a teljesítményértékelés hatására – az adott egyén bére magasabb lesz. Spence (1973) cikkében szereplő jelzés (Signaling) elmélete alapján, a magasabb bérnek más oka is lehet. A jelzés fontosságát egy felvételi eljárás segítségével mutatja be. Leírja, hogy a jelentkezőnek vannak látható és nem változtatható tulajdonságai, mint például a nem vagy a faji jellegzetességek, ugyanakkor vannak érzékelhető jelei az oktatásának is, akár beszéden, akár viselkedésen keresztül. Éppen emiatt az oktatásba fektetett pénz, energia és idő (összességében erőfeszítés) arra utal a felvételi eljárás során (jelzés), hogy az illető kellően intelligens-e, elkötelezett-e, vannak-e időmenedzselési és olyan képességei, hogy utasításokat kövessen. Ezek utalnak arra, hogy milyen termelékenységgel fog az adott személy a munkahelyen rendelkezni, tehát a munkahely a végzettség meglétét egyfajta szűrési eljárásaként alkalmazza, így lehet az, hogy magasabb fizetéssel járó jobb pozíciókba olyan emberek kerülnek, akik magasabb iskolai végzettséggel rendelkeznek.

Blaug (1976) Spence és Stiglitz gondolatait összefoglalva a szűrés hipotéziseként (screening hypothesis) mutatta be a kritikai megközelítését. Ezek közül Stiglitz-et (1975) emelem ki, aki visszahivatkozik a korlátozott racionalitás és a korlátozott információbirtoklás elméletére. Azt állítja, hogy azon közgazdasági elméletek, amelyek nem tökéletes információt birtokló személyekről beszélnek, jelentősen eltérnek azoktól, amelyek tökéletes informáltságot feltételeznek. Ez alapján több egyensúlyi pontról is beszélhetünk, de lehet olyan helyzet is, ahol egyáltalán nincs egyensúly. Stiglitz (1975) az emberi viselkedés kapcsán megállapítja, hogy az

egyének egymástól különböznek, így azonos helyzetben is eltérő döntést hoznak, amely ugyanúgy igaz az autóvásárlás, mint a kötvények és részvények vásárlásakor. Az emberi csoportok azonosítására alkalmas tulajdonságokat és eszközöket nevezünk szűrésnek és szűrési eszközöknek. Egészen addig vezeti vissza az elméletét, hogy az oktatási rendszer is szűrőt alkalmaz a felvételi eljárás során, és ez a szűrő később hatással lesz ez egyén munkalehetőségeire és további fejlődésére.

Ezt a gondolatot felhasználva Blaug (1976) úgy gondolja, hogy a screening a kiegészítése, illetve helyettesítése a humán tőke elméletnek. A HCT szerint a munkaerőpiac képes folyamatosan felszívni egyre magasabb végzettségű dolgozókat, és biztosítja, hogy az oktatásspecifikus bérek kellően rugalmasak legyenek. Mivel az oktatási szint egy bizonyos felvételi standardot jelent, ezért döntési változóvá válik a felvételi eljárás során. Előfordul azonban, hogy az önszabályozó piacok nem tudnak gördülékenyen működni abban az értelemben, hogy nem mindig képesek a kínálatnak megfelelő kereslettel rendelkezni a képzett munkaerő vonatkozásában. Az is előfordulhat, hogy egyáltalán nem működnek, pl. abban az esetben, amikor a munkáltatók csak képzett munkaerőt szeretnének felvenni, miközben más tényezőket nem vesznek figyelembe.

A humán tőke elmélet nem magyarázza meg, hogy miért lehet egy folyamatos előítélet a munkáltatók preferenciájában. Feltehetően, mert a képzett munkavállalóknak ritka kognitív képességei vagy kívánatos személyiségbeli jegyeik vannak, vagy megbízhatóak, teljesítményorientáltak, esetleg jobban meg tudnak felelni a munkahelyi szabályoknak. De akármi is az oka az előnyben részesítésnek, a felvétel időpontjában nem ismerjük a jelölt minden előnyös tulajdonságát. A munkáltató ezáltal egy szelekciós problémával szembesül. Mivel nagyon nehéz megbecsülni egy jövőbeli alkalmazott teljesítményét, ezért a végzettséget gyakran egyfajta szűrési eszköznek tekinti, ami megkülönbözteti az új alkalmazottat, és utal bizonyos képességekre, motivációra és családi háttérre. A kognitív képességet a legtöbb esetben nem is vizsgálják, mert azt majd a munkahelyen javítják helyi képzésekkel, így inkább az alapján szelektálnak, hogy a jelentkező mennyire alkalmas a tanulásra. A humán tőke elméletben a jövedelem és az iskolában töltött évek száma között vizsgálták a korrelációt, ezzel szemben a szűrés hipotézise arra hívja fel a figyelmet, hogy az alapvető kapcsolat inkább az iskolázottság és az oktathatóssági tulajdonság között áll fent. Ez alapján az oktatásnak a növekedésre való hatása csak abban áll, hogy egy szelekciós eszközt adunk a munkavállalók kezébe – így viszont felmerül a kérdés, hogy biztosan a formális képzettség-e a legmegfelelőbb eszköz (Stiglitz 1975).

Természetesen a szűrést is többen kritizálták (Blaug 1976, Psacharopoulos 1974), akik felhívták a figyelmet arra, hogy mindez csak a kezdeti fizetés relációjában érvényes, a bérekre nem csak az iskolázottság, de a (szakmai) tapasztalat is hatással van, így a munkáltatónak bőven van ideje az évek alatt felmérni a dolgozó tényleges teljesítményét, és a bérét az alapján korrigálni. Egyik elmélet sem tökéletes, mindenesetre a szűrés hipotézise jó kiegészítése lehet a humán tőke elméletnek. Azért csak kiegészítése, mert a HCT nem csak az oktatásról, hanem minden olyan befektetésről is szól, amelyet az egyén a saját magával kapcsolatban eszközöl. A fogalmi, módszertani és empirikus kritika mellett egyéb szempontból is hiányosnak ítélték a HCT-t. Ennek részeként jöttek létre olyan kritikai elemzések, melyek nagyrészt az elmélet kiegészítését szolgálják.

Bowles és Gintis (1975) szerint az elmélet korlátozza a társadalmi osztályok és az osztályok közötti konfliktusok hatáselemzését a munkaerőpiacon, mivel csak adott egyéni preferenciákat, alapanyagokat (egyéni képességeket) és alternatív termelési technológiákat elemez. A szerzőpáros szerint az alapvető jelenségeket (pl.: a bér-rendszert, az egyéni készségek értékeit a munkaerőpiacon vagy az oktatási folyamat szociális hatásait) csak akkor lehet megfelelően értelmezni, ha megvizsgáljuk a különböző társadalmi osztályokat is. A kapitalizmus egy olyan rendszer, amiben a termelést egy kis társadalmi csoport birtokolja és irányítja. A legtöbb ember ki van zárva a termelési erőforrások irányításából, és csak azáltal léphet be erre a piacra, ha eladja a munkaerejét. Az iskolák, az oktatás, a gyermeknevelés és az egészségügy duális gazdasági funkció: alapvető, de közvetett szerepet játszanak a termelésben, és mégis szükségesek az egész gazdaság és társadalom működéséhez. A folyamatot nem lehet megérteni a szaporodásra irányuló társadalmi elvárások elemzése nélkül. Véleményük szerint ezért egy megfelelő humán tőke elméletnek tartalmaznia kellene a termelés mellett a szaporodás témakörét is. Az elmélet legnagyobb hibája ezáltal, hogy nem elemzi a társadalmi kapcsolatokat és a szaporodást, így nem tudja megfelelően vizsgálni a munkaerőpiac keresleti és kínálati oldalát is.

Bowles és Gintis (1975) harmadik hibának azt tartják, hogy az elmélet a jövedelem elosztását alapvetően csak a munka kínálata alapján elemzi. A keresleti oldal elemzése során figyelembe kellene venni az olyan makrogazdasági lehetőségeket, mint a piaci struktúra, a technológiai változás, amelyeket az elmélet egyáltalán nem elemez. Kiemelik, hogy nem logikus azt feltételezni, hogy az iskolázottsági egyenlőtlenség csökkentése a jövedelmi olló szűküléséhez vezet. Igaz, egyetértenek azzal, hogy az oktatás mindenki számára hozzáférhetővé tételével csökkenteni lehet a gazdasági egyenlőtlenséget, mindez azonban csak akkor tud

megvalósulni, ha figyelembe vesszük a társadalmi rétegek közötti egyenlőtlenségeket, és képesek vagyunk azokat is csökkenteni.

Az előzőekben felvázolt problémára, miszerint Becker nem foglalkozott a szaporodás témakörével a humán tőke kapcsán, 15 évvel később Becker és Murphy (1990) felvázolt egy olyan lehetséges modellt, amely a gazdasági növekedés kapcsán a humán tőke mellett figyelembe veszi a termékenységet is. A növekedés vizsgálata során a modell endogén termelékenységgel és növekvő megtérülési rátával számol növekvő humán tőke állomány esetén. A társadalom képes megtakarítani a különböző generációkon keresztül azáltal, hogy figyelembe veszi a világra hozandó utódok számát, a gyermekekbe történő befektetést és a fizikai tőke hosszú távú akkumulációját. Amikor bőségesen áll rendelkezésre humán tőke, akkor magasabb a humán tőke befektetéshez, mint a gyerekekhez kapcsolódó megtérülési ráta. Ha kevés a humán tőke, akkor éppen a fordított reláció lesz igaz. Ennek eredményeként azok a társadalmak, ahol kevés humán tőke van, alapvetően a nagyobb családokat preferálják, és keveset fektetnek minden egyes tagba, ahol viszont bőségesen van humán tőke, ennek az ellenkezőjét teszik. Becker-ék új modelljéről az állapítható meg, hogy a növekvő vágy a humán tőkébe való befektetésre a humán tőke növekedését eredményezi, amely által két stabil egyensúlyról beszélhetünk a különböző nemzetekben. Az egyik esetében nagy családokról beszélünk és alacsony humán tőkéről, a másikban kis családokról és nagy, remélhetőleg növekvő humán és fizikai tőkéről.

4. KÖVETKEZTETÉSEK

Összegzésként elmondhatom, hogy a humán tőke elméletnek három fő kritikáját találhatjuk meg: morális problémák, módszertani gondok és empirikus kritikák. Az HCT megjelenése körül és az azt követő néhány évben is a legtöbben a morális oldalát kritizálták. Az 1950-es években a rabszolgartartásról folyó vitához kapcsolódva a HCT fogalmának megjelenése többek számára arra utalt, hogy az embereket rabszolgaként, vagy legalábbis gépekként kezelik. Ezzel azért nem értek egyet, mert az elmélet pont arra hívja fel a figyelmet, hogy az oktatás szélesebb körű elérhetőségével növelhető lenne a társadalmi egyenlőtlenségek is csökkenthetőek lennének. Az elmélet második kritikája a módszertanhoz kapcsolódik. A racionális gondolkodás elméletéről biztosan állíthatjuk, hogy nem tökéletes, ezért a HTC-t – , amely ezen a módszertanon alapszik – is fenntartással kell kezelni. A mai napig a legtöbb matematikai modell racionalitást feltételez, ez egy olyan egyszerűsítés, amellyel számos kutató él, ezt lehet vitatni és kritizálni, de ez a módszertan tette lehetővé a kutatások fejlődését, hiszen jó

kiindulópontot ad az empiriához. A humántőke elmélet empiriája kapcsán is több kritikai észrevétel született. Az elmélet szerint az oktatás növeli, fejleszti az ember képességeit, amely a munkahelyen magasabb termelékenységhez vezet, és így az adott egyén bére magasabb lesz. Spence (1973) Jelzés és Blaug (1976) Screening elmélete alapján, a magasabb bérnek más oka is lehet. A tanulmány legfőbb következtetése, hogy a kritikai elemzés kiemelt fontosságú, de nem csak arra alkalmas, hogy azok megcáfolásra kerüljenek, hanem az elmélet további fejlődését is lehetővé teszik, mint a jelzés- és screening elmélet.

HIVATKOZÁSOK

- Becker, G. S. (1964). *Human capital* (2nd ed). New York: Columbia University Press.
- Becker, G. S. (1976). *The economic approach to human behavior: Introduction*. Chicago: University of Chicago Press.
- Becker, G. S. (1992). *The economic way of looking at life*. Nobel lecture
- Becker, G. S. & Murphy, K. M. (1990). Human Capital, Fertility, and economic growth. *Journal of Political Economy* 98(5): 12-37.
- Becker, G. S. Ewald, F. & Harcourt, B. E. (2012). Becker on Ewald on Foucault on Becker – American neoliberalism and Michel Foucault’s 1979 Birth of Biopolitics lectures. *Coase-Sandor Institute for Law & Economics Working Paper* (614).
- Blaug, M. (1976). The empirical status of Human capital theory: A slightly jaundiced survey. *Journal of Economic Literature* 14(3): 827-855.
- Bowles, S. Gintis, H. (1975). The problem with the human capital theory – A marxian critique. *The American Economic Review* 65(2): 74-82.
- Garibaldi, P. (2006). *Personnel economics in imperfect labor markets*. Oxford: Oxford Press
- Goodwin, N. R. (2003). Five kinds of capital: Useful concepts for sustainable development. *Global Development and Environment Institute working paper* (03-07).
- Jolls, C. Sunstein, S. R. & Thaler, R. (1998). A behavioral approach to law and economics. *Stanford Law Reviews* 50(5): 1471-1550.
- Kahneman, D. & Tversky, A. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. *Science* 211: 453-458.
- Kuznets, S. (1946). National Income: A summary of findings. *National Bureau of Economic Research Working paper series* (1946): 42-49.
- Marginson S. (2017). *Limitations of human capital theory*. Studies in Higher Education.
- Marshall, A. (1890). *Principles of economics*. New York: The MacMillan Company.

- Mill, J. S. (1844). *Essays on some unsettled questions of political economy* (újra nyomtatva: 2000), (2nd ed.). London: Batoche Books.
- Psacharopoulos, G. (1974). College quality as a screening device? *The Journal of Human Resources* 9(4): 556-558.
- Read, J. (2009). A Genealogy of Homo-Economicus: Neoliberalism and the production of subjectivity. *Foucault Studies* (6): 25-36.
- Schultz, T. W. (1959). Investing in Man. *The Social Service Review* 33(2): 109-117.
- Schultz, T. W. (1961). Investment in Human Capital. *The American Economic Review* 51(1): 1-17.
- Schultz, T. W. (1962). Reflections on Investment in Man. *Journal of Political Economy* 70(5) Part 2: *Investment in Human Beings*: 1-8.
- Simon, H. (1956). Rational Choice and the structure of the environment. *Psychological Review* 63(2): 129-138.
- Smith, A. (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Újranyomtatva:20000, London: The modern library.
- Spence, M. (1973). Job market signaling. *Quarterly Journal of Economics* 87(3): 355-374.
- Stiglitz, J. E. (1975). The theory of “screening,” education and the distribution of income. *American Economic Review* 65(3): 283-300.
- Tan, E. (2014). Human Capital Theory: A holistic Criticism. *Review of Educational Research* 20(10): 1-35.
- Varian, H. R. (2018). *Mikroökonómia középfokon* (8. kiadás). Budapest: Akadémiai Kiadó.

IRODA 4.0: MILYEN LEGYEN EGY HIBRID MUNKAHELY? OFFICE 4.0: HOW A HYBRID WORKPLACE SHOULD BE?

MAJÓ-PETRI ZOLTÁN

egyetemi docens

SZTE Gazdaságtudományi Kar

majoz@eco.u-szeged.hu

KÜRTÖSI ZSÓFIA

egyetemi docens

SZTE Gazdaságtudományi Kar

zsofia.kurtosi@eco.u-szeged.hu

Absztrakt

Cikkünkben bemutatjuk, hogy az irodai munka kapcsán egy munkahelyi hibridizáció irányába haladnak a munkáltatók. Az iroda, mint a tudás munka világának helyszíne az ipari üzem mellett az egyik legstabilabb intézmény volt az 1700-as évek óta. Ugyan sokféleképpen próbálták a struktúráját alakítani, de az stabil maradt, mint a szellemi munka befoglaló környezete. Konceptuális írásunkban az irodai munka hibridizációjának formálódó kereteit szeretnénk bemutatni szakirodalmi és interjú tapasztalatok alapján. Megfogalmazunk hét motívumot, ahol az irodai munkában változások várhatók. Mi történik, ha a munkaadó és munkavállaló nem egy helyen és egy időben végzi a munkát? Álláspontunk szerint a cikkben közölt motívumok mentén lehet egy sikeres, hibrid munkavégzésre irányuló munkahelyi modellt és programokat kialakítani.

Kulcsszavak: hibrid munkavégzés, távmunka, otthoni munka, irodai munka

Abstract

In this article, we show that employers are moving towards a hybridisation of office work. The office, as a place of knowledge work, has been one of the most stable institutions alongside the industrial plant since the 1700s. Although many attempts have been made to change its structure, it has remained stable as an environment for intellectual work. In this conceptual paper, we aim to present an emerging framework for the hybridisation of office work based on literature and interview experiences. We identify seven motives where changes in office work

are likely to occur. What happens when employer and employee do not work in the same place at the same time? We argue that a successful hybrid working workplace design and programme can be developed along the motives outlined in this article.

Keywords: hybrid work, homeoffice, teleworking, remote working, office workplace

1. A COVID VÁLSÁG, IRODAI PERSPEKTÍVÁK: HIBRIDIZÁCIÓ

Brammer és szerzőtársai az Academy of Management Perspectives 2020 novemberi számában három forgatókönyv mentén képzelték el a kilábalást a COVID 19 válság után (Brammer et al., 2020): *Visszatérés a normális helyzethez (Let's get back to normal)*, amikor azt vonalat képviseljük, hogy egyszer majd abba kell hagyni a védekezést, és meg kell nyitni a gazdaságot úgy, ahogy a válság előtt volt. *Nem lehet visszatérni a normál helyzethez (There's no going back to normal)* felfogás azt jelenti, hogy teljesen új szabályokat kell bevezetni, amelyek felkészítik a társadalmat arra, hogy hasonló globális járvány ne törhessen ki újra a világban. A *jelenleginél jobb és új normalitáshoz térjünk vissza (Let's strive for a new and better normal)* irányvonal pedig azon tapasztalatokon alapszik, hogy a COVID-19 olyan magas szintű összefogást és együttműködést eredményezett a társadalmi-gazdasági élet különböző területein, amelyekre új, eddig nem alkalmazott folyamatokat, szabályokat lehet építeni. Ezzel a feltevéssel egybecsengő vitairatot tettek közzé Zádori és szerzőtársai ugyanebben az időben (Zádori et al., 2020 pp 12) az Új Munkaügyi Szemle hasábjain, ahol a kérdés így hangzott: *“Nagy kérdés, hogy a válsághelyzet mérséklődését követően a meghatározó tendencia a korábbi helyzethez történő visszatérés, visszarendeződés lesz, vagy a gazdasági-társadalmi folyamatok újrászerveződésének leszünk-e majd tanúi az előttünk álló időszakban?”*

Az első hullám után két évvel meglátásunk szerint egy új normalitás irányába mozdul el az irodai munka, ami a tudásmunka (fehérgalléros munka, szellemi munka) befoglaló kerete volt több száz évig. Karrier tanácsadókkal, toborzásban dolgozó szakemberekkel folytatott megbeszélések alapján a toborzási interjúk során újabban tipikusan megjelenő munkavállalói kérdés, hogy van-e lehetőség “home office”-ra? Jelen tanulmányban az iroda nélkülség jelenséget hibrid munkavégzésnek nevezzük, már csak annak okán is, mert a home office, home working, remote working, teleworking, távmunka, otthoni munkavégzés kifejezések a köznyelvben egyelőre keverednek, letisztulásukhoz idő kell. Arra teszünk koncepcionális javaslatot, hogy milyen motívumok mentén lenne érdemes a hibrid munkavégzést modellezni, vizsgálni, alakítani.

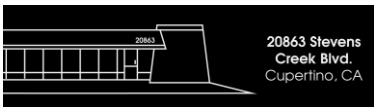

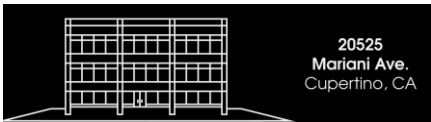
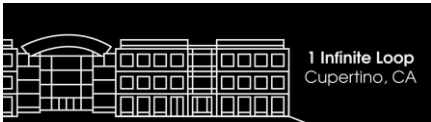
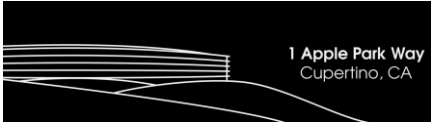
1.1. Az irodai munkavégzés és tipikus fókuszok

Az elmúlt évtizedekben az irodai munkavégzést az üzleti élet szereplői napról napra próbálták jobbá tenni: ez végső soron a munkahelyi hatékonyság növelésére irányult, miközben a munkahelyi környezet (workplace) egyre vonzóbbá vált egy-egy iparágon belül, a tehetségekért folyó versenyben. Ez kihatott az épített környezetre, a munkahelyek ergonómiájára, és a berendezésre is. Divathullámok és uralkodó irányzatok, “buzzwordok” és “mainstreamek” váltották egymást. Ne a közösségi térben elhelyezett vállalati csocsó asztalra gondoljunk: az minden bizonnyal csak egy fapados, belépő szint volt az irodák közötti versenyben. Terjedelmi korlátok miatt, a példák erejét használva csak kettőt említünk: a nyitott ajtók elgondolása „open office” mozgalommá szélesedett (Gjerland et al., 2019), amikor a munkatársak egy közös légtérben dolgoznak, a vezető ajtaja mindig nyitva állt, hogy ezzel is csökkentsék a főnök-beosztott távolságot, javítsák a kooperációt és a kommunikációt. Közben elindult a “tisza asztal mozgalom” (clear desk) amiben arra ösztönözték a munkavállalókat, hogy távozáskor ne hagyjanak semmit az íróasztalon, akár adatvédelmi, akár archiválási, akár munkaszervezési okokra hivatkozva, majd eljutottak egészen odáig, hogy már nincs is saját íróasztal, és tudatosan máshol kell helyet foglalni a szervezeten belüli csoportdinamika növelése érdekében (Kim et al., 2016). Néhány éve interjúztunk olyan munkáltatónál, ahol ennek bevezetésekor, a takarítói munkakörben rögzítették az asztalokon kint hagyott iratok begyűjtését, és egy raktárhelységbe történő elzárását.

1.2. Irodai evolúciós esetpélda

Az idő előrehaladtával minden munkahelyen tetten érhető az iroda evolúció, azonban az iroda, mint befoglaló környezet stabil maradt, akár egy iskolai osztályterem. A változások ellenére még az olyan globális innovátorok esetén is nyomon követhető ez a stabilitás mint az Apple, amit az 1. táblázat szemléltet.

1. táblázat: az Apple irodai evolúciójának fontosabb lépései 1977-2019

<p>Apple első irodaház (Apple Campus 1)</p>	 <p>20863 Stevens Creek Blvd. Cupertino, CA</p>	<p>Fókusz: funkcionalitás Önálló iroda, az utcában étterem, amit a munkatársak használnak. Puritán épület, egyszerű elrendezés és hétköznapi berendezési tárgyak.</p>
<p>Apple második irodaház (Apple Campus 2-3)</p>	 <p>10260 Bandley Dr. Cupertino, CA</p>	<p>Fókusz: exkluzivitás Steve Jobs nem sajnálta a pénzt az iroda minden luxussal való felszerelésére: az előcsarnokban prémium kategóriás sztereó rendszer. Egy BMW motorkerékpárt és egy Bösendorfer zongora is helyet kap.</p>
<p>Apple harmadik irodaház</p>	 <p>20525 Mariani Ave. Cupertino, CA</p>	<p>Fókusz: modernitás Bevonják a híres építész, I.M. Peit, aki a franciaországi Louvre üveg- és acélpiramisait is tervezte. Egyedi csak a cégre jellemző megoldások.</p>
<p>Apple negyedik irodaház</p>	 <p>1 Infinite Loop Cupertino, CA</p>	<p>Fókusz: multifunkcionalitás iroda étteremmel, kiskereskedelmi eladótérrel, bemutató teremmel, többféleképpen elrendezhető tárgyalókkal</p>
<p>Apple Park, Spaceship</p>	 <p>1 Apple Park Way Cupertino, CA</p>	<p>Fókusz: Zöld és jövő iroda Zöld energia felhasználás, fátelépítés és a K+F részleg kiszolgálása</p>

Forrás: saját szerkesztés [Before the spaceship: A look back at the previous campuses that](#)

[Apple called home - 9to5Mac](#) alapján

Az iroda befoglaló környezeti stabilitását a tudásmunka mellett a csapatmunkát, a magas kontextusú struktúrákat és az absztrakciót kiszolgáló épített környezetének köszönheti. Az iroda, mint az „intellektuális üzem”, a munkafolyamatok befoglaló környezete egészen robusztus konstrukciónak tekinthető évszázadokon keresztül. Ahogyan a gyári munkás nem tudta hazavinni a munkáját a kizárólag munkahelyén meglévő berendezések és gyártási

folyamatok okán, ahogy a villamosvezető nem tud otthon dolgozni a kötött infrastruktúra miatt, az iroda is betöltötte ezt a befoglaló egyben lehatároló szerepet. Lehetett kötött vagy kötetlen, esetleg túlórakkal hosszabbított a munkaidő, a digitalizáció térhódítása előtt mégis az iroda volt a tudásfolyamatok véges befoglaló környezete. Az irodai munka értékteremtési folyamatában ez a csapatmunka helyszíne, ami az együtt, egy helyen dolgozók közös erőfeszítéseiben nyilvánul meg.

Mi történik akkor, ha az irodai munka falai elmosódnak az alkalmazott infokommunikációs technológiák miatt? Ha a munka „elvihetősége” (hazavihetősége) egy atipikus pozícióból tipikus, azaz mindennapos pozícióba kerül? Véleményünk szerint ebben történik érdemi változás a Covid válság hatására.

2. AZ IRODAI MUNKA AZ ATIPIKUSTÓL A VÍRUSVÁLSÁGIG

Érdemben a digitalizáció és Covid19 hozhatja el az „iroda forradalmat” virtualizálva az iroda falait. Természetesen ez sem volt előzmény nélküli, hiszen az otthoni munkavégzés / home office / digitális nomád / freelancer / közösségi munkahely / coworking fogalmak már bőven a járvány előtt gazdagították az atipikus foglalkoztatási formák leírására használt fogalomtárat.

2.1. Atipikus előzmények

A gyufásdoboz hajtogató, ragasztó “távmunkás”, az ezredfordulón sikeres, majd végül megszűnő Távmunka közhasznú társaság¹⁷, vagy a tíz éve még jellemző, csalóktól hemzsegő “jól fizető otthoni munka” hirdetések¹⁸ jól mutatják, hogy a távmunka/otthoni munka története igazi üzleti hullámvasút, és persze nem csak hungarikum. Pataki és Kun tanulmányában (2021) részletesen bemutatja a távmunka és a jólét történeti kapcsolatát, a távmunka nemzetközi szakirodalmát és a legfőbb fókuszokat: a munkahatékonyág, a munkahelyi stressz, a munkahelyi kapcsolatok és a munka-magánélet egyensúlya eddig sem volt megkerülhető téma akkor, ha a munkahelyek fizikiai lehatárolása megbomlik.

2.2. Az iroda falainak elmosódása a világjárvány alatt, hibridizáció elindulása és megítélése

Véleményünk szerint a munka világában egy „új normális” kialakulása felé mutatnak a hibrid munkavégzés egyre terjedő esetei, mely egyben a válságból történő kilábalás eszközeként is alkalmazható.

¹⁷ Lásd például: [Házhöz jön a munkahely | Munkaügyi Levelek](#)

¹⁸ Lásd például: [Karrier: Hat jel, hogy átverés a jól fizető otthoni munka | hvg.hu](#)

A hibrid munkavégzés elterjedése, az online üzleti tárgyalások térhódítása, az elektronikus ügyintézés összességében a munka világának komplex digitalizációjával jár, ami egyrészt beleillik a formálódó "platform gazdaság" koncepcióba (Makó et al., 2020), másrészt abba a diskurzusba, hogy a munkahelyi sokszínűség (workplace diversity) versenyelőnyt hordoz a megszokott munkahelyi monokultúrákkal szemben (Zadori et al., 2021).

A világvárvány első hullámának lecsengése után sok szervezet nem tette kötelezővé az irodába való visszatérést. A platform gazdaság egyik vezető aktora a Google például ezt 2022-re halasztotta. A cég szerint, azon irodáiban, ahol lehetőség volt a visszatérésre, az önkéntes visszatérési arány 2020 őszén 60% volt. 2021. májusában a Google CEO-ja azt tudatta kollégáival, hogy egy csapat többfunkciós irodák tervein dolgozik, és olyan videotechnológia kifejlesztésén, amely nagyobb egyenlőséget teremt az irodában dolgozók és a virtuálisan csatlakozó alkalmazottak között. A cég úgy számolt, hogy dolgozói kb. 3 napot fognak majd az irodában tölteni és 2 napot más lokációról dolgozni. A nagyobb fokú rugalmasságot támogatva lehetőséget kívántak biztosítani a teljes távmunkára és arra is, hogy időszakosan egy másik (az eddigétől eltérő, általuk választott irodából) dolgozzanak majd a dolgozók. 2021 májusában a CEO úgy kalkulált, hogy a munkavállalói állomány 60% néhány napot az irodában tölt majd, 20% tartósan az otthonából fog dolgozni, 20%-uk pedig új irodai helyszínekre kéri majd magát. Ezek mellett tervezték bevezetni a "dolgozz bárholnan heteket" (work-from-anywhere weeks). Ez alatt évente legfeljebb 4 hétig, vezetői jóváhagyással ideiglenesen a fő irodájuktól eltérő helyeken is dolgozhatnak majd a munkavállalók. Illetve folytatni kívánták a „reset” napokat (globális extra szabadnapok), hogy a munkavállalók feltöltődhessenek.

2021. februárjában végzett felmérés szerint a Google mintegy 110 000 alkalmazottjának 70 százaléka nyilatkozott¹⁹ úgy, hogy "kedvezően" vélekedik az otthoni munkavégzésről, 15% helyezkedett semleges álláspontra, 15% pedig kedvezőtlenül nyilatkozott az otthoni munkavégzésről.

Közben a szakirodalom is folyamatosan gazdagodik ebben a témában: a Marketing-Menedzsmentben megjelent feltáró kutatásból azt is megtudhatjuk, hogy mik lehetnek a home office legfontosabb elemei a Z generáció számára (Csepregi & Csanády, 2021). Az utazási idő és költségek csökkenése, a kedvezőbb időbeosztás és munkakörülmények mellett a hátrányként a személyes kapcsolatok hiányát és a motiváció csökkenését emelhetjük ki. Egy Szlovákiában készült felmérés a munkavállalói elégedettséget vizsgálta "homework" viszonylatban. Többek között növekvő munkahelyi autonómiát, jobb munkahely-magánélet pozíciót és kevesebb

¹⁹ Lásd: [Google's Plan for the Future of Work: Privacy Robots and Balloon Walls - The New York Times](#)

stresszt talált (Karácsony, 2021) amivel egybeesik egy brazil empirikus kutatási eredmény is, ahol pozitívként a flexibilis munkavégzést és az életminőséget említették a legtöbben (Faiad et al., 2020).

3. AZ IRODAI HIBRIDIZÁCIÓ FONTOSABB MOTÍVUMAI

Gjerland és munkatársai (2019, pp: 7) tanulmányukban azt is bemutatták, hogy az irodai munkával foglalkozó tudományos cikkek (office work, office workplace) elsősorban a munkahelyi elégedettségre, az iroda használatra/munkatársak irodai viselkedésére, valamint az irodai környezet és az egészség kapcsolatára fókuszáltak. Mindezeket felhasználva az alábbi hét motívummal javasoljuk leírni a hibrid munkavégzést (ld. 2. táblázat).

1. táblázat: Hibrid munkavégzéshez kapcsolódó motívumok rendszere

motívumok	új normális: mintázatok, motivációk, dimenziók	változás fókusza és iránya
1, felhatalmazás munkavégzésre: munkatársak szabadsági foka az irodán kívüli munkában	<i>A feladatok pontosabb meghatározása (felprogramozás, taskification); vagy megértetni a feladat lényegét és hagyni, hogy megoldja az adott munkatárs, és tegyen javaslatot a megoldásra, vagy nem kell ellenőrizni, hogy mikor, hol és hogyan dolgozott, csak a kimenetet kell definiálni (mikorra és mit definíció)</i>	<i>vezetés diverz/komplex</i>
2, virtuális megbeszélések alkalmazása (online meeting, webcall)	<i>Szabályok tisztázása; humánus megtartása, digitális testbeszéd alakítása; A kizáródás kockázatának kezelése, hibrid megbeszélések eszközrendszerének kialakítása, nonverbális kommunikáció pótolhatósága, kamera és hang kikapcsolhatósága</i>	<i>hatékonyság, pozitív potenciál: munkaidő hatékony felhasználása, a megbeszélések költségcsökkentése, ökológiai lábnyom csökkentése</i>

3, well-being eszközrendszer kialakítása	<i>a Covid előtti vonzó munkahely (legjobb munkahely) : vállalati edzőterem, gyermekmegőrző, baba-mama szoba, munkahelyi masszázs, zeneszoba, ergonómikus munkaállomások, bringás munkahely, közösségi tér (kávépult, csocsó és társasjátékok), heti társasági események helyett virtuális jólét eszközök kitalálása? (a speciális online meeting lámpától a szobabringáig)</i>	<i>versenyelőny, negatív potenciál: ezeknek egyelőre nincs alternatívája a home office körülmények között</i>
4, identitás átalakulása (hovatartozás) a munkahelyen túl	<i>A home office óraszámainak növekedésével erodálódik a fizikai kontaktus a céggel: egyrészt erősödhet a mindegy kinek dolgozom itthonról... érzés, másrészt a munkavállaló még jobban fog ragaszkodni a kulturális közeghez, mint a fizikai közeghez, lojálisabb lesz a szervezethez</i>	<i>munkahelyi kapcsolatok diverz/komplex: lásd még remote jobs overemployed.com</i>
5, home office környezet kialakítása	<i>Megőrizheti-e a munkavállaló a fizikai és lelki egészségét az otthoni munkavégzés alatt? Vannak-e ennek kiemelt kockázatok, ergonómai megfeleléség? Mit támogasson a cég (speciális eszközök, rugalmas munkaidő, pszichológia tanácsadás?)</i>	<i>munkahelyi stressz diverz/komplex függhet a személyiség típustól?</i>
6, irodán kívüli elérhetőség lehatárolása	<i>Az irodában és munkahelyen töltött idő aránya, beosztása, munkahelyi szabályozása. Elérhetőség (hagyományosan készenlét) szabályozása 996-os globális elvárások (reggel 9-től este 9-ig a hét hat napján) és kikapcsoláshoz való jog ("Right to Disconnect") horizontján</i>	<i>munka-magánélet egyensúly pozitív potenciál</i>
7, munkatartalmak átalakulása	<i>Új munkatartalmak megjelenése vagy meglévő munkatartalmak (munkakörök) megszűnése a home office hatására</i>	<i>hatékonyság diverz/komplex</i>

Forrás: saját szerkesztés

Véleményünk szerint a táblázatban szereplő motívumok mentén modellezhetővé válik a hibrid munkavégzés. Ezek mentén lehetőség van megérteni és vizsgálni a hasonlóságokat vagy az eltéréseket a konkrét esetekben.

4. ÖSSZEGZÉS

Álláspontunk szerint ezen motívumok mentén érdemes egyrészt kialakítani egy üzleti/munkahelyi koncepciót a hibrid munkavégzésre, másrészt a tudományos közösségnek empirikus kutatásokkal modellezni és feltárni a magyar és kontinentális helyzetet. Mindezt kétféle nézőpontból: nemcsak a munkáltatók, hanem a munkavállalók szemszögéből is.

Az irodai munka véleményünk szerint egy hibridizációs folyamatban fog feloldódni a következő évtizedben. Elég biztosak lehetünk abban, hogy a tématerület akár még nem várt fejleményekkel is bővíthet. A hibridizáció az iroda falainak virtualizálása mellett elérhet olyan területekre is, mint a virtuális asszisztensek, a robotok megjelenése az irodai munkában (nem csak az üzemekben). A technológiai akár olyan esetekben is pótolhatja a munkahelyi/irodai jelenlétet, mely ma még futurisztikusnak tűnhet, de előzmény története megvan akár a ma már több mint 15 éves Second Life-ban²⁰-ban.

HIVATKOZÁSOK

Brammer, S., Branicki, L., & Linnenluecke, M. K. (2020). COVID-19, Societalization, and the Future of Business in Society. *Academy of Management Perspectives*, 34(4), 493–507. <https://doi.org/10.5465/amp.2019.0053>

Csepregi A., & Csanády B. (2021). Z generáció és a home office viszonya 2020-ban a COVID19 idején – Pilot kutatás eredményei. *Marketing & Menedzsment*, 55(3), 59–69. <https://doi.org/10.15170/MM.2021.55.03.05>

Faiad, C., Rego, M. C. B., Ramos, W. M., & Coelho, F. A. (2020). What Brazilian workers think about flexible work and telework. *International Journal of Business Excellence*, 20(1), 16. <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2020.104842>

Gjerland, A., & Søliland, E., & Thuen, F. (2019). Office concepts: A scoping review. *Building and Environment*, 163, 106294. <https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2019.106294>

Karácsony, P. (2021). Impact of teleworking on job satisfaction among Slovakian employees in the era of COVID-19. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 1–9. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.01](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.01)

Kim, J., Candido, C., Thomas, L., & de Dear, R. (2016). Desk ownership in the workplace: The effect of non-territorial working on employee workplace satisfaction, perceived productivity

²⁰ lásd még: https://hu.wikipedia.org/wiki/Second_Life

and health. *Building and Environment*, 103, 203–214.

<https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2016.04.015>

Makó, C., & Illéssy, M., & Pap, J. (2020). Munkavégzés a platformalapú gazdaságban. A foglalkoztatás egy lehetséges modellje? *Közgazdasági Szemle*, 67(11), 1112–1129.

<https://doi.org/10.18414/KSZ.2020.11.1112>

Pataki-Bittó, F., & Kun, Á. (2021). Az otthoni munkavégzés és a jólét. *Új Munkaügyi Szemle*, II(4), 43–54.

<https://www.metropolitan.hu/upload/418c9168627df7beebe7c564ca2692ee7f5d698f.pdf>

Zádori, I., & Nemeskéri, Z., & Szabó, S. (2020). Deglobalizáció vagy reglobalizáció? Munkaerőpiac a vírus előtt, alatt és után. *Új Munkaügyi Szemle*, I(3), 2–13.

<https://www.metropolitan.hu/upload/95cf806e80df3cd163b916c6ceb661943cc1e321.pdf>



**SESSION 8. MENEDZSMENT KIHÍVÁSOK
ÉS GYAKORLATOK (HUNGARIAN)**

PARADIGMAVÁLTÁS A KAPCSOLATI MENEDZSMENTBEN?

A PARADIGM SHIFT IN RELATIONSHIP MANAGEMENT?

HETESI ERZSÉBET

egyetemi tanár

SZTE –GTK, Üzleti Tudományok Intézete

hetesi@eco.u-szeged.hu

Absztrakt

A tanulmány célja szintézist teremteni az üzleti kapcsolatok előzményei, és napjaink új trendjei között, és ezek összevetésével kísérletet tenni a kapcsolati menedzsment lehetséges perspektíváinak felvázolására. A kapcsolati menedzsment kutatási irányok időbeli változását a tanulmány annak tükrében vizsgálja, hogy a különböző szakaszokban mennyire voltak jelen a beágyazottság és a komplexitás kérdései a kutatási koncepciókban. Az eredmények alapján arra a következtetésre jutottunk, hogy a B2B kapcsolati kutatásokban a beágyazottság széles értelmezése soha nem volt kellően hangsúlyos. A napjainkban lezajló radikális változások valóságos paradigmaváltást igényelnek a kapcsolati menedzsmentben is, amelynek egyszerre kell választ adnia a digitális transzformációra, az üzleti ökoszisztémára, az SDL koncepcióra és sok más változásra. Az új trendek számos dilemmát vetnek fel, amelyek megválaszolására nélkülözhetetlen lesz a széles körű beágyazottság fokozott figyelembe vétele, az alapvető szempontok integrálása egy átfogó, komplex logikába.

Kulcsszavak: B2B kapcsolatok, beágyazottság, hálózatok, üzleti ökoszisztéma

Abstract

The aim of this study is to create a synthesis between the antecedents of business relationships and the new trends of today, and to compare them in an attempt to outline possible perspectives on relationship management. The study examines the temporal variation of relationship management research directions in light of the extent to which issues of embeddedness and complexity were present in the research concepts at different stages. Based on the results, we concluded that a broad interpretation of embeddedness in B2B relationship research has never been sufficiently emphasized. The radical changes that are taking place today require a real

paradigm shift in relationship management that must simultaneously respond to the digital transformation, the business ecosystem, the SDL concept, and many other changes. The new trends raise a number of dilemmas that will require increased consideration of broad embeddedness and the integration of fundamental considerations into a comprehensive, complex logic.

Key words: B2B relationships, embeddedness, networks, business ecosystem

1. BEVEZETÉS

A szervezetek közötti együttműködések nem lehet kiemelni abból a környezetből, ahol azok kialakulnak, működnek, vagy esetenként megszűnnek. Ilyen a jelenlegi helyzet is, amikor a digitális ökoszisztéma nagyon rapid módon, és gyökeresen változtatta meg az üzleti együttműködések keretrendszerét, azaz a kontextust. Jelen összefoglalóban nincs mód arra, hogy a kontextusok minden szeletét elmélyülten vizsgáljuk, ezért két olyan területet emelünk ki, amelyek mindig is meghatározóak voltak az üzleti szereplők együttműködésében:

- a B2B kapcsolatok tágabb értelemben vett beágyazottságát, azaz a B2B világ kontextusát,
- a történelmi kontextust (időbeliség), amely kapcsán áttekintjük az egyes szakaszok főbb kutatási irányait, azok főbb szakirodalmi megállapításait, és keressük az adott trendek mögött meghúzódó kontextusokat.

2. BEÁGYAZOTTSÁG KICSIT TÁGABBAN

Megítélésünk szerint a fellelhető tanulmányokban a gazdaság társadalmi beágyazottságának tárgyalása során még nem tisztult le a kép annak megfogalmazásában, hogy miben rejlik a gazdaság társadalmi meghatározottsága (Granovetter, 1992). Ami biztos, hogy számos diszciplína próbálja megragadni annak lényegét, hogy mit is jelent az, hogy a gazdaság - így a szervezetek sem - működhetnek a társadalmon kívül.

2.1. Szociológiai megközelítések

Az utóbbi évtizedekben több tudományos megközelítés hívja fel a figyelmet arra, hogy a gazdaság működése nem szűkíthető le pusztán a gazdasági racionalitásra. A gazdaságszociológia (Granovetter & Swedberg, 1992), gazdaságpszichológia (Tversky & Kahneman, 1986), és nem véletlen, hogy az új közgazdasági iskolák: intézményi közgazdaságtan (Coase, 1960), viselkedési közgazdaságtan (Rabin, 1998), érzelme-gazdaságtan (Hámori, 1998) szinte mindegyike kiemeli a társadalmi hatás jelentőségét. Fontos

azonban megemlítenünk azt a kérdést, amit Krémer (2016) vetett fel egy hazai tanulmányban, ahol Polányi nézőpontját taglalja. A szerző szerint a közgazdaságtan, a szociológia és a pszichológiai gyökerű magatartás-tudományok fő áramlatai számára az a központi kérdés, hogy az emberi és társadalmi természet milyen torzító hatásokkal van gazdaság működésére. Krémer azonban ezt a kérdést Polányi elveit követve fordítva tenné fel: „*A szociológia alapvető kérdése nem az, hogy a társadalom miképpen hat a piacokra, hanem a társadalom működésének mikéntje, benne a piacok hozzájárulása a szubsztantív és beágyazódott gazdaság működéséhez*” (Krémer 2016. 49. o.).

Ez a Polányi féle korábbi megközelítés motiválta e tanulmány megírását is. Nem elegendő az emberi magatartásokkal foglalkozni az üzleti piacok vizsgálata során, hanem azt kell megértenünk, hogy a társadalom egészének működése milyen kontextust teremt a gazdaság működéséhez. 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 és érzelmi folyamatok is befolyásolják (Tversky & Kahneman, 1991). A gazdasági cselekvések *kulturális beágyazottságával*, azaz a gazdasági célokat és stratégiákat alakító *társadalmi értékek (normák, értékek, szokások, hagyományok)* hatásával is számolnunk kell. A kultúra kettős hatást gyakorol a gazdaságra: egyrészt alakítja az önérdékű gazdasági cselekvések feltételeit, másrészt korlátozza a piaci erők szabad játékát. A gazdaság *strukturális beágyazottságának* Granovetter-féle koncepciója a személyes kapcsolathálók gazdasági cselekvéseket és intézményeket befolyásoló hatásrendszerét jelöli. E koncepció alapján a *személyes kapcsolathálók* befolyásolják a gazdasági cselekvéseket és intézményeket. A különböző típusú közösségi hálózatokba és *kontextusokba való beágyazottság különböző típusú erőforrásokhoz és lehetőségekhez biztosít hozzáférést*. A társadalom *hatalmi viszonyai, jogi berendezkedése*, a kollektív alku elfogadott rendszere, az állam és *a politikai szféra szereplői közvetlenül hatnak a gazdaságra*. A gazdasági cselekvések politikai kontextusa kölcsönös kapcsolatok és várakozások összetett rendje. Az iparági gazdasági stratégiák kialakításakor az érdekeltek például nem pusztán az árakat, a béreket, a keresletet és a versenyt veszik figyelembe, hanem az országos és helyi politikai koncepciókat, a helyi munkaerő társadalmi egyensúlyát és változás iránti toleranciáját. A politikai beágyazottság a gazdasági cselekvés azon forrásaival és eszközeivel függ össze, amelyek a hatalmi egyenlőtlenségeket tükrözik.

Ezt a megközelítést a B2B kapcsolatokkal foglalkozó kutatók egy része is átvette, és az 1980-as évek közepe óta észrevehetően megnőtt azon tanulmányok száma, amelyek azokra a

társadalmi struktúrákra, folyamatokra és mechanizmusokra összpontosítanak, amelyeken keresztül a gazdasági cselekvések végbemennek és a szervezetek az eredményeket elérik (Granovetter, 1985, Uzzi, 1997). A fenti megközelítéseket általában gyakran használják, de Block (2001) úgy érzi, hogy bár a *beágyazottság témája* népszerű és jelentős hozzájárulást jelent a társadalmi gondolkodáshoz, de ez a koncepció szerinte továbbra is *hatalmas zűrzavar forrása*.

a. Strukturális beágyazottság a B2B kutatásokban

A téma kutatói nagyon sokféle szempontból kívánják megközelíteni a beágyazottságot, és ez valóban töredezté teszi a megállapításokat. A legtöbb írás a strukturális beágyazottságot említi, de gyakoriak a kulturális körülményeket vizsgáló tanulmányok is. A strukturális beágyazottságot vizsgáló tanulmányok közös üzenete az, hogy a különböző típusú közösségi hálózatokba és kontextusokba való beágyazottság hozzáférést biztosít különböző típusú erőforrásokhoz és lehetőségekhez. A beágyazottság, ahogyan azt Granovetter (1985) eredetileg megfogalmazta, *"a struktúrák olyan tulajdonsága, amelyben a társadalmi hálózatok összetartó klasztereibe vagy multiplex kapcsolataiba integrált szereplők a lehetőségek és korlátok más halmazával szembesülnek, mint azok, akik nem rendelkeznek ilyen kapcsolatokkal vagy terhekkel"* (White. et al., 2004, p. 98). Jack és Anderson (2002) tanulmánya Giddens strukturális elméletét használja fel a szervezetek beágyazódási folyamatának kidolgozására. A szerzők szerint e folyamat három lépése a struktúra természetének „megértése”, a struktúrába való belépés, és mind a kapcsolat, mind a struktúra „fenntartása”. Ebben az értelemben a *közösségi és társadalmi struktúrák biztosítják a beágyazottság kontextusát, helyét és mechanizmusát* (Slotte- Kock & Coviello, 2010).

A business-to-business szakirodalomban széles körben elfogadott *hálózati megközelítés* arra a feltevésre épít, hogy a cégek a boldogulás érdekében kölcsönösen függő kapcsolatokat tartanak fenn számos más szereplővel. Amikor ezt a megközelítést alkalmazzák, a kutatók úgy vélik, hogy egy üzleti jelenség egy meghatározott hálózatba ágyazódik, és ezért a kérdéses jelenség nem érhető meg a hálózatos kontextus figyelembevétele nélkül (Håkansson & Snehota, 1995). A hálózati szakirodalomban interfunkcionális vagy interszekcionális együttműködésben elhelyezkedő beágyazottság fogalma központi szerepet játszott a *társadalmi tőkével kapcsolatos* széles körű társadalomtudományi kutatások és elméletek fejlesztésében is.

Látgató, hogy a beágyazottság szakirodalmi elemzése rendkívül heterogén, azonban a sokféleség ellenére az összes kutatás kulcsfontosságú témája az, hogy a *beágyazottság*, amelyet tágabb értelemben az egyén környezethez, közösséghez vagy társadalomhoz fűződő kapcsolatának természete, mélysége és mértékeként azonosítanak, az általános gazdasági

folyamat konfiguráló elemeként fogható fel (Whittington, 1992, Uzzi, 1997, Anderson & Miller, 2003).

A beágyazottságról összefoglalóan elmondhatjuk, hogy annak széles spektrumban (a szociológiától a közgazdaságtudományon át a pszichológiáig) történő szakirodalmi megközelítése nem könnyíti meg az irodalmi elemzések közötti szelektálást, a gondolati ívek kialakítását. A B2B kapcsolatok elemzésénél további gondot jelent, hogy jelentősek az átfedések a tágabb értelemben vett beágyazottság, és a hálózati beágyazottság között, és ezt még fokozza, hogy egyes tanulmányok mindkettőt nagy előszeretettel használják egészen szűk témák tárgyalására. Ez egyrészt üdvözlendő, másrészt kissé hektikussá teszi az irodalmak közötti válogatást, és átláthatatlanná a kutatási eredmények rendszerezését.

3. TÖRTÉNELMI KONTEXTUS - KAPCSOLATI MENEDZSMENT

A B2B kapcsolati elméletek időbeli tanulmányozására számos kiváló tanulmány áll rendelkezésre, ezeket a változásokat az európai és az amerikai kutatók is igyekeztek feltárni. Az elméleti háttér áttekintésénél a menedzsment mellett B2B marketing irodalmakra is támaszkodunk, hiszen a kapcsolatok szerepének vizsgálata nehezen választható el a marketing szemlélettől, sőt a B2B kapcsolati marketing és menedzsment szakirodalmak sok átfedést mutatnak az egyes kategóriák értelmezésében. A B2B marketing előtörténetének szakaszolását nagyon alapos irodalmi feldolgozással mutatta be Piskóti István (2016), amely tanulmánytól jelen elemzés abban különbözik, hogy a cél nem a business marketing tudományterületi identitásának keresése, hanem annak feltárása, hogy az egyes szakaszok környezeti kontextusa, a beágyazottság miként befolyásolta a kialakuló nézeteket az üzleti kapcsolatok természetének vizsgálataiban során. Ez természetesen bizonyos átfedéseket mutat a felhasznált szakirodalmak terén.

3.1. A B2B menedzsment története- vissza a XIX. századba?

A B2B menedzsment trendjeinek széles skálájával találkozhatunk, és a szakaszolások is szerzőről-szerzőre változnak. Sheth és Parvatiyar (1995) három szakaszt határoztak (preindusztriális, indusztriális és a posztindusztriális), míg Wilkie és Moore (2003) öt fejlődési szakaszt különböztettek meg. Mindez szerintünk arra vezethető vissza, hogy ahogyan változtak a társadalmi gazdasági körülmények (kontextusok) úgy jelentek meg újabb és újabb megközelítések a gazdasági elméletekben, így a kapcsolati menedzsment elméleti iskolákra más tudományterületek is befolyással voltak, főként azok, amelyeket a beágyazottság kapcsán már részleteztünk. Az új gazdaságsszociológia, az intézményi közgazdaságtan, a viselkedésgazdaságtan, a hálózati elméletek mind-mind hatással voltak a kapcsolati marketing

paradigmákra. A legrészletesebb, mindenre kiterjedő és a B2B elméleti paradigma perspektíváját is felvázoló szakaszolást Mora és Johnston (2017) adják, akik éppen azt emelik ki, ami szakirodalmi elemzésünk lényege. Day (1996) tanulmányára hivatkozva Mora és Johnston hangsúlyozzák, hogy egy terület történetének követése feltárja annak alapjait, és a releváns okok azonosításával segít értelmezni a múltat, azaz a B2B menedzsment eredetének feltárása időbeli összefüggést teremt az elméletek fejlődése és az általános üzleti környezet között (Day, 1996). Nem választunk ki egyetlen szakaszolást sem, de igyekszünk kiemelni olyan mérföldköveket, amelyek feltevésünket - miszerint a széles értelemben vett beágyazottság figyelembe vétele nélkülözhetetlen az üzleti kapcsolatok természetének megismeréséhez - ha nem is igazolják, de legalább részben alátámasztják.

Hadjikhani és LaPlaca, (2013) nagyon átfogó képet adnak az elméleti és gyakorlati fejlődés kapcsolatáról, arról, hogy miként is alakult a B2B megközelítés időben. A szerzők szerint a B2B kapcsolati elmélet gyökere a XIX. századra vezethető vissza. A B2B elmélet fejlődését először a csereelmélet (tranzakció alapú) és a viselkedélmélet (magatartás alapú) megközelítések szembeállításával vizsgálják, majd áttekintik a legújabb fejleményeket. Az első regisztrált kísérlet az volt, amikor Wanamaker 1899-ben megjelent tanulmányában kifejtette, hogy az üzleti kontextusban az ügyfélkapcsolatok megértésére kell koncentrálni, és azzal érvelt, hogy egy harmonikus és fenntartható üzleti rendszerben *elengedhetetlen a szoros kapcsolat a termelők, a kiskereskedők és a végfelhasználók között*. Tadajewski (2008) szerint Wanamaker megelőzte korát, amikor viselkedési szempontokat is belefoglalt az üzleti elképzelésébe. A *racionalis közgazdasági elmélet egyeduralma oda vezetett, hogy míg a közgazdasági elmélet nem tudta megmagyarázni vagy megjósolni az összes B2B vásárlási döntést, csekély volt az akadémiai érdeklődés annak megértésére, hogy hogyan és miért tűnt úgy, hogy a „racionalis” döntéshozatal alóli kivételek száma növekszik*. A szerzők úgy gondolják, hogy a vizsgálat hiányának nagy része az üzleti életben és a tudományos életben tapasztalható rövid távú elfogultságnak köszönhető. A tranzakciók teljes egészében nagyon rövid időn belül tanulmányozhatók voltak, míg a számos tranzakció során kialakult kapcsolatok kialakítása és elemzése sokkal tovább tartott. Ebben a történelmi szakaszban egy olyan kontextusban alakultak ki az üzleti kapcsolatok, amelyeket az adott kor jellemzői határoztak meg. A keretrendszer - a kontextus - azonban jelentősen megváltozott, és ahogy más tudományterületek érdeklődése is a társadalmi hatások jelentőségére irányult, úgy változott meg a szemlélet a kapcsolati menedzsmentben is.

3.2. A nagy áttörés – az IMP Group

Míg a kapcsolati B2B elmélet fejlődése a huszadik század nagy részében szórványos volt, az elmúlt évtizedekben felgyorsult. Annak ellenére, hogy a hálózatokról és kapcsolatokról szóló első cikk 1940-ben jelent meg (Trynin, 1940), a szervezetek közötti kapcsolatok kutatása csak az 1980-as évek közepén, a kutatóintézetekből álló IMP Group megalakulásával bővült jelentős mértékben. Håkansson és társai (1982) interakciós perspektívát javasoltak a B2B kapcsolatok tanulmányozására, és ezzel kifejezetten a B2B kapcsolatok tartalmát nyitották meg. A viselkedésméletre épülő kapcsolatokat a feleket hosszú időn át egymáshoz kötő kötelékekkel magyarázzák, ahol a három létfontosságú elemet a diadikus párok közötti társadalmi, technológiai és gazdasági kapcsolatok jelentik. A B2B diádok elemzése jelentős megvilágításba helyezte az üzleti kapcsolatok alakulását, és bár a diádok magja, azaz a vevő és a szállító központi szerepet játszik az elemzésekben, hamar kiderült, hogy *más tényezők is szerepet játszanak ebben, és a diadikus határon túl létezik a B2B kapcsolat környezete is*. Több kutató számos környezeti tényezőt vizsgált, köztük Anderson és Narus (1998), Prahalad és Hamel (1994), valamint Morgan és Hunt (1994), akik az *elkötelezettség és bizalom* kapcsolati elemeit vezették be az interakciós perspektívába. Ezek az elméleti alapok az interakciós nézetet jobban hozzáigazítják a szervezeti viselkedés és dinamika, a társadalmi csere és a rendszerelméletek elképzeléseihez. A hálózatkutatók a diádok kapcsolatainak (gazdasági, viselkedési és technológiai) háromoldalú kezelését kiterjesztették több félre is, olyan fogalmakat használva, mint a konnektivitás és az üzleti hálózatokba való beágyazottság. Amennyiben mindezt a kontextus változása alapján közelítjük meg, akkor ki kell emelnünk azt aényt, hogy ebben az időszakban a B2B együttműködések elmélyültek, egyre szélesebbé váltak, és a globalizációs folyamatok is egészen más keretrendszerben valósultak meg, mint korábban.

Bár az előzőekben vázlatosan ismertetett gondolatokban jelen van a beágyazottság, napjaink változásai megkövetelik az ennél sokkal szélesebb kontextusban való gondolkodást a kapcsolati menedzsment irányait illetően.

4. ÖSSZEGZÉS - A KAPCSOLATI MENEDZSMENT KUTATÁSI IRÁNYOK INTEGRÁLÁSÁNAK DILEMMÁI

A kétezres években olyan drámai változások mentek végbe a környezetben, amelyekre egyelőre minden szempontból nehéz válaszokat adni. A legfontosabb változásokat sokan és sokféleképpen próbálják elemezni, hol több, hol kevesebb sikerrel. Egy biztos: az a kontextus, amelyben a szerzők napjainkban megpróbálják feltárni a B2B együttműködések természetét sokkal bonyolultabb, mint korábban volt. A digitális ökoszisztémák sokfélesége már most is

széles, és a legtöbb jól ismert ökoszisztéma több iparágra kiterjed, és különböző iparágakat, partnereket, versenytársakat, ügyfeleket és vállalkozásokat érint. Ez szembeszáll az iparág hagyományos gondolkodásmódjával is. Az „ellenőrzés és központosítás” megközelítés szétesik, és megjelenik az „összekapcsolás és kombinálás” gondolkodásmódja.

A történeti részben láthattuk, hogy a környezeti tényezők változásai sokkal lassabbak, kevésbé komplexek, talán jobban követhetők voltak. Napjainkban azonban az ökoszisztéma minden szelete változási támadásba kezdett, amelyhez való alkalmazkodás igencsak próbára teszi nem csak a gazdasági szférát, de az egész társadalmat is. Az egyik legfontosabb cél annak megértése, hogy ezek a digitális ökoszisztémák nem képesek egyetlen résztvevővel fennmaradni. A működéshez különböző szerepek szükségesek. Anggraeni és munkatársai (2007) tanulmányukban arra törekszenek, hogy megvizsgálják, hogyan lehet az ökoszisztéma metaforát megerősíteni és kutatási perspektíva felé fejleszteni. Teszik ezt úgy, hogy először meghatározzák azokat a szempontokat, amelyek az egyes vállalatok és üzleti hálózataik kapcsolatának vizsgálata során központi szerepet játszanak. A tanulmányban azonosított szempontok, az üzleti ökoszisztéma perspektívájának központi elemei (a hálózatban lévő cégek jellemzői és szerepei(stratégiai), a hálózat szerkezete és dinamikája, a cégek és a hálózat teljesítménye és végül a hálózat irányítása) továbbfejlesztésének lehetőségei adóttak. A szerzők szerint mindezeket a (társadalmi) hálózatelmélet, a biológiai ökoszisztéma elmélet és a komplex adaptív rendszerelmélet segítségével célszerű vizsgálni. A szerzők négy alapvetően azonosítottak, amelyek a komplex adaptív rendszerek elméletéből származnak, és amelyek felhasználhatók az irányítási mechanizmusok konceptualizálására: nevezetesen a koevolúció, az emergencia, az önszerveződés és az alkalmazkodás. Javasolják ezen *alapvető szempontok integrálását egy átfogó komplexitási/ökoszisztéma-logikába*, azaz a piaci feltételek, a stratégiai cél, a versenyelőny, az utánozhatóság, az időhorizont, a befolyás forrása, a kapcsolat jellege, az érintettek központi-, vagy határszerepe fontosak lehetnek a további kutatásokban. Az evolúciós közgazdaságtan, a gazdaságszociológia a viselkedésgazdaságtan és akár a játékelmélet bevonása nélkül ez a perspektíva nem lehet sikeres. A „sokkszerű” változások közötti eligazodást nehezíti a problémák fragmentálódása, amely visszaköszön a szakirodalmakban is. A szakmai folyóiratok hihetetlen mértékben specializálódnak, és bár az „új világ” a digital system” a komplexitást, a nyitottságot ígéri, ahol az önszerveződésnek óriási szerepe van, ez egyelőre nem igazán érhető tetten a legújabb szakirodalmakban.

A tanulmány írásakor éppen túl vagyunk a pandémián, amely igencsak megbolygatta a B2B kapcsolatokat, és ma közel három hete háború van Európában. A humanitárius katasztrófán túl a világ gazdasági kapcsolatrendszerei óránként változnak, a nagy nemzetközi cégek mellett a

legkisebb vállalkozások is érzik ennek hatását. Ha más nem is, ezek a nagyon rövid idő alatt lezajlott drámai változások felhívják a figyelmet arra, hogy miközben a hálózatok, a 4.0, a digitalizáció, az ökoszisztéma állt az elemzések középpontjában, a tágabb beágyazottság egy pillanat alatt írta felül a korábbi környezeti kontextust. A geopolitikai érdekek mindent átrajzoltak, amit korábban fontos kutatási területeknek hittünk. A globalizáció, a kölcsönös függés a jövőben egy más dimenzióban lesz csak értelmezhető, ahol a globális környezeti tényezők változásainak nem csupán előnyeit, hanem kockázatait is mérlegelni kell majd.

IRODALOMJEGYZÉK

- Anderson, A.R. & Miller, C. (2003). Class matters: Human and social capital in the entrepreneurial process. *Journal of Socio- Economics*, 32(1), 17–26.
- Anderson, J. & Narus, J. (1994). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnership. *Journal of Marketing*, 54 pp. 42-58
- Anggraeni, E. , Hartigh, E., & Zegveld, M. (2007). Business ecosystem as a perspective for studying the relations between firms and their business networks. ECCON, Delft University of Technology, Department of Technology, Strategy and Entrepreneurship. <https://www.researchgate.net/publication/228931933>
- Block, F. (2001). *The Great Transformation: The Political and Economic Origins of our Time by Karl Polanyi*, Introduction', Block, F. (Ed), Boston, Beacon Press, xviii–xxxviii.
- Coase, R. H. (1960). The Problem of Social Cost. *CreateSpace Independent Publishing Platform*.
- Day, G. S. (1996). Using the past as a guide to the future: Reflections on the history of the journal of marketing. *Journal of Marketing*, 14–16.
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddednes. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510. <https://doi.org/10.1086/228311>
- Granovetter, M. (1992). Economic institutions as social constructions: a framework for analysis. *Acta sociologica*, 35(1), 3-11. <https://doi.org/10.1177/000169939203500101>
- Hadjikhani, A & LaPlaca, P. (2013). Development of B2B marketing theory. *Industrial Marketing Management*, 42 (3), pp. 294-305.
- Håkansson, H. (1982) (ed.). *International marketing and purchasing of industrial goods: An interaction approach*. Chichester, John Wiley & Sons
- Håkansson, H. & Snehota, I. (1995). *Developing relationship in business networks*. Routledge, London

- Hámori, B. (1998). *Érzelemgazdaságtan - A közgazdasági elemzés kiterjesztése*. Kossuth Kiadó.
- Jack, S.L. & Anderson, S.L. (2002). The effects of embeddedness on the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, 17(5), 476–87.
- Krémer, B. (2016). Az „új közgazdaságtanról” – Polányi Károly kölcsönbe vett szemüvegén keresztül...(Heurisztika és program). *Szociológiai Szemle*, 26(1): 49-95
- Mora Cortez R., & Johnston W.J. (2017). The future of B2B marketing theory: A historical and prospective analysis. *Industrial Marketing Management*.66:90–102
<http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.07.017>
- Morgan, R.M. & Hunt, S.D. (1994). The commitment–trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58 (3) pp. 20-38
- Piskóti, I. (2016). *A business marketing identitása - elméleti, kutatási trendek, az innovációvezérelt modell*. *Vezetéstudomány - Budapest Management Review*, 47 (4). pp. 35-44. DOI 10.14267/VEZTUD.2016.04.07.
- Polányi K. (1976). A gazdaság mint intézményesített folyamat. In: *Az archaikus társadalom és a gazdasági szemlélet*. Budapest: Gondolat Könyvkiadó.
- Prahalad, C.K. & Hamel, G.(1 994). Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm? *Strategic Management Journal*, 15 (1) pp. 5-16
- Rabin, M. (1998). Psychology and Economics. *Journal of Economic Literature*, 36(1), 11-46.
- Sheth, J. N. & Parvatiyar, A. (1995). The evolution of relationship marketing. *International Business Review*, 4/4.: p. 397-418
- Slotte- Kock, S. & Coviello, N. (2010). Entrepreneurship research on network processes: A review and ways forward’, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 34, 31–57.
- Szántó Z. (1994). A gazdaság társadalmi beágyazottsága. *Szociológiai Szemle*, (3), 141-145.
- Tadajewski, M. (2008). Relationship marketing at Wanamaker's in the nineteenth and early twentieth centuries. *Journal of Macromarketing*, 28 (2) (2008, June), pp. 169-182
- Trynin, B. (1940). Cooperative marketing: The good and the bad. *Journal of Marketing*, 4 (3) (1940), pp. 252-257
- Tversky, A. & Kahneman, D (1991). *Ítéletalkotás bizonytalanság mellett: heurisztikák és torzítások*. eds. Pápai, Z. & Nagy, P. *Döntésméleti szöveggyűjtemény*. Budapest: Aula Kiadó, 77-93.
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition: the paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42, 35–67.

- Wanamaker, J. (1899). A little handbook of Philadelphia together with certain annals of the Wanamaker system. *American Academy of Political and Social Science*, 15(13), 123–135.
- Whittington, R. (1992). Putting Giddens into action: social systems and managerial agency. *Journal of Management Studies*, 29(6), 693–712.
- Wilkie, W. & Moore, E. (2003). Scholarly research in marketing. Exploring the four areas of thought development. *Journal of Public Policy & Marketing*, 22.: p. 116-146

VEZETÉSI PARADIGMÁK ÉS HALLGATÓI VEZETŐFEJLESZTÉS, AVAGY MELYEK AZ EREDMÉNYES FELSŐOKTATÁSI PROGRAMOK?

KURÁTH GABRIELLA

Egyetemi docens

Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Vezetés- és Szervezéstudományi

Intézet

kurath.gabriella@ktk.pte.hu

BENKE MARIANN

Adjunktus

Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Vezetés- és Szervezéstudományi

Intézet

benkem@ktk.pte.hu

Absztrakt

A mai körülmények között kimagasló jelentőséggel bír a gazdasági felsőoktatási intézményekben tanuló hallgatók vezetői kompetenciáinak és képességeinek fejlesztésére. A bevezető fejezet leírja a legfontosabb vezetéselméletben ismeretes paradigmákat (Kispál-Vitai 2013), valamint foglalkozik a fontosabb vezetőfejlesztési módszerekkel (Rajcsányi-Molnár et al. 2019).

A cikk utolsó fontosabb egysége az empirikus kutatás bemutatására teszi a hangsúlyt, amelynek alapját képezi egy kvantitatív kérdőív feldolgozása, amely alapjául a Diplomás Pályakövető Rendszer eredményei szolgáltak. A minta két fontos részből állt, az első a végzett hallgatók (N:6233) válaszára fókuszált – összesen 1029 válasz -, akik szerint legfontosabb fejlesztési módszerek: (1) a szakértői előadások, tréningek és workshopok; (2) az elméleti tudás átadása; (3) és a vezetői tanácsadási kurzusok. A minta második része a jelenleg is a képzésben részt vevő hallgatók véleményét kérdezte le (N:14361) – ahol az összes válasz 1924 volt -, ezek a válaszok sorrendben: (1) tréningek és workshopok; (2) szakértői előadások; (3) menedzsment tanácsadási kurzusok; (4) elméleti tudás átadása.

Kulcsszavak: vezetés, felsőoktatás, vezetőfejlesztés

Abstract

Nowadays it is important to focus on the development of leadership skills and competencies of the students who are studying in higher education institutions. The introduction part of the paper describes the most important paradigms of leadership (Kispál-Vitai, 2013). According to Rajcsányi-Molnár et. al. (2019), the most common leadership development methods: are coaching, facilitation and training. The last part of the paper focuses on empirical research which is based on a quantitative questionnaire from the graduate career. There were two parts of the sample, the first part of the sample contained (N: 6233)1029 answers from the graduated students and the second part of the paper contained (N:14361) 1924 answers from the nongraduated students. The most common leadership development methodology was according to the nongraduated students: (1) training and workshops, (2) professional lectures, (3) management consulting courses, and (4) theoretical knowledge. The most common leadership development methodology was according to the graduated students: (1) professional lectures, training, and workshops; (2) theoretical knowledge; (3) management consulting courses.

Keywords: leadership, higher education, leader development

1. BEVEZETÉS

Jelen tanulmányban a felsőoktatás által kínált vezetőfejlesztési lehetőségre fókuszálunk, és javaslatokat fogalmazunk meg a főbb vezetőfejlesztési témakörökre vonatkozóan is.

Abból indultunk ki, hogy milyen módon tudja a hallgatók vezetői szerepre való felkészítését, fejlesztését támogatni a felsőoktatás. Ennek érdekében mind a frissen végzett hallgatókat, mind a jelenlegi hallgatókat megkérdeztük a vezetőfejlesztő programok eredményességéről, arról, hogy tapasztalataik szerint mennyire eredményesek a hallgatók vezetővé válását támogató felsőoktatási programok.

A kiinduló kutatási kérdésünk, hogy különbözik-e a két vizsgált célcsoport véleménye a programok eredményességéről, és ha igen, akkor melyik csoport ítéli jobbnak, eredményesebbnek a jelenlegi kínálatot?

A kutatási kérdés megválaszolásához elsőként irodalomkutatást végeztünk a vezetés elméletének és paradigmáinak változásaival kapcsolatosan, illetve foglalkoztunk a vezetőfejlesztés főbb lehetőségeivel a felsőoktatásban. A terjedelmi korlátok miatt csak az általunk vizsgált témakörhöz közvetlenül kapcsolódó területekre fókuszáltunk.

Ezt követően primer felmérés eredményeit összegeztük, majd javaslatokat fogalmaztunk meg a továbblépésre vonatkozóan.

2. VEZETÉS ÉS VEZETŐFEJLESZTÉS

2.1. A vezetélmélet paradigmáinak változása

A vezetői tulajdonság és magatartás tanulmányozása, valamint vezetői tevékenység hatékonyságának előrejelzése a jelenlegi gazdasági körülmények között kimagasló jelentőséggel bír. Ahhoz, hogy megértsük és előre tudjuk jelezni napjaink vezetőinek viselkedését, valamint hatékonyan tudjuk képezni a leendő vezetőket, fontos tisztában lenni a vezetélmélet fontosabb paradigmáinak fejlődésével. Mindenekelőtt fontos definiálni, hogy mit jelent maga a vezetés tevékenysége, melyhez hazai és nemzetközi szerzők véleményét is figyelembe vesszük. Kispál-Vitai (2013) Yukl (2002) elméleti megfogalmazására reflektálva úgy értelmezi, hogy a vezetés egyrészt egy szerep, másrészt pedig meghatározhatjuk, mint a társadalom egy befolyásolási lehetőségét is, amely egyaránt hat a racionalitásra és az egyének érzelmeire. Lucier & Achua (2010) véleménye szerint a vezetés nem más, mint az a folyamat, ahol az egyén befolyásolja a csoportot a közös cél elérésére. Griffin (2017) szerint a vezetés esetében két fókusz különböztethető meg, ahol az egyik a folyamatra, a másik pedig a tulajdonságra fókuszál. A folyamat alatt azt értjük, amit a menedzser éppen csinál: befolyással van a csoportra és ezen keresztül a szervezet céljaira egyaránt, valamint motiválja a csoport tagjait a célérésre, segít a csoportnak a szervezeti kultúra megértésében.

Másrészt a vezetés egy tulajdonság, attribúció, amely jellemzők segítségével az egyén az adott személyt vezetőnek észleli. A vezető egyrészt az a személy, akinek van hatalma, hogy megváltoztassa mások viselkedését, valamint az a személy, akit a követők vezetőjüknek elfogadnak. (Griffin et al. 2017)

A fenti definíciókat összegezve mindenképpen egy olyan folyamatról beszélünk, amikor a vezetés definícióját próbáljuk meghatározni, ahol az egyén befolyásol egy csoportot a szervezetben - akiket követőknek nevezünk - arra, hogy elérjék a közös célokat.

A vezetés definíciójának leírása után érdemes vizsgálni a legfontosabb irányzatok és paradigmák változásait, fejlődését is, amelyhez Lucier & Achua (2010) és Kispál-Vitai (2013) elméleteit hívjuk segítségül, a szerzők a vezetélméleteket a következőképpen osztályozzák:

- tulajdonság alapú elméletek: megpróbálják azonosítani az egyének azon fizikai tulajdonságait, amelyek segítenek abban, hogy hatékony vezető legyen. Ilyen

tulajdonságok lehetnek a magas energiaszint, a kinézet, erőszakosság, rábeszélő képesség, önállóság, dominancia.

- viselkedési elméletek: arra helyezik a hangsúlyt, hogy meghatározzák azokat a megkülönböztető stílusokat, amelyeket a sikeres vezetők alkalmaznak, illetve meghatározzák a vezetői munka jellegét. A hatékony vezetői viselkedésnek két típusa különböztethető meg, az egyik a feladatorientált, a másik pedig a kapcsolatorientált.
- kontingencia elmélet(ek): a vezető megfelelő stílusát magyarázzák, amely a vezetőn, követőkön és a szituáción múlik. Az elmélet szempontjából fontos, hogy megpróbálja előre jelezni azt, hogy melyik jellemvonás (kapcsolat, feladatorientáció) lesz eredményes egy adott szituációban.
- integrált elméletek: kísérletet tesznek arra, hogy a fenti három módszert vegyítsék, hogy meg tudják magyarázni a vezető sikerességének az okát a követők befolyásolása során. Természetesen érdekes kérdés annak vizsgálata is, hogy különböző szituációkban miért viselkednek másképpen a követők.

A fenti osztályozás mellett ki kell emelni azt, hogy a menedzsment tudomány vezetéselmélettel kapcsolatos paradigmái is változáson mentek keresztül, ugyanis a hagyományos autokratikus menedzsmentfelfogás felől egy elmozdulás figyelhető meg az újabb stílust képviselő participatív menedzsment felé. Ezek az elméletek a menedzsment és vezetéselméleti diszciplínákat integrálják és a hangsúlyt a menedzser, illetve az alkalmazottak vezetői képességének fejlesztésére helyezik (Lucier & Achua 2010, Kispál-Vitai 2013). A paradigma fontos tanulsága, hogy tanulással elsajátíthatóak a legsikeresebb vezetői viselkedésminták, amelyek sikeresség teszik a menedzsereket. A fentiek okán releváns kérdés azt vizsgálni, hogy hogyan válhat hatékonyabbá a hazai vezetőképzés és fejlesztés.

2.2.Vezetőfejlesztés

A vezetés kérdéseivel foglalkozó szakembereket a kezdetektől foglalkoztatja, hogy tanulható-e a vezetés. A vezető a saját szakterületén jártas szakember, a vezetésben, mint szakmában is jártasnak kell lennie. A hatékony vezetéshez elengedhetetlen a vezetői kompetenciák megléte, ezek fejlesztésére számos módszer létezik. Rajcsányi és szerzőtársai szerint a vezetőfejlesztés három meghatározó módszere a coaching, facilitátor, tréningmódszer (Rajcsányi-Molnár et al. 2019). A fentieket erősíti meg a nemzetközi Cranet kutatás is, amely szerint a vizsgált öt országban nagy hangsúlyt fektetnek a menedzserek képzésére. Az eredmények alapján a leghatékonyabb vezetőfejlesztő módszer a coaching, ezt a megkérdezett szervezetek több mint 50%-a alkalmazza (Cranet 2017, Szlávicz 2019).

Vezetőfejlesztésre a felsőoktatásban is több lehetőség áll rendelkezésre, képzési programok, tréningek, különféle hallgatói szolgáltatások támogatják a hallgatókat, a leendő vezetőket. A programok fejlesztése során a hallgatói véleményeket felhasználva az eredményes vezetői munkához szükséges vezetői kompetenciák feltárása is megtörténik (Filep et al. 2020, Pierog & Dajnoki 2020, Pierog et al. 2017). A kompetenciafejlesztés az oktatás során, a hallgatói szolgáltatásfejlesztésben és önfelkészítés útján is megvalósulhat (Sipos et al. 2020), ugyanakkor nagyon fontos kérdés, hogy milyen konkrét módszerekkel támogathatja a felsőoktatás a leendő vezetőket.

A fentieket figyelembe véve megállapítható, hogy érdemes és kell is a hazai vezetők fejlesztésének kérdésével foglalkozni, és azt az elméletben és a gyakorlatban is vizsgálni, ugyanis a vezető viselkedése alapvetően befolyásolja a követők motivációját és a szervezeti célulérést, mindezen keresztül pedig a szervezet teljesítményét. Kiváló terep az elemzésre a Diplomás Pályakövető Rendszer felmérései, amelynek egyetemi tapasztalatait kívánja megosztani a tanulmány a későbbiek során.

3. A HALLGATÓI VEZETŐFEJLESZTÉS LEHETŐSÉGEI

3.1. Módszertan

A felmérés a Pécsi Tudományegyetemen megvalósított Diplomás Pályakövető Rendszer részeként valósult meg, ennek során kvantitatív megkérdezések valósultak meg online standard kérdőívek segítségével 2021. év tavaszán (Kuráth et al. (2021). A vizsgálat az alábbi két csoportokra és témákra terjedt ki:

- Fiatal munkavállalói (1-5 éve végzetek) felmérés: a munkatársak közvetlen vezetőinek értékelése, javaslatok felsőoktatási fejlesztési lehetőségekre
- Hallgatói felmérés: elvárások a jövő vezetőivel szemben, vezetői kompetenciák, javaslatok vezetőfejlesztési lehetőségekre a felsőoktatásban

Az alapsokaság meghatározásához a PTE végzett hallgatói statisztikájából indultunk ki, ezt összevetettük a Neptun Egységes Tanulmányi Rendszer adatbázisának az adataival. Ahol a kiküldött kérdőív alapján létrejött minta nem lett reprezentatív, ott statisztikai súlyozással reprezentatív mintát állítottunk elő. A mintavételi arányok és elemszámok jó minőségű becslésekre adnak lehetőséget, a feldolgozást matematikai-statisztikai módszerekkel, az SPSS szoftver segítségével végeztük.

Jelen tanulmányban a terjedelmi korlátok miatt egy kérdést vizsgáltunk meg a két mintán, miszerint a megkérdezettek tapasztalatai szerint milyen eredményesen támogatják a hallgatók vezetővé válását a felsőoktatás által kínált alábbi programok. A válaszokat tízfokozatú skálán mértük, ahol a 10 nagyon eredményes, 1 egyáltalán nem eredményes kategóriát jelöl.

3.2. Eredmények

3.2.1. Végzett hallgatók

A felmérés során a 6 223 megkeresett végzett hallgató közül 1 029 fő töltötte ki a kérdőívet, amely 16,54%-os válaszadási arányt jelent. Kérdésenként változó a válaszadók száma, a válaszadók pontos számát minden esetben külön jelöltük a táblázatban. A mintában a nemek aránya a következőképpen alakult: nők 68%, férfiak 32%. Életkor szerint a legtöbb válasz a 26-35 év közöttiektől érkezett, míg az 56 évnél idősebbek alapsokasága igen alacsony. A legtöbb válaszadó a piaci szférából került ki, 49%, de az állami szférában dolgozók aránya 46%, a nonprofit szférát 5% végzett képviseli. A megkérdezettek 11%-a vezetőként dolgozik, közel 90% pedig beosztotti státuszban van.

1. táblázat. A hallgatók vezetővé válását támogató felsőoktatási programok eredményessége a végzettek véleménye alapján

Felsőoktatási programok	Eredményesség				
	n	Átlag	Medián	Módusz	Szórás
Céges szakértők felkérése előadások, programok tartására	780	7,0	8	10	2,5
Vezetőfejlesztési tréningek, workshopok	723	7,0	8	10	2,7
Coaching, mentoring	754	6,9	7	10	2,5
Vezetőfejlesztési kurzusok	704	6,9	7	10	2,7
Vezetőfejlesztési rövid ciklusú képzések (6-12 hónap)	666	6,9	7	10	2,7
Elméleti ismeretanyag	868	6,5	7	7	2,4
Vezetési tanácsadás kurzus hallgatók számára	667	6,4	7	8	2,6

Forrás: Kuráth et al. (2021)

A fenti táblázat (1. táblázat) tartalmazza a végzett hallgatók véleményét a felsőoktatás által kínált programokról, arról, hogy milyen eredményesen támogatják a hallgatók vezetővé válását. A legeredményesebb gyakorlat a végzettek szerint a céges szakértők felkérése előadások, programok tartására (7,0), emellett jelentős még a vezetőfejlesztési tréningek, workshopok sikeressége is (7,0). A legkevésbé eredményes program a végzettek véleménye alapján a hallgatók számára tartott vezetési tanácsadás kurzus (6,4) és az elméleti ismeretanyag átadása (6,5).

3.2.2. PTE hallgatók

Az aktív hallgatók esetében a magyar nyelvű képzésben résztvevő alap-, mester- és osztatlan képzéseken résztvevő, e-mail címmel rendelkező hallgatókat kérdeztük meg, a vizsgált 14 361 főből 1 924 fő töltötte ki a kérdőívet, így kitöltési arány 13,40%. Kérdésenként változó a válaszadók száma, a válaszadók pontos számát minden esetben külön jelöltük a táblázatban. Nemek szerint vizsgálva a mintát, több női válaszadó volt (72%), mint férfi (28%). Életkor szerint a legtöbb válasz a 25 éves vagy annál fiatalabbaktól érkezett (73%).

2. táblázat. A hallgatók vezetővé válását támogató felsőoktatási programok eredményessége a hallgatók véleménye alapján

Felsőoktatási programok	Eredményesség				
	n	Átlag	Medián	Módusz	Szórás
Vezetőfejlesztési tréningek, workshopok	839	7,7	8	10	2,3
Céges szakértők felkérése előadások, programok tartására	840	7,7	8	10	2,3
Vezetőfejlesztési kurzusok	839	7,6	8	10	2,4
Coaching, mentoring	839	7,6	8	10	2,3
Vezetőfejlesztési rövid ciklusú képzések (6-12 hónap)	840	7,6	8	10	2,5
Vezetési tanácsadás kurzus hallgatók számára	838	7,3	8	10	2,4
Elméleti ismeretanyag	839	7,2	8	10	2,4

Forrás: Kuráth et al. (2021)

A fenti táblázat (2. táblázat) tartalmazza a jelenlegi hallgatók véleményét arra vonatkozóan, hogy a felsőoktatás által kínált programok milyen eredményesen támogatják a hallgatók vezetővé válását.

A legeredményesebb gyakorlat a mintában szereplő megkérdezett hallgatók szerint a vezetőfejlesztési tréningek, workshopok (7,7) és a céges szakértők felkérése előadások, programok tartására (7,7). A legkevésbé eredményes program a jelenleg a megkérdezett tanulók véleménye alapján az elméleti ismeretanyag (7,2), és a vezetési tanácsadás kurzus (7,3).

4. ÖSSZEFOGLALÁS

A felsőoktatás és a munkaerőpiac közös érdeke a hallgatók támogatása a vezetői kompetenciáik fejlesztésében.

A tanulmányban a vezetőfejlesztés különböző, jelenleg is működő felsőoktatási formáit vettük számba, és a végzettek, valamint a jelenlegi hallgatók értékelései alapján néztük meg ezek eredményességét. Megállapítottuk, hogy a válaszoló hallgatók körülbelül fele értékelte a vezetőfejlesztési eszközöket, a végzeteknél ez az arány magasabb. Az alacsony hallgatói válaszadási számok két területet jelezhetnek, egyrészt vannak, akik nem érdeklődnek a programok iránt, mert a felmérésből kiderült, hogy 19%-uk nem szeretne vezető lenni, és 35% bizonytalan, ugyanakkor a válaszadók majdnem fele (46%) szeretne vezetőként dolgozni a végzést követően (Kuráth et al. 2021). Másrészt jelentős különbségek vannak a karok képzési kínálata között a vezetőfejlesztés területén, ezért nem mindenkinek volt lehetősége a programokon részt venni.

Megállapíthatjuk továbbá, hogy válaszadóink szerint a hallgatók vezetővé válását támogató felsőoktatási programok átlag feletti mértékben eredményesek a jelenlegi hallgatók és a végzettek szerint is, ugyanakkor a végzettek alacsonyabbra értékelik a programokat, ez azért is érdekes, mert ők azok, akik már a gyakorlatban, a munkájuk során meg tudták tapasztalni a felsőoktatási vezetőfejlesztés eredményességét.

Az eredmények alapján a céges gyakorlatok, a vezetők bevonása a képzési folyamatba és a vezetőfejlesztési tréningek, workshop-ok fejlesztése indokolt. Ugyanakkor az elméleti megalapozás is szükséges, de a konkrét oktatási módszerek kiválasztásához a fiatal generáció tanulási motivációit és szokásait is szükséges figyelembe venni (Pál & Töröcsik 2013, Sipos et al. 2020), a hagyományos oktató központú előadások helyett a digitális eszközök használata és az élményközpontúság fokozhatja a programok eredményességét.

További kutatási irányok is megfogalmazhatók, egyrészt az egyes karok, tudományterületek képzési programjai közötti különbségek vizsgálata, másrészt a konkrét hallgatói programok fejlesztő hatásának kimutatása a munkaerőpiaci és vezetői karrierjének elemzése során. Továbbá a vezetőfejlesztési trendek alapján további programok beiktatása, fejlesztése is szükséges a felsőoktatási programokba, hiszen a vezetés egy szakma, amely tanulható, és az alapjai már a felsőoktatási intézményekben is elsajátíthatók.

HIVATKOZÁSOK

Cranet (2017). *Cranet survey on Comparative Human Resource Management – International Executive Report*.

Filep R., Ujhelyi M. & Barizsné Hadházi E. (2020): *Az ideális vezetői tulajdonságok hallgatói vélemények alapján*. In: Balogh, Gábor; László, Gyula; Sipos, Norbert (szerk.) Farkas Ferenc II. Nemzetközi Tudományos Konferencia. Pécs, Magyarország: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet.

Griffin, R. W. (2017). *Management* (Twelfth Edition). Texas A&M University, Cengage Learning.

Griffin, R. V., Phillips, J. M. & Gully, S. M. (2017). *Organizational Behavior, Managing People and Organization* (Twelfth Edition). Boston: Cengage Learning

Kispál-Vitai, Zs. (2013). *Szervezeti viselkedés*. Pearson, Harlow

Kuráth G., Szabó-Bálint B., Sipos N. & Jarjabka Á. (2021). *A vezetői bizalom kiépítésének kulcsterületei*. Pécs, Magyarország: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar (PTE KTK), 36 p.

Lussier, R. N. & Achua, C. F. (2010). *Effective Leadership*. South Western, Cengage Learning

Pierog A. & Dajnoki K. (2020). *Vezetőkkel szembeni tulajdonság-elvárások*. In: Balogh, Gábor; László, Gyula; Sipos, Norbert (szerk.) Farkas Ferenc II. Nemzetközi Tudományos Konferencia. Pécs, Magyarország: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet.

Pál E. & Töröcsik M. (2013). *Irodalmi áttekintés a Z generációról. Tudománykommunikáció a Z generációnak*. PTE KTK Kiadó, Pécs.

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.

Rajcsányi-Molnár M., Balázs L., & András I. (2019). *A vezetői készségfejlesztés meghatározó gyakorlata(i)*. In: László, Gyula; Németh, Julianna; Sipos, Norbert (szerk.) *Vezető és menedzser: Emlékkötet Farkas Ferenc születésének 70. évfordulójára*. Pécs, Magyarország: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet.

Sipos N., Kuráth G. & Gyarmatiné Bányai E. (2020). A frissdiplomások kompetenciái és a bérek kapcsolata. A kompetenciafejlesztés lehetőségei a felsőoktatásban. *KÖZGAZDASÁGI SZEMLE* 67: 11 pp. 1130-1153., 24 p.

Szlávicz Á. (2019). A vezetők szerepe Közép-Kelet Európában – empirikus kutatások tükrében. In: László, Gyula; Németh, Julianna; Sipos, Norbert (szerk.) *Vezető és menedzser: Emlékkötet Farkas Ferenc születésének 70. évfordulójára*. Pécs, Magyarország: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet.

Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*. 5. kiadás Prentice Hall International Inc. Upper Saddle River, New Jersey

HA TÉNYLEG MENEDZSMENT FORRADALMAT AKARUNK – MODELLEK A RENDSZER- ÉS A MENEDZSMENTTUDOMÁNYBAN

ZIEGLER ÉVA

Rendszerkutató szakmérnök, egyetemi vendégoktató

eva.ziegler@zieglercons.com

Absztrakt

A menedzsmenttudomány módszertanainak három fő alkotórésze nem egyenszilárdságú. Az elmélet része kifejezetten magas színvonalú, és igen nagy számú magas szintű módszert is kínál a gyakorlati menedzserek számára. Ahhoz azonban, hogy a humán rendszereink irányítása valóban forradalmian megújuljon és minőségileg ugyanolyan magas szintű eredményei legyenek a humán rendszerekben, mint a rendszertudományban kidolgozott irányításelmélet eredményeivel dolgozó automatikának, kibernetikának, mesterséges intelligenciának stb. – a harmadik részt, az alkalmazott módszerek mögött álló modelljeinket felül kell vizsgálnunk és a fejlődés potenciális akadályait ki kell küszöbölnünk. Ehhez megkerülhetetlen, hogy a menedzsmenttudomány megismerje és integrálja a rendszertudomány e téren elért eredményeit. Amíg a két tudomány egymástól függetlenül halad, a humán rendszerek irányításának módszertanában nincs esélyünk valódi forradalmi változásra.

Kulcsszavak: Rendszertudomány, menedzsmenttudomány, irányítástudomány, információtudomány, menedzsment modellek

1. A MENEDZSMENTTUDOMÁNY MODELLEZÉSI PROBLÉMÁJÁNAK BEMUTATÁSA

A menedzsmenttudományban napjainkra igen széleskörű elméleti tudás és gyakorlati tapasztalat, valamint rendkívül nagy számú módszer és modell áll rendelkezésünkre. Nincs a menedzselésnek olyan területe, amelyben ne találnánk részletesen kidolgozott, legmodernebb informatikai eszközökkel támogatott módszertanokat (*Módszertan: elméleti alap + az alapra épülő képes modell + a modell alkalmazásának gyakorlati módszere*). Mégis, a világunkban zajló folyamatok eredményeit megnézve, a konkrét humán rendszereink irányításának, vagyis menedzselésének a fejlesztésében mintha körbe-körbe járnánk: a legjobb szándék és a legjobb módszerek bevetése ellenére nem értünk el olyan minőségi ugrást a világ humán elemekkel

bővített rendszereinek menedzselésében, mint amelyet a fizika, a valós világot leíró tudományunk elért a valós rendszerek irányított folyamatainak megismerésében, mint amelyet az irányítástudomány és az információtudomány elért a valós rendszerek tényleges irányításában a képzetes rendszerek modellalkotó erejének felhasználásával.

A probléma gyökerét nehéz kibányászni az elmúlt évtizedekben felhalmozott óriási menedzsmenttudományos ismeretmennyiség alól. Menedzsmenttudósként, menedzserként, ha egy elméleti, vagy méginkább egy gyakorlati kérdésben elakadunk és azt látjuk, hogy nem működik megfelelően egy rendszerünk, akkor értelemszerűen a saját ismerettárunkban keressük a megoldást. És nem fogjuk meglegelni, mert az nem ebben a halmazban található. A módszereink rendkívül magas szintűek – de a modellek, amelyeken azokat alkalmazzuk, nem konzisztensek a módszerekkel. A modelljeink több ponton hibásak.

Azért hibásak, mert egy vagy több ponton nem megfelelően kapcsolódnak a) ahhoz az elméleti háttérhez, amely a valós rendszerek működését ténylegesen leírja, vagyis a kvantum- és makrofizikai alapokhoz; b) az valós és képzetes rendszerek kapcsolatát megteremtő irányítástudomány tényszerű ismeretihez; c) a képzetes rendszereket keretbe foglaló információtudomány konkrét fogalmaihoz és definícióihoz.

Ezt a gondolatot már egy korábbi Farkas Ferenc konferencián és az ahhoz kapcsolódó tanulmányomban is fölvettem (Ziegler, 2020). Abban a dolgozatban a modellezési problémák közül néhányat a fő téma indoklása érdekében röviden be is mutattam, de az a tanulmány egy lehetséges új módszertani megoldásra, a *Rendszercoachingra* koncentrált a továbbiakban (részletesebben: Ziegler, 2019).

Azóta több pozitív visszajelzést kaptam, hogy már az a felsorolás is új ötleteket adott és segítséget jelentett újabb gyakorlati projektek és programok során, viszont ugyanakkor erősen biztattak arra, hogy térjünk még vissza az alap problémára, és kíséreljük meg részletesebben áttekinteni a főbb modellezési hibákat. Ehhez végül a következő Farkas Ferenc Konferencia hívószava: „...menedzsment *forradalmak*” adta meg számomra a végső lökést.

Amikor a modellezés hibájáról beszélek, az nem pejoratív, és természetesen egyáltalán nem azt jelenti, hogy minden modell minden részben hibás lenne. *Egy modell tudományos értelemben akkor hibás, ha minimálisan egy olyan elemében vagy kapcsolatában inkonzisztens vagy hiányos, amely elem vagy kapcsolat releváns annak a valós rendszernek a működésére nézve, amelyre a modellt kialakítottuk.* Ilyen esetben a legkiválóbb és legtökéletesebb módszer sem fog kívánt eredményre vezetni, ha a modell, amin alkalmazzuk, nem a menedzselendő rendszert képezi le.

A fizikusok és a kibernetikusok tudnának segíteni – ha ismernék a menedzsmenttudósok gondját és kérdéseit. Ők azonban a társadalmi, humán elemekkel bíró rendszerek irányításába nehezen vonhatók be, érdeklődésük és főként az általuk jól ismert fizikai-technikai-kibernetikai irányításban számukra zavaró pluszként, *emergens* módon megjelenő emberi-társadalmi tulajdonságokat is figyelembe vevő menedzsment-módszerek ismeretének erős hiánya miatt. Ezt fizikai-kibernetikai rendszerek kutatójaként, de ugyanakkor a sors érdekes hullámainak következtében évtizedekig cégeket, vállalkozásokat, konszerneket irányító vezetőként is, sok évtizedes tapasztalattal a hátam mögött tudom megerősíteni.

Ezért, ha a menedzsmenttudományban tényleg forradalmi változásokat akarunk, csakis a menedzsmenttudomány képviselőinek kezében van a lehetőség: a valós humán rendszereink jó modelljeiért nekünk kell áttekernünk a tudomány számunkra távoli másik területére: a rendszertudományba. (*Rendszertudomány: Valós rendszerek alapismeretei, vagyis fizika + képzetes rendszerek alapismeretei, vagyis információtudomány + a két területet összekötő irányítástudomány ismeretei*)

Azonban anélkül, hogy az rendszer- és azon belül az irányítástudomány komplex matematikai hátterének részleteibe mélyebben belemennénk, elég nehéz megfelelő, a tudós társadalom által általánosan elfogadható tudományos igénnyel bemutatni azt a problémát, aminek a megoldásával a kívánt magasabb szintre léphetnénk, hogy olyan modelleket építhessünk, olyan módszerekkel mozdítsuk meg a modelljeinket, amelyek segítségével az emberi rendszerek menedzselése minőségi ugrással adna sokkal jobb eredményeket. Nagyjából itt akad meg a legtöbb kezdeményezés, amellyel a menedzsment-modelleket forradalmian megújítanánk.

Meggyőződésem azonban, hogy tudományt több nyelven is megközelíthetjük: nemcsak a matematika, hanem a szavak is segíthetnek – ha azokat nem feltétlenül árnyalt és sokrétű irodalmi szépségükben, hanem kódolási funkciójukban saját egzakt, tüpontos értelmükben alkalmazzuk. „*Minden a szavak helyes használatán múlik*” – mélyen egyetértek Konfuciuszal.

A következőkben ezzel a lehetőséggel élve teszek kísérletet arra, hogy bemutassam, jelen ismereteink szerint hol rejlenek azok a főbb gondok, amelyeket alapvető modellezési hibaként azonosíthatunk, és amelyeket még részben, vagy egészben le kell küzdenünk ahhoz, hogy a menedzsmenttudomány hatalmas eszköztárát minőségileg magasabb szintű munkára foghassuk.

Az felsorolás egyfajta rendszertudományos logikai sorrendet követ, nem a hibák okozta bajok „nagysága” vagy súlya szerint halad, és habár a legfőbb gondokat magában foglalja, egészen biztosan nem tekinthető teljeskörűnek sem – de talán ad egy használható áttekintést az

előttünk álló feladatokra nézve. A jelen lista természetesen a korábbi tanulmányban kifejtett módszertani megoldás háttéréként bemutatott néhány példát is magába foglalja, de bővebb, és több szempontból járja körül a kérdéskört. (Jelen tanulmányban zárójelben jelezve láthatóak azon háttéranyagaim, amelyekben a jelen összegzés hivatkozott alapozó gondolatairól, egy-egy adott problémáról más aspektusból, részletesebben is lehet olvasni. A fontos külső források azon cikkek hivatkozásaiban és ezért azok irodalomjegyzékében találhatóak.)

A menedzselés gyakorlatában gyakran fellépő főbb modellezési hibák:

1. A rendszertudomány három ágában már ismert, pontosan és konkrétan meghatározott tudományos fogalmak, definíciók, törvények – általánosan a rendszertudományos ismeretek – figyelmen kívül hagyása, gyakran súlyosbítva az alkalmazott fogalmak saját szájíz szerinti helyettesítő definiálásával.

2. A *valós* és a *képzetes* rendszerek szigorú különbségének és az abból fakadó következmények figyelmen kívül hagyása, hanyag kezelése, összekeverése. (Ziegler, 2014)

3. A *hatásgyakorlás*, mint leggyakoribb menedzselési lépés modellbe emelése – a hatásmennyiség fogalmának és definíciójának pontos ismerete nélkül, esetenként a hatásgyakorlás és a kölcsönhatás pontatlan alkalmazásával súlyosbítva.

4. Az *információmennyiség* fogalmának nem ismerése, valamint képzetes mivoltának és ennek következményeinek figyelmen kívül hagyása. (Ziegler, 2015)

5. A menedzselés legfőbb fogalmának, az *irányítás* fogalmának pontatlan meghatározása, az irányításban szereplő képzetes és valós elemek egybemosása, összekeverése.

6. Az irányításban fellépő elsőfajú csapda lehetőségének figyelmen kívül hagyása.

7. Az irányításban fellépő másodfajú csapda lehetőségének figyelmen kívül hagyása.

8. Az irányítási szintek és a rendszerszintek összekeverése. (Ziegler, 2016)

9. A szervezés és az irányítás, a struktúra és a folyamat közötti azonosságok és különbségek nem megfelelő kezelése.

10. A projekt és a program közötti különbség nem megfelelő kezelése. (Ziegler, 2017)

11. Döntéshozási modell-tévesztési csapdába lépés: A menedzselt rendszerek irányítása során az irányító részrendszer terve szerinti modell alapjeleihez való hasonlítás alapján hozni a beavatkozó jellemzőkre vonatkozó döntéseket a menedzselt valós részrendszer releváns működését leíró modellé helyett.

2. AZ ALAPVETŐ HIBÁK HÁTTERE

2.1. A rendszertudomány játékszabályai

Minden humán rendszer ugyanúgy, azonos fizikai törvényekkel leírható elemekből és kapcsolatokból épül fel, mint a világ minden más valós rendszere, az elemi részecskéktől kezdve az atomokon, kavicsokon, élőlényeken, bolygókon, csillagrendszereken keresztül a világegyetem nagy egészéig.

Sokan szeretnék hinni, hogy a tudattal bíró emberi elemekkel is rendelkező humán rendszerek, mint a család, a munkacsoportok, az országok népei stb. – emberi mivoltuk miatt az öntudattól mentes fizikai rendszerekre vonatkozó játékszabályokon túli, eltérő törvények szerint működnek. Tehát ezeket a rendszereket más módon kell irányítani – ki is találtunk rá egy másik szót: menedzselni –, mint amit a fizikai alapokon nyugvó irányítástudományban, információtudományban tanítanak, ezért nem is szükséges a rendszertudomány ezen három nagy területének megismerése. Ezt a gondolatot csak megerősíti a tudományban történelmileg kialakult erős elkülönülés a természettudományok és a társadalomtudományok között.

A menedzsmenttudomány saját magát alapvetően társadalomtudományként definiálja, ezért a fenti vélemény bennünket is sokban jellemez. Ez pedig mára a tudományunk fejlesztésének gátjává vált. A menedzsmenttudomány, karöltve a többi társadalomtudománnyal és gazdaságtudománnyal rendkívül magas szintű és sokoldalú módszertani eszköztárat épített fel gyakorlatilag bármely emberi elemekkel működtetendő humán rendszer menedzselésére. Mégis elégedetlenek vagyunk: nem olyan eredményesen és nem olyan pontosan mennek a menedzselt dolgaink, mint ahogyan a mai rendszertudományos ismereteink felhasználásával a természettudományos, fizikai, technikai rendszerek irányításában már régen mennek; ahogyan egy ilyen magas szintű menedzsment tudás alkalmazásával az emberi rendszerekben is már régen menniük kéne. Ezt az egyszerűség kedvéért az emberi elemekben rejlő bizonytalansági faktorok „rovására” írjuk – pedig nem így van. Az az alapvető baj, hogy nem kellő mélységben ismerjük a természettudományos oldalon elért eredményeket, nem vesszük át az irányítási modellezés pontos technikáját, nem megfelelő precizitással használjuk az onnan kölcsönzött fogalmakat, definíciókat, sőt, esetenként még csak nem is kölcsönzünk, hanem teremtünk is új pszeudo fogalmakat és szabályokat olyan jelenségekre, amelyeknek a túloldalon már régen ismertek a törvényei és van pontos leírása.

Egyfelől ez érthető: A fizikában, a kibernetikában nem fogunk viselkedéstudományi, pszichológiai segítségre lenni, ezek az emergens plusz ismeretek pedig nyilvánvalóan elengedhetetlenek a menedzsment módszertanok megalkotásában. Másfelől viszont elkövetjük

a legnagyobb hibát: az emergens plusz tudásunkkal megelégedve nem vesszük figyelembe a fizikai alapokat. Nem is lenne könnyű, mert általánosan rendkívül bonyolult és kellemetlen matematikai nyelven lehet csak hozzájuk férni. De ha emiatt ezzel az állapottal megelégszünk, akkor csak egyre több és szofisztikáltabb módszerünk lesz, de soha nem fogunk valódi előrelépést tenni, igazi menedzsment forradalomról beszélni.

2.2. A valós és a képzetes rendszerek

A rendszertudomány két alapvető rendszer-típusa: *valós* (real) rendszerek és *képzetes* (imaginary) rendszerek. Mindkét típus rendszerei elemekből és kapcsolatokból állnak. A valós rendszerek alapvető elemei az elemi fermionok, alapvető kapcsolataik az elemi bozonok. A képzetes rendszerek elemei a fogalmak, kapcsolataik a relációk.

A valós rendszerek folyamatosan működő, azaz minden Planck időtartamban (10^{-43} másodperc nagyságrend) minden Planck méretű tércellájukban (10^{-35} méter nagyságrend) egyet rezdülő rendszerek, és hatásgyakorlással meg lehet változtatni a működésüket. Ezen alapszik minden valós operatív rendszerfolyamat.

A képzetes rendszerek, ahogyan a nevük is mutatja, a mi képzeletünkben keletkeznek, egy képzetes matematikai fogalommal leírható rendszertulajdonság, a rendszer bekövetkező állapotaira vonatkozó *határozatlanság* eloszlása során. (Az eloszlott határozatlanság mennyisége egyenlő a megszülető információ mennyiségével.) A képzetes rendszerek elemei fogalmak, amelyeket relációk kapcsolnak össze. Rájuk valós hatásgyakorlással nem lehet „hatni”, valós világunkban nem rezegnek, nem változnak. Ők a képzetes eszközeink ahhoz, hogy a valós rendszereket képesek legyünk megismerni, megnevezni, modellezni, irányítani.

A két rendszertípus között lévő különbség megértése és konzekvens alkalmazása döntő fontosságú az összes irányítási modell és módszer kialakításában. Ha egy modellen belül többszörösen összekeveredik a képzetes alapterv modellje és a valós rendszerrel, a képzetes célok a valós célállapotokkal – abból semmi jó nem származik.

2.3. A hatásmennyiség

A valós világegyetem lényegében egyetlen nagy valós fizikai jellemzőből, a jelen tudásunk szerint legalább tíz független irányban rezgő valós *hatásmennyiségből* (mértékegysége: kgm^2/s). A hatásmennyiség a világegyetem kialakulásakor, még nem minden részében feltárt folyamatok következtében a független rezgési irányok mentén eltérő mértékben és alakzatban gyűrődött meg, és rezeg azóta is, a három nyitott végű rezgés irányában egyre hosszabb hullámhosszokon – ezt látjuk ma a világegyetem tágulásának. A nagy egész hatásmennyiség eltérő frekvenciájú és formájú rezdülései, a tér egészére kiterjedő hullámjai a három nyitott irányban sokféle alakot öltenek. Azok, amelyek a még nem ismert, de meglévő alakjuk miatt

nem képesek a mi háromdimenziós felületünkön „egymás tetejére állni”, vagyis ugyanazon tércellában ugyanott megjelenni, azok, ahol megjelennek, ott csak ők vannak jelen, ott „kettéválasztják” az univerzumot, *különbözővé* teszik saját magukat és az egész környezetüket. Ezek az elemi fermionok, rendszereink alapvető valós építőkövei, *elemei*. Azok a hullámok pedig, amelyek alakjuk miatt a mi háromdimenziós felületünkön tetszőleges létszámban jelenhetnek meg ugyanazon tércellában, egymást nem zavarják, azok az elemi bozonok, a rendszereink alapvető *kapcsolatai*. Minden elemi fermion és bozon egy-egy kis részt képvisel a nagy egész hatásmennyiségből: egy Planck hatásmennyiséget (10^{-35} nagyságrendű, kgm^2/sec mértékegységű kicsiny hatásmennyiség). Ennek jele: \hbar , neve: Planck állandó.

Amikor hatásgyakorlásról beszélünk, akkor két rendszer kapcsolataként, minimálisan egy, de általában igen sok \hbar hatásmennyiség összegeként fellépő hatásmennyiség két rendszer közti átadásáról van szó. A hatásgyakorlás során mindkét rendszer változik, méghozzá pontosan ugyanakkora hatásmennyiséggel, csak az egyik szaporodik, a másik csökken. Ez a *kölcsönhatás*, amely nem két külön, szemben ható hatás, hanem egy és ugyanazon hatásmennyiség két rendszerben okozott változásának a megnevezése. Az okozott változás következtében megváltozó valós folyamatok azonban már eltérőek, mindkét rendszerben a saját korábbi állapotaitól függően. Ugyanígy, a valós hatásgyakorlás következtében eloszló képzetes határozatlanság, vagyis a megszülető információ is jelentősen eltérő lesz mindkét rendszerben, a saját korábbi állapotaik függvényében. Ennek rendkívül nagy jelentősége van a rendszerek modellezésében.

2.4. Az információmennyiség

Az *információmennyiség*, ahogyan már a fentiekben jeleztük, egy képzetes, matematikai fogalom (mértékegysége legtöbb esetben a kettes alapú logaritmushoz kötött egységnyi bit, vagy a természetes alapú logaritmushoz kötött nit, vagy a tízes alapú logaritmushoz kapcsolódó decit, vagy bármely tetszőleges alapú logaritmushoz kötött más egység), amellyel a valós hatásgyakorlás okozta rendszer-állapot megváltozást a rendszer határozatlanságának csökkenéseként írjuk le képzetesen. Az információmennyiség egyenlő az eloszlott határozatlanság mennyiségével. A határozatlanságmennyiség a különböző események bekövetkezésének valószínűségével logaritmusos kapcsolatban áll, nincs negatív értéke, mértéke a nulla (ez a biztosan bekövetkező, 100% valószínűségű eseményekhez kapcsolódik) és pozitív végtelen (nagyon kis valószínűségű események esetében) között lehet.

Vegyük észre: ahhoz, hogy egy valós hatásgyakorlás során információ is születhessen egy rendszerben, szükséges feltétel, hogy legyen az adott rendszerben képzetes határozatlanság a jövőbeli rendszerállapotok tekintetében. Vagyis a rendszernek legyen „tárolt” ismerete (azaz

már korábban elosztatott képzetes határozatlanságához hozzárendelt valós „memória-zárványa”) arról, hogy milyen jövőbeli állapotok lehetségesek és azoknak milyen bekövetkezési valószínűsége van. Ha ez nincs, akkor abban a rendszerben nem fog információ születni, bármilyen hatásmennyiséget is közlünk vele, vagy veszünk el tőle. Ettől még a rendszer gond nélkül fog operatívan működni, irányítani és irányított állapotban lenni, mindenféle információ nélkül is. De ha a rendszerben van memória típusú részrendszer, amelyben képes rövidebb-hosszabb időre valós fizikai „hatásmennyiség-zárványokat” elhatárolni és azokat később hozzácsatolni az érkező vagy távozó input hatásmennyiségekhez, akkor megszületik a lehetőség a képzetes határozatlanság felismerésére, és vele az információ előállítására. Ez a tény is kiemelten fontos a jó modell kialakításában: *Az információt nem lehet adni-venni*, az mindig az adott rendszerben születik meg, ha egyáltalán megszületik, és annak az adott rendszernek a korábbi állapotaitól, ismereteitől, tudásától függő mértékű lesz aszerint, hogy hány lehetséges különböző állapotot tud az adott rendszer megkülönböztetni. Az olyan modellek, amelyek konkrét mennyiségű információ átadásra és annak a fogadó oldalon egyértelmű megértésre alapoznak, eleve hibás módon reprezentálják a modellezett valós rendszert.

2.5. Az irányítás

Az *irányítás* fogalma talán a legtöbbször félreértett, félremagyarázott fogalom a menedzsment módszertanokban. Ha tévesen használjuk, a menedzsment modellünk is téves döntések meghozására fog biztatni, akármilyen árnyalt és alapos módszerrel is próbálkozunk a rendszer folyamatait kordában tartani – ekkor pedig a valós rendszer csúfondárosan ránk vigyorog, és nagyon másként fog viselkedni, mint azt a jónak gondolt modell alapján elvárnánk.

Az irányítás egy többlépcsős és több típussal rendelkező folyamat két rendszer (legyen a nevük M és N) között. A legegyszerűbb formája egy olyan vezérlés (open loop control), amely két memória nélküli rendszer között zajlik le: 1) Az egyik rendszer, legyen az most a példában M, fölvesz vagy lead valamennyi hatásmennyiséget a környezetből (input). Irányítási esetben ezt nevezzük mintavételnek. Közben N is fölvevett, vagy leadott input hatásmennyiséget, de eltérő mértékűt és függetlenül M-től. 2) Az M rendszernek a mintavételi hatásmennyiségtől megváltozik a valós állapota, amit a rendszer valós alapjellelmezője és a minta valós jellemzőjének találkozása okoz, és úgy működik tovább. (*Jellemző: a fizikában a valós mennyiségek neve – így a hatásmennyiség is egyfajta valós jellemző. A valós jellemzőket képzetes változókkal írjuk le. Az információmennyiség képzetes változó. Az éppen rögzített állapotú, memóriában lévő hatásmennyiséghez kapcsolódó változókat adatoknak, az éppen úton lévőket jeleknek nevezik. A jel tehát egyáltalán nem azonos a jellemzővel, összekeverésük*

jelentős hibákhoz vezet.) Közben M-től egyelőre függetlenül N is működik tovább. 3) M az őt ért mintavételi környezeti hatásnak következtében kialakult működése során fölvesz, vagy lead egy újabb hatásmennyiséget (output) – de nemcsak a környezetbe általában, hanem kifejezetten N felé, amivel *beavatkozik N állapotába és működésébe*. Ezzel lezajlott a vezérlés típusú irányítási folyamat. Ebben a primitív vezérlési folyamatban M az irányító, és N az irányított rendszer.

Bonyolultabb a helyzet, ha az irányító rendszer memóriával rendelkező, képzetes információ teremtésére alkalmas rendszer, amely képes a mintavétel után korábbi képzetes ismereteket is csatolni a saját valós változásához, vagyis a mintát egy vagy több szempontból is minősíteni tudja, nemcsak egy valós fizikai jellemzőhöz, hanem egy képzetes alapjelhez való hasonlításal, és egy képzetes döntéstárból (amelyben a lehetséges alapjel-eltérésekhez rendelt döntési alapterv-modell(ek) vannak) kivett képzetes modell alapján a valós minta képzetes értékétől függően különböző képzetes döntéseket hozhat arra nézve, hogy hogyan változzon meg valósan, milyen valós output beavatkozással módosítsa N struktúráját és működését. Általában ezt szokták vezérlési folyamatként bemutatni, és a vezérlési modelljeink túlnyomó többsége ezt a helyzetet veszi alapul. Látjuk, hogy ebben a még mindig nem túl bonyolult esetben is hányszor váltott az irányítás a valós és a képzetes szempontok között. Ezek modellezésében egyetlen egy mozzanatban sem téveszthetünk.

A másik, matematikai szempontból lényegesen bonyolultabban leírható irányítási típus a szabályozás (closed loop control). Ez abban tér el a vezérléstől, hogy az irányító rendszer a valós mintát nem az általános valós inputot adó környezetből veszi, hanem kifejezetten az irányított rendszer valós outputja által befolyásolt környezetből. Ezáltal az irányító rendszer „visszacsatolja” az irányított rendszerbeli, általa okozott változások outputját a saját bemenetére input mintavételként, és ezáltal az irányított rendszer működési változásaitól szorosán függő újabb beavatkozásokat tesz. Ha az irányító rendszer itt is intelligens – (nem definíciószerűen, de értelmezhetőség szempontjából megfogalmazva akkor *intelligens* egy rendszer, ha minimálisan egy állapotkülönbség felismerésére alkalmas, vagyis legalább egy bit határozatlanságmennyiség elosztható benne úgy, hogy ezt egy memória-zárványban minimálisan egy további időegységig képes meg is jegyezni és egy későbbi inputhoz hozzáadva föl is használni) –, akkor előttünk áll a leggyakoribb irányítási folyamat, a szabályozás, amelyet leegyszerűsítve így szoktak bemutatni: Mintavétel, alapjellel való összevetés, a kapott különbségjel alapján döntéstárból döntési modell elővétele, döntéshozás, beavatkozás. A szabályozás tehát nem valamely tetszőleges erősségű és mennyiségű szabály szerinti irányítás tetszőleges fogalma! A szabályozás egy szigorú és matematikailag egzakt módon leírt valós

fizikán alapuló folyamat tudományos neve, alkalmazásában nincs kedvünk szerinti szabadságunk.)

Sajnos, már ennek a szabályozás típusú irányítási folyamatnak is igen kellemetlen komplex matematikája van, aminek az az oka, hogy a visszacsatolás mértékétől és az időkéleltetésétől függően rendkívül eltérő rendszerviselkedések lehetségesek, az irányított rendszer outputja az azonnali ledermedéstől kezdve a csillapuló lengésen, a folyamatos rezgésen vagy egyre erősebb gerjedésen keresztül akár a rendszertörésig terjedhet. De, ha egy irányított rendszert jól akarunk irányítani, egy jó automatát akarunk építeni, egy korrekten működő számítógépre van szükségünk, ha egy tényleg működő képzetes menedzsment modellt akarunk a tervünkben, akkor ez a matematika nem kerülhető meg.

2.6. Az irányításban rejlő elsődleges csapda

A hagyományos irányítási modellekben nem sűrűn vesszük figyelembe, hogy a beavatkozás nemcsak az irányított rendszerben okoz egy ott tervezett változást, hanem az irányító rendszerben is történik egy tervezetlen változás, pontosan a már említett egyidejű kölcsönhatás miatt. A humán rendszerek menedzselésében azonban ez a hatásgyakorlás is jelentős mértékű információt kelthet az irányító rendszerben, és ha a modellünkben ezzel nem tervezünk, az elhanyagolása szerencsétlen esetben nagyméretű nemkívánatos következményeket okozhat.

2.7. Az irányításban rejlő másodlagos csapda

A hagyományos irányítási modellekben nem vesszük figyelembe, hogy az emberi rendszerekben az irányítás, vagyis a menedzsment korrekt modellezését még további nehézség fűszerezi: Nemcsak az irányító rendszer intelligens, hanem az irányított rendszer is. Gondoljunk bele: Ami M-nek irányítási célú beavatkozás, az egy intelligens N-nek ajándékba adott mintavétel M-ből, és ami M-nek mintavétel N outputjából, az N részéről már esetleg egy rafináltan kialakított beavatkozás M inputjába. És ez esetben annak eldöntése, hogy ténylegesen ki is az irányító, és ki az irányított, már rendkívül nehéz. Ez nem megduplázza, hanem inkább megnégyszerezi a modell elkészítésének nehézségét. A memóriamenetes irányított rendszereket tartalmazó műszaki-kibernetikai rendszerekben nincs is ilyesmire szükség, így az ilyen modellezés is csak napjainkban, leginkább a tanuló automaták és a mesterséges intelligencia fejlődésével kezd megszületni. Többek között ennek az adoptálása és fejlesztése is előttünk áll, ha át akarjuk lépni a saját árnyékunkat.

Nem emeltük ki, de az eddigiek alapján már az is nyilvánvaló, hogy a korrekt modellezés során az input és output fogalmakat sem kezelhetjük leegyszerűsítve. Az input egyáltalán nem azt jelenti, hogy anyag-energia-információ menne befelé egy rendszerbe. Egyrészt, az információ, minthogy képzetes, egyáltalán nem is mozog; másrészt, anyag és

energia helyett jobb, ha mindig hatásmennyiségre gondolunk, és a lényeg: az, hogy a rendszerrel közölt hatásmennyiség növeli-e, vagy éppen csökkenti a rendszerben lévő hatásmennyiséget, annak semmi köze ahhoz, hogy a hatásgyakorlás akkor input, ha az adott rendszer szemszögéből nézve környezet felőli beavatkozás történt a működésébe. És akkor output, ha ugyancsak a rendszer szemszögéből nézve, annak környezetébe avatkozik be a rendszer. Az is output, ha elvesz anyagot és energiát. Természetesen, ha a környezet, illetve egy bármely másik rendszer szemszögéből nézzük, ugyanezek fordítottan igazak. A modellezésben hibaforrás, ha ezek valós szimmetriájáról és azonosságáról megfeledkezve az egyik irányt kitüntettként kezdjük kezelni.

2.8. Az irányítási szintek és a rendszerszintek

Nagyon sok metodikában rendszer modell irányítási szintjeit egy az egyben a rendszer hierarchiájához kapcsolják: Ahány szintű az adott rendszer, egy vállalkozás, egy konzern stb., annyi irányítási szintet definiálnak hozzá. Ez alapvetően hibás modell. Az irányítás ugyanis, nemcsak kétféle típusú (vezérlés és szabályozás), hanem két alapvetően eltérő feladatú is: versengő, vagy koordinatív. Ez már jelen tanulmány keretein messze túlmutató részletes magyarázatot igényelne, de a lényeg egyszerűsítve: Egy rendszer hosszabb időtartamon keresztül fenntartott operatív működését a saját alapjéléhez mérten a környezeti inputok figyelésével a rendszerelemek közti kapcsolatok folyamatos összehangolásával „koordinatíván” irányítva valósítja meg. Ez a rendszerirányítás az operatív szintű irányítás. Ha ugyanez a rendszer, ugyanezen inputokkal egy másik, külső, irányító szerepkörben lévő rendszerben meghatározott alapjel szerint irányított rendszer, amely idegen alapjelet az irányított rendszer egyáltalán nem, vagy csak részben ismer, akkor a két rendszer közötti irányítás egy „versengő” fajtájú, taktikai szintű irányítás, amivel az irányító rendszer a másik, az irányított rendszert saját érdeke (alapjele, alapterve) szerint „manipulálja”. Az irányított rendszer nem is feltétlenül ismeri a tényt, hogy őt irányítják, lehetséges, hogy csak környezeti véletlen csapásként tekint az inputjainak számára nem megmagyarázható részére.

Történelmi okok és gyakorlati használhatósági szempontok miatt az irányítás két fajtájának összesen négy szintjét szoktuk nevesítetten megkülönböztetni: 1) A rendszerek saját koordinatív *operatív* szintű irányítását, 2) az azonos hierarchiai szinten lévő rendszerek közti versengő *taktikai* irányítási szintet, valamint 3) egy hierarchiai szinttel feljebb, a rendszereket részrendszerként összefogó (nagy)rendszer hierarchiai szintjén megjelenő koordinatív jellegű *stratégiai* irányítási szintet és 4) az azonos (nagy)rendszer hierarchiai szinten megjelenő versengő jellegű, „*rendszerpolitikai*” irányítási szintet, amely már a többi nagyrendszer befolyásolására irányul. (Ziegler, 2016)

Tehát a két egymásra ható rendszer egy közös hierarchiai szintjén mindig két, eltérő szintű irányítás valósul meg: egy koordinatív és egy versengő, illetve ezek ismétlődnek párosával a hierarchia következő szintjein. Ha például egy nagy vállalati rendszerünkben öt hierarchia szintet definiáltunk, akkor az ezekhez tartozó irányítási szintek száma pont a duplája. Ezt nem lehet megkerülni. Ha ezek közül az adott gyakorlati esetben néhányat mégis „megspórolunk”, elhanyagolunk, összevonunk, esetleg ugyanazon személyekkel irányítottunk, abból kizárólag rossz irányítás születik, mert mások az alapjelek, mások a tervek, mások az érdekek, mások a modellek és a módszerek. Nem emberi hiba miatt, hanem a fizika, a valós rendszerek alapvető játékszabályai miatt. Ha a kétfajta irányítást összemossák, különösen, ha személyi átfedés van a kétféle irányítási fajta között, akkor a végeredmény jelentősen el fog térni a menedzsment és a vállalat eredeti terveitől.

2.9. A szervezés és az irányítás

Gyakran előforduló menedzsment alapvetés, hogy a szervezés és az irányítás egymás tükörfogalmi: míg az előbbi egy rendszer *struktúrájának* előállítás, megváltoztatása, megtartása, vagy megszüntetése, addig az utóbbi ugyanez, csak a rendszer *folymataira* nézve. (A kettő együtt pedig maga a vezetés fogalma.)

Ez egy hasznos és jól alkalmazható gondolat sok makrorendszer-menedzselési modellben. De körülbelül úgy viszonyul a valós rendszerek igazi modellezéséhez, mint a newtoni fizika a kvantumfizikához. Nem hibás, de korlátozott az érvényessége. Elég arra gondolnunk, hogy a rendszereinkben soha, egy pillanatra sem áll meg a rendszert alkotó elemek és kapcsolatok rezgő mozgása, vagyis nincsen olyan, hogy egy rendszer tartós „struktúrája”. Minden Planck „pillanatban” új és új mikroállapotunk van, vagyis egy változó mikroállapot-sorozat, egy folyamat alkotja a rendszert valójában. Ezen mikorállapotok megkülönböztetésében a modellezendő rendszer méretétől és a modellalkotó igényétől függő mértékű elhanyagolásokat teszünk: mi határozzuk meg, hogy milyen „finom” szemcsézottságú legyen a mikorállapotok csoportjainak, *term*-jeinek a megkülönböztetése. Úgyhogy valójában csak irányítás van, mert mindig folyamatokat kezelünk, akkor is, ha a számunkra nem megkülönböztetett mikroállapot-sorozatot egy ugyanazon struktúrának tekintjük. A struktúra a mikroinformáció-hiányok fedőfogalma.

Ez a gond, a mikorállapotok Planck-méreteiben rejlő indokával, látszólag nagyon messze van a humán rendszerek menedzsmentjétől, úgyhogy nyugodt szívvel legyinthetünk is akár rá: ezzel nem kell foglalkoznunk. A legtöbb modell így is tesz. Pedig, ez egy igen nagy tévedés. Makro viszonyok között is élő a probléma: bármely projektünkben bármikor az a feladatunk, hogy szervezzünk meg egy struktúrát humán elemekkel rendelkező rendszerekben,

rögtön kiderül, hogy egyrészt az egész szervezés maga is egy folyamat, amely másrészt látszólag egy szervezendő rendszerben egy konkrét célállapot elérésére és megtartására irányul, de ez ténylegesen egy nemcsak mikro- de makroállapotaiban is változó rendszer adott elemekből való kialakítása és egy adott makroállapotában kordában tartása, minden lépésében irányítási feladatok elvégzésével. Pont ennek a ténynek a figyelmen kívül hagyása vezet a következő kérdéskörben jelzett, a rendszerek „bosszújaként” fellépő divergens mennyiségű problémához.

2.10. A projekt és a program

Szigorúan véve, ha tudomásul vesszük, hogy a valós rendszerekben nem értelmezhető egy állandó struktúra megkülönböztetése ugyanennek a rendszernek a folyamatos állapotváltozás-sorozatától, vagyis folyamatától, velejáróan az irányítás fogalma a szervezés fogalma nélkül is teljes körű – akkor nincs szigorúan vett elméleti alapja a projekt és a program fogalmak megkülönböztetésének sem, elegendő lenne egy fogalom.

Azonban a menedzsment munka során bonyolult makrorendszerekkel dolgozunk, ezért a saját áttekintésünk érdekében mégis érdemes gyakorlatilag két csoportra osztanunk a lehetséges menedzsment feladatainkat: a) előre megtervezett, képzetes modell szerinti valós célállapot elérések (projektek), b) előre megtervezett, képzetes modell szerinti valós célállapot-sorozatok (programok) elérései. Annál is inkább érdemes ezt a kétfajta menedzsment feladatot külön-külön kezelni, mert a terv-modell célkitűzései a két esetben jelentősen eltérőek, és mégis, hajlamosak vagyunk menet közben eltéveszteni az eredeti célkitűzést. (Egy **X** program célkitűzése: jobb cipőket gyártani, egy új és modern gyártósoron. Ehhez egy **Y** projekt: az új gyártósor gyáregységének megépítése. Ha az új gyáregység megépüléséhez vezető projekt-folyamatot nem tartjuk feszesen kézben, hanem engedjük, hogy a résztvevők legjobb szándéka szerint, menet közben folyamatosan eltérítsék azt – a jobb cipők gyártása érdekében – a gyártósor tervezett folyamatainak módosításával, újabb és újabb gépek, elképzelések, változtatások beemelésével, akkor az építési projektünk divergensé válik, és az eredeti, konzisztens, jó modell-terv célkitűzése helyetti öszvér félmegoldások tákolmányához vezet.)

2.11. A döntéshozási csapda: Az irányító részrendszer terve szerinti modell versus a menedzselt valós részrendszer releváns működését leíró modell

Ez már a mester fokozatú hibák közé tartozik. Röviden vázolva a probléma lényegét: Amikor menedzselünk, akkor irányítunk. Az irányításban van egy alapjel-tervünk, ami vagy egy makroállapotra, vagy egy makroállapot-sorozatra vonatkozik, de mindenképpen képzetes terv, és az irányított valós rendszerünk képzetes rendszermodelljét használja alapul.

A mintavétellel a valós rendszerünkről szerzünk hatásmennyiségeket, amelyeket okozta valós változásokat az irányító rendszerünkben képzetes mintavételi jelekkel jelöljük meg, információként kezeljük és összevetjük a képzetes alapjel-tervvel. Az eltérések szerint veszünk elő a döntés-tárból egy képzetes döntési javaslatot, és annak alapján adunk még mindig képzetes jelekkel utasítást egy valós hatásmennyiségekkel operáló beavatkozásra. Majd, az irányított rendszerünk megváltozása után annak outputjáról újabb mintavétellel ellenőrizzük, hogy a valós folyamat a képzetes modellünk szerint kívánt és tervezett irányba halad-e.

És eközben gyakran nem gondolunk arra, hogy esetleg nem a jó modellre koncentráltunk. Mert a saját terv-modellünkkel dolgozunk, amit egy korábbi helyzetben és a saját akkor adott ismereteink szerint alakítottunk ki – és nem vesszük figyelembe azokat a jelzéseket, amelyeket a mintavételek során az irányított rendszer szándékosan és akaratlanul is kibocsát arra nézve, hogy milyen modell szerint működik ő valójában. Pedig, ennek figyelése a pont olyan fontos a menedzsment során, mint magának az alapvető irányított folyamatnak a figyelése.

Több lehetőségünk van: 1) Az irányított rendszert versengő módon irányítjuk, nem tájékoztatjuk a saját irányító rendszerbeli alapjel-tervünk modelljéről, nem figyelünk arra, hogy ők hogyan modellezték a saját operatív működésüket, de amint eltérnek az általunk kívánttól, rögtön beavatkozunk. Ez addig működik, amíg az irányított rendszer gyorsabbá, okosabbá, ravaszabbá nem válik az irányító rendszernél – mert akkor a korábbiakban már leírtak szerint akár úgy átveszik az irányítást, hogy észre sem vesszük... 2) Koordinatív módon irányítunk, ekkor sokkal több információhoz juthatunk az irányított rendszer saját modelljéről, ámde szintén nem figyelünk erre – az eredmény más módon, de ugyanaz lesz. 3) Akár versengően, akár koordinatív módon irányítunk, de folyamatosan monitorozzuk, járulékos mintavételezéssel nemcsak azt, hogy hogyan, hanem azt is, hogy milyen saját modell szerint működik az irányított rendszer. Ez már – itt most nem negatív értelemben – a manipuláció manipulálása. Viszont, ez egy nagyon nehéz feladat, mert időt, energiát, emberi viselkedés-megfigyelési képességeket, empátiát és sok egyéb tulajdonságot kíván a menedzsmenttől felső fokon ahhoz, hogy esetleg, mindig az adott helyzetben tartósan jól működjön. És amilyen jó menedzsment módszereink vannak az operatív működések irányítására, annyira nincsenek kidolgozott, visszamért és igazoltan működőképes irányítást lehetővé tevő, emelt szintű modelljeink ennek a „többrétegű” helyzetnek azért tanulható kezelésére.

3. ÖSSZEGZÉS

Ez a tanulmány, részben azért, mert maga a téma a szerző mai tudásánál is lényegében nagyobb területet érint, részben a terjedelmi korlátok miatt nem adhat teljes körű és kielégítő elemzést a felsorolásban szereplő hibák hátterének pontos részleteire. Különösen nem adhat mindjárt megoldásokat is, mert pont ezek kialakítása lenne a következő igen nagy, közös menedzsmenttudományos feladat. De mindenképpen célja, hogy felhívja a menedzsmenttudomány magas szintű tudósainak és szakembereinek a figyelmét, hogy ha valóban menedzsment forradalomról akarunk beszélni a következő időkben, ha ki akarunk törni a modellezési módszertanaink csapdáiból, ha újra szeretnénk gondolni a menedzsmenttudományt, akkor egy eddig nem kellően vizsgált területre kell koncentrálnunk: a modellalkotásunkba mélyen beágyazódott akadályokat kell elhárítanunk.

HIVATKOZÁSOK

Ziegler, E. (2020). A rend világa – A Ziegler-rendszercoaching módszertan alkalmazása a gyorsan változó, komplex humán rendszerek menedzselésében. *Farkas Ferenc II. Nemzetközi Tudományos Konferencia, 2020 – Tanulmánykötet*: 490-510.

<https://digitalia.lib.pte.hu/hu/balogh-laszlo-sipos-farkas-f-ii-nemzetkozi-tud-konf-2020-pte-ktk-pecs-2020-425#page/2/mode/1up>

Ziegler, E. (2019). The World of Order – Basics of the Systems Scientific Background and a Practical Application of Ziegler-Systemcoaching. *Human Exchange 2019/1.*: 16-44., http://humanexchange.hu/site/uploads/HISZ_2019.pdf

Ziegler, E. (2017). Rendszertudomány és a rögvaló – avagy: Mitől mennek gajra a projektek? YouTube, BpScienceMeetup, <https://www.youtube.com/watch?v=mGBu2QWYYKg>, 03.03.2017.

Ziegler E. (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 2016/1. szám, VIII. évfolyam 1. szám (No. 22.)*

Ziegler, E. (2015) Sprache und Tarnung - aus dem Blickwinkel einer Systemforscherin. *Sprache und Tarnung: Beiträge zum 3. Landschreiber-Wettbewerb*. Verlag auf der Warft – Geheimsprachen. Verlag Hamburg - Münster

Ziegler, E. (2014). A kommunikáció fogalma a rendszertudományban – Információ és rendszerintelligencia a valós komplex rendszerek működésében. *Taylor Gazdálkodás- és*

Szervezéstudományi folyóirat - A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei
2014/1-2. szám, VI. évfolyam 1-2. szám (No. 14-15).



SESSION 9.
KOMMUNIKÁCIÓMENEDZSMENT
(ENGLISH & HUNGARIAN)

ROLE OF MISSION STATEMENT IN CREATING COLLECTIVE IDENTITY AND EMBEDDING TRUST AND COLLABORATION IN ORGANIZATIONAL NARRATIVE

PIROSKA HOFFMANN

PhD student

Széchenyi University

hoffmann.piroska@sze.hu

ZOLTÁN BARACSKAI

Professor, Academic Director

Széchenyi University

baracscai zoltan@sze.hu

Abstract

Building a common corporate identity is a generally recognized opportunity for an organization to strengthen its common sense internally. Identity has an impact on the development of socialization in the organization and helps stakeholders accept and learn the norms and the company culture on both individual and collective levels. Externally, corporate identity management helps differentiate the company and provides a competitive advantage while building the collective values within the supply and the value chain. Corporate identity is communicated in the mission and the vision statement, where history, organizational values, culture, and ethical values predict the perception of the organization.

The qualitative analysis of six corporate mission and vision statement aims to evaluate how companies use the most common social narrative methods to establish a favorable image and how the companies' mission statement supports personal identification, strength trust, accelerate knowledge sharing, ensure collective goals and identity building within the organization.

We identified many good examples how companies use the main elements of social narrative science in building their stories. Regarding the story type, function, and knowledge embodied each statement fulfils their fundament goals, and narratives convey value as describing organizational purpose, expected behaviors and values. On the other hand, a significant gap was observed in consistency and conscious narrative building. Statements are not clearly targeted

stakeholders, the persona of narrator is not clear, which may inhibit personal involvement and responsibility.

Appropriate corporate identity appoints questions like "Who are you?" and "What is your role in the world?". Only those mission and vision statements can fulfill their role that are able to answer to these questions while help the stakeholders' attachment to the organization. These mission and vision statements connect to the employees and support them to tell this story as their personal narrative.

Keywords: organization identity, social narrative, mission, vision, social system theory

1. INTRODUCTION

The narrativity has a significant role in building individual and collective identity. In the last decades, this territory has become a research area of psychology, social science, and health care. Surprisingly, less research is available in organizational behavior. However, social identity has a significant impact on collaboration, knowledge sharing, building collective learning capacity, and it acts as a catalyst of inter-organizational knowledge transfer (Wenger 1998). Based on the social learning theory, we can "acknowledge three principles": first, it is not possible to separate the individual from the social; second, individuals are self-motivated to learn through observation and interactions; and the context has the leading role in shaping identity (Pratt 2010). According to the social system theory, the system, which is a self-producing or autopoietic system of communications (Luhmann 1995 pp:15.), is composed of persons or groups who interact and mutually influence each other's behavior. The organization is a community of real people with their own stories, history, experiences, and values, which build in and together with their hopes and histories for the future. These personal stories and the company mission formulate the organizational narrative and context, which together with the rules and regulations serve as a starting point for organizational identity. The power of the narratives lies in the fact that the strong stories can motivate people to transmit it without any observation of the stimulus. "If the narrative is strong enough to generate a salient emotional response, it can produce a strong reaction" (Schiller, 2019 pp:71). The main question of this study is whether the basic elements of the social narratives are applied or not in the formulation of the companies in their mission statements, in the age of 'narrative economy'.

2. LITERATURE REVIEW

2.1. Role of the social narratives in the identity of multinational organizations

Identity is recognized as an effective tool to support and increase competitive advantage and researched by more academics and practitioners.

Initially, corporate identity was concerned with logos, company visuals and product design (Van Riel, 1997). The identity is explained by communication, behavior on the market, and symbolism, supporting the organization to reach the desired corporate identity by narrowing the gap between the ideal and the realistic. The favorable organization's identity and corporate identity management have recently become a significant focus for scholars.

Corporate identity is the collective understanding of the organization as one entity and is thus interpreted as the Manifestation in the corporate-level vision and mission. The initial expectation is that the corporate mission and vision statement will align with the strategy and operations (Melewar, Wooldridge, 2001). These statements bear a strong emphasis placed on cultural values, behaviors, ethics, and organizational history. The vision targets the broad audience of the stakeholders and creates the collective perception of corporate identity.

Balmer (2002) defined the generally accepted features of corporate identity. First, he emphasized that corporate identity is a multidisciplinary topic. Second, the narrative which supports corporate identity is a set of unique characteristics like history, culture, philosophy, communication and reflects the industry where the firm operates. Third, it connects to the personality of the organization.

As the investigation of corporate identity moved towards the transdisciplinary approach, seven dimensions were associated with it: corporate communication, corporate design, corporate culture, behavior, corporate structure, industry identity, and corporate strategy (Melewar, 2006). Melewar describes these attributes as independent dimensions, but we see theoretical interdependency among many items, as industry identity may influence and determine corporate strategy, which influences corporate structure and culture. Corporate culture may influence behavior and corporate identity, while corporate identity could be a predictor of culture and behavior. In identity formulation, the vision has an important role, which is defined as a cognitive process where social engagement is more important than the conceptual structure itself, and this process provides a resource for the members to learn (Cook and Brown, 1999; Brown and Duguid, 2001: 137). This shared thinking helps the members identify and internalize corporate identity and lead culture and behavior.

An active link is detected between corporate narrative and corporate identity (Cornelissen, Harris, 2001; Van Riel, 1995; Ingenhoff, Fuhrer 2010). However, company has to be aware that this relationship can only partially controlled and a significant portion is formatted in an uncontrolled manner. Identity narrative is the communication with stakeholders with whom the organizations have an interdependent relationship (Van Riel 1995) and internally, communication create a cohesion and one identity among personal diversity and values. This is the reason why it is essential to emphasize that the organization's identity narrative is considerably different from marketing communication, as the identity narrative targets internal stakeholders (company employees). The external stakeholders in the supply chain or professional network are the secondary target audience of identity narratives during the intra-organizational communication which helps trust building and collaboration with them. Obviously, the organizational narrative influences the external evaluation and image of the company. However, we consider the role of influencing the employees' behaviors more important than the impact on the external world. This approach is in line with Olins's (1990) definition, which sees the aim of the vision and mission of the company as a main principle based on which the management of the enterprises communicates amongst the external and internal stakeholders to establish a clear image and a favorable reputation.

The other aim of identity communication is to ensure that the employees are highly motivated and develop an internal culture of unity. Corporate cultures are represented to stakeholders mainly through employee behavior and controlled and uncontrolled communication. The harmony between the controlled mission vision statement and uncontrolled communication makes sense when the employees interact with external stakeholders (Moingeon, Ramanantsoa, 1997).

The corporate visual identity system is composed of five main elements: the organization's name, slogan, logotype/symbol, color, and typography. The design states that slogans can have a powerful effect on stakeholders' perceptions of the organization and can help remind the employees of the corporate mission (Moingeon, Ramanantsoa, 1997).

2.2 The role of multinational companies' mission and vision statements

Company culture is formed through persuasive communication as the employees are central to culture, especially in multicultural, remote teams where the organic growth of the "shared values" of participants is strongly questioned. The organization narrative is a "reproduction of knowledge, beliefs, attitudes, ideologies, norms, or values of a group of society as a whole" (Van Dijk, 1995, pp: 125). The social narrative demonstrates an essential function in the organization. Each workplace has a contemporary repertoire of its stories (Czarniawska, 2010).

It helps the development of the relations the collective identity, which is an essential element of the personal identity. The companies with diverse structures should emphasize distinguishing overall corporate identity from the brand identities, on the benefits of corporate culture, and take company identity as an internal manifesto (Braun, 2012, Baetz, 1998). This impact is the reason why the employees are the key target audience of the vision statement of the multinational enterprises to support the identity and the positive organic shared common sense. However, the management task to create an intimate understanding of the mission and vision of their organization is considered the foremost step to effective external communication.

2.3. Type of corporate narrative and its role in knowledge transfer

Boje (1991) defined a story as the transmission of experience and knowledge between two parties. It is a well-structured interaction between the storyteller and the listener. Benjamin (2006) defined narrative as a way to move knowledge from one party to the other and help the listener of the story perceive reality. Following this thought process, Simmons (2006) structured the critical instruments of the organizational narratives to be able to fulfill this aim. The "Who I am", "Why I am here", "Values in action" and "Vision" narratives can communicate and clarify the reason for what the company stands for. The „Teaching" narrative helps the audience internalize new capabilities or skills to create a meaningful future. "I know what you are thinking" is less typical for the organizational narrative. This is more an attitude or a strategy of the storyteller, making people wonder, disarming them, and addressing hostile listeners by acknowledging their opinion.

3. METHOD

The aim of this social narrative evaluation project is to analyze companies' mission and vision statements to capture how these contribute to collective identity building, common sense, and the common values of the given community.

The world's top 6* food companies' mission and vision statements were analyzed to see how they can fulfill their roles in creating substantial value and identity for internal stakeholders. We downloaded their mission and vision statements from the company webpages (the full text), including the explanation of the statements that were the material of this research. Each statement's full text was put to a word clouds program (<https://wordart.com/>) and compared the keywords with the original short version of the mission (Figure 1).

In step two, each story was analyzed and coded by one of the authors to have a consistent view and prevent coding bias. For the story type element, only one category was allowed; for

the element of story and type of knowledge and functions, multiple categories were allowed to be assigned.

Figure 2: word-clouded mission of the world's top 6 food companies



Source: own editing

4. RESULTS

4.1. Holistic, unified content

A strong relationship between the mission statement and the keywords was observed only in three statements from the six (1, 2, 5). Sometimes, the message was confusing (4, 6), and no connection was visible. In one case (5), the most mentioned words are connected to the statement, but the translation of the synonymies destroys the transition of the meaning. The keywords of statement 3 connect to the statement if we accept and agree that innovation, quality, and integrity reflect the "growing a better world" sentence. Statement 4 seems fuzzy and confusing, with no precise wording, or even a vague mission statement, as the correlation of food (the product of the company) and the "sustainable living commonplace" may be too far away from each other.

4.2. Narrative architecture

We analyzed the relation between the story type, function, and knowledge embodied in the story. Each statement fulfills its function as value creation behaviors, and norms. This function

is not surprising, as the strength of the corporate statement narratives is that they convey values by describing expected behaviors, which reflect values to deliver and explicate the desired consequences. Knowledge sharing is associated with experience (2 statements) and history (2 statements). Each statement points out the organization's purpose and function, but there are many different ways to explicit them. The function is most associated with Sharing knowledge (3 statements) followed by getting individuals to work together (2 statements). Unexpectedly, functions such as sparking organizational change, building trust, taming the grapevine, and building future were only used by one statement at a time, losing one of the fundamental purposes of the mission statements to strengthen trust and collaboration.

Three of the investigated statements use the "who I am" narrative, which helps the listeners emotionally identify with the narrator and makes it trustworthy (Simons 2006). The "Why I am here" narrative helps the audience understand the storyteller's mission; the "Values in action" turn the mission into a concrete action plan and lead the listener to the desired direction. The impact of "Teaching" is similar to "Value in action," although the voice of tone is different, which may reduce the acceptance of the story. The advantage of the "Teaching" narrative is that it communicates and makes sense of new competencies and skills in meaningful ways, which may help the organization to reach its goal (Table 1).

Table 1. The key instruments of the organizational narratives

	S 1	S 2	S 3	S 4	S 5	S 6
"Who I am"	x		x			x
"Why I am here"		x				
Vision						
Teaching				x		
Values in action					x	
"I know what you are thinking"						

Source: own research

4.3. Targeting internal audiences: personalization

Supporting personal identification and creating a link between the collective and the individual levels are essential contributors to establishing and experiencing unity with the company goal and culture. We investigated the six statements from this perspective; only the minority target both external and internal audiences. One statement reflected a substantial identity issue on the

part of the management. It talked about itself as the "large organizations like *name of the company*" or "at the *name of the company*, we believe that global food and retail companies can play an important role". This general wording may destroy the emotional connection between the company mission and employee identity. They position themselves instead of differentiating themselves by communicating personality attributes via mission and vision statements. Company identity and personality are not sufficient to stand out from the competitors. Brand personality might be important in terms of stakeholders' confidence in the respective company, but the achievement of uniqueness must be based on inner commitment. However, some good examples can be observed, where the company positions its goal to be the biggest company and defines the expected behavior in the mission statement for the internal audience. The defined patterns may improve the involvement and personal responsibilities to reach the collective goal.

5. CONCLUSIONS

All investigated statements emphasize the same characteristic. All of the keyword research brought out relatively similar results: the word "trust" was used only three times in three statements among nearly 2000 words, "honest" was mentioned only twice. The word "collaboration" was not used by the companies. The most common synonyms (as a partner, partnership, joint work, work together, association, alliance, relationship) of collaboration were not mentioned either.

In general, all the investigated missions and visions considered the companies' role in the global market as non-specific. A company's corporate vision statement should indicate the direction of organizational development, the expected behavior of the employees, and differentiate the company from the competitors to support unity. Each statement desires satisfied consumers, but all of them are weak to support employees on how they can achieve this aim. "It is common for people to find themselves lost in the narrative" (Brophy, 2009. pp:34), and statements, which do not help to navigate and define the role of the individual in the organization, cannot fulfill their roles. Corporate identity refers to how the organization presents itself to its stakeholders and how the individuals present themselves as the common of the organization. Appropriate corporate identity appoints questions like "Who are you?" and "What is your role in the world?". Only those mission and vision statements can fulfill their role that are able to answer these questions. Afterword these corporate narratives can connect to the employees and support them to tell this story as their personal narrative.

This study made a significant contribution to the validation of the social narrative analysis on corporate narrative and raised many new territories for future research. The small sample size is one of the weaknesses of this research, and future research is required to generalize the main learning. It is not clear yet how this narrative is internalized by the employees, and the correlation between the effective narrative and the internalized narrative has not been analyzed either. Future research may focus on the internalization of the narrative, how a corporate statement triggers a 'word-of-mouth contagion' (Shiller 2019 pp:13), and how motivated people could make corporate narratives more contagious.

REFERENCES

- Baetz, C. K. M. C. (1998). The relationship between mission statements and firm performance: An exploratory study. *Journal Of Management Studies*, 35(6), 823-853.
- Balmer, J.M.T. & Greyser, S.A. (2002), "Managing the multiple identities of the corporation", *California Management Review*, Vol. 44 No. 3, pp. 72-86.
- Benjamin, B. (2006). The Case Study: Storytelling Beyond the Industrial Age and Beyond. *On the Horizon*, 14(4), 159-164.
- Boje, D. (1991). Consulting and Change in the Storytelling Organization. *Journal of Organizational Change Management*, 4 (3), 7-17.
- Braun, S., Wesche, J. S., Frey, D., Weisweiler, S., & Peus, C. (2012). Effectiveness of mission statements in organizations—A review. *Journal of Management & Organization*, 18(4), 430-444.
- Brophy, P. (2009) *Narrative-Based Practice*. Routledge, 2009 pp:34.
- Brown, J.S. & Duguid, P. (2001) Knowledge and organization: a social-practice perspective. *Organization Science*, 12(2): 198–213.
- Cook, S. & Brown, J.S. (1999) Bridging epistemologies: the generative dance between organizational knowledge and organizational knowing. *Organization Science*, 10(4), 381–400.
- Cornelissen, J. & Harris, P. (2001), "The corporate identity metaphor: perspectives, problems and prospects", *Journal of Marketing Management*, Vol. 17 Nos 1/2, pp. 49-71.
- Czarniawska, B. (2010). The uses of narratology in social and policy studies. In: *Critical Policy Studies*, vol. 4, No. 1, 58-76.
- Ingenhoff, A. & Fuhrer, T. (2010). Positioning and differentiation by using brand personality attributes Do mission and vision statements contribute to building a unique corporate identity? *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 15(1), 2010, 83–101.

- Luhmann, N. (1995). *Social system*. Stanford University Press, Stanford, California. pp. 16.
- Melewar, T.C. & Karaosmanoglu, E. (2006). Seven dimensions of corporate identity: A categorisation from the practitioners' perspectives. *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 846-869.
- Melewar, T.C. & Wooldridge, A. (2001). The dynamics of corporate identity, *Journal of Communication Management: An International Journal*, Vol. 5 No. 4, pp. 327-40.
- Moingeon, B. & Ramanantsoa, B. (1997). Understanding Corporate Identity: The French School of Thought, *European Journal of Marketing*, Vol. 31 No. 5/6, 1997, pp. 383-395.
- Olins, W. (1990). "The corporate search for identity", *Harvard Business Review*, Vol. 68 No. 5, pp. 153-65.
- Pratt, T.C., Cullen, F.T, Sellers C.S., Winfree Jr. L.T., Madensen T.D., Daigle L.E., Fearn E.N. & Gau J.M. (2010). The Empirical Status of Social Learning Theory: A Meta-Analysis, *Justice Quarterly*, 27:6, 765-802.
- Simmons, A. (2006). *The Story Factor: Inspiration, Influence and Persuasion Through the Art of Storytelling*. Basic Books.
- Schiller, R.J., (2019). *Narrative Economics: How Stories Go Viral and Drive Major Economic Events*. Princeton University Press.
- Van Dijk, T.A. (1995). Stories and Racism, Chapter 5 in: *Narrative and Social Control: Critical Perspectives* Edited by: Dennis K. Mumby.
- Van Riel, C.B.M. & Balmer, J.M.T. (1997). Corporate identity: the concept, its measurement and management, *European Journal of Marketing*, Vol. 31 No. 5, pp. 340-55.
- Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- *<https://qtcruitment.com/top-10-worlds-largest-food-beverage-companies-in-2018>; 12-12-2019.

DIGITÁLIS KOMMUNIKÁCIÓS KOMPETENCIÁK ÉS ELVÁRÁSOK A KÖZÉPFOKÚ OKTATÁSBAN

DIGITAL COMMUNICATION COMPETENCIES AND EXPECTATIONS IN SECONDARY EDUCATION

KASZALIK ZITA

PhD-hallgató

Széchenyi István Egyetem, Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola

kaszalikz@gmail.com

Absztrakt

Napjainkban az immateriális tőkeelemek szerepe felértékelődött, a sikeres vállalatok legnagyobb értéke a humán tőkében és a kommunikáció gazdag eszköztárában rejlik. A szellemi tőkébe történő befektetés, a kommunikáció technikájának, technológiájának a fejlődése, az információáramlás, a kommunikációs zavarok kiküszöbölése, a nyelvi képzés nem csak kizárólag a vállalati működést elősegítő tényezők, hanem ma már a korszerű oktatás irányában is jogosan megjelenő elvárások. Az új típusú tudás megszerzéséhez kulcskompetenciák elsajátítására, tehetséges szakemberekre, a megfelelő digitális ismeretek és készségek megszerzéséhez korszerű képzésre, sikeres kommunikációra, együttműködésre van szükség mind vállalati, mind oktatási, képzési területeken is. A tanulmány ezeknek a problémáknak a bemutatására vállalkozik szemléleti módok feltárásán keresztül, hiszen a gazdaság is megfogalmazza igényeit a középfokú oktatás iránt az elvárt, illetve szükséges munkaerő-kompetenciák, kiemelten a digitális kommunikációs kompetenciák vonatkozásában.

Kulcsszavak: területi tőke, immateriális elemek, hálózatépítés, digitális kommunikáció, kulcskompetenciák, korszerű képzés

Abstract

Nowadays, the role of intangible capital elements has increased, the greatest value of large companies lies in the use of human capital and the rich system of communication tools. Investment in intellectual capital, the development of communication techniques and technology, the flow of information, the elimination of communication disturbances, and

language training are not only factors that promote corporate operations, but are also legitimate expectations in the direction of modern education. The acquisition of new types of knowledge requires the acquisition of key competencies, talented professionals, the acquisition of appropriate digital knowledge and skills, modern training, successful communication and cooperation in both corporate and educational fields. The study undertakes to present these problems through the exploration of approaches, as the economy also formulates its needs for secondary education in terms of expected and workforce competencies, especially digital communication competencies.

Keywords: regional capital, intangible elements, networking, digital communication, key competencies, modern training

1. TERÜLETI TŐKE-IMMATERIÁLIS ELEMÉK

A termelési tényezők, kiemelten a tőketényezők minden gazdasági tevékenység számára releváns elemek. A tőke fogalmának a meghatározása az idők folyamán a gazdaságban betöltött szerep alapján állandó változásban van, de az 1980-as évektől kezdve az immateriális tőketípusok határozott térnyerése konstataálható.

Az előállított vagy termelt tőke (produced capital), a nominális vagy pénztőke (financial capital), a reáltőke vagy beruházása (investment capital) jól mérhető tőketípusok, de ezeket az elemeket kiegészítik az immateriális elemek is, amelyek nem vagyoni értékek. Ezen nem anyagi és nem pénzügyi jellegű befektetett eszközökhöz sorolható az intellektuális vagy szellemi tőke (intellectual capital), a humán tőke (human capital), a szervezeti tőke (organizational capital), a strukturális tőke (structural capital), illetve a személyfüggő és személyfüggetlen kapcsolati tőke (relational capital) (Tóth 2010), amely tőketípusok hozzáadott láthatatlan értékükkel természetesen a vállalatok piaci értékét növelik.

Ha a gazdaság szereplői között együttműködések, tudástranszfert, tapasztalatcserét generálunk, innovatív hálózatok létrejöttét segítjük, amelyek leredukálják az egyéni befogadásból származó gyengeségeket.

Az a típusú fejlődés, amely tudást és kapcsolatokat igényel, információs infrastruktúrával bíró hálózatépítés létrejöttét idézi elő (Capello & Faggian 2005, Camagni 2008), a tudás megosztása pedig az innováció legfontosabb összetevője. (Borgulya & Konczosné Szombathelyi 2019, 166.)

Mi is lehetne a tudás megosztására alkalmasabb helyszín, mint az intézményesített oktatás, amely már korai szakaszban, a szakemberré válás időszakában közvetítheti a gazdasági szereplők legfőbb elvárásait, így az oktatásból kikerülő képzett szakemberek, már a legfrissebb ismeretek birtokában léphetnek a munkaerőpiacra. Ez a tényező alapvető feltétele a hatékony, innovatív gazdasági működésnek, tehát üzleti kényszer is egyben.

2. HÁLÓZATÉPÍTÉS-KOMMUNIKÁCIÓ

A tudás megosztása hálózatok kiépítésén keresztül, jól szervezett kommunikációval egyre dinamikusabbá válik. Barabási Albert-László meglátása szerint a földön élő emberek tulajdonképpen csak rövid kapcsolati távolságban vannak egymástól, hiszen az emberi kapcsolatok terén és a világban minden mindennel összefüggésben áll. Az internet összeköti a világokat, a mobiltelefon pedig az embereket. (Barabási-Albert 2013)

A tudásfejlődéshez szükségünk van információs infrastruktúrára, a hálózatépítés érdekében pedig elengedhetetlen az adott szervezet és a társadalom közötti kapcsolat létrehozása, amely feladat a kommunikációmenedzsmentre hárul. A közös jelrendszeren alapuló információcsere, a kommunikáció olyan immateriális elem, amely önmagában nem termel profitot, de indirekten növelheti egy adott vállalat hozamát, minőségével, motiváló erejével fokozhatja az elköteleződést, befolyásolhatja a viszonyulást, ösztönözheti akár a fogyasztást is. (Borgulya & Konczosné Szombathelyi 2019)

Napjainkban megállíthatatlanul nő az interaktív csatornák jelentősége. A kommunikációs eszközök robbanásszerűen fejlődnek, növekszik az új applikációk száma, ez pedig együtt jár azzal, hogy egyre természetesebbé válik az akár nemzetközi online térben való jelenlét is. A felek közötti kommunikáció verbális, vagy nonverbális, a metakommunikáció pedig jelek összessége, amelyek a verbális kommunikációt erősítik. A mai napig a leghatékonyabb, a legintenzívebb a személyes kommunikáció, viszont az időhiány miatti felgyorsulás, lerövidülés, mint a sikeresség záloga alapjaiban változtatta meg a kommunikáció formáit.

Azok a szervezetek, akik nem lesznek képesek átállni a gyors kommunikációra, hátrányba kerülnek. Munkavállalói hiányból fakadóan egyes beszélgetéseket már most is mesterséges intelligencián alapuló programok helyettesítenek, mint például a Chatbotok (chatting robot) az online segítségnyújtás esetében. A Chatbot olyan üzenetküldő rendszeren keresztül írásbeli vagy szóbeli szimulációra képes számítógépes program, amelynek óriási előnye, hogy éjjel-nappali munkavégzésre is alkalmas, nincs szüksége pihenőidőre. (Baksáné

& Magnucz 2020) Nem szabad azonban megfeledkeznünk arról, hogy a digitális kommunikáció esetében a technika nem a végső cél, csupán egy eszköz a kezünkben, csak kiegészítő kellék, de ahhoz, hogy jól alkalmazzuk, elengedhetetlen a megfelelő ismerete.

A munkahely kiválasztásánál is alapvető igény a 18 és 23 év közötti fiatalok esetében, hogy tudjanak azonosulni az adott cég értékrendjével, legyen lehetőségük a digitalizáció segítségével a globális gondolkodásra. Ez az igény megjelent már a köznevelésben is, így az oktatási terület módszertanilag megfelelő digitalizációjának és a szereplők minél hatékonyabb együttműködésének támogatása érdekében került megalkotásra az Európai Bizottság Digitális oktatási cselekvési terve, amely ösztönzi a pedagógusok, digitális szakemberek, szektorközi partnerek egymástól tanulását és jó gyakorlataik megosztását. A tervezet alapján fejleszteni kell az oktatásban a digitális kapacitásokat, az internet-hozzáférést, mely nem korlátozódhat kizárólag a tantermi környezetre, a tanulóknak egyforma hozzáférési lehetőséget kell biztosítani a digitális kommunikációhoz szükséges eszközökhöz, internethez. Korszerű hardver elemekre és szoftveres háttérre van szükség. (European Commission 2020)

3. KULCSKOMPETENCIÁK

A személyes fejlődéshez, a foglalkoztatásban való megjelenéshez kulcskompetenciák birtoklására van szükségünk. „Az Európai Unióban kulcskompetenciákon azokat az ismereteket, képességeket és attitűdöket értjük, amelyek birtokában az unió polgárai egyrészt hamar és hatékonyan alkalmazkodhatnak a gyorsan változó modern világhoz, másrészt a változások irányát és tartalmát cselekvően befolyásolhatják. A tudásalapú társadalomban felértékelődik az egyén tanulási képessége, mert az emberi cselekvőképesség az élethosszig tartó tanulás folyamatában formálódik.” (NAT 2012, 10652.)

Az Európai Parlament és Tanács ajánlása szerint 8 kompetenciában lehet meghatározni az egész életen át tartó tanuláshoz szükséges referenciakeretet, amelyek az anyanyelvi kommunikáció, kommunikáció idegen nyelven, matematikai kompetencia és alapkompentenciák a természettudományok és a technológia területén, digitális kompetencia, a tanulás tanulása, szociális és állampolgári kompetenciák, kezdeményezőkészség és vállalkozói készség, kulturális tudatosság és kifejezőmód. (EUR-Lex 2006) Ezek a kulcskompetenciák beépültek a Nemzeti Alaptantervünkbe is, az életünk elengedhetetlen részévé váltak a munka, az oktatás, és a szabadidő függvényében is.

A digitális kulcskompetencia új keletű, de egyre meghatározóbb összekötő elvárás, amely támogatólag hat a kommunikáció és az idegen nyelvi készségek fejlesztésében is és már

nem csak az IKT használatot foglalja magában, hanem a hozzá kapcsolódó készségeknek a birtoklását is. A versenyképes tudás megszerzéséhez használat-orientált kompetencia fejlesztésre van szükségünk, továbbá nélkülözhetetlen a kritikai gondolkodás, valamint a kommunikációs kompetenciák és az önkifejezés fejlesztése is. Erre a fejlesztésre legalkalmasabb a középfokú oktatás, hiszen a tanulók már gyakorlott informatikai felhasználók, akik ismereteiket a munkaerőpiacon szerzett tapasztalataikkal, intézményesített segítséggel, valós digitális gazdasági igényeknek megfelelő, gyakorlatban hasznosítható digitális jártassággá bővíthetik.

4. EURÓPAI DIGITÁLIS KOMPETENCIA KERETRENDSZER

A DIGCOMP (European Digital Competence Framework for Citizens - Európai Állampolgári Digitáliskompetencia-keret) öt kiemelten elsajátítandó, fejlesztendő területet jelöl meg az információgyűjtés, adatfeldolgozás, kommunikáció és együttműködés, digitális tartalomkészítés, biztonság, problémamegoldás megnevezésével az oktatás és a munkaerőpiaci igények közötti szakadék áthidalásának céljából. A keretrendszer megvalósítása csakis megfelelő alapozással, az oktatás, képzés, az ipari szereplők a szociális partnerek integrálásán keresztül lehetséges. (European Commission 2016, 4.)

A keretrendszerre alapozva az oktatás modernizációjaként korszerű képzési ajánlatok jelennek meg a 21. század és a gazdasági szereplők igényeinek megfelelően a korábbi szakmacsoportok korszerűvé tételével, hiszen új fogalmak, területek keletkeztek a gazdasági életben az internet használatának robbanásszerű terjedésével párhuzamosan.

A jövő szakembereinek fel kell készülniük többek közt a megosztáson alapuló gazdaság hatékony kihasználására is az online felületeken keresztül, habár a jelenség meghatározására konkrét definíció még nem elfogadott. (Felländer et al. 2015; Gerwe & Silva 2020; Mont et al. 2020; Bálint 2021) A KSH adatai szerint az internetes vásárlások aránya a 2006-os 7,9%-os szintről 2020-ban már 65,7%-ra emelkedett. (KSH 2021a) Az online platformokon az üzletszerű tevékenységet folytatók már megjelentek a magánszemélyeket összekapcsoló felületeken is. Ez a bonyolult rendszer egyre népszerűbb, tehát a digitális térben kommunikáló szereplők számára kikerülhetetlenül elsajátítandó fogalom.

A területi tőke képviselőinek a korszerű képzés iránti igényének jelentőségét növeli, hogy az EUROSTAT 2022-ben frissített, az egyének digitális készségének szintjét vizsgáló felmérések adatai alapján Magyarország lakossága alacsony digitális képességekkel rendelkezik. Amíg az Európai Unió 27 országának vizsgált népessége a 2015-ben mért 54%-os

szintről 2019-re 56%-ra javította értékeit, Magyarországon a 2015-ben mért 50%-os szintről 49%-ra rontott értékek jelennek meg. (EUROSTAT 2022) Az adatok még gyengébb tendenciát mutatnak azon felmérések függvényében, hogy míg a háztartások internetkapcsolata a KSH 2012-es mérése szerint csak 66,8%-os volt, a 2020-as adatok szerint már elérte a 87,6%-ot. (KSH 2021b) Annak ellenére tehát, hogy az internetes kapcsolatok száma növekvő irányvonalat mutat, a digitális készség szintje határozottan szintemelésre szorul. Ezen adatok, igények ellenére a 2020. évi NAT az informatika oktatásra állapította meg az egyik legalacsonyabb óraszámot, tehát a digitális eszközök használatára, kompetenciák, alapvető digitális készségek elsajátítására kevés idő jut, így fennállhat a veszélye annak, hogy nem valós munkaerőpiaci helyzetre készít fel. A digitális világ megismerése, biztonságos használata ugyanakkor elengedhetetlen a munkaerőpiacon való megjelenéskor.

Az értékek javítására kizárólag jól szervezett, és kidolgozott oktatási anyagokkal lehetne javulást elérni, emelni kell a pedagógusok körében is az alapvető IKT eszközök és módszerek ismeretének minőségnek szintjét, alkalmazási gyakoriságát, rugalmasságát, digitális környezetben zajló kommunikáció tudatosságát, hiszen a tendencia egyértelműen az online és a hibrid oktatás irányába mutat.

5. A SIKERES KOMMUNIKÁCIÓ

Egy szervezet, egy rendszer sikeres működtetése érdekében fontos megtanulni nem csak a sikeres kommunikációt, hanem a kommunikációs problémák elkerülését is, hiszen a megfelelő kommunikáció, illetve a nyelvtudás területén felmerülő hiányosságok még akár a fejlesztések megtorpanását is előidézhetik. Működőképes csatornákat kell választanunk a megbízható, ellenőrzött információáramláshoz, amely sebessége nem akadályozó szintű. A kommunikáció nyelvezetének, vagy kódjainak, a tárgyaló fél kultúrájának ismerete minden fél számára egyértelmű követelmény. Ezen tényezők elsajátításában, a 21. századi munkaerőpiacon való naprakész tudás megszerzésében segítséget nyújthat a középiskolai oktatás helyesen megválasztott irányvonala, a nyelvi képzés színvonala, a nemzetközi projekteken való részvétel (Kaszalik 2021), az iskolázottság, amely területileg is jelentős eltéréseket mutat hazánkban. A technikai forradalom az információ áramlásában nem jelentheti azt, hogy teljesen eltűnik a személyes jelleg. Továbbra is fontos tényező ebben a folyamatban az emberi oldalról a szavahihetőség, az egyediség, a személyes jelleg megőrzése a lehetőségekhez mérten.

A felgyorsult világban is alapeleme a kommunikációnak a figyelem, melynek alapja a megfelelő információkra fókuszáló hallgatás és a beszélgetések csupán ötödének a

felhasználása irányzott kérdések feltevésére. Ez a tulajdonság akár fejleszthető is különböző módszerekkel, például értő zenehallgatással (Ferrari 2012), érzékelőgyakorlatokkal, metakommunikációs gyakorlatokkal a tanórák keretében.

A munkaerő kiválasztásakor alapvető igény, hogy egy jó szakember magas szintű digitális szenzibilitással rendelkezzen. Képes legyen a termékek eladására a fogyasztónak, a fogyasztók eladására a hirdetőknél (Croteau & Hoynes 2013) Ismerje a közösségi média felületeit, rendelkezzen az eredményes kommunikációt segítő interperszonális készségekkel, az önérvényesítés képességével, jó kommunikációs képességgel. Az ösztönös megérzés, a kitartás nélkülözhetetlen ebben a munkakörben a sikerhez, hiszen a szakemberek nagyon sok elutasítással, sokfajta kudarccal találkoznak napi munkájuk során. Fontos szempont a piac és az üzlet értéke, a célzott marketing, hiszen egyáltalán nem mindegy, hogy melyik célközönséghez és hogyan jutunk el. Egy vállalat megtartó képessége is kihívás, hiszen mindenre kihatással lehet. A partneri attitűd már alapvető elvárás az átadó, illetve az átvevő területek és a jelöltek között.

Számít tehát a sokszínűség, hiszen Maslow állítása szerint: „Ha csak egy kalapácsod van, minden úgy néz ki, mint egy szög.” (Maslow 1966, 15.)

6. ÖSSZEGZÉS

A jelenlegi munkahelyi környezet olyan munkavállalói igényeket támaszt kompetenciák és készségek tekintetében, amelyek korábban nem is léteztek. A digitális kompetencia, a digitális eszközök használata, a kritikai gondolkodás, a tanulás alapvető elvárás ebben a tudásalapú társadalomban. Számptalan kompetencia fontosságát hangsúlyozzuk az oktatásban, de igazából csak a lexikális tudásnak, illetve a matematikai készségek növelésére, mérésére törekszünk. Az új NAT létrehozási szándék szerint a tananyag csökkentésére törekszük, ami a tudás elmélyítésére, a diákok kreatív, aktív megnyilvánulására adhatna lehetőséget, viszont a diákok túlterheltek, az átadandó információ mennyisége sok. Az új szakmák létrehozása, a sikeres kommunikáció elkerülhetetlenné vált a munkaerőpiaci, lakossági igények alapján. A kereskedelem online térben történő egyre intenzívebb megjelenése a korábbi képzések modernizálását idézte elő, de minden területnek korszerűsödnie kell a középfokú oktatásban a kulcskompetenciák elsajátításán, a potenciális lehetőségek kihasználásán keresztül annak érdekében, hogy a közoktatás feltárja a tanulók egyéniségét és segítse tehetségük kibontakozását a versenyképes munkaerőpiaci pozíció elérése érdekében.

A digitális transzformáció megvalósulásánál a technikai eszközök megfelelő alkalmazásához nélkülözhetetlen a helyes módszerek alkalmazása, hiszen ezek nélkül az eszközpark csupán színtere a frontális oktatásnak. A tanárok, oktatók IKT alapú módszertani támogatása, központi feladatbank létrehozása tananyag és tesztek tekintetében, jó nemzetközi gyakorlatok adaptálása, életkori sajátosságoknak megfelelő digitális tananyagok hozzáférhetővé tétele, tudatos internethasználat elsajátítása, nemzetközi szintű digitális infrastruktúra kiépítése alapvető feltételei a versenyképes oktatás megvalósulásának, hiszen a 21. században korszerűtlen tudással már senkiből sem válhat keresett munkaerő.

HIVATKOZÁSOK

- Baksáné, Varga E. & Magnucz P. L. (2020). A Chatbot technológia alkalmazása magyar nyelvre. *Multidiszciplináris tudományok* 10(2): 201-209., <https://doi.org/10.35925/j.multi.2020.2.25>
- Bálint, D. (2021). Digitális ökoszisztémák. A megosztáson alapuló gazdaság definíciójának egy lehetséges megközelítése. *Tér és Társadalom* 35(3): 131-153., <https://doi.org/10.17649/TET.35.3.3278>
- Barabási-Albert, L. (2003). *Behálózva. A hálózatok új tudománya*. Budapest: Magyar Könyvklub.
- Borgulya, Á. & Konczosné Szombathelyi M. (2019). A vállalati kommunikációmenedzsment kutatása - nemzetközi és hazai perspektívából. *Vezetéstudomány* 50(12): 161-172., <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.12.14>
- Camagni, R. (2008). Regional Competitiveness. Towards a Concept of Territorial Capital. In: Capello, R.; Camagni, R.; Chizzolini, B. & Fratesi, U. (eds.) *Modelling Regional Scenarios for the Enlarged Europe. European Competitiveness and Global Strategies*. Springer: Berlin, 33-46.
- Capello, R. & Faggian, A. (2005). Collective Learning and Relational Capital in Local Innovation Processes. *Regional Studies* 39(1): 75-87.
- Croteau, D. & Hoynes, W. (2013). *A média mint üzlet. Nagyvállalati média és közérdek*. Budapest: Complex.
- EUR-Lex (2006). *Recommendation of the European Parliament and of the Council of 18 December 2006 on key competences for lifelong learning*. <http://data.europa.eu/eli/reco/2006/962/oj>, 2022.03.13.

- European Commission (2016). *The European Digital Competence Framework for Citizens*. Luxembourg: European Union, 4.
- European Commission (2020). *Digital Education Action Plan (2021-2027)*. <https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital-education/about/digital-education-action-plan>, 2022.03.11.
- Eurostat (2022). *Individuals' level of digital skills (until 2019)*. https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/ISOC_SK_DSKL_I/default/table, 2022.03.11.
- Felländer, A., Ingram, C. & Teigland, R. (2015). *The Sharing Economy. Embracing Change with Caution*. Näringspolitiskt Forum Rapport No.11. https://entreprenorskapsforum.se/wp-content/uploads/2015/06/Sharing-Economy_webb.pdf, 2022.03.13.
- Ferrari, B. (2012). *Power Listening. Mastering the Most Critical Business Skill off All*. Hawthorne: Portfolio.
- Gerwe, O., Silva, R. (2020). Clarifying the Sharing Economy: Conceptualization, Typology, Antecedents, and Effects. *Academy of Management Perspectives* 34(1): 65–96., <https://doi.org/10.5465/amp.2017.0010>
- Kaszalik, Z. (2021). *Sikerés Erasmus+ DUDEN program online felületen*. <https://gymsmkik.hu/siker-es-erasmus-duden-program-online-feluleten>, 2022.03.13.
- KSH (2021a). *Az internetes vásárlások aránya az utolsó vásárlás időpontja szerint (2006-2020)*. https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_oni019.html, 2022.03.12.
- KSH (2021b). *A háztartások internetkapcsolat típusainak aránya (2012-2020)*. https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_oni026.html, 2022.03.12.
- Maslow, A. H. (1966). *The Psychology of Science*. New York: Harper & Row, 15.
- Mont, O., Palgan, Y. V., Bradley, K. & Zvolska, L. (2020). A decade of the sharing economy: Concepts, users, business and governance perspectives. *Journal of Cleaner Production* 269: 122215., <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122215>, 2022.03.13.
- Nemzeti Alaptanterv (2012). A Nemzeti alaptanterv kiadásáról, bevezetéséről és alkalmazásáról. 110/2012. (VI. 4.) Korm. Rendelet. *Magyar Közlöny*, Budapest: Emberi Erőforrások Minisztériuma, Oktatásért Felelős Államtitkárság, 10652.

**KÉT INFORMATIKAI KISVÁLLALKOZÁS KULTURÁLIS
INTELLIGENCIA FELMÉRÉSE, ILLETVE INTERKULTURÁLIS
KOMMUNIKÁCIÓS KONFLIKTUSAINAK ELEMZÉSE**

**MEASURING THE CULTURAL INTELLIGENCE LEVEL OF TWO
SMALL INFORMATICS COMPANIES AND ANALYSING THEIR
INTERCULTURAL COMMUNICATION CONFLICTS**

FALKNÉ BÁNÓ KLÁRA

Főiskolai tanár

BGE Külkereskedelmi Kar Kommunikáció Tanszék

falk.cs@t-online.hu

KOLLÁTH KATALIN

Főiskolai tanár

BGE Külkereskedelmi Kar Kommunikáció Tanszék

Kollath.Katalin@uni-bge.hu

Absztrakt

Globalizált világunkban fontos készség az interkulturális kompetencia vagy kulturális intelligencia, melynek mérése és fejlesztése a vállalatok jobb teljesítményéhez elengedhetetlen tényező. A nagy nemzetközi vállalatoknál az interkulturális menedzsment aspektusok alapvető részét képezik a vállalati vezetésnek és a vállalati kommunikációnak, ugyanakkor egyre jobban teret kapnak a kis- és középvállalatok életében is. Ezt szeretnénk bemutatni két informatikai kisvállalkozás kulturális intelligencia szintjének felmérésével, és meg kívánjuk vizsgálni ennek hatását kommunikációjuk hatékonyságára. A felmérést kérdőíves módszerrel végeztük el, és a vállalatok vezetőivel interjút is készítettünk. A válaszadóknak a legtöbb problémát a testbeszéd megváltoztatása jelenti más kultúrájú személyekkel való kommunikáció során, a beszédstílus megváltoztatása, illetve, hogy kevésbé biztosak abban, jól tudnak-e bánni más kultúrák képviselőivel. Az interjúkból úgy tűnik, az alacsony -, illetve magas kontextusú kultúrák közötti kommunikációs problémák, és a nyelvi kérdések okozzák a legtöbb konfliktushelyzetet a külföldi partnerekkel.

Kulcsszavak: kis- és középvállalatok, interkulturális kompetencia, kulturális intelligencia, kérdőíves felmérés, interjúk, interkulturális konfliktusok

Abstract

In our globalised world intercultural competence or cultural intelligence is a very important skill. Measuring and developing it is indispensable to enterprises' better performance. In large multinational companies, intercultural management aspects are basic parts of company management and communication, but they are more and more gaining ground in small and medium enterprises as well. This is presented in our paper through measuring the cultural intelligence level of two small informatics companies and by examining its impact on the effectiveness of their international communication. To measure the cultural intelligence, we used questionnaires and we have also conducted interviews with the companies' managers. Most of the participants in the survey had problems with changing their body language when communicating with people from different cultures, with modifying their speech style, and their confidence level when dealing with people from a different culture. The interviews revealed that the difference between high- and low context communication and the language problems cause most of the conflicts with foreign partners.

Keywords: small- and medium-sized enterprises, intercultural competence, cultural intelligence, survey, interviews, intercultural conflicts

1. BEVEZETÉS

XXI. századi globalizált világunkban alapvető fontosságú készség az interkulturális kompetencia vagy kulturális intelligencia. A globalizációs folyamat jellemző ugyan, de a kulturális sajátosságok eltéréseinek fokozódása is megfigyelhető. Egy nagy multinacionális vállalat korábbi vezetője szerint: „az, hogy az üzleti világ fokozatosan globalizálódik, nem jelenti, hogy a kulturális különbségek eltűnnek, vagy csökkennek. Ellenkezőleg, ahogy a gazdasági határok eltűnnek, a kulturális akadályok fokozódnak, és ez új kihívásokat és lehetőségeket jelent az üzleti életben” (Javidan & House 2001, 290). Elmondhatjuk, hogy az interkulturális kompetencia mérése és tudatos fejlesztése az üzleti élet nemzetköziesedésének fokozódásával a vállalatok hatékonyságához, jobb teljesítményéhez vezető úton ma már elengedhetetlen tényező az egész világon. A nagy nemzetközi vállalatok esetében az interkulturális menedzsment aspektusok nyilvánvalóan alapvető részét képezik a nemzetközi

vállalati vezetésnek, illetve az egész vállalati kommunikációs rendszernek, ugyanakkor egyre jobban teret kapnak a kis- és középvállalatok életében is. Dolgozatunkban egy esettanulmány keretében meg kívánjuk vizsgálni hogyan befolyásolja a kulturális intelligencia szintje két kisvállalkozás vezetői és alkalmazottai kommunikációjának hatékonyságát nemzetközi tevékenységük során, valamint tervezzük hosszabb távon interkulturális kommunikációs tréningen való részvétel után a cégek üzleti teljesítményére való esetleges hatását is elemezni.

1.1. Az érintett kisvállalkozások háttere

A szóban forgó két kisvállalkozás a 90-es években indult, az egyik informatikai, a másik ipari-informatikai szolgáltatásokkal foglalkozik. Mindkét vállalkozás kapcsolatba került amerikai multikulturális beszállítókkal. A multi cégek egyik jellemzője, hogy az egyes országokban a velük kapcsolatban álló vállalatok különféle nemzetiségű területi menedzserekkel tartják a kapcsolatot, akik két-három évente cserélődnek. A különböző országokkal, régiókkal foglalkozó menedzserek, esetünkben az angol, német, francia, izraeli, cseh, és török kultúrák képviselői az amerikai üzleti kultúra sajátosságait mutatják, ugyanakkor saját nemzeti kultúrájuk hatásai is érezhetőek. A történet azért érdekes, mert jelzi, hogy a magyar menedzsereknek és alkalmazottaknak egyre változatosabb interkulturális kommunikációs helyzetekkel kell megbirkózniuk.

1.2. Interkulturális kompetencia, kulturális intelligencia, és mérésük

Az interkulturális kompetencia fogalmának számos meghatározása szerepel a szakirodalomban. Ennek alapján konkrét összetevőit a következőkben határozhatjuk meg: megérteni egymás nézőpontját; önértékelés; alkalmazkodás új kulturális környezethez, hallgatás és megfigyelés készségei; általános nyitottság az interkulturális tanulásra és más népek kultúrájából való tanulásra., készség arra, hogy alkalmazkodjunk változó interkulturális kommunikációs és tanulási stílusokhoz (Falkné Bánó & Kolláth 2018, 2019).

A kulturális intelligencia (CQ) fogalmát először Earley és Ang (2003), majd Earley és Mosakowski (2004) használták. A fellelhető számos meghatározás közül a következőt találjuk leginkább lényegre törőnek. „A kulturális intelligencia az egyénnek az a kvalitása, amelynek birtokában képes az eltérő nemzeti, szakmai, foglalkozási, szervezeti kultúraháttérrel és eltérő személyiséggel rendelkező emberek közötti szakadékot áthidalni, a kulturális sokszínűségből előnyt kovácsolni. A kulturális intelligencia összekapcsolja a kultúrákőzi találkozások érzelmi, kognitív és gyakorlati dimenzióit, és a kultúrákőzi együttműködés hatékonyabb megvalósulását teszi lehetővé” (Borgulya 2010, 187). Earley és Mosakowski (2004) a kulturális intelligencia három komponenséről ír: a *kognitív* (a fej), a *fizikai* (a test) és az *érzelmi/motivációs* (a szív) összetevőkről. A CQ *kognitív* (CCQ) összetevője, a fej, az értelem útján, a megfigyelés, és a

következtetés módszereivel próbál a másik kultúra jelentéseihez eljutni. A *fizikai* (PCQ) komponens, a test, a konkrét viselkedési formák elsajátítására való képességre utal. A harmadik az *érzelmi, motivációs* (ECQ) tényező, a szív. Ez a komponens arra a motiváltságra utal, hogy nem adjuk fel, ha kezdetben nem sikerül beilleszkedési kísérletünk, hanem még intenzívebben próbálkozunk.

Earley és Mosakowski az egyén három, *kognitív, fizikai és érzelmi/motivációs*, komponensét négy-négy kérdésre adott válaszai alapján mérik. A válaszadók a kérdéseket egy 1-5 „egyáltalán nem ért egyet” (1) – ill. „teljesen egyetért” (5) skálán értékelik. A választott értékek összesítése és statisztikai módszerekkel történő elemzése után lehet megállapítani a válaszadók kulturális intelligenciáját.

2. A KÉRDŐÍVES FELMÉRÉS ÉS EREDMÉNYEI

A felméréshez az Earley és Mosakowski (2004) által készített kérdőívet használtuk néhány saját kiegészítéssel. Rákérdeztünk a válaszadók korára, nemére, nemzetiségére, munkahelyen eltöltött idejére, és arra, hogy részt vettek-e korábban bármilyen jellegű interkulturális képzésben. Továbbá kértük, hogy röviden írjanak le egy, számukra érdekes, interkulturális kommunikációs szituációt (Falkné Bánó & Kolláth 2018, 2019). A három kérdéscsoportra adott válaszokat egymással összehasonlítva értékeltük, mivel a kulturális intelligenciára a három faktor kombinációjából lehet következtetni (Earley & Mosakowski 2004). Tanulmányunkban a három komponens állításaira adott válaszok átlagát és gyakoriságát vizsgáltuk.

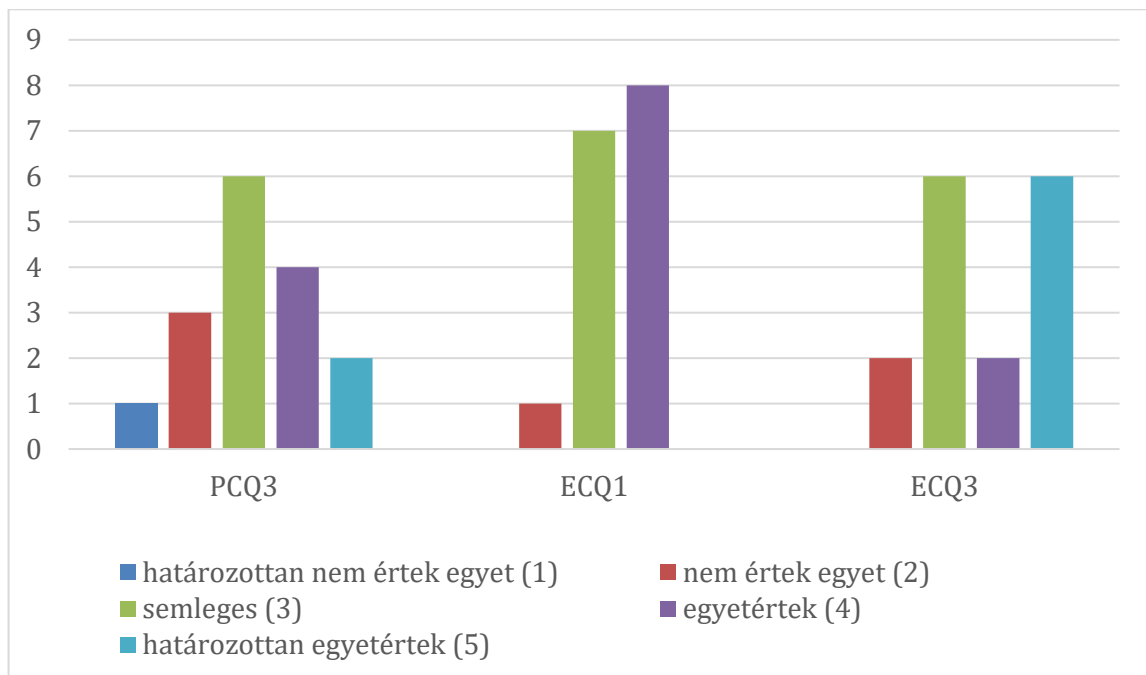
A kérdőívet a két kisvállalat 24 munkatársa töltötte ki. Külföldi partnerekkel való kapcsolattartás, illetve találkozás 16 fő esetében fordult elő heti, havonta többszöri vagy havi gyakorisággal. A többiek nem, vagy csak elvétve találkoznak a külföldi partnerekkel, ezért a 16 főre fókuszáltuk vizsgálatunkat. A 16 fő közül a legtöbb (8 fő) középfokú, 2 fő alacsony és 4 fő felsőfokú nyelvtudással rendelkezik. A többségnek (10 fő) alapképzéses diplomája, 1 főnek mesterdiplomája, 2 főnek technikus, és 3 főnek középfokú végzettsége van. Ebben a csoportban található az a két fő, aki egyetemi tanulmányai alatt részt vett interkulturális képzésben.

A gyakorisági mutatókat vizsgálva megállapítható, hogy a beszédstílus megváltoztatása (PCQ3) és a más kultúrák képviselőivel szemben kialakítandó bánásmód (ECQ1), illetve a más kultúrák életstílusához való alkalmazkodás könnyedsége (ECQ3) jelent problémát.

Az 1. ábrán látható, hogy a három kérdésre adott negatív, illetve semleges válaszok aránya viszonylag magas. A beszédstílus megváltoztatása esetében (PCQ3) a válaszadók 63%-

a adott negatív, illetve semleges választ, míg a másik két kérdés esetében a negatív, illetve semleges válaszadók aránya 50-50% volt. Ki kell emelni a 'semleges (3)' választ adók magas számát. Annak tisztázása, hogy miért ezt az opciót választották, mélyinterjúk vagy tréningek során történhet meg.

1. ábra. A három problémás viselkedés gyakorisági mutatói

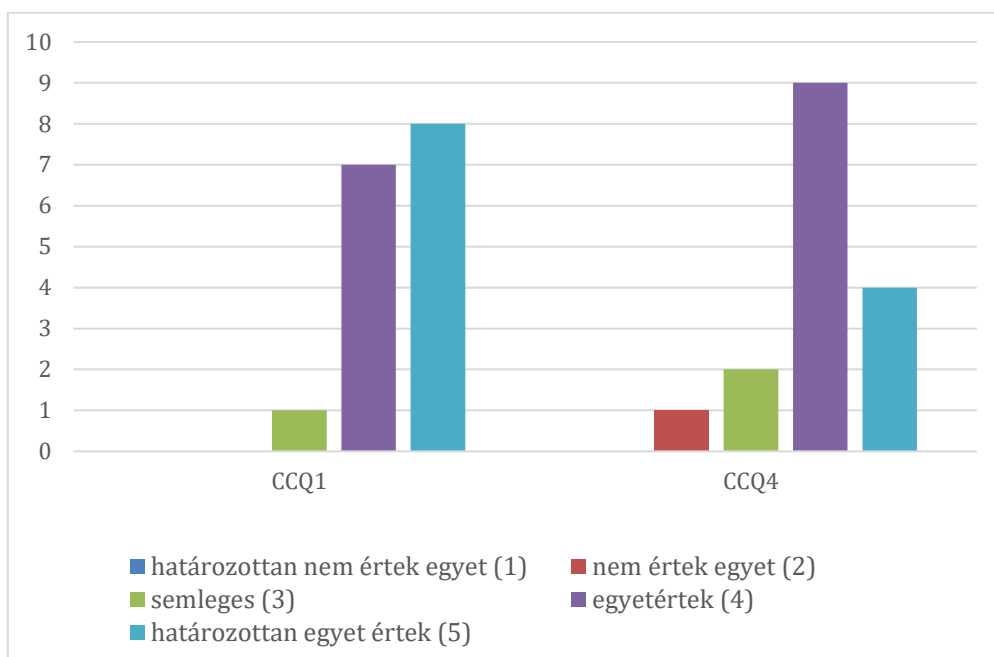


Forrás: Saját szerkesztés

A választott értékek gyakoriságának alapján látható, hogy tulajdonképpen csak két kérdés esetében adott a túlnyomó többség pozitív választ (2. ábra). Ezek a viselkedések arra vonatkoznak, hogy a válaszadó megtervezi-e a kommunikációt, mielőtt tárgyalna más kultúrájú emberekkel (CCQ1), illetve érzi-e, hogy mikor megy jól vagy rosszul a kommunikáció (CCQ4). A pozitív válaszok magas aránya e két kérdés esetében érthető, hiszen a válaszadók gyakorlott tárgyalók, és ezek minden tárgyalásra való felkészülés és tárgyaláson való részvétel esetében fontos viselkedési formák.

A fennmaradó kérdésekre adott negatív, vagy semleges válaszok aránya jóval meghaladta, vagy pontosan 25% volt. A kapott eredmények azt jelzik, hogy a külföldi partnerekkel gyakran találkozó munkatársaknak szüksége lenne a fizikai és érzelmi kulturális intelligencia fejlesztésére ahhoz, hogy teljesen magabiztosan tudjanak más kultúrák képviselőivel együtt dolgozni.

2. ábra. Problémamentesnek ítélt viselkedések



Forrás: Saját szerkesztés

3. AZ INTERJÚK

A kvantitatív vizsgálaton kívül kvalitatív módszert is alkalmazva kiegészítésként interjúkat is készítettünk a két kisvállalat vezetőivel. Nem strukturált interjút alkalmaztunk, a személy nemére, korára, a munkahelyen eltöltött idejére, nyelvismeretére, és esetleges interkulturális képzésben való korábbi részvételére a kérdőívhez hasonlóan rákérdeztünk, de mivel a kérdőívben használt saját kérdéseinkre „Tudna néhány példát adni, mikor akár munkája során, vagy más helyzetekben érezte, hogy valami félresiklott egy más kultúrájú emberrel folytatott kommunikációja során,” a két vállalkozásból összesen egy válaszadó írt példát saját munkahelyi tapasztalataiból, így az interjújn használt kiinduló kérdésként is ezt tettük fel, majd kötetlen formában folytattuk a beszélgetést a munkában tapasztalt interkulturális problémákkal kapcsolatban.

Az említett kérdőíves válaszadó, férfi alkalmazott, megfogalmazása interkulturális kommunikációs konfliktusaival kapcsolatban erősen emlékeztet korábbi kutatásaink során amerikai-magyar, illetve brit-magyar nemzetközi vállalatoknál a magyar menedzserek és alkalmazottak panaszaira amerikai és brit menedzserekkel kapcsolatban (Falkné Bánó 2001, 2008). „Személyes kommunikáció esetén voltak rossz élmények, pl. partner találkozókön,

mikor letámadtak a területi menedzserek, és le akarták nyomni a torkomon a központosított szabvány véleményüket anélkül, hogy ismernék a helyzetet, az én tevékenységemet. Ilyenkor teljesen lefagyok, a testbeszédem is negatív, illetve a válaszom, a visszakérdezésem is védekező, visszautasító. Ez az angol nyelvű kommunikáció miatt sarkosabban jön ki, mivel védtelennek érzem magam a kommunikációs gyengeségem miatt. Sokszor az angol nyelvű kommunikációs hiányosságaim ilyen kényszerítő, parancsoló helyzetben még előnyök is lehetnek, mert általában mindent megértek, de mire megfogalmaznám a válaszomat angolul, a beszélgetés tovább siklik, és ha bólogatok és mosolygok, a tárgyaló fél elhiszi, hogy azonosulok azzal, amit közölni akar velem, és egyből jó embernek tart.” „Sok külföldi vezetőt főleg csak az érdekli, hogy egyetértsek vele, de hogy elvárásai kapcsán mi és hogyan valósul meg, az már nem olyan fontos neki, és ha jók az üzleti eredmények, akkor biztosak abban, hogy az ő nagyszerű javaslataik miatt történt így.”

Ebben az esetben a cseh területi központból érkeztek a partnerek, a multi cég hierarchiájában magasabb pozícióban érezhetik magukat, és nagyon pontosan követik az amerikai „központosított szabvány” véleményét. Erre már az interjú során az informatikai cég menedzsere mutatott rá. Ez jellemző a halli koncepció szerint (Hall & Hall 1990) az amerikai, sőt a magyarhoz képest a cseh is alacsonyabb kontextusú, mindent precízen kifejtő, direkt kommunikációra. Lekezelőnek érezhetik és nehezményezik ezt a magasabb kontextusú magyarok, főleg az ötven-ötvenöt év felettiek, úgy érzik, túl sok információt kapnak (Falkné Bánó 2008). A másik kisvállalkozás menedzserei is említették, hogy a német, angol területi menedzserek „túl sokat részletezik a dolgokat”, de pl. a török kolléga nem „ilyen szájbarágós”. Érthető ez, ő magasabb kontextusú, hasonlóan a magyarokhoz. Ezek az interkulturális súrlódások, de persze az adott személyiség jellemzői is szerepet játszanak a kultúrákőzi kapcsolatok alakulásában.

A nyelv kérdése is felmerül az alkalmazott idézett kérdőíves válaszában, és mindegyik interjúban is. Ez is több szempontból jellemző probléma. A kérdőíves válaszból az alkalmazott hiányos angol nyelvtudását ironikusan még előnynek is gondolja, inkább hallgat és mosolyog, így jó és beilleszkedő alkalmazottnak tartják. Az informatikai cég, de a másik vállalkozás három menedzsere is beszélt a nyelvi problémákról. A menedzserek persze kevésbé tehetik meg, hogy hallgatnak és mosolyognak. Mindnyájan elmondták, hogy egyrészt szerencsés számukra, ha a másik fél is tanult nyelven beszél, könnyebb megérteni, mint amikor angolokkal, vagy amerikaiakkal folyik a tárgyalás, akik saját anyanyelvükön tárgyalnak. Különösen az angolokra jellemző, hogy ugyanúgy és ugyanolyan sebességgel beszélnek külföldi partnerekkel, mint saját honfitársaikkal. Ezért sokszor okoz problémát megértésük. A tanult

nyelvét beszélő fél mindig hátrányban van az anyanyelvén, vagy gyerekkora óta tanult, és magas szinten elsajátított nyelvén tárgyalóval szemben. Erre számos magyar menedzser és alkalmazott is utalt már korábbi kutatásaink során (Falkné Bánó 2001, 2008). A kérdés egy másik aspektusa, ahogyan az informatikai cég menedzsere fogalmazta, „mikor a francia területi menedzser beszél, egy ideig nem tudom, hogy most angolul, vagy franciául beszél.” A franciákat, főként, ha nem magas szintű az angol nyelvtudásuk, különösen nehéz megérteni. De így van ez több külföldi partner és más akcentusok esetében is, ha a tárgyaló fél nem igazán jól beszél az angol nyelvet. Ezért úgy gondoljuk, hogy a felsőoktatásban vissza kellene helyezni a nyelvoktatást, illetve szaknyelvi oktatást korábbi, igényesebb szintjére a jövő menedzserei és alkalmazottai számára. Ugyanakkor a munkahelyi nyelvi továbbképzések is sokat segíthetnek a vállalatok nemzetközi kommunikációjának javításában.

Fontos rámutatnunk, hogy az interjúk során szóba került az elmúlt két év pandémia által kikényszerített helyzete is, a partnertalálkozók és a képzések zöme is online zajlott, és ez minden interjúalany szerint nehezítette a kommunikációt. Hangsúlyozták, hogy személyes részvétel esetén a tekintet, a gesztusok, az egész testbeszéd, a beszédstílus, a partner szándékai is sokkal jobban érzékelhetők.

4. ÖSSZEGZÉS

Az interkulturális kompetencia mérése és tudatos fejlesztése az üzleti életben a vállalatok hatékonyságát segíti. A nagy nemzetközi vállalatoknál ez természetes része a vállalati irányításnak és a vállalat kommunikációs rendszerének, de a kis- és középvállalatok életében is egyre inkább szerephez jut. A dolgozat egy esettanulmány keretében vizsgálja két informatikai kisvállalkozás kulturális intelligencia szintjét, és hogy milyen interkulturális problémákkal kell a vállalkozásoknak megbirkózniuk. Earley és Mosakowski kulturális intelligencia kérdőívét használtuk saját kiegészítésekkel a kulturális intelligencia három összetevőjének, a kognitív, a fizikai, és a motivációs komponensek méréséhez.

A külföldi partnerekkel rendszeresen kapcsolatban álló menedzserek és alkalmazottak eredményei azt mutatták, hogy kognitív szinten jól elboldogulnak más kultúrák képviselőivel, azonban a fizikai és érzelmi kulturális intelligencia terén bizonytalanok. Különösen problémát jelent a beszédstílus megváltoztatása és a más kultúrák képviselőivel szemben kialakítandó bánásmód. A harmadik gondot jelentő viselkedés a más kultúrák életstílusához való alkalmazkodás.

A kvantitatív vizsgálaton kívül kvalitatív módszert is alkalmazva interjúkat készítettünk a kisvállalkozások vezetőivel, amelyeknek során azt tapasztaltuk, hogy a legfőbb konfliktusforrás egyrészt a brit, német és a cseh alacsonyabb kontextusú, illetve a magyar magasabb kontextusú kommunikációs stílus közötti különbség, másrészt a nyelvi készségek eltérő szintje miatti kommunikációs problémák.

Mind a kérdőíves felmérés eredményeiből, mind az interjúkból úgy tűnik, hogy a külföldi partnerekkel gyakori és rendszeres kapcsolatban lévő munkatársaknak szüksége lenne egy teljeskörű kulturális intelligenciát, illetve interkulturális érzékenységet fejlesztő tréningre, amely fokozhatná a kisvállalkozások hatékonyságát nemzetközi kommunikációjuk viszonylatában.

IRODALOMJEGYZÉK

- Borgulya, I. Vető, Á. (2010). *Kommunikációmenedzsment a vállalati értékteremtésben*. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Earley, P. C. & Ang, S. (2003). *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*. Stanford: Stanford Business Books
- Earley, P.C. & Mosakowski, E. (2004). Cultural Intelligence. *Harvard Business Review*, October 2004: 139–146.
- Falkné Bánó, K. (2001). *Kultúraközi kommunikáció*. Budapest: PÜSKI Kiadó
- Falkné Bánó, K. (2008). *Kultúraközi kommunikáció. Az interkulturális menedzsment aspektusai. Cultural Aspects of Doing Business in Hungary*. Budapest: Perfekt Kiadó
- Javidan, M. & House, R.J. (2001). Cultural Acumen for the Global Manager: Lessons from Project Globe. *Organisational Dynamics* 29 (4): 289–305.
- Falkne Bano, K. & Kollath, K. (2018). A Comparison of the Cultural Intelligence of Hungarian and International Business Students. *International Journal of Management, Knowledge and Learning* 7 (1): 93-108.
- Falkné Bánó, K. & Kolláth, K. (2019). Magyar és nemzetközi hallgatói csoportok kulturális intelligencia szintjének mérése és összehasonlító elemzése. In: Reisinger, A.,Kecskés, P., Buics, L., Berkes, J. & Balassa, B. (szerk.) „Kulturális gazdaság”. Kautz Gyula Emlékkonferencia elektronikus formában megjelenő kötete. Győr: Széchenyi István Egyetem. Paper:10
- Hall, E.T. & Hall, M.R. (1990). *Understanding Cultural Differences*. Yarmouth, Maine: Intercultural Press

EGY GYŐRI TECHNIKUM DUÁLIS KAPCSOLATI HÁLÓJA ÉS KOMMUNIKÁCIÓS MODELLJE

DUAL NETWORK AND COMMUNICATION MODEL OF A TECHNICAL COLLEGE IN GYŐR

HATOS HAJNALKA

doktorandusz

Széchenyi István Egyetem Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola

hajnalka.hatos@gmail.com

Absztrakt

A tanulmány a győri PÁGISZ és a duális képzésben részt vállaló gazdasági szereplők kapcsolatait, kommunikációját vizsgálja és fejlesztési lehetőségeit tárja fel.

Célja, hogy a vizsgált technikum, a munkaerőpiaci igényeket figyelembe véve, továbbra is sikeresen képezze – a régió gazdasági szereplőivel szorosan együttműködve – a jövő villamos szakembereit, a szakirányú oktatás időszakában iskolán kívüli képzési helyszínen.

A tanulmány megírását segítik a duális partner cégek vezetőivel készülő mélyinterjúk, amelyekben kitérünk a sikeres együttműködés kulcstényezőire, a kommunikáció szerepére és formáira, az időtényezőre, a meghatározó szereplőkre és a kiemelt feladatokra.

A kutatás eredménye egyrészt a jelenleg működtetett modell leírása. Másrészt a kívánt, az elképzelt működő képzési rend felvázolása, a vállalkozások kimenet vezérelt, az oktatási intézményekkel összehangolt oktatási tevékenysége, egységes teljesítmény alapú értékelése.

Kulcsszavak: szakképzés, kommunikáció, duális kapcsolati háló

Abstract

The study examines the relations and communication between PÁGISZ Győr and the economic actors involved in dual training and explores the possibilities for development.

Its aim is to ensure that the technical college in question, in close cooperation with the economic players in the region, continues to successfully train future electricians in out-of-school training venues during the period of vocational training, taking into account the needs of the labour market.

The study will be supported by in-depth interviews with the managers of the dual partner companies, in which the key factors for successful cooperation, the role and forms of communication, the time factor, the key players and the priorities will be discussed.

The outcome of the research will be a description of the model currently in operation. On the other hand, it could be an outline of the desired, envisaged training scheme in operation, an output-driven evaluation of the training activities of enterprises, coordinated with educational institutions, on the basis of a single performance-based assessment.

Keywords: vocational training, communication, dual network

1. BEVEZETÉS

A tanulmány a Győri SZC Pattantyús-Ábrahám Géza Technikum és a szakmai képzésben együttműködő partner vállalatok kapcsolatát, kommunikációját vizsgálja.

Célja, hogy a vizsgált technikum, a munkaerőpiaci igényeket is figyelembe véve, továbbra is sikeresen képezze a jövő villamos szakembereit, a szakirányú oktatás időszakában iskolán kívüli képzési helyszínen. A szakképzés szabályozásának változása számtalan újítást igényel az iskolától és a vállalatoktól egyaránt. A szakmai oktatás, képzés sikeréhez a duális partneri kör bővítése szükséges. Ehhez a jelenlegi helyzet elemzése, az erősségek, fejleszthető területek meghatározása elengedhetetlen.

A szakképzésben szerepet vállaló gazdasági szereplők együttműködésének részleteit is górcső alá kell venni, ahogy a kommunikációjukat, kapcsolattartási formáikat és a működő jó gyakorlatokat is. Ez lehet a kiindulási alapja a fejlesztési lehetőségek megfogalmazásának.

2. ELMÉLETI HÁTTÉR

A szakképzést szabályozó jogszabályok szerint duális képzőhely a szakirányú oktatás keretében vesz részt a szakképzésben. A szakképző intézménnyel közösen alakítja ki képzési programját, az értékelés szabályait és készíti fel a vizsgára a jelöltet. A folyamatos együttműködés, a rendszeres kommunikáció a hatékony és eredményes munkavégzés feltétele.

A duális képzőhely nyilvántartásáról, a szakképzési munkaszerződésről, mely alapján a tanuló a duális képzésben vállalati környezetben vehet részt, a szakképzésről szóló törvény 82. és 83. § rendelkezik.

A szakirányú oktatás megvalósulhat ágazati képzőközpontban is, erről az említett jogszabály 81. § szól.

A vállalati kultúra és a vállalat kommunikációja egymást kölcsönösen feltételezi és formálja. A kommunikáció a szervezeti kultúra tükré. (Borgulya 2001) A vállalati kommunikáció megítélése magában foglalja a megbízhatóságot, a társadalmi felelősségvállalást. (Gróf 2019)

A vezető személye, a vezetői stílus, a vezetői kommunikáció feladat- illetve beosztottcentrikus lehet. A beosztottakra koncentráló vezetői stílus sok szóbeli kommunikációt igényel. A csoport összetartóvá az egyéni adottságok, motivációk megismerése, a kölcsönös elfogadás, elfogadtatás kialakításával tehető, ehhez is sok kommunikációra van szükség. A technikai feltételek javulása a kommunikáció átalakulását hozta. (Borgulya 2001)

A vállalatok értékteremtésben, innovációkban játszott szerepe, a digitalizálódó világban felnőtt generációk szükségletei, lehetőségei a változást megkövetelik. Kutatások szerint a kommunikációs szakemberek két legfontosabb feladata a közösségi médiával való foglalkozás, valamint az üzleti stratégia és kommunikáció összekapcsolása. (Borgulya & Konczosné Szombathelyi 2019.)

A vállalati kommunikáció magában foglalja a menedzsmentkommunikációt – vezetői szinten, a marketingkommunikációt – termék értékesítéshez és a szervezeti kommunikációt – a vállalat és annak külső kapcsolatai, hirdetések, PR. (Jakab & Konczosné 2018)

A szervezeti kommunikáció folyamatosan bővül, átalakul, többek között a rokon tudományok hatására. Sokféle eszköztárral vizsgálhatjuk a kommunikációt pl. gazdálkodástudományi, szociológiai, szociálpszichológiai, lingvisztikai, kulturális, etikai, informatikai eszközökkel. (Borgulya 2013)

Komolyabb változást hozott a kommunikációban a világjárvány. A digitalizáció térhódításának köszönhetően a járvány elmúltával is a videókonferencia „normál” megoldás lehet a kapcsolattartásban. A szakemberek legfőbb feladat lehet, hogy a digitális eszközöket és szoftvereket a napi munkába beépítsék a csapatmunka illetve az érdekeltek bevonása miatt. (Konczosné Szombathelyi & Jakab 2022.)

A vállalatok céljának eléréséhez fontos a stratégiai kommunikáció, melyen a szervezet missziójának megvalósítását célzó tudatos kommunikációját értjük. (Hallahan et al. 2007)

A munkahelyi motivációk áttekintésekor a juttatások, a stabilitás, a fejlődés, a légkör, a munkaeszközök, a vezetés, a vezetők, a munka jellege mellett a munkaadó megítélése is vizsgált szempont. A versenyképes fizetés, a karrierlehetőség, a jó munkahelyi csapat, a vezetőkkel való jó kapcsolat a legfontosabb motiváló tényezők a munkahelyeken. A legjobb munkahely felmérés alapján 2010-ben a munkaadó megítélésénél fontos a munkaadójának jó hírneve, társadalmi elismerése. (Farkas et al. 2013)

A tanulmányban Bernd Hartmann klaszter- kommunikáció modelljét használjuk, amelyben a kommunikáció és a marketing területeit érinti a gazdaság, a politika és a tudomány terében. (Hartmann 2016.) Jelen tanulmány nem klasztereket vizsgál ugyan, de azokhoz hasonlóan egymással tartósan és kölcsönösen együttműködő gazdasági szereplőket. Így a modell esetünkben is jól használható.

3. HIPOTÉZISEK, VIZSGÁLATI MÓDSZEREK

A tanulmány megírását a duális partner cégek vezetőivel készített mélyinterjúk segítették. A közel egy-egy órás interjúk alkalmával részletes feljegyzések készültek, a kiértékelés kérdésenként szövegelemzéssel történt. A felmérés során a sikeres együttműködés kulcstényezőinek, a kommunikáció szerepének vizsgálata történt meg illetve a jó gyakorlatok dokumentálása.

Két duális partner szervezet vezetőjével készült mélyinterjú, az iskola vezetője kérdezte meg a cégvezetőket. A két ügyvezető két különböző gazdasági társaság élén segíti hosszabb ideje a szakirányú oktatást. Az egyik partner a Vill-Korr Hungaria Kft. Ügyvezető igazgatója, Gasztonyi László korábban a PÁGISZ-ban végzett, így az iskola által képviselt értékeket, az iskola hagyományait, működését jól ismeri. A munkaerőpiaci igényeket – a 31 éve sikeresen működő vállalatirányítás miatt – szintén átlátja. Ügyvezető igazgató úr véleménye azért nagyon fontos, mert országos szinten ismeri a villamos ipar számtalan szegmensét, résztvevőjét. A vállalat az elektronika-elektrotechnika ágazat mellett az informatika és távközlés ágazati szakmajegyzék szerinti szakmai képzések, szakképesítések oktatására és vizsgáztatására is alkalmas. A munkavégzésük, így a képzéseik során a villamosipar rendkívül széles spektrumát lefedik. Sokoldalúságukat nemcsak az általuk vállalt és kivitelezett projektek, de számtalan szakmai elismerés is jelzi. A családi vállalkozás értékendje azonos az iskola által közvetített elvekkel, értékekkel. A jó munkahelyi légkör fontos a cégnél. Az oktatás-képzés területén tökéletes összhangban tud együttműködni az iskola és a vállalat, az emberi kapcsolatok is nagyon jók a szervezetek között.

A másik partner, aki a munkaerőpiac egy másik szegmensét fedi le, az első Győri Villamosipari Ágazati Képzőközpont (ÁKK). A Képzőközpont lehetőséget nyújt főként az elektronika és elektrotechnika ágazatban tanulók számára, hogy korszerűen felszerelt tanműhelyekben, jól képzett szakemberekkel, valós ipari körülmények között szerezzék meg végzettségüket. Ez az ország első olyan ágazati képzőközpontja, ami nonprofit gazdasági társaságként működik és az adott település szakképzési centruma is tulajdonrészt vállal benne.

A Győri Szakképzési Centrum, az ENGINEERINSTRUMENTS Kft. és az EIServices Kft. együttműködésében a képzés és az ipar szervesen összefonódik. Vezetője, Sarkadi Nagy Balázs mondta el gondolatait az együttműködésről, a kommunikációról. A képzőközpontot alapító fenntartó és a gazdasági szervezetek korábban is szoros kapcsolatban voltak az iskolával.

A tanulmányban az alábbi hipotéziseket vizsgáljuk:

H1: A felek együttműködése a kommunikáció terén is érzékelhető.

H2: A jó gyakorlatok továbbadhatók más gazdálkodó szervezeteknek.

4. A VIZSGÁLAT EREDMÉNYEI

A kutatás során készített interjúk alkalmával a cégvezetők elmondták, hogy mióta vállal oktatási szerepet a cég a szakképzésben. A Vill-Korr ügyvezető igazgatója, Gasztonyi László elmondása alapján a cég indulása óta, eleinte nem a duális képzés volt a fő kapcsolat, hanem a nyári gyakorlatokban vettek részt. A fő motiváló erő eleinte döntően az volt, hogy a dolgozók gyermekeinek legyen gyakorlati képzőhelye. Természetesen mindig fontos a jövőbe való befektetés miatt az oktatással való kapcsolat, ahogy a munkaerő utánpótlás is. Ez utóbbi gondolatot erősítette meg a 6 éve aktív– jelenleg már képzőközpont – szerepet vállaló cég vezetője, Sarkadi Nagy Balázs.

A Vill-Korr a PÁGISZ mellett a Kossuth iskolával működik együtt a villanszerelő képzésben, az ÁKK szintén a PÁGISZ-szal, a Kossuth iskolával továbbá a Jedlik iskolával dolgoznak közösen. Mindegyik vállalat szerepet vállal – a középfokú szakképzés mellett – az egyetemi képzés támogatásában is, a győri Széchenyi István Egyetemen van élő kapcsolatuk.

Az együttműködés formái a duális képzés, a nyári gyakorlatok mellett a szakképesítés és a felnőttek szakmai oktatása.

A kapcsolattartás formáinak egyeztetésekor mindegyik cégvezető kiemelte, hogy különösen fontos a személyes találkozás, a rendszeres kommunikáció, emellett természetes a telefonbeszélgetés, az sms, az elektronikus levelezés és a videókonferencia is. Egymás életébe való bekapcsolódást is külön említették, az ünnepélyes alkalmak közös megtartása fontos számunkra, ahogy az iskola számára is.

A vállalatok a tanulók szakmai képzését és vizsgáztatását is vállalják. Mindegyik vállalat akkreditált vizsgahelyszín.

Az oktatásban részt vevő kollégák ismerik a szabályozó dokumentumokat, azokat közösen alakították ki, heti rendszeres egyeztetésen, ahogy az értékelés alapelveit, formáit is. Az ÁKK-ban heti beszámolót kérnek a diákoktól, véleményük szerint a szóbeli visszajelzés

nagyon fontos. A beszámoltatásnak azért van jelentősége, mert ki kell tudni mondani, hogy mit is csinálnak. A szóbeliség, a kommunikáció erősítése a digitális bennszülött generációnál különösen fontos, nagy kihívás.

A járvány idején a rendszeres egyeztetések videokonferencia formájában valósultak meg, ez az utazások elkerülése miatt és a hatékony időgazdálkodásra való törekvésnek köszönhetően többnyire megmaradt.

A vezetők között összhang van, hiszen az értékrend közös, ahogy a cél is. A kommunikáció tiszteleten alapul, ezzel együtt baráti hangvételű. Az írásbeliségnél ez pl. úgy jelenik meg, hogy a megszólításnál a Tisztelt „titulus”! Kedves „keresztnev”! forma a használatos. A tiszta, őszinte kommunikáció az alap, mindenről tényszerűen kell beszélni, erre lehet építeni, így lehet jövőt tervezni. Mindegyik fél célja, hogy olyan szakembereket képezzenek, akik nem lesznek helyettesíthetők gépekkel a munkaerőpiacon, és akik képesek lesznek majd a saját jövőjüket megálmodni és megvalósítani.

A vállalatoknak azért származik előnye a tanuló munkaszerződéssel történő alkalmazásából, mert így biztosított a munkaerő-utánpótlás. A vállalat további partnereinél is számít, hogy duális képzésben szerepet vállalnak, hiszen a megítélésüknél ez egyfajta szakmai presztízs, hogy egy vagy több iskola, valamint a szülők rájuk merik bízni a gyerekeket. Ezt nagyra értékeli a partnerek, a régióban is jelentős társadalmi státuszt, szerepet jelent, ahogy az országban is. A vállalat dolgozói számára is fontos, elismerésnek gondolják, hogy ők alkalmasak a fiatalok nevelésére, a dolgozói oldalról is egyfajta presztízs ez. Hátrányt a képzésben való szerepvállalás kapcsán nem említi a Vill-Korr vezetője. Véleménye szerint ez anyagiakban nem mérhető, mert ez egy jövőbe történő befektetés. Az ÁKK vezetője azt említette, hogy egy régi álom megvalósulása az, hogy hasznos képzést tud biztosítani, olyan szakembereket képezni, akikkel jó együtt dolgozni. Véleménye szerint is fontos, hogy ez a régió, az ország, sőt Európa érdekeit is szolgálják.

Mindkét vezető szerint a legnehezebb feladat a szakirányú oktatás során a diákok érdeklődésének felkeltése, majd fenntartása. A szülőket is rá kell bírni, hogy támogassák gyermeküket és a vállalatot. További nehézség a kollégák továbbképzése, a „naprakészen tartás”, hogy hitelesek legyenek a szakmájukban. Ehhez nemcsak az oktatásban, de a szakmájukban, a munkavégzésben is részt kell vállalniuk az oktatóknak.

Arra a kérdésre, hogy hogyan ajánlaná a szakirányú oktatásban való szerepvállalást a többi vállalatnak, a Vill-Korr ügyvezetője azt mondta, foglalkozni kell az oktatással, képzéssel, hiszen minden cég felelős a környezetében levőkért, a rábízottakért, a dolgozók gyerekeiért, unokáiért. Úgy gondolja, kell, hogy legyen annyi felelőssége egy cégnek, hogy ez szükséges és

érdemes feladat. Az ÁKK vezetője az adminisztrációs terhek átvállalásával, segítségnyújtással tudja ösztönözni a régió gazdasági szereplőit a duális képzésbe való bekapcsolódásra.

Az iskolának és a vállalkozásoknak van működő jó gyakorlatuk a szakképzésben, például a pályaorientációs rendezvények, vagy a rendhagyó szülői értekezlet, a Vill-Korr polgárrá fogadás, a sikeres szakmai vizsga alkalmával ünnepélyes keretek között munkaszerződés ajánlat átadás.

Az ÁKK esetében mentorcsapat segíti a tanulókat, pszichológia tesztek, tréningek, rendszeres munkaidőbe épített kötelező „beszélgetések” színesítik a munkanapokat.

Mindkét vállalkozás esetében van „iskolapadszerű” képzés és „nem iskolapadszerű”, vagyis a nappali képzések mellett a munkavállalók számára szervezett szakmai képzések nyitottak a duális képzésben részt vevő diákok és az iskola dolgozói számára egyaránt.

A cégvezetők által megfogalmazott fejlesztési lehetőségek: a szakmai képzési irányoknak a közös megtalálása, új területek keresése, hogy ne legyen űr az oktatás és a világban megjelenő technológia között, a közös követelményrendszer kimunkálása, a piaci igények figyelembevételével, amikor szükséges újra tervezés, az elvárások összehangolása, a tárgyi és személyi feltételek megteremtése.

A vállalatok céljai a szakirányú képzésben vállalt szerepvállalás, a munkaerő-utánpótlás terén azonosak, ezt segíti a tudatos kommunikáció és a szervezett, tervezett marketing tevékenység. Ezeket a területeket Hartmann modellje (2016) alapján az alábbiakban foglaljuk össze (1. táblázat).

1. táblázat A vállalatok kommunikációjának bemutatása a Hartmann-modell alapján

	Vill-Korr	ÁKK
kommunikáció		
iránya	belső, külső	belső, külső
formái	beszélgetés, telefon, sms, elektronikus üzenetek, videóhívás, találkozó, konferencia (jelenléti, online)	beszélgetés, telefon, sms, elektronikus üzenetek, videóhívás, konferencia (jelenléti, online)
gyakorisága	rendszeres/alkalmi/tanév rendjéhez igazodó	rendszeres/alkalmi/tanév rendjéhez igazodó heti szóbeli, személyes beszámoló a diákoktól
marketing		
cél	szakember/munkaerő utánpótlás biztosítása	szakember/munkaerő utánpótlás biztosítása
forma	rendezvények kiadványok	rendezvények kiadványok
jó gyakorlatok	pályaorientációs rendezvények szülői értekezlet Vill-Korr polgárrá avatás	pályaorientációs rendezvények szülői értekezlet „mentorcsapat”

Forrás: saját kutatás

5. KÖVETKEZTETÉSEK, ÖSSZEGZÉS

A vizsgált vállalkozások és az iskola közt a kommunikáció terén az együttműködés érzékelhető.

A közös nyelvi kód mellett az azonos értékek, elvek is megjelennek a mindennapok szintjén. Vezetői és alkalmazotti szinten is működik a folyamatos kommunikáció. A két vizsgált vállalat esetében a képzési program kidolgozása, az értékelési alapelvek egyeztetése, egységes alkalmazása, a naplóvezetés, a rendszeres kapcsolattartás formálisan és informálisan része az iskolával való közös munkának.

A PÁGISZ-ban jelenleg a duális képzésben részt vevő nappali tagozatos tanulók száma 102 fő. Összesen 135 főnek lenne a hatályos jogszabályok alapján lehetősége duális képzésbe

bekapcsolódni. Jól látható, hogy az arány nagyon magas, még kedvezőbbé teszi az iskola helyzetét az a tény, hogy csoportokat fogadnak partnereik, így összesen a 102 fő 5 cégnél teljesíti szakmai képzésének követelményeit. Az együttműködés kölcsönös elégedettséggel, hatékonyan és eredményesen történik. Ennek alapja a kölcsönös, közös, tényeken és előzetes egyeztetésen alapuló kommunikáció.

A legnagyobb feladat egy iskola életében a beiskolázás eredményes lebonyolítása, ehhez nagyon komoly marketing tevékenység társul. A piaci, kereslet-kínálat alapú szemlélet megjelent az oktatás területén nem csak a felnőttek szakmai képzésénél, hanem már a nappali tagozaton is. Az iskola és a partnerek közös érdeke, hogy megfelelő számú és minőségű jelentkező közül tudja kiválasztani a jövő elhivatott szakembereit. A pályaorientációs rendezvényeken ezért mindig közösen, egységes kommunikációval lépnek fel, teljes életutat mutatva az érdeklődő diákoknak, szülőknek. Az iskola, a partner cégek és a győri Széchenyi István Egyetem között a stratégia, a kommunikáció formája, tartalma mindig összhangban van, egyeztetett és egyöntetű.

Az Ágazati Képzőközponttal való együttműködés során – a saját elképzeléseik, újításaik mellett – többek között a Vill-Korr és a PÁGISZ közösen kialakított egyik jó gyakorlatát átültették a saját életükbe, ezzel is növelve a kommunikáció hatékonyságát. A Vill-Korr-ban a tanév elején rendhagyó szülői értekezleten mutatták be a náluk szakmai képzésben részt vevő diákok szüleinek a cég elvárásait, szabályait, a cégvezetést, az oktatókat, a telephelyet és az oktatás során használt tanműhelyeket is. Ezt a jó gyakorlatot vette át az Engineerinstuments (az ÁKK egyik alapító vállalata) is. A két vállalat szerkezetileg nem azonos, a cél azonban igen, így a célhoz vezető út is lehet hasonló. Mindkét vállalat a saját munkaerő „kitermelését” is célul tűzte ki, erre is vannak működő gyakorlataik.

Ahogy láttuk a jó gyakorlatok átadhatók, így leírható, kialakítható egy modell.

HIVATKOZÁSOK

Borgulya, Á. (2013): A vállalati kommunikáció értelmezése és kutatása. *Tér - Gazdaság – Ember*, 1(1): 11-31.

Borgulya, Á. & Konczosné Szombathelyi, M. (2019): A vállalati kommunikációmenedzsment kutatása – nemzetközi és hazai perspektívából. *Vezetéstudomány*, 1(12): 161-172. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.12.14>

Borgulya, Á. (2001): Megújuló vállalati kultúrák – átalakuló vállalati kommunikáció. *Vezetéstudomány*, 32(7-8): 33-40.

- Farkas, F., Jarjabka, Á., Lóránd, B. & Bálint, B. (2013): Munkahelyi motivációk Magyarországon 2013-ban. *Vezetéstudomány*, 44(10): 12-23.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2013.10.02>
- Gróf, Á. (2019): „A vállalat kommunikációs kapcsolatrendszerének szerepe”. *Marketing & Menedzsment*, 35(4): 25–31.
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Vercic, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1). 3-35.
<http://dx.doi.org/10.1080/15531180701285244>
- Hartmann, B. (2016): *Kommunikationsmanagement von Clusterorganisationen*. Wiesbaden: Springer Fachmendien DOI 10.1007/978-3-658-11111-3
- Jakab, P. & Konczosné Szombathelyi, M. (2018): Város és nagyvállalt együttműködése hírnevük alakításában: Győr és az Audi Hungaria Zrt.. *Tér és Társadalom*, 32(1): 97-112.
<https://doi.org/10.17649/TET.32.1.2867>
- Konczosné Szombathelyi, M. & Jakab, P. (2022): *Stratégiai kommunikáció: status quo és trendek az európai kommunikációs monitor alapján* In.: Konczosné Szombathelyi, M., Balogh, G. & Jarjabka, Á. (szerk.) (2022): *Kommunikáció-Gazdaság-Kultúra-Nyelv. 50 éve a közgazdászok szolgálatában*. Tiszteletkötet Borgulya Istvánné számára, Pécsi Tudományegyetem, Pécs, 70-84.
2019. évi LXXX. törvény a szakképzésről <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1900080.tv>
2022.03.16.
- 12/2020. (II. 7.) Korm. rendelet a szakképzésről szóló törvény végrehajtásáról <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a2000012.kor> 2022.03.16.



**SESSION 10. KIS- ÉS
KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK
MENEDZSMENTJE (HUNGARIAN)**

A MAGYAR KKV-K HELYZETE AZ IPAR 4.0 KÜSZÖBEN

HUNGARIAN SMES ON THE THRESHOLD OF INDUSTRY 4.0

OBERMAYER NÓRA

Tanszékvezető, egyetemi docens

Pannon Egyetem, Gazdaságtudományi kar, Szervezési és Vezetési Intézeti Tanszék

obermayer.nora@gtk.uni-pannon.hu

TÓTH ERIKA VIKTÓRIA

PhD hallgató

Pannon Egyetem, Gazdaságtudományi kar, Szervezési és Vezetési Intézeti Tanszék

toth.viktoria@gtk.uni-pannon.hu

CSIZMADIA TIBOR

Intézetigazgató, egyetemi docens

Pannon Egyetem, Gazdaságtudományi kar, Szervezési és Vezetési Intézeti Tanszék

csizmadia.tibor@gtk.uni-pannon.hu

PURNHAUSER PÁL

Címzetes egyetemi docens

Pannon Egyetem, Gazdaságtudományi kar, Szervezési és Vezetési Intézeti Tanszék

palpurnhauser@gmail.com

LEKSZIKOV KITTI

PhD hallgató

Pannon Egyetem, Gazdaságtudományi kar, Szervezési és Vezetési Intézeti Tanszék

lekszikov.kitti@gtk.uni-pannon.hu

Absztrakt

A digitalizáció és az Ipar 4.0 alapjaiban változtatja meg életünket és a szervezetek működését. A COVID-19 gazdasági hatásaival való szembesülés után a digitalizáció felé történő elmozdulás elengedhetetlenné vált a vállalatok, köztük a KKV-k számára is. A kutatás célja,

hogy feltárja a digitális technológiák bevezetésének főbb okait, a 250 főt meg nem haladó Magyarországon működő KKV-k esetében. Az adatokat 122 kitöltött kérdőívből nyertük. Az elemzés kvantitatív módszertanon alapult, amelyben leíró statisztikákat és összefüggés vizsgálatokat alkalmaztunk. Az online kérdőíves kutatás 2021-ben zajlott magyar KKV-k vezetőinek részvételével. Az eredmények alapján megállapítható, hogy az Ipar 4.0 technológiák bevezetésének oka inkább a humán erőforrás támogatása, nem pedig a kiváltása. Emellett a tanulmányból kiderül, hogy a digitális technológiák megvalósításának nem a tudásmegosztás és -tárolás az elsődleges célja, ugyanakkor a kutatás azonosítja azokat a digitális technológiákat, amelyeket a KKV-k be tudnak építeni a mindennapi működésükbe, támogatva ezáltal a munkavállalók tevékenységét.

Kulcsszavak: Ipar 4.0, Digitális technológia, Humán erőforrás, Tudásmegosztás, Tudástárolás, KKV

Abstract

Digitalization and Industry 4.0 are fundamentally changing the way we live and how organizations operate. After facing the economic effects of COVID-19, the shift to digitalization has become essential for companies, including SMEs. The aim of the research is to reveal the main reasons for the adoption of digital technologies by SMEs operating in Hungary with no more than 250 employees. A total of 122 completed questionnaires were used to compile the data. The analysis was based on a quantitative methodology using descriptive statistics and correlation studies. The online questionnaire survey was conducted in 2021 with the involvement of leaders of Hungarian SMEs. Based on the findings, it can be concluded that the reason for the introduction of digital technologies is to support rather than replace the human workforce. Furthermore, the research suggests that the key purpose of integrating digital technologies is not knowledge sharing and storage, however, it identifies digital technologies that SMEs can incorporate into their day-to-day operations, thereby supporting their employees' activities.

Keywords: Industry 4.0, Digital technology, Human resource, Knowledge sharing, Knowledge storage, SME

1. BEVEZETÉS

Egy évtizede a kutatók körében is egyre népszerűbb az Ipar 4.0 koncepciója. A mozgalom elsődleges hajtóereje az új digitális technológiák, amelyek valós idejű adatcserén keresztül kapcsolják össze az embereket, a termékeket és a rendszereket (Ghobakhloo 2018). Sok vállalat lépett a digitális transzformáció útjára, amely radikális változásokat vetít előre, beleértve a technológia és az humán erőforrás menedzsment területet (Gilchrist 2016), továbbá előtérbe kerül az információ és tudás menedzselésének kérdése is, amely várhatóan a magasabb képzettséget igénylő munkakörök számának növekedéséhez és az alacsonyabb végzettséget igénylő munkakörök csökkenéséhez vezet (Némethy & Poór, 2018). A versenyelőny megszerzése és fenntartása összefügg a digitális technológiák bevezetésével és a tudásalapú rendszerek megjelenésével a vállalatokban (Sivathanu & Pillai 2018), ahol a kulcsfontosságú információk és tudás tárolása és megosztása előrevetíti a vállalat sikerét. Ebben az értelemben a digitális technológiák befolyásolják a tudás megszerzésének és tárolásának módját (Ediz 2018), és új vezetői gyakorlatokat igényelnek a tudásmenedzsment képességek elősegítése érdekében (Shamim et al. 2017). A témakörben végzett felmérések többsége nagyvállalatokra fókuszál (Demeter et al. 2019; Losonci et al. 2019), kevés esetben vizsgálják a KKV-kat (Müller et al. 2021; Estensoro et al. 2021). A COVID-19 gazdasági hatásaival való szembesülés után a digitalizáció felé való elmozdulás elengedhetlenné vált a vállalatok, különösen a KKV-k számára (Turkyilmaz et al. 2021, Horváth & Szabó, 2019). A vírushelyzet mélyebb hatást gyakorolt a KKV-kra (Amankwah-Amoah et al. 2021), ezért várható, hogy a COVID utáni helyzet a vállalkozások megszűnését vagy működésük radikális megváltozását eredményezi (Caballero-Morales 2021). A digitális technológiák ugyanakkor lehetővé tehetik a vállalatok számára, hogy csökkentsék a fennakadások kockázatát, ezáltal folytathassák működésüket ezért a KKV-knak lépéseket kell tenniük az Ipar 4.0 projektek beindítására (Zhang et al. 2020).

Kutatásunk célja, hogy feltárja a digitális technológiák bevezetésének főbb okait a 250 főt meg nem haladó Magyarországon működő KKV-k esetében. A kutatás során az alábbi kérdésekre kerestük a választ:

K1. *A digitális technológiák bevezetése inkább támogatja a KKV-k munkavállalóit?*

K2. *Hogyan hat a digitális technológiák bevezetése a tudásmegosztásra és -tárolásra hazai a KKV-knál?*

2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

A fejezet az Ipar 4.0 és annak humán erőforrás és tudásmenedzsment megközelítéseit elemzi.

2.1. Ipar 4.0

Az elmúlt néhány évszázadban az innováció ipari forradalmak formájában jelent meg, amely megkönnyítette a mindennapi életet és új technológiai megoldásokon keresztül növelte a termelési rendszerek hatékonyságát (Xu et al. 2018). Az első három ipari forradalom magas termelékenység növekedést eredményezett, amelyet a gyorsan terjedő általános célú technológiák: a gépesítés, az elektromosság és az információtechnológia vezéreltek (Kagermann et al. 2013). A negyedik ipari forradalom alapjaiban alakítja át az ipart, az üzleti életet, és hatással van a gazdaságra és a társadalomra (Demeter et al. 2019; Horváth & Szabó, 2019; Nagy, 2019). Technológiai megközelítés szerint az Ipar 4.0 egy olyan koncepció, amely digitális technológiákat integrál a vállalatok működésébe (Gilchrist 2016; Bibby & Dehe 2018). Kutatásunkban az alábbi technológiákat vizsgáltuk, amelyek egy korábbi felmérésünk alapján kerültek összeállításra (Obermayer et al. 2022): ERP; felhőalapú együttműködési technológia; közösségi média eszköz; 3D nyomtatás; big data; autonóm robot; kobot; adatgyűjtési eszköz; rugalmas gyártórendszer; kiterjesztett valóság (AR); virtuális valóság (VR).

2.2. Humán erőforrás megközelítés

Nemzetközi (Li et al. 2019) és hazai kutatás (Horváth & Szabó 2019) is vizsgálta az Ipar 4.0 emberközpontú vetületét ez utóbbi összefoglalja az Ipar 4.0 adaptálásának hajtóerőit és korlátait. A digitális technológiák megakadályozzák a munkavállaló kognitív túlterhelését (Emmanouilidis et al. 2019), továbbá az ember-gép javítja a munkavállalók döntési képességeit (Ma et al. 2017). A BCG (2015) kutatása szerint az Ipar 4.0 elterjedése jelentős változást eredményez a munkamódszerekben, új munkahelyek jönnek létre, míg mások eltűnnek. A digitális technológiák növelik a termelékenységet, de a humán erőforrást nem helyettesítik. A rutin feladatok száma csökken, miközben a rugalmasságot, a problémamegoldást és a testre szabást igénylő feladatok száma növekszik. A kobotok támogatják a fizikai munkavállalókat, és egyre több vállalatban jelennek meg a felhőalapú megoldások is (Osterrieder et al. 2020). A technológiával inkább a rutinmunka helyettesíthető, amelyek nem igényelnek ügyességet vagy szociális interakciót (Frey & Osborne 2017). A fenti érvek alapján a következő hipotézis fogalmazható meg:

H1: *A digitális technológiák bevezetése inkább támogatja a KKV-k munkavállalóit.*

2.3. Tudásmenedzsment megközelítés

A tudásmenedzsment egy szisztematikus és szervezett megközelítés annak érdekében, hogy javítsa a szervezetek azon képességét, hogy mobilizálják a tudást a teljesítmény fokozása érdekében (Gaál et al. 2015). A tudásmenedzsment életciklusának négy kulcseleme: a tudásteremtés, tudásmegosztás, tudástárolás és tudáshasznosítás (García-Holgado et al. 2015), amelyek közül a tudásmegosztás és tudástárolás emelhető ki az Ipar 4.0 szemszögéből (Ansari 2019; Salvadorinho & Teixeira 2021), hiszen elengedhetetlen az emberek és a digitális rendszerek közötti kapcsolat megteremtése, a technikai információk és tudás megfelelő megosztásának biztosítása (Mourtzis et al. 2019) és azok rögzítése (Ansari 2019). A digitális technológiák felhasználása a tudásmegosztáson keresztül fokozza az értékteremtést (North & Maier 2018), elősegíti a tudást létrehozását és megosztását, így a tudásmenedzsment az Ipar 4.0 kontextusában lehetővé teszi a versenyelőnyök maximalizálását és az üzleti értékek növelését (Ansari 2019). A KKV-kat azonban gyakran a rosszul formalizált folyamatok és technológiai rendszerek jellemzik, hiányoznak a digitális kompetenciák és a kapcsolódó technológiai ismeretek és a tudásmenedzsment is (Dassisti et al. 2019). A digitális technológiáknak az együttműködésben, az információ- és a tudásmegosztás támogatásában nagy szerepe volt a COVID 19 válsághelyzetben (Turkyilmaz et al. 2021; Criado et al. 2020). Az Ipar 4.0 pozitív hatással volt a KKV-kra a tudásmegosztó környezet kialakításában (Turkyilmaz et al. 2021), ugyanakkor, a KKV-k nem a tudásmegosztási tevékenységük javítása érdekében vezették be az Ipar 4.0-t (Li et al. 2019). A COVID-19 hatására a felhőalapú együttműködési technológiák és a közösségi média eszközök alkalmazása a legfontosabb a tudásmegosztás szempontjából (Criado et al. 2020). A fenti érvek alapján a következő hipotézisek állíthatók fel:

H2a: A digitális technológiák bevezetésének célja a tudásmegosztás lehetővé tétele a hazai KKV-k számára.

H2b: A digitális technológiák bevezetésének célja a tudástárolás lehetővé tétele a hazai KKV-k számára.

3. KUTATÁSMÓDSZERTAN

A kutatás célcsoportja a Magyarországon működő, legfeljebb 250 főt foglalkoztató KKV-k. Az elemzés kvantitatív módszerre épül, amelyben leíró statisztikát és összefüggés vizsgálatokat alkalmazunk. Az online kérdőívet közel 1000 magyar KKV vezetőnek juttattuk el hólabda módszerű mintavétellel. Az adatgyűjtésre 2021. február-május között, a COVID-19 időszakában került sor. Az 1. táblázat tartalmazza a vizsgált kérdéseket és azok lehetséges

válaszait. A kutatásban a magyarázó változó a digitális technológiák alkalmazásának gyakorisága, a további kérdésekre pedig a kifejtendő indikátorok adják a választ (humán erőforrás támogatása, tudásmegosztás és -tárolás lehetősége). A változók közötti összefüggés feltárására keresztábra elemzést végeztünk. Az asszociáció erősségének mérésére Cramer-féle V együtthatót használtunk ($0 < V \leq 0,2$ gyenge, $0,2 < V \leq 0,7$ közepes, $0,7 < V < 1$ erős asszociáció) (Sajtos - Mitev 2007).

1. táblázat. A kérdőív releváns kérdései és lehetséges válaszai

Kérdések	Magyarázat	Mérési szint	Digitális technológiák
<i>Milyen gyakran alkalmazták az alábbi technológiát?</i>	Gyakoriság Naponta, Hetente, Havonta, Havi egynél ritkábban, Soha	Ordinális	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ERP rendszerek (SAP) ➤ Felhőalapú együttműködési technológiák (GoogleDrive) ➤ Közösségi média (Skype) ➤ 3D nyomtatás
<i>Az alábbi technológiák közül melyek kerültek bevezetésre munkavállalók támogatására?</i>	Több válasz lehetséges	Nominális	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Big data ➤ Autonóm robotok ➤ Kobot (kollaboratív robot)
<i>Az alábbi technológiák közül melyek kerültek bevezetésre hatékony tudásmegosztás lehetősége miatt?</i>	Több válasz lehetséges	Nominális	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Adatgyűjtő eszközök (RFID) ➤ Rugalmas gyártórendszer (Asprove)
<i>Az alábbi technológiák közül melyek kerültek bevezetésre a tudástárolás lehetősége miatt?</i>	Több válasz lehetséges	Nominális	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kiterjesztett valóság (Microsoft HoloLens) ➤ Virtuális valóság

Forrás: Saját kutatás

4. KUTATÁSI EREDMÉNYEK

A felmérésben 122 Magyarországon működő KKV vezetője vett részt. A kérdőívet többségében gyártó vállalatok (61,48%) töltötték ki. A legtöbb vállalkozás a feldolgozóiparban (16,39%), építőiparban (13,11%), kereskedelemben (10,66%), továbbá egyéb szolgáltatási tevékenység (9,84%) és szakmai, tudományos és műszaki tevékenység (9,84%) területén végzi

tevékenységét. A foglalkoztatottak száma szerint a mikro- és kisvállalkozások (50,82%), valamint a középvállalkozások (49,18%) tekintetében kiegyenlített a minta.

A 2. táblázatban vizsgált 33 kapcsolat közül csupán 5 esetben nem mutatkozik szignifikáns eredmény. Az első kutatási kérdésre (*K1. A digitális technológiák bevezetése inkább támogatja a KKV-k munkavállalóit?*) vonatkozó vizsgálatunk során a Cramer-féle V együttható alapján szignifikáns közepes vagy erős összefüggést azonosítottunk a digitális technológiák bevezetése és a humán erőforrás támogatása között (Cramer-féle V minden esetben 0.5 felett volt). Közepes összefüggés van több digitális technológia (közösségi média, big data, autonóm robot, kobot, adatgyűjtő eszköz) bevezetése és aközött, hogy ezeket a technológiákat a humán erőforrások támogatása céljából vezették-e be. Ez a kapcsolat erősnek bizonyult a következő technológiák esetében: ERP, felhőalapú együttműködési technológia, 3D nyomtatás, rugalmas gyártórendszer, AR és VR eszköz. Az 1. hipotézist (*H1: A digitális technológiák bevezetése inkább támogatja a KKV-k munkavállalóit*) az eredmények alapján elfogadtuk, hiszen a digitális technológiák bevezetése – az autonóm robotok kivételével – inkább támogatja a humán erőforrást a hazai KKV-kban.

2. táblázat. A Cramer-féle V értéke a független és függő változók között

Független változók	Függő változók		
	<i>A digitális technológiák bevezetésének oka</i>		
Digitális technológiák bevezetése	<i>a humán erőforrás támogatása?</i>	<i>a tudásmegosztás lehetővé tétele?</i>	<i>A tudástárolás lehetővé tétele?</i>
	(igen, nem)		
ERP	0.833	0.431	0.470
Felhőalapú együttműködési technológia	0.746	0.465	0.387
Közösségi média	0.559	0.357	-
3D nyomtatás	0.777	-	-
Big data	0.687	0.486	0.498
Autonóm robot	0.629	0.573	-
Kobot	0.699	0.400	0.400
Adatgyűjtő eszköz	0.643	-	0.393
Rugalmas gyártórendszer	0.756	0.510	0.361
Kiterjesztett valóság (AR)	0.786	0.738	0.775
Virtuális valóság (VR)	0.845	0.779	0.813

-: nem szignifikáns eredmény

Szignifikáns eredmények (Cramer's V):

Betűtípus: a szabályos betűtípus közepes, a félkövér betűtípus erős kapcsolatokat jelent

Háttérszín: tipikus válaszok a függő változókra

szürke: a tipikus válasz „igen”

fehér: a tipikus válasz „nem”

Forrás: Saját kutatás

A 2. kutatási kérdés (K2. *Hogyan hat a digitális technológiák bevezetése a tudásmegosztásra és -tárolásra hazai a KKV-knál?*) elemzésekor, szignifikáns közepes vagy erős kapcsolatot azonosítottunk a digitális technológiák bevezetése és a tudásmegosztás között. A Cramer-féle V érték minden esetben 0.3 és 0.8 között volt. Közepes összefüggés jelentkezett az ERP, a felhőalapú együttműködési technológia, közösségi média, big data, autonóm robot, kobot, rugalmas gyártórendszer bevezetésével kapcsolatban, míg a kapcsolat erős az AR és VR eszköz esetében. A 2a hipotézis (H2a: *A digitális technológiák bevezetésének célja a tudásmegosztás*

lehetővé tétele a hazai KKV-k számára.) alapján arra a következtetésre jutottunk, hogy a felhőalapú együttműködési technológiák bevezetése a tudásmegosztás megteremtése érdekében történt. Összességében azonban a válaszadók többsége szerint a digitális technológiák bevezetése nem a tudásmegosztás lehetővé tételére irányult. A tudástárolásra vonatkozóan közepes kapcsolat van az ERP, a felhőalapú együttműködési technológia, big data, kobot, adatgyűjtő eszköz, rugalmas gyártórendszer esetében, az AR és a VR eszköz esetében pedig erős az összefüggés. A 2b hipotézis (*H2b: A digitális technológiák bevezetésének célja a tudástárolás lehetővé tétele a hazai KKV-k számára*) alapján megállapíthatjuk, hogy egyetlen digitális technológia megvalósítása sem a tudástárolás lehetővé tétele érdekében történt.

5. KONKLÚZIÓ

Kutatási eredményeink azt mutatták, hogy a digitális technológiák bevezetésének célja a KKV-k humán erőforrásának támogatása. A digitális technológiák bevezetésének eredményeként a munkavállaló átcsoportosítható a nem értékteremtő tevékenységek csökkentésének irányába. Ez az eredmény összhangban van Ma et al. (2017) és Osterrieder et al. (2020) kutatásával, hiszen a humán és nem humán szereplők interakciója támogatja a humán erőforrásokat. Érdekes megjegyezni, hogy kutatásunk megerősítette, hogy az autonóm robotok bevezetése nem támogatja a humán erőforrásokat a KKV-kban, amely megegyezik Gu et al. (2007) megállapításával, hiszen egy autonóm robot humán erőforrás nélkül is képes feladatokat ellátni, így ezek a robotok inkább helyettesítik a humán erőforrást. Kutatásunk bebizonyította, hogy a digitális technológiák bevezetésének oka és célja eltér egymástól. Míg az indok, vagyis a humán erőforrás támogatása egyértelmű, a cél, azaz a tudásmenedzsment, például a tudásmegosztás vagy a tudástárolás lehetővé tétele még nem fogalmazódott meg. Eredményeink, amelyek alátámasztják Dassisti et al. (2019) és Li et al. (2019) elemzését, megmutatták, hogy a digitális technológiák bevezetésének célja nem a tudásmegosztás. Ez azonban ellentétes Turkyilmaz et al. (2021) megállapításával, aki egyértelműen azonosította a digitális technológiák szerepét a tudásmegosztásban a KKV-k esetében. A felhőalapú együttműködési technológiák esetében a megvalósítás célja a tudásmegosztás lehetővé tétele a COVID-19 során, ami összhangban van Criado et al. (2020) eredményével. Azt a következtetést is levonhatjuk, hogy a tudásmenedzsment életciklusára vonatkozóan (García-Holgado et al. 2015) a digitális technológiák tekintetében a tudásmegosztás már megjelent, azonban a tudástárolás még nem került a KKV-k látókörébe.

Eredményeink a KKV-k vezetőinek iránymutatást nyújthat arra vonatkozóan, hogy mely digitális technológiát érdemes adaptálniuk a humán erőforrások támogatása érdekében, ugyanis két technológia, nevezetesen a felhőalapú együttműködési technológiák és a közösségi média szerepe felerősödött a COVID-19 pandémia időszakában. Az együttműködési technológiák megkönnyítik a csoportmunkát, mind az irodai, mind a távoli munkavégzés során, és eközben csökkentik a költségeket és a ráfordítási időt. A magyar KKV-knak érdemes támogatni munkavállalóikat a projektekben való online munkavégzésben és lehetővé kell tenni számukra idejük hatékonyabb felhasználását, mivel a digitális együttműködési eszközök számos projektmenedzsment, kommunikációs és adminisztrációs feladatot automatizálhatnak. A közösségi média eszközei a tudás- és információmegosztást, a kommunikációt és a marketinget új szintre emelhetik, amely mind a KKV-k, mind pedig ügyfeleik számára egyaránt előnyösek.

Ez az empirikus kutatás számos újszerű következtetést mutatott be. A téma újszerű oldala a digitális technológiák bevezetésének dinamikus jellegéhez kapcsolódik, továbbá felmérésünk a KKV-k vizsgálatára irányult. Ez a tanulmány empirikus bizonyítékokkal szolgál a digitális technológiák bevezetéséről a hazai KKV-knál a humán erőforrás és a tudásmenedzsment megközelítéséből. Emellett azonban a kutatásnak megvannak a maga korlátai. Mivel a kizárólag hazai KKV-k vizsgálatára fókuszál, a további kutatások szempontjából érdekes lehetőség lenne a más országokkal való összehasonlítás. Tervezzük strukturált interjúk készítését a KKV-k vezetőivel, hogy mélyebben megértsük a vizsgálat során felvetett kérdéseket.

IRODALOMJEGYZÉK

- Amankwah-Amoah, J., Khan, Z. & Wood, G. (2021). COVID-19 and business failures: The paradoxes of experience, scale, and scope for theory and practice. *European Management Journal*, 39(2): 179-184., <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.09.002>
- Ansari, F. (2019). Knowledge Management 4.0: Theoretical and Practical Considerations in Cyber Physical Systems. *IFAC-PapersOnLine*, 52(13): 1597–1602., <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2019.11.428>
- Bibby, L. & Dehe, B. (2018). Defining and assessing industry 4.0 maturity levels—case of the defence sector. *Production Planning & Control*, 29(12): 1030-1043., <https://doi.org/10.1080/09537287.2018.1503355>

- Caballero-Morales, S.O. (2021). Innovation as recovery strategy for SMEs in emerging economies during the COVID-19 pandemic. *Research in International Business and Finance*, 57, 101396, <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2021.101396>.
- Criado, J. I., Guevara-Gómez, A. & Villodre, J. (2020). Using Collaborative Technologies and Social Media to Engage Citizens and Governments during the COVID-19 Crisis. The Case of Spain. *Digital Government: Research and Practice*, 1(4): 1-7., <https://doi.org/10.1145/3416089>
- Demeter, K., Losonci, D., Nagy, J. & Horváth, B. (2019). Tapasztalatok az Ipar 4.0-val-egy esetalapú elemzés. *Vezetéstudomány*, 50(4): 11-23., <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.04.02>
- Ediz, Ç. (2018). Evaluation of Industry 4.0 from a knowledge management perspective. *International Congress on Politic, Economic and Social Studies (ICPESS) No. 4*.
- Emmanouilidis, C., Pistofidis, P., Bertoncej, L. & Ruiz-Carcel, C. (2019). Enabling the human in the loop: Linked data and knowledge in industrial cyber-physical systems. *Annual Reviews in Control*, 47: 249-265., <https://doi.org/10.1016/j.arcontrol.2019.03.004>
- Estensoro, M., Larrea, M., Müller, J. M. & Sisti, E. (2021). A resource-based view on SMEs regarding the transition to more sophisticated stages of industry 4.0. *European Management Journal*, <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.10.001>
- Frey, C. B. & Osborne, M. A. (2017). The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting and Social Change*, 114: 254-280., <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.08.019>
- Gaál, Z., Szabó, L., Obermayer-Kovács, N. & Csepregi, A. (2015). Exploring the role of social media in knowledge sharing. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 13: 185–197.
- García-Holgado, A., García-Peñalvo, F. J., Hernández-García, Á. & Llorens-Largo, F. (2015). Analysis and Improvement of Knowledge Management Processes in Organizations Using the Business Process Model Notation. *Proceedings of Conference of the Global Innovation and Knowledge Academy*, 93-101.
- Gilchrist, A. (2016). *Industry 4.0: the industrial internet of things*. Apress: Berkeley, CA, USA
- Ghobakhloo, M. (2018). The future of manufacturing industry: a strategic roadmap toward Industry 4.0. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 29(6): 910-936., <https://doi.org/10.1108/JMTM-02-2018-0057>
- Gu, K.Y., Kang, S.C., Lin, P. H., Chang, J.R. & Chen, M.N. (2007). The Development of a General-Purpose Autonomous Robot, *Proceedings of the 24th ISARC*, 253-258.

- Hecklau, F., Galeitzke, M., Flachs, S. & Kohl, H. (2016). Holistic approach for human resource management in Industry 4.0. *Procedia CIRP* 54: 1-6., <https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.05.102>
- Horváth, D. & Szabó, R. Z. (2019). Driving forces and barriers of Industry 4.0: Do multinational and small and medium-sized companies have equal opportunities? *Technological Forecasting and Social Change*, 146: 119-132., <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.05.021>
- Kagermann, H., Wahlster, W. & Helbig, J. (2013). Recommendations for implementing the strategic initiative Industrie 4.0: *Final report of the Industrie 4.0 Working Group*.
- Li, D., Fast-Berglund, Å. & Paulin, D. (2019). Current and future Industry 4.0 capabilities for information and knowledge sharing: Case of two Swedish SMEs. *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 105:3951-63., <https://doi.org/10.1007/s00170-019-03942-5>
- Losonci, D., Takács, O. & Városiné Demeter, K. (2019). Az Ipar 4.0 hatásainak nyomában – a magyarországi járműipar elemzése, *Közgazdasági Szemle*, 66(2): 185-218., <https://doi.org/10.18414/KSZ.2019.2.185>
- Ma, M., Lin, W., Pan, D., Wang, P., Zhou, Y. & Liang, X. (2017). Data and decision intelligence for internet of things: Putting human in the loop. *Proceedings of IEEE 3rd international conference on big data security on cloud*, 190–195.
- Mourtzis, D., Zogopoulos, V. & Xanthi, F. (2019). Augmented reality application to support the assembly of highly customized products and to adapt to production re-scheduling. *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 105: 3899-3910., <https://doi.org/10.22034/2018.3.7>
- Müller J., Buliga O. & Voigt K. (2021). The role of absorptive capacity and innovation strategy in the design of industry 4.0 business. *European Management Journal*, 39(3): 333-343., <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.01.002>
- Némethy, K. & Poór, J. (2018). A jövő munkahelye az IPAR 4.0 tükrében. *Opus et Educatio*, 5(2): 216-224., <http://dx.doi.org/10.3311/ope.251>
- North, K. & Maier, R. (2018). Wissen 4.0 – Wissensmanagement im digitalen Wandel. *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 55: 665–681., <https://doi.org/10.1365/s40702-018-0426-6>
- Obermayer, N., Csizmadia, T. & Hargitai, D.M. (2022). Influence of Industry 4.0 technologies on corporate operation and performance management from human aspects. *Meditari Accountancy Research*, <https://doi.org/10.1108/MEDAR-02-2021-1214>
- Osterrieder, P., Budde, L. & Friedli, T. (2020). The smart factory as a key construct of industry 4.0: A systematic literature review. *International Journal of Production Economics*, 221, 107476., <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.08.011>

- Sajtos, L. & Mitev, A. (2007). *SPSS Kutatási és adatelemzési kézikönyv*. Alinea Kiadó.
- Salvadorinho, J. & Teixeira, L. (2021). Organizational knowledge in the I4.0 using BPMN: a case study. *Procedia Computer Science*, 181: 981-988., <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.01.266>
- Shamim, S., Cang, S. & Yu, H. (2017). Supervisory orientation, employee goal orientation, and knowledge management among frontline hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 62: 21–32., <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.11.013>
- Sivathanu, B. & Pillai, R. (2018). Smart HR 4.0–how industry 4.0 is disrupting HR. *Human Resource Management International Digest*, 26: 7–11., <https://doi.org/10.1108/HRMID-04-2018-0059>
- Turkyilmaz, A., Dikhanbayeva, D., Suleiman, Z., Shaikholla, S. & Shehab, E. (2021). Industry 4.0: Challenges and opportunities for Kazakhstan SMEs. *Procedia CIRP*, 96: 213-218., <https://doi.org/10.1016/j.procir.2021.01.077>
- Zhang, C. & Tan, H. (2021). Robots Under COVID-19 Pandemic: A Comprehensive Survey. *IEEE Access*, 9: 1590-1615., <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2020.3045792>
- Xu, L. D., Xu, E. L. & Li, L. (2018). Industry 4.0: state of the art and future trends. *International Journal of Production Research*, 56 (8): 2941-2962., <https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1444806>

Köszönetnyilvánítás

„A közlemény a TKP2020-NKA-10 számú projekt keretében az Innovációs és Technológiai Minisztérium Nemzeti Kutatási Fejlesztési és Innovációs Alapból nyújtott támogatásával, a 2020. évi Tématerületi Kiválóság Program pályázati program finanszírozásában valósult meg.”

**MA LESZ A HOLNAP TEGNAPJA? - A CSALÁDI BORÁSZATOK
INNOVÁCIÓS KÉRDÉSEI A HAGYOMÁNYOK TÜKRÉBEN**

**HERE TODAY GONE TOMORROW- THE INNOVATION DILEMMA
OF FAMILY WINERIES IN THE LIGHT OF TRADITIONS**

HEIDRICH BALÁZS

Professzor, Rektor

Budapesti Gazdasági Egyetem

heidrich.balazs@uni-bge.hu

VAJDOVICH NÓRA

PhD hallgató

Budapesti Gazdasági Egyetem, Vállalkozás- és Gazdálkodástudományi Doktori Iskola

vajdovich.nora.10@unibge.hu

NÉMETH SZILÁRD

Főiskolai docens

Budapesti Gazdasági Egyetem, Pénzügyi és Számviteli Kar, Menedzsment Tanszék

nemeth.szilard@uni-bge.hu

NÉMETH KRISZTINA

Főiskolai docens

Budapesti Gazdasági Egyetem, Pénzügyi és Számviteli Kar, Számvitel Tanszék

nemeth.krisztina2@uni-bge.hu

Absztrakt

Tanulmányunk célja a hazai családi borászatok vállalat- és családorientált gazdasági és nem gazdasági céljainak feltérképezésére irányuló kutatásunk eredményeinek ismertetése a családi vállalkozások hagyományainak és innovációs törekvéseinek tükrében. A hagyomány és innováció ellentétesnek tűnő fogalmak, ám ezek együttes jelenléte különböző módokon hat a vállalkozás innovációs tevékenységére. A hagyományokhoz való ragaszkodás és az innovációra való törekvés a vállalkozásokat sikeres termékek vagy szolgáltatások

kifejlesztésében segítheti, ugyanakkor a szervezet fejlődésének gátja is lehet. Kutatásunk fontos új eredménye, hogy az általunk vizsgált családi vállalkozások kapcsán az innováció, a fejlődés és fejlesztés szinte kizárólag a termékekre, szolgáltatásokra és vállalati folyamatokra, valamint a tudatosabb művelésre vonatkozik, ennek megfelelően a szervezet vagy kormányzás fejlődésére és fejlesztésére irányuló célokat nem találtunk.

Kulcsszavak: családi vállalkozás, célok, hagyomány, innováció

Abstract

The aim of our research is to present the results of our research aimed at mapping the business- and family-oriented economic and non-economic goals of Hungarian family wineries in the light of the issues of tradition and innovation. The seemingly contradictory concepts and co-existence of tradition and innovation affect the innovation activities in different ways. Adherence to traditions and the pursuit of innovation can help businesses develop successful products or services, while can hinder the development of the organization. An important new result of our study is that the issues of innovation, development and improvement relate almost exclusively to products, processes, and the more conscious cultivation of the natural environment. No development and improvement goals were found for the enterprise as an organisation and governance.

Keywords: family business, goals, tradition, innovation

1. BEVEZETÉS

Kutatásunk célja a hazai családi borászatok vállalat- és családorientált gazdasági és nem gazdasági céljainak feltérképezése és részletes elemzése volt. Kutatási eredményeink elemzésekor azonosításra kerültek a vizsgált hazai borászatok céljai, amelyeket a Basco-modell struktúrájának megfelelően csoportosítottunk. Interjú lekérdezésünk azonban mélyebb megértést tett lehetővé, így a kapott eredményeket több szempontból is vizsgáltuk. A célok azonosításán túl betekintést nyertünk a célokban megjelenő generációs különbözőségekre, a szocioemocionális célok részleteibe, illetve a célok időtartama kapcsán is kaptunk eredményeket. Arra a megállapításra jutottunk, hogy az ellentétes fogalmaknak tűnő innováció és hagyomány markánsan jelent meg a vizsgált vállalatok különböző működési területein, ezért

adatainkat további elemzésnek vetettük alá a hagyomány és innováció összefüggéseinek megértése céljából.

Basco (2017) négy különböző célorientációt különböztetett meg: a hagyományos gazdasági és nem gazdasági szempontok mellett az érdekelt felekre vonatkozóan családorientált, illetve vállalkozásorientált célokat is.

A családi vállalkozások előnyt élvezhetnek azon kiváltságos helyzetükből kifolyólag, hogy hozzáférnek a múltbeli szervezeti tudáshoz, ami innovációs sikereik magyarázatául is szolgálhat. A hagyományok – kompetenciák, anyagok, gyártási folyamatok vagy értékek – sikeres termékek vagy szolgáltatások kifejlesztésében és/vagy újraértelmezésében lehetnek a vállalkozások legnagyobb hasznára.

A hagyományokhoz való ragaszkodás és az innovációra való törekvés egyaránt kulcsfontosságú a családi vállalkozások számára. A hagyományt és az innovációt sokan ellentétes fogalomként kezelik (Shoham 2011). De Massis és szerzőtársai (2016) azt vizsgálták, hogyan tudnak a családi cégek versenyelőnyre szert tenni a hagyomány kihasználásával, és egy új, *hagyományon alapuló innovációnak* (innovation through tradition) elnevezett termékinnovációs stratégiát fogalmaztak meg, ezzel bizonyítva a két ellentétes minőség együttes jelenlétét a családi vállalkozásokban. A hagyományon alapuló innováció azonban csupán a termékinnovációra vonatkozik, ám mi a kutatásunkban nemcsak a termékek és szolgáltatások innovációjára, de a szervezeti innovációra is kíváncsiak voltunk.

2. SZAKIRODALMI HÁTTÉR

2.1. Családi vállalkozások céljai a Basco-modell alapján

Basco (2017) vizsgálata az intézményi logikán alapszik (Friedland & Alford 1991), amely szerint az egyének beágyazódnak az általuk ismert sajátos kognitív, strukturális és érzelmi rendezőelvek szerint működő szervezetbe. Amikor a kollektív identitásokat egy csoporton belül intézményesítik, akkor sajátos intézményi logikát generálnak. Ezek alapján az egyének családi vállalkozásba való beágyazódása meghatározó erőként működik: egy sajátos hármas – azaz üzleti, közösségi és családi – logika jön létre, amely az egyéneket befolyásolja. A családi vállalkozások esetében ez a három dimenzió határozza meg az egyének cselekedeteit.

Ezen értelmezés alapján a vállalati szintű célok a család, a vállalkozás és a külső környezet közötti elmosódott határvonalak mentén jönnek létre. Ezért a családi cégek céljai nem csak a gazdasági és nem gazdasági szempontok közötti hagyományos megkülönböztetés alapján vizsgálhatók. A család, mint domináns koalíció, mint tulajdonos nemcsak gazdasági

erőforrásokat fektet be, hanem szociális és érzelmi erőforrásokat is, ezért megkülönböztethetünk egymástól családi vagy üzleti logikán alapuló célokat is.

2.2. Innováció és hagyomány

A családi vállalkozásokkal foglalkozó szakirodalom az innováció és tradíció kérdéskörét, azok összefüggéseit sok szempontból vizsgálja, például a család által az erőforrások kihasználására gyakorolt hatást vagy a generációkon átívelő innovációs megközelítéseket, eltérő eredményre jutva. Míg sok kutató szerint a családi vállalkozások konzervatívabbak és kevésbé innovatívak (Dunn 1995), addig Craig és Dibrell (2006) szerint a családi vállalkozások sokkal innovatívabbak a nem családi tulajdonú vállalkozásokhoz képest. De Massis és szerzőtársai (De Massis et al. 2013) szerint a családi és nem családi cégek között a legnagyobb különbség az innovációs folyamatban rejlik. Miller, Wright és Le Breton-Miller (2015) azt tanulmányozta, hogy a szocioemocionális célok miként hatnak a vállalkozás innovációs szintjére.

Innováció kapcsán négy típust különböztethetünk meg: termék-, folyamat-, marketing- és szervezeti innovációt. Termékinnovációról akkor beszélhetünk, ha egy termék vagy szolgáltatás esetében kerül sor újíjtásra. A folyamatinnováció az új vagy jelentős mértékben javított termelési vagy szolgáltatási módszer alkalmazását, megújítását jelenti. Marketinginnovációról új marketingeszközök bevezetésekor beszélhetünk, míg a szervezeti innováció esetén a szervezet munkafolyamatainak, illetve a piac más szereplőihöz fűződő kapcsolatának megújításáról van szó (Oslo Manual, OECD 2005:47–52). Tanulmányunkban a családi vállalkozások termék-, folyamat-, valamint szervezeti innovációjával kapcsolatos megállapításokat ismertetjük.

2.3. Termék- és folyamatinnováció

De Massis és szerzőtársai (2016) két, hagyományon alapuló termékinnovációt különböztettek meg: az első a termék funkcionalitását (innovating product functionalities), a másik a jelentését (innovating product meaning) érinti. Mindkét típusú termékinnováció forrása a vállalkozás, de kapcsolódhat a területhez (territory) is.

A hagyomány magában foglalja a know-how-t, a szimbolikus és kulturális tartalmakat, valamint a gyakorlatokat, generációkon át öröklődik, emellett hozzájárul az egyén és a szervezet identitásának, továbbá a terület fejlődéséhez is (Hibbert & Huxham 2010). Az erőforrás-alapú elmélet értelmében a hagyomány egy megkülönböztető egyedi erőforrás, amely beágyazottsága miatt nehezen utánozható (Barney 1991).

A De Massis és szerzőtársai (2016) által leírt hagyományon alapuló innováció különbséget tesz az innováció forrása és típusa között.

A hagyományon keresztül történő termékinnováció beépülésének kiindulópontja vagy a vállalkozáshoz, vagy a területhez köthető. Míg az alapanyagokhoz és gyártási folyamatokhoz kapcsolódó tudás beépítése a termék funkcionalitását érintő innovációt, addig a hitrendszerek és meggyőződések újraértelmezése a termékeket ruházza fel új jelentéssel.

2.4.Szervezeti innováció

A harmadik típusú innováció, a szervezeti innováció a vállalkozás napi gyakorlatainak és szervezési módszereinek megújítását jelenti. „[A] szervezeti innovációk nem pusztán a technológiai innovációk következményei, illetve előfeltételei, hanem önmagukban is képesek jelentős javulást előidézni a vállalatok teljesítményében az által, hogy fejleszthetik a munkavégzés minőségét és hatékonyságát, a vállalaton belüli és vállalatok közötti információáramlást, valamint a szereplők tanulási és tudásfelhasználási képességét, amely különösen fontos tényező az új technológiák alkalmazása során” (Csizmadia 2015).

Az „örökzöld” szervezet létrehozásakor a cél egy tartós üzlet felépítése, amelyhez a vállalkozás részéről innovációt támogató befektetésekre van szükség: tehetséges alkalmazottak, társadalmi és pénzügyi tőke, a külső érintettekkel fenntartott kapcsolatok, valamint hatékony irányítási mechanizmusok (Miller et al. 2015).

A szervezeten belüli innováció lehet strukturális, és vonatkozhat folyamatokra is. A strukturális újítások esetében a szervezet felépítése módosul, ami bizonyos felelősségi köröket vagy feladatköröket érinthet. A folyamatokhoz kapcsolódó innováció az alapvető működési elvek megváltoztatása.

A szervezeten belüli döntéshozatali tevékenység struktúrája és kialakítása hatással van a működési folyamatokra, illetve a képességek felhasználására is (Bingham & Eisenhardt 2011). Sok esetben a vállalkozások rugalmasabb struktúrákat, szabályrendszereket is alkalmazhatnak, ezáltal az improvizációt szabályokkal kombinálva (Davis et al. 2009), máshol összetett szabályok határozzák meg a működési mechanizmusokat.

3. MÓDSZERTAN ÉS MINTA

A családi vállalatok kiválasztásakor mintavételi kritériumként a Budapesti Gazdasági Egyetem Budapest Lab Vállalkozásfejlesztési Központjának 2019-ben megfogalmazott definícióját alkalmaztuk (Kása et al. 2019). ennek megfelelően családi vállalkozásnak tekintettük azokat a vállalkozásokat, amelyek: (1) önmagukat családi vállalkozásnak tartják; vagy (2) ahol a cég legalább 51 százaléka egy család tulajdonában van, és (3) a család részt vesz a vállalkozás irányításában, vagy (4) a családtagok alkalmazottként vesznek részt a vállalkozás

működtetésében; vagy (5) a vezetés és a tulajdonlás átadása részben vagy teljes mértékben a családon belül valósul meg.

Huszonegy hazai borászattal készítettünk félig strukturált interjút. Az interjúalanyok kiválasztása hólabdamódszerrel történt; némelyik családi borászat a közvetlen vagy közvetett ismeretségi körünkön keresztül került kiválasztásra, míg a kutatásba bevont többi családi borászatot ajánlások alapján vettük be a mintánkba. Olyan vállalkozókat kerestünk meg, akik családi vállalkozásnak tartották magukat. Sem a cég mérete, sem a vállalkozásban dolgozó generációk száma nem került kikötésre. Eredeti terveink szerint az interjúkat előzetes telefonos egyeztetés után személyesen folytattuk volna le, azonban a huszonegy interjúból csupán az első hat esetében került sor személyes találkozóra a kialakult pandémiás helyzet miatt, a többi interjút online készítettük el. Az interjúkra 2020. október és december között került sor.

Kutatásunk elején kiderült, hogy a vállalkozások árbevételéből nem következtethetünk a cég méretére, mivel a családi borászatok jelentős része több különböző, párhuzamosan működtetett cégből áll, azaz egy cégcsoportot alkot. Így arra jutottunk, hogy a megművelt terület mérete (hektárban) mint cégdemográfiai ismerv jobban mutatja a cégméretet; a birtokméret az általunk vizsgált vállalkozások esetében 2,5 és 110 hektár közé esett.

Az interjúvázlat alapját a Basco (2017) modell témakörei képezték. A beszélgetések során kértük a gazdasági és nem gazdasági célok közül a számára legfontosabb három megjelölését is.

Az adatok strukturálása, kódolása és a szövegek elemzése az NVivo 12 szoftver segítségével történt. Első lépésben a szakirodalomban (Basco-modell) talált kódokat használtuk elsődleges kódokként. A kódolás elvégzése után egy második körös kódolás következett, amelyet az innovációhoz kapcsolódó témakörökkel (termék, folyamat és szervezet) egészítettünk ki.

4. ELEMZÉS

Az első kutatási kérdés a célok azonosítására irányult, amelyet a Basco-modellben felállított struktúra szerint állapítottunk meg. Elkülönítettünk gazdasági és nem gazdasági, valamint vállalat- és családorientált célokat; ennek összefoglalását a következő táblázatban mutatjuk be (Lásd 1. táblázat).

1. táblázat. Gazdasági és nem gazdasági célok

	Vállalkozásorientált	Családorientált
Gazdasági célok	Pénzügyi célok A vállalat anyagi biztonsága	Család anyagi jólétének és anyagi biztonságának megőrzése
Nem gazdasági célok	Minőségfókuszú termékfejlesztés Technológiai fejlesztés, megújulás Szolgáltatásminőség javítása Digitalizációban rejlő lehetőségek kiaknázása Értékesítési szerkezettel kapcsolatos célok Intelligens és fenntartható növekedés. Exportpiaci lehetőségek kiaknázása A munkavállalókhöz és fogyasztókhöz kapcsolódó célok A vállalkozás hagyományainak megőrzésére és fenntartására irányuló célok Környezeti fenntarthatósági szempontok érvényesítése	Szocioemocionális célok (családi érdekeltség megtartása, családi hírnév és társadalmi elismertség növelése, generációváltás célja) Családi harmónia megőrzése és fenntartása Családtagok borászati szakmaspecifikus képzése, oktatása

Forrás: Saját kutatás

A kapott eredményeink alapján a szakirodalomban talált hagyományalapú innovációhoz kapcsolódóan három csoportot különítettünk el: a termékhez, a folyamathoz, illetve a szervezethez kapcsolódó innovációt (Lásd 2. táblázat).

2. táblázat. Hagyományon alapuló innováció területei

	Terület hagyománya	Vállalkozás hagyománya
Termékinnováció	Minőség Hírnév Történelmi értékek	Minőség Hírnév Történelmi értékek Díjak, elismerések
Folyamatinnováció		Gyártástechnológia (a régi technológiák új technológiával kombinálva hatékonyabbá teszik a gyártást) Kommunikáció, marketing Eladási szerkezet Szolgáltatás Termelési technológia Tudás, kompetencia átadása Kereskedelem (értékesítési szerkezet, export) Környezeti fenntarthatóság (pl. biogazdálkodás)
Szervezeti innováció		Tulajdonosi kör változása

Forrás: Saját kutatás

Termékhez kapcsolódó innováció

A család a felhalmozott tapasztalatának köszönhetően mélyreható ismeretekkel rendelkezik a termékről és a piacról, ami fontos szerepet játszik a termékek innovációjában. Ehhez a szakértelemhez járul hozzá a hosszú távon alkalmazott, képzett munkavállalókkal történő szoros együttműködés is. A termékinnovációhoz használt tudás forrása nemcsak a családhoz kötődik, de – a szakirodalomban írtakkal megegyezően – a területi (borvidékhez kapcsolódó) szintű hagyomány is az alapját képezi. Ez borászatok esetében különösen fontos tacit és explicit tudást (Polányi 1994) jelent.

Folyamatokhoz kapcsolódó innováció

A termék gyártásához és a szőlőtermeléshez kapcsolódó innováció hasonlóan kerül beépítésre, mint a termékinnováció. A gyártástechnológiai folyamatok fejlesztésén kívül innovációs stratégiával találkoztunk a kommunikáció és marketing, a kereskedelem, a tudásátadás, valamint a környezeti fenntarthatóság területén is.

Szervezeti innováció

A családi vállalkozás vezetése általában az alapító vagy egy vezető, ritkán valamennyi családtag kezében összpontosul. A vezető feladatai közül az egyik legfontosabb az innovációval

kapcsolatos döntések meghozatala. Egy nem családtag vezető nem feltétlenül a család által fontosnak ítélt gazdasági és nem gazdasági célokat követi. Itt fontos megjegyezni, hogy ezekben a vállalkozásokban a család és a vállalkozás céljai összefonódnak, tehát a pénzügyi célok egészen más megítélés alá esnek egy családtag, illetve egy nem családtag szemszögéből. „Dolgozott nálunk egy külsős operatív ügyvezető... Szerintem nem ugyanúgy láttuk a dolgokat. Az ügyvezetés tekintetében, ha tisztában vagy a problémákkal és a problémák forrásával, akkor előbb-utóbb nyilván meglesz a megoldás is, viszont, ha valaki nem teljesen látja át vagy nem akarja meglátni, vagy nem úgy látja a problémák jellegét, akkor eleve rossz lesz az általa javasolt megoldási kísérlet is” (B5).

A belső szervezeti struktúra vagy folyamat fejlesztéséhez kapcsolódó innováció nyomát a vizsgált vállalkozásokban nem találtunk, sokkal inkább a vállalkozás hagyományain és szokásain alapuló szervezeti modell volt a jellemző.

5. KÖVETKEZTETÉSEK

Több szerző is nagy jelentőséget tulajdonított annak, hogy a tradíció az innováció forrásának is tekinthető (Presenza et al. 2019), mivel a tradícióban rejlő értékek ismerete új termékek vagy szolgáltatások kifejlesztéséhez járulhat hozzá. Ennek megfelelően az új technológiával kevert hagyomány eredményes innovációt eredményezhet. Kutatásunkban azonban nemcsak a termékekhez és folyamatokhoz kapcsolódó hagyományra, de a szervezeti hagyományok alakulására is kíváncsiak voltunk.

Az innováció nemcsak a vállalkozás életképességére gyakorolt közvetlen hatása miatt fontos, hanem jelentős gazdasági változást is előidézhet. A családi vállalkozás vezetése általában az alapító vagy egy vezető kezében összpontosul, de ritkán az egész család részt vesz a döntések, így az innovációhoz kapcsolódó döntések meghozatalában. Eredményeink azt mutatják, hogy a család és a vállalkozás vagyona teljes mértékben összefonódik, így sokszor a döntéseket nem kizárólag a pénzügyi célok alapján hozzák meg. Miller (2006) szerint a független vezetők hozzájárulhatnak a szakértelem és objektivitás megőrzéséhez, alternatív perspektívákat nyújthatnak, és olyan kritikus információkra hívhatják fel a figyelmet, amelyeket a család egyébként figyelmen kívül hagyana. Emellett objektív álláspontot képviselhetnek, ami segíthet a jobb vezetők felkutatásában és kiválasztásában, javíthatja az erőforrások elosztását, de a vállalati vagyon családtagok általi kisajátításához is hozzájárulhat (Miller 2006).

Eredményeink azt bizonyítják, hogy az innováció sokféle módon építhető be a vállalkozás működésébe. A borászatok esetében az innováció elsősorban a szőlőtermesztésből és a

bortermelésből következő termék- és gyártástechnológiai fejlesztést takarja. Emellett esetükben a szolgáltatások bővítése, a kereskedelem, a tudásátadás és a környezeti fenntarthatóság kapcsán beszélhetünk innovációs aktivitásról, míg szervezeti innovációban nem gondolkoznak. Jellemző ezekre a cégekre az is, hogy vállalatirányítási és stratégiai szinten alig tesznek kísérletet új szervezeti vagy üzleti modell kialakítására, pedig erre szükség lehet a fejlődéshez, növekedéshez, legyen szó nemzetközi piacra lépésről, portfólióbővítésről vagy akár a generációváltással óhatatlanul megjelenő többcsaládos modellről.

A vizsgált borászatok esetében külsős befektetők vagy professzionális menedzsment bevonása fel sem merült lehetőségként. Szükséges azonban a szervezeti fejlődés útjára lépni, ennek hiányában ugyanis – a vállalkozások jelenlegi növekedési igényeit figyelembe véve – a közeljövőben komoly akadályokat kell majd leküzdeniük.

További kutatási irányok szempontjából fontosnak érezzük, hogy készüljenek longitudinális kutatások családi vállalkozások innovációs témájában, valamint arról, hogy az innováció és hagyomány látszólagos ellentmondását feloldó stratégia hogyan nyújthat versenyelőnyt ezeknek a vállalkozásoknak a számára.

IRODALOMJEGYZÉK

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 27(1), 99-120. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639101700108>

Basco, R. (2017). Where do you want to take your family firm? A theoretical and empirical exploratory study of family business goals. *Business Research Quarterly ACEDE*, 20(1), 28–44. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2016.07.001>

Bingham, C. B. & Eisenhardt, K. M. (2011). Rational heuristics: the ‘simple rules’ that strategists learn from process experience. *Strategic Management Journal* 32, 1437–64.

Craig, J. B. L. & Dibrell, C. (2006). The natural environment, innovation and firm performance: a comparative study. *Family Business Review* 19(4), 275-288. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00075.x>

Csizmadia, P. (2015). A szervezeti innováció és tudásfelhasználás mintái a magyar gazdaságban 10.14267/phd.2015040

Davis, J. P., Eisenhardt, K. M. & Bingham, C. B. (2009). Optimal structure, market dynamism, and the strategy of simple rules. *Administrative Science Quarterly* 54, 413–52.

- De Massis, A., Frattini, F., Kotlar, J., Petruzzelli, A. M., & Wright (2016). Innovation through tradition: Lessons from innovative family businesses and directions for future research. *Academy of Management Perspectives* 30(1), 93–116. <https://www.jstor.org/stable/43822139>
- De Massis, A., Frattini, F., Pizzurno A., & Cassia, L. (2013). Product innovation in family versus non family firms: an exploratory analysis. *Journal of Small Business Management* 53 (1), 1-36. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12068>
- Dunn, B. (1995). Success themes in Scottish family enterprises: philosophies and practices through the generations. *Family Business Review* Vol. 8 No. 1, pp. 17-28.
- Friedland, R. & Alford, R.R. (1991). Bringing society back in: symbols, practices, and institutional contradictions. in Powell, W. W. DiMaggio, P.J. (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. pp. 232-263, Chicago.
- Hibbert, P., & Huxham, C. (2010). The past in play. *Organization Studies* 31(5), 525-554.
- Kása, R., Radácsi, L. & Csákné F. J. (2019). Családi vállalkozások definíciós operacionalizálása és hazai arányuk becslése a kkv-szektoron belül. *Statistikai szemle*, 97(2),146–174. <http://doi: 10.20311/stat2019.2.hu0146>
- Miller, D. & Le Breton-Miller, I. (2006). Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities. *Family business review* 19(1), 73-87.
- Miller, D., Wright, M., Le Breton-Miller, I. & Scholes, L. (2015). Resources and innovation in family businesses: the Janus-face of family socioemotional preferences. *California management review* 58(1), 20-40. <http://dx.doi.org/10.1525/cmr.2015.58.1.20>
- Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data
© OECD/European Communities 2005
- Polányi, M. (1994). Személyes tudás I-II. Atlantisz Könyvkiadó, Budapest.
- Prezenza, A., Messeni Petruzzelli, A. & Sheehan, L. (2019). Innovation through tradition in hospitality. The Italian case of Albergo Diffuso. *Tourism Management* 72, 192-201.
- Shoham, H. (2011). Rethinking tradition: From ontological reality to assigned temporal meaning. *European Journal of Sociology* 52(02), 313–340.

**A KKV-K GENERÁCIÓVÁLTÁSI FOLYAMATÁNAK ÉRZELMI ÉS
KAPCSOLATI PROBLÉMÁI
NEM CSAK A VAGYON SORSA A TÉT**

**EMOTIONAL AND REALTIONAL PROBLEMS OF THE
GENERATION CHANGE IN SMES
NOT ONLY THE PROPERTY IS AT STAKE**

TITKOS CSABA

PhD, habil egyetemi docens

Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar,

Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

titkos.csaba@ktk.pte.hu

Absztrakt

Magyarországon a múlt század kilencvenes éveiben tömegesen születtek családi vállalkozások. Generációváltási kényszerüket születési dátumuk determinálja. Így a generációváltási folyamat a 2020-as évek KKV-inak tipikus jelensége lett. A jóval több tapasztalattal rendelkező nyugati országok statisztikái azt mutatják, hogy a családi vállalkozások többsége ezt a váltást nem éli túl. Az alapító halálát követően egy, másfél éven belül csődbe megy. Részint azért, mert nincs utód, vagy azért, mert az utód, illetve maga a vállalkozás nem alkalmas, nincs felkészítve az átadásra. A hazai kutatások eredménye szerint ma úgy vagyunk egy „generációváltási boomban”, hogy a magyar családi vállalkozások több mint fele egyáltalán nem rendelkezik utódlási stratégiával. Ráadásul az utódlás kérdése nemcsak technikai folyamat, hanem érzelmi is, és egyiket sem lehet sikeresen végigvinni a másik nélkül. Az átmenet során sok olyan döntést kell meghozni, melynek mindkét aspektusa képes konfliktusokat generálni. A generációváltás szereplői éveken át gyűjtik magukban frusztrációikat, feltételezéseiket, sérelmeiket. A generációváltásban egyszerre vannak jelen strukturális és érzelmi problémák. Az utóbbit azonban sokszor elfojtják az érintettek, aminek aztán gyakori következménye, hogy ezek az érzelmek (elfojtott tartalmak) váratlanul és romboló erővel jelennek meg a céges színpadon. A generációváltás tipikus krízishelyzet, mégpedig többszereplős. Valószínűleg minden családtag érintett, sőt a környezetük is. A szorongás, a félelem nagysága, témája, megküzdési módja és esélye azonban szerep- és személyfüggő. Tanulmányomban a szerepekkel

foglalkozom: az alapítók, az utódok, majd környezetük szereplőit vizsgálva sorra veszem lehetséges elakadásait, félelmeiket, kérdéseiket. Ezt követően az elakadások kezelésének néhány általában érvényes, segítő nézőpontját, módszerét, folyamatát és gondolatát osztom meg. Természetesen az elakadásainkat aktuálisan egyedinek, személyesnek éljük meg, és ezért a gyógy mód is személyes kell legyen. A tanulmány a megértést, az elfogadást, az önségítő hozzáállást támogatja, és azt a felismerést, ami a professzionális segítőhöz vezet.

Kulcsszavak: KKV, generációváltás, krízis

Abstract

In the nineties of the last century a large number of SMEs were started in Hungary. Their need for generation change is determined by their date of birth. That is why the process of generation change has become a typical phenomenon of the 2020s. The statistics of the more experienced western countries show that the majority of family SMEs do not survive this change. They go bankrupt after one or one and a half years after their founder's death. Partly because there is no successor or the successor or the enterprise itself is not suitable or not prepared for the transformation. Hungarian research have revealed that while nowadays there is a “generation change boom” more than half of the Hungarian family businesses do not have a succession strategy. Furthermore succession is not only a technical process but also an emotional one and none of them can be successfully completed without the other. During the transition period a lot of decisions must be made, both aspects of which can generate conflicts. The actors of generation change accumulate frustration, assumptions and grievances. Both structural and emotional problems exist during generation change at the same time. However, the latter ones are suppressed, often resulting in emotion bursts that appear unexpectedly and destructively on the stage of the family enterprise.

Generation change is a typical crisis situation, namely a multi-actor one. Probably every family member is involved, moreover their environment as well. However, anxiety, the extent of fear and its topic, the way and chance of tackling with them are dependent on role and personality. I deal with roles in my study: analysing founders, successors together with their environment and examine their possible hardships, fears and questions. Then I share some generally valid points of view, methods and processes of coming over hardships. Naturally one experiences their difficulties unique and personal, thus the cure should also be personal. The study supports understanding, acceptance and a self-helping approach and the recognition of the need for professional assistance.

Keywords: SME, generation change, crisis

1. CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK KRÍZISHELYZETBEN

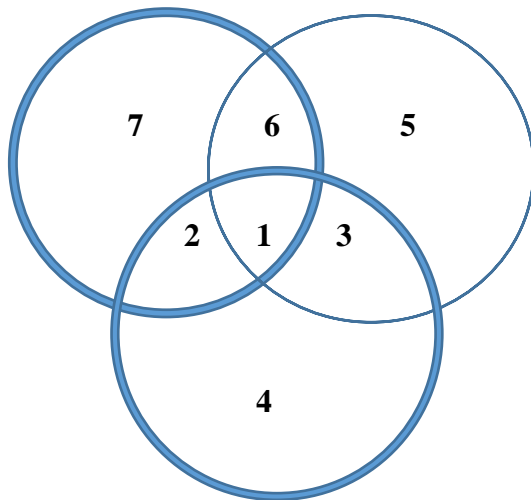
A hazai családi vállalkozások születési dátuma determinálja generációváltási kényszerüket. Ezek a -szinte kizárólag- KKV-k nem először vannak nehéz helyzetben. Történetük többnyire küzdelmes, fáradságos és konfliktusokkal teli. Mostani, aktuális krízisük különösen veszélyes, hisz a túlélésükről szól. Még ha nem is most először kerül veszélybe létezésük, ebben a helyzetben - ahogy ezt nyugat európai statisztikák mutatják – kevés eséllyel és premier lévén, még kevesebb tapasztalattal rendelkeznek. (Bogdány et al. 2019, Kása et al. 2017, Noszkay 2017)

Tíz éve dolgozom generációváltásban lévő szervezetekkel és résztvevőikkel. Ez a tanulmány e munkáim során szerzett saját szervezetfejlesztési, coaching és terápiás tapasztalataim, valamint az egzisztenciális pszichoterápia elméleti kerete segítségével írt könyvfejezetem (Molnár, Pálos, Titkos, Csóvári, 2022, 153-176) alapján született.

Az egzisztenciális pszichoterápia „...négy végső aggodalommal foglalkozik, melyek: a *halál*, a *szabadság*, az *elszigeteltség* és a *jelentésnélküliség*.” (Yalom, 2017, 18-19.) Ezek az egyén létében gyökerező félelmek elválaszthatatlan velejárói az emberi létezésnek. Krízisek esetén tipikusnak mondható, hogy az egyén szembesül e négy életproblémával.”

Tanulmányomban az alapítók, az utódok, majd környezetük szereplőit vizsgálva sorra veszem lehetséges –munkáim során megtapasztalt, konkrét - félelmeiket, kérdéseiket, elakadásaikat. A lehetséges szerepeket három változó alakítja: a családi-, a tulajdonosi- és a munkavállalói viszony. A három különböző struktúra elem következtében 7 pozíció jön létre. Ezt ábrázolják Gersick és társai (1997) a családi vállalkozások úgynevezett három körös modelljében.

1.ábra. A családi vállalatok „háromkörös” modellje



Forrás: saját szerkesztés Gersick et al. (1997) alapján

A modellben a számok a különböző pozíciókat jelentik:

1. Az a családtag, aki tulajdonos és dolgozik is a vállalkozásban.
2. Az a családtag, aki tulajdonos, de nem dolgozik a vállalkozásban.
3. Az a családtag, aki alkalmazott a vállalkozásban, de nincs tulajdonjoga.
4. Az a családtag, sem tulajdonosként, sem munkavállalóként nem része a vállalkozásnak
5. Alkalmazott, munkavállaló a cégben, de nem családtag.
6. Tulajdonos, a vállalkozásban dolgozik, de nem családtag.
7. Tulajdonos a vállalkozásban, de nem dolgozik benne, és nem családtag

2. AZ ALAPÍTÓK FÉLELMEI

Az emberi élet alapmotívuma a szorongás. Talán az egyik legjobb barátunk, hiszen sohasem hagy el bennünket. Viszont nem mindig vagyunk tudatában, hogy szorongunk. Ha tudatosul bennünk, keressük az okát. Választ várunk, esetleg keresünk a kérdésre: mitől is szorongok? A szorongás nem egyenlő a félelemmel. A szorongásnak nincs tárgya, mert ha van, akkor félelemnek hívják. Az emberi létezés négy alapfélelme: félelem a haláltól, félelem a szabadságtól, félelem az elszigeteltségtől és félelem a jelentésnélküliségtől. Legtöbbször krízis helyzetekben kerülnek a felszínre. Ekkor erősödik fel és lesz fájdalmasan észlelhető a létezés szorongásának négy félelme.

a. Félelem a haláltól

Az alapítók generációváltási szándékának szabadságfoka változó és személyes, mégis tipikusnak mondható, hogy legalább részben a kényszer szüli. Életkoruk, esetleges betegségük, életük végességének, egyúttal haláluk elkerülhetetlenségének tudatával is szembesítik őket. Ez a tudat, valamint életük folytatása iránti vágyuk közti feszültség okozza szorongásukat. Amennyiben hátra lévő életüknek valószínű, és egyben rövid mértékéről tudomásuk van, úgy állapotuk és viselkedésük többé - kevésbé a gyászfolyamat alábbi sorrendje szerint alakul: tagadás, düh, alkudozás, depresszió, belenyugvás. A „velem ez nem történhet meg” érvet negatív érzelmi reakció, a kétségbeesett alkudozás a pozíció és az idő nyérése, a tehetetlenség mélysége, majd a helyzet elfogadása követi.

Tagadás az első fázis. Pszichológiai hátterét a különlegesség érzése adja. A különlegesség érzése azt jelenti, hogy az ember hisz saját sebezhetetlenségében, miközben az életben mindannyiunkra várnak nehéz helyzetek. Ilyen az idős kor válsága, vagy esetleg valamilyen súlyos betegség, ami váratlanul felfedi az egyén hétköznapiságát, és eloszlatja azt az illúziót, hogy elkerülheti a szembenézést saját halálával.

Düh a második fázis. Az agresszív érzelmi reakció. Ennek forrása a csalódottság, hogy tehetetlennek érezzük magunkat, és az ebből fakadó kétségbeesés. E két tényező – azaz a tehetetlenség és a kétségbeesés - pedig jó eséllyel váltja ki az agressziót. Ez lehet szóbeli és lehet tetteges, irányulhat önmagunkra és/vagy másokra. Megnyilvánulhat düh, ingerültség, veszekedés, önvád vagy más formában. Az agresszió nem tűnik el a semmibe, mert energia, és ami a fizikában igaz – jelen esetben az energiamegmaradás törvénye – az többnyire igaz az emberre is. Kifelé vagy befelé robban.

Alkudozás a harmadik fázis. Az ezt megelőző düh fordul át a sorsot, a Jóistent, esetleg más megidéző üzletelésbe. Mondván: „Mentsük, ami menthető!”

Depresszió a negyedik fázis. A mélypont.

Belenyugvás az ötödik fázis. Az elfogadás állapota. Szerencsés esetben a depressziót követő megbékélés.

A folyamat nem úgy zajlik, hogy emberek szépen sorrendben egyik fázis után szabályszerűen áttérnek a következőre, hanem időnként visszatérnek egy-egy előző szakaszba, esetleg egyikben - másokban elakadnak. A halálfélelem nem elvont vagy általános filozófiai kérdésként, hanem egészen konkrét formákban jelenik meg az alapítók számára életük alkonyán.

Az alapítók gyászfolyamatának nemcsak önmaguk a tárgya. Gyászolják a szerepeiket, a cégüket. A generációváltáshoz köthető vezetői szerep és a cég feletti autoritás elvesztése a

döntő. Az elengedés azért is nehéz mert számukra sokszor a cégük az első „gyerekük”, de mindenképp az az utód, „akivel” a legtöbb időt töltötték. Ők bábáskodtak a „születésénél”, ők voltak vele a csecsemőkor intenzív gondozási szakaszában, ők élték át a fiatalkori lázadását és konfliktusait, érzelmileg erősen kötődnek hozzá. Cégük őrzi a nevüket, benne élnek majd tovább, halhatatlanságuk záloga.

Néhány lehetséges kérdésük: Képesek lesznek-e az utódaim olyan minőségben gondozni, úgy vigyázni rá, ahogyan azt én tettem? Felkészítettem-e őket erre a szerepre? Én felkészültem-e arra, hogy elengedjem? Más szerepeim, hogyan csorbultak, amíg erre az egyre koncentráltam? Készen állok-e az utolsó szerepre?

2.2. Félelem a szabadságtól

A szabadság „madara” hétköznapi és ünnepi vágyaink tárgya, szinte magától értetődően pozitív érzelmi tartalommal. Akkor honnan a szorongás? A szorongást az okozza, hogy a szabadság, nem más, mint a választás lehetősége. Márpedig dilemmáink és döntéseink során tele vagyunk szorongásokkal. Félünk döntéseink bizonytalan kimenetelétől. Szabadságunk van, de bár inkább bizonyosságunk lenne! Szabadon dönthetünk egy olyan világban, ahol *az élet adta lehetőségek száma relatív nagy, ahol a környezetet számtalan tényező befolyásolja, ahol bonyolult társadalmi struktúrák vesznek körül, és ahol sok a „helyes” irányt mutató iránytű.*

A szabadság ilyen értelemben félelmetes tartalommal bír: valószínűleg ijesztő, szorongást keltő, sőt kétségbe ejtő lehet. Nem véletlenül kerülnek az emberek az olyan helyzeteket, mint az önálló cselekvés vagy döntéshozatal, melyek ráébresztenék őket alapvető bizonytalanságukra. Különösen így van ez krízis helyzetekben, ahol a máskor jól bevált kapaszkodók és rutinok, a színlelt magabiztosság hiányoznak vagy haszontalannak bizonyulnak. Ilyenkor marad a sodródás, így nem kell választani. Csakhogy a sodródás többnyire nem az alapítók saját működése. Eddig értették, legalábbis érteni vélték a velük történő dolgokat. Tudták mit és azt hogyan tegyék. Határozottak voltak, saját céljaikat követték. Hitük volt abban, ahová tartottak és makacsul járták az odavezető utat. Most tájékozatlanok, elbizonytalanodtak, az utolsó felvonást nem uralják úgy, mint az előzőeket. Látják a küszöböt, félnek, megtorpannának, de nem lehet.

Néhány lehetséges kérdésük: Mit tegyek, ha bármit tehetek? Milyen lehetőségeket nem vettem figyelembe? Melyik befolyásolásnak engedjek és melyiknek álljak ellen? Értékek, érdekek, kapcsolatok vagy más szempontok vezéreljenek? Mi helyes, és mi helytelen? Hol van az a bátorságom, ami idáig elhozott?

2.3. Félelem az elszigeteltségtől

Az elszigeteltség arról a magányosságról szól, hogy mindegy, milyen közel kerülünk másokhoz, mindig lesz egy végső, áthidalhatatlan szakadék: az életbe egyedül lépünk és egyedül távozzunk onnan. Ez utóbbi az alapítók egy része számára különösen aktuális és egyben ijesztő lehet ebben a helyzetben. Az egyedüllét siralomvölgyébe sokféleképpen el lehet jutni. A szembesülés a halállal és a szabadsággal elkerülhetetlenül ebbe a völgybe vezeti az egyént, miközben ő esetleg egy közösség - család, cég, barátok- menedékére is vágyik. Az alapítók magányossága az elmúlás kapcsán kényszerű, a szabadság esetén pedig választott magány. Vállalkozásuk szabad döntései felelősséggel jártak, és amilyen mértékben vállalja az ember a felelősséget az életéért, olyan mértékben magányos. A felelősség itt a szerzőség vállalását jelenti, sikernek és kudarcnak egyaránt ő a teremtője. Küzdelmük olykor mélységes magányérzéssel jár.

Néhány lehetséges kérdésük: Vajon jól csinálom? Más hogy csinálja? Mibe avathatok be más is, és mibe nem? Kiben bízhatok? Kire számíthatok? Miért vagyok magányos?

2.4. A jelentésnélküliség félelme, azaz az élet értelme

Az embernek, úgy tűnik, szüksége van arra, hogy megtalálja élete értelmét. Az értelmet célokban, értékekben, ideálokban és sok más egyébben keresi. Keresése és egyúttal szorongása oka, hogy az élet értelmére nincs egyetlen megbízható válasz, abszolút igazság. Ki ebben hisz, ki abban. Élete értelmére mindenki maga keresheti és cáfolhatja a válaszokat. Az ember szorong, mert bizonytalan benne, szorong, mert változnak a válaszai és nem tudja a helyes választ, nem tudhatja, mert nincs.

Az alapítók számára kézenfekvő magát a cégét ezzel az értelemmel felruházni. Ahogyan egyre több energiát fektetnek bele, úgy látják egyre értékesebbnek és méltóbbnak erre a nemes szerepre. Ez igazolja mindazt, amit tettek és mindazt, amit beáldoztak érte. Mindaddig, mígnem kétely férközik e pompás rendszerbe. Eddig - a tibeti hegyi vezetők sorsát választva - cégük „sherpája” voltak, most meg ennek kapcsán több dologban is bizonytalanok: egyrészt, hogy akarnak-e „sherpa” lenni, másrészt még a cég-e az ő „hegyük” és ha már nem, akkor keressenek, vagy találnak-e másikat.

Néhány lehetséges kérdésük: Hogyan is lehetne elengedni életem értelmét? Tényleg ez volt életem értelme? Találhatok még új értelmet? Vajon más életének is lehet majd ugyanaz az értelme, mint ami az enyém volt? Mi lesz, ha az utódaim más értelmet találnak?

3. AZ UTÓDOK FÉLELMEI

Az emberi élet négy alapfélelme őket is érinti, a krízis helyzet nemkülönben, tehát ők is bajban vannak, még ha másfélelben is, mint az alapítók.

3.1. Félelem a haláltól

Ha a generációváltás nemcsak az alapító szabad akaratából való visszavonulását jelenti, hanem életkrízis (betegség, halál) következménye, valamint közte és az utód közt szeretetkapcsolat van, akkor az alapítónál említett fázisok, az utódnál is megjelennek. A veszteségként értelmezett változásokra is ugyanaz a dinamika érvényes, mint a halálfélelem esetén. Mindkettő esetén arról van szó, hogyan dolgozunk fel olyan változást, amely sorsunkra – helyzetünkre – állapotunkra lényeges, vagy döntő hatással bír, ám általunk kevésbé, vagy kétes eséllyel, esetleg egyáltalán nem befolyásolható. Alapító és az utód esetében: amennyiben halálos kórban szenvedünk vagy meghal egy szerettünk. Tehát az utódok is átélik az alapító elvesztése kapcsán a tagadás, a düh, az alkudozás, a depresszió és a belenyugvás állapotait, mert az elmúlással szemben szinte semmit sem tehetnek.

Néhány lehetséges kérdésük: Elég erős leszek –e nélküle? Tudok-e úgy támogatni másokat, ahogy ő engem? Mit kezdjek a hiányával? Mi múlik el és mi nem? Én ő is vagyok?

3.2. Félelem a szabadságtól

Ahogy az alapítók kapcsán már volt róla szó, a szabadság: választási lehetőség, sőt döntési kényszer egy bizonytalansággal kétségbeejtően teli világban. Ez pedig szorongást és félelmet kelt. Félünk döntéseink bizonytalan kimenetelétől. Szabadságunk van, de bár inkább bizonyosságunk lenne! Az önállóság olykor ijesztő lehet. Az utódoknak olykor dönteniük kell abban, hogy az alapítónak vagy saját maguknak akarnak-e megfelelni, a cég vagy önmaguk iránt elhivatottak?

Néhány lehetséges kérdésük: Mi az én felelősségem? Választhatok-e? Megbocsájtják-e a döntésem? Megbékélek-e magam a saját döntésemmel? Képes leszek-e vállalni hosszú távon döntésem következményeit?

3.3. Félelem az elszigeteltségtől

Az egyedüllét szorongása az alkalmasság és a vetélkedés félelmét aktiválhatja az utódokban. Az utód az alapítóhoz méri magát. Ez az összehasonlítás – bármennyire is kézenfekvő – nem igazán kedvez neki. Eddigi ráfordítása és tapasztalatai nyilvánvalóan elmaradnak az alapítóétól. Ideális esetben felkészítették (tanulmányai és az alapító), motivált, környezete (a család és a cég alkalmazottai) bízik benne és támogatja. Az esetek jó része viszont messze van az ideálistól, a felsorolt feltételek hiányosak, illetve csupán részben teljesülnek. Az utódok ennek

következtében, továbbá belső bizonytalanságuk és esetleges kezdeti tévedéseik miatt, kételkedni kezdenek saját alkalmasságukban. A kételkedés pedig kétélű fegyver. Egyrészt szükséges, mert vizsgálódásra és segítségkérésre ösztönöz. Másrészt oda vezethet, hogy képtelenek lesznek hinni magukban. Így kevés esélyük marad arra, hogy önmagukat felülmúlják.

Az utódok vetélkedhetnek az alapítóval és/vagy egymással, érzelmi és/vagy szakmai alapon. Az alapítóval egyenlőtlen az utódokkal egyenlőbb viszonyok között. A vetélkedés tárgya lehet hatalom, tulajdon, alkalmasság, jövőkép, érzelmek, stratégiák, taktikák, érdekek és értékek. Tehát színes a paletta. A versengés képessége fontos sikertényező az utódok számára, de a többi tulajdonsághoz hasonlóan erősen helyzetfüggő az alkalmazása. Azaz bizonyos helyzetekben hatékony, más helyzetekben káros, mert veszteségeket termel. A versengés és az együttműködés határait érdemes pontosan meghatározni, valamint mind a céges, mind a családon belüli viselkedést ehhez igazítani. Az utódok számára elszigeteltségük, a vezető „magányossága” egészen új érzés lehet.

Néhány lehetséges kérdésük: Képes leszek-e erre valaha? Mikor dönthetek végre szabadon, felügyelet nélkül? Más miért kapott többet? Ezt hogyan kezeljem? Komolyan gondolod, hogy ...?

3.4.A jelentésnélküliség félelme, azaz az élet értelme

Az alapítók esetén kézenfekvő, hogy a cégüket életük – egyik – értelmének lássák. Ezt igazolja mindaz, amit tettek és mindaz, amit beáldoztak érte. Ahogyan egyre több energiát fektettek bele, úgy látták egyre értékesebbnek és méltóbbnak erre a nemes szerepre. Az utódok számára ez a szerep korántsem ilyen nyilvánvaló. Ők más perspektívából látják a céget. Számukra az alapító élete, a cégbe ölt energiamennyisége, akár riasztó is lehet. Érezhetik úgy, hogy a céggel, mint kedvenc utóddal – az alapító figyelméért és idejéért - folyó versenyben esélytelenek voltak. Ez a veszteségük, esetleges sértettségük fontos meghatározója lehet céghez való viszonyuknak. Például a céget inkább tekintik eszköznek, mint célnak. Olyan forrásnak, ami a számukra értelmet adó életforma és életminőség garanciája. Onnan indulnak, ahová az alapító érkezett. Bizonytalanok már abban is, hogy akarnak-e egyáltalán „sherpák” lenni, és ha esetleg igen, akkor a cég-e az ő „hegyük” vagy keressenek valami mást. Az is lehet persze, hogy az utódok egy ideje, vagy mindig is erre a szerepre készültek, vagy készítették őket. Ha elhivatottak, elkötelezettek és készültek rá, akkor is dilemmák sora várja őket. Az új helyzet bennük és környezetükben is változásokat hozhat: feltételekben, személyekben, nézőpontokban. Új fényben láthatnak dolgokat, újra értelmezhetik szándékaikat.

Néhány lehetséges kérdésük: Akarok-e ugyanúgy élni, mint az alapító? Hol volt Ő akkor ...? Lehet-e saját életem? Van valódi alternatívám? Mi lenne, ha ...? Hogyan másként?

4. AZ ALAPÍTÓK ÉS AZ UTÓDOK KÖZÖS ELAKADÁSAI

Az alapítók és utódaik személyes szorongásaik, az emberi lét négy alapfélélmé mellett, kapcsolatukból és más szociális viszonyaikból fakadó szorongásaikkal és elakadásaikkal is küzdenek. Ilyen a szerepzavar, a bűntudat, a bizalom.

4.1.A szerepzavar

Az alapítót és az utódot sok szál köti össze, kapcsolatuk sokdimenziós. Összekötik őket családi, érzelmi, és érdekviszonyaikon túl, közös szorongásaik, félelmeik is. Egymást kiegészítő és egyben feltételező szerepek magukban hordják a harmóniák és a súlyos konfliktusok lehetőségét. Már egy-egy kiegészítő szereppár (szülő-gyerek, tulajdonos-örökös, vezető-beosztott) esetén is jelentős az esélyt a közöttük kialakuló konfliktusokra. Nehezíti a helyzetet, hogy alapító és utód együttléteik és együttműködésük során mindketten egyszerre vannak több szerepben. Így aztán a konfliktusok kialakulása borítékolható. Ugyanis nehéz – hacsak nem lehetetlen - olyan beszélgetést folytatniuk, ahol minden mondatuk minden szerepben helytálló. Gondoljunk csak bele: egy családi összejövetelen, ahol szóba kerülnek céges ügyek, a fenti szerephármas mellett, a többi családtag révén újabb szerepek rakódnak rájuk. Lesznek szülőként nagyszülők (az alapító), gyerekként szülők (az utód) is, lesznek továbbá testvérek, férjek és feleségek, apósok, anyósok, vejek, menyek, unokák... Lehetetlen küldetés, a pszichológia nyelvén: szerepzavar.

Néhány lehetséges kérdésük: Hogyan mondjam? Ezen most ki fog megsértődni? Hányfelé kellene még szakadnom? Ezt magamra vegyem? Mikor lesz végre a vasárnap csak a családé? Muszáj minden családi programnak munkaértekezletté válnia?

4.2.A bűntudat

Alapító és utód egyaránt érintett. Bűntudatuk tárgya sokféle. Szerepskálájuk rengeteg alkalmat kínál, amit aztán hatékonyan ki is használnak. Elégedetlenek lehetnek bármelyik szerepükkel, hisz aligha tökéletesek benne. Az ok kettős: egyrészt a magas elvárás önmagukkal szemben, másrészt szerepek száma és a rendelkezésükre álló energiamennyiség közti aránytalanság. Ilyen - ezt megelőzően már részletesen leírt - szerepportfólió esetén egészen bizonyosan számolhatunk azzal, hogy jó pár szerep sérülni fog. Magas elvárásaik és - legalábbis szerintük, bár sokszor lelkesen helyeslő környezetük szerint is - hiányos szerepteljesítésük közti

különbség melegágya büntudatuknak, melyet az adott szerephez kapcsolódó partner olykor lelkesen kihasznál, esetleg visszaél vele. Büntudatuk bármely szerepükre vonatkozhat.

Néhány lehetséges kérdésük: Jó szülő, apa, férj, gyerek, testvér...vagyok-e? Megtettem-e minden tőlem telhetőt? Nem önzőség az, ha...?

4.3.A bizalom

A generációváltás kihasználható előnye az a bizalmi tőke, amivel a szereplők rendelkeznek. A családban a szerető emberi kapcsolatok, a kölcsönösség, a közös értékek, érdekek és tapasztalatok erősítik az összetartozás érzését. Bizhatnak egymásban és bízhatnak magukban is. Ez az idill azonban törékeny. Ha a szereplők nem képesek elengedni kockázattól való félelmüket és úrrá lenni ezirányú szorongásukon, akkor bizalmatlanok lesznek és gyanakodni fognak. Tovább nehezíti a helyzetet a bizalomnak az a jellegzetesége, hogy megteremtése sok időt igényel, viszont, egy pillanat alatt el lehet veszíteni. Hiánya mind az alapítók, mind az utódok számára komoly veszteséget jelenthet.

Néhány lehetséges kérdésük: Nem túl fontos ez ahhoz, hogy rábízam? Őbenne vagy magamban nem bízom? Mi van, ha nem sikerül?

5. A KÖRNYEZET FÉLELMEI

5.1.A közvetlen környezet félelmei

A családi vállalatok „háromkörös” modellje alapján azok a szereplők tartoznak ide, akik munkatársak és/vagy tulajdonosok, de nem tagjai a családnak. Mindhárom csoport számára új helyzet áll elő, bizonytalansággal és kockázatokkal. A munkatársak számára ez a munkahelyüket, pozícióikat, anyagi biztonságukat, a munkakultúra bevett rendjét érinti. A korábbi helyzethez való viszonyuk - elégedettségük mértéke - szerint aggódnak vagy reménykednek. A két másik - tulajdonosi - szerep esetén a régi egyezségek fenntartása vagy újragondolása merülhet fel dilemmaként ebben a helyzetben. Többé - kevésbé ismert partnerekkel szükséges együttműködniük a folytonosság vagy új lehetőségek reményében. A különbség annyi, hogy egyikük, a cégben való jelenlétéből adódóan közvetlenebbül, a „bőrén” érzi a változásokat. Ennek következményeként hitelesebbek az információi, és esetleg érzelmileg is jobban érintett.

Néhány lehetséges kérdésük: Megmarad-e a munkám, pozícióm? Képes leszek-e alkalmazkodni? Vajon mit terveznek a ...? Még mindig itt van a helyem?

5.2.A tágabb környezet félelmei

A cég gazdasági és társadalmi környezetével kölcsönhatásban működik. Beágyazottsága révén a cég változásai befolyással vannak azokra a szereplőkre, akik kapcsolati hálója részét képezik. Ezek a szereplők érthető módon érzékenyen reagálnak egy olyan alapvető változásra, mint a generációváltás. Az alapító volt a cég arca, vele tárgyaltak, vele voltak-vannak bizalmi kapcsolatban, az ő teljesítményéről van tapasztalatuk, az ő működését ismerik, egy szóval, ő a garancia. Így érezhetik, gondolhatják ezt a gazdasági környezet szereplői: üzleti partnerek, beszállítók, vevők, bankok. Sőt így reagálhatnak a társadalmi és politikai élet szereplői is. Félelmeik abból a reális bizonytalanságból fakadnak, hogy valami új kezdődik, amiről kevés tapasztalatuk van. Óvatosságuk érthető, világuk kiszámíthatatlanabb lett. A bizalom bonyolult problémájával kerültek szembe. Az sem ritka, hogy náluk is épp egy generáció-, kultúra-, vagy kurzusváltás megy végbe, így esetleg az ő oldalukon is már egy utód ül. Így az addigi evidenciákat vélhetően újra fogják gondolni.

Néhány lehetséges kérdésük: Milyen információink vannak? Mi a többi szereplő véleménye? Ez egy lehetőség nekünk? Mennyire kockázatos az, ha...?

6. NÉHÁNY SEGÍTŐ SZEMPONT

6.1.Az átkeretezés

Az elakadás - ahogyan ezt a neve is jelzi - nem végzet, nem kilátástalan és reménytelen befejezés, hanem rövidebb-hosszabb ideig tartó átmeneti állapot. Állomás, de nem végállomás. A két nézőpont két egymással ellentétes működést jelent. Az *állomás nézőpont* viselkedési jellemzői: előre néző, aktív, átalakító, pozitív: kezdőpontként kezeli a helyzetet, jövő és cselekvésorientált. A *végállomás nézőpont* viselkedési jellemzői: múltba néző, passzív, feladó, negatív: végpontként kezeli a helyzetet, múlt és szenvedésorientált, önsajnálát és áldozat-tudat jellemzi. A kétféle reagálás alkalmazásának aránya a kérdés, minél többet alkalmazzuk az elsőt, annál hatékonyabban működünk. A túlélés záloga az a képesség, hogy a nehéz helyzeteket lehetőséggé alakítsuk, azaz más kontextusba helyezve *átkeretezzük*.

6.2.A halál

Tudjuk, hogy a halál az élet elválaszthatatlan része. Félnünk tőle. Ez a tudat és ez az érzés hasznos is lehet. Nélkülük szem elől tévesztenénk, hogy mi a tét. Velük „megmenthetjük” életünket, mert arra ösztönöznek, hogy törekedjünk teljessé tenni azt, olyanná mellyel elégedettek lehetünk. Ráébresztenek saját felelősségünkre: az élet nevű lehetőség

beteljesítésében. A halál és a félelem nem ellenségeink, hanem segítők. Vegyük őket komolyan!

6.3. Az elfogadás

Az elfogadás sajátos ellentmondása, hogy egyszerre vágyott és gátolt. Szeretnénk, ha elfogadnának, mert ez már önmagában értelmet ad életünknek, ugyanakkor magunk is 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. 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. Vessük az eszünkbe: a hiba esély a tanulásra!

6.4. Az alkalmasság

Ha kedvesek vagyunk valakivel, vagy azt közvetítjük felé, hogy ő kiváló teljesítményre képes, a válasz is több eséllyel lesz kedvesség, illetve jó teljesítmény. Ez a jelenség: az „önmagát beteljesítő jóslat”. Az önmagát beteljesítő jóslat során olyan dolgokban kezdünk hinni, amik nem szükségszerűen igazak akkor, amikor hinni kezdünk bennük, de ha a viselkedésünk és a kommunikációnk következetesen ebbe az irányba mutat, akkor ez oda vezet, hogy feltételezésünk végül valósággá válik. A jelenség irodalmi megfogalmazása George Bernard Shaw: *Pygmalion* című darabjából közismert. Innen ered az önmagát beteljesítő jóslat jelenségének másik neve: a „Pygmalion effektus”. A Pygmalion-effektus tehát arra mutat rá, hogy a kívülről jövő elvárások miképpen befolyásolják viselkedésünket. A Galatea-effektus kiegészíti ezt azzal, hogy ha az elvárások belülről érkeznek, és ha már nincs a külső személy, a mechanizmus akkor is működik. Az önmaguk számára magas elvárásokat megfogalmazók így válhatnak a Galatea-effektusban saját Pygmalionukká. Az alapítók felelőssége, hogy Pygmalionokká legyenek és segítsék azt, hogy az utódok Galateává válhassanak.

IRODALOMJEGYZÉK

Bogdány, E., Szépfalvi, A. & Balogh, Á.: Hogyan tovább családi vállalkozások? Családi vállalkozások utódlási jellemzői és nehézségei. (2019) *Vezetéstudomány* L(2):72-85

Gersick, K. E., Davis, J. A., Mc Collom Hampton, M. & Lansberg, I. (1997) *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Boston: Harvard Business School Press

Kása, R., Radácsi, L. & Csákné Filep, J. (2017). Családi vállalkozások Magyarországon. *Working paper series* 4(8)2017

- Molnár, Sz., Pálos,I., Titkos, Cs. & Csővári, I. (2022). *Generációváltás a családi vállalkozásokban*. Veszprém: Generációk Partnere
- Noszkay, E. (2017) Tapasztalatok a családi vállalkozások átörökítésének dilemmái kapcsán. *Vezetéstudomány XLVIII(6-7)*
- Yalom, I. (2017). *Egzisztenciális pszichoterápia*. Budapest: Park Könyvkiadó

A VEZETŐI AGILITÁS, VÁLLALKOZÓI ATTITÚD HATÁSAI A MENEDZSMENT TELJESÍTMÉNYÉRE A MAGYARORSZÁGON MŰKÖDŐ KÖZÉPVÁLLALATOK VISZONYLATÁBAN

VARGA VIVIEN

PhD hallgató

Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Vezetés- és Szervezéstudományi

Intézet

varga.vivien@ktk.pte.hu

VAJKAI ANDRÁS

Adjunktus

Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Vezetés- és Szervezéstudományi

Intézet

vajkai.andras@ktk.pte.hu

Absztrakt

A vezetői agilitás és vállalkozói attitűd nagymértékben befolyásolja a vállalatok piaci teljesítményét és sikereit. A kis és közepes vállalatok esetében a menedzsment döntései és teljesítménye közvetlenebb hatást gyakorol a szervezet egészének működésére. Tanulmányunk elsődleges célja a hazai középvállalatok menedzsmentjének vállalkozó attitűdje, agilitása, vezetői innovációs potenciálja és a menedzsment teljesítménye, valamint hatékonysága közötti kapcsolatok vizsgálata. Vizsgálatunk során megpróbáltuk kimutatni, hogy ezen összefüggések milyen módon hatnak a vállalat menedzsmentjének döntéseire. Vizsgálatunkban a Magyarországon működő középvállalatok felső és középvezetőire (potenciális döntéshozók) fókuszáltunk. Az online és papír alapú kérdőívek feldolgozása során kapott eredmények igazolták hipotéziseinket, miszerint a vállalatok vezetőinek agilitásában és vezetői attitűdjében (egyszóval a vállalkozói szellem) lévő különbségek jelentősen befolyásolják - pozitív korreláció - a menedzserek döntéseit és a menedzsment hatékonyságát. A vezetők teljesítménye pedig közvetlen hatással van a vállalat tervezési, K+F+I, termelési, kereskedelmi teljesítményére. Minden vállalatnak különös figyelmet kell fordítania tehát a vezetőiben rejlő, ki nem használt, gyakran elnyomott agilitásának, innovációs potenciáljának kiaknázására. A

vállalat versenyképessége jelentős mértékben a menedzsment „versenyképességén” múlik, ami nem adottság, hanem fejleszthető.

Kulcsszavak: vezetői agilitás, vezetői innovációs potenciál, menedzsment hatékonyság, vezetői teljesítmény, vállalkozói attitűd

Abstract

Leadership agility and entrepreneurial attitudes greatly influence the market performance and success of companies. For small and medium-sized companies, management decisions and performance have a more direct impact on the operation of the organization as a whole. The primary aim of our study is to examine the relationships between the entrepreneurial attitude, agility, innovation potential, and the performance and efficiency of management in Hungarian medium-sized companies. In our study, we attempted to show how these relationships affect the decisions of a company's management. In our study, we focused on the top and middle managers (potential decision makers) of medium-sized companies operating in Hungary. The results obtained from the processing of online and paper-based questionnaires confirmed our hypotheses that differences in the agility and leadership attitudes of corporate leaders (in short, entrepreneurial spirit) significantly influence a positive correlation — managers' decisions and management effectiveness. The performance of managers has a direct impact on the company's design, R&D&I, production and commercial performance. Therefore, all companies must pay special attention to exploiting the untapped, often repressed agility and innovation potential of their leaders. The competitiveness of a company depends to a large extent on the “competitiveness” of management, which is not an endowment but can be improved.

Keywords: managerial agility, managerial innovation potential, management efficiency, management performance, entrepreneurial attitude

1. BEVEZETÉS

A vállalatok üzleti sikerei és esetleges kudarcai igen sok tényezőn alapulnak. Ezen tényezők közül sokat pontosan meg is tudunk határozni (rendelkezésre álló források, technológia, kereskedelmi kapcsolatok és hálózatok, előállított termékek és szolgáltatások), azonban egy részük (vállalatban felhalmozódott, és rendelkezésre álló tudás, best practice-k, know-how-k) nehezebben értelmezhetők és igen eltérők lehetnek. Ebbe a tényező csoportba tartozik a vállalat

vezetőinek agilitása, vállalkozói attitűdje, ami sok esetben versenyelőnyt jelent a szervezet számára. Egy vállalat menedzsmentjének innovációhoz való hozzáállása (Girard, 2010) és ebből adódóan magának a szervezet innovációs potenciálja is nagyban függ a vezetők vállalkozói attitűdjétől, kockázatvállalási hajlandóságától (Jin – Lee, 2020). A gyorsan és gyakran radikálisan változó gazdasági és politikai környezetben a kutatók és szakértők között (Covin - Slevin, 1991; Covin – Wales, 2018; Zahra, 1995; Bogáth, 2012, Timmons, 2003, Holló – Marselek, 2017) széles körű az egyetértés abban, hogy a kis- és középvállalkozások menedzsmentjének vállalkozói attitűdje és képessége alapvető tényező a versenyképesség fokozásában és növekedésük biztosításában.

Az attitűd, és a vállalkozói attitűd fogalmát sokféleképpen meg lehet fogalmazni. A leginkább elfogadott és használt fogalom-meghatározás szerint (Allport, 1977) az attitűd tanulás, pontosabban tapasztalat révén kialakult előítélet, hozzáállás, amely az egyén, jelen esetben a vállalat vezetőjének, egy adott szituációra adott válaszát alapjaiban határozza meg. A menedzserek vállalkozói attitűdjének meglétét annak jellemzői (Timmons, 2003) alapján lehet a legpontosabban megállapítani, melyek az elkötelezettség, eltökéltség, rögzített ragaszkodás a sikerhez, a kockázat és bizonytalanság nagyfokú tolerálása, kreativitás és adaptációs képesség, kiválóságra törekvés valamint maga a vezetés. A vállalkozói attitűddel hasonló fontossággal bír a vezetői agilitás. A vállalkozás sikeréhez kreatív és innovatív elmékre van szükség, akik kockázatot vállalnak, határozottan és tudatosan keresik a kihívásokat. A menedzsment megközelítésében az agilitás fogalma az időzítéshez, a gyorsabb reagáláshoz és hatékonyabb végrehajtáshoz kapcsolható (Winby – Worley, 2014), amely hozzásegíti a vezetőt és a vállalatot a kívánt célállapotba (Lewis és társai, 2014) való leginkább problémamentes eljutás folyamatában. Ebben a folyamatban az agilis vezető „katalizátorként” működik, újrafogalmazva a vezetői szerepet és kontrollt, felhatalmazást és bizalmat adva a munkatársaknak segítve az innováció gyors végrehajtását. A vezetői agilitás tehát egyben stratégiai megközelítés, szemléletmód és eszköz a célok eléréséhez.

Számos kutatás vizsgálta már a vállalkozói attitűd és a menedzsment teljesítménye közötti összefüggések rendszerét. Számos, a témában megjelent tanulmányban (Smart and Conant, 1994; Gerald at al, 2020, Margherita at al. 2021) konszenzus figyelhető meg a tekintetben, hogy jelentős kapcsolat van a vezetők vállalkozói attitűdje és a menedzsment egészének teljesítménye között. Ez a kapcsolat pozitív és szignifikáns (Szanyi-Gyenes és Almási 2021, Zahra és Garvis, 2000), tehát a vezetői agilitás, vállalkozói szemléletű hozzáállás alapvető fontosságú erőforrásként értelmezhető szinte függetlenül attól, hogy az adott vállalat milyen iparágban működik.

2. A KUTATÁS BEMUTATÁSA

A kis és közepes vállalatok vezetőinek vállalkozói szemléletű attitűdje és agilitása alapjaiban befolyásolja a vezetői döntéseket, és a menedzsment hatékonyságát. A kockázatos döntések gyakran elkerülhetetlenek, de komoly megtérülést és versenyelőnyt is kínálhatnak, a piac vagy az üzleti környezet proaktív módon történő befolyásolásával. Jelen tanulmányunk elsődleges célja a hazai közép vállalatok menedzsmentjének vállalkozó attitűdje, agilitása, vezetői innovációs potenciálja és a menedzsment teljesítménye, valamint hatékonysága közötti kapcsolatok vizsgálata. Vizsgálatunk során megpróbáltuk kimutatni, hogy ezen összefüggések milyen módon hatnak a vállalat menedzsmentjének döntéseire. A rendelkezésre álló keretek között a kutatás irányait, keretrendszerét, főbb kutatási kérdéseit és módszertanát mutatjuk be.

2.1. Kutatási kérdések

A kutatás megkezdésekor a következő kutatási kérdéseket fogalmaztuk meg:

- A Magyarországon működő közepes vállalatok vezetőinek vállalkozó attitűdje és agilitása jelentős mértékben befolyásolja a menedzsment egészének teljesítményét, amely különböző paramétereken keresztül jól mérhető (innovációs potenciál és annak kiaknázása, környezeti változásokra adott menedzsment válaszok reakcióideje, árbevételi és nyereségességi mutatók alakulása)
- A közép vállalatok vezetőinek vállalkozói szemlélete és agilitása jelentős hatással van a munkatársak motivációjának és elkötelezettségének alakulására, tehát jelentős „employer branding” faktorként is értelmezhető.
- A közép vállalatok, vezetőkön keresztüli megítélése hatással van a szervezet networking potenciáljára, hitelképességére és piaci megítélésére.

Ezen kutatási kérdések vizsgálatához több szempontot együttesen kell megvizsgálnunk, hiszen a vezetők vállalkozó attitűdjének mérése önmagában is egy sokrétű folyamat, mely minőségi változókat, és gyakran szubjektív elemeket is tartalmaz (Ayhan és Oztemel, 2014). Különösen igaz ez akkor, ha a felmérések szinte kizárólagosan „önbevalláson” alapulnak.

2.2. A vizsgált minta kiválasztása és az adatgyűjtés

Vizsgálatunkat kérdőívvel a Magyarországon működő közép vállalatok (51 – 250 fő statisztikai létszám) körében a felsővezetők, valamint a döntéshozás folyamatában részt vevő vezetők körében végeztük. A közepes méretű vállalatok esetében még jól megfigyelhetők a vezetők személyiségének, attitűdjének hatásai a vállalat egészére nézve mind a mellet hogy, a működési, termelési, irányítási folyamatok már kiforrottak, vagy fejlettek. A kisvállalatoknál ez még

lényegesen kevesebb esetben mondható el, és az egyszemélyes irányítás, valamint az improvizatív döntések jóval nagyobb arányban figyelhetők meg (Zacca és Dayan, 2018). A nagyvállalatok esetében a kiforrott folyamatok, rendszerek és kontroll mechanizmusok relatíve kisebb teret engednek a vezetők számára (Garcia-Sanchez és Garcia-meca, 1018) a vezetők vállalkozói attitűdje inkább háttérbe szorul, legalábbis érvényre jutása lényegesen hosszabb időbe telik.

A kérdőívek online és papír alapon történő kiküldése előtt a teljes mintából kiválasztottunk 25 vállalatot, ahol telefonon keresztül és személyesen felkerestük a vezetőket, bemutattuk a kutatás céljait és felkértük őket a kérdések megválaszolására, valamint azok véleményezésére. A kérdőív első kérdéscsoportja vállalatra és a vezetőre vonatkozó általános „demográfiai” kérdésekből áll. A második részben szerepelnek a vezető innovativitására, proaktivitására, kockázatvállalási hajlandóságra vonatkozó kérdések. A kérdőív harmadik részében a vállalatra vonatkozó menedzsment támogatás, stratégiai tervezés, K+F+I stratégia, alkalmazott technológia és vezetési módszertanok, valamint a menedzsment teljesítmény értékelésére vonatkozó kérdések kaptak helyet. A felmérést során 1-5 terjedő Likert skálát alkalmaztunk. A eredmények feldolgozásához statisztikai elemző szoftvert (SPSS), és feltáró faktoranalízis módszert (FFA) használunk. Az elemzés és a következtetések levonása jelenleg is tart.

2.3. A vizsgált minta összetétele és elemzése

A kutatásban 350 közepes vállalatot kerestünk meg. A minta kiválasztásában a KSH KKV-kal kapcsolatos adatbázisait és adatait vettük alapul. A cégek kivétel nélkül Budapesten és a közép magyarországi régióban működnek. A kiválasztás fő szempontja az előző lezárt gazdasági év statisztikai létszáma volt. A tanulmány megírásáig összesen 284 értékelhető kérdőív érkezett vissza. A kérdőívek visszaküldési idejét 2022.04.30.-ban határoztuk meg. A továbbiakban ismertetett megállapítások egyelőre részeredménynek tekinthetők, de már jól mutatják a végleges kialakuló arányokat. A demográfiai kérdéseket két fő csoportra osztottuk. Az első kérdéscsoport a válaszadókra, és a vállalattal való kapcsolatukra vonatkozott.

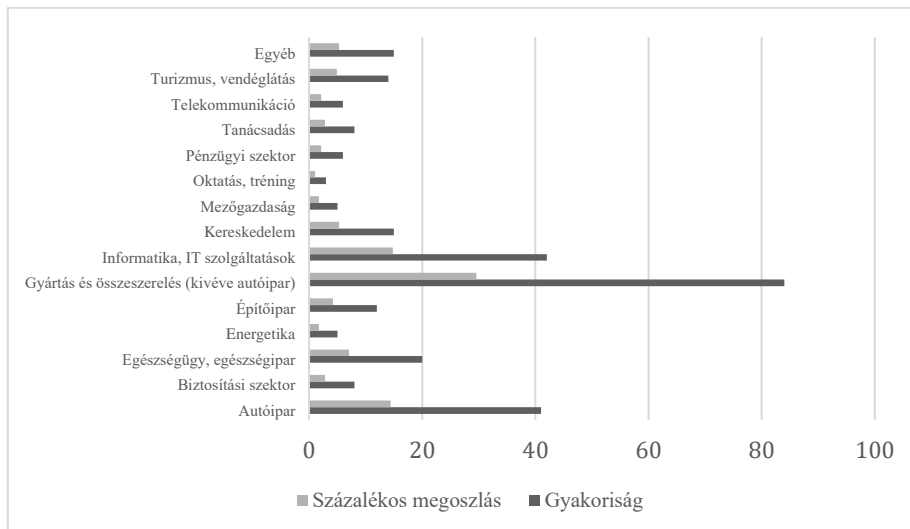
1. táblázat: A válaszadók nem, pozíció és a szervezettel való munkaviszony alakulása
kérdőívben vizsgált vállalatoknál

Változó	Karakterisztika	Gyakoriság	Százalékos megoszlás
Válaszadó neme	Férfi	211	74,3
	Nő	73	25,7
Válaszadó szervezetén belül betöltött pozíciója	Felsővezető	235	82,7
	Középvezető	49	17,3
Mióta dolgozik a vállalatnál	< 2 év	38	13,4
	2 - 4 év	25	8,8
	4 - 6 év	73	25,7
	6 - 8 év	53	18,7
	8 - 10 év	44	15,5
	> 10 év	51	18,0

Forrás: saját szerkesztés

A válaszadó vezetők esetében, már a vizsgálat elején kiemelendő, hogy háromnegyedük férfi, és több mint 80%-uk felsővezető, valószínűsíthetően legfőbb döntéshozó. A második kérdéscsoport magára a vállalatra vonatkozik. A kérdések közül (vállalat kora, működési régió, alkalmazotti létszám, „core competence” - tevékenység alapú megoszlás) kiemelendő ezen utóbbi ismérv.

1. ábra: A vizsgált közép- és nagyvállalatok core competence alapú megoszlása



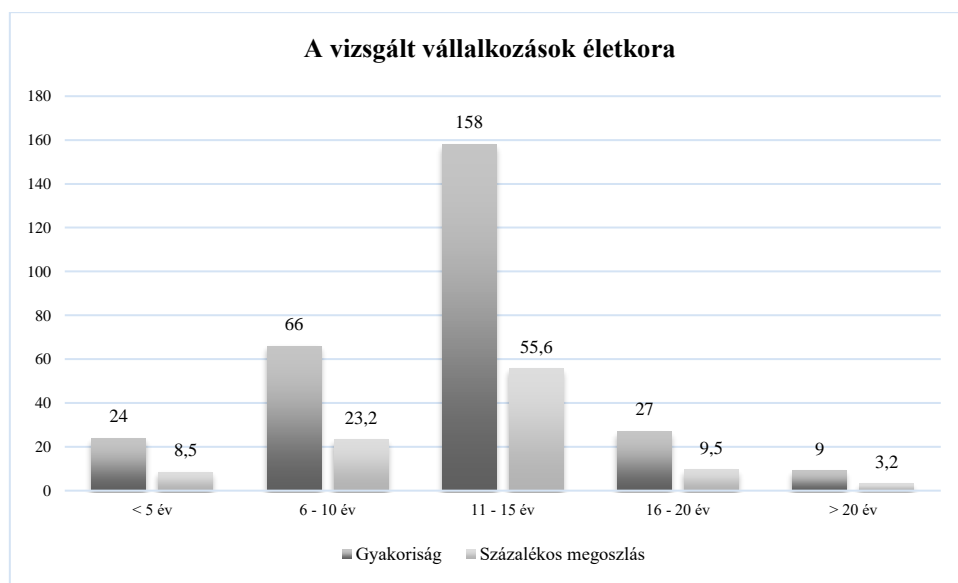
Forrás: Saját szerkesztés

Az eddig visszaérkezett, kitöltött és értékelhető kérdőíveket kitöltő vállalatok közel 30%-a gyártással, és/vagy összeszereléssel foglalkozik. Amennyiben saját fejlesztéssel és gyártással is

foglalkoznak ezen vállalatok, akkor az első kutatási kérdésre vonatkozóan valószínűsíthetően megerősítő választ fogunk kapni a kutatás végén.

A második és harmadik kutatási kérdés esetében azonban ilyen előfeltételezéssel egyenlőre nem élhetünk. Az employer branding-gel foglalkozó szakirodalom azonban fontos szerepet tulajdonít a lokációnak (Brusch at al. 2018), iparágnak (Knox és Freeman 2006, Biswas és Suar 2014) amely paraméterek a demográfiai kérdések között is szerepelnek. A vállalat networking potenciálja, piaci megítélése és hitelképessége szempontjából az általunk feltett demográfiai kérdések nem, vagy kevésbé relevánsak. (Egy régóta eredményesen működő vállalat esetében ez elképzelhető 2. ábra)

2. Ábra a felmérés során vizsgált vállalatok kora



Forrás: Saját szerkesztés

3. ÖSSZEGZÉS

A beérkezett kérdőívek feldolgozása folyamatban van. Mivel az általunk meghatározott visszaküldési határidő még nem telt le, ezért jelen tanulmányban az eddig beérkezett kérdőívek feldolgozásának eredményeit mutattunk be. Az eddigi eredményeket összehasonlítottuk a hasonló kutatások eredményeivel, illetve a szakirodalom megállapításai valamelyek hasonló sajátosságokat mutatnak. Eszerint, a közepes méretű vállalatoknál a vezetői agilitás és vállalkozói attitűd szoros összefüggésben van a vállalat innovációs potenciáljával, a menedzsment általános teljesítményével. A vezetői „vállalkozói szellem” nagymértékben segíti a vállalat és a menedzsment kockázatvállalási kedvét, valamint az újdonságok, innovációk finanszírozási hajlandóságát. Véleményünk szerint a vezetői agilitás és vállalkozói attitűd konkrét erőfeszítéseket és cselekvést is jelent a menedzsment részéről. Ide tartoznak az új

termékek, vagy szolgáltatások fejlesztésére, megvalósítására és bevezetésére tett lépések, a vevőközpontú gondolkodás, agilis módszertanok alkalmazása a vállalati projektekben.

Szeretnénk kihangsúlyozni, hogy jelen tanulmányunk elkészítése egy komplex kutatás egyik első lépése. A kérdőíves felmérést a hazai közepes méretű vállalatok körében végeztük el. A közepes vállalatméretet az alkalmazotti létszám alapján állapítottuk meg, nem véve figyelembe más faktorokat (árbevétel nagyság, mérlegfőösszeg), ami jelentősen torzíthatja a valóságról alkotott képünket, melyet az eredmények összegzésével kapunk. Előzetes egyeztetéseink alapján lehetőségünk lesz a vállalatok jelentős hányadánál egy személyes mélyinterjút folytatnunk a kérdőívet kitöltő vezetőkkel, ami jelentősen árnyalhatja az adatok elemzéséből kialakuló eredményeket. Ezúton szeretnénk megköszönni a felmérésben résztvevő vállalatok vezetőinek, valamint a technikai munkákban és a koordinációban résztvevő kollégák közreműködését.

HIVATKOZÁSOK

Allport, G.W. (1977): Az előítélet. Gondolat, Bp.

Ayhan, M.B. – Oztermel, E. (2014): A methodology to measure the degree of managerial innovation, in: *Journal of Industrial Engineering and Management*, 7(1), pp. 153 – 173.

Biswas, M.K., Suar, D. Antecedents and Consequences of Employer Branding. *Journal of Business Ethics* 136, 57–72 (2016).

Bogáth Á. (2012): A vállalkozói attitűd szerepe a vállalkozásfejlesztésben. Tanulmánykötet - Vállalkozásfejlesztés a XXI. században II., Óbuda University, Keleti Faculty of Business and Management.

Brusch, I., Bruschi, M. and Kozłowski, T. (2018), "Factors influencing employer branding: Investigations of student perceptions outside metropolitan regions", *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol. 10 No. 2, pp. 149-162.

Covin, J.G., & Slevin, D.P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), pp. 7–26.

Covin, J.G., & Wales, W.J. (2018). Crafting high-impact entrepreneurial orientation research: Some suggested guidelines. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(1), pp. 3–18.

Gerald, E., Obianuju, A., & Chukwunonso, N. (2020). Strategic agility and performance of small and medium enterprises in the phase of Covid-19 pandemic. *International Journal of Financial, Accounting, and Management*, 2(1), 41-50.

- Garcia-Sanchez, I.M. & Garcia-Mesa, E. (2018): Do talented managers invest more efficiently? The moderating role of corporate governance mechanisms, in: *Corporate Governance* 26(4) pp. 238-254.
- Girard, B (2010): A menedzsment forradalma „A Google modell”, Typotex, Bp.
- Holló, E. – Marselek, S. (2017): A KKV-k helyzete, versenyképesség, innováció és foglalkoztatás In: *Tudás és innováció a XXI. század gazdaságában : Válogatás a Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar oktatóinak 2016-os tanulmányaiból (Magyar Tudomány Ünnepe 2016)*. Eger, Eszterházy Károly Egyetem Líceum Kiadó. pp. 167-181.
- Jin, C.H. – Lee, J.Y. (2020): The impact of entrepreneurship on managerial innovation capacity: The moderating effects of policy finance and management support, *South African Journal of Business Management* 51(1), a246.
- Knox, S., & Freeman, C. (2006). Measuring and managing employer brand image in the service industry. *Journal of Marketing Management*, 22(7/8), pp. 695–716.
- Lewis, M.W. – Smith, W.K. – Andriopoulos, C. (2014): Paradoxical Leadership to Enable Strategic Agility, in: *California Management Review*, 56(3) pp. 58-77.
- Margherita, A. – Sharifi, H. – Caforio, A. (2021): A conceptual framework of strategy, action and performance dimensions of organizational agility development, in: *Technology Analysis & Strategic Management*, 7(33), pp. 829 – 842.
- Smart, D.T., & Conant, J.S. (1994). Entrepreneurial orientation, distinctive marketing competencies and orientation performance. *Journal of Applied Business Research*, 10(3), 28–38.
- Szanyi-Gyenes, X. and Almási, A. (2021) A vezető szerepe a kis- és közepes vállalkozások sikerességében. *Vezetéstudomány - Budapest Management Review*, 52 (3). pp. 40-52.
- Timmons J. (2003): *New Venture Creation, Entrepreneurship for the 21st century*, Irwin, Homewood, IL
- Winby, S. – Worley, C.G. (2014): Management processes for agility, speed and innovation, in: *Organizational Dynamics* 43. pp. 225-234.
- Zacca, R., & Dayan, M. (2018). Linking managerial competence to small enterprise performance within the dynamic capability logic. *Journal of Small Business and Enterprise Development*.
- Zahra, S.A. (1996). Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technological opportunities. *Academy of Management Journal*, 39(6), pp. 1713–1735.

Zahra, S.A., & Garvis, D.M. (2000). International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility. *Journal of Business Venturing*, 15(5/6), 469–493.



**SESSION 11. REGIONÁLIS ÉS
TURISZTIKAI MENEDZSMENT
(HUNGARIAN)**

A KULTÚRA HATÁSA A TERÜLETI TŐKÉRE

LAKOSY DÓRA

PhD hallgató

Széchenyi István Egyetem Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola

dora.lakosy@gmail.com

ABLONCZYNÉ MIHÁLYKA LÍVIA

Egyetemi tanár, társadalmi kapcsolatokért felelős elnöki megbízott

Apáczai Csere János Kar, Nemzetközi Tanulmányok és Kommunikáció Tanszék

ablne@sze.hu

SZŐKE JÚLIA

Egyetemi docens, tanszékvezető

Apáczai Csere János Kar, Nemzetközi Tanulmányok és Kommunikáció Tanszék

szokej@sze.hu

Absztrakt

A különböző tudományterületeken átívelő interdiszciplináris kutatások korszakát éljük. Jelen tanulmány is egy ilyen témával foglalkozik, ugyanis a kultúra és az interkulturális menedzsment, illetve a regionális tudomány területét foglalja magában. A tanulmány célkitűzése a kultúra területi tőkére gyakorolt hatásának feltárása és bemutatása. A kutatás fókuszában a nemzeti és vállalati kultúra hatásainak bemutatása áll. A területi tőke számottevő tőkeösszetevőt foglal magában, melyek illeszkednek egymáshoz, valamint rendszerszerűen tagolódnak. Ugyanakkor korábban csupán a közgazdaságilag könnyen mérhető változókat, materiális javakat elemezték részletesen a területi tőke vonatkozásában, és kisebb hangsúlyt fektettek az immateriális javakra. A következtetések megfogalmazása során a kultúra és a területi tőke közötti összefüggésekre, kölcsönhatásokra az interkulturális menedzsment aspektusából is kitér a tanulmány. Jelen kutatás szekunder forrásokra, azon belül is főként szakirodalmi és kisebb részt korábbi primer kutatások eredményeire támaszkodva valósult meg.

Kulcsszavak: kultúra, területi tőke, kulturális tőke

Abstract

We are living in an era of interdisciplinary research across different disciplines. The present paper also addresses a topic like this as it covers culture and intercultural management, as well as regional science. The purpose of the paper is to explore and present the impact of culture on territorial capital. The focus of the research is put on presenting the effects of national and corporate culture. Territorial capital includes a considerable amount of components of capital that fit to each other and are systematically subdivided, however, previously, only variables that are economically easy to measure were analyzed in detail in relation to regional capital, and less emphasis was put on immaterial elements. In the course of the formulation of the conclusions, the paper deals with the connections and interactions between culture and regional capital from the aspect of intercultural management. The present research is based on secondary sources, especially the literature and, to a lesser extent, the results of previous pieces of primary research.

Keywords: culture, territorial capital, cultural capital

1. BEVEZETÉS

Napjaink globalizált világának köszönhetően a társadalomtudománnyal foglalkozók körében a kultúrával nem foglalkozni gyakorlatilag már lehetetlen. Legyen szó ugyanis a társadalomtudomány bármely ágáról (pl. szociológia, gazdaságtudomány, regionális tudomány), a kultúra koncepciója ilyen vagy olyan formában, de felmerül.

Jelen tanulmány a kultúra regionális tudományban való megjelenésének egy területét veszi górcső alá, nevezetesen a kultúra területi tőkére gyakorolt hatását igyekszik bemutatni elméleti oldalról. A területi tőke szerves elemét képezi a társadalom, amely bizonyos kulturális jegyekkel és sajátosságokkal rendelkezik, amelyet a gazdasági szereplőknek szükséges figyelembe venniük ahhoz, hogy versenyelőnyé tudják alakítani.

A tanulmányban bemutatásra kerül a kultúra fogalma és néhány modellje, a területi tőke fogalma és modellje, valamint a kultúra hatása a területi tőkére. Szekunder forrásokra, azon belül is főként szakirodalmi, kisebb részt korábbi primer kutatások eredményeire alapoz a tanulmány, és von le következtetéseket a vizsgált témát illetően.

2. A KULTÚRA FOGALMA ÉS MODELLJEI

A kultúra nem velünk születik, hanem életünk során sajátítjuk el, tehát „*a gondolkodás kollektív programozása, amely megkülönbözteti egy csoport vagy egy kategória tagjait másoktól*” (Hofstede & Hofstede 2008, 35). A kultúra tehát kollektív jelenség, amely olyan emberek csoportjára jellemző, akik ugyanabban a társadalmi környezetben élnek vagy éltek. Ugyanakkor az Idegen szavak és kifejezések kéziszótára (Bakos 1994, 437) definíciója értelmében a kultúra „*az emberi társadalom által létrehozott anyagi és szellemi javakat*” jelenti, továbbá ezeknek „*egy adott korszakban való jellegzetes állapotát*”.

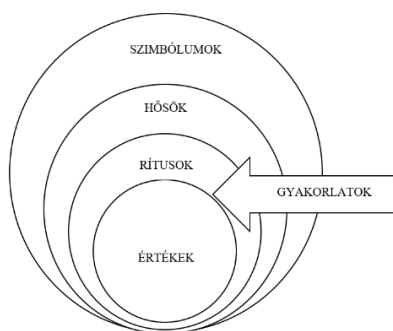
A kultúra számtalan szinten megjelenik, amelyek kapcsolatban állnak egymással, valamint hatást gyakorolnak egymásra. A meghatározó kulturális szintek a következők: nemzeti, társadalmi, generációs, regionális, nemi, és vállalati kultúra (Hofstede & Hofstede 2008).

2.1. Kultúra modellek

A tanulmány szempontjából két fontos modellt tartunk szükségesnek bemutatni, az egyik Hofstede hagyma-, a másik Goldman jéghegy-modellje.

Hofstede hagyma-modellje (1. ábra) a kultúra rétegeit mint a hagyma leveleit mutatja be. „*A kultúra megnyilvánulásainak leírására használt számos szakkifejezés közül csupán a következő négy az, amelyik együttesen jól lefedi a teljes fogalmat: ezek a szimbólumok, hősök, rítusok és értékek.*” (Hofstede & Hofstede 2008, 38-39).

4. ábra. A kultúra hagyma-modellje



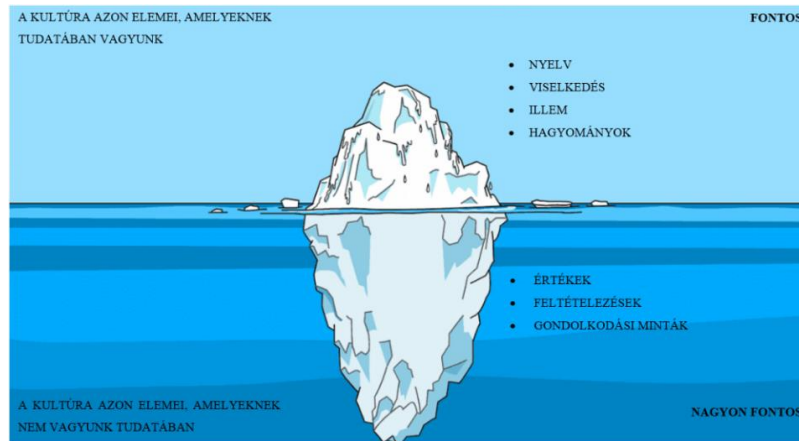
Forrás: saját szerkesztés Hofstede & Hofstede (2008, 38-39) alapján

A kultúra külső rétegét a szimbólumok alkotják, vagyis olyan gesztusok, tárgyak, amelyek valamilyen jelentéssel bírnak egy adott kultúra képviselői számára, ilyen például: a nyelv és a zászló. A hősök, azok az élő, elhunyt, valódi vagy képzeletbeli személyek, akiket

egy kultúra nagyra értékeli, hazánkban Petőfi Sándor, Kossuth Lajos, Széchenyi István említhető példaként többek között. A rítusok egy adott kultúrán belül elfogadott gyakorlatok, mint például a köszönés. Az értékek, mint a kultúra legmélyebb szintjei meghatározzák, hogy mit tart az adott közeg jónak és rossznak. Az előző generációk által kialakított értékek, rítusok, hősök, szimbólumok, valamint a kialakított gyakorlatok szerepet játszanak társadalmunk kultúrájában. A jelenkor ugyanakkor újabb elemekkel bővíti a kultúra szintjeinek elemeit, vagy ideiglenesen nagyobb hangsúlyt fektet valamelyikre.

Goldman jéghegy-modellje a kultúrát annak látható és láthatatlan elemei mentén határozza meg (2. ábra). A kultúra látható elemei az ábra mentén a nyelv, a viselkedés, az illem és a hagyományok. Ezen elemeknek az ember tudatában van, tanulhatók, módosíthatók és befolyásolhatók. Az elemek külső szemlélő számára is láthatók. A vízfelszín alatti rész elemeit ezzel szemben egy meghatározott kultúrához tartozó egyének szocializációjuk során sajátítják el. A láthatatlan elemekhez az értékek, a gondolkodásmód, valamint a feltételezések tartoznak. Egy adott kultúra teljes megismeréséhez szükséges a jéghegy víz alatti részét is ismernünk, hiszen anélkül képalkotásunk csak felszínes (Csath 2008).

2. ábra. Goldman jéghegy-modell



Forrás: saját szerkesztés <https://mindsetpszichologia.hu/a-jeghegy-viz-alatti-resze-hogyan-hat-rank-a-tudattalanunk> (2022. 01. 15.) alapján.

3. A TERÜLETI TŐKE FOGALMA ÉS MODELLJE

Egy adott terület gazdasági növekedését közgazdasági, szociológiai, vallási és szociokulturális tényezők határozzák meg, amelyek egymásra kölcsönösen hatnak. A területi tőke segítségével lehetőség nyílik arra, hogy a régió materiális összetevői mellett annak immateriális összetevőit is vizsgáljuk, továbbá a gazdasági térszerkezet mélyebb összefüggésrendszerét is feltárjuk

(Jóna 2013). Az immateriális elemek feltárása amiatt szükséges, mert korábban csupán a közgazdaságilag mérhető, materiális elemek vizsgálata zajlott (Jóna 2013), ugyanakkor ma már tudjuk, hogy egy terület gazdasági fejlődését és teljesítőképességét egyéb immateriális elemek, ún. soft tényezők is befolyásolják (Szóke 2009). Tehát egy adott régióban működő vállalatoknak szükséges figyelembe venni a helyi sajátosságokat, értékeket, lehetőségeket, kiaknázandó potenciális lehetőségeket, amelyekből profitálni tudnak. Mindazonáltal, a területi tőkének számos meghatározása létezik, amelyek közül csak a jelen tanulmány szempontjából kiemelt jelentőséggel bírók kerülnek bemutatásra.

A Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet (OECD) meghatározása szerint *„minden régió egyedi területi tőkével rendelkezik, amely alapvetően különbözik más régiók területi tőkéjétől, és bizonyos beruházások a tér egy pontján magasabb megtérülést tesznek lehetővé, mint a tér bármely más pontján, mert jobban illeszkednek a területhez, hatékonyabban hasznosítják annak eszközeit, lehetőségeit.”* (OECD 2001, 16).

Rechnitzer (2016) megfogalmazása szerint *„a területi tőke (...) a területrendszerben rendelkezésre álló, s felhalmozott gazdasági, társadalmi és kulturális tőkék metszéspontja, közös felülete, azon elemek, értékek összessége, amelyek az adott helyre jellemzőek, s csak abban és csak ott (mezoszint) értelmezhetők. Az adott helyen található tőkefajták és javak egymáshoz kapcsolódnak, egymásra hatnak, azok között egybekapcsolódások, transzformációk, átöröklődések, szinergiák működnek, s ezek eredménye – a folyamatosan változó, alakuló, átrendeződő – területi tőke.”* (Rechnitzer 2016, 25-26).

„A területi tőke segítségével olyan tényezők számbavételére nyílik lehetőség, amelyek versenyelőnyt jelentenek a gazdasági terekben, továbbá térbeli kooperációra ösztönöznek. A területi tőke gondolatkör lényege abban rejlik, hogy lehetőség adódik a térségek (régiók, városok, vidék) fejlődését meghatározó anyagi (megfogható) és nem anyagi (nem megfogható), endogén jellegű fejlődésre lehetőséget adó és aktívan hasznosított tényezők rendszerezésére.” (Tóth & Szabó 2018, 8).

„...a területi tőke térben és időben változó társadalmi (kulturális), gazdasági és fizikai (természeti és művi) környezeti potenciálegyüttes, területi adottság, amely abban az összetételben csak a konkrét térben, területegységben – ország/nemzet, régió, lokalitás – áll rendelkezésre, és mint erőforrás katalizátorhatással van az ott élők, gazdálkodók teljesítményére.” (Faragó, 2016, 62)

Összegezve a meghatározásokat azt mondhatjuk, hogy a területi tőke egy adott terület anyagi és nem anyagi javait foglalja magában gazdasági, társadalmi és kulturális szempontból is. Minden esetben egyedi tulajdonságokat takar, és felhasználásuk versenyelőnyt jelent.

3.1. Camagni területi tőke modellje

Camagni modellje (3. ábra) három érték mentén osztályozza a területi tőkét (tárgyi, vegyes, nem tárgyi javak), és kilenc elemet definiál, amelyek komplex kapcsolatban állnak egymással (Camagni 2009).

3. ábra. A területi tőke osztályozása

A. Versengés színeje	Magas (magánjavak)	C. Privát állandó tőke és tőkehasználatdíj-köteles javak Magántőke-állomány Pénzbeli externáliák (hard) Díjköteles javak (kizárólagosság)	I. Kapcsolati magánszolgáltatások <ul style="list-style-type: none"> A cégek külső kapcsolatai K+F eredmények transzfere Egyetemi spinoffok	F. Humán tőke <ul style="list-style-type: none"> vállalkozókészség kreativitás magán know-how Pénzbeli externáliák (soft)
	(klubjavak) (kevert közjavak)	B. Köztes vegyes, rivalizáló javak Tulajdonosi hálózatok Kollektív javak: <ul style="list-style-type: none"> tájkép kulturális örökség 	H. Kooperációs hálózatok <ul style="list-style-type: none"> stratégiai szövetség a K+F-ben és a tudásban PPP a szolgáltatásokban és a tervezésben Természeti és kulturális erőforrások kormányzása	E. Kapcsolati tőke <ul style="list-style-type: none"> együttműködési képesség és kollektív tevékenység kollektív kompetenciák
	(közjavak) Alacsony	A. Közjavak és források Források: <ul style="list-style-type: none"> természeti kulturális Társadalmi tőke <ul style="list-style-type: none"> infrastruktúra 	G. Ügynökségek a K+F transzferére Az új eszközök befogadása Agglomerációs és urbanizációs előnyök	D. Társadalmi tőke (önkéntes részvétel) <ul style="list-style-type: none"> intézmények magatartásminták, modellek, érekek bizalom, reputáció
	Tárgyi javak (hard)	Vegyes javak (hard+soft)	Nem tárgyi javak (soft)	

Forrás: saját szerkesztés Camagni (2009) alapján

A modell sarkaiban a regionális növekedés forrásai szerepelnek:

A) Közjavak és források, tehát az anyagi tőke és az infrastruktúra, amely a térség vonzerejét adja.

C) Privát állandó tőke és tőkehasználatdíj-köteles javak, amelyek a térségben megtalálható fizetőképes kereslethez illő terméket állítanak elő.

D) Társadalmi tőke, amely a térségben fellelhető humán kapcsolatokat, a kohéziós erőt, gazdasági és társadalmi viszonyrendszert reprezentálja. Tartalmazza a társadalom írott és íratlan normáit.

F) Humán tőke, amely a térségben fellelhető humán kapcsolatokat, a vállalkozókészséget, a kreativitást, valamint a magán know-how-t foglalja magában. A kulturális tőke az elem kiemelkedő részét képezi, amely gazdasági tőkévé transzformálható át.

A középső keresztben megtalálható elemek a tudástermelésben és felhalmozásban játszanak kiemelkedő szerepet.

B) Köztes, vegyes rivalizáló javak, vagyis a magán- és köztulajdonban lévő kollektív vagyon összessége.

I) Kapcsolati magánszolgáltatások, amely nem más, mint a kooperáció a vállalat fejlesztéseit érintő kérdésekben külső partnerekkel.

E) Kapcsolati tőke, amely a gazdasági szereplők együttműködése, információcsere, kollektív tanulás, melynek eredménye a regionális érdekközösség.

G) Ügynökségek a K+F transzferére, azaz alkalmazkodás az adott régió és a világgazdaság változásaihoz.

H) Kooperációs hálózatok, ez a modell origójában elhelyezkedő elem tartalmazza a materiális és immateriális elemeket, valamint a magán- és kollektív javakat egyaránt.

A modell kapcsán kiemelkedő jelentőséggel bír a tanulmány szempontjából a humán tőke elem, amelyet a következő fejezetben a kultúra hatása mentén vizsgálunk, és ezen keresztül illusztráljuk, hogy a kultúra milyen hatást gyakorol a területi tőkére.

A modellt bírálják a túlságosan pozitív és idilli társadalmi tőke ábrázolása, az esetleges területen kívüli negatív hatások miatt, valamint az egyént, mint individualitás – individuális társadalmi-tőke – nem veszi figyelembe, hanem a kollektivitásra helyezi a hangsúlyt. (Bodor & Grünhut 2014)

4. A KULTÚRA HATÁSA A TERÜLETI TŐKÉRE

„A társadalmi világ strukturáját és működését akkor ítéltjük meg csak helyesen, ha a tőke fogalmat nem csupán a közgazdaságtanból ismert formában, hanem valamennyi megjelenési formájában vezetjük be.” (Bourdieu 2004, 123). Pierre Bourdieu francia szociológus gondolatából kiindulva, miszerint egy adott terület gazdasági értékét az immateriális tőke is befolyásolja, a tanulmány ezen része kulturális szempontok szerint, a kultúra szintjei mentén közelíti meg a kérdéskört, a kultúra hagyama-modelljének (1. ábra) elemei mentén.

Az elemzéshez Camagni területi tőke osztályozása modelljének humán tőke elemét (3. ábra) használtuk. A régióban megtalálható humán tőke kulturális értékeket képvisel, amely sajátosságokat (pl. a társadalom mentalitása, viselkedésmódja, normái, jellegzetességei, magatartása, tárgyasult javai, vagy művészeti örökségei) a betelepülő vállalatoknak szükséges figyelembe venniük a sikeres működéshez (vö. Falkné Bánó 2001; Konczos-Szombathelyi 2008).

A hagyama-modell dimenziói szerint (1. ábra) az értékek és gyakorlatok azok, amelyeket egy adott régió társadalma, vagyis humán tőkéje jónak és rossznak tart, valamint amely elvek

mentén a mindennapokat éli. Példaként említhető a fekete és a szürke foglalkoztatás elfogadottsága. Amennyiben ezekre az értékekre kellő figyelmet fordít a vállalat, azok tőkévé alakíthatók át. Emellett ide sorolnánk egy adott terület szokásait a technológia mentén, mennyire képesek befogadni az innovációt, mennyire nyitottak az új tudás elsajátítására. Ez egyébként Goldman jéghegy modelljében (2. ábra) a víz alatti részt jelenti, vagyis a kultúra láthatatlan elemeit.

A tárgyasult javak közé a kultúra szempontjából a szimbólumok tartoznak, nemzeti szinten például a zászló, regionális szinten egy festő, szobrász műalkotása, valamint egy város utcaképe. A térségben, régióban élő társadalom ezeket az elemeket generációk során örökíti át. Ilyenek például a Győrben található szódásüveg, amelyet a város üvegművésze, Hefter János készített Jedlik Ányos tiszteletére, aki a szikvíz és a szódavíz feltalálója volt és Győrben alkotott, illetve Kalocsán Nicolas Schöffler műalkotásai. Egy adott régiót mindig meghatároznak azok a művészek, akik maradandót alkottak, így alkotásaik szimbólumokká váltak. A szimbólumok azonban számos esetben személyhez vagy hőshöz is köthetők, a Lánchidat például nem tudjuk különválasztani Széchenyi Istvántól vagy a Rubik-kockát Rubik Ernőtől. A hősök és szimbólumok folyamatosan formálják és gazdagítják egy társadalom, régió örökségeit. Véleményünk szerint kulturális javakban minél gazdagabb egy régió, annál kreatívabb az ott élő lakosság is. Ezen javak a Goldman-féle jéghegy-modell (2. ábra) szerinti víz feletti részhez tartoznak.

A rítusok a humán tőke esetében a munkavállalók kialakult és megszilárdult szokásaihoz kapcsolódnak, mint például a köszönési, a magázódási-tegeződési szokások, vagy az egyes ünnepekhez és egyéb emberi tevékenységekhez kapcsolódó tradíciók. Például azon kultúrák képviselői, amelyeket magas hatalmi távolság jellemez, magázódnak és a rangok, titulusok használatával kommunikálnak egymással (Hofstede & Hofstede 2008). A felsorolt rítusokat főként a nemzeti kultúra, kisebb részt a vállalati kultúra határozza meg, amely közvetlenül hat a humán tőkére, így a területi tőkére is. A területre betelepülő vállalatoknak ezen szokásokat szükséges figyelembe venni a sikeres működés miatt. Ezt támasztja alá Ablonczyné Mihályka (2018) kutatása is, amely arra a megállapításra jutott, hogy a munkavállalók számára elengedhetetlen, hogy ismerjék az üzleti partnereik kulturális sajátosságait, amennyiben eredményesen kívánnak együttműködni.

A humán tőke egyik alpontja a kreativitás, amely a kultúrával összekapcsolódva fejlődést képes generálni területi szinten, ahol a helyi történelem és a közösségek szerepének fontosságát sok helyről hangsúlyozzák. Az elmúlt évtizedekben felismerték, hogy a kreatív kulturális közeg pozitív hatást gyakorol gazdasági környezetre, amennyiben a közeget a

nyitottság, a bizalom és a tolerancia jellemzi, valamint a kozmopolita hozzáállás (Cerisola & Panzela 2022). A kulturális örökséggel és a kreativitással kapcsolatos jellemzőket a városi környezethez kapcsolják, mint a tudás központjai, amelyek a tudás áttérjedésének elősegítésével ösztönzik a kreatív gondolkodást és az innovációt. Hatásuk azonban nem reked meg a város határán, hanem tovább terjed a periféria területekre (Cerisola & Panzela 2021).

Mindezek azonban nem csupán a területi tőke, hanem az interkulturális menedzsment aspektusából is fontosak, ugyanis „*a vállalatok szempontjából is kiemelten kell kezelni a kulturális aspektust, mert a jobb versenypozíciók eléréshez szükséges kompetenciák kialakításában nagy szerepe van. A kulturális sajátosságok nemzetfüggők, de ismeretük és kihasználásuk sikertényezőnek számít a vállalatok számára.*” (Ablonczyné Mihályka 2018, 9).

5. ÖSSZEGZÉS

A tanulmány a kultúra területi tőkére gyakorolt hatásával foglalkozott a szakirodalom és korábbi kutatási eredmények tükrében. A fogalmi lehatárolások, a kultúra szintjei, valamint a területi tőke Camagni-féle modelljének bemutatása után került sor a kultúra területi tőkére gyakorolt hatásának ismertetésére. Ennek során a területi tőke humán tőke szintjén megnyilvánuló kulturális befolyásának felvázolása történt meg, amelynek megismerése szükségszerű gazdasági szempontból.

Az áttekintett szakirodalmi források és kutatási eredmények, valamint a bemutatott modellek összevetése alapján a tanulmány arra a következtetésre jutott, hogy a kultúra hatása megkérdőjelezhetetlen a területi tőkére, legalábbis annak humán tőke elemére. Ezen befolyás mindazonáltal a területi tőkével foglalkozó regionális tudomány mellett, illetve azzal párhuzamosan az interkulturális menedzsment képviselői számára is kiemelt fontosságú kell, hogy legyen.

HIVATKOZÁSOK

Ablonczyné Mihályka, L. (2018). Üzleti viselkedés: esettanulmányok a kultúrák tükrében. In: Kecskés P. & Szőke J. (szerk.): *Nemzeti kultúrák érték- és normaközpontú vizsgálata – Tanulmányok I.* Győr: Széchenyi István Egyetem, 8-25.

Bakos, F. (1994). *Idegen szavak és kifejezések szótára.* Budapest: Akadémiai Kiadó

Bodor, Á. & Grünhut, Z. (2014). Dilemmák a területi tőke modelljének alkalmazhatóságáról – A társadalmi tőke problémája Camagni elméletében. *Tér és Társadalom* 28(3): 3-17.

- Bourdieu, P. (2004). *Gazdasági tőke, kulturális tőke, társadalmi tőke*. In: Angelusz R. (szerk.): A társadalmi rétegződés komponensei. Budapest: Új Mandátum Könyvkiadó, 122-137.
- Camagni, R. (2008). Regional competitiveness. Towards a concept of territorial capital. In: Capello, R., Camagni, R., Chizzolini, B. & Fratesi, U. (eds.): *Modelling regional scenarios for the enlarged Europe*. Heidelberg: Springer, 33-46.
- Cerisola, S. & Panzera, E. (2022). Cultural cities, urban economic growth, and regional development: The role of creativity and cosmopolitan identity. *Papers in Regional Science* 101(2): 285-302.
- Cerisola, S. & Panzera, E. (2021). Cultural and Creative Cities and Regional Economic Efficiency: Context Conditions as Catalyzers of Cultural Vibrancy and Creative Economy. *Sustainability* 13(13): 7150. <https://doi.org/10.3390/su13137150> (2022.05.07.)
- Csath, M. (2008). *Interkulturális menedzsment*. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó
- Falkné Bánó, K. (2001). *Kultúraközi kommunikáció. Nemzeti és szervezeti kultúrák, interkulturális menedzsment aspektusok*. Budapest: Püski
- Faragó, L. (2016). Területi tőke a fejlesztéspolitikában. In: Sikos T.– Tiner (szerk.): *Tájak, régiók, települések térben és időben*. Budapest: Dialóg Campus Kiadó, 57-65.
- Hofstede, G. & Hofstede, G. (2008). *Kultúrák és szervezetek. Az elme szoftvere*. Pécs: VHE Kft.
- Jóna, Gy. (2013). A területi tőke fogalmi megközelítései. *Tér és Társadalom* 27(1): 30-51.
- Konczos-Szombathelyi, M. (2008). *Kommunikáló kultúrák: A tőketelepítés nyelvi és kulturális infrastruktúrája, avagy a kultúraközi kommunikáció néhány aspektusa*. Pécs: L'Harmattan.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (2001). *Territorial Outlook*. Paris: OECD.
- Rechnitzer, J. (2016). *A területi tőke a városfejlődésben – A Győr-kód*. Budapest-Pécs: Dialóg Campus
- Szőke, J. (2009). A kulturális tényező szerepe a vállalkezési teljesítmény alakulásában. *Translatologia Pannonica* 2009(1): 208-213.
- Tóth, B. I. & Szabó, P. (2018). A területi tőkén nyugvó fejlesztéspolitika esélyei. *Gazdaság & Társadalom* 2018/2, http://publicatio.uni-sopron.hu/1776/1/Toth_Szabo.pdf, 2022. 03. 14. <https://mindsetpszichologia.hu/a-jeghegy-viz-alatti-resze-hogyan-hat-rank-a-tudattalanunk> (2022. 01. 15.)

AZ IDŐTÁVOLSÁG ÉS IDŐTÉR ASZIMMETRIÁJA A SZUBURBANIZÁCIÓ ÉS A VÁROSI TERJESZKEDÉS TÜKRÉBEN

PÁLFFY ZSUZSANNA

PhD hallgató, egyetemi tanársegéd

Széchenyi István Egyetem, Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola és Apáczai Csere János Kar, Nemzetközi Tanulmányok és Kommunikáció Tanszék
palfy.zsuzsanna@sze.hu

ABLONCZYNÉ MIHÁLYKA LÍVIA

Egyetemi tanár

Széchenyi István Egyetem, Apáczai Csere János Kar, Nemzetközi Tanulmányok és Kommunikáció Tanszék
ablne@sze.hu

KECSKÉS PETRA PHD

Adjunktus

Széchenyi István Egyetem, Apáczai Csere János Kar, Nemzetközi Tanulmányok és Kommunikáció Tanszék
kecskes.petra@sze.hu

Absztrakt

Az időtávolság és időterek jelentős aszimmetriát mutathatnak a városon belüli közlekedésben, kiváltképp a belváros szuburbán térségekből történő megközelítése során. A városterjeszkedés során kialakuló új városrészek városhoz való közelségük ellenére jelentős forgalmi, közlekedési nehézségekkel terheltek. A csúcsidőszakokban városba beáramló népesség közúti forgalomra gyakorolt hatása egy szembetűnő negatívuma a szuburbán térségek optimálistól elmaradó terjeszkedésének. A tanulmány elméleti áttekintés és szintézis formájában ismerteti a hagyományos értelemben vett közelség értelmezésének lehetőségeit, és összekapcsolja a szimmetriaaxióma, azon belül is elsősorban az idő aszimmetria fogalmával. A szerzők kísérletet tesznek Győr szuburbán térségei alapján szemléltetni az időtér aszimmetriájának fennállását azáltal, hogy a Waze applikáció által kalkulált menetidők vizsgálatával tárnak fel

időeltéréseket. A tanulmány későbbi empirikus kutatás megalapozását jelenti, és vázolja a további lehetséges kutatási irányokat.

Kulcsszavak: közelség, szuburbanizáció, urban sprawl, szimmetriaaxióma, időtér

Abstract

Time distance and time spaces can show significant asymmetries in transport within a city, especially between the city center and the suburban areas. Despite the proximity of these areas to the city centre, the new districts formed by the urban sprawl are burdened with significant traffic difficulties. During peak hours the impact of the travel of the population into the city is a conspicuous negative effect of the sub-optimal expansion of the urban areas. The study describes the possibilities of interpreting the term proximity in the traditional sense in the form of a theoretical overview and synthesis, and connects it with the concept of symmetry axiom, especially with time asymmetry. The authors attempt to illustrate the existence of time asymmetry based on the suburban areas of Győr by examining travel time differences calculated by the Waze application. The study provides a basis for later empirical research and outlines further possible research directions.

Keywords: proximity, suburbanization, urban sprawl, symmetry axiom, time space

1. BEVEZETÉS

Immáron több mint két évtizede, hogy a közelség értelmezése a térrel foglalkozó tudományok, így például a regionális tudomány és városgazdaságtan egyik központi témájává vált. Ez idő alatt az infokommunikációs eszközök fejlődésének köszönhetően a távolságtól független interakciók általi újfajta közelség-értelmezések is megjelentek (kiemelkedő például Boschma (2005) tipológiája). Számos kutató (Boschma 2005, 2014, Lengyel 2021) vizsgálatának fókuszában az egyes közelségtípusok kutatása állt, kiemelve az innováció és tudás terjedésében, vagy a vállalatközi interakciók sikerességében betöltött szerepüket. Értelmezési lehetőségek és kapcsolódási pontok azonban több területen is felfedezhetők. Így kapcsolták össze Gomes és szerzőtársai (2018) a térbeli közelséget és a városnövekedést, városi terjeszkedést, amelyet az urbanizáció hatásainak egy megjelenési formájaként említenek. A szuburbanizáció és a városterjeszkedés a lakóövezetek, a beépített területek egyre nagyobb mértékű kiterjedése, és a két folyamat további következményei által a közlekedésben változások mennek végbe.

A tanulmány – tartalmát és felépítését tekintve – elméleti áttekintés és szintézis formájában ismerteti a közelség értelmezési lehetőségeit, korlátozódva jelen esetben annak csupán hagyományos, számokkal egyértelműen kifejezhető és mérhető formáira, valamint kísérletet tesz a közelséget a szuburbanizáció és városi terjeszkedés folyamataihoz kötni. Tanulmányunkban a kapcsolat a közlekedés időtereiben kerül bizonyításra és gyakorlati vonatkozása hat győri szuburbán térség városközpontjához való személygépjárművel közlekedésének időtér-aszimmetriája alapján tárul fel. A tanulmány célja elméleti keret megalkotása, és további empirikus kutatási irányok azonosítása, valamint figyelemfelhívás a sürgető helyi és regionális fejlesztésekre.

2. A KÖZELSÉG ÉS TÁVOLSÁG HAGYOMÁNYOS ÉRTELMEZÉSI LEHETŐSÉGEI

„A távolság a térbeliséggel foglalkozó tudományok (földrajz, regionális tudomány) egyik alapfogalma” (Lengyel 2008, 111). Mára egy rendkívül komplex, számos nézőpontból vizsgált és többféleképpen értelmezett fogalom. Alapvetően távolság alatt térbeli nem azonosságot értünk, amely két hely eltérésének mértékét adja meg. Köznapi értelemben a távolságot definiálhatjuk két térbeni hely, pont közötti legrövidebb út hosszaként (Nemes Nagy 1998). Ez az út többféleképpen értelmezhető, mérhető és számokkal kifejezhető. A hagyományos szemlélet szerint légvonalbeli távolság adja meg a két pont közötti távolság hosszát (földrajzi távolság), ezen túlmenően azonban az út leírható a tényleges közúthálózaton megtett út hosszával (közlekedéshálózati távolság), az út megtétele során eltelt idővel (időtávolság) és az eközben felmerülő költségekkel (költségtávolság). Utóbbi három távolság gyűjtőneveként a gazdasági távolságot adhatjuk meg (Kecskés 2018, Lengyel 2008).

Annak függvényében, hogy a térbeli eltérés mértékét vagy a közellétet, közelséget hangsúlyozzák a szerzők, a távolság, illetve közelség megnevezéseket használják (Kecskés & Rácz 2016). Ez utóbbi egyértelműen utal a kis távolságra, fizikai közelségre, közvetlen szomszédságra (Lengyel 2008, Nemes Nagy 1998). A földrajzi közelség (más néven területi, térbeli, fizikai) a közelség leggyakrabban használt dimenziója a szakirodalomban. Gyakran a földrajzi jelző is elmarad, és önmagában a közelség kifejezés utal az elhelyezkedésre (Knoben & Oerlemans 2006).

A közelség terminus használata főként a földrajzi távolságot átívelni képes infokommunikációs eszközök fejlődésével, valamint az információ és tudás szerepének felértékelődésével vált elterjedtté (Boschma 2005, Kecskés 2018, Lengyel 2021). Gomes és

szerzőtársai (2018) a térbeli közelség városnövekedésre gyakorolt hatásának felmérésekor a közelséget a városi terjeszkedéssel kapcsolatban vizsgálták. Tanulmányukban Tobler első földrajzi törvényéből indultak ki, mi szerint „minden mindennel összefügg, de az egymáshoz közeli dolgok egymásra hatása erősebb” (Tobler 1970, 236). A szerzők a földhasználat változásának (*land use change – LUC*) nyomonkövetése által arra az eredményre jutottak, hogy a meglévő mesterséges felületek nagy hatással vannak az újonnan megjelenő mesterséges felületekre. Így 1995 és 2010 között a legtöbb új városi terület a meglévő városi területek peremétől számított 200 méteren belül alakult ki, és a népességszám is ezen a távolságon belül nőtt meg leginkább. Így a szuburbanizáció és városterjeszkedés, valamint a közelség földrajzi dimenziója között jelentős összefüggést mutattak ki a szerzők (Gomes et al. 2018).

3. SZUBURBANIZÁCIÓ, URBAN SPRAWL ÉS A KÖZLEKEDÉS

„A lakóhelyi szuburbanizáció, illetve a városias beépítésű területek kiterjedésének növekedése napjaink egyik legfontosabb településfejlődési kérdésévé vált Európában” (Hardi et al. 2021, 504.). A lakóhelyi szuburbanizáció vitatott fogalom. Leggyakoribb értelmezései a fekvésen alapulnak, és azt a folyamatot írják le, mely során a városok eddigi beépített, közigazgatási határain túlnyúlnak, térbelileg szétterjednek azáltal, hogy a város lakói a város peremére vagy azon túl költöznek (Hardi 2002, Hardi & Hegyiné Bolla 2020, Salamin et al. 2009). A folyamat komplexitására Kristóf (2018) is felhívja a figyelmet, és nem csupán a közigazgatási területeken kívülre, ám még a városhoz közel eső településeken való letelepülést, hanem a közigazgatási határon belüli szuburbanizációt is fontos fogalomnak ítéli, amely során a peremterületekre való kiköltözés jellemző.

A szuburbanizáció gyakori kísérője az úgynevezett *urban sprawl*, a két jelenség azonban nem feltétlenül függ egymástól, ugyanis a szuburbanizáció által még nem érintett területeken is elindulhat a mesterségesen beépített felszínek térhódítása (Salamin et al. 2009). Az *urban sprawl* napjainkban széleskörűen vizsgált jelenség, számos meghatározással. Salamin és szerzőtársai (2009) kifejezetten a szuburbanizáció jelenségéhez kötik, és a szuburbiák területi terjeszkedéseként definiálják, míg Hardi (2021) a városias használatot állítja fókuszba, és ezen jellemzővel bíró területek mennyiségi növekedésével és funkcionális átalakulásával írja le a jelenséget. Magyarországon elsősorban a fővárosi térségben figyelhető meg, de további nagyvárosok (például Győr, Pécs, Szeged) esetében is felfedezhetők a folyamatra utaló jelek (Salamin et al. 2009).

A városi terjeszkedés pozitív következményekkel éppúgy jár, mint negatív hatásokkal. Pozitív hatásként említhető a közösségi érzet, a nagyobb élettér vagy a csökkenő bűnözési ráta, míg a nemkívánatos hatások közé a termőföldek elvesztése, a városi szennyezés növekedése, az autóktól való nagyobb függőség, és ezáltal a közlekedés problémái sorolhatók (Gomes et al. 2018, Hardi 2021). Hardi (2021) kiemeli, hogy a beépített területek elhelyezkedésének optimálistól történő elmaradása a közlekedésre hátrányos hatással van. Mind a városterjeszkedés, mint a szuburbanizáció folyamatának egyik legszembetűnőbb következménye a közlekedési helyzet romlása. A szuburbanizáció ezáltal értelmezhető kontraproduktív folyamatként, hiszen a kiköltözést lehetővé tevő személygépkocsik tömeges elterjedése eredményezi a forgalmi nehézségeket. Egy szuburbán térségbe kiköltöző család gyakran rendelkezik több autóval is, lehetővé téve a családtagok városba történő ingázását. A helyzetet pedig nem javítja, hogy a városfejlesztés nem törekszik ezen területek elhelyezkedésének közlekedési szempontból történő optimalizálására (Hardi et al. 2021). Mindezek következményei a forgalmi torlódások, a megnövekedett légszennyezés, valamint a balesetveszély kockázatának növekedése.

A vidéki agglomerációk további sajátos jellege, hogy túlnyomóan egyirányú közlekedés a jellemző, azaz a vidékről, agglomerációból városba történő ingázás. Ez eredményezi azt, hogy a reggeli órákban a városba, míg délutáni órákban a városból kifelé irányuló forgalom zsúfolt, de ennek ellenére a személygépjárművel való közlekedés még mindig gyorsabbnak bizonyul mint a közösségi közlekedés. Mindez azt eredményezi, hogy ugyanazt a hosszúságú távolságot eltérő idő alatt lehet megtenni, és ez a jelenség beemeli a gondolatmenetbe a szimmetriaaxióma fogalmát.

4. SZIMMETRIAAXIÓMA IDŐTEREK BEN

A hagyományos közelség-távolság dimenziói különböző tereket hoznak létre, ezek a földrajzi, a közlekedéshálózati, az idő és a költségter (1. táblázat).

1. táblázat. A különböző terek és axiómák érvényessége

Közelség/távolság	Térkategória	Jellemző
Földrajzi	Földrajzi tér	Két földrajzi pont között mért legrövidebb távolság
Közlekedés-hálózati	Közlekedés-hálózati tér	Két földrajzi pont között a közlekedés-hálózat elemein mért legrövidebb távolság
Idő	Időterek	Két földrajzi pont közötti út megtételéhez szükséges időtávolság
Költség	Költségterek	Két földrajzi pont áthidalásához szükséges költség

Forrás: Saját szerkesztés Dusek (2006) alapján

A földrajzi térre a következő négy axióma érvényes: „1. Ha két pont egybeesik, akkor távolságuk nulla. 2. Ha két pont különböző, távolságuk nagyobb nullánál. 3. „*A*” pont távolsága „*B*”-től megegyezik „*B*” pont „*A*”-tól való távolságával (szimmetriaaxióma). 4. Két pont távolsága nem lehet nagyobb egy harmadik ponttól mért távolságaik összegénél (háromszögegyenlőtlenség axiómája)” (Dusek 2006, 50). Míg a földrajzi térben mind a négy axióma érvényes, az időterekre és a költségterekre mindez nem mondható el. A tanulmányban kizárólag az időterek vizsgálatára korlátozódunk. Míg az első két axióma az időterekben is érvényes, a harmadik axióma már nem, például a városon belüli egyirányú utak a szabályt cáfolják. A negyedik axióma pedig csupán a személygépkocsi időtérben érvényesül a tömegközlekedésben megjelenő átszállások okozta holtidők miatt (Dusek 2006).

Napjainkban az időterek a közlekedés javulásával egyre fontosabbá válnak, és a városközpont szuburbán térségből történő elérhetősége, megközelíthetősége kiváló lehetőség az időtér aszimmetriájának vizsgálatához, amely városon belül rendkívül nagy lehet.

5. AZ IDŐTÉR ASZIMMETRIÁJA A GYAKORLATBAN-GYŐR

Győr napjaink egyik legdinamikusabban fejlődő városa, agglomerációja a második legnagyobb, legtöbb települést foglalja magában az országban (KSH 2014). Jellemző a város szuburbájának intenzív népességnövekedése. Hardi és szerzőtársai (2021) forgalomszámlálási adatok alapján Győr közlekedését tipikus szuburbán mintázatként írják le, és a szuburbán, új lakóterületeket várossal összekötő utak megnövekedett fogalma általi kapacitástúllépést állapítanak meg a csúcsidőszakokban. Az agglomeráción belüli közlekedésben az autóbuszok és a személygépjárművek túlsúlya jellemző (KSH 2014).

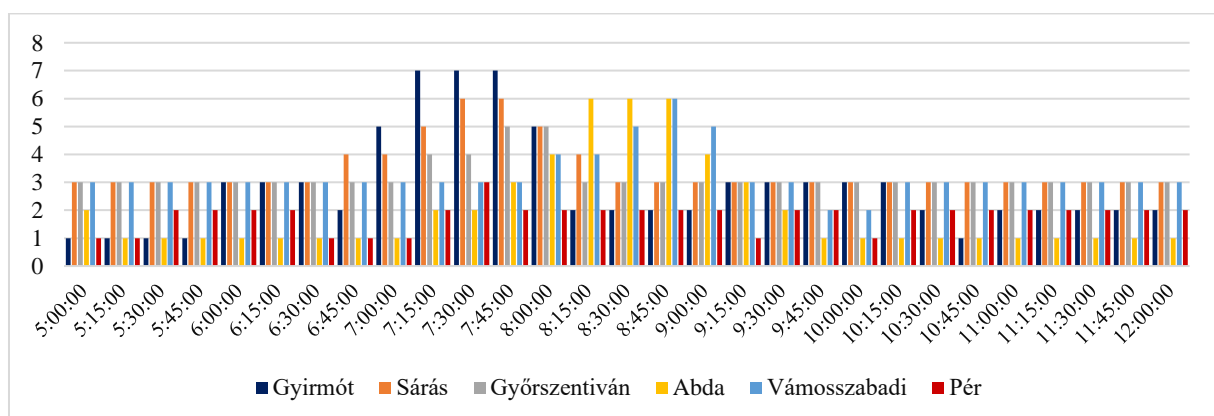
Az elmélet gyakorlati szemléltetéséhez a Waze alkalmazás által számított menetidők összehasonlítása által kerül vizsgálatra az időtér aszimmetriája. Az elemzéshez Győr hat

szuburbán területének (ebből három közigazgatási határon belüli, három pedig kívüli) a városközponttól való személygépjárművel megtett útjának időterét mutatjuk be, és feltárjuk az időtér aszimmetriát az alkalmazás által számolt átlagidő használatával. A vizsgált három közigazgatási határon kívüli szuburbán térség Vámoszabadi, Pér és Abda, míg közigazgatási határon belüli Sárás, Györszentiván és Gyirmót. A települések, városrészek kiválasztását indokolja, hogy a belváros elérése eltérő irányokból valósul meg, és a népességnövekedés is jelentős.

A Waze egy 2009-ben elinduló, közösségi közreműködésre építő navigációs applikáció. Lényege, hogy a közlekedő járművek valós adataira építve hoz létre adatbázist, és ad minél pontosabb információt a várható menetidő hosszáról, továbbá az aktuális elakadásokat kikerülő legjobb útvonalakról (www.waze.com/hu/about). Hoseinzadeh és szerzőtársai (2020) megállapítása alapján a Waze applikáció által szolgáltatott adatok elfogadhatóak, ugyanakkor a használók számának növekedésével a megbízhatóság nőni fog. A hat vizsgált útvonal adatai egy előre kalkulált várható átlagidőt mutatnak, de a tendenciát tekintve levonhatók következtetések.

Az időtér aszimmetriájának bizonyításához a hat szuburbán térség Győr belvárosához (jelen esetben Győr Városháza) való időtávolságának adatai kerültek összegyűjtésre egy hétfői és egy vasárnapi napon mindkét irányba. Az első ábra egy hétfő délelőtti bemenő (szuburbán térségtől a belvárosig) és kimenő (belvárostól a szuburbán térségig) forgalmának különbségét szemlélteti. Jól látszik, hogy a különbség mindegyik térség esetében pozitív, azaz a bemenő út időhossza nagyobb a kimenő út időhosszánál az útszakaszok azonos földrajzi hossza ellenére. Az 1. ábra azt is kiválóan szemlélteti, hogy kifejezetten nagy időeltérés a reggeli órákban figyelhető meg, ami jól tükrözi a szakirodalom megállapításait (Hardi et al. 2021).

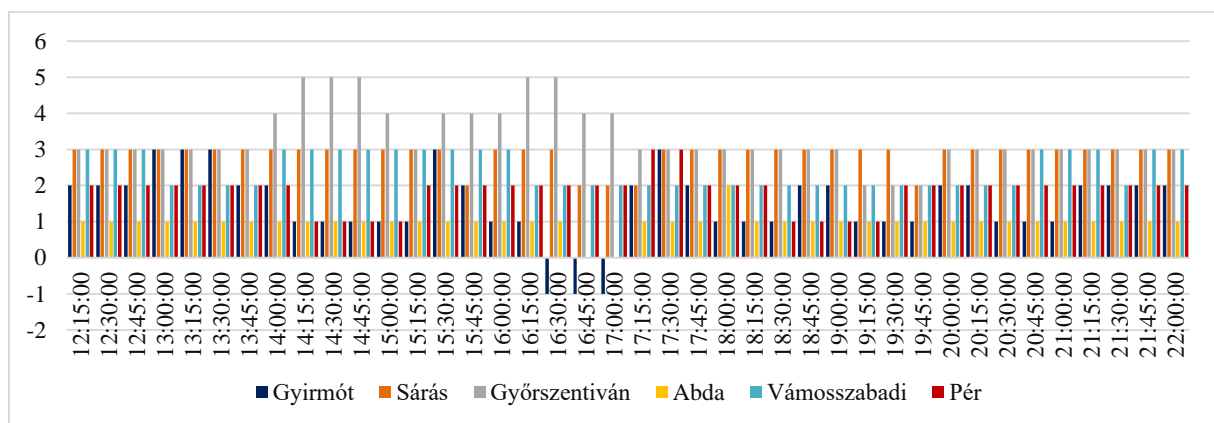
1. ábra. A vizsgált szuburbiák és Győr belvárosa közötti út bemenő és kimenő forgalmának időkülönbsége (hétfő délelőtt)



Forrás: Saját szerkesztés a Waze adatai alapján

Kevésbé egyértelmű az eredmény azonban a délutáni (12:15 és este 22:00 közötti) órákban. A szakirodalmat (Hardi et al. 2021) ez esetben egyedül Gyirmót bizonyítja, itt ugyanis 16:30 és 17:00 között a különbség negatív értéket vett fel, azaz a kimenő út ideje hosszabb a bejövő út időtávolságánál. A többi terület esetében – bár 1-2 perccel Sárás, Vámosszabadi és Pér esetében is nő a belvárosból kifelé tartó út időhossza – ez az érték nem haladja meg a városközpont felé irányuló közlekedés időhosszát. Míg Gyórszentiván esetében a szuburbán térség felé irányuló úton egyáltalán nem nő meg a menetidő a délutáni órákban a Waze adatai alapján. Az ezt magyarázó okok (amelyek feltárása meghaladja a tanulmány célját) többféleképpen lehetnek, egészen az adott út típusától, a forgalomirányító lámpák működésén keresztül az alkalmazást használók számáig, továbbá a munkában és iskolákban való végzés ideje is változóbb délután.

2. ábra. A vizsgált szuburbiák és Győr belvárosa közötti út bemenő és kimenő forgalmának időkülönbsége (hétfő délután)



Forrás: Saját szerkesztés a Waze adatai alapján

Egyértelműen megállapítható, hogy a bemenő és kimenő utak (azonos útszakasz vizsgálata ellenére) időtávolsága sem a délelőtti, sem a délutáni órákban nem egyezik meg, így az időtér aszimmetriája bebizonyosodik. Minden esetben a bemenő forgalom időhossza nagyobb a kimenőhöz képest. Hétfégi, vasárnapi napot nézve jelentős eltérések nincsenek, azonban a két út menetideje itt sem egyezik meg, a belvárosba irányuló közlekedés időhossza mindvégig magasabb.

ÖSSZEGZÉS

A térrel foglalkozó tudományok gyakran állítják vizsgálatuk középpontjába a különböző közelség-dimenziókat. Vizsgálati lehetőségük meglehetősen széles, ezzel komplex fogalmi rendszert és eltérő terminusokat eredményezve. A hagyományos közelség-dimenziók a szuburbanizáció és városterjeszkedés jelenségével együttesen vizsgálva érdekes lehetőségeket

vetnek fel. A különböző közelségekkel leírható terekre nem egyformán érvényesek a földrajzi tér axiómái. Így például míg a szimmetriaaxióma földrajzi térben érvényesül, addig az időterekre nem jellemző. Erre egy szemléletes példa a városközpont és szuburbán térség közti közlekedés.

Tanulmányunkban elméleti szintézist mutattunk be, amely során áttekintettük a hagyományos közelség- és térdimenziókat, valamint a szuburbanizáció és városterjeszkedés kapcsolódó jelenségeit. A tanulmány célja az időtér aszimmetriájának feltárása volt Győr belvárosa és hat szuburbán térség közti útszakaszon a Waze alkalmazás adatai alapján. Megállapítható, hogy a három vizsgált szakaszon az időtér aszimmetriája valóban fennáll, és az eredmények szinkronban vannak a szakirodalom azon megállapításaival, mi szerint a délelőtti órákban a belváros felé irányuló forgalom nagyobb, így lassabb, míg délután a kifelé irányuló forgalom nő meg.

A kutatás további iránya lehet a személyes megfigyelés egy vagy több útszakaszon, amellyel nem csak átlagos, várható többletidők állapíthatók meg. Érdemes lenne továbbá nem csak a személygépkocsis, hanem a tömegközlekedés időtereinek a vizsgálata is. Az elmélet gyakorlati vonatkozása a különböző helyi és regionális fejlesztési lehetőségekben érthető tetten, amelyeknek fókuszában a szuburbán térségek közlekedési lehetőségeinek optimalizálása, javítása kell, hogy álljon.

HIVATKOZÁSOK

Boschma, R. (2005). Proximity and Innovation: A Critical Assessment. *Regional Studies* 39(1): 61-74., <https://doi.org/10.1080/0034340052000320887>

Boschma, R. (2014). Proximity and Innovation: From Statics to Dynamics. *Regional Studies* 49(6): 907-920., <https://doi.org/10.1080/00343404.2014.883598>

Dusek T. (2006). Az időtér és a földrajzi tér összehasonlítása. *Tér és Társadalom* 20(2): 47-63.

Gomes, E., Banos, A., Abrentes, P., & Rocha, J. (2018). Assessing the Effect of Spatial Proximity on Urban Growth. *Sustainability* 10: 1308., <https://doi.org/10.3390/su10051308>

Hardi T. (2002). Szuburbanizációs jelenségek Győr környékén. *Tér és Társadalom* 16(3): 57-83., <https://doi.org/10.17649/TET.16.3.1980>

Hardi T. (2021). Az urban-sprawl jelensége és környezeti hatásai közép-európai tapasztalatok alapján. Absztrakt. 2. *Urbanizációs Ökológiai Konferencia, Győr, Absztraktfüzet*. 23.

- Hardi T., Farkas O. & Hegyiné Bolla K. (2021). A személygépjármű-forgalom növekedésének környezeti hatása egy Győr környéki szuburbán útszakaszon. *Területi Statisztika* 61(4): 503-526., <https://doi.org/10.15196/TS610404>
- Hardi T. & Hegyiné Bolla K. (2020). A szuburbanizáció környezetátalakító szerepe a győri agglomerációban. *Társadalomföldrajzi Folyamatok Kelet-Közép-Európában: Problémák, Tendenciák, Irányzatok. Nemzetközi földrajzi konferencia, 2. kötet*, 667-674.
- Hoseinzadeh, N., Liu, Y., Han, L. D., Brakewood, C. & Mohammadnazar, A (2020). Quality Of Location-Based Crowdsourced Speed Data On Surface Streets: A Case Study Of Waze And Bluetooth Speed Data In Sevierville, Tn. *Computers, Environment and Urban Systems* 83(2): 101518., <https://doi.org/10.1016/j.compenvurbsys.2020.101518>
- Kecskés P. (2018). A közelség megjelenési formái a nemzetközi vállalati kapcsolatokban. In: Kecskés P. & Szőke J. (szerk.): *Nemzeti kultúrák érték- és normaközpontú vizsgálata – Tanulmányok I.* Széchenyi István Egyetem, Apáczai Csere János Kar, Nemzetközi Tanulmányok és Kommunikáció Tanszék, Győr, 26–40.
- Kecskés P. & Rácz I. (2016). A közelség dimenzióinak hatása a győri járműipari körzetben megvalósuló tudásátadási folyamatokra. *Területi Statisztika* 56(3): 301-319.. <https://doi.org/10.15196/TS560303>
- Knoben, J & Oerlemans, L. (2006). Proximity and Inter-organizational Collaboration: A Literature Review. *International Journal of Management Reviews* 8(2): 71-89., <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2006.00121.x>
- Központi Statisztikai Hivatal (KSH) (2014). *Magyarország Településhálózata I. Agglomerációk, településegyüttesek.* https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mo_telepuleshalozata/agglomeracio.pdf, 2022. 01. 02.
- Kristóf A. (2018). *A szuburbanizáció társadalmi-gazdasági hatásai és következményei a miskolci agglomerációban.* Doktori disszertáció. Debrecen: Debreceni Egyetem
- Lengyel I. (2008). A közelség alakváltozásai a tudásalapú helyi gazdaságfejlesztésben. In: Lengyel I. & Lukovics M. (szerk.): *Kérdőjelek a régiók gazdasági fejlődésében.* Szeged: JATEPress, 109-129.
- Lengyel I (2021). *Regionális és városgazdaságtan.* Szeged: Szegedi Egyetemi Kiadó.
- Nemes Nagy J. (1998). *A tér a társadalomkutatásban.* Budapest: Hilscher Rezső Szociálpolitikai Egyesület.
- Salamin G., Ricz J., Sütő A., Hoffmann Cs. & Gere L. (2009). *Koordinálatlan városnövekedés. Hazai kihívások és lehetséges tervezési válaszok.* Budapest: VÁTI Területi Tervezési és

Értékelési Igazgatóság Nemzetközi Területpolitikai és Urbanisztikai Iroda,
http://www.terport.hu/webfm_send/491, 2022. 01. 02.

Tobler, W. R. (1970). A Computer Movie Simulating Urban Growth in the Detroit Region.
Economic Geography 46: 234-240., <https://doi.org/10.2307/143141>

Waze. www.waze.com/hu/about Letöltve: 2022. 01. 02.

GAZDASÁGFEJLESZTÉSI ZÓNÁK MAGYARORSZÁGON: „FELTÁMADNAK ÉS FELZÁRKÓZNAK A RÉGIÓK?”

MERZA PÉTER

Adjunktus

Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Vezetés- és Szervezéstudományi

Intézet

merza.peter@ktk.pte.hu

Absztrakt

Az 1990-es években megkezdődött társadalmi-gazdasági-politikai változások részeként a középszint fejlesztésére, felzárkóztatására több kísérlet történt napjainkig. A 2000-es években a regionális fejlesztési tanácsok és ügynökségeik tevékenysége tekinthető a középszint szervezett fejlesztésének legsikeresebb eszközének, mely szervezetek a 2010-es években megszűntek. 2020 nyarán a Kormány jogszabályt alkotott a „gazdaságfejlesztési zónák” kijelöléséről, illetve a zónák élére kormánybiztosok kerültek kinevezésre. A tanulmány célja bemutatni, hogy a zónák létrehozása óta eltelt másfél évben milyen eredmények születtek, mi tekinthető előrelépésnek a 2010-es évek gyakorlatához képest, illetve melyek azok a szükségletek, problémák, melyek miatt a munka folytatása mindenképpen indokolt. A tapasztalatok a Dél-Dunántúli Gazdaságfejlesztési Zóna példáján keresztül kerülnek bemutatásra (melynek szakmai vezetője a cikk szerzője), elemezve a zónák szervezeti kereteit, erőforrásait, döntési kompetenciáit, a megvalósult tevékenységeket, illetve az elkészült dokumentumokat. A tanulmány végső következtetése, hogy a program folytatása csak megerősített illetékességekkel, kibővített erőforrásokkal és a központi döntéshozatali mechanizmusokba magasabb fokú integrációval indokolt.

Kulcsszavak: régió, gazdaságfejlesztési zóna, területfejlesztés

Abstract

After the political-social-economic changes of the 1990's in Hungary, several attempts have been taken, for the modernization and economic development of the NUTS II and III levels. The regional development councils and agencies of the 2000's can be regarded as the most successful tools so far, but these bodies have been terminated during the decade of the 2010's.

In 2020, the Government of Hungary established economic development zones and appointed government commissioners for the development of these intermediary levels between the national and local levels of development. The aim of this article is to introduce the programme, highlight the (lack of) results and to formulate a proposal for the continuation of the programme both from an operational-organizational and a regional economic development point of view based on the practices of the South Transdanubian Economic Development Zone (of which the author is the professional manager). The final proposal of the article is that the continuation of the programme is necessary both from the economic and from the need for co-operation point-of-view, however significant changes would be necessary on the levels of management and organizational competencies.

Key words: region, economic development zone, spatial development

1. PROBLÉMAFELVETÉS

A 1566-1569/2020. (IX.09.) számú kormányhatározatok keretében 2020. szeptemberben jogszabályi keretek között gazdaságfejlesztési zónák kerültek kialakításra Magyarországon, valamint kormánybiztosok kerültek kinevezésre a zónákhoz kapcsolódó feladatok végrehajtására. A zónák kialakításakor a 2021-2027 közötti uniós ciklus tervezési dokumentumainak jelentős része már több munkaverzió formájában készen volt, illetve egy, a területi tervezéssel ellentétes szakmapolitikai évtized előzte meg a döntést, melynek keretében a Területfejlesztési Törvény és egyéb kapcsolódó jogszabályok többszörös módosításával gyakorlatilag megszűnt a középszintű területi tervezés és fejlesztés (Pálné 2014). 2010 után megszűntek a regionális fejlesztési tanácsok és ügynökségek, ugyanakkor a megyék és a megyei önkormányzatok jogszabályban rögzített tervezési feladatai kizárólag a területfejlesztés „kötelező” dokumentumaira redukálódtak, *kompetencia, erőforrás és akarat hiányában pedig a megyék nem is törekedhettek térségi gazdaságfejlesztési funkció betöltésére* (Pálné 2019). Ezen területfejlesztési peremfeltételek mentén helyes szakmai – és jogalkotói – felismerésnek is lehet tekinteni a zónák kialakítását és a kormánybiztosok kinevezését. A 2021-2027 közötti uniós források dokumentumai ekkor még alakíthatók-változtathatók voltak, beleértve a COVID helyzet utáni időszak kihívásainak kezelésében támogatást biztosító ún. RRF (Helyreállítási és Ellenállóképesség Eszköz) forrásait is (413/2021. (VII. 13.) Kormányrendelet). A jogszabályokban *a térségi egyetemek is megjelennek*, mint azok a szervezetek, melyekkel a kormánybiztosok együttműködnek a szakmai dokumentumok elkészítése során. Összességében

ez az a pontja a jogszabályoknak, melyek a legnagyobb optimizmusra adtak okot: *egyetem alapú gazdaságfejlesztési programok készülnek, az egyetemek lesznek a gazdaságfejlesztés motorjai* (Varga 2004). A célok elérése szempontjából az eltelt rövid idő miatt nem lehet egyértelmű választ adni, ugyanakkor mindenképpen előremutató volt ez az irány, amely *az eltelt közel két évben azonban kevés mérhető eredményben perfektuálódott ezidáig*.

2020 őszén úgy tűnt, hogy megindul egy olyan tervezési-, döntéselőkészítési és döntési folyamat, amely új pályára helyezi azokat a térségeket, melyek 1990 óta nem találták meg társadalmi-gazdasági pályájukat-jövőképüket. Több térség és egyetem (Dél-Alföld, Dél-Dunántúl) esetében nem alakultak ki olyan szakosodási- és kooperációs mechanizmusok, amelyek piaci-, befektetői folyamatokat, hosszútávú fejlesztési és fejlődési pályákat indukáltak volna. A két térségből a Dél-Dunántúl az, amelyik olyan látható tüneteket mutat, melyek a térségi-területi tervezés és kormányzati támogatás nélkül nem kezelhetők a helyi szereplők erőforrásai és kompetenciái bázisán. Ez a pont emlékeztet a korábbi pólus programra (Lengyel 2007), *azok a térségek, ahol a térségi egyetem valamely gazdasági szereplővel ki tudott alakítani egy-egy területen olyan K+F és oktatási bázist, amely a helyi ökoszisztéma „mozdonyává” vált, megtalálták a saját fejlődési pályájukat, jövőképüket és valóban pólusvárosokká váltak*. Győr és Miskolc korábban, Debrecen, pedig jelentős kormányzati támogatás mellett később, de elindult a pólusváros kialakulásának útján, ahol a központi-állami támogatások helyett, a piaci folyamatok dominálnak. Szegeden láthatók és mérhetők ezen pólusfolyamatok eredményei, de még nincs egyedi ökoszisztémája a városnak, *Pécs ebben a folyamatban lemaradt, nincs igazi egyetemi alapú gazdasági pólus funkciója a térségnek*.

2. A MAGYAR KÖZÉPSZINT GAZDASÁGFEJLESZTÉSI SZERVEZETI-, INTÉZMÉNYI KERETEI 1990-2020 KÖZÖTT

A magyar területfejlesztés több évtizedes, máig megoldatlan dilemmája a középszint (NUTS II és III) fejlesztése, felzárkóztatása. Az 1996-os Területfejlesztési Törvény megalkotása óta számos hosszabb rövidebb ideig tartó kísérlet volt ezen térségek fejlesztésére, felzárkóztatására, több – alapvetően pedig inkább – kevesebb sikerrel. A tanulmánynak nem célja ezen folyamatok és szervezeti keretek értelmezése, alapvetően a szervezeti kereteket, kompetenciákat és eredményeket vizsgálja, részleteiben kizárólag a zóna programra fókuszál. A folyamatok elemzése számos regionális kutatás keretében megtörtént (Lengyel 2007), a tanulmány egy rövid áttekintést ad a korábbi évek szervezeteiről, azok működési tapasztalatairól.

2.1. A megyei területfejlesztési tanácsok

Leegyszerűsítve azt mondhatjuk, hogy az 1990-es és a 2000-es évek első felének középszintű területfejlesztési kerete és szervezete a megyei területfejlesztési tanács volt. A tanácsok fő feladata volt, hogy a megyei önkormányzatok vezetésével, a megyei jogú városok és a városi önkormányzatok, valamint a kistérségek képviselőivel közösen elkészüljenek azok a tervezési dokumentumok, melyek a későbbi fejlesztések alapját, megalapozását jelentik. *A megyei tervezési folyamatok középpontjában az infrastrukturális hiányok kezelése a közszolgáltatások fejlesztése állt, a gazdaságfejlesztési célú tervezés csak másodlagos, érintőleges feladata volt a tanácsoknak.* A megyei fejlesztési tanácsok decentralizált állami forrásokból működtek, a jogszabályok elveinek és célrendszerének megfelelően, igen korszerű és a hazai területpolitikában példaértékű módon. *A tanácsoknak és munkaszervezeteiknek klasszikus gazdaságfejlesztési feladata-kompetenciája nem volt* (Pálné 2014). Az Önkormányzati Törvény értelmében a gazdaságfejlesztés továbbra is települési önkormányzati szinten jelent meg. A korszakban természetesen számos más tervezési-fejlesztési szint és szervezett került kialakításra (kistérségi fejlesztési tanácsok, többcélú kistérségi fejlesztési tanácsok), ezek vizsgálata meghaladja a tanulmány kereteit, illetve annak fókuszát.

Összegezve kimondhatjuk, hogy a megyei területfejlesztési tanácsoknak nem volt érdemi térségi gazdaságfejlesztő szerepe, illetve amennyiben volt, úgy az a koordináció és érdekképviselet szintjére redukálódott. *A megyei tanácsok szervezeti-, intézményi-, irányítási- és kompetencia keretei nem tették lehetővé érdemi középszintű gazdaságfejlesztési tevékenység végzését.*

2.2. Regionális fejlesztési tanácsok és ügynökségek

Az uniós NUTS rendszer előírásainak megfelelően a 2000-es években a korábban kialakított hét tervezési-statisztikai régió egyre komolyabb területfejlesztési és tervezési szerephez jutott, amely az akkori tervek szerint egy regionális önkormányzati rendszer kialakításához vezetett volna. A kapcsolódó kétharmados törvényt az országgyűlés 2006 nyarán elutasította, így *az ekkor már uniós tag Magyarország alapvetően az uniós források tervezéséhez és felhasználásához kapcsolódó regionális szintű intézményrendszert alakított ki, amely ekkor sem politikai, sem gazdaságfejlesztési funkciót nem kapott.* A 2010-ig tartó időszakban a tervezés szintjén *az akkori államigazgatás egyértelműen régiós alapokon tervezte a különböző gazdaságfejlesztési programok előkészítését és tervezését menedzselni, majd a megvalósítás során a teljes centralizáció útját választotta.* A 2004-2006 és a 2007-2013 közötti uniós ciklusban csak marginális nagyságrendű gazdaságfejlesztési források kerültek regionális szinten felhasználásra a régiók döntései alapján (György & Veress 2016), *az érdemi*

gazdaságfejlesztési források az ágazati operatív programok keretei között, nyílt pályázati konstrukciók és a nagyprojektek esetében előzetes központi-brüsszeli projektfejlesztést követően kerültek kiválasztásra-megvalósításra.

2.3. Regionális innovációs ügynökségek (RIÜ) és a pólus program – két rövid „kitérő”

A RIÜ-k többsége projektszervezetként kezdte működését a 2004-2006 közötti uniós időszak forrásaiból, melyek hídszerepet tölthettek be az uniós klímavédelmi-, energetikai- és hulladékkezelési know-how átadásában és ezzel közvetett módon gazdaságfejlesztési funkcióval is rendelkeztek. A RIÜ-k 2010 óta megváltozott tulajdonosi szerkezettel projektszervezetként működnek, melyet a fenti területeken szerzett tapasztalataik alapoznak meg. A RIÜ-k tevékenységében bár részt vettek az egyetemek, nem tudtak, mértékadó innovációs-, gazdaságfejlesztési szervezetekké válni.

2005-ben francia mintára került megindításra a „Pólus Program” (Lengyel 2007), melynek keretében az Országos Területfejlesztési Koncepcióban nevesített városok jogosulttá váltak fejlesztési (növekedési) pólus program kidolgozására. *Ezek a programok, tematikus célok mentén az adott város erőssége, meghatározó gazdasági arculata mentén, az egyetemek integrációjával innováció alapú, mérhető növekedést eredményező gazdaságfejlesztési programok kellett, hogy legyenek.* (Faragó & Lux 2014). A program nem részesült dedikált fejlesztési forrásokból, kizárólag a Gazdaságfejlesztési Operatív Program keretében voltak a pólusvárosok számára kialakított pályázati konstrukciók. *A komolyabb eredmények eléréséhez szükséges szervezeti-, működési modell nem került alkalmazásra a programban, így az szervezeti beágyazottság és keretek nélkül, koordinált irányítási struktúrák nélkül, gazdaságfejlesztési célú pályázatok megalapozásához, majd az érintett pályázatok elsősorban önkormányzati szintű megvalósításához biztosított elvi- és tervezési alapokat.*

2.4. A középszint fejlesztésének átalakulása, a gazdaságfejlesztés, mint tervezési cél

intézményrendszeri megszűnése az 2010-es években

A 2010-es években a kormányváltást követően mind a megyék, mind a régiók terület- és gazdaságfejlesztési feladatrendszere és szervezeti keretei teljes mértéken átalakultak. *A térségi gazdaságfejlesztés teljes mértékben kikerült a helyi-térségi szereplők kompetenciájából, megszűntek azok a keretek melyek korábban a települési szintű gazdaságfejlesztést középszinten kiegészítették.* A megyei önkormányzatok 2010 után gyakorlatilag megszűntek önkormányzatként működni, fő feladatuk a 2014-2020-as időszaktól kezdődően a megyékre allokált Terület- és Településfejlesztési Operatív Programban nevesített források megyei szintű tervezése-koordinációja vált. Ezek közvetett módon eredményeztek gazdaságfejlesztési hasznokat és eredményeket, ugyanakkor ezek települési szintű feladatok, melyekben a

megyéknek nem volt – és a mai napig nincs – valós térségi gazdaságfejlesztési szerepe és hatása.

2.5. A gazdaságfejlesztési zónák kijelölése és a fejlesztésükért felelős kormánybiztosok kinevezése

A zónák kijelöléséről és a kormánybiztosok kinevezéséről szóló jogszabályok 2020-as megalkotásakor a térségi gazdaságfejlesztés minden szempontból gazdátlan terület volt: sem a központi államigazgatás, a helyi közigazgatás-önkormányzatiság, sem pedig más szakigazgatási szerv-szereplő szintjén nem volt sem felelős szervezete, vezetője, illetve jogokkal, kompetenciákkal és erőforrásokkal felvértezett szereplője a vidéki térségek gazdasági fejlesztésének, felzárkóztatásának. A zónák létrehozása fentieknek alapján indokolt volt, azonban az elmúlt másfél év tapasztalatai és eredményei nem oszlatták el a kétségeket a térségi gazdaságfejlesztés megoldatlan problémái körül. A térségi gazdaság fejlesztése esetén is érvényes az a definíció, mely szerint nem az a lényeges, hogy külön szervezete legyen a feladat ellátásának, hanem az, hogy megfelelő jogi-, döntési-, szervezeti- és egyéb kompetenciákkal felvértezett módon a feladat valamely illetékes és hatáskörrel rendelkező szinten ellátásra kerüljön.

3. A GAZDASÁGFEJLESZTÉSI ZÓNÁK SZERVEZETI KERETEI, VEZETÉSI ÉS INTÉZMÉNYI KÉRDÉSEI, ERŐFORRÁSAI

A tanulmány központi célja annak vizsgálata és értékelése, hogy a zóna program keretében a jogalkotó által kitűzött célok:

- mennyire szolgálták-szolgálják valóban a gazdaság fejlesztését, a térségek gazdasági teljesítményének növekedését-fejlődését;
- mennyire volt szakmai értelemben helyes-releváns a zónák területi lehatárolása, azaz valóban ezekkel a zónákkal és területekkel szükséges foglalkozni;
- ehhez a feladathoz milyen szervezeti keretek és erőforrások kerültek biztosításra, ezek mennyiben tekinthetők elegendőnek a fentiekben bemutatott célokhoz;
- a zónák irányítása-vezetése, azaz a kormánybiztosok feladatellátása mennyire tudott integrálódni azokba az alapvetően központi döntéshozatali mechanizmusokba, amely ahhoz szükséges, hogy térségi szinten érdemi gazdaságfejlesztési folyamatok tudjanak beindulni.

A tanulmány kereteit meghaladja valamennyi felsorolt szempont részletes bemutatása, értékelése, azonban valamennyi szempont megemléltése szükséges ahhoz, hogy a programról

értékelést lehessen megfogalmazni. Ennek megfelelően a részletes elemzés helyett több esetben csak a megállapítások ismertetésére kerül sor.

3.1. A zóna program célja, küldetése a jogszabályok alapján, a látható hiányosságok

A 1566-1569/2020. (IX.09.) számú kormányhatározatok értelmében a zónák fejlesztéséért felelős kormánybiztosok alapvetően koordinációs, véleményezési és együttműködési feladatokat kaptak, melyek összességében nélkülözik a konkrét határidőkhöz rendelt, konkrét forrásallokációs folyamatokhoz kapcsolódó feladatokat. A jogszabály nem rendelkezik arról, hogy milyen szervezeti keretek között, milyen konkrét feladatokat szükséges elvégezni és – ami a legnagyobb hiányossága – nem fogalmaz meg egyértelmű iránymutatást abban a tekintetben, hogy a gazdaság fejlesztéséhez hogyan, milyen konkrét tevékenységekkel fognak hozzájárulni a zónák, a fejlesztésükért felelős kormánybiztosok. A jogszabály hiányossága továbbá, hogy még iránymutatás szintjén sem jelzi, hogy a zónák, hogyan fognak elhelyezkedni a gazdaságfejlesztési döntéshozatalban és intézményrendszerben, hogyan, milyen formában fogja a jogalkotó a zónák fejlesztési javaslatait integrálni a döntéshozatali rendbe.

A jogszabályban nem jelenik meg – és egyetlen kapcsolódó kiegészítő jogszabályban sem -, hogy a zónáknak mikorra, milyen tartalommal, milyen uniós-nemzeti-ágazati célrendszerhez illeszkedve, milyen szerkezetben kell elkészíteni gazdaságfejlesztési programjaikat, melyből következően arról sem rendelkezik a jogszabály, hogy ezeket a programokat ki és milyen formában fogja megvalósítani, milyen potenciális forrásokat kíván hozzárendelni a jogalkotó. *A zóna programokhoz még elvi szinten sem rendeltek forrást, nem rendeltek hozzá olyan feladatrendszer-elvárásrendszer, ami alapján egyrészt joggal lehetett volna elvárni, hogy egy időkereten-határidőn belül egymással összehasonlítható gazdaságfejlesztési programok készüljenek, melyekről valamilyen szinten döntést kívánnak hozni, amely alapján forrást rendelnek a program megvalósításához. 2022. tavaszán értékelésként azt lehet mondani, hogy az időközben elkészült zóna programok finanszírozása, így a tényleges gazdaságfejlesztési projektek megvalósítása és ennek rendszerszintű kezelése teljes mértékben hiányzik az uniós forrásokhoz kapcsolódó dokumentumokból (256/2021. (V. 18.) Kormányrendelet).*

Összegezve azt lehet mondani, hogy a zóna programhoz kapcsolódó jogszabályok mind a feladatellátás tartalma, időrendje, mind pedig a későbbi megvalósításhoz kapcsolódó finanszírozási-kapcsolódási pontok tekintetében komoly hiányosságokat tartalmaztak a program 2020. őszi indításakor, melyek azóta sem kerültek megoldásra-tisztázásra.

3.2. A zónák területi lehatárolása, területi kérdései-problémái

Minden területi alapú fejlesztési program sikere szempontjából meghatározó tényező, hogy mekkora térségek fejlesztését szükséges koordinálni, illetve ezen térségek valóban

fejleszthetők-e egységes prioritások mentén, azaz valóban egy társadalmi-gazdasági térszerkezeti egységet alkotnak-e az adott zóna megyéi. Ebből a szempontból aggályos a magyar zónák lehatárolása, azok egyetlen korábbi közép szint lehatárolását sem követik és ez összességében komoly értelmezési és fejlesztési problémákat eredményez. A tanulmány kereteit meghaladja a zónák területi lehatárolásának értelmezése és elemzése, így itt alapvetően azok a megállapítások kerülnek felsorolásra, melyek mérhető (negatív) hatással vannak a zóna program sikerére. *A területi lehatárolás nem követi az EU-s NUTS II tipológiát*, melynek megfelelően bármilyen dokumentum is készül el a program keretében az kizárólag azokban a zónákban válhat potenciális uniós források lehozásához legitim dokumentummá, amely megegyezik az EU-s tervezési-statisztikai egységekkel. A Dél-Dunántúli- és a Dél-Alföldi Gazdaságfejlesztési Zóna esetében (a két három-három megyés zóna) a területi lehatárolás EU NUTS II kompatibilis, így ezen zónák programjai akár értelmezhetők lehetnének a konvergencia régiók fejlesztési programjaként. Ez fontos szempont lehetett volna pl. a 2021-2027-es uniós forrásallokáció szempontjából is.

Az Északnyugat-Magyarországi Gazdaságfejlesztési Zóna és az Északkelet-Magyarországi Gazdaságfejlesztési Zóna esetében komoly *területi lehatárolási problémák fedezhetők fel*. távoli, egymással semmilyen kapcsolatban nem lévő térségek vannak egy gazdaságfejlesztési zónában (pl. Dunaújváros és Szombathely, illetve Salgótarján és Nyíregyháza várospárok egy-egy zónában vannak). Nem alkothatnak sikeres társadalmi-gazdasági fejlesztési egységeket, kereteket egymással mérhető kapcsolatban nem lévő települések, helyi gazdaságok, közösségek. *A zónák területi lehatárolása is nagymértékben nehezíti a program sikeres megvalósítását*, mert csak egységes társadalmi-gazdasági térségeket lehet fejleszteni közös prioritások, célok, beavatkozások mentén.

3.3. A zónák irányítási kérdései, személyi-, szervezeti keretei, kompetenciái, erőforrásai

A korábbiakban hivatkozott jogszabályok gyakorlatilag nem rendelkeznek arról, hogy mi a zóna program jogalkotó által „elvárt”, „ideális”, vagy még egyszerűbben megfogalmazva államilag finanszírozott munkaszervezete.

Projekt módszertani értelmezésben azt lehet mondani, hogy a zóna program keretében nem kerültek konkrétan meghatározásra az output indikátorok (azaz mit, mikorra és milyen tartalommal formátumban szükséges előállítani a zónáknak) így a szervezeti-, személyi és alapvetően a pénzügyi erőforrások sem kerülhettek hozzárendelésre. A program helyett a kormánybiztosokra vonatkozó általános személyi feladatellátási szabályok biztosítanak erőforrásokat (pl. titkárság stb.) a programhoz. Valamennyi feladat ellátása esetében igaz az a megállapítás-, hogy a feladat ellátásának sikere, eredménye döntő mértékben függ a felelős

vezető személyi- és szervezeti kompetenciáitól. A zónák esetében – az eredmények részletes értelmezése helyett – kiemelhetők ezek a *kiugróan nagy kompetencia és erőforrás különbségek*, melynek két végletét személyi-vezetői oldalról egy miniszteri feladatokat ellátó, komoly államigazgatási és fejlesztési tapasztalatokkal rendelkező kormánybiztos, illetve egy vállalkozó jelenti. A tanulmány célja, hogy röviden értékelje-bemutassa a zóna program eredményeit-hiányosságait, melynek egyik megállapítása, hogy *a szervezeti keretek nem kellőképpen történő standardizálása – csakúgy, mint a feladatok-követelmények általános megfogalmazása – lényeges tényező abban, hogy az eredmények vegyesek és zónánként változó mértékűek. A közfeladatot érintő vezetői megbízások esetén valamennyi érintett vezető célszerű, ha azonos kiválasztási kritériumok mentén (szakmai tapasztalat, államigazgatási jártasság stb.) kerül kinevezésre és egyenlő / hasonló nagyságú és kompetenciájú szervezeti- és személyi erőforrások kerülnek biztosításra feladatuk ellátásához.*

3.4. A zóna program projektmódszertan szerinti eredményei 2022-ben

A zónák sikerét alapvetően három indikátorral lehet mérni és validálni: a hivatalosan elfogadott stratégiák-programok-projektek dokumentumai szintjén, a megítélt gazdaságfejlesztési támogatások és a sikeres befektetések-vállalkozói beruházások szintjén. Tekintettel arra, hogy *a zónák kialakításáról rendelkező jogszabály nem határoz meg időpontokhoz rendelt kötelezően elérendő feladatok (mérőföldkövek) teljesítését a zónák számára, így alapvetően nem határozható meg, hogy a zóna program a cikk megírásáig eltelt időben (nagyjából másfél év) mennyire volt sikeres, vagy sikertelen, mert az értékeléshez szükséges mérőföldkövek és indikátorok előzetesen nem kerültek meghatározásra.* A zóna program konkrét eredményeinek értékelése előtt mindenképpen szükséges kihangsúlyozni, hogy ilyen típusú tervezési-, koordinációs- és fejlesztési feladatok esetében melyek lehetnek a reálisan elvárható eredmények, illetve ezeket milyen időkeretben szükséges értékelni. *A stratégiai dokumentumok elkészítése szintjén – melyet akár projekt outputként is lehet értelmezni – a zóna program a Dél-Dunántúli Gazdaságfejlesztési Zóna esetében sikerként értékelhető. A program keretében az alábbi dokumentumok készültek el: a Dél-Dunántúli Gazdaságfejlesztési Zóna fejlesztési stratégiája (és megalapozó tanulmánya); a zóna iparfejlesztési-, turizmusfejlesztési-, vidékfejlesztési stratégiája; elkészültek a magterületek fejlesztési stratégiái (Pécs-Mohács Növekedési Centrumtárság Programja, Kaposvár Növekedési Centrumtárság programja); valamint elkészültek a nevesített zászlóshajó projektek előzetes megvalósítási tanulmányai.* A fentieknek megfelelően *a „zóna projekt outputjai” teljesültek, a problémát és a sikeres teljesítés értékét azonban csökkenti, hogy egyetlen dokumentum sem került semmilyen döntési*

szinten elfogadásra, így azok fejlesztési és egyéb döntéshozatali-, jogalkotói szempontból nem tudnak jogforrásként, hivatkozási alapként funkcionálni.

Az eredmények szintjén szintén nagyon nehéz a programot értékelni, tekintettel arra, hogy a projektmódszertan szerint az eredményindikátorok még a projekt időtartama alatt keletkeznek és ellentétben az outputokkal konkrét haszonként értelmezhetők. Eredményként lehet értékelni azokat a megkezdett tervezési-, projektgenerálási-, vizsgálati folyamatokat, melyek a program outputjaként értelmezhető dokumentumok megállapításainak végrehajtása-alkalmazása nélkül nem kezdődtek volna meg, nem történtek volna meg. A Dél-Dunántúli Gazdaságfejlesztési Zóna program projektmódszertan szerint nevesíthető eredményei, eredményindikátorai között a Pécs-Pogányi Repülőtér fejlesztésének a megkezdését, illetve a Pécs-Kaposvár közötti közúti gyorsforgalmi útkapcsolat előkészítését tekinthetjük.

A projektmódszertani szerinti hatásindikátorok értelmezése első látásra nehezen értelmezhető kategória alapvetően az eltel rövid idő miatt, mely jórészt ellehetetleníti a hatások értelmezését. Ennek ellenére két hatásindikátort lehet nevesíteni, mint a program közvetlen hozadéka: egyrészt megindult egy közös gondolkodás-tervezés a területi szereplők között, másrészt valamennyi szinten felismerésre került ennek a tervezési szintnek és formának a szükségessége.

4. JAVASLATOK A PROGRAM FOLYTATÁSÁHOZ KAPCSOLÓDÓAN

1) Területi lehatárolás felülvizsgálata

Indokolt a gazdaságfejlesztési zónák területi lehatárolásának a felülvizsgálata. A felülvizsgálat két szempontot érint: az ún. „hatmegyés” zónák esetében célszerű felülvizsgálni, hogy mely térségek nem integrálódnak szervesen az adott zónába és azokat a programon belül külön stratégiával (alprogram) kezelni, vagy új lehatárolással önálló zónát kialakítani. Indokolt a Balaton területének zóna szempontú rendezése, fejlesztéspolitikai szemmel az északi és a déli part fejlesztése egy feladatnak tekinthető.

2) A gazdaságfejlesztési zónák és a kormánybiztosok kompetenciáit kibővíteni, elmélyíteni szükséges

A gazdaságfejlesztési zónák és a fejlesztésükért felelős kormánybiztosok feladatait és kompetenciáit jogszabályi szinten pontosítani-kiegészíteni és mérhetővé szükséges tenni. Ki kell alakítani egy olyan koherens rendszert, melyben a zónák valóban hatékonyan tudják a helyi gazdaság fejlődését-fejlesztését szolgálni és feladatellátásukat nem akadályozzák központi-,

vagy helyi szintű hatásköri-, illetékességi és egyéb kompetencia diszkrepanciák. A folyamat keretében a központi és a helyi együttműködési formák formalizálása is különösen indokolt.

3) A zónák személyi- és szervezeti feltételeit a feladat súlyának és összetettségének megfelelően rendezni szükséges

A szervezeti- és személyi kérdések rendezése kiemelten fontos a zóna program jövőbeni sikere szempontjából. A kormánybiztosok számára egyenlő (vagy legalább hasonló nagyságú) kompetenciákat-, szervezeti- és humán erőforrásokat szükséges biztosítani a feladat fontosságának megfelelően. A szervezeti kérdések újra fogalmazása esetén kiemelten fontos a központi államigazgatás vonatkozó kapcsolódási pontjainak a finomhangolása-tisztázása.

4) El kell fogadni a zóna programokat és meg kell teremteni a zóna programok finanszírozását

A zóna program esetében különösen időszerű a tézis, hogy „minden stratégia annyit ér amennyit megvalósítunk belőle” (Csath, 2004). A jelenlegi információk és tervek alapján az elkészült stratégiák nem kerülnek megvalósításra, amennyiben egy-egy megállapítás megtetszik valamely központi döntéshozónak akkor ezen elemek fragmentumok valósulhatnak meg. Megkerülhetetlen a stratégiák-programok elfogadása, illetve ezekhez kapcsolódóan a szükséges döntések meghozatala, *ki kell mondani, hogy a központi és a helyi szereplők meg akarják-e valósítani a programokat, érdekelt-e azok megvalósításában.* Ebben a szegmensben különösen fontos a finanszírozási kérdésekhez kapcsolódóan annak tisztázása, hogy a különböző fejlesztési-, tervezési dokumentumok, hazai- és uniós programok hogyan fognak viszonyulni a zóna program megvalósításához.

A 8. Kohéziós Jelentés értelmében Magyarországon soha nem voltak akkora területi különbségek, mint 2020-ban. A Dél-Dunántúli Gazdaságfejlesztési Zóna területét alkotó három megye helyzete a legrosszabb az országban: a 10-14 éve növekedési csapdában lévő, az EU átlag 75%-át el nem érő GDP/lakos értékkel jellemezhető kategóriában van a térség, melynek innovációs teljesítménye az EU átlag 48%-os értékével az utolsó a magyar régiók között. Ezek a tények-körülmények megalapozzák a szükségét annak, hogy a magyar „zónákkal” mindenképpen indokolt szisztematikusan foglalkozni, a központi kormányzati szinttel együttműködésben fejleszteni őket. A Dél-Dunántúl minden társadalmi-gazdasági mutatója igazolja a térségi gazdaságfejlesztés szükségét, megkerülhetetlen fontosságát. A zóna program alapvetően egy jó kezdeményezés – melyet a fenti indokok miatt folytatni javasolt – azonban *a program sikere érdekében a területfejlesztési szempontok mellett, indokolt a vezetési-,*

szervezési-, irányítási-, koordinációs körülményeket és kompetenciákat professzionálisan alkalmazva folytatni a programot.

HIVATKOZÁSOK

Csath Magdolna: *Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században*. Nemzedékek Tudása Tankönyvkiadó, 2004.

Faragó László – Lux Gábor: *Kurrens portéka vagy múzeumi tárgy? Növekedési pólusok és iparági körzetek a fejlesztéspolitikában*. Tér és Társadalom 2014/2, pp. 11-30.

György László – Veress József: *2010 utáni magyar gazdaságpolitikai modell*. Pénzügyi Szemle 2016/3, pp. 367-388.

Lengyel Imre: *Fejlesztési pólusok, mint a tudásalapú gazdaság kapuvárosai*. In Magyar Tudomány 2007/6, pp. 749-758.

Pálné Kovács I. (2014): *Az önkormányzati rendszer és a területi közigazgatás átalakulása 2010-2013*. MTA Law Working Papers. Budapest, MTA Társadalomtudományi Kutatóközpont. [online] http://jog.tk.mta.hu/uploads/files/mtalwp/2014_02_Palne_Kovacs_Ilona.pdf, letöltés dátuma: 2022.04.30.

Pálné Kovács Ilona: *A középszintű területi kormányzás lehetőségei Magyarországon*. Ludovika Egyetemi Kiadó, 2019.

Varga Attila (2004): *Az egyetemi kutatások regionális gazdasági hatásai a nemzetközi szakirodalom tükrében*. Közgazdasági Szemle. 3. 259–275.

1569/2020 Kormányhatározat a Dél-dunántúli Gazdaságfejlesztési Zóna komplex fejlesztéséért felelős kormánybiztos kinevezéséről és feladatairól

256/2021. (V. 18.) Korm. rendelet a 2021-2027 programozási időszakban az egyes európai uniós alapokból származó támogatások felhasználásának rendjéről

413/2021. (VII. 13.) Korm. rendelet Magyarország Helyreállítási és Ellenállóképességi Terve végrehajtásának alapvető szabályairól és felelős intézményeiről

Cohesion in Europe towards 2050: *8th Report on Economic, Social and Territorial Cohesion*. https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/official/reports/cohesion8/8cr.pdf,

letöltés dátuma: 2022. április 30.

AZ INFRASTRUKTÚRA TERÜLETFEJLESZTÉSRE GYAKOROLT HATÁSA SZABOLCS-SZATMÁR-BEREG MEGYÉBEN

MAKSZIM GYÖRGYNÉ DR. NAGY TÍMEA

Adjunktus

Nyíregyházi Egyetem, Gazdálkodástudományi Intézet
makszim.gyorgyne@nye.hu

SZILÁGYI DÉNES

Főiskolai docens

Nyíregyházi Egyetem, Műszaki és Agrártudományi Intézet
szilagy.denes@nye.hu

KOVÁCS ZOLTÁN

Főiskolai tanár

Nyíregyházi Egyetem, Műszaki és Agrártudományi Intézet
zoltan.kovacs@nye.hu

Absztrakt

Egy térség fejlődésében számos gazdasági, társadalmi tényező játszik szerepet, melyek hatása komplex és összetett. A befolyásoló tényezők közül tanulmányunkban kizárólag az infrastruktúra területfejlesztésben betöltött szerepét vizsgáljuk Szabolcs-Szatmár-Bereg megye példáján keresztül. Célunk kijelölni az infrastruktúra azon elemeit, amelyek a területfejlesztés meghatározó pillérei lehetnek. Ehhez járási szinten elemezzük az infrastruktúra főbb indikátorait, majd klaszteranalízis segítségével Szabolcs-Szatmár-Bereg megye járásait csoportokba/klaszterekbe soroljuk területi infrastrukturális fejlettségük alapján. A kialakított négy klaszter közül az „agglomerálódók” játszanak meghatározó szerepet a megye fejlődésében. Kutatásunk rámutatott arra is, hogy Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében a klaszterek kialakulásában elsősorban az autópálya jelenlétének vagy éppen hiányának van meghatározó szerepe, amely egyben megerősíti a területfejlesztésben betöltött szerepét is.

Kulcsszavak: infrastruktúra, klaszter, járás, területfejlesztés

Abstract

Many economic and social factors play a role in the development of a region, the effects of which are manifold and complex. Among the influencing factors, we examine only the role of infrastructure in regional development through the example of Szabolcs-Szatmár-Bereg county. Our aim is to identify the elements of infrastructure that can be the determining pillars of regional development. For this purpose, we analyze the main indicators of the infrastructure at the district level, and then, with the help of cluster analysis, we classify the districts of Szabolcs-Szatmár-Bereg county into groups/clusters based on their territorial infrastructural development. Of the four clusters formed, the “agglomerators” play a key role in the development of the county. Our research pointed out that in Szabolcs-Szatmár-Bereg county, the presence or absence of a motorway plays a key role in the formation of clusters, which also strengthens its role in regional development.

Keywords: infrastructure, cluster, district, regional development

1. BEVEZETÉS

Vitathatatlan tény, hogy a területfejlesztésben meghatározó szerepet játszik az infrastruktúra, amely szorosan beágyazódik az adott gazdasági, társadalmi környezetbe. Az infrastruktúra elemei a gazdasági és társadalmi tényezők szűrőin keresztül képesek befolyásolni egy adott térség életminőségét, gazdasági versenyképességét. Éppen ezért, amikor az infrastruktúra szempontjából vizsgáljuk egy adott térség fejlettségét, nem nélkülözhetjük a gazdasági és társadalmi környezet szerkezetének elemzését sem. Ugyanakkor a hatások és összefüggések területileg és időben is eltérnek, így egy adott infrastrukturális tényező nem feltétlenül eredményez ugyanolyan hatásokat és összefüggéseket a különböző földrajzi területeken és időszakokban.

Az infrastruktúra területfejlesztésre gyakorolt hatása speciálisnak tekinthető abból a szempontból is, hogy nem lehet egyértelmű ok-okozati viszonyról beszélni, mivel hatása egyszerre közvetlen és közvetett. Az infrastruktúra hatásmechanizmusában szinergia érvényesül, éppen ezért területfejlesztésre gyakorolt hatásának mérése sokoldalú szemléletet igényel.

Az infrastruktúra folyamatos fejlődésben van, az infokommunikációs forradalom hatására soha nem látott módon tágult ki a tér, ami a területfejlesztésben is új lehetőségeket

teremtett. A gyors és határokat nem ismerő tudományos infrastrukturális fejlődéssel szemben persze ott áll a hosszútávon fenntartható területi fejlődés problémája.

2. ANYAG ÉS MÓDSZERTAN

Elemzésünk középpontjába Szabolcs-Szatmár-Bereg megye infrastrukturális jellemzőit helyeztük. A számítások során a leíró statisztikákon túl a klaszterelemzés módszertanát alkalmaztuk. A klaszterelemzés adatredukciós módszer, amikor a megfigyelési egységek számának csökkentése a cél. Az eljárás a megfigyelési egységeket homogén csoportokba rendezi az elemzésbe bevont változók alapján. Az elemzés nem tesz különbséget függő és független változó között, a változókön belüli kölcsönös összefüggést vizsgálja. Akkor sikeres, ha az egységek hasonlítanak a csoporttársaikhoz, de eltérnek a más csoportba tartozó elemektől. Algoritmusának megválasztásakor technikai és szakmai szempontok figyelembe vétele szükséges. A kutató feladata annak eldöntése, hogy az elemek összevonása milyen módszerrel történjen, illetve hogy hány klasztert szerencsés kialakítani.

Jelen kutatásban Szabolcs-Szatmár-Bereg megye 13 járását klasszifikáltuk négy, viszonylag homogén csoportba. Az elemzésbe 8 változót vontunk be, melyből egy kategorikus, 7 folytonos változó. Kiinduló lépésként megvizsgáltuk a vizsgálatba bevont változók közötti páronkénti korrelációkat a multikollinearitás kiszűrése miatt, majd Two-Step klaszterelemzést végeztünk.

Kutatásunk során az alábbi kérdésekre keressük a választ:

- Milyen infrastrukturális jellemzők játszanak döntő szerepet a klaszterek létrejöttében?
- Szabolcs-Szatmár-Bereg megye járásai milyen típusba/klaszterbe sorolhatók infrastrukturális fejlettségük alapján.

A számításokat Excel és SPSS szoftverek segítségével hajtottuk végre (Jánosa 2006, Ketskemény & Izsó 2005, Falus & Ollé 2008).

3. A TÉMA ELMÉLETI MEGALAPOZÁSA

Jelen fejezetben azokat az elméleteket ismertetjük, amelyek központi szerepet tulajdonítanak az infrastruktúrának a térbeli folyamatok alakításában. Elsők között az ipari forradalmak idejére tehető telephelyelméleteket mutatjuk be, amelyek a műszaki infrastruktúra jelentőségét hangsúlyozták a térszerkezet alakításában.

3.1. Telephelyelméletek

Az ipari forradalmak idejére, illetve a 20. század első évtizedeire a telephelyelméletek második szakasza tehető, amikor az ipari telephelyelméletek voltak kibontakozóban. Főbb képviselői Weber, Christaller, Ohlin, Palander, Hoover és Hoyt, akik az ipari üzemek telephelyeinek elhelyezkedését a termelési költségek minimalizálása alapján határozták meg. A 20. század elején a közlekedés dinamikus fejlődésnek indult, melynek hatására kitágultak a nagy szállítási költségigényű iparágak telephely-választási lehetőségei. Weber (1909) arra kereste a választ, hogy hogyan lehet a nagyobb profit elérése érdekében csökkenteni a szállítási költségeket optimális telephelyválasztással. Feltételezett modelljében a telephelyválasztást attól tette függővé, hogy az input, vagy az output szállítási költsége a magasabb. Ha a termeléshez szükséges anyagok fajlagos beszállítási költsége a nagyobb, akkor a nyersanyaglelőhelyhez, ha pedig a késztermék fajlagos elszállítási költsége a nagyobb, akkor a fogyasztói piachoz kell közelebb települnie az ipari termelő szervezetnek (Rechnitzer 1990). Weber modellje szerint az iparvállalat optimális telephelye a tér minimális szállítási költséget eredményező pontján jelölhető ki (Káposzta 2007). Weber szerint azonban a szállítási minimumponttól az alacsony munkabérek költségek, valamint a gazdasági agglomerációk is eltéríthetik a telephelyet. Nagy érdeme, hogy a telephelyelméletek kidolgozói közül ő foglalkozott először a költségtér és az agglomeráció gondolatával, gazdasági döntéseket befolyásoló szerepével (Illés 2008).

A korszak másik jeles képviselője Christaller (1933), aki a központi helyek elméletében a lokalizált erőforrások helyett a keresletet, az árpolitikát és a térbeliséget helyezte egyensúlyelméletének középpontjába (Király 2009). Modelljében egy hierarchián alapuló hatszög alakú rendszert dolgozott ki, melyben egy magasabb rendű központot mindig hat alacsonyabb rendű vesz körül. Ezek a hatszögek így elvileg a teret tökéletesen lefedő rendszert alkotnának. Ezek alapján egy olyan településrendszert dolgozott ki, amiben a települések egy részének önmagán túlmutató jelentősége van. Ezek a központi helyként funkcionáló centrum települések, amely révén nem csak saját, hanem a környező települések (vonzáskörzet) népességét is ellátja különböző szolgáltatásokkal, javakkal. Ezeket hívják központi helyeknek. Elméletének lényege, hogy bizonyos funkciókat már kisszámú lakos esetében is célszerű és szükséges biztosítani egy adott településen, míg más funkciók ellátása csak magasabb lélekszám, nagyobb körzet esetében szervezhető meg gazdaságosan (Káposzta & Tóth 2013). Elmélete ma is időtálló, hasonló elv mentén épül fel funkcionálisan a települési-járási-megyei szint. Elméletének legsarkalatosabb pontját a körzetnagyságok tökéletes hierarchiába sorolása jelenti. Bár a modell számos olyan feltételezésre épül, melyek erős absztrakciónak tekinthetők, a településhálózat fejlesztésére vonatkozó gyakorlati törekvései ma is relevánsak.

3.2. Az endogén fejlődés elmélete

Kutatásunk szempontjából a telephelyelméletek mellett az endogén fejlődés elméletét emeljük ki, mely a régióon belüli lehetőségek, adottságok kiaknázására épít. Az endogén fejlődés elméletét alapvetően a 70-es években kibontakozó negatív világgazdasági jelenségek (olajválság, az ipar környezeti terhelése, természeti erőforrások kimerülése stb.), valamint a fogyasztói igények rohamos növekedése hívták életre. Ebben az időben felerősödött a regionalizmus eszméje és a nemzeti autonómia igénye. A belülről való építkezés, a saját erőforrások, mint endogén tényezők megújítása állt a regionális fejlesztési folyamatok háttérében. Az endogén tényezők értelmezésében eltérő a különböző szerzők (Brugger 1986, Stöhr 1987) álláspontja. Valamennyi felfogásban közös alapot jelent azonban a térségi-helyi adottságok, értékek, kultúrák, hagyományok kiemelése, újraértékelése és ápolása, valamint az ezekből való komparatív előnyök kovácsolása más régiókkal szemben (Makszim 2019). Ezek a belső adottságok lehetnek a régiók megújításának és növekedésének fő motorjai.

Az endogén tényezők a következő tényezőcsoportokhoz köthetők (Káposzta 2007): tőkepotenciál, munkaerő adottsága, iskolázottsága, képzettsége, infrastrukturális helyzet, földrajzi adottságok, környezet állapota, minősége, piaci kapcsolatok, szociális helyzet, kulturális értékek, döntési-, intézményi- és hatalmi rendszer. A térségi belső adottságok fejlesztése kiemelt területként van jelen az Európai Unió kohéziós politikájában (2020/2093. Rendelet), illetve Szabolcs-Szatmár-Bereg megye Területfejlesztési Koncepciójában is (106/2020. önkormányzati határozat).

Kutatásunk középpontjába az infrastruktúrát, mint belső endogén tényezőt helyezzük, azzal a megjegyzéssel, hogy az infrastruktúra szorosan összefügg a gazdasági, társadalmi folyamatokkal és földrajzi adottságokkal. Az absztrahálás azonban a tényezők ok-okozati viszonyainak számszerűsítése miatt elengedhetetlen.

4. SZABOLCS-SZATMÁR-BEREG MEGYE INFRASTRUKTÚRÁLIS JELLEMZŐI

A regionális szintű gazdasági, társadalmi folyamatok egyaránt azt bizonyítják, hogy a polarizáció a kelet-nyugat tagoltságban, valamint a centrum-periféria viszonyában is tetten érhető. A térbeli egyenlőtlenségek befolyásolásában fontos szerepet töltenek be az infrastrukturális folyamatok, annak kiépítettsége, illetve állapota. Az infrastruktúra pozitív lokális externáliaként értelmezhető a területi egyenlőtlenségek befolyásolásában.

Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében a napjainkra kialakult hátrányos helyzet egyrészt gazdasági, másrészt társadalmi természetű. A felzárkózási folyamatban, a területi különbségek csökkentésében meghatározó szerepet játszik az infrastruktúra fejlesztése.

4.1. Légi közlekedés helyzete - Nyíregyházi repülőtér

Hazánk mérete és elsősorban egyre javuló gyorsfogalmi úthálózata nem teszi lehetővé piaci alapokon működő belföldi légi közlekedés működését Nyíregyházán. A helyzet hasonló, ha határon átnyúló régiókban gondolkozunk. Az 1. táblázat mutatja a szomszédos országok jelentősebb repülőtereinek távolságát és elérési idejét, valamint a becsült költségeket egy 3 utas szállítására alkalmas PA-28 típusú repülőgép esetében 250 €/légióra költségen számolva, és figyelembe véve a repülőtéri illetékeket.

1. táblázat. A környező repülőterek elérhetőségei és annak becsült költsége

Reptér	Kassa	Szatmárnémeti	Nagybánya	Ungvár	Debrecen
Távolság (km)	83	95	137	83	57
Menetidő (perc)	0:31	0:35	0:51	0:31	0:21
Költség (€)	194	247	343	289	106

Forrás: Saját számítás, mérés alapján saját szerkesztés

Az 1. táblázatból látható, hogy a légi járművel történő helyváltoztatás rövidtávon az autóval, vonattal történő közlekedés költségeinek legalább 10-szerese, és a táblázatban lévő menetidő nem tartalmazza a repülőtereken eltöltött egyéb időket (pl. utasbiztonsági ellenőrzés). A légi közlekedés 600 – 800 km távolságból, nagyobb (legalább 30 fő) utasbefogadó képesség mellett lehet versenyképes egy jó közlekedési infrastruktúrával ellátott területen. A fenti táblázatban szereplő szomszédos repülőterek infrastruktúrája ráadásul lehetővé teszi nagy kereskedelmi gépek kiszolgálását, ami a regionális forgalomvonzó képességüket erősíti Nyíregyházával szemben. Ennek ellenére szükséges a fejlesztés, de csak reális keretek között. A jelenlegi piaci viszonyok között a Nyíregyházi Repülőtér fejlesztése olyan szintig lenne indokolt, hogy 30-50 személyes regionális szállítógepeket tudjon fogadni, amelyek alapvetően turisztikai és sporteseményekre érkező látogatókat szolgálnak (charter), illetve alapvetően az üzleti világban használatos kisebb méretű sugárhajtóműves repülőgépeket tudjon fogadni kielégítve ezzel a térségben (nem csak a megyékben) már működő és jövőben létesülő (és nem csak külföldi tulajdonú) termelő egységek szállítási igényeit. Ez gyakorlatilag egy 1500 méter hosszúságú és 30 méter szélességű futópálya és a hozzá tartozó gurulóutak, fény és műszertechnika kiépítését jelenti. Szerencsére a szükséges területek rendelkezésre állnak.

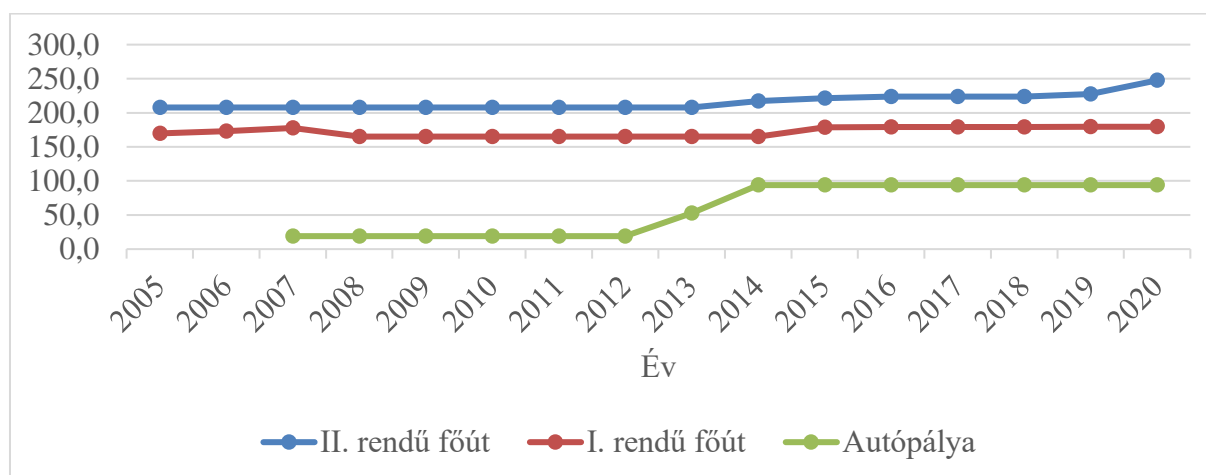
Ennek költségei elenyészőek a nagy beruházások költségeihez képest, de a megye és/vagy a város önerőből ezt nem képes megoldani.

A Nyíregyházi Repülőtéren jelenleg folyó tevékenységek közül kiemelkedik a pilótaképzés, amely egyik szegmense a WizzAir Pilot Academy hallgatói révén egész Európából vonz ide hallgatókat. A másik szegmens a Nyíregyházi Egyetemmel közösen folytatott pilótaképzés, amely alapvetően hazánkból vonz ide hallgatókat. E két képzési forma kb. 150 fős hallgatói létszáma hozzájárul a kapcsolatok fejlődéséhez, de nem generál a régió gazdasága szempontjából jelentős keresletet. Az oktatási tevékenység miatt a repülőtér és annak légterei viszont jelentős mértékben ki vannak használva. Ebből a szempontból sem volna előnyös a menetrendszerű kereskedelmi légiforgalom felfutása Nyíregyházán, ami ahogy a fentiek alapján is látható, amúgy sem reális célkitűzés.

4.2. Közúti közlekedés, kerékpárutak

Ahogy az 1. ábrán látható, Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében az állami közutak hossza 2000 és 2020 között folyamatosan nőtt, és 2020-ra az összhossza elérte a 2247 km-t. A növekedés az elmúlt húsz évben 157 km. Az első és másodrendű főutak hossza nem változott jelentősen az elmúlt 15 évben. Az autópálya megyén belüli jelenlegi szakasza (93 km) 2016-ban épült ki. Ez megyén belül három lépcsőben történt, először csak Nyíregyházáig volt autópálya, a második lépcsőben Órig és a harmadik lépcsőben Vásárosnaményig épült meg.

5. ábra. Országos közúthálózat útkategóriánkénti megoszlása Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében



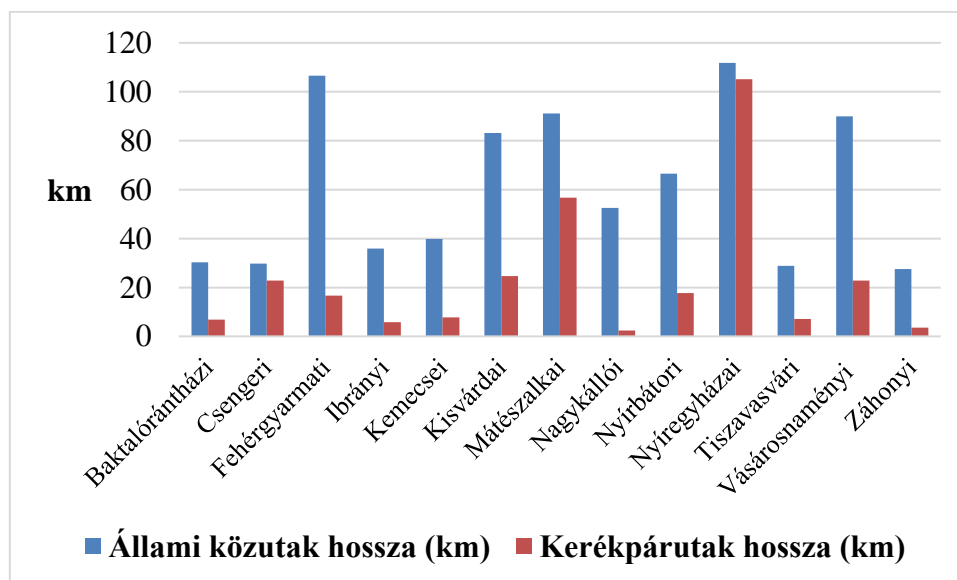
Forrás: Magyar Közút Nonprofit Zrt. adatai alapján saját szerkesztés

A járásközpontok közötti elérhetőségi ideje a határmenti járásokban (fehérgyarmati, vásárosnaményi) a legrosszabb, ahol megközelíti a 60 percet a legrosszabb helyzetben lévő

települések és a járásközpont közötti elérhetőségi idő (TÉR-KÉP, KSH, 2018). A legközelebbi gyorsforgalmi csomópont közötti elérhetőségi ideje az autópálya vonalában a legkedvezőbb, a határmenti területeken pedig a legkedvezőtlenebb.

Szabolcs-Szatmár-Bereg megyén belül a Nyíregyházi, Fehérgyarmati és a Mátészalkai járás rendelkezik a leghosszabb közúthálózattal, míg a 30 kilométert sem éri el a közutak hossza a Záhonyi, a Csengeri és a Tiszavasvári járásban (belterületi utak nélkül). A kerékpárutak kiépítettsége szintén a Nyíregyházi járásban a legjobb, melyet a Mátészalkai, majd a Kisvárdai járás követ. (ld. 2. ábra)

2. ábra. Állami közutak és kerékpárutak hossza Szabolcs-Szatmár-Bereg megye járásaiban, 2019



Forrás: KSH adatok alapján saját szerkesztés

4.3. Vasúti közlekedés

Szabolcs-Szatmár-Bereg megye határain belül 16 vasútvonal, illetve vonalszakasz található. A vonalak többsége dízel vontatású, mindössze a megye két fővonalhoz kapcsolódó szakasza villamosított:

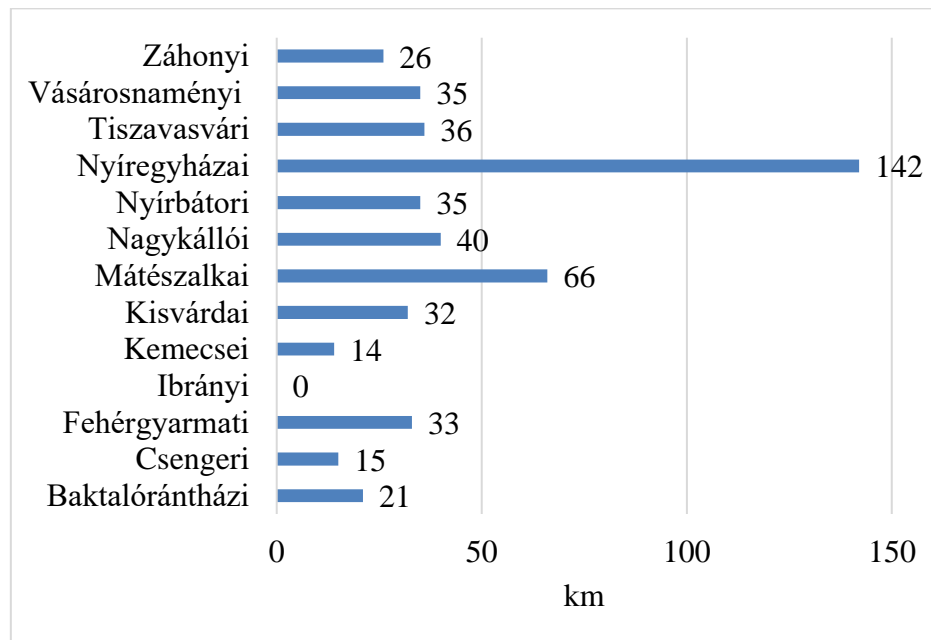
- 100. sz. fővonal: Budapest-Cegléd-Szolnok-Záhony-Országhatár (tengelyterhelés a megyei szakaszon 21 t, pályasebesség 120 km/h);
- 80. sz. fővonal: Mezőzombor-Nyíregyháza (21 t, 120 km/h).

A megye vasúthálózatának hossza 495 km. Ebből nem teljes hosszban működik a 117. számú vonal 32 km hosszban és egyáltalán nem működik a 112., 118. és 119. sz. vonal 72 km hosszban. A két utóbbi keskeny nyomközű vonal.

Jelentős fejlesztés és felújítás valósult meg 2020. május 8. és 2020. július 29. között a 80. sz. fővonalon. A pályafelújításnak köszönhetően lehetővé vált a 120 km/h-s menetsebesség elérése, valamint ennek következtében csökkentek a menetidők. A pályafelújítás teljes ideje alatt pályazár volt érvényben, az utasokat vonatpótló autóbuszok szállították.

Járási szinten a leghosszabb vonalszakasszal (142 km) a Nyíregyházi járás rendelkezik, melyet jelentős lemaradással a Mátészalkai járás (66 km) követ. A képzeletbeli dobogó harmadik fokán a Nagykállói járás áll 40 km-rel, míg az Ibrányi járásban egyáltalán nincs kiépített vasútvonal. A rangsor végén helyezkedik el a Kemecei (14 km) és a Csengeri járás (15 km). (ld. 3. ábra)

3. ábra. Vasútvonalak hossza Szabolcs-Szatmár-Bereg megye járásaiban, 2019



Forrás: KSH adatok alapján saját szerkesztés

5. KLASZTERELEMZÉS

Szabolcs-Szatmár-Bereg megye járásait klaszteranalízis segítségével csoportokba rendeztük. Megvizsgálva az SPSS nyújtotta klaszterezés lehetőségeit, arra az eredményre jutottunk – tekintettel arra, hogy a változók különböző mérési szintűek (kategorikus, folytonos) –, hogy a TwoStep Cluster elemzést végezzük el. Az elemzésbe egy kategorikus és hét folytonos változót vontunk be, valamennyi az infrastruktúra fejlettsége szempontjából releváns változó.

Folytonos változók járási szinten:

- Állami közutak hossza (km)

- Kerékpárutak hossza (km)
- Kerékpárutak állami közutakhoz viszonyított aránya
- Működtetett vasútvonalak hossza (km)
- Megyeszékhely menetrendszerinti autóbusszal való megközelíthetősége (km, perc)
- Járasközpont-megyeszékhely távolság személygépkocsival (km, perc)
- Ipari parkok/logisztikai központ száma (db)

Kategorikus változó: Autópálya jelenléte az adott járásban

A klaszterképzés szempontjait széleskörű előzetes statisztikai számítások alapozták meg, melyek során az SPSS program által létrehozott klaszterváltozót minőségi változóként kezelve kapcsolat-szorosságot kerestünk a vizsgálatba bevont többi változóval. A változók kihagyásából eredő információ veszteség elkerülése, valamint a képzett klaszterek szakmai magyarázhatósága miatt előre rögzítettük a klaszterek számát. A klaszterezést többször elvégeztük úgy, hogy a klaszterek számát 3 és 5 között változtattuk. A kapott eredmények közül négy klaszter képzését találtuk indokolhatónak, így Szabolcs-Szatmár-Bereg megye járásait négy kategóriába rendeztük (ld. 2. táblázat).

2. táblázat. Szabolcs-Szatmár-Bereg megye járási szintű klaszterelemzése

<i>Besorolási egység/szempont</i>	1. klaszter	2. klaszter	3. klaszter	4. klaszter
<i>Járások</i>	Nagykállói, Baktalórántházi, Vásárosnaményi	Nyíregyházi, Mátészalkai	Csengeri, Ibrányi, Kemecsei, Kisvárdai	Fehérgyarmati, Nyírbátori, Tiszavasvári, Záhonyi
<i>Homogenizáló kritérium(ok)</i>	Autópálya centrális szerepe	Agglomerációs hatás, magas foglalkoztatás, vállalkozássűrű- ség	Autópálya hiánya, gyenge gazdasági, társadalmi mutatók	Ipari parkok

Forrás: Saját kutatás

A megye fejlődéséhez egyértelműen a második klaszter járásai, azaz a „agglomerálódók” járulnak hozzá, melyek kedvező infrastrukturális jellemzőik alapján a legmagasabb foglalkoztatást biztosítják. Két járás tartozik ebbe a klaszterbe: a Nyíregyházi és

a Mátészalkai. Jellemző ebben a két járásban autópálya közvetlen elérhetősége, az ipari parkok jelenléte, illetve a magas vállalkozásűrűség és kedvező foglalkoztatási viszonyok. Az első klaszterbe („autópálya centrikusak”) a Nagykállói, a Baktalórántházi és a Vásárosnaményi járások tartoznak. Ennek a klaszternek a létrejöttében meghatározó szerepet az autópálya jelenlétéből adódó lehetőségek játszanak. Mindhárom járáson keresztül halad az M3-as autópálya, ami egyértelműen pozitív externáliaként jelentkezik a vállalkozások jelenlétében és a foglalkoztatás kedvező alakulásában. A harmadik klaszterbe a Csengeri, Ibrányi, Kemecei, Kisvárdai járások sorolhatók, melyekben egyáltalán nincs közvetlen autópálya elérhetőség. Ez a klaszter gyengébb gazdasági-társadalmi mutatókkal rendelkezik, mint az előző kettő, mely alól a Kisvárdai járás képez pozitív kivételt. A negyedik klaszterbe a Fehérgyarmati, a Nyírbátori, a Tiszavasvári, a Záhonyi járások kerültek, amelyekben szintén nincs közvetlen autópálya elérhetőség, ugyanakkor ipari parkok jelen vannak, köszönhetően a szomszédos autópályaszakasszal rendelkező járásoknak. A Záhonyi járás esetében nem lehet elvonatkoztatni a vasút szerepétől sem.

6. KÖVETKEZTETÉSEK, ÖSSZEGZÉS

Az infrastruktúra az egyik leghatékonyabb területfejlesztési eszköz. A területfejlesztés átfogó célja pedig az életminőség és a versenyképesség javítása, melyhez az infrastruktúra fejlesztése szükségszerűen hozzátartozik. A tőke bizonyíthatóan azokat a területeket preferálja, ahol az infrastrukturális feltételek rendelkezésre állnak. Ezért részben megmagyarázza a Szabolcs-Szatmár-Bereg megye járásai között fennálló fejlettségi különbségeket az eltérő infrastrukturális helyzet, melyek közül kiemelkedik az M3-as autópálya szerepe.

Megállapítható, hogy a területek, települések infrastruktúra ellátottsága meghatározza a társadalmi-gazdasági helyzetet, a fejlődés irányait, lehetőségeit és korlátjait. Azt is meg kell említeni, hogy az infrastruktúra területfejlesztő hatása nem egységes minden térségre nézve. Attól függően, hogy az érintett terület társadalmi-gazdasági fejlettsége az adott pillanatban milyen, különbözhet a fejlesztés hatásának mértéke. Fejlett társadalmi-gazdasági viszonyokkal rendelkező területeken az infrastrukturális fejlesztések általában jóval nagyobb fejlesztő hatással járnak – a várható gazdasági növekedés szintjét jelentősebben emelik meg, mint az elmaradott területeken. Jó példa erre a Nyíregyházi, a Mátészalkai és a Vásárosnaményi járás, első kettő fejlett gazdasági-társadalmi viszonyokkal, utóbbi kevésbé kedvező fejlettségi mutatókkal rendelkezik. Ebben a három járásban az M3-as autópálya jelenléte egészen más szinergia hatást vált ki a fejlettség függvényében. Ennek oka, hogy az infrastruktúrával ellátott

területek, amennyiben az alpinfrastruktúrához megfelelő szolgáltatási, valamint humánerőforrás háttér is párosul, a gazdaságfejlődés új gócpontjait jelenthetik (pl. Nyíregyházi, Mátészalkai járás).

Szabolcs-Szatmár-Bereg megye, illetve határmenti járásai (Csengeri, Záhonyi, Fehérgyarmati) számára kitörési pontot, egyik kiemelkedő adottságuk, a stratégiai elhelyezkedésük jelenthet. A jövőben nagy jelentősége lehet a határátkeléshez, árutovábbításhoz, raktározáshoz kapcsolódó logisztikai tevékenységek összekapcsolódásának.

HIVATKOZÁSOK

Brugger, E. A. (1986): Endogenous development. A concept between utopia and reality. In: Bassand-Gbrugger-Bryden-Friedman-Stuckey (eds), *Self-reliant development in Europe*. Gower Publishing Ltd., Andershot, Hamshire, 35-58.

Christaller, W. (1933): *Die zentralen Orte in Süddeutschland*. Jena

Falus, I. & Ollé, J. (2008): *Az empirikus kutatások gyakorlata*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest

Illés, I. (2008): *Regionális gazdaságtan – Területfejlesztés*. Típotex Kiadó, Budapest, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem

Jánosa, A. (2006): *Adatelemzés számítógéppel*. Perfekt Kiadó, Budapest

Káposzta, J. (2007): *Regionális gazdaságtan*. DE Kiadó, Debrecen

Káposzta, J. & Tóth, T. (2013): *Regionális és vidékfejlesztési ismeretek*. Debreceni Egyetem Gazdálkodástudományok Centruma https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2011-0029_de_regionalis_es_vidékfejlesztési_ism_elmelet/adatok.html, 2022. 01.29.

Ketskemény, L. & Izsó, L. (2005): *Bevezetés az SPSS programrendszerbe. Módszertani útmutató és feladatgyűjtemény statisztikai elemzésekhez*. ELTE Eötvös Kiadó, Budapest

Király, Zs. (2009): *Regionális gazdasági-társadalmi folyamatok Északkelet-Magyarországon*. Ph.D értekezés, Szent István Egyetem, Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola, Gödöllő

Kozut.hu (2020): Országos közúthálózat útkategóriánkénti megoszlása. <https://www.kozut.hu/kozerdeku-adatok/orszagos-kozuti-adatbank/az-allami-kozuthalozatrol/>, 2022. 03. 10.

KSH Évkönyv (2019): *Állami közutak és kerékpárutak hossza Szabolcs-Szatmár-Bereg megye járosaiban*

Makszim, Gyné. (2019): A vállalászási térszerkezetet középpontba állító telephelyelméletek kritikai értékelése. In: Kovács Zoltán; Minya Károly (szerk.) *Inter- és multidiszciplináris kutatások a Nyíregyházi Egyetemen*, Nyíregyháza, Magyarország, Nyíregyházi Egyetem, pp. 161-171., 11.

Rechnitzer, J. (1990): Szempontok az innovációk térbeli terjedésének kutatásához. MTA RKK, Pécs, 48-62.

Stöhr, W. B. (1987): A területfejlesztési stratégiák változó külső feltételei és az új koncepciói. *Tér és Társadalom*, 1, 96-113.

Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Területfejlesztési Koncepció elfogadásáról szóló 106/2020. (XII.10.) önkormányzati határozat

Tanács (EU, Euratom) 2020/2093 rendelete (2020. december 17.)

Weber, A. (1909): *Über der Standort der Industrien*.

TELEPHELYVÁLASZTÁSI MOTIVÁCIÓK A GYŐR PEREMTERÜLETEIN ELHELYEZKEDŐ VÁLLALATOK KÖRÉBEN

HORVÁTH PATRÍCIA

PhD hallgató

Széchenyi István Egyetem, Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola

horvath.patricia@sze.hu

PONGRÁCZ ATTILA

Egyetemi docens, tanszékvezető, dékán

Széchenyi István Egyetem, Apáczai Csere János Kar, Bölcsészettudományi és

Humánerőforrás-fejlesztési Tanszék

pongracz.attila@sze.hu

KECSKÉS PETRA

Adjunktus

Széchenyi István Egyetem, Apáczai Csere János Kar, Nemzetközi Tanulmányok és

Kommunikáció Tanszék

kecskes.petra@sze.hu

Absztrakt

A szuburbanizációs folyamatoknak két aspektusáról számol be a szakirodalom: a lakosság szuburbanizációja mellett a vállalatok peremvidékekre történő települése is megfigyelhető. Jelen tanulmány a relatív dekoncentráció mögött húzódó tényezőket kívánja feltárni, annak kizárólag gazdasági aspektusára fókuszálva. A kutatás két részből tevődik össze: szekunder és primer adatok feldolgozásával fő célunk a gazdasági tevékenységek szuburbanizációjának, annak előnyeinek és hátrányainak bemutatása, melyet egy primer kutatás eredményeinek ismertetése követ. A vizsgálat során a győri agglomeráció peremterületein elhelyezkedő vállalatok felkeresése feltáró interjúk formájában valósult meg. A vizsgálat a gazdasági egységek telephelyválasztása mögött rejlő motivációik, attitűdök és a szuburbán területeken való elhelyezkedésükhöz kapcsolódó és érzékelhető előnyök és hátrányok feltárására irányult. A tanulmány az elkészített interjúk bemutatásával hozzájárul a gazdasági szuburbanizáció magyar viszonylatokban történő kutatásával foglalkozó szakirodalmak bővítéséhez.

Kulcsszavak: gazdasági szuburbanizáció, telephelyválasztás, agglomeráció, kis- és középvállalkozások

Abstract

In the literature, there are two aspects of suburbanization: in addition to the suburbanization of the population, the settlement of companies on the peripheries can also be observed. This study seeks to explore the factors behind relative deconcentration, focusing only on its economic aspect. The research consists of two parts: by processing secondary and primary data, our main goal is to present the suburbanization of economic activities, its advantages and disadvantages, followed by the presentation of the results of the empirical research. During the research, we visited the companies located on the periphery of the agglomeration of Győr, using exploratory interviews. The aim of the study was to explore the motivations, attitudes behind the location choice, the advantages and disadvantages of the suburban location of enterprises. By presenting the interviews, the study contributes to the literature dealing with the research of economic suburbanization in Hungarian context.

Keywords: firm suburbanization, location theory, agglomeration, small and medium-sized enterprises

1. BEVEZETÉS

A globalizációs folyamatok hatására átszerveződő térbeli munkamegosztás következtében vitathatatlanná vált a lokalizáció vizsgálatának fontossága. A vállalatok nem véletlenszerűen választanak telephelyet, hanem a közgazdaságtan elméletei szerint számos tényezőt figyelembe vesznek: az erőforrásokat, az előállítandó terméket/szolgáltatást és a piacot. Ezen tényezők mellett felértékelődik a térbeli elhelyezkedés, azaz a 'Hol?' kérdés vizsgálata is (Lengyel 2021). Bebizonyosodott, hogy a vállalatok letelepedésében törvényszerűség mutatható ki. A vállalatok telephelyválasztását befolyásoló tényezőket kívánják feltárni, kategorizálni a telephely elméletek, megmutatják, hogy egy adott gazdasági tevékenység miért az adott településre települt (Lengyel 2003; Lengyel & Rechnitzer 2004; Legros et al. 2016).

A területi munkamegosztás megjelenését követően elterjedő városok fejlődése nem egyenletesen, lineárisan előrehaladó, hanem létükben egyfajta ciklikusságot lehet felfedezni. Az urbanizációs folyamatok nem csak azt eredményezték, hogy napjainkban városi

környezetben él a világ népességének több mint fele, hanem átalakította életmódunkat, utazási szokásainkat és munkahelyeinket is (Ritchie & Roser 2018). A jelenleg is zajló szuburbanizációnak két aspektusa van: lakossági és gazdasági. Jelen tanulmány fókuszában a gazdasági tevékenységek relatív dekoncentrációja áll.

A tanulmány első részében hazai és nemzetközi szakirodalmak szintetizálása során áttekintésre kerül a gazdasági szuburbanizáció, annak fogalma, általános jellemzői, előnyei és hátrányai bemutatása keretében. Ezt az empirikus kutatás eredményeinek ismertetése követi, melyben választ kapunk a győri agglomerációban elhelyezkedő vállalatok telephelyválasztási motivációjáról és a szuburbán térségek hatásairól.

2. A SZUBURBANIZÁCIÓ GAZDASÁGI VONATKOZÁSA

A szuburbanizáció két aspektusáról számol be a szakirodalom: a lakosság és a gazdaság relatív dekoncentrációjáról (Hardi 2002, 2015). Jelen tanulmány kizárólag a gazdasági megközelítésre fókuszál.

Amellett, hogy a szuburb területeken megnövekedett a lakosok száma, megindult a gazdasági tevékenységek peremterületekre, vidékekre történő kiköltözése is (Enyedi 1984; Koós 2004; Kovács 2017). Az ezredfordulót követően felgyorsult a gazdasági tevékenységek dekoncentrációja, amelyre egyre nagyobb figyelmet fordít a szakirodalom (például White 1976, 1999; Hardi 2002; Crane & Chatman 2003; Koós 2004, 2010; Tóth & Koós 2004; Kovács 2017; Nilsen et al. 2020). A téma kutatásának fontossága a tevékenységek térbeli átrendeződését formáló erejében rejlik, mely megváltoztatta az ingázási viszonyokat, az önkormányzatok mozgásterét, a szakképzést, a közlekedési infrastruktúrát és a működési feltételeket (Koós 2004, 2010; Tóth & Koós 2004).

3. A GAZDASÁGI TEVÉKENYSÉGEK DECENTRALIZÁLÁSÁNAK MOZGATÓRUGÓI

Bár a városi környezet számos, nem transzferálható előnnyel rendelkezik, napjainkban a gazdaság decentralizáltságát segíti a távmunka, az otthoni munkavégzés és az online eszközök (például Google Meet, Microsoft Teams, Skype) elterjedése, melyeknek köszönhetően a telephelyválasztásnál a munkaerő elhelyezkedése, mint motiváló faktor jelentősége csökken (IMS Relocation 2019).

A vállalatok decentralizálásának egyik fő mozgatórugója a munkavállalók ingázásának csökkentése, mellyel bérmegettakarításokat érhetnek el. Ez azonban számos komplikációt hordoz

magában, a gazdasági szuburbanizáció csak tovább növeli az ingázási távolságokat, ugyanis, ha egy családban több egyén is dolgozik, egyes esetekben lehetetlen számukra olyan helyre költözni, ahol mindenkinek közel van a munkahelye. Illetve nem ez a legfontosabb motiváló tényező a lakóhely kiválasztásakor, ennél előrébb való többek között a környezet, a kedvező vételárak és a szolgáltatások közelsége (White 1999; Hardi 2002; Crane & Chatman 2003). A gazdasági tevékenységek szuburbanizációjának másik oka lehet a munkaerő-kínálat kiszélesítése. Ugyanis, ha egy vállalat áthelyezi telephelyét a városközponton kívülre, távolabbról is tud munkavállalókat felvenni, akiknek ez a munkahely közelebb lesz, mint maga a város. Szintén mozgatórugóként léphet fel a közlekedési struktúra fejlődése – melyre tekinthetünk a szuburbanizáció okaként, de hatásaként is (Koós 2004) –, különösen az autópályák és a gyorsforgalmi utak kiépülése, melyek mellett megfigyelhető a vállalatok koncentrálódása (Brueckner 2000; Izsák 2001; Szilassi 2013; Kovács 2017).

A gazdasági tevékenységek városközpontokban történő koncentrálódásának, illetve szuburbanizációjának előnyeiről és hátrányairól szóló eredmények és vélemények megoszlanak, ugyanis ezek függenek a vállalat méretétől, munkaerő-igényétől, vevői körétől és a tevékenység típusától is. A következőkben bemutatásra kerül ezek lehetséges csoportosítása a vonatkozó szakirodalmak szintetizálása révén.

Bár a városközpont számos előnnyel rendelkezik, a szuburbanizációs folyamat részét képező gazdasági tevékenységek térbeli szétterjedése egyre magasabb arányban jelenik meg. Ugyanis a városközponttól való távolsággal csökkennek az ingatlan- és a földárak, az adóköltségek, illetve kevesebb a szabályozás. A vállalatok nagyobb területen tudnak terjeszkedni és jóval magasabb a fejleszhető területek aránya, mint a városokban. A megközelíthetőség javul, hiszen a munkavállalók és a beszállítók is elkerülhetik a városi torlódásokat (White 1999; Crane & Chatman 2003; IMS Relocation 2019). Az alacsonyabb áruszállítási díjak általi költségmegtakarításokat a munkavállalók bérére tudják fordítani, ezzel is bővítve a munkaerő-kínálat körét (White 1976). A külvárosi területek további előnye a sok esetben ingyenes parkolási lehetőség. A szuburb életforma napjainkban felértékelődött a COVID-19 járvány következtében, ugyanis az emberek kerülik a magas népsűrűségű területeket, azonban ezen jelenség lehet, hogy csak átmeneti (Catalano 2020). Végül, a főként teherautó-szállításra támaszkodó vállalatok számára nagy előnyt jelent, ha a város szélére, a vasút vagy az autópálya mellé telepedhetnek (Brueckner 2000).

A gazdasági szuburbanizáció azonban nem mindig jár együtt alacsonyabb költségekkel, ugyanis a városközponttól való távolság a munkaerő-kínálat csökkenésével párosulhat, amelyet a vállalatok a bérek növelésével próbálnak meg kompenzálni (White 1976). Ugyancsak a

távolság miatt a gyalogosan bejárható területek csökkennek és kevesebb a tömegközlekedési lehetőség, ezek pedig vásárlók elvesztésével is járhatnak (IMS Relocation 2019). Tekintve, hogy a vállalat messzebb helyezkedik el a többiektől, számos hatástól eshet, melyek a hatékonyságának, termelékenységének csökkenésével járhatnak (White 1999). A következő táblázat (1. táblázat) a gazdasági dekoncentráció előnyeit és hátrányait foglalja össze.²¹

1. táblázat A gazdasági szuburbanizáció előnyei és hátrányai

Előnyök	Hátrányok
<ul style="list-style-type: none"> - Alacsonyabb telek- és ingatlan költségek - Nagyobb földterület - Alacsonyabb közlekedési és szállítási költségek - Jobb megközelíthetőség - Kedvezőbb adózási feltételek - Mérsékelt bűnözés - Kevesebb szabályozás - Alacsonyabb lakhatási költségek - Alacsony népsűrűség 	<ul style="list-style-type: none"> - Kevés munkaerő - Minimális gyalogos forgalom - Kevés tömegközlekedési lehetőség - Ügyfelek távol vannak - Termékenység csökkenhet

Forrás: saját szerkesztés a szövegben feltüntetett források alapján

4. A KUTATÁS MÓDSZERTANA

A hazai és nemzetközi szakirodalmat alapul véve, két mélyinterjú keretében, nyílt és zárt kérdések alkalmazásával célunk feltárni a megkérdezett vállalatok telephelyválasztása mögött meghúzódó indokokat, illetve a győri agglomeráció peremvidékén való elhelyezkedéssel járó előnyöket és hátrányokat. Kutatásunkban a szuburb területek lehatárolása az ENSZ (Egyesült Nemzetek Szervezete) által megfogalmazott definíció alapján történt, „mely a közigazgatási határoktól függetlenül” (Nemes Nagy 2005, 272) létrejövő beépített területet tekinti agglomerációnak. Ezt követve, a központi terület – jelen esetben Győr – körül elhelyezkedő települések lesznek a szuburbán területek.

A szakirodalom széleskörben kutatta a telephelyválasztás mögött meghúzódó motivációs tényezőket (például Lengyel 2003; Lengyel & Rechnitzer 2004), melyek

²¹ A helyszínválasztásnál nem csak a legideálisabb működési környezetet vesszük figyelembe, hanem várospolitikai szempontokat is, mint a települések egyéb adottságai, a környezetvédelmi és a helyi építési jogszabályok (Levinson 1996; Rodrigue et al. 2013). Ezen befolyásoló tényezőkkel azonban terjedelmi és a tanulmány központi témája révén nem foglalkozunk.

felhasználásával készítettük el az interjú vázát. A Procomtec Kft. gazdasági vezetőjével és a HRC-Europe Kft. ügyvezetőjével készített interjú rámutatott arra, hogy a telephelyválasztáskor leggyakrabban mérlegelt faktorok eltérő mértékben befolyásolják a vállalatokat, azok tevékenységétől és méretétől függően. Kihangsúlyozandó azonban, hogy a minta nagyságát (n=2) tekintve, nem vonható le általános következtetés a Győr környéki vállalatok attitűdjére vonatkozóan.

5. AZ EMPIRIKUS KUTATÁS EREDMÉNYEI

A 2010-ben megalakult, főként szerszámgyártással és műszaki tanácsadással foglalkozó Procomtec Kft. kezdetben két helyen – Győrben és Écsen –, jelenleg pedig kizárólag Écsen folytatja tevékenységét és mindegyik telephely kiválasztása mögött más indokok húzódnak meg. 2017-ig a győri épületben adminisztratív tevékenységek folytak, Écsen pedig bérleményben dolgoztak, majd az iroda és a műhely is egy épületbe költözött. A vegyestermékkörű nagykereskedelemmel foglalkozó HRC Europe Kft. 2006-ban jött létre és végül Vámoszabadit választották telephelyüknek. Lévén, hogy a győri agglomerációban található mindkét vállalat tulajdonosainak lakóhelye, így adott volt, hogy a térségben alapítják meg a cégeket. A HRC Europe Kft. emellett kiemelte még a térség infrastruktúrájának, illetve az igényes környezet fontosságát. A peremterületet pedig annak alacsonyabb költsége, kedvezőbb adózási feltételei, a munkavállalók elhelyezkedése és a nagyobb terület miatt választották. Jelen tanulmányban a két interjú elemzésére párhuzamosan kerül sor, ugyanis a két vállalat a legtöbb esetben azonos válaszokat adott.

A szakirodalomban (Lengyel 2003; Lengyel & Rechnitzer 2004) feltüntetett faktorok befolyásoló mértékét tekintve elmondható, hogy a legtöbb nem játszott szerepet a két vállalat telephelyválasztásakor. A nyersanyagok, a szállítási költségek, a határ közelsége nem jelentek meg, mint motiváló tényezők. Ennek hátterében a nyersanyagok mobilitása (Lengyel 2003), a főként külföldi beszállítók alkalmazása és a Gillespie és szerzőtársai (2001) által írt tanulmányban is olvasható „távolság halála” elnevezésű jelenség áll. Ennek következményeként már nem számít, hogy egy vállalat hol helyezkedik el, a nyersanyag lelőhelyekhez közel vagy azoktól távol, hiszen a szállítási költségekben egy országon belül sem találunk már nagy különbségeket. Így a megfelelő logisztikának, illetve a közlekedési infrastruktúrának nagyobb szerepe van. Ezek mellett az interjúalanyok nem tekintik az alacsonyabb közlekedési és szállítási költségeket a szuburb területekkel járó előnynek sem.

A vállalatok letelepedésekor már nagyobb jelentősége volt a helyi munkaerőpiacnak és annak, hogy a munkavállalóknak ne kelljen sokat ingázni. Előbbi nem befolyásolta döntő mértékben a HRC Europe Kft. választását, mert a számukra szükséges munkaerőt nehéz megtalálni, nincs helyben szakképzés, a betanítás szempontjából pedig indifferens a földrajzi elhelyezkedés. A Procomtec Kft. számára viszont döntő szerepe volt a helyi munkaerőpiac jellemzőinek, mint a munkaképes korúak száma, végzettségük és szakmai tapasztalatuk. Kijelenthető, hogy az agglomerációból fakadó 'labour market poaching' jelenség jobban érvényesül, mint annak pozitív párja, a 'labour market pooling'. Azaz, az agglomeráció jelenléte nem járul hozzá a könnyebb toborzáshoz, hanem inkább megnehezíti azt, lévén, hogy kisebb létszámot foglalkoztató vállalkozásokról van szó, így a győri ipari parkban található nagyobb vállalatok versenyképtelenebbé teszik őket és elszívják előlük a munkaerőt.

Lévén, hogy Győr egy agglomerációs település, itt is megjelennek a különböző agglomerációs hatások, melyeket a szakirodalom a nyersanyag és a munkaerő mellett ugyancsak fontos mérlegelési szempontnak tekint (Lengyel 2003; Lengyel & Rechnitzer 2004). Azonban a lokalizációs előnyt generáló hasonló vagy azonos tevékenységet végző vállalatok közelsége ugyancsak közömbös volt a telephely kiválasztásakor. Ezzel szemben a térség gazdasági sokszínűsége – mely az urbanizációs előnyök kiváltója – már nagyobb jelentőséget kapott a letelepedéskor.

A peremterületen történő elhelyezkedés maga után vonzza, hogy Győr és az adott település jellemzőit is szem előtt kell tartani a telephely kiválasztásakor. Az interjúk során bebizonyosodott, hogy a két terület ugyanolyan mértékben befolyásolta a döntést. Győr infrastruktúrája eltérő jelentőséget kapott a két vállalat esetében, míg a Procomtec Kft. számára motiváló faktorként jelenik meg a város közlekedési csomópont jellege, addig a HRC Europe Kft. esetében ez indifferens volt. Míg a megyeszékhely fejlettsége igen, addig az oktatás színvonala és az egyetem jelenléte nem volt nagy hatással a telephelyválasztásra. Ezek befolyásoló jellege ugyanis nagyban függ a vállalat tevékenységétől és méretétől.

Az adott települések – Vámoszabadi és Écs – jellemzői ennél nagyobb szerepet töltek be a letelepedéskor. Mint az az interjú elején is kiderült, az ingatlan, annak ára és mérete volt az egyik fő szempont a telephely kiválasztásakor. A tevékenységek elvégzéséhez itt nagyobb teret tudnak felhasználni és olcsóbban is, ami fontos szempont a költségmegtérülés szempontjából. A győrinél nagyobb szerepe volt a helyi infrastruktúra és a térség kommunikációs és technológiai fejlettségének. Az utak minősége, a megközelíthetőség, az áram-, víz- és gázellátás, illetve az internetkapcsolat rendkívül fontos a vállalatok számára, főként azok azonnali rendelkezésre állása. A két helység önkormányzata eltérő mértékben, de

befolyásolta a két vállalatot. A győri támogató légkör mellett, átláthatóságuknak és kisebb létszámuknak köszönhetően a vámoszabadi és az écsi önkormányzat nagyobb jelentőséggel bírt. Az adott település egészségügyi ellátottsága, illetve a közösségi szolgáltatások – mint a bevásárlóközpontok vagy az éttermek – jelenléte nem jelent meg, mint motiváló faktor, elsősorban azok hiánya miatt. Ami viszont nagyban befolyásolta a vállalatok letelepedését az a térség biztonsága, elsősorban a munkavállalók közérzete, illetve a vevők értékének megőrzése miatt. Ezt a peremvidékek előnyeként is fel lehet tüntetni, mellyel az interjúalanyok egyetértettek.

A szakirodalomban olvasható előnyökkel és hátrányokkal, melyek a szuburbán területeken történő elhelyezkedésből fakadnak a tulajdonosok csak részben értettek egyet. Szerintük az alacsonyabb telek- és ingatlan költségek, a nagyobb földterület, a jobb megközelíthetőség valóban a peremterületekkel járó előnyök közé sorolhatók. Kiemelendő azonban, hogy ez a térségtől is függ: míg egy budapesti szuburb terület a felértékelődést követően drágább lehet, addig ez a tendencia Győrben még nem jelent meg. A kevesebb szabályozást illetően nem volt egyetértés a válaszok között. Az egyik vállalat vezetője úgy véli, hogy a peremvidékre ez nem jellemző, hiszen a különböző szabályozások megalkotása nem önkormányzati, hanem központi feladat. A Procomtec Kft. az interjú során elhangzott pozitív tényezőket még kiegészítette a szuburb területek családi hangulatával, a nem ipari jellegével és a jobb levegőminőséggel. A szakirodalomban olvasható hátrányokkal nem értettek egyet a vállalatok. Kiemelték, hogy ezek nagyban függenek a tevékenység jellegétől, illetve ezeket kiegészítették azzal, hogy kisebb munkákat nem fognak elvinni a megyeszékhelytől messzebb, a különböző szolgáltatások (bank, ügyvéd) nem találhatók meg helyben és a villany-, gáz-, telefon- és internet-ellátottság is alacsonyabb a peremvidékeken.

6. ÖSSZEGZÉS

A szakirodalomi áttekintés és a feltáró mélyinterjúk révén is bebizonyosodott, hogy a telephelyválasztás mögött meghúzódó motivációs faktorok eltérő jelentőséggel rendelkeznek a vállalatok tevékenységi körének köszönhetően és eltérően érinti őket a gazdasági szuburbanizáció jelensége is.

Általánosságban elmondható, hogy amíg a gyártócégek profitálhatnak a külvárosi telephely adta előnyökből, addig a szolgáltató vállalatok számára jobban megéri a városközpontban maradni, hiszen számukra az ügyfelek közelsége a legfontosabb (White 1999). Ugyanakkor – ahogy a primer kutatás is bizonyította – nem a tevékenységi profil az

egyetlen befolyásoló tényező, hanem a vállalat mérete, ügyfélköre, illetve a beszállítók is. Így, ezen tényezők figyelembevétele is nélkülözhetetlen a szakirodalomban feltüntetett motivációs tényezők vizsgálatakor. A kutatás alanyaiként szolgáló vállalatok főként szerszám- és alkatrészgyártással foglalkoznak, melynek következtében a peremvidékeken való elhelyezkedés előnyösebb, hiszen számukra a telephely nagysága, az infrastruktúra fejlettsége, az ingatlan költséghatékonysága sokkal nagyobb jelentőséggel bír, mint a fogyasztók közvetlen közelsége. Napjainkban az ügyfélkör, illetve a beszállítók közelsége sem tartozik már az elsődleges szempontok közé, hiszen például a HRC Europe Kft. főként külföldön, 35 országban értékesít és nagyrészt külföldi beszállítói vannak, így ezek indifferens tényezőkké váltak a telephely kiválasztásakor.

Tekintve, hogy a kutatásban két vállalatról szerzett információk kerültek feldolgozásra, nem lehet általánosítani az eredményeket. Annak érdekében, hogy az egész agglomerációra kiterjedő következtetéseket tudjunk levonni, jövőbeli célunk a vizsgálatba bevont vállalatok számának jelentős növelése.

HIVATKOZÁSOK

- Brueckner, J. K. (2000). Urban Sprawl: Diagnosis and Remedies. *International Regional Science Review* 23(2): 160–171. <https://doi.org/10.1177/016001700761012710>
- Catalano, D. (2020). *The Benefits of Suburban Office Locations*. <https://ioptimizerealty.com/blog/the-benefits-of-suburban-office-locations>, 2022.01.03.
- Crane, R. & Chatman, D. G. (2003). As Jobs Sprawl, Whither the Commute? *Access Magazine* 1(23): 14–19.
- Enyedi Gy. (1984). *Az urbanizációs ciklus és a magyar településhálózat átalakulása*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Gillespie, A., Richardson, R. & Cornford, J. (2001). Regional Development and the New Economy. *EIB Papers* 6(1): 109–131.
- Hardi T. (2002). Szuburbanizációs jelenségek Győr környékén. *Tér és Társadalom* 14(3): 57–83. <https://doi.org/10.17649/TET.16.3.1980>
- Hardi T. (2015). A munkaügyi ingázás területi mintái Észak-Dunántúlon. *Területi Statisztika* 18(2): 122–141.
- IMS Relocation (2019). *City or Suburb? Pros and Cons for Businesses Considering a Move*. <https://www.imsrelocation.com/city-or-suburb-pros-and-cons-for-businesses-considering-a-move/>, 2022.01.03.

- Izsák É. (2001). Szuburbanizáció és gazdasági fejlődés: Budaörs, a legsikeresebb magyar város. *Regionális Tudományi Tanulmányok* 5: 35–51.
- Koós B. (2004). Adalékok a gazdasági szuburbanizáció kérdésköréhez. *Tér és Társadalom* 18(1): 59–71. <https://doi.org/10.17649/TET.18.1.931>
- Koós B. (2010). A gazdasági tevékenységek agglomerálódása egy vállalatdemográfiai modell tükrében. *Tér és Társadalom* 24(1): 51–64.
- Kovács Z. (2017). Városok és urbanizációs kihívások Magyarországon. *Magyar Tudomány* 178(3): 302–311.
- Legros, D., Brunelle, C. & Dubé, J (2016). Location Theories and Business Location Decision: A Micro-Spatial Investigation of a Nonmetropolitan Area in Canada. *The Review of Regional Studies*, 46: 143–170.
- Lengyel I. (2003). *Verseny és területi fejlődés: Térségek versenyképesség Magyarországon*. Szeged: JATEPress.
- Lengyel I. (2021). *Regionális és városgazdaságtan*. Szeged: Szegedi Egyetemi Kiadó.
- Lengyel I. & Rechnitzer J. (2004). *Regionális gazdaságtan*. Budapest–Pécs: Dialóg Campus Kiadó.
- Levinson, A. (1996). Environmental Regulations and Manufacturers Location Choices: Evidence from the Census of Manufactures. *Journal of Public Economics*, 62: 5–29.
- Nilsen, Ø. L., Tørset, T., Díez-Gutiérrez, M., Cherchi, E. & Andersen, S. N. (2020). Where and Why Do Firms Choose to Move? Empirical Evidence from Norway. *Journal of Transport and Land Use* 13(1): 207–225. <https://doi.org/10.5198/jtlu.2020.1424>
- Ritchie, H. & Roser, M. (2018). *Urbanization*. <https://ourworldindata.org/urbanization>, 2022.01.06.
- Rodrigue, J.-P., Comtois, C. & Slack, B. (2013). *The Geography of Transport Systems*. 3. kiadás. Abingdon: Routledge.
- Szilassi P. (2013). A modern életforma szerepe a városi környezet állapotának változásában. In: Szilassi P. & Ronczyk L. (szerk.). *Városökológia, Településinformatika*. http://eta.bibl.u-szeged.hu/1331/1/varosokologia_telepulesinformatika.pdf, 2022.01.02., pp. 103–08.
- Tóth K. & Koós B. (2004). Párhuzamos történetek? Lakóhelyi és gazdasági szuburbanizáció a '90-es években. In: Barton G., Dormány Gábor & Kovács F. (szerk.). *Táj, tér, tervezés*. Geográfus Doktoranduszok VIII. Országos Konferenciája, 2004. szeptember 4–5., Szeged. http://geography.hu/mfk2004/mfk2004/phd_keret.html, 2022.01.02.
- White, M. J. (1976). Firm Suburbanization and Urban Subcenters. *Journal of Urban Economics* 3(4): 323–343. [https://doi.org/10.1016/0094-1190\(76\)90033-4](https://doi.org/10.1016/0094-1190(76)90033-4)

White, M.J. (1999). *Urban areas with Decentralized Employment: Theory and Empirical Work*. Handbook of Regional and Urban Economics 3: 1376–1412. [https://doi.org/10.1016/S1574-0080\(99\)80005-4](https://doi.org/10.1016/S1574-0080(99)80005-4)

**VEZETŐI STÍLUS ELMÉLETBEN ÉS GYAKORLATBAN,
VIZSGÁLATOK EGY SZÁLLODÁBAN**

**LEADERSHIP STYLE IN THEORY AND PRACTICE.
SURVEY IN A HOTEL**

OLVASZTÓ ZSÓFIA

Ügyvivő szakértő

Debreceni Egyetem, Tudományos Igazgatóság

olvaszto.zsofia@unideb.hu

JUHÁSZ CSILLA

Egyetemi docens

Debreceni Egyetem, Vezetés és Szervezéstudományi Intézet

juhasz.csilla@econ.unideb.hu

Absztrakt

A szervezetnél alkalmazott vezetési stílus hat a munkahelyi légkörre, a munkavállalók teljesítményére, ezáltal pedig a szervezet teljesítményére is. Témánk vizsgálata egy szálloda esetében kifejezetten hasznos lehet, mert a személyzet alapján is értékelik a vendégek a szállodát. Vajon a gyakorlatban mennyire ismerik a vezetők és a beosztottjaik a vezetési stílust, annak fogalmát, alkalmazását, hatását. Egy négy csillagos szállodánál vizsgáltuk a vezetési stílust vezetői és beosztotti szemszögből, interjú és kérdőív segítségével. Eredményeink szerint a szálloda dolgozói megfogalmazni ugyan nem tudták mi a vezetési stílus, de fontosnak gondolják, igénylik a megfelelő vezetési stílust. A beosztottak a vezető személyiségét és szakmai tapasztalatát vélik meghatározónak. A megfelelően alkalmazott vezetési stílus számos előnnyel jár egy szervezet mindennapjaiban. „A tanulmány az EFOP3.6.3-VEKOP-16-2017-00007-„Tehetségből fiatal kutató” - A kutatói életpályát támogató tevékenységek a felsőoktatásban projekt támogatásával készült.”

Kulcsszavak: vezetési stílus, vezetői – beosztotti vizsgálatok, szálloda

Abstract

The leadership style used at the organization affects the workplace atmosphere, the performance of employees, and thus the performance of the organization. Examining our topic at a hotel can be especially helpful because guests also rate the hotel based on the staff. In practice, how well do managers and their subordinates know the leadership style, its concept, application and impact. We examined leadership style at a four-star hotel, from a managerial and subordinate perspective using an interview and questionnaire. According to our results, the hotel staff did not know what the leadership style was, but they think it is important to demand the right leadership style. Subordinates consider the personality and professional experience of the leader to be decisive. A properly applied leadership style has many benefits in the day-to-day running of an organization.

Keywords: leadership style, managerial - subordinate examinations, hotel

1. BEVEZETÉS

A munkahelyi élményre talán a vezetői stílus van a legnagyobb hatással, hiszen nagyban hozzájárul a munkahelyi légkörhöz, az alkalmazottak teljesítményéhez és stressz szintjéhez is (Raffay-Danyi & Hajmász 2021). Ezért is nagyon fontos, hogy a vezetők olyan stílussal rendelkezzenek, amellyel hatékony munkára tudják ösztönözni az alkalmazottaikat. A munkaerő megtartása, valamint a vállalatok sikerességének növelése érdekében, érdemes foglalkozni a vezetési stílusokkal.

Kutatásunk célkitűzése, hogy megismerjük a vizsgált szálloda dolgozóinak attitűdjét a vezetési stílusról. A szálloda sikerességének egyik oka a kiváló személyzet, amelyet a vendégek folytonosan kiemelnek a szálloda értékelése során. A személyzet kiválósága nem csupán a szakértelmükben, hanem a szervezettségükben is rejlik, ahol megjelenik a vezetők szerepe. Ezért is kifejezetten fontos egy szálloda esetében, hogy megfelelő vezetési stílust alkalmazzanak a vezetők, hiszen az alkalmazottak teljesítményének befolyásolásával hozzájárulnak a szervezet sikerességének növeléséhez.

2. A VEZETÉSI STÍLUS

2.1. Fogalmak

A vezetési stílus fogalmára számos definíciót találhatunk, de nincs egy egységes verziója. A közös mégis bennük, hogy mindegyikben megfogalmazódik a hogyan kérdése. Folyamatosan

változik a vezetési stílushoz tartozó fogalom, alkalmazkodva a mai világ sajátos helyzetéhez és akár napról-napra alakulhatnak ki új trendek a vezetést illetően. Általánosságban el lehet mondani a vezetési stílusról, hogy az alkalmazottakra való hatás minőségére vonatkozik. Az egyik legismertebb hazai pszichológiai megfogalmazása Klein Sándorhoz (2002) köthető, szerinte azt a viselkedésmintát hívhatjuk vezetési stílusnak, amit a vezetők mások irányába mutatnak. Dienesné & Berde (2003) szerint a vezetési stílus fogalmát a hatalomgyakorlás módjával kötik össze. Szerintük mindazon módszerek és eszközök, amelyekkel egy vezető hat a beosztottjaira, a vezetési stílus definíciójához tartoznak. Itt a hangsúly nem a viselkedésmintán van, hanem a hatalomgyakorláson. A szervezetek sikerességéhez nagyban hozzájárulnak a jó vezetők. Főként azért számít ez, mert a vezetők azok, akiknek az alkalmazottakkal együtt kell dolgozniuk azonban, ha nincs közöttük jó kapcsolat, akkor az akár a szervezeti teljesítmény rovására is mehet. Dobák & Antal (2013) szerint a vezetési stílus annak a módja, amely során a szervezeti és egyéni célok összehangolásra kerülnek és ezt a vezetők tudják elérni a beosztottakra való közvetlen és személyes ráhatással. Az itt leírtak alapján elmondható, hogy az újabb megfogalmazás szerint is a vezetők és alkalmazottak közötti kapcsolatot tartják fontosnak, de a korábbival ellentétben itt már megjelent a vezetési stílus jelentősége is. Megállapíthatjuk, hogy a vezetési stílus egy nagyon tág fogalom, nehéz rá egy egységes definíciót találni, azonban annál fontosabb egy szervezet mindennapi életében. Minden vezető rendelkezik valamilyen vezetési stílussal, és általában a szervezetek mindegyikének van egyedi vezetési stílusa is.

2.2. Befolyásoló tényezők

Mely tényezők befolyásolhatják a vezetési stílust? A befolyásoló tényezők ismerete megkönnyítheti a saját vezetési stílus kialakításának, fejlesztésének folyamatát. Sok szempont alakítja mivel a vezetési stílus lényege az alkalmazottakra való hatás minősége, ezért hat a munka minőségének növelésére és a szervezetek sikerességének elérésére is. A vezetési stílust egy egyéniséget tükröző magatartásnak is nevezhetjük, amelynek alapja a vezető saját személyisége. A személyiség egy nem tudatosan kialakított része az egyénnek, amelyet a külső, környezeti hatások és a veleszületett képességek alakítanak. A vezető személyisége az egyik alappillére a későbbi vezetési stílus kialakulásának. (Dienesné & Berde 2003).

Fontos, hogy egy vezető ismerje az alkalmazottai személyiségtípusait is. A vezetésben az jelenti a nagy kihívást, hogy a különböző típusú embereket, hogyan tudja a vezető olyan módon befolyásolni, hogy a munkájuk összehangolt és eredményes legyen. A vezető és alkalmazottak közötti kommunikáció is lényegesen egyszerűbb két hasonló személyiségű ember között. Ezért jelent nagy kihívást, ha a csapatba a vezető alaptermészetétől nagyon eltérő

jellemű emberek is vannak, hiszen velük is ugyanolyan módon kell bánnia és ugyanazokat a feladatokat kell elvárnia tőlük is (McPheat 2010). A személyes készségek és a szakképzettség is jelentősen befolyásolják a vezetési stílust, amelyek nagymértékben meghatározzák, hogy az egyes helyzetekre hogyan reagál az illető. Ide tartozik a vezető kommunikációs készsége, valamint empátiája is. Ahhoz, hogy valaki jó vezetővé válhasson, szükség van megfelelő érzelmi intelligencia szintre. A vezetési stílust befolyásolja maga a szervezet is, ahol a vezető dolgozik, a beosztottak és a csoport, amit vezet, valamint a szervezet céljai és szükségletei is (Sipos et al. 2014).

2.3. Kontingenciaelméleti irányzat

A vezetési stílusokat régóta vizsgálják, az időben különböző módon csoportosították. Három fő irányzatot emelhetünk ki, ezek a tulajdonságelméleti irányzat, a magatartáselméleti irányzat, valamint a kontingenciaelméleti irányzat. A kutatás során a kontingencia-elméleti irányzatot vizsgáltuk. Az elmélet olyan vezetési stílus kialakítására törekszik, ami szituációs tényezőktől (kontingenciáktól) függ. A vezetési stílust a vezető közvetlen környezete határozza meg, ehhez négy tényezőt kell figyelembe venni, Ezek közül az első maga a vezető, az ő személyisége és stílusa. További tényezők még az alkalmazottak és a képességeik, hozzáállásuk, maga az elvégzendő feladat céljai és követelményei, valamint a feladat-környezet és annak értékei és előítéletei (Husti 2011).

A kontingenciaelmélet modelljei közül a Hersey - Blanchard modellel dolgoztunk. Ebben a modellben nagy jelentőséggel bír az alkalmazottak érettsége. A vállalati világban nagyon elterjedt, hiszen ez egy könnyen átlátható modell. Az alkalmazottak érettségének nagy szerep jut, mert nem mindegy mennyire képesek vagy hajlandóak elvégezni önállóan a kiszabott feladatokat. Hersey és Blanchard a kapcsolatorientáció és feladatorientáció dimenziók mentén határozott meg négy különböző vezetési stílust, amelyek a következők: Utasító, Elfogadtató, Bevonó, Delegáló vezetés (Szabolcsi, 2016). „A modell előnye, hogy világos iránymutatást ad a vezetési stílusok alkalmazására, ugyanis a nem megfelelően megválasztott vezetési stílus sikertelenséghez, kudarchoz vezethet. Ugyanakkor azt sem szabad elfelejteni, hogy a beosztottak érettsége változó (pl. új, kihívást jelentő feladat esetén alacsonyabb érettségi szintre csúszhat a beosztott), vagyis alkalmazása rugalmasságot igényel a vezetőtől (Dajnoki, 2015, 96).”

3. A VIZSGÁLATOK ANYAGA ÉS MÓDSZERE

A vizsgált szervezet egy hajdúszoboszlói négycsillagos szálloda volt. A szálloda a városi fürdőtől csupán 5 perc sétára található. 170 szobát és összesen 10 medencét üzemeltet, valamint rendelkezik egy külső rendezvényhellyel is. Rendkívül széles skálájú szolgáltatásokat kínál. Kelet-Magyarország egyik leghíresebb és legszínvonalasabb szállodája, a vendégek szavazatai alapján több évben is az Év Szállása díj nyertese.

Kutatásunkhoz az interjú és a kérdőívezés módszerét használtuk beosztotti és vezetői oldalról. A félig strukturált interjú a szálloda gazdasági igazgatójával zajlott. Az interjúvázlatban saját kérdéssort állítottunk össze, amelyben a kérdéseket a szekunder kutatásra, valamint Mrena et al. (2019), Keczer & Sente (2018) és Berde (2015) gondolataira alapoztuk. Az interjúvázlatban általános információk, vezetésre vonatkozó kérdések és a vezetési stílusokra vonatkozó kérdések szerepeltek.

A beosztotti oldal véleményét saját szerkesztésű kérdőívvel vizsgáltuk. Az abban szereplő kérdések főként feleletválasztós típusúak voltak, megjelent saját válasz beírására alkalmas kérdés, valamint Likert értékelőskálával rendelkező kérdés is. A kérdéseket az interjú eredményei alapján, Kara et al. (2013) és Alkhasawneh (2019) kutatásai, valamint a Proman Consulting (2021) cikke után fogalmaztuk meg. A kitöltés személyes módon, papír alapon folyt, a munkavállalók munkaidőben történő megkeresésével. A vizsgálat a szálloda legforgalmasabb időszakában, a főszezonban történt, a legmagasabb a foglalkoztatotti létszám elérése miatt. A szálloda minden részlegéről érkeztek válaszok, ennek ellenére a felmérés eredményeit csak a vizsgált mintára tekintjük igaznak.

3.1. A minta bemutatása

Az interjú alanya a gazdasági igazgató, aki pénzügy-számvitel szakon végzett, okleveles közgazdász. Már 2005 óta a szálloda egyik munkavállalója, és az évek során a szervezet egyik legfontosabb emberévé vált.

A kérdőívet 15 férfi, valamint 35 női munkavállaló töltötte ki, a szálloda minden részlegéről. A minta iskolázottságát tekintve a kitöltők között volt 8 általános vagy alacsonyabb iskolai végzettségű, valamint egyetemi diplomával rendelkező személy is, de legtöbbjüknek szakközépiskolai végzettsége van, ez 14 főt jelent. A szálloda egyes egységeire magasabb iskolai végzettség jellemző. A munkahelyváltogatások számát vizsgálva megállapítható, hogy a szálloda jelenlegi dolgozóinak nagyobb része, azaz 33 fő, nem az első munkahelyén dolgozik. 27 fő a száma azoknak, akik már 3 vagy annál több munkahelyváltáson vannak túl. A kérdőív kitöltői közül 42 fő beosztott volt. A vizsgálatban részt vettek a szálloda egyes részlegeinek

részlegvezetői is, pontosan 8 fő. A részlegvezetők a Cukrász, Étterem, Raktár, Mosoda, Könyvelés, Recepció, Karbantartás és Értékesítés részlegeket vezetik.

4. AZ EREDMÉNYEK BEMUTATÁSA

A vizsgálat során a szálloda dolgozóinak vezetési stílussal, mint fogalommal való ismeretére is választ kerestünk. A kitöltők közül 41 fő nyilatkozott úgy, hogy ismeri a fogalmat, vagy valamilyen formában már hallott róla. A kitöltők között szereplő 8 részlegvezető mindegyike úgy nyilatkozott, hogy ismeri a fogalmat. A gazdasági igazgató is hasonlóképpen nyilatkozott a fogalom ismeretét illetően, miszerint ismeri a fogalmat és tanult is róla, azonban a vezetési stílus típusokat nem tudna megnevezni.

A kitöltők nyilatkoztak arról, hogy fontosnak tartják-e, hogy milyen jellegű vezetési stílus van jelen a szervezet mindennapjaiban. A válaszadók közül 28 fő fontosnak tartja, hogy milyen vezetési stílus van jelen a szervezet mindennapjaiban. Ezzel szemben csupán ketten gondolták úgy, hogy nem lényeges a munkahelyi mindennapokban, valamint 20 fő tartózkodott a véleménynyilvánítástól. Ez az eredmény igazolja a gazdasági igazgató véleményét is, ő is kiemelte a vezetési stílus fontosságát, mivel elmondta, hogy meghatározó jelentőségűnek tartja kifejezetten a munkaerőállománnyal kapcsolatban. A dolgozóknak lehetőségük volt egyéni gondolataikat is megadni a vezetési stílus fontosságával kapcsolatban. Az előző kérdésre igennel felelő 28 főből csupán 14 fő fogalmazott meg szöveges választ a kérdésre. A szöveges választ megadóak azon személyek voltak, akik úgy nyilatkoztak, hogy ismerik a vezetési stílus fogalmát (12 fő) vagy hallottak már róla (2 fő). A kérdőív kitöltői között szereplő 8 részlegvezető közül csak 3 fő (Cukrász, Raktár és Mosoda részlegek vezetői) töltötte ki ezt a kérdést, annak ellenére, hogy mind a 8 fő úgy nyilatkozott a korábbi kérdések során, hogy ismeri a vezetési stílus fogalmát. A saját válaszok közül néhányat az 1. táblázat tartalmaz.

A gazdasági igazgató és a többi munkatárs véleménye hasonló. A gazdasági igazgató szerint a vezetési stílus kihat a munkavállalók teljesítményére. Ahogy a válaszokban olvasható, több helyen is megjelenik, a mindennapi munkavégzés befolyásolása, a munkahely légköre és az együttműködés. A szálloda munkavállalói tehát fontosnak látják a vezetési stílust, hiszen a beosztottakra és a munkahelyre való hatás mindkét helyen megjelent válaszként.

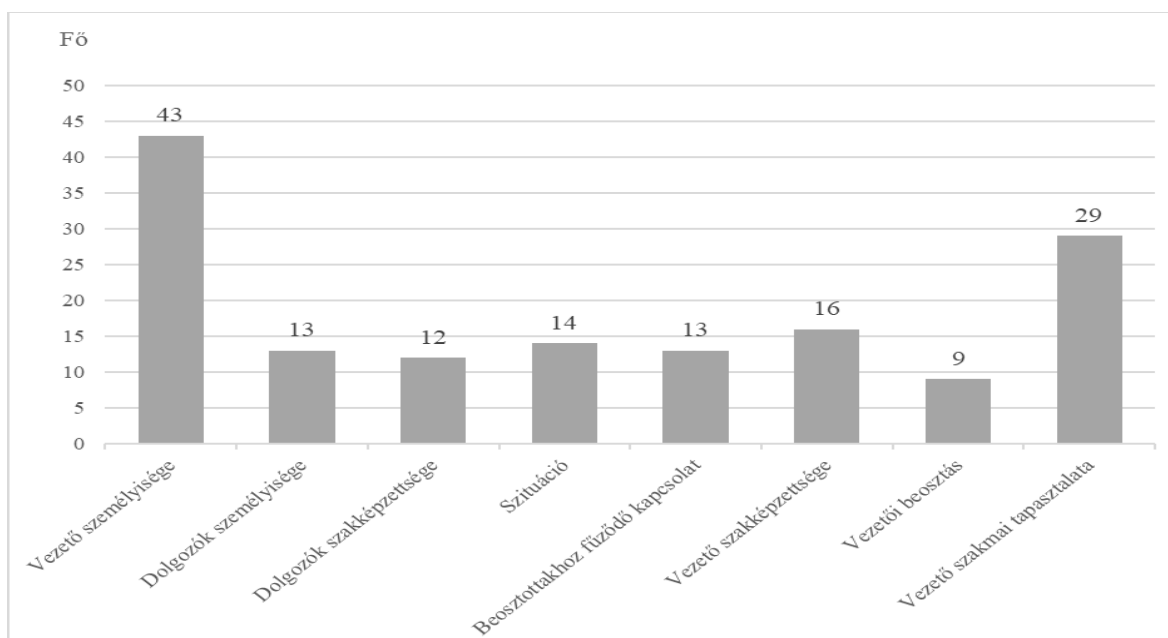
1. táblázat. Egyéni válaszok a vezetési stílusról

„Azért tartom fontosnak, mert akár meghatározhatja egy intézmény légkörét a beosztottakon keresztül.”
„Hogy a munka és a kommunikáció gördülékenyen menjen.”
„Együttérzés, empátia.”
„Befolyásolja a munkavégzést.”
„Megkönnyíti a mindennapi munkát.”
„Mert az befolyásolja a teljes légkört egy adott munkahelyen.”
„Stabilitást sugall, bizalmat ébreszt.”
„Az együttműködéshez, mindennapi munka elvégzéséhez, a munka zökkenőmentes lezajlásához nem mindegy milyen a vezetési stílus.”

Forrás: Saját vizsgálat (2021)

A vezetési stílus befolyásoló tényezőinek véleményezésekor a megkérdezettek több választ is megjelölhettek. A két legtöbb szavazatot kapott válasz a vezető személyisége és a vezető szakmai tapasztalata volt, ahogy az az 1. ábrán látható.

1. ábra: A vezetési stílust leginkább befolyásoló tényezők értékelése



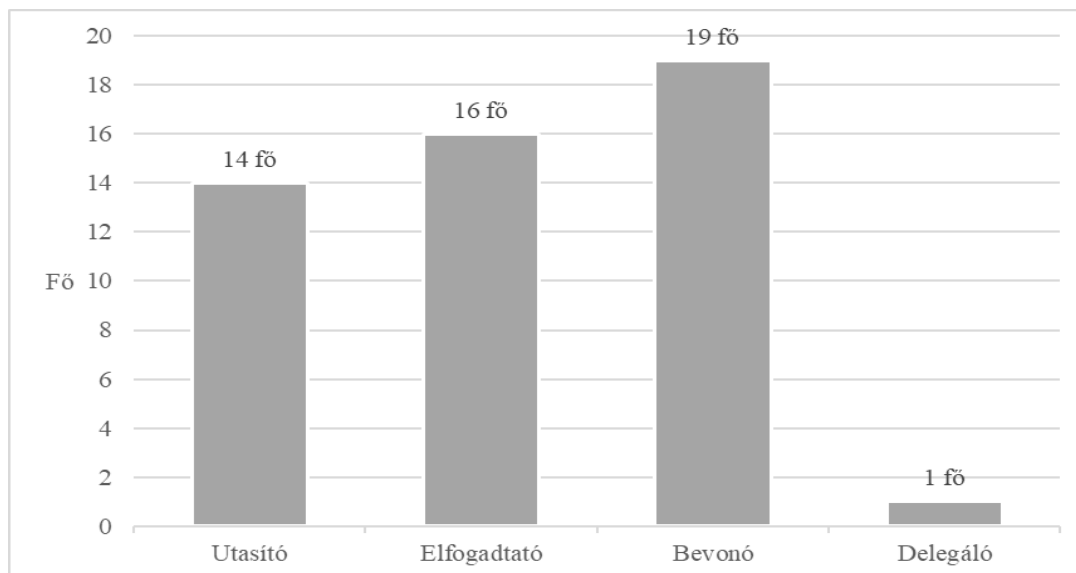
Forrás: Saját vizsgálat (2021)

Érdeemes kiemelni, hogy az 50 kitöltő közül 43 jelölte meg a Vezető személyisége választ. A gazdasági igazgatóval készült interjú során arra a következtetésre jutottunk, hogy

neki nagyon fontos, hogy jó vezető-beosztott kapcsolat legyen a szervezetben. Ehhez mérten emelte ki a vezető és a dolgozók személyiségét. Megemlítette még befolyásoló tényezőként a vezetői szakképzettséget és a tapasztalatot. A kérdőív kitöltőinek válaszait elemezve megállapítható, hogy a beosztottak a dolgozókra vonatkozó állításoknak kevesebb jelentőséget tulajdonítanak a vezetési stílus befolyásoló tényezőit illetően. Ahogy megfigyelhetjük a dolgozók és a felsővezető válaszai nagyrészt megegyeznek egymással, tehát hasonló gondolkodás figyelhető meg a vezetési stílust befolyásoló tényezőket illetően.

A kérdőív a felettesekre jellemző vezetési stílusra vonatkozó kérdéseit, a Hersey – Blanchard modell alapján fogalmaztuk meg, így a kontingenciaelméleti irányzatot vizsgáltuk. A kitöltőknek a felsorolt négy válaszlehetőség közül kellett egy olyan szót kiválasztani, ami leginkább illik a felettesükre.

2. ábra: A felettest leginkább jellemző vezetési stílus



Forrás: Saját vizsgálat (2021)

Az eredmények eléggé megoszlók, hiszen három válaszlehetőséget ugyanannyian jelöltek meg. Kiemelkedik az, hogy a „Delegáló” válaszlehetőséget csak egy fő jelölte. A gazdasági igazgatóval lefolytatott interjú során a „Bevonó” valamint az „Elfogadtató” választ fejtette ki, miszerint ezek a stílusok jellemzői illenek leginkább az ő vezetési stílusára. A kérdőív eredményei igazolják az általa elmondottakat, hiszen azt a két válaszlehetőséget jelölték meg legtöbbször. Elmondhatjuk tehát, hogy a vezető és a beosztottak hasonlóan látják a helyzetet a vezetők vezetési stílusáról.

5. KÖVETKEZTETÉSEK

A kérdőíves vizsgálat több olyan eredményt hozott, amelyek megerősítették a gazdasági igazgató által elmondottakat. A vezetési stílust befolyásoló tényezők és a felettesek által gyakorolt stílus megítélésében is egyezés volt megfigyelhető. A vezető személyisége és a vezető szakmai tapasztalata a vezetők és a beosztottak szerint is jelentős mértékben befolyásolja egy vezető vezetési stílusát. Azonban a kérdőív kitöltői nagyobb jelentőséget tulajdonítanak a vezetési stílus befolyásolásában a vezetővel kapcsolatos dolgoknak, mint a dolgozókkal és beosztottakkal kapcsolatosaknak. A felettesek vezetési stílusának vizsgálatánál is egyezések voltak megfigyelhetők. A Hersey – Blanchard modell alapján megfogalmazott kérdésre, mind a dolgozói, mind pedig a vezetői oldal a bevonó valamint az elfogadtató stílust emelte ki. Ebből tehát arra következtethetünk, hogy a két oldal nézetei hasonlóak a vezetők vezetési stílusát illetően. Mindkét oldal egyetért abban, hogy a megfelelő vezetési stílus kulcsfontosságú a szálloda mindennapjaiban. Az ezzel kapcsolatos dolgozói és vezetői vélemények megegyeznek, miszerint a megfelelő vezetési stílus hatással van a mindennapi munkára és befolyásolja a szervezet légkörét.

HIVATKOZÁSOK

- Alkhasawneh, R. A. (2019). Measuring manager leadership styles and employees job satisfaction in eastern province, KSA-general study. *International Journal of Applied Engineering Research*. 14(18): 3646-3662., https://www.ripublication.com/ijaer19/ijaerv14n18_01.pdf, 2022. 03. 09.
- Antal, Zs. & Dobák, M. (2013). *Vezetés és szervezés. Szervezetek kialakítása és működtetése*. Budapest: Akadémia Kiadó, 484 p., ISBN: 9789630594479
- Berde, Cs. (2015). *A vezetés alapjai*. (Szerk. Berde Cs.) Debrecen: Center-Print nyomda, 102 p., ISBN:978-615-80290-3-2
- Dajnoki, K. (2015). *A vezetési stílus, mint a hatékony vezetés alapja*. In: A vezetés alapjai. (Szerk. Berde Cs.) Debrecen: Center-Print nyomda, 102 p., ISBN:978-615-80290-3-2
- Dienesné, K. E. & Berde, Cs. (2003). *Vezetépszichológiai ismeretek*. Debrecen: Campus Kiadó, 145 p., ISBN:9632066405
- Husti, I. (2011). *Bevezetés a fűrdőmenedzsmentbe*. Budapest: Szent István Egyetem, 40-49., https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0019_Bevezetes_a_furdomenedzsmentbe/adatok.html, 2022.03.09.
- Kara, D., Uysal, M., Sirgy, M. J. & Lee, Gy. (2013). The effects of leadership style on employee well-being in hospitality. *International Journal of Hospitality Management*. 34: 9-18.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S027843191300011X>, elérés: 2022. 03. 09.

Keczer, G. & Szente, B. (2018). *Szervezési-vezetési ismeretek, vezetői feladatok a közösségi művelődésben*. Budapest: NHI Művelődési Intézet Nonprofit Közhasznú KFT, 221 p. ISBN: 978-963-651-514-0

Klein, S. (2002). *Vezetés és szervezetpszichológia*. Budapest: Edge 2000 Kft., 754 p. ISBN: 963-202-838-4

McPheat, S. (2010). *MTD Training Leadership Skills*. London: MTD Training and Ventus Publishing, 61 p., ISBN: 978-87-7681-603-2

Mrena, J., Zsély, A., Kerekes, A. & Papp, S. (2019). *A munka díjazása*. Budapest: Ipartestületek Országos Szövetsége, 35p., <https://www.jogpontok.hu/download/AMunkaDijazasa.pdf>, 2022.03.09.

Raffay-Danyi, Á. & Hajmágy, Gy. (2021). A dolgozói elégedettség vizsgálata a belső CSR-tevékenységek tükrében. *Vezetéstudomány - Budapest Management Review*, 52(4): 32-47., <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/6408/1/VT2021n4a4.pdf>, 2022.03.09.

Sipos, S., Szűcs, E., Takács, T. & Matkó, A. (2014). A vezetési stílus, a változási készség és a konfliktuskezelés vizsgálata egy magyarországi multinacionális vállalatnál. *Acta Medicina et Sociologica*. 5(14-15): 109-130., http://ams.foh.unideb.hu/sites/ams.foh.unideb.hu/files/06_06_sipos_gabor_03.pdf, 2022.03.09.

Szabolcsi, S. (2016). Vezetési stílusok egykor és most. *Műszaki és Menedzsment Tudományi Közlemények*. 1(1): 1-16. <https://ojs.lib.unideb.hu/IJEMS/article/view/4832>, 2022.03.09.

Proman Consulting (2021). *Vezetői készségek: milyen a jó vezető?* <https://promanconsulting.hu/vezetoi-keszsegek-milyen-a-jo-vezeto/>, 2022.03.09.

„A tanulmány az EFOP3.6.3-VEKOP-16-2017-00007-.,Tehetségből fiatal kutató” - A kutatói életpályát támogató tevékenységek a felsőoktatásban projekt támogatásával készült.”

VEZETŐI STÍLUS ÉS KOMMUNIKÁCIÓS VIZSGÁLATOK EGY SZÁLLODÁBAN

LEADERSHIP STYLE AND COMMUNICATION SURVEY IN A HOTEL

JUHÁSZ CSILLA

Egyetemi docens

Debreceni Egyetem, Vezetés és Szervezéstudományi Intézet

juhasz.csilla@econ.unideb.hu

OLVASZTÓ ZSÓFIA

Ügyvivő szakértő

Debreceni Egyetem, Tudományos Igazgatóság

olvaszto.zsofia@unideb.hu

Absztrakt

A vezetői stílus meghatározza a kommunikáció módját, formáját és hatékonyságát is. Különösen meghatározó jelentőségű ez egy szálloda életében, amely szervezetet a munkavállalók után is minősítenek a vendégek. Vajon a gyakorlatban a vezetői kommunikáció mennyire és hogyan határozza meg a beosztottak elégedettségét? Kutatásunkban egy négy csillagos szállodánál vizsgáltuk a vezetési stílust és a kommunikációt meghatározó tényezőket. A vezetőkkel félig strukturált interjút, az interjú alapján, kérdőíves vizsgálatot készítettünk. Kutatásunkból megtudtuk, hogy a beosztottak a vezetői kommunikációval inkább elégedettek, mint elégedetlenek. A kommunikációval való elégedettség megadhatja a vezető munkájával való elégedettséget is. A megfelelő vezetői stílus meghatározza a megfelelő kommunikációt, amely elégedetté és hatékonyá teszi a munkaeerőt, eredményessé a vizsgált szervezetet. "A tanulmány az EFOP3.6.3-VEKOP-16-2017-00007-"Tehetségből fiatal kutató" - A kutatói életpályát támogató tevékenységek a felsőoktatásban projekt támogatásával készült."

Kulcsszavak: vezetési stílus, kommunikáció, szálloda

Abstract

Leadership style determines the way, form, and effectiveness of communication. This is especially important in the life of a hotel, an organization that is also rated by guests after the employees. The question may arise as to whether, in practice, managerial communication determines the satisfaction of subordinates, does it have an effect on it? How to effect on leadership style in organizational communication. In our research work, we examined the factors determining leadership style and communication at a four-star hotel. We conducted an interview with managers to find out their views. Based on the interview, we conducted our questionnaire survey to find out the attitudes of the hotel staff. We found out from our research that subordinates are more satisfied than dissatisfied with managerial communication. Satisfaction with communication can also give satisfaction with a manager's job. The right leadership style also brings with it the right communication that makes the workforce satisfied and efficient. All of these make the organization under study effective.

Keywords: leadership style, communication, hotel

1. BEVEZETÉS

A kommunikáció maga az ember. Nem lehet nem kommunikálni. Ezeket a megállapításokat nap, mint nap halljuk, elfogadjuk igaznak. Vajon mit és hogyan csinál egy vezető amikor kommunikál, ezt hogyan befolyásolhatja a vezetői stílusa? A vezetői stílus egy sor hagyományos vagy új emberi erőforrás menedzsment funkciót meghatározhat, mint például az ösztönzés és teljesítménymenedzsmentet, a megtartásmenedzsmentet, a munkahelyi élmény menedzsmentet, ami nagyban hozzájárul a munkahelyi légkörhöz, az alkalmazottak teljesítményéhez és stressz szintjéhez is (Raffay-Danyi & Hajmász 2021). Ezért is nagyon fontos, hogy a vezetők olyan stílussal rendelkezzenek, amellyel hatékony munkára tudják ösztönözni az alkalmazottaikat.

Ennek a tanulmánynak célkitűzése, hogy bemutassuk egy jónevű szálloda dolgozóinak attitűdjét a vezetői kommunikációval és a vezetési stílussal kapcsolatos elégedettségükről. Egy olyan szolgáltató szervezet, mint a szálloda sikerességének egyik oka a kiváló személyzet, amelyet a vendégek folytonosan kiemelnek a szálloda értékelése során. A személyzet kiválóságában a szakértelmükön túl a szervezettségük is szerepet játszik, ebben mérvadó a vezetők szerepe. Ezért is kifejezetten fontos egy szálloda esetében, hogy megfelelő vezetési stílust alkalmazzanak a vezetők, mert az alkalmazottak teljesítményének befolyásolásával

hozzájárulnak a szervezet sikerességének növeléséhez. Az elégedett munkavállalók több előnnyel is járnak egy szervezet életében, hiszen ha elégedettebbek, akkor elkötelezettebbé is válnak, és a szolgáltató szektorban ez kifejezetten fontos. (Raffay-Danyi & Hajmásy 2021)

2. VEZETÉSI STÍLUS, KOMMUNIKÁCIÓ

A menedzsment tudomány gondolkodói ahányan vannak, annyiféleképpen definiálták és alkottak véleményt a vezetői stílusról. Klein (2002) a vezetői stílust a vezető mások által érzékelt viselkedésmintájaként definiálja. Berde (2015, 34.) úgy fogalmaz, hogy „a vezetői stílus a hatalomgyakorlás módját jelenti és magába foglalja mindazoknak az eszközöknek és módszereknek az együttesét, amelyekkel a vezetők hatást gyakorolnak munkatársaikra.” A vezetői hatásgyakorlás egyik megjelenési formája a motiváció, amely módját erőteljesen meghatározza a vezetői stílus (Gergely & Pierog 2016). Dobák (2006, 128.) szerint „a vezetői stílus alapvetően a felettes és a beosztott közötti interakciókat jellemzi; azt a kapcsolatrendszert, amelyből megállapítható, hogy mekkora a vezetés és a beosztottak úgynevezett döntési játéktere, valamint milyenek a vezetőknek a személyiségjegyei.” Antal és Dobák (2013, 484.) alapján a vezetői stílus „az a mód, ahogy a vezető közvetlenül és személyesen hat a beosztottakra annak érdekében, hogy az egyéni és szervezeti célokat összehangolja”. A ráhatás egyik megjelenési formája a kommunikáció, amelyet Balázs-Földi & Dajnoki (2016) vizsgált egészséges és ép munkavállalók között.

Általában korszakonként szokták a definíciókat csoportosítani, beszélhetünk klasszikus vezetői stílusról, döntésközpontú, személyiségközpontú, kontingencialista, participatív modellekről. Újabban megjelentek a generációk, a nemek, a szervezeti nagyság, a különböző érzelmi beállítódások (pl.: altruista, konzervatív, intuitív, innovatív), a vállalkozói stílus, a bürokratizmus, a professzionalizmus alapján készített csoportosítások is (Jain & Prekumar 2010). Vezetési stílust meghatározó szempont lehet a „családbarátság” munkahelyi megjelenése is (Juhász 2014). Feltételezhetően ahogyan haladunk előre a korrallal egyre újabb szempontok fognak szerepet játszani a vezetői/vezetési stílusok kialakításában, használatában, a csoportosításáról nem is beszélve. Ezt Móré & Kozák (2015) közoktatásban elvégzett menedzsment vizsgálatai szintén igazolják.

A szervezeten belüli kommunikáció a szervezeti hatékonyság egyik mérföldköve. Dajnoki (2011) felmérései alapján kifejti, hogy a vezetői munka alapja a megfelelő hatékonyságú kommunikáció. Nem létezik hatékony szervezet hatékony kommunikáció nélkül. Már a munkavállaló szervezethez kerülésének első lépése is a kommunikáción múlik. Móré

(2012) kutatási eredményeiből kiemelhető, hogy a munkatársak beillesztésekor jelentős szerepe van mind a „beillesztő”, mind a „beillesztendő” elvárásainak, amelyeket a vezető a folyamatos kommunikációval valósíthatja meg. Filep, Ujhelyi & Barizsné (2020) vizsgálatában kimutatta, hogy a vezetői utánpótlást jelentő hallgatók, többek között a hatékony kommunikációt is megjelölik, mint ideális vezetői tulajdonságot. Szabados, Wiwczarosky & Pierog (2012) civileket vizsgálva jutott arra a következtetésre, hogy a civilszervezetek döntési gyakorlatában nagyon fontos, hogyan fogalmazták meg a célkitűzéseiket, milyen forrásból juthatnak információhoz.

Jankovics (2015) megerősítette, hogy a különböző korosztályok eltérő kommunikációs szokásokkal, hagyományokkal rendelkeznek, amelyekhez a többieknek alkalmazkodniuk célszerű. Ezek a különbségek kultúrától függetlenül adódtak, csak minden kultúra más és más módszerrel, toleranciával kezeli ezeket az eltéréseket.

3. A VIZSGÁLATOK ANYAGA ÉS MÓDSZERE

Kutatásunkhoz a beosztottak attitűdjének vizsgálatára a kérdőívezés módszerét használtuk. A beosztottak véleményét saját szerkesztésű kérdőívvel vizsgáltuk, meghatározó módon főként feleletválasztós típusú valamint Likert skálás kérdésekkel. A kitöltés személyes módon, papír alapon folyt, a munkavállalók munkaidőben történő megkeresésével. A vizsgálat a szálloda legforgalmasabb időszakában, a főszezonban történt, a legmagasabb a foglalkoztatotti létszám elérése miatt. A szálloda minden részlegéről érkeztek válaszok, ennek ellenére a felmérés eredményeit csak a vizsgált mintára tekintjük igaznak.

A vizsgált szervezet egy hajdúszoboszlói négycsillagos szálloda volt. A szálloda a városi fürdőtől csupán 5 perc sétára található. 170 szobát és összesen 10 medencét üzemeltet, valamint rendelkezik egy külső rendezvényhellyel is. Rendkívül széles skálájú szolgáltatásokat kínál. Kelet-Magyarország egyik leghíresebb és legszínvonalasabb szállodája, a vendégek szavazatai alapján több évben is az Év Szállása díj nyertese.

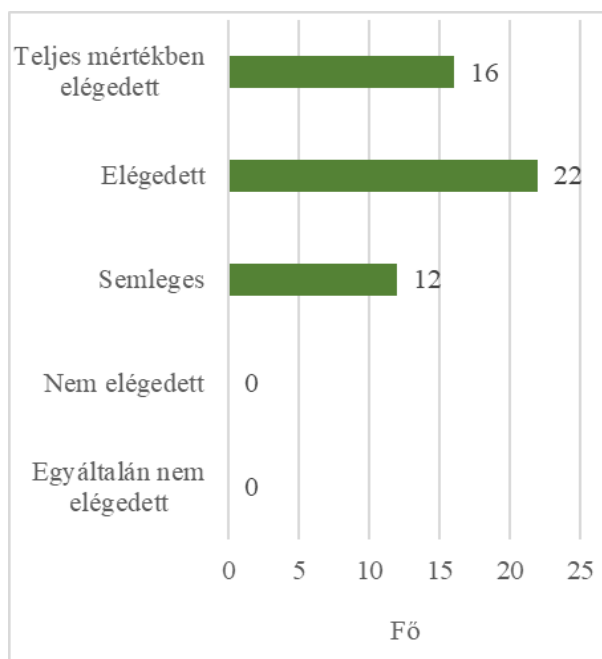
A kérdőívet 15 férfi, valamint 35 női munkavállaló töltötte ki, a szálloda minden részlegéről. A minta iskolázottságát tekintve a kitöltők között volt 8 általános vagy alacsonyabb iskolai végzettségű, valamint egyetemi diplomával rendelkező személy is, de legtöbbjüknek (14 fő) szakközépiskolai végzettsége van. A szálloda bizonyos egységeire magasabb iskolai végzettség jellemző. A munkahelyváltások számáról megállapíthattuk, hogy a szálloda jelenlegi dolgozóinak nagyobb része, azaz 33 fő, nem az első munkahelyén dolgozik. 27-en vannak azok, akik már 3 vagy annál több munkahelyváltáson vannak túl. A kérdőív kitöltői

közül 42 fő beosztott volt. A vizsgálatban részt vettek a szálloda egyes részlegeinek részlegvezetői is, pontosan 8 fő. A részlegvezetők a Cukrász, Étterem, Raktár, Mosoda, Könyvelés, Recepció, Karbantartás és Értékesítés részlegeket vezetik.

4. AZ EREDMÉNYEK BEMUTATÁSA

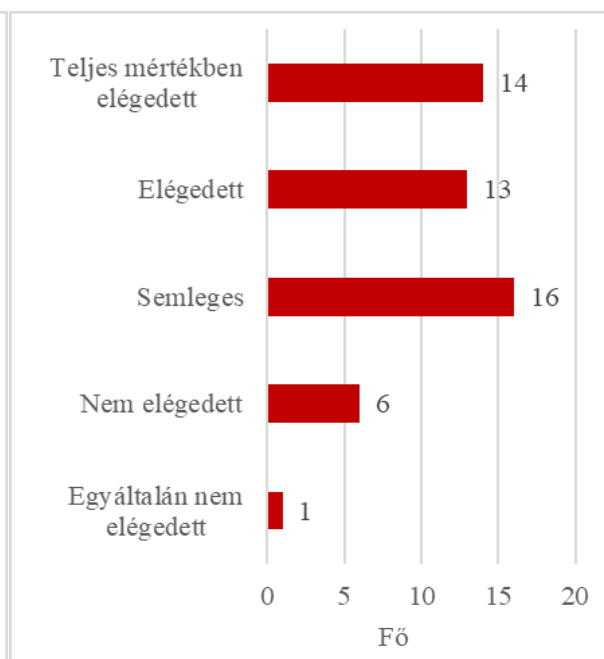
A vizsgálatban két kérdéssel mértük fel a kitöltők elégedettségét a vezetők jelenlegi munkájával, valamint a szervezeten belüli kommunikációval kapcsolatban. Az 1. és a 2. ábra szemlélteti, hogy míg a vezetők munkájára vonatkozó kérdésre a válaszadók attitűdje egységesebb, főként pozitív, mert 38 fő (közel négyötöd) válaszolt úgy, hogy elégedett vagy teljes mértékben elégedett addig csupán 12 semleges válasz érkezett. A szervezeten belüli kommunikációval kapcsolatban már jobban megoszlottak a vélemények, mind az öt fokozatot választották a megkérdezettek. Azonban itt is inkább az elégedettség figyelhető meg, hiszen 27 válaszadó jelölte meg az elégedett vagy a teljes mértékben elégedett szintet, míg 7 fő úgy vélte, hogy a szervezeten belüli kommunikáció nem vagy egyáltalán nem megfelelő. Ez az eredmény alátámasztja a gazdasági igazgató által elmondottakat is, hiszen ahogy ő is kiemelte, kiemelkedően fontosnak tartják a megfelelő kommunikációt és erre igyekeznek mindig odafigyelni, ennek ellenére úgy érzi, hogy fejlődhetne a szervezeten ezen a területen és működhetne hatékonyabban is a kommunikáció.

1. ábra. Elégedettség a vezetők munkájával



Forrás: Saját vizsgálat (2021)

2. ábra. Elégedettség a kommunikációval



Forrás: Saját vizsgálat (2021)

1. táblázat. Korrelációs elemzés

	Elégedettség a jelenlegi vezetők munkájával			Elégedettség a szervezeten belüli kommunikációval		
	Pearson korreláció értéke	Szignifikancia szint	N	Pearson korreláció értéke	Szignifikancia. szint	N
Elégedettség a jelenlegi vezetők munkájával?	1		50	,587	,000	50
Elégedettség a szervezeten belüli kommunikációval	,587	,000	50	1		50
Elégedettség a felettes hatékonyságával.	,345	,014	50	,313	,027	50
A csapat bevonása a döntéshozatalba.	,407	,003	50	,550	,000	50
Rendszeres felettesi teljesítményértékelés.	,334	,018	50	,473	,001	50
A felettesem beismeri, ha hibázik.	,313	,027	50	,488	,000	50
Dicséret, jutalom a jól elvégzett munka után.	,345	,014	50	,424	,002	50
Megbecsültség érzése.	,460	,001	50	,521	,000	50
A felettesi meghallgatás a tanácsaimat.	,332	,019	50	,470	,001	50
Munkahelyi csoportmegbeszélések.	,207	,150	50	,335	,017	50
Családias munkahelyi légkör.	,369	,008	50	,453	,001	50
Felettesi szigorú ellenőrzés munkavégzés közben.	,268	,059	50	,088	,543	50
Hibákra koncentráló felettes.	-,046	,751	50	-,128	,375	50
Megfelelő felettesi hozzáállás a beosztottjaihoz.	,367	,009	50	,374	,007	50
A megosztott ötletek értékelése, alkalmazása.	,329	,020	50	,428	,002	50
A felettes jó vezető.	,357	,011	50	,385	,006	50

Forrás: Saját vizsgálat (2021)

A vizsgálat eredményeinek elemzése során egy korrelációs elemzést is végeztünk. Ennek a során a vezetői munkával és a kommunikációval való elégedettségre vonatkozó kérdések, és az elégedettség különböző tényezői között kerestük az összefüggéseket. A korrelációban szereplő elégedettséget mérő változók az elégedettség a vezetői munkával, illetve a kommunikációval kérdések voltak, tehát a „Mennyire elégedett a jelenlegi vezetők munkájával?”, valamint a „Mennyire elégedett a szervezeten belüli kommunikációval?”.

A munkahelyi körülmények vizsgálatához kapcsolódó változók pedig az 1. táblázatban található összesen 14 állítás (sárgára színezve) volt. A korrelációs elemzés során a cél az volt, hogy feltárjuk, hogy a vezetők munkájával kapcsolatos elégedettség és a szervezeten belüli kommunikációval kapcsolatos elégedettség milyen összefüggésben van ezen állításokkal.

Ahogy az 1. táblázat mutatja, az elégedettség a jelenlegi vezetők munkájával az állítások nagy részénél szignifikáns értékeket mutat, kivéve 3 állításnál. A vizsgálat eredményeit tekintve ez pozitívnak mondható, hiszen így 11 állítást lehet összefüggésbe hozni, mint a vezetők munkájával való elégedettség befolyásolóját. A korreláció értékei ezen a ponton főként közepesen pozitívak, mivel az értékek 0,2 és 0,7 között mozognak. Megjelenik emellett még gyenge negatív kapcsolat is, amely -0,2 és 0 között található. A legszorosabb összefüggés, a megbecsültség érzésénél van, ezek szerint a megkérdezettek annál elégedettebbek a vezetőkkel, minél inkább megbecsülve érzik magukat. Erősebb kapcsolatot a csapat bevonása a döntéshozatalba, és a megbecsültség érzése állításoknál lehet felfedezni. Ez tehát azt jelenti, hogy a válaszok alapján a vizsgálatban résztvevő dolgozók annál elégedettebbek a vezetőjük munkájával, minél inkább bevonják őket a vezetőik a döntéshozatalba. Ezt az eredményt mások vizsgálatai is megerősítik, Bencsik (2005) kutatási eredményei arra mutatnak, hogy a dolgozók elégedettsége összefüggésben van a döntéshozatalba való bevonás mértékével. A dolgozói elégedettség és a döntéshozatalban való részvétel kapcsolata megjelenik Nemes & Szlávicznál (2011) is, akik szintén arra a következtetésre jutottak, hogy a dolgozói elégedettséget növeli, ha a dolgozóknak nagyobb a felelősségvállalásuk és bevonják őket a döntésekbe.

Összefüggéseket találtunk az elégedettség a felettes hatékonyságával, a rendszeres felettesi teljesítményértékelés; a beismert felettes által elkövetett hiba; a jó munkáért kapott dicséret, jutalom; a kikért vagy meghallgatott tanácsok; a családi munkahelyi légkör; a megfelelő hozzáállás a beosztottakhoz; az értékelt, alkalmazott ötletek; a vezető jó felettes állításoknál, ugyan ezek kisebb mértékben, de mutatnak kapcsolatot az elégedettséggel. Ezen munkahelyi körülmények vizsgálatához kapcsolódó változók közül a legszorosabb kapcsolatot a munkahelyi családi légkörre vonatkozó állításnál figyelhetjük meg. Érdekes eredmény, hogy a vezető jó felettes változó esetén nincs szorosabb összefüggés a vezetők munkájával

kapcsolatos elégedettséggel. Az állítás során a kitöltőknek arról kellett nyilatkozniuk, hogy jó vezetőnek gondolják-e a felettesüket. Ahogy az az 1. táblázat adataiból látszik a két változó a többi értékhez hasonlítva gyenge kapcsolatban áll egymással.

A korreláció másik elégedettséget mérő változóját, az Elégedettség a szervezeten belüli kommunikációval tényezőt vizsgálva is érdekes dolgok mutatkoznak meg. Ennek során is a fenti állításokkal kerestük az összefüggést, azaz ezek az állítások mennyire befolyásolják a hotel dolgozóinak elégedettségét a szervezeti kommunikációval kapcsolatosan. A munkahelyi körülmények vizsgálatához kapcsolódó változók közül 12 szignifikáns és 2 nem szignifikáns eredményt kaptunk. A korreláció ezen pontjában az értékek nagy része közepesen pozitív kapcsolatot mutat, azonban megjelenik gyenge pozitív kapcsolat (0,088) és gyenge negatív kapcsolat (-0,128) is. Ennél az elégedettséget mérő változónál is a legerősebb kapcsolat a csapat bevonása a döntéshozatalba, és a megbecsültség érzése változónál mutatkozik meg. A döntéshozatalba való bevonásnál tehát elmondhatjuk, hogy a Hotel megkérdezett munkavállalói annál inkább elégedettebbek a szervezeten belüli kommunikációval, minél inkább bevonja őket felettesük a döntéshozatalba. Számukra továbbá az is nagyobb elégedettséget jelent a szervezeti kommunikációt illetően, ha minél jobban megbecsülve érzik magukat.

A korreláció kommunikációra vonatkozó részében több erősebb összefüggést figyelhetünk meg, mint a vezetőkkel való elégedettségénél. Ez azt jelenti, hogy a Hotel dolgozói elégedettebbek a szervezeti kommunikációt illetően, ha a felettesük beismeri a hibákat, ha rendszeres teljesítményértékelésben részesíti őket, valamint ha a felettesük kikéri és meg is hallgatja a tanácsokat.

További kapcsolat van még a jól elvégzett munka utáni jutalom, a családi munkahelyi légkör, valamint a megosztott és alkalmazott ötletek változókat vizsgálva. Ezek ugyan kevésbé szoros összefüggést mutatnak, azonban még ezzel is érdemes foglalkozni. Az említett változók közül a legszorosabb kapcsolat a családi légkörre vonatkozó változónál figyelhető meg. Egy nem várt eredmény, hogy a munkahelyi csoportmegbeszélések változó, laza kapcsolatban áll a szervezeten belüli kommunikáció elégedettségével, tehát a megkérdezettek nem igénylik meghatározó módon a nagy létszámú, csoportos értekezleteket, eligazításokat.

5. KÖVETKEZTETÉSEK

A korrelációs elemzéssel célunk az volt, hogy megvizsgáljuk a vezetői és a szervezeti kommunikációs elégedettség milyen összefüggésben van az egyes munkahelyi körülményeket

vizsgáló változókkal. Mindkét elégedettséget vizsgáló változóval ugyanaz a két munkahelyi körülmény volt a legszorosabb kapcsolatban. Ez azt jelenti, hogy a Hotel megkérdezett munkavállalói számára a megbecsültség érzése, valamint a döntéshozatalba való bevonása erősíti a vezetőkkel és a szervezeti kommunikációval való elégedettséget. A kérdőíves vizsgálatok eredménye és a párhuzamosan készült vezetői interjú egymást erősíti, a szervezetben a kommunikációra figyelnek ugyan, de fejlesztendő területként kezelik. A vezetők tisztában vannak azzal, hogy az ebben lévő lehetőségeket még messze nem használták ki.

Az eredmények arra engednek következtetni, hogy egyrészt minél inkább elégedettek a dolgozók, annál kevésbé hagyják el a munkahelyüket, másrészt az elégedett dolgozó hatékonysága jobb, ami meghatározhatja a vendégek elégedettségét is. Ez pedig összességében a szálloda hírnevét öregbíti.

HIVATKOZÁSOK

- Antal, Zs. & Dobák, M. (2013). *Vezetés és szervezés. Szervezetek kialakítása és működtetése*. Budapest: Akadémia Kiadó, 484 p., ISBN: 9789630594479
- Balázs-Földi E. & Dajnoki K. (2016): Sajátosságok a fogyatékos és megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatásában *GRADUS Vol. 3.:(No.1) pp. 313-318*.
- Bencsik A. (2005): Dolgozói elégedettség: A szervezeti versenyképességet befolyásoló tényező. *Vezetéstudomány - Budapest Management Review, 36. évf. 6. szám. pp. 41-47.*
<https://core.ac.uk/download/pdf/286382373.pdf>, letöltés dátuma: 2021. 09. 26.
- Berde, Cs. (2015). *A vezetés alapjai*. (Szerk. Berde Cs.) Debrecen: Center-Print nyomda, 102 p., ISBN:978-615-80290-3-2
- Dajnoki, K. (2015). *A vezetési stílus, mint a hatékony vezetés alapja*. In: *A vezetés alapjai*. (Szerk. Berde Cs.) Debrecen: Center-Print nyomda, 102 p., ISBN:978-615-80290-3-2
- Dobák M. (2006): *Szervezeti formák és vezetés*. Akadémiai Kiadó, Budapest. ISBN: 9630583402
- Filep, R., Ujhelyi, M. & Barizsné Hadházi E. (2020): Az ideális vezetői tulajdonságok hallgatói vélemények alapján. In: *Balogh, Gábor; László, Gyula; Sipos, Norbert (szerk.) Farkas Ferenc II. Nemzetközi Tudományos Konferencia, Pécs*, 819 p. pp. 442-457., 15 p.
- Gergely É. & Pierog A. (2016): Motivációs tényezők feltárása civil és profitorientált szervezeteknél. *GRADUS VOL 3 Spring:(No 1) pp. 368-373*.

Jain, R. & Prekumar, R. : Management Styles, Productivity and Adaptability of Human Resources: An Empirical Study. *The Indian Journal of Industrial Relations*. 2010. 46. évf. pp. 328-344.

Juhász T. (2014): *Családbarát munkahelyek, családbarát szervezetek*, Publikon Kiadó, Pécs. 130 p.

Klein, S. (2002). *Vezetés és szervezetpszichológia*. Budapest: Edge 2000 Kft., 754 p. ISBN: 963-202-838-4

Móré M. & Kozák A. (2015): *Menedzsment feladatok a közoktatási intézményekben*. In: Szilágyi B., Mező K. & Mező F. (szerk.) *Az együttnevelés útjai*. 263 p. Debreceni Egyetemi Kiadó, Debrecen, pp. 189-204.

Móré M. (2012): Te csak beszélj, én könnyen beilleszkedem. *VIKEK Közlemények IV. évf. 2. sz. pp.43-50*.

Nemes F. & Szlávicz Á. (2011): A vezetés szerepe a dolgozói elégedettség alakulásában. *Vezetéstudomány - Budapest Management Review*, 42. évf. 9. szám. pp. 2-14. <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2628/1/vt2011n9p2-14.pdf>, letöltés dátuma: 2021. 09. 26.

Raffay-Danyi, Á. & Hajmász, Gy. (2021). A dolgozói elégedettség vizsgálata a belső CSR-tevékenységek tükrében. *Vezetéstudomány - Budapest Management Review*, 52(4): 32-47., <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/6408/1/VT2021n4a4.pdf>, 2022.03.09.

Szabados Gy. N., - Wiwczaroski, T. & Pierog A. (2012): Civil szervezetek menedzselési viszonyai és problémái Hajdú-Biharban, *A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei 12: pp. 114-119.p*

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



SESSION 12. COACHING (HUNGARIAN)

A COACHING EREDMÉNYESSÉGÉNEK MÉRÉSE

BÁNYAI EDIT

Egyetemi docens

Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Vezetés- és Szervezéstudományi

Intézet

banyai.edit@ktk.pte.hu

SZABÓ-BÁLINT BRIGITTA

Adjunktus

Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Vezetés- és Szervezéstudományi

Intézet

balintb@ktk.pte.hu

VENCZEL-SZAKÓ TÍMEA

Egyetemi tanársegéd

Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Vezetés- és Szervezéstudományi

Intézet

szakot@ktk.pte.hu

RÁCZ-PUTZER PETRA

Adjunktus

Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Marketing és Turizmus Intézet

putzerp@ktk.pte.hu

Absztrakt

Tanulmányunkban a business coaching eredményességének mérhetőségét, illetve a coaching egyéni, ügyfél oldalon érzékelhető hatását vizsgáljuk. A vonatkozó irodalmak feldolgozása mellett bemutatjuk a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kara által indított Business Coach képzés hallgatói által coacholt ügyfelek körében végzett kérdőíves kutatás eredményeit, melyek egy hosszabb távú kutatási folyamat első két évére vonatkoznak. A vizsgálat központi kérdése az volt, hogy a coaching folyamatok milyen hasznot, eredményt hoztak az ügyfelek számára. A vizsgálatunk sajátossága, hogy a coaching eredményességének

mérésekor olyan marketing megközelítésű mérési eszközöket is használtunk, melyekkel nem találkoztunk az általunk feldolgozott korábbi tanulmányokban.

Az eredmények alátámasztják, hogy rendkívül sokrétű hozadéka lehet egy coaching beszélgetésnek vagy folyamatnak, melyek közül kiemelkednek az önismeret, kommunikáció, kapcsolatok minősége terén érzékelhető változások.

Kulcsszavak: coaching, eredményesség, mérés

Abstract

Our study examines the measurability of the effectiveness of business coaching and the perceptible effect of coaching on the individual (client) level. In addition to processing the relevant literature, we present the results of a survey conducted among clients of the students studying in the Business Coach course launched by the Faculty of Business and Economics of the University of Pécs, covering the first two years of a longer-term research process. The study's central question was how the coaching processes brought benefits and results to the clients. The peculiarity of our study is that when measuring the effectiveness of coaching, we also used marketing tools that we did not encounter in the previous studies we processed.

Our results suggest that the effects of a coaching process can be highly diverse of which the changes in the self-knowledge, communication and quality of relationships stand out.

Keywords: coaching, effectiveness, measurment

1. BEVEZETÉS

A vállalatok, szervezetek humán erőforrás fejlesztési eszközei között hazánkban is egyre nagyobb teret kap az üzleti és vezetői coaching. A coaching népszerűsége, több évtizedre visszanyúló múltja is igazolja, hogy a coaching általi fejlesztésekre költött összegek megtérülnek, a coaching haszna valamilyen módon érzékelhető a megbízók és az ügyfelek számára is. Tanulmányunk célja kettős, egyrészt a coaching eredményességének mérési módszertanát járjuk körül, másrészt azt vizsgáljuk, hogy az ügyfelek miben, milyen módon érzékelik a coaching hasznát. Ez utóbbi kérdéskörre a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kara által indított Business Coach képzés hallgatói által coacholt ügyfelek körében végzett kérdőíves kutatás keretében kerestük a választ. Eredményeink egy hosszabb távú (terveink szerint a képzés indítása során minden évben megismételt) kutatási

folyamat első két évére vonatkoznak. A kutatást megelőzően széles körű szekunder kutatást folytattunk az idevonatkozó elsősorban nemzetközi irodalmakban.

2. A COACHING FOGALMA, TÍPUSAI ÉS SZEREPLŐI

Kutatási eredményeink bemutatása előtt rövid áttekintést adunk a coaching fogalmi köréről.

A coaching olyan támogató folyamat, amely „formálisan meghatározott egyezség keretein belül, közösen meghatározott célok elérése érdekében zajlik” (Heidrich, 2007, 14). Az International Coach Federation (ICF), a világ egyik legnagyobb coach szervezete szerint a coaching “az ügyféllel való partneri együttműködés, olyan gondolatébresztő és kreatív folyamat, amely arra inspirálja az ügyfelet, hogy a legtöbbet hozza ki önmagából személyes és szakmai szempontból is” (ICF, é.n.). Zeus és Skiffington (2000) a coachingot úgy értelmezi, mint egy eredmény-orientált kontextusban zajló dialógust, amelynek során a coach olyan válaszokat igyekszik a felszínre hozni, amelyeknek az ügyfél már tudatában van, de még nem fogalmazta meg azokat. A coachnak tehát arra kell törekednie, hogy a megfelelő kérdéseket tegye fel, és ne ő kínálja a válaszokat. (Zeus és Skiffington, 2000 – idézi: Horváth, 2004).

A coachingnak többféle területét megkülönböztethetjük, bár a gyakorlatban ezek nem válnak el élesen egymástól (Horváth, 2004; Heidrich, 2007):

- Üzleti coaching: az üzleti élet és a vezetői munka során tapasztalt különböző nehézségek megoldásához, a fejlesztendő területek feltérképezéséhez, majd erősítéséhez nyújt támogatást.
- Vezetői coaching: során a vezetői jogkörrel rendelkező személy kap támogatást.
- Életvezetési coaching: segíti az ügyfelet, hogy az élete bizonyos területén megtalálja a számára fontos értékeket, világos célokat lásson és teljes életet élhessen.
- Karriercoaching: a karrierrel, munkával kapcsolatos célok megvalósítását támogatja.

A résztvevők száma szerinti csoportosításkor megkülönböztetünk egyéni, csoport és team coachingot is. Az ügyfél szervezeti hierarchiában betöltött pozíciója szerint pedig elkülöníthető a felsővezetői, középvezetői és munkatársi coaching.

A coaching folyamatnak több résztvevője van, első sorban a megbízó, az ügyfél (coachee) és a coach. A megbízó kezdeményezi a coaching szolgáltatás igénybevételét a szolgáltatást nyújtó céggel, vagy személlyel, majd leszerződik vele a coaching tevékenységre (Heidrich, 2007). Amennyiben nem munkáltató küldi a munkatársat coachingra, értelemszerűen a coachee és a megbízó személye megegyezik. A coaching folyamata a kapcsolatfelvételtől kezdődik, amikor vagy a megbízó, vagy az ügyfél maga felkeresik a coachot. Itt lefektetik a kereteket, a

fejlesztendő területeket, a célokat, a várt eredményeket. Ezt követően indul a coach és ügyfele közös munkája, a coaching folyamata. A coaching folyamatának leírására, megvalósítására rendkívül sok modell áll rendelkezésre, melyeknek tárgyalása nem célja a jelen tanulmánynak.

3. A COACHING EREDMÉNYESSÉGÉNEK MÉRÉSE ÜGYFÉL SZEMPONTBÓL

A humán erőforrás fejlesztése a vállalati stratégia részét képezi, és az utóbbi időben a gazdasági és társadalmi változások, folyamatok (munkaerőhiány, pandémia, megváltozott foglalkoztatási formák stb.) nyomán még hangsúlyosabbá vált. A vállalati megbízók (leginkább HR pozícióban levő munkatársak, vagy vezetők) olyan változások reményében hívják be a coachokat a fejlesztési folyamatokba, hogy munkájuk nyomán az ügyfél magatartásában, hozzáállásában, megoldásaiban, egyéni és szervezeti szinten is észlelhető változás következik be. A coaching komoly befektetés (mind pénzben, időben és energiában), és logikus lenne a fejlesztésre fordított befektetések gondos, a megtérülés mérlegelésén alapuló tervezése, nyomon követése, eredményességének mérése.

Szekunder kutatásunk összegzése alapján ugyanakkor elenyésző azon cégek aránya, melyek tudatosan, szisztematikusan figyelik, mérik a coachingfolyamatok megtérülését, (mint például a ROI, return on investment) (Kiss, 2016, Pandolfi, 2020).

A coachingfolyamat eredményességének, hatásainak mérése összetett, több szempont egyidejű vizsgálatát igényli. Kérdés, hogy hogyan definiáljuk és értelmezzük az eredményességet. Az eredményt a változásokhoz kötjük, ugyanakkor a coaching nyomán beindult változások nagy része nem mérhető objektív módon. A hatás, haszon mérhető:

- a folyamat résztvevőinek aspektusából (megbízó/szervezet, ügyfél, coach);
- különböző időtávokon: a coaching ülésorozat mentén, vagy az azt követő meghatározott időszakon belül.

Jelen cikkben azzal foglalkozunk, ami vélhetően gyakoribb a megbízók részéről, vagyis az ügyfél oldali méréssel.

Az objektív, számszerűsített mérések kapcsán több példát is találunk, amelyek jellemzően kvantitatív megkérdezésekhez kapcsolódnak. Az egyik legkorábbi Gegner (1997) 'Coaching Experience Survey' nevű felmérése, amelyben a válaszadók a coaching folyamathoz kapcsolódóan 52 tényezőt értékelték Likert skála segítségével: célok, visszacsatolás, önhatékonyság, jutalmak, kommunikációs stílus, interperszonális stílus, felelősség és

tudatosság. Gegner (1997) eredményei alapján a hatékony coaching legfontosabb tényezői a következők: a kommunikáció, a coach stílusa, személyisége és készségei.

Smither és szerzőtársai (2003) 404 fővel végezték el online CES (Coaching Effectiveness Survey) kutatásukat. A CES az Institute of Executive Coaching and Leadership (IECL) által kidolgozott eszköz, amely a coaching hatékonyságát méri huszonöt tényező mentén. A szerzők nemcsak formatív szempontból közelítették a mérést, ugyanis a coaching hatékonyságával kapcsolatos visszajelzésnél több szempontot, közvetlen jelentéseket és a szupervíziókat is figyelembe vették, egy több mint egyéves időszak alatt, s mindezt kontrollcsoporttal. Kombarakaran és szerzőtársai (2008) tanulmánya a vezetők változását mérte a coaching hatására, amely öt területet érintett: emberek vezetése (people management), vezetőkkal való kapcsolat, célok kitűzése és prioritások meghatározása, elkötelezettség és termelékenység, valamint párbeszéd és kommunikáció. A válaszadók jelentős része (94%) elégedett volt a saját coach-ával.

Smither és szerzőtársaihoz hasonlóan Mackie (2015) kutatásának célja a vezetői coaching program hatásainak vizsgálata volt formális és kevésbé formális szempontok (formatív értékelés, program lebonyolításának módja, összegző értékelés, a program szélesebb körű hatása) mentén. A válaszadók jelentős pozitív változás észleléséről számoltak be egyéni, csapat- és szervezeti szinten, amelyeket a coachingprogramnak tulajdonították.

Tooth és szerzőtársai (2013) eredményeit is érdemes megemlíteni, akik szintén a CES segítségével végezték vizsgálataikat. Többek között a céljuk az volt, hogy feltárják a kulcsfontosságú hozadékokat, amelyeket a coaching folyamán szereztek a válaszadók, továbbá ezen előnyök relevanciáját a munkájuk során. Az ügyfelek visszajelzései alapján a coachingfolyamat legnagyobb előnye az éntudatosságban nyilvánult meg, a munkájuk során főleg a kollégákkal és a feletteseikkel való kapcsolatok szempontjából mutatkozott haszon. A coaching ülések által kiváltott változások leginkább az intraperszonális és interperszonális kapcsolatokban mutatkoznak meg.

A fentieket érdemes összekapcsolni a marketing eredményesség mérése során használt három mutatóval, mert ezek a kvantitatív típusú elégedettségmérések során jól használhatók. A marketing elégedettség az elégedettséget úgy definiálja, mint azon ügyfelek (jelen esetben coacheek) száma, vagy összes coachee azon százaléka, akiknek a coach-csal, szolgáltatásával kapcsolatos tapasztalata (értékelése) túllép meghatározott elégedettségi célokon. Jellemzően top box vagy top 2 boxes arányt mérnek. (Farris et al., 2008; Rekettye–Törőcsik–Hetesi, 2015) Vagyis a Likert-skálás visszajelzések kapcsán a top 2 boxes (%) közelítésnél azt vizsgálják, hogy a vizsgált mintán belül hány coachee adott 4-es vagy 5-ös értékelést (inkább elégedett és

teljesen elégedettek) az adott szempontra vagy összességében a coach munkájára. Míg a top box (%) szigorúbban definiálja az elégedettséget, hiszen csak az 5-ös értékeléseket veszi figyelembe és ezt osztja a vizsgált minta nagyságával.

Az elégedettséget egyénileg (coachee szinten) mérjük, de jelentésekbe általában összesítve (coach/vállalkozás szintjén) kerül be. Itt nem is önmagában az elégedettség abszolút értéke, százaléka a fontos, hanem az, hogy ez miképp viszonyul például más coachok értékéhez, egy benchmarkként vagy elvárási szintként használt normához. Továbbá az elégedettségi szint változása fontos, hiszen az osztályzatok hirtelen csökkenése a coaching folyamattal kapcsolatos problémákra figyelmeztet. Ha az elégedettséget a coaching mérése kapcsán említett tényezők mindegyike mentén folyamatosan mérjük, akkor kideríthető az is, mely pontokon javult és hol romlott az elégedettség. Fontos, hogy a minta teljes legyen, vagyis ne torzítsa az, hogy csak az elégedetlenebb ügyfelek töltik ki a felmérést.

A másik két fontos mérési lehetőség az ajánlási hajlandóság és a keresési hajlandóság. Előbbi a felmért coacheek azon százaléka, akik hajlandók a coachot, vagy azt a szervezetet, amelyben a coach dolgozik barátaiknak, ismerőseiknek ajánlani. (Farris et al., 2008) Összekapcsolva az előbbi logikával, ha egy egyszerű igen/nem bináris kérdés helyett egy Likert skálán mérjük, akkor 4-5 ajánlási vagy kizárólag az erősebb 5-ös ajánlási hajlandóság számát osztjuk a vizsgált minta nagyságával. Ez szorosan kapcsolódik az elégedettséghez, de annál erősebb mutatóként tartják számon, hiszen nem passzív szemlélődő helyett, aktív magatartást tanúsít a coachee, nem pusztán elégedett, ajánlaná is. A keresési hajlandóság az úgy nevezett „savpróba”, amely már a márkahűséget, vagy jelen esetben coachhoz való hűséget vizsgálja. Azok aránya, akik, ha nem elérhető a márka (coach), inkább kivárnak, s nem helyettesítik a legjobb hozzáférhető lehetőséggel, vagyis más coach-csal. (Farris et al., 2008) A coaching kapcsán ez furcsa lehet első olvasásra, de feltételezhetjük, hogy egy coachee a folyamat lezárultát követően ismét megkeresi a coachot, ha más célon szeretne dolgozni, s ebben az esetben, ha a coach nem tudja fogadni, vajon kivárna-e. Illetve, ha business coaching esetében a megbízó vállalatot tekintjük, ahol akár folyamatos lehet a kapcsolat, egy-egy megbízás lejárta után, újabbra szerződhetnek, akkor ebben az esetben az mérhető, hogy a megbízó vállalat hajlandó-e várni a coachra.

4. SAJÁT EMPIRIKUS KUTATÁS A COACHING HASZNA KAPCSÁN

Kutatásunk során a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kara által 2019-ben indított Business Coach képzés első két évének hallgatói által coacholt ügyfeleit kérdeztük online kérdőív segítségével. Az ügyfelelégedettségi kérdőívénél az ügyfél véleményét mértük

fel a coachinggal, a gyakorló coach munkájával kapcsolatban. Vizsgáltuk, hogy a szakmai gyakorlat során a hallgatók miben tudtak az ügyfeleknek támogatást nyújtani, továbbá hogy milyen kompetenciákban gazdagodott az ügyfél. Huszonöt állítást fogalmaztunk meg, a fent is említett CES kérdőív alapján. Ezen blokkon belül megkértük őket, nyilatkozzanak arról, részt vesznek-e a jövőben is coachingon, és hogy másnak is ajánlanák-e a coaching szolgáltatását. Jelen tanulmányban ezen kérdésblokk eredményeit foglaljuk össze.

4.1. A minta jellemzői

A megkérdezettek ügyfeleket a hallgatók maguk kerestek fel, szervezeten, vállalaton keresztül, és első sorban business témakörben coacholtak. A mintában összesen ötven fő válasza szerepelnek. Ez körül-belül 20%-os válaszadási aránynak felel meg a potenciálisan felmérhető ügyfelek esetén, azaz a válaszadási hajlandóság az online felmérések viszonylatában jónak mondható.

A válaszadók többsége nő (34 fő), harmincnyolc éves átlagos életkorral. A megkérdezettek döntő többsége (42 fő) befejezett főiskolai, egyetemi végzettséggel rendelkezik. Ezen kívül tudjuk, hogy 38 fő munkavállalói státuszban van teljes munkaidőben, míg 5 személy vállalkozóként tevékenykedik. Az ügyfelek beosztását tekintve többnyire középszintű (17 fő) vagy beosztotti pozícióban (16 fő) dolgoznak. A kitöltők többsége (21 fő) nagyvállalatnál vállal munkát, míg nyolcan dolgoznak közepes méretű vállalkozásnál és 20 fő kisvállalkozásnál. A minta alapjellemezőinek bemutatása után a következő részben a coaching hasznának értékelése következik.

4.2. Eredmények

A CES kérdőívvel összhangban megkérdezett kitöltőknek egy 0-tól 4-ig terjedő skálán kellett értékelniük, hogy mekkora mértékű volt számukra a coaching üléssorozat haszna az adott (kompetencia) területen, ahol 0 jelentette azt, hogy egyáltalán nem volt, 4 pedig, hogy nagyon nagymértékű. Összességében hasznosnak találták a kliensek a coachingot mindegyik kompetenciaterületen (átlag 3,2).

1. táblázat: A CES huszonöt kompetenciaterületének értékelése a coaching ügyfelek által

Kompetenciaterület		Átlagos haszon mértéke
1.	Képes vagyok meglátni a személyes erősségeimet, valamint a kihívásaimat	3,6
2.	Tudatában vagyok a mögöttes személyes történéseimnek, érzéseimnek.	3,5
3.	Világosabb elképzelésem van a szakmai fejlődésemről és karrieremről	3,4
4.	Képes vagyok nyíltan beszélni a feletteseimmel és kollégáimmal a nézeteimről	3,3
5.	Képes vagyok új módszerekkel megvizsgálni azokat a kérdéseket és problémákat, amelyekkel szembesülök	3,3
6.	Képes vagyok meghatározni a legfontosabb teljesítményprioritásokat és dolgozni azok érdekében	3,3
7.	Megvan a kellő önbizalom, hogy teljes szívvel törekedjek céljaimra	3,3
8.	Képes vagyok személyes és szakmai visszajelzést adni a kollégáknak	3,3
9.	Képes vagyok együtt érezni a kollégákkal, valamint átérezni aggodalmaikat és problémáikat	3,3
10.	Képes vagyok a szervezet teljes képét látni, amelyen belül dolgozom	3,3
11.	Képes vagyok konstruktívan megvitatni a nehéz kérdéseket	3,2
12.	Bízom abban, hogy képes vagyok mentorálni és támogatni munkatársaimat	3,2
13.	Bízom abban, hogy képes vagyok alkalmazni a megfelelő viselkedést és munkastílusokat	3,2
14.	Felismerem a negatív önkritikát, amely gátolja a lehetőségeim teljes kihasználását	3,2
15.	Képes vagyok meggyőzően közölni az ötleteimet másokkal	3,2
16.	Javult a problémamegoldóképességem a munkám során	3,1
17.	Új meglátásaim vannak a kollégák viselkedése kapcsán, megértem azokat	3,1
18.	Képes vagyok a csapatdinamikát beazonosítani és megérteni	3,1
19.	A munkával való elégedettségem növekedett	3,1
20.	Képes vagyok jobban megteremteni az egyensúlyt a munka és a magánélet, valamint a kapcsolódás között	3,1
21.	Képes vagyok feladatokat átruházni másokra és motiválni a teljesítményüket	3,0
22.	Ismerem a módját a munkával járó stressz szintjének csökkentésére	3,0
23.	Javult a munkahelyi konfliktuskezelési képességem	3,0
24.	Látható javulások a saját és / vagy a csapatom teljesítményében	2,9
25.	Új módszerekkel rendelkezem a kollégákkal való kapcsolataim javítására	2,9
Össességében:		3,2

Forrás: saját szerkesztés

A táblázat alapján látható, hogy a megkérdezetteknek leginkább az önismeret (például: 2. vagy 3. kompetencia), vagy a tudatosabb viselkedés (például: 1. kompetencia) területén mutatkozott meg a coaching haszna leginkább. Ezek az eredmények pedig összhangban vannak Tooth és szerzőtársai (2013) eredményeivel, a coachingfolyamat legnagyobb előnye az éntudatosságban nyilvánult meg.

Egy nyílt kérdés segítségével további véleményeket ismertünk meg a coaching haszna kapcsán, mint például:

1. „Inspirált. lendületet adott.” (45 éves középvezető nő)
2. „A személyes fejlődéshez nagymértékben hozzájáruló coaching alkalmak a munkavégzésekre is pozitív hatással voltak.” (30 éves beosztott nő)
3. „A beszélgetések hatására tudatosabban ismerem fel bizonyos helyzeteket, és annak megfelelően cselekszem.” (30 éves alsóvezető/csoportvezető nő)
4. „A konzultációk során kimondhattam a gondolataimat, félelmeimet anélkül, hogy támadástól vagy megítéléstől kellett volna tartanom.” (40 éves középvezető férfi)
5. „Sokat segített a coaching-folyamat elkezdni az érzéseimet objektíven megragadhatóvá tenni.” (31 éves beosztott nő)

A legtöbb válasz a személyes fejlődést és a tudatosabb cselekvéseket említi, összhangban azokkal a kompetenciaterületekkel, amelyek terén legnagyobb mértékben érezték az ügyfelek a coaching hasznát.

A vizsgált kliensek értékelték egy 5-ös skálán, hogy mennyire tartják valószínűnek, hogy igénybe vesznek a jövőben még coaching szolgáltatást (ahol 1 jelentette, hogy egyáltalán nem, és 5, hogy nagyon valószínűnek tartja, hogy igénybe veszi még). A többség valószínűleg részt fog még venni coaching tevékenységben. A kérdésre adott minősítések átlaga 4,3 lett. A top boxba (azaz hányan adtak 5-ös választ) a coacheek 42%-a tartozik, míg a top 2 boxba (azaz hányan adtak 4-es és 5-ös értékelést) 86%-uk tartozik, a kitöltők döntő többsége.

Még nagyobb annak a valószínűsége, hogy ajánlanák másnak is ezt a szolgáltatást (átlagosan 4,8). A korábban említettek szerint kiszámoltuk az ajánlási hajlandóságot: 41-en választották az 5-ös értéket, ami a teljes minta 82%-át jelenti.

6. ÖSSZEGZÉS, KONKLÚZIÓ

Tanulmányunkban a coachingfolyamat ügyféloldali hasznának lehetséges mérési lehetőségeit jártuk körül. Az irodalomfeldolgozást követően saját empirikus, kutatásunk eredményeit

dolgoztuk fel. A bemutatott eredmények alátámasztják, hogy sokrétű és nehezen mérhető, szubjektív megítélést lehetővé tevő hozadéka lehet egy coachingfolyamatnak. A tapasztalt változások egyéni és szervezeti szintű hasznossága ugyanakkor vitathatatlan.

A kutatásunk legfontosabb korlátja épp a mintából fakad; a minta nagysága és összetétele nem alkalmas komolyabb elemzések elvégzésére vagy messzemenő következtetések levonására. Ugyanakkor eredményeink, különösen a marketing szemlélet megjelenése méréseinkben gazdagítja a témában eddig megjelent eredményeket, az alkalmazható megközelítéseket. További kutatási irány lehet a minta bővítésével a képzésen kívül coacheek megszólítása, és az elégedetlen ügyfelek kutatásba bevonása mentén a coaching eredményességét befolyásoló tényezők vizsgálata. Kiterjeszthető a kutatási fókusz a coaching eredményeinek elkülönítésére egyéni és szervezeti szinten, az eredmények értékelését befolyásoló egyéni és szervezeti sajátosságokra.

HIVATKOZÁSOK

Farris, Paul W. – Bendle, Neil T. – Pfeifer, Philip E. – Reibstein, David J. (2008): Marketingmérések: 50+ mutató, amelyet valamennyi vezetőnek ismernie kell. GFK könyvek. Budapest: Scolar

Gegner, C. (1997): *Coaching: Theory and practice*. San Francisco: University of San Francisco, Unpublished Master Thesis.

Heidrich, Éva (2007): A vezető magányossága, avagy a coaching mint személyre szabott vezetőfejlesztési módszer vezetéselméleti megközelítésben. *Vezetéstudomány - Budapest Management Review*, 38 (3). pp. 12-27. DOI 10.14267/VEZTUD.2007.03.02

Horváth Tünde (2004): Helyzetkép a magyarországi coachingról. *Pszichoterápia*, 13. évf. 4. sz. pp. 225-232.

ICF (é. n.): Mi a coaching. <https://www.coachingfederation.hu/mi-coaching/> (Letöltve: 2021.05.28.)

Kelló É. (szerk.) (2014): *Coaching alapok és irányzatok*. Budapest: Akadémiai Kiadó

Kiss O. (2016): Coaching ROI dilemmák. *Magyar Coachszemle*, 3, 13–18. <https://coachszemle.hu/2016/07/27/coaching-roi-dilemmak/>

Kombarakaran, F. A. – Yang, J. A. – Baker, M. N. et al. (2008): Executive Coaching: It Works! *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60, 1, 78–90. DOI: 10.1037/1065-9293.60.1.78 http://positiveinsights.co.uk/articles/EXEC_COACHING_IT_WORKS.pdf

- Mackie, D. (2015): Evaluating Leadership Coaching in Organisations: A Survey of Formative and Summative Outcomes. *The International Journal of Mentoring and Coaching*, 13, 1, 2–28. https://www.researchgate.net/publication/275763897_Evaluating_Leadership_Coaching_in_Organisations
- Pandolfi, C. (2020): Active Ingredients in Executive Coaching: A Systematic Literature Review. *International Coaching Psychology Review*, 15, 2, 6–30. <https://www.trishturner.co.uk/wp-content/uploads/2020/10/Active-ingredients-in-executive-coaching-A-systematic-literature-review-2020.pdf>
- Rekettye G. – Törőcsik M. – Hetesi E. (2015): Bevezetés a marketingbe. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Smither, J. W. – London, M. – Flautt, R. et al. (2003): Can Working with an Executive Coach Improve Multisource Feedback Ratings over Time? A Quasi-experimental Field Study. *Personnel Psychology*, 56, 1, 23–44. DOI: 10.1111/j.1744-6570.2003.tb00142.x <https://stybelpeabody.com/pdf/doescoachingchangebehavior.pdf>
- Tooth, J.-A. – Nielsen, S. – Armstrong, H. (2013): Coaching Effectiveness Survey Instruments: Taking Stock of Measuring the Immeasurable. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*. 6, 2, 137–151, DOI: 10.1080/17521882.2013.802365 <https://www.iecl.com/wp-content/uploads/2016/08/Tooth2cNielsen2cArmstrongCES290413final-2.pdf>
- Zeuss, P. – Skiffington, S. (2000): *The Complete Guide to Coaching at Work*. Roseville, McGraw-Hill.

COACHING SZEMLÉLETŰ VEZETÉS COACH ÉS VEZETŐ SZEMSZÖGÉBŐL NÉZVE. HASZNOS VAGY SZIMPLÁN TRENDI?

KOVÁCS LAURA

Csoportvezető

ExxonMobil

laurakovacs9010@gmail.com

Absztrakt

Előadásomban arra keresem a választ, hogy a multinacionális környezetben a vezetésben hogyan tud jelen lenni a coaching szemlélet, mennyire beszélhetünk csak egy aktuális trendről, ami napjainkban egyre jobban elvárásként lebeg a vezetők feje felett, vagy hasznos és valóban hatásos készségről van szó, ami elősegíti a csapat és az egyén fejlődését.

A témaválasztást saját karrierutam inspirálta, ahol találkozunk és egyszerre működnek a coach és a vezető szerepek.

Kutatásomat saját szakmai tapasztalataim és dilemmáim is motiválták. Belső coachként az volt a fantáziám, hogy odafigyelés nélkül fog menni a coach szerepem működtetése a csapatommal, ami helytelen feltevésnek bizonyult a gyakorlatban. Mindemellett kíváncsi vagyok a szektor felé, érdekel, hogy más cégeknél, hogy van jelen a coaching.

Strukturált interjúim célja a feltáráson túl annak feltérképezése, hogy a vezetőknek szükség van-e sorvezetőhöz a szemléletmód beépítéséhez. Erre ráépítve céloom, a konkrét ajánlások összegzése alapján elkészített eszköztár, ami, segítséget és iránymutatást nyújthat vezetőtársaimnak a coaching szemlélet gyakorlati beépítéséhez.

A tanulmány elkészítése és a témában végzett kutatás ösztönzőleg hat rám, hogy önreflexiót gyakorolva általam kreált elvárások nélkül éljek a szemlélettel és tapasztaljam meg, hogy ha használom a coachingot, ami partnerségben megy már az egyéni folyamatoknál, akkor miben gyakorol más hatást az egyénre, annál mintha problémamegoldó stílusban vezetnék tovább minden helyzetben.

Kulcsszavak: Vezetői működés, Coaching szemlélet, Bizalom, Partneri kapcsolat, Iránytű

1. BEVEZETÉS

A Metropolitan Egyetemen 2020 őszén kezdtem el a Business és team coach szakirányú továbbképzést. A képzés ideje alatti 1,5 évben, mindvégig az volt számomra a legizgalmasabb téma a coaching identitásom megfejtésében, hogy hogyan tudom jól működtetni a coaching szemléletet a vezetésben. Azt gondolom, hogy a nagybetűs JÓL más-mást jelent mindenkinek, viszont a szemlélet aktív, megfelelő esetekben való használatának végeredménye egy egészséges, fenntartható vállalati környezet.

A témakörön belül tanulmányom a multinacionális környezetben tevékenykedő vezetőkre hivatott koncentrálni és arra, hogy ők hogyan tudják tudatosítani a szemléletmódot. Azzal az alapfeltevéssel indulok neki írásomnak, hogy az egyénekre és a csapatra, ha megfelelően van alkalmazva, akkor jó hatással van a coaching szemlélet.

A coachingról szóló tanulmányaim egyetemi keretek közötti megkezdése idején, 2020 ősszel, neveztek ki vezetővé, multinacionális környezetben. Friss vezetőként kezdtem meg mélyíteni tudásomat a coaching terén. 2018. október-november óta gyakorló belső coachként azt gondoltam, hogy könnyen át tudom ültetni a vezetési stílusomba a coachingot, mert van előképzettségem és ismerem az alapokat. Tisztában vagyok a coach kompetenciákkal, alkalmazom belső coachként az ügyfeleimmel, de mégis sokkal egyszerűbben kapcsol be a problémamegoldó, sok esetben probléma elhárító vezetői énem, mintsem a coach vezetői stílus. Azt tapasztalom a „multis” világban, hogy a vezetőknél elvárás a coaching valamilyen formában való alkalmazása. Vezetőként és beosztottként azt látom, hogy sokszor nincs tudatosítva, lefektetve, nem, hogy után követve, hogy miről is szól ez a működési forma a gyakorlatban, hűsvér kollegákkal és valódi üzleti problémákkal. Úgy látom, bizonyos esetben a probléma az, hogy nem elérhető a vállalat által finanszírozott business coaching, sem belső, sem külső coachok által. Tehát nincs személyes élmény, ami a vezetőknek egy kiindulási pont lenne, hacsak nem a vezető eljár saját költségén coachhoz.

Tanulmányomnak kettős célja van:

- közelebb kerülni saját coach identitásomhoz és választ kani saját dilemmáimra.
- hozzásegítem vezetőársaimat egy sorvezetőhöz, mely támogatja őket a coaching szemléletet tudatosításában

2. FELTÉTELEZÉSEK

Munkámban a következő feltételezések valódiságát vagy valótlanágát vizsgálom:

1. Sokak csak egy „trendi” irányzatként tekintenek a coaching szemléletre és annak hasznosságára.
2. A női vezetők jobban beépítik a coaching szemléletet a vezetési stílusukba, mint a férfiak.
3. Van különbség a női és férfi vezetők között a szemléletmód alkalmazásában.
4. A fiatalabb vezetőknek könnyebben megy a coaching szemlélet eszközével élni vezetői működésük során.
5. Szükség van sorvezetőre a vezetőknek, a coaching szemlélet tudatosításához.

3. KUTATÁS MÓDSZERTAN

Írásom témájának legmegfelelőbb kifejtésére kvalitatív vizsgálódási mód alkalmas, melyhez 6 vezetővel készített strukturált interjú kutatási formát választottam. A kutatás inkább feltáró jellegű, kevésbé bizonyító célzatú, mert arra nagyobb minta lenne alkalmas és kvantitatív kutatási eszközök. Saját élményalapú esettanulmány-feldolgozás is a tanulmány módszertanát képezi.

3.1. Interjú alanyok kiválasztása

Az alábbi szempontok vezettek, interjúalanyaim, 6 fő, kiválasztásához:

- multinacionális, üzleti környezetben, vezetői beosztásban dolgozó személyek
- arányos mértékben női és férfi vezetők (3-3 vezető)
- pár éves vezetői tapasztalat, 2 fő, ~ 3 éves gyakorlat
- szenior vezetők, 4 fő, ~ 10 + év vezetői tapasztalat
- legyenek a megkérdezettek között olyanok, akik coach képzésen vettek részt, itt kifejezetten egyetemi vagy nemzetközi coach szervezet „ICF” által akkreditált képzést céloztam meg

3.2. Vezető kérdések

főbb kérdések, melyek a dolgozat végkimenetelen szempontjából fontosak, az alábbiak:

1. Mit jelent számodra a coaching szemlélet a vezetésben?
2. Mi alapján döntöd el, hogy hasznos vagy nem a coaching szemlélet általában és aktuálisan/vezetőként?

3. Mire alkalmatlan ez a működési forma a vezetésben?
4. Miben mutatkozik meg neked, hogy egy vezető beépíti a coachingot a vezetési stílusába?
5. Mit látsz férfi vezetőkön, használják-e a szemlélet módot?
6. Mit csinálnak jobban a férfiak?
7. Mit látsz női vezetőkön, használják-e a szemlélet módot?
8. Mit csinálnak jobban a nők?
9. Lehet-e különbség abban, hogy ki milyen életkorú vezető és mennyire kellőhasználja a coaching szemléletet?
10. Mi a véleményed arról, hogy a szemlélet alkalmazásához van-e szükség sorvezetőre?

A kiemelt kérdés a coach képzést végzett interjúalanyoknak szánt kérdésekből:

11. Hogy működik a vezető és a coach éned?

4. VEZETÉS ÉS A COACHING SZEMLÉLET

4.1. A vezetői működés

8 éve „multis” környezetben, 1,5 éve vezetőként dolgozva, megtapasztaltam, hogy milyen nagy hatása van a vezetőnek a csoportmunkára és egyéni karrier utakra. Nagyban befolyásol, ha a vezető felelősen viselkedik a csoporttal, emellett felelősségben is tartja a csapattagokat saját fejlődésükért, lehetőségeik megteremtéséért.

A vezetők, Sinek (2017) definiálása szerint, olyan valakik, akik:

„A vezetők azok, akik szívesen adnak abból, amijük van. Adják az idejüket, az energiájukat, a pénzüket, talán még a tányérjukból a falatot is. Ha kell, a vezetők esznek utolsónak.” (Sinek, 2017, p. 100)

Megélem beosztottként, hogy milyen jó érzés, ha a vezető adja az idejét, energiáját a csapatnak. Másrészt azt is alá húzom, hogy nincs erre mindig szükség. Nem a mennyiségen múlik, sokkal inkább, hogy megfelelő arányban adja az idejét, figyelmét. Legyen kísérő a figyelme, legyen elérhető konzultálni, de akkor sokkal hatékonyabb, ha szabadon enged, hogy dolgozzak, érjek el sikereket és valósítsak meg célokat. Vezetőként azt várom el magamtól, hogy adjak mindig, feltétel nélkül, időt, energiát, de ugyanakkor sokszor esem abba a hibába, hogy szétaprózodom és kimerülök. Ilyenkor nem jut a fókuszomból a különösen fontos, stratégiai kérdésekre.

„A vezetők azok, akik hajlandóak gondját viselni mindenkinek, annak is, akik tőlük jobbra, és annak is, akik balra áll. Készek feláldozni a kényelmüket a miénkért még akkor is, ha nem értenek egyet velünk.” (Sinek, 2017, pp. 99-100)

Vezetői attitűdöm nagyon hasonló, a gyakorlatban tényleg azt látom, hogy a hiteles vezetők ekképp működnek.

Vezetői létem első napjától célom, hogy a 10 fős csapatom minden tagjának gondját viseljem, megkülönböztetés nélkül. Azt tapasztalom a környezetemben, hogy sok vezető beleesik a részrehajlás hibájába és akkor elkezdődik a kivételezés, ami súlyos problémákat hoz maga után, mint, nem igazságos teljesítmény értékelés, aránytalan módon történő elismerésben való részesítés. Ahogy Sinek (2017) állítja, a vezetők készek saját kényelmük helyett a csapat jólétét előnyben részesíteni. Vezetőnek lenni, nem kényelmes és nem egy puha fotel, hanem nap mint nap belerakott kemény munka.

A vezető és a csapattagok között a kölcsönös bizalom megléte a legfontosabb, mert, arra lehet építkezni feladatok teljesítésével, célok megvalósításával.

Miért érzünk sokszor hiányérzetet egy csapat működésénél?

Patrick Lencioni (2009), tanácsadói munkássága alatt bizonyos mintázatot vélt felfedezni a csapatok működéseinek hiányossága terén. A Maslow-piramishoz, szükséglethierarchiához hasonlóképp modellezte a csapat 5 diszfunkcionális működését. Az egymásra épülő jelenségek a következők, alulról felfelé építkezve, a „bizalom hiánya”, konfliktustól való félelem, elköteleződés hiánya, számonkérhetőség hiánya és az „eredmények elhanyagolása”. (Lencioni, 2009, pp. 219-245)

A bizalom kölcsönös kialakulásához aktív hallgatás szükséges. Jelen kell lenni a beszélgetésben és koncentrálni a másik félre. Sokszor a bizalom elmélyüléséhez az is kell, hogy a nézeteltéréseket, konfliktusokat ne erőszakosan kommunikáljuk, hanem ránk ható érzésekkel fejezzük ki a problémás helyzetet és objektív adatokkal támasszuk alá a történések interpretálását a szemszögünkből és fejezzünk meg konkrét kérést a másik viselkedése kapcsán. (Rosenberg, 2001)

Úgy formálódhat a partneri kapcsolat, ha erre mindkét fél nyitott. Nekem az a bevett gyakorlatom az új csapattagok integrálásánál, hogy a 3 hónapos próbaidő alatt, heti egyszer leülök velük egy órára. A 12 óra alatt tudatosan építem ki a bizalmat az új tagokkal, annak érdekében, hogy meglegyen a nyílt kapcsolat köztünk és jelezni tudjuk egymásnak, ha valami nincs rendben és tudjuk orvosolni azonnal. Ez nagyfokú időráfordítás, de mérhető eredménye van, mert 2-ből, 2 új csoporttag maradt és szereti a munkáját és tudott azonosulni a csapat céljaival.

Egy csapat közös céljainak eléréséhez a vezető több funkciót tölt be, melyek:

„A vezető e tevékenységeket vezetői funkciók gyakorlásán keresztül látja el. Ezek a vezetési funkciók a tervezés, szervezés, szabályozás, ösztönzés, ellenőrzés, minősítés, nevelés.” (Vezetési Folyamat. ([s.a.] *A vezetés folyamata és módszerei.*)

A vezetési funkciók gyakorlásának eredményességének alapja a bizalom. Fontos megjegyezni, hogy a hiteles vezető nem csak akkor bízik a csapattagjaiban, ha érdekegyezőség, véleményegyezőség van köztük és a munkavállalók között, hanem bíznak mindenkor mások is. A bizalmi környezet, olyan, melyben a bizalom kölcsönös, és a számon kérhetőség elegyeként létrejön a kölcsönös felelősségvállalás a közös munkáért, célokért. A vezetőnek kulcsszerepe van abban, hogyan épül ki a bizalom a csapattagok között is. A vezető példát mutat viselkedésével, hozzáállásával, hogy egy támogató és produktív környezet alakulhasson ki a csoportban. A vezetőnek hatása van a csapat normák kialakulására, a csapatdinamikára és a kommunikációra a tagok között. A vezető hatását a vezetői stílusa határozza meg.

4.2. A coaching szemléletű vezető definiálása

John Whitmore (2008), a coaching szakma alapítója az alábbiak szerint vélekedik a coaching szemléletű vezetőről.

„Ha a menedzserek a coaching elveit alkalmazzák, azzal biztosíthatnák, hogy a munkákat a megfelelő színvonalon végezzék el a beosztottak, miközben gondoskodnak stábjuk továbbfejlődéséről. Talán túlságosan jól hangzik ahhoz, hogy elhiggyük, mégis így igaz: a menedzser/coach elérheti, hogy beosztottjai az év 250 napjában maradéktalanul elvégezzék a munkájukat, s ezzel párhuzamosan fejlődjenek is szakmai téren.” (Whitmore, 2008, p. 38)

Ebben a megállapításban, mely a valóságtól eltérő, megfelelő gyakorlatot feltételez, az állandó fejlődés lehetősége nagyon inspiráló. Amennyiben 2021-et vesszük alapul és 254 munkanap áll rendelkezésre az évben, akkor a munkával töltött idő 98%-ban folyamatosan fejlődőnek az emberek, ha a vezetők élnének a coaching nyújtotta lehetőségekkel. személyes fejlődés önbizalom erősödéséhez vezet. Mindez két olyan eredmény, amelyek számomra nagyon fontosak és reménnyel tölt el, illetve megerősít, a coaching szemléletbe vetett hitemben, hogy van értelme csinálni, próbálni, mert eredménnyel járhat. A jó munkavégzés, úgy gondolom, sokszor „szimplán” belső motivációból, egyéni sztemderdek felállításából is fakad és a vezető személyétől függetlennedni tud. Viszont a fejlődésben kulcsszerepe van a vezetőnek és az önbizalomszintre is nagy hatást gyakorol. A multinacionális munkakörnyezetben sokszor a teljesítmény, a munka mennyisége és annak mérőszámai (Key Performance Indicators = KPIs) elviszik a fókusz a csapatoknál és nem marad energia, figyelem a fejlődésre és magabiztos csapatok felépítésére.

A bizalmi és a partneri kapcsolat alappillére a coach szemléletnek, mint ahogy a jól működő csapatdinamikának is. A bizalom diszfunkcionalitása borítja a rá épülő funkcionalitásokat, mint konfliktusok hatékony kezelése, elköteleződés, számonkérhetőség és eredmények. A coaching szemléletben működő vezető kíváncsi a csapattagjai gondolataira, ezért a gyakorlatban, azt érdemes megtudni, megkérdezni, hogy mi jár a fejükben. Ehhez elengedhetetlen a bizalom, hogy olyan minőségben osszák meg azt, hogy mi jár a fejükben, amire lehet stratégiaileg alapozni, építeni.

5. KÖVETKEZTETÉSEK

A következőkben az egyes feltételezések bizonyításának és cáfolásának menete kerül kifejtésre, korlátozódva az interjúk válaszaire és a saját tapasztalatra.

Az *első feltételezés* helytelennek bizonyult, ezt igazolja, hogy két interjúalanyt a „trendi” szó meg sem szólított és válaszukban végig arra fókuszáltak, hogy inkább minek kell meglennie, hogy megjelenjen és működjön a szemlélet. Hárman azt igazolták, hogy tény, hogy „trendi”, de hasznosságát nem kérdőjelezték meg.

Ugyan a kutatásomban mindössze hat fővel beszéltem, mégis megállapítható a válaszokból, hogy helytelen azt állítani, hogy a coaching szemlélet csak egy trend a „multiknál”.

A válaszok alapján, három interjúalany is kitért rá, hogy „felkapottnak” és hasznosnak is tartja. Azt említették, hogy ha a vezető fel tudja mérni az adott helyzetet, hogy milyen minőségben kell ott lennie, mentor, menedzser vagy épp coach, akkor mindenképp hasznosul a vezetői működés.

Ketten nem tértek ki válaszukban egyáltalán a „trendiségre”, ők inkább az empátiát hangsúlyozták, hogy az nélkülözhetetlen a szemlélethez.

Egyetlen interjúalany, úgy fogalmazott, hogy szerinte Magyarországon sokkal inkább „trendi”, mintsem tudatos a coaching.

A válaszok és a munkám írása alatti vizsgálódásom nem támasztja alá a feltevésem, hogy csak egy trendről van szó. Alap hasznosságát nem kérdőjelezték meg az interjúalanyok és én sem érzem megkérdőjelezhetőnek.

Hasznosságát alátámasztották véleményükkel, például, hogy napjaink, a Covid vírus okozta helyzetben, otthonról történő munkavégzésben, Z generáció megjelenése a munkaerőpiacon, mind-mind olyan helyzet, amikor kifejezetten hasznos a szemlélettel élni.

Többen kitértek ennél a kérdésnél és én úgy éreztem, hogy fontosnak tartják leszögezni, hogy mik azok a kvalitások, amik szerintük elengedhetetlenek a coach szemlélethez. Említették az

érzelmi intelligenciát, az empátiát, az emberek és a környezetük irányába, a megfelelő helyzetfelismerési képességet, és az általam röviden így definiált képességet, a megnyitás készségét. Egy vezetőnek képesnek kell lennie kapcsolódni és úgymond megnyitni a kollégáit, ha ezt nem tudja hozni akár el is veszíti őket, nem csak távol kerül tőlük.

Itt jelenik meg a gyakorlatban a szerepe, coaching definícióban, a tanulmány elején említett partneri kapcsolat jelentősége.

Attól, hogy valaki coaching szemléletűnek gondolja magát, egyáltalán nem biztos, hogy úgy is működik, vagy megfelelően alkalmazza a kompetenciáit. Sok múlik a vezető szándékán és nyitottságán a visszajelzésekre, mentorálásra, coach szupervízióra. Mindez hozzásegíti a szemlélet aktív használatához és transzparens működéséhez.

Amihez az első felvetés körbejárása hozzásegített, az az, hogy mostanra jobban értem, hogy sok vezető próbálja megtalálni az egyensúlyt a szemlélet használata kapcsán és mindenkinek megvannak a maga dilemmái, hogy mely helyzetben hasznos coachként működni, hol pedig szakérőként, tanácsadóként vagy megengedő vezetőként.

A jövőre nézve most az a kérdés merült fel bennem a hasznossághoz kötődően, hogy vannak-e olyan mentorok az üzleti életben, akik a coachinggal kapcsolatos tanulási élményeikben segítik a vezetőket?

Második feltételezés, a női vezetők jobban beépítik a coaching szemléletet a vezetési stílusukba. 4 válaszadó vélekedett úgy, hogy a nemek közti különbség nincs hatással a coaching szemlélet alkalmazására. Szerintük a szemléletmód alkalmazása vezetői mentalitástól függ és nem nemek közötti különbség kérdése.

Csupán két válaszadó gondolja úgy, hogy a nőknek kifinomultabb érzékelésük van a coachinghoz, érzelmi intelligenciában és a törődés képességében jobbak, mint a férfiak.

Mivel 4:2 arányban oszlottak meg az ellenkező vélemények a felvetéssel kapcsolatban és írásom korábbi szakaszában magam is elismertem, hogy a teória abból táplálkozik, hogy én magam, nőként mennyire vágyom, hogy jól csináljam, ezért a feltevés nem igazolódott.

A szemlélettel való találkozásom hiányából fakadt a feltevés és személy szerint hiányolom a környezetemből azokat a többségében felsővezető férfiakat, akik ne Autoriter módon működnek.

Egyik interjúalanyom segített rávilágítani az interjú során, hogy a coachingról való tanulásra, képzésekre a nők nagy átlagban lehet, hogy nyitottabbak, érdeklődőbbek, ezt tükrözhetik a képzéseken való részvételek aránytalansága, de a coachingot már gyakorló férfiak, igenis megfelelően tudnak bánni az érzéseikkel.

Amiben azok a hölgy társaim, akik szintén azt gondolják, hogy a nőknek jobban meggy segítettek nekem azt erősíteni példáik megosztásával, hogy feladatom érzékenyíteni a férfiakat a munkahelyen a nemi különbségekre és nem kell elférfiasodni a férfiak által uralt vezető világában, annak érdekében, hogy egyenrangú fél legyek.

Harmadik teória, hogy különbség van női és férfi vezetők között a szemléletmód alkalmazásában. Nem reprezentatív a kutatásom, mégis az interjúkban elhangzottak alátámasztják, hogy igazolódott az állítás. A nemi különbségekből adódó működéssel számolni kell és önreflexiót gyakorolva lehet megtartani, megtanulni a helyes arányokat, ami lehetővé teszi, hogy legyen szó nő vagy férfi vezetőről, egyaránt megfelelően tudnak demokratikus légkört teremteni, amiben a kollégáik fejlődni tudnak.

Negyedik felvetésem, hogy van-e abban különbség, hogy ki milyen életkorú vezető és mennyire használja a coaching szemléletet. Kutatásom során nem jutottam releváns eredményre. Az interjúalanyok vélemény és tapasztalata megoszló volt ezen a téren. Az a feltételezés erősödött meg az interjúkkal, hogy a vezető életkora meghatározható lehet a csapaton belüli interakciókban és a vezető intervencióját is meghatározhatja a csapattagokkal.

Ötödik, egyben utolsó feltevés, az volt, hogy szükséges egy iránymutató, sorvezető a vezetőknek a szemlélet tudatosításához. Ez a feltételezés igaznak mondható az interjúk alapján. 5 interjúalany állította, hogy abszolút szükséges a sorvezető. Szerintük főleg gyakorlati, esetmegbeszélés jellegű tanácsokra lenne szükség. Emellett szintén kiemelték, hogy modelleket, nyílt kérdéseket is hasznosnak találnának ebben a sorvezetőben. Főként mankóként tekintenének az eszköztárra, mindenképp a coaching szemlélet gyakorlati alkalmazásának tudatosítása idején, amikor a támpont hasznos a sok dilemma és kérdéses szituáció legjobb kezeléséhez.

Mivel igazolódott a sorvezetőre való igény, ezért értekezésemet hivatott vagyok tovább fűzni és próbát tenni vezetőtársaim és magam megsegítésére.

6. IRÁNYTŰ A COACHINGOT MEGÍZLELT FRISS VEZETŐTŐL

Az eszköztár hasznosságával kapcsolatos feltételezés helyességét igazolták vezetőtársaim. A feltevés igazolása miatt reflektálok a bevezetésben megemlített sorvezető elkészítéséről szóló vállalásomra.

A kérdéssorban arra a kérdésemre, hogy mit látnának szívesen ebben az eszköztárban, azt javasolták kivétel nélkül mindannyian, hogy mindenképp praktikus elemeket akarnak kapni. Az üzleti élet helyzeteihez illeszkedő kérdezéstechnikákat és jó helyzetkezelési javaslatokat

tartanának hasznosnak. Elhangzott az is, hogy a probléma feltárástól, a megoldásig végig lehetne vezetni a coachingban használatos megfelelő interakciókat.

Kihívás elé állítottam magam, hogy sorvezetőt készítsek vezetőtársaimnak és nem utolsó sorban magamnak is. A válaszok október közepe óta velem voltak, a kihívás nem volt kétségbe vonható.

Nem vállalkozom a spanyolviasz újrafelfedezésére. Nagyon sok elismert magyar és nemzetközi neves szakember publikált módszertani eszközökről kézikönyveket, amiket érdemes forgatni és a technikákat megismerni, kipróbálni. A tudásom a coaching irányzatokról még kezdetleges és hosszú út áll előttem, különböző coach iskolákról tanulva, hogy odáig eljussak, hogy saját eszköztárat állítsak össze. Ez marad a jövő vállalása.

Amire mégis vállalkozom, az egyfajta iránytű bemutatása, amire, ha rápillantok vezetőként egy beszélgetés előtt a feszített napirend során, segít megérkezni az itt és mostba. Csak bízni tudok abban, hogy a gyakorlatban tényleg segíteni fog nekem, illetve akár vezető társaimnak is.

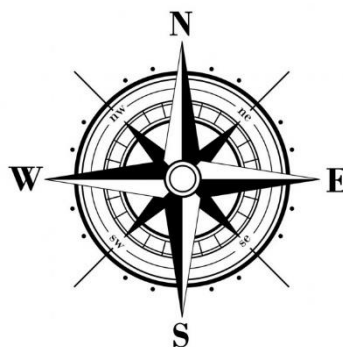
6.1. Miért pont iránytű?

Nagyon szeretek utazni, lételemem az új kultúrák megismerése és az utazás adta élményekkel töltődés. Így született meg a szimbólum, emellett az iránytű kiegyensúlyozottságot és harmóniát sugároz, melyek számomra fontos elemek az életben.

Az iránytű irányszöveget nem mér, irány tájékoztatásra szolgál. Az én célom sem az irány mérése, ítélete a coachingban, hanem inkább irányba állás az egészséges emberi kapcsolatokért.

Mindenképp leszögezem, hogy az iránytű kifejezetten saját élményeimből, hiedelmeimből született meg a jelenlegi tanulási szintemhez mérten.

6. ábra: Iránytű



Forrás: Depositphotos ([s.a.] Vektorok/Stock Vectors utolsó hozzáférés ideje: 2021.

november 17. <https://hu.depositphotos.com/vector-images/ir%C3%A1nyt%C5%B1.html>

Az iránytű főbb részei a szelence, mágnesű és az irányvonalak. A főbb részeket ültetem át szimbolikusan a coaching szemléletben való működésre.

A *szelence* keretbe foglalja az iránytűt, úgy, mint a coach szemléletű működésben a szándék maga, hogy a csapattag/team fejlődésén, tanulásán van a fókusz, ez a megkérdőjelezhetetlen keret.

Döntsünk a fókuszra való figyelés mellett minden alkalommal, legyen szó online vagy offline, mielőtt bemegyünk a beszélgetésbe. Amennyiben a beszélgetés közben kibillennénk ebből a magatartásból, mert bejönnek egyéb érdekek, gondolatok, saját élmények és tapasztalatok, emlékeztessük magunkat mi mellett voksoltunk erre az alkalomra. Az aktív hallgatás megtámogatja a fókuszban maradáást.

Tapasztalatom szerint, ha kibillenek a fókuszról, akkor elkezdek azon gondolkozni, hogyan osszam meg tapasztalatomat a helyzettel kapcsolatban és hirtelen a szokásosnál is empatikusabbnak érzem magam. Ilyenkor, ami nekem segít:

- hátra dőlni a székben
- leengedni a vállakat
- mély levegőt venni és újra a velem szembe ülőre terelni a figyelmemet.

A *mágnestű* a stabil középpontból indul ki, a középpont mi magunk vagyunk. Javaslom, hogy karriertervezés, egyéni fejlesztésről szóló beszélgetések előtt hozzuk munkaképes állapotba magunkat. Rázzuk le a karunkat és engedjük el az előző megbeszélés témáját és fókuszáljunk csak és kizárólag az adott megbeszélésre. Tapasztalatom szerint, hasznos ilyenkor bezárni a levelezőprogramot és jelölni az instant levelező programban, hogy megbeszélésünk van, nem érünk rá, így nagyobb eséllyel nem számíthatnak mások azonnali reakcióra tőlünk. Ezáltal tudjuk erősíteni a középpontunkat, a magabiztosságunkat.

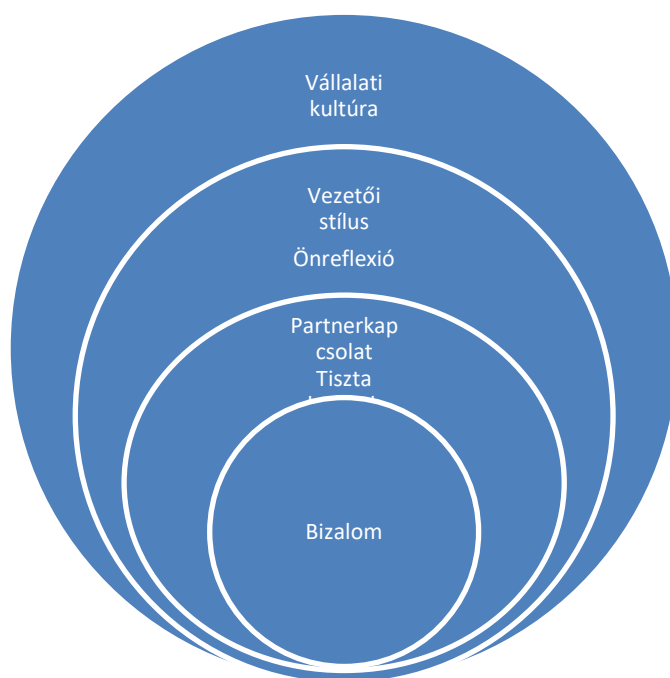
Visszatérve a mágnestűhöz, az szabadon van feltámasztva és sötétebb vége a mindenkori mágnes északi irányába mutat és elhajlik, kileng, beleáll az erőtér pólusainak északi-déli irányába.

A tű kilengését, elhajlását én a coaching modellekkel, coaching során használt eszközökkel, kérdés technikával, intervencióval azonosítom.

Ahány tapasztalás, élethelyzet, annyi kérdést lehet hozzáadni az önreflexiós kérdéssorhoz.

Az utolsó fontos része az iránytűnek, az *irányvonalak*, az alaplapba vannak gravírozva, az irányvonalak az egyes fejlődési utakról szólnak. Melyek egyéni megoldások, amiknél nincs jó vagy rossz, hanem abban a pillanatban helytálló van, az adott körülményekhez képest. Ami nekem útravaló az irányok betájolásához, az ítélezésmentesség, elfogadás, hogy az az ő iránya, így az ő útja.

7. ábra: Elemek a coaching szemlélet működtetéséhez a vezetésben



Forrás: Saját szerkesztés kutató munkám alapján, 2021. november 28.

Végül egy emeletes Venn-diagram segítségével szemléltetem, milyen elemeket kell megteremteni a coaching szemlélet működéséhez. Mindezen elemek szoros interakcióban vannak egymással és megteremtésük függ egymástól. A tanulmány megírása alatti munkám alapján, azt gondolom, ha a négy szinten az alapelemek megvannak, akkor működhet igazán a coaching.

Az belülről induló három szintet szabadon alakíthatjuk, a negyedik szint az, amire hatásunk van, de nem kizárólag tőlünk függ. A negyedik szint kapcsán a javaslatom, hogy térképezzük fel mit befolyásolhatunk a vállalati kultúra terén, tegyük meg a tőlünk telhetőt és elég lesz az a coaching jótékony hatásaira.

Ez az én köztes megoldásom, iránytűm, a kezdetleges tapasztalati élmények és a komplett sorvezető között.

HIVATKOZÁSOK

Belbin, M. (2018). *A team avagy az együttműködő csoport*. Edge 2000 Kft.

Lencioni, P. (2009). *KELL EGY CSAPAT A sikeres együttműködés 5 akadálya*. HVG Kiadó Zrt.

Rosenberg, D. M. (2001). *A szavak ablakok vagy falak: Erőszakmentes kommunikáció*. Agykontroll Kft.

Sinek, S. (2017). *A jó vezetők esznek utolsónak*. HVG Kiadó Zrt.

Vezetési Folyamat. ([s.a.]). *A vezetés folyamata és módszerei*. Utolsó elérés ideje: 2021. december 5. <http://www.vezetesi-folyamat.hu/a-vezetes-folyamata-es-modszerei/>

Withmore, J. (2008). *COACHING a csúcsteljesítményért*. Z-Press Kiadó Kft.

KIERKEGAARD ÉS AZ EGZISZTENCIÁLIS COACHING

KISS OLGA

Adjunktus

Budapesti Corvinus Egyetem, Nemzetközi, Politikai és Regionális Tanulmányok Intézete

kissolga@uni-corvinus.hu

Absztrakt

Az egzisztenciális coaching a mindennapi élet problémáival az élet nagy kérdéseinek perspektívájából foglalkozik. Szituációkkal, amelyekkel mindannyian szembekerülünk életünk során: az autenticitás, a hitelesség, az élet értelme, a körülöttünk lévő abszurd, vagy épp az egzisztenciális szorongás, amelyet oly gyakran összetévesztünk a stresszel. Az ezek által felvetett kérdésekre a maga válaszát mindenkinek saját magának kell megtalálnia.

Søren Kierkegaard filozófiája vetette fel először azokat a kérdéseket, amelyek a XX. században az egzisztencializmusban, majd az erre épülő egzisztenciális terápiában és coachingban megjelentek. Kierkegaard azonban máshová helyezi a fókuszot. E cikkben – őt követve – azt vizsgáljuk, hogyan jelenik meg a coachingban az irónia, a paradoxon, a szorongás és az autentikus én.

Kulcsszavak: egzisztenciális coaching, Kierkegaard, irónia, paradoxon, szorongás, autentikus én

Abstract

Existential coaching deals with the problems of everyday life from a perspective of the big questions of life. We all face existential situations in our lives: authenticity, the meaning of life, the absurdity around us, or just the existential anxiety we so often confuse with distress. Everyone must find their own paths through these situations.

Søren Kierkegaard was the first who raised these issues, and in the 20th century existentialism found them, and they influenced existential therapy, and existential coaching as well. However, Kierkegaard has a unique and original approach. In this article, following him, we examine how irony, paradox, anxiety, and the authentic self appear in coaching.

Keywords: Existential coaching, Kierkegaard, irony, paradox, anxiety, authentic self

1. BEVEZETÉS

Kierkegaard megszólít bennünket. Számukra való jelentősége nem pusztán abban áll, hogy az egzisztencialista filozófia ősforrása, aki nagy hatású elméletet alkotott, olyan fogalmi keretet létrehozva, amelyet sok kiváló filozófus, művész és pszichológus gondolt tovább. Ez az ő történelmi jelentősége. Ebben az előadásban azonban nem ezt helyezném az előtérbe. Erről sokan és sokat írtak már. Ehelyett inkább a coach és coachee beszélgetésére fókuszálnék. Arra a dialógusra, melynek megformálásához Kierkegaard is hozzájárul: az idő távolából közvetlenül hozzánk szól, és nyugtalanító kérdéseket tesz fel, melyek akkor is értékesek számunkra, ha sem előfeltevéseivel, sem következtetéseivel nem értünk egyet. Úgy vélem, ez nagyon is összhangban áll azon intenciójával, hogy filozófiája ne pusztán spekulatív legyen, hanem akkor is mondjon valamit, ha „tettekkel akarjuk elolvasni”(Kierkegaard 1982, 376).

Egy ilyen előadás keretei között lehetetlen Kierkegaard teljes életművének interpretációját megvalósítani. Nem is ez a célom. Amire itt vállalkozom, az csupán annyi, hogy kiemeljek néhány olyan kulcsfogalmat az egzisztenciális coaching területéről, melynek gyökerei elérnek egészen Kierkegaard filozófiájáig, és felvázoljam ezekkel kapcsolatban Kierkegaard gondolkodásának irányát.

2. AZ EGZISZTENCIÁLIS COACHING

Az egzisztenciális coaching – hasonlóan a kognitív, a Gestalt vagy a tranzakcióanalízis alapú coachinghoz – a terápia területéről kapta megközelítésmódját és első elemzési módszereit. Fogalmi készletét, problémafelvetéseit azonban – az egzisztenciális terápián keresztül – az egzisztencialista filozófiától nyerte, elsősorban Heidegger és Sartre elméletéből. Emellett az egzisztenciális coachingra nagy hatással volt a Heidegger mestere, Edmund Husserl által kidolgozott és – többek közt – Merleau-Ponty által továbbvitt fenomenológia is, amely a társadalomtudományi kutatás önálló irányzatává terebélyesedett. Sem az egzisztenciális coaching, sem a mögötte álló egzisztenciális terápia nem egységes irányzat, ahogy maga az egzisztencialista filozófia sem. Közös jellemzőjük azonban, hogy az egyén világban való létének alapvető kérdéseire fókuszálnak. E cikkben a ma bevett gyakorlatnak számító, a főként a heideggeri kategóriarendszerre és a husserli fenomenológiai módszerre építő irányzatokat (Deurzen & Hanaway 2012; Spinelli 2018; Yannick 2019) veszem alapul.

Első ránézésre az egzisztenciális coaching nem nagyon különbözik a life coachingtól, hiszen alapvető életeseményekkel, döntésekkel, értékválasztással, az egyéni életúttal foglalkozik. Miben különbözik mégis? Ha azt mondjuk, hogy a life coaching mindennapi

élethelyzetekkel foglalkozik, az egzisztenciális coaching pedig az életstratégiával, az élet nagy döntéseivel, az nem pontos fogalmazás. Pontosabb úgy mondani, hogy az egzisztenciális coach a mindennapi helyzetek mögött is a stratégiai döntéseket keresi és tárja fel. Még inkább érzékelhető a különbség, ha azt nézzük, hogy a hagyományos coaching általában akcióorientált, a cselekvés vagy a szokások szintjén igyekszik változást elérni, míg az egzisztenciális coaching alapvetően létezés orientált, és abban igyekszik segíteni a klienst, hogy más módon egzisztáljon a világban, aminek a más fajta cselekvés már csak következménye vagy mellékhatása.

Az egzisztenciális coaching a coaching egyéb formáitól sem könnyen különíthető el. Valószínűleg minden coach közel érezné magához, saját „működés módjához” azt, amit Deurzen így fogalmaz: coachnak lenni *„azt követeli tőlünk, hogy csendes jelenlétet tudjunk fenntartani a másik mellett. Olykor ez azt jelenti, hogy csendben vagyunk, odafigyelünk, megfigyeljük, érezzük a szituációt, amiről hallunk. Máskor azt, hogy pontosan a megfelelő szóval vagy hangulattal válaszoljunk. Igyekszünk megteremteni a valódi bevonódás alapját, amelyben az aktív válasz olyan természetesen jön belőlünk, hogy az elmék, a szívek és a lelkek találkozását tapasztaljuk. Ahogy egyre inkább tisztában leszünk azzal, ki is a másik, feltárjuk előtte a megértésünket, és láthatjuk, ahogy a személy kibontakozik, és egyre inkább tisztába kerül azzal, hogy ki is ő maga...”*(Deurzen 2012, 6-7) Ha ezek a szavak Rogers (2010) humanisztikus terápiájára emlékeztetnének, az nem véletlen. Rogers – ahogy az egzisztencialisták is – Kierkegaard-hoz nyúlnak vissza. Rogers a Kierkegaard-i filozófiából meríti a „valakivé válás” alap gondolatát (Rogers 2010, 223). Többek közt innen a két irányzat rokonsága.

Amikor például John Leary-Joyce a coaching spektrumát elemzi, négy szintet különít el: készség, teljesítmény, fejlesztés és létezés. Ezek részletesebben: 1) a készségfejlesztő, 2) a teljesítmény alapú 3) a személyiség és viselkedés fejlesztő 4) vezetőfejlesztés, vezetői szerepkör és identitás, és végül 5) egy ennél is szerteágazóbb és mélyebb, melynek „középpontjában a személyes identitás és célok állnak” (Leary-Joyce 2017, 33). Ez utóbbit transzformatív, majd később egzisztenciális coachingnak nevezi (Leary-Joyce 2017, 33-34), középpontjában az önmegvalósítás, a személyes és spirituális fejlődés áll. Történeti elődök tekintetében többek közt a humanisztikus pszichológia, Maslow és Rogers jelentőségét hangsúlyozza. Vagyis John Leary-Joyce a humanisztikus irányzatot érti egzisztenciális coaching alatt. Nem véletlenül.

Az egzisztenciális (európai) és a humanisztikus (amerikai) megközelítésmódnak vannak közös gyökerei, ahogy ezt Yalom (2017, 29-32) is megemlíti, ám ő a különbségeket is

hangsúlyozza. Rogers az egyik legnagyobb hatású XX. századi pszichológus, így a coaching általános felfogására is nagy hatással volt, s ennek révén – közvetve – Kierkegaard is belekerült a coaching mai felfogásának gondolati terébe. Így az egzisztenciális és a humanisztikus megközelítésmód sokféle formában kapcsolódik – de ez egy másik cikk témája kell legyen, mert bővebb kifejtést igényel.

Ahogy alkalmazhatunk Gestaltos vagy SolutionFocus technikákat anélkül, hogy teljes egészében Gestalt vagy Solution Focus megközelítésmóddal dolgoznánk, úgy az egzisztenciális coaching sem csupán önálló megközelítésmód, hanem vannak technikái, eszközei, amelyeket más coachok is alkalmazhatnak. Így nemcsak egzisztenciális coachingról beszélhetünk, hanem egzisztenciálisan tájékozott („*existentially informed*”) coachingról is, amely egyszerűen az egzisztenciális témákkal kapcsolatos tájékozottságot, jártasságot jelent. Ilyen módon az egzisztenciális coaching sok más megközelítésmóddal együtt tud működni (pl. kognitív coaching, mindfulness, NLP) a legkülönbözőbb kontextusokban (pl. karrier coaching, vezetői coaching, konfliktuskezelés, életstratégiai döntések). Hanaway szerint az egzisztenciális coaching lényegében egy aspektusa a coachingnak, így más megközelítésmódokhoz is hozzáadható. (Hanaway 2020, 11)

3. AZ IRÓNIA

Kierkegaard sokféle intellektuális élvezetben részesíti az olvasót, melynek spektruma a játékos humortól a szó szerinti irónián át a legmélyebb komolysággal átgondolt etikai és hitbéli kérdésekig terjed. Szellemesség és mélység teszi írásait kivételessé irodalmi és filozófiai értelemben egyaránt. Az irónia azonban nemcsak a szokásos értelemben jellemzi műveit, ti., hogy amit mond, az nem szó szerint, hanem ironikusan értendő, vagyis indirekt módon egészen mást állít (még az sem biztos, hogy pont az ellenkezőjét). Ez nemcsak egy-egy ironikus megjegyzésben jelenik meg, hanem abban is, hogy számos művét különböző álneveken publikálja, és az ezekben kifejtett gondolatok nem a saját álláspontját tükrözik, hanem az álnévvel jelzett szerzőét. Ez a sajátossága már önmagában is nehézzé teszi művei értő olvasását, hiszen az irónia felismeréséhez már eleve értenünk kell a szerző gondolkodásmódját. Vagyis az irónia értése valami olyasmit feltételez, amit csak akkor fogunk megszerezni, ha már megértettük a szerzőt. Ez azonban csak az egyik paradoxon, amivel Kierkegaard olvasása során találkozunk. A paradoxonok szerepére még visszatérünk.

A kierkegaard-i irónia mélyebb rétege az, ami teljes életművét áthatja, s amit leginkább a szókratészi bábáskodás fűzött megjegyzéséből érthetünk meg: „A tény, hogy számos Plátón

dialógus eredmény nélkül zárul, sokkal mélyebb értelmű, mint korábban gondoltam... az olvasót vagy hallgatót ön-aktívabbá teszi”(Kierkegaard Journal JJ 482; Stewart 2015, 14) Kierkegaard sok szempontból Szókratészt tekinti példaképének. Írásaival, gondolataival ő is ahhoz akar hozzájárulni, hogy polgártársai gondolkodjanak el, és saját maguk „szüljék meg” saját gondolataikat, ahogy arra a szókratészi bábáskodás is utal. Amikor Kierkegaard-t olvasunk, nem könnyen találjuk a saját „téziseit” a szövegekben, miközben érezzük, hogy nagyon is határozott és fontos dologra akarja felhívni a figyelmünket.

Ez a megközelítésmód nagyon is illik a coachinghoz, hiszen amikor a coach – Szókratészt követve – azt mondja „nem tudom”, azzal utal arra, hogy az ügyfél helyzetét valóban csak az ügyfél ismerheti, ám ebben a „nem tudom”-ban a megfelelő intencióval benne van azt is, hogy a folyamatnak viszont ő a szakértője, de tisztában van vele, hogy tudása mindig csak töredékes lehet. Ugyanakkor ez a megközelítésmód intellektuálisan sokat követel a coachtól és a coacheetől is. Nem mintha nagyon elvont, magasröptű dolgokról lenne szó, hanem éppen mivel a mindennapi létünk alapjaihoz kell leásnunk. Ez a munka azonban valódi transzformatív eredménnyel járhat. *„Az együtt-alkotással (co-creation) arra a transzformatív folyamatra utalok, ami akkor jön létre, amikor két ember autentikusan együtt ül egy feltáró dialógusban egymás kölcsönös, teljes, pozitív elfogadásával... Az együtt-alkotás intenzitása a 'flow állapot'-ban vagy 'a zónában' levés élményét adhatja, amikor a tehetségeink teljesen kibontakoznak, az énünk pedig a minimumra csökken.”*(Jopling 2012, 80) Amikor a coach és a coachee között létrejön ez a szintű megértés, akkor az ironia is eljut ahhoz a lehetőséghez, hogy könnyed stílusban mély belátáshoz segítsen hozzá. Emlékeztessen valamire, amit valójában már tudunk, amit valamilyen módon már megértettünk, csak éppen ebben a szituációban eddig rejtve maradt előttünk.

4. PARADOXON/APÓRIA

Amikor egy beszélgetésben paradoxonba futunk, érezhetjük úgy, hogy elakadtunk, nem jutottunk egyről a kettőre, sőt akár úgy is, hogy menthetetlenül zsákutcában vagyunk és ha tisztán a logika segítségével szeretnénk megoldani a problémát, „leolvadnának az áramköreink”, végtelen regresszusba jutnánk, a megoldáshoz mégsem jutnánk közelebb.

Ez a paradoxon eredeti görög értelme is: *apória*, vagyis nehéz probléma. Nem az a megoldása, hogy úgy teszünk, mintha nem is lenne ott. Az apóriával akkor járunk el helyesen, ha beleállunk. Ha elfogadjuk, hogy a számunkra feloldhatatlan ellentmondás fennáll, és ennek tudatában cselekszünk. Kierkegaard filozófiája arra hívja fel a figyelmünket, hogy ahol

paradoxonra lelünk, ott nem az az egyetlen lehetőségünk, hogy megadjuk magunkat. Kierkegaard egész filozófiája paradoxonok bejárása.

A coachingban az egyén számára feszültséget okozó ellentéteket általában valamilyen módon feloldani igyekszünk. A döntés a dilemma megoldása, a lehetőségek közötti választás. Ki merné javasolni amúgy is feszült ügyfélnek, hogy őrlődjön tovább, és maradjon benne a dilemmában legalább még egy darabig? Pedig az egzisztenciális coach talán éppen ezt teszi. Miért vetemedik ilyesmire? Mert a dilemma türelmes feltárása olyan mélyen rejlő értékválasztásokat hozhat a felszínre, amelyek segíthetnek az ügyfélnek, hogy tisztábban lássa ezek természetét és jelentőségét a saját élete szempontjából.

Az egzisztencializmus egyik alapfeltevése, hogy a bennünk rejlő értékek mélyen ellentmondásosak: amikor az egyiket választjuk, akkor egyben egy másikat elutasítunk. ***A paradoxon az emberi lét alapstruktúráihoz tartozik. Ezeket nem mindig kell, olykor nem is lehet kiküszöbölni.*** A coachnak fel kell tudnia vállalni azt, amit Kierkegaard elhívásával kapcsolatban így fogalmaz: „nem... az a küldetésed, hogy feltétlenül boldoggá tedd az emberiséget,... arra legyen gondod, hogy nehezzé tegyél valamit. (Kierkegaard, 1982, 439) Az egzisztenciális coaching egy paradoxona, hogy miközben segítünk az ügyfélnek, ezt úgy tesszük, hogy kihívások elé állítjuk, intellektuális és egzisztenciális értelemben. Nem keresünk gyors kiutat. Nem akarjuk feltétlenül akciótérrel zárni a coaching ülést. Ehelyett elismerjük, hogy nehéz problémába ütköztünk. Legközelebb talán újból nekifutunk, vagy a probléma egy másik aspektusát tárjuk fel. Az eporetikus (apóriához, nehéz problémához vezető, azzal végződő) dialógusok az egzisztenciális coaching természetes részei.

A paradoxonnal szembesülve az ügyfél gyakran azt a célt fogalmazza meg, hogy választani szeretne, jó döntést hozni. A coach pedig egy másik megközelítésmódban döntéselőkészítési eljárásokkal, mérlegeléssel, egy új nézőpont megtalálásával, átkeretezéssel igyekszik ezt a döntést segíteni. Az egzisztenciális coachingban azonban épp a legfontosabb feszültségek esetében coach lehet, hogy inkább azt javasolja ügyfélnek, hogy menjenek mélyebbre magában a problémában. A GROW modellben (Whitmore 2008) megfogalmazott célról kiderülhet, hogy nem az igazi cél. Ami fontosnak látszik, talán mégsem annyira az. A megoldás, amit egy SolutionFocus (Szabó et al. 2010) során megfogalmazott az ügyfél, talán mégsem az igazi problémát oldja meg. Az egzisztenciális coaching nem egyszerűsíteni, könnyíteni akarja az ügyfél dolgát. Az ellentmondások, a paradoxonok felismerése, és az azokban való tudatos létezés (egzisztálás) elmélyíti az egyén kapcsolódását a világhoz, a környezetéhez, a körülötte lévő emberekhez. Ahogy Kierkegaard fogalmaz: „Minden lényegi megismerés az egzisztenciára vonatkozik, vagy más szavakkal: csak az a lényegi megismerés,

amelyet lényegi kapcsolat fűz az egzisztenciához”(Kierkegaard 1982, 383) Ez az, amit a coachingban úgy hívunk, hogy „mélységben való munka”. Vagyis az egzisztenciális coaching az ilyen paradoxonokat nem feloldani igyekszik, hanem éppen kifeszíteni és tudatossá tenni, hogy ezzel lehetővé tegye az ügyfél számára, hogy mindkét oldalt válassza, és egyben felnőjön intellektuálisan és érzelmileg is a saját énjében eleve benne rejlő, saját maga által megformált kihíváshoz.

5. SZORONGÁS

Ha az ügyfél azért jön egzisztenciális coachingba, hogy elmulasszuk a szorongását, akkor nem jó helyre jött. Nem azért, mintha a szorongás ne lehetne coaching téma – hanem mondjuk inkább terápiás téma lenne. Épp ellenkezőleg. Csakhogy az egzisztenciális coachingnak nem célja a szorongás *megszüntetése*, ahogy egyébként az egzisztenciális terápiának sem. „Jóllehet az egzisztenciális terapeuta is csökkenteni kívánja a túlzott, bénító szorongást, nem célja annak megszüntetése. Szorongás nélkül nem lehet élni, és a halállal sem lehet szembenézni. A szorongás kalauz és ellenség is egyben, megmutatja az autentikusabb élethez vezető utat. A terapeuta feladata az, hogy elviselhető szintre csökkentse a szorongást, majd a páciens életterejének és tudatosságának növelésére használja.”(Yalom 2017, 231) Az egzisztenciális coach is ezt teszi, csak éppen eleve az elviselhetőn belüli sávban dolgozik a szorongással.

Az egzisztenciális terápia a szorongásra úgy tekint, mint aminek eredeti formája a haláltól való szorongás, (Yalom, 2017) Az emberi lét végessége Kierkegaardnál is kulcs momentum, de nem pusztán az időbeli végesség értelmében. Kierkegaard nem a halál problémáját veti fel. Nem ez az újdonság a filozófiájában. A halállat több mint kétezer éve foglalkoznak a filozófusok. Ami Kierkegaard filozófiájában igazán újdonság, az nem a halálhoz, hanem az élethez való viszonyunk. Az életfilozófia már Kierkegaard előtt is létezett, de azzal foglalkozott, hogy mi az általában vett élet. Kierkegaard viszont a konkrét egyén életét helyezte a fókuszba. Azt kérdezi tőlünk, hogy amit önmagunknak tartunk, az valóban saját magunk-e.

A szorongás Kierkegaard egész filozófiájának egyik kulcsfogalma. Kierkegaard alapvetően teológiai kontextusban foglalkozik a szorongással, *A szorongás fogalma* c. műve mégis inkább tudományos munka, és – homályossága ellenére - a mélylélektan megalapozása lett. (1844-ben, 12 évvel Freud születése(!) előtt jelent meg, s számos pontot hatott Freudra.) Alcíme írói álnevével együtt így szól: „Vigilius Haufniensis egyszerű pszichológiai irányú

vizsgálódása az eredendő bűn dogmatikai problémájával kapcsolatban”. Vigilius – vagyis éber, őrző, megfigyelő.

A szorongás forrása az, hogy nemcsak test és lélek vagyunk, vagyis nemcsak lelkes lények, hanem van bennünk valami több. Valami, aminek révén közünk van nemcsak a végeshez, de a végtelenhez is, nemcsak a szükségszerűséghez, de a szabadsághoz is, nemcsak a valósághoz, de a lehetőségek nyitott világához is. A szellem ezen Önmagára ismerése hozza létre a szorongást. Mai kifejezéssel leginkább tudatosságnak mondhatnánk. A ráismerés önmagunkban a végtelen és véges együttes jelenlétére, hogy még ha lehetőségeink beláthatatlanul sokfélék, a megvalósítható szükségképpen véges. A **Vagy-vagy** (Kierkegaard, 1994) egyik szereplője képviseli az esztétikai stádiumot, amelyben az élet esztétikai élvezetének része a lehetőségek örök lehetőségként való megőrzése. Ez a „fiatalember” minden életlehetőségéhez – a szerelemben is – így viszonyul. Nem köteleződik el egyik lehetséges életút, egyik hivatás, egyik szerelme mellett sem. A mű másik szereplője, a „házasember” az etikait képviseli, a döntést, a választást és az ezzel járó felelősségvállalást. Kierkegaard itt is kiélezi az ellentétet, hogy megmutassa az emberi élet drámáját. A valóság mindig csak egy – vagy néhány – lehetőség megvalósítása. Bármit is választunk, közben végtelen sok lehetőséget szalasztunk el. Ha azonban megmaradunk a lehetőségek között, soha semmit nem viszünk igazán végig. „Ha az individuum esztétikailag szemléli önmagát, akkor önnön lényének [Selbst] mint önmagában sokféleleppen meghatározott változatos konkréciójának a tudatára ébred... Lelke hasonlatos a talajhoz, melyből sokféle növény bújik ki, és mind egyaránt arra törekszik, hogy fejlődhessék.: énje ebben a sokféleségben van, és semmiféle más énje nincs, ami ennél magasabb lenne... Aki a személyiséget etikailag szemléli, az tüstént egy abszolút különbséggel áll szemben, a jó és rossz közötti különbséggel; és önmagában többet talál a rosszból, mint a jóból, ebből még nem következik, hogy a rossznak kell előtörnie, hanem az, hogy a rossznak vissza kell vonulnia, és a jónak kell előtörnie.”(Kierkegaard: 1994, 520). Az etikaiban jön létre a jellem fejlődése, a szabadsággal felelősségvállalás párosul. A „házasember” szempontjából nézve az igazi döntés nem a sokféle lehetőség közül választás, hanem az a nagy és alapvető döntés, hogy az ember az életében az etikait választja.

De Kierkegaard nem arra akar ösztönözni, hogy hozzunk már végre meg ezt a döntést, és válasszuk az etikait. A Vagy-vagyban megismerjük egy lelkipásztor álláspontját is, aki arra hívja fel a figyelmünket az életünkkel kapcsolatban, hogy „*ez olyan kaland, amelyben minden embernek helyt kell állnia: meg kell ismernie a félelmet, a szorongást, hogy ne vesszen el amiatt, hogy soha nem félt, vagy amiatt, hogy elmerült a szorongásban; aki tehát megtanult méltó módon félni, az tanulta a legtöbbet.*”(Kierkegaard 1993a, 181) Komolyságra hív, bátorságra,

hogy szembe merjünk nézni a félelmeinkkel, a rettegésünkkel, szorongásainkkal, de ne merüljünk el benne. Mert aki nem jut el odáig, hogy szembenézzen vele, az éppúgy elveszíti Önmagát, mint az, aki elmerül benne.

6. AUTENTIKUS ÉN

Az autenticitás fogalmát Kierkegaard nem használja. Ezt a terminust Heidegger vezette be, ám épp ez az egyik legfontosabb gondolat, ami miatt Kierkegaardhoz nyúltak vissza az egzisztencialisták. Tőle származik ugyanis az a felismerés, hogy az egyén nem szükségképpen önmaga. Az egyén elveszítheti önmagát, és önmagunkat megtalálni egy életfeladat, még hozzá az egyik legnehezebb.

Kierkegaard különbséget tesz az én két formája között, amit itt az egyszerűség kedvéért a kezdőbetű különbségével jelölök: én és Én. Az én (Ich) az empirikus én, amilyennek az ember saját magát tapasztalja, a létező individuum, a személy, a szubjektum. Az Én (a Selv vagy Selbst) – önmagam, saját magam – olyan viszony, amelyik önmagához viszonyul. Az ember nemcsak (halandó) test és lélek, hanem szelleme is van, ami nem más, mint test és lélek egymáshoz való viszonya, amely egy szabad viszony (akár tudatában van ennek, akár nem). Mint viszony nincs alávetve a végességnek. Sőt, reflektív, viszonyul önmagához. Kierkegaard felfogásában ez az Én nem függhet önmagától, csakis Istentől. Isten színe előtt létezőnk. Erről az Énről írja:

Valaki „lehet látszatra olyan ember, aki múlandó dolgokkal foglalkozik, megnősül, gyerekeket nevel, tisztelet és megbecsülés övezi – és talán meg sem látszik rajta, hogy mélyebb értelemben hiányzik az Énje [Selv, Selbst]. Ilyesmi miatt nem csapnak nagy hűhót a világban, mert az Én olyan dolog, ami iránt a lehető legkisebb érdeklődés nyilvánul meg, az viszont mindennél veszélyesebb, ha jelét adjuk annak, hogy rendelkezünk Énnel. A legnagyobb veszély, önmagunk elvesztése, oly csendben bekövetkezhet, mintha semmit sem jelentene. Semmi más nem vesztet el ennyire észrevétlenül; minden más veszteséget, egy kar vagy láb, öt tallér vagy egy feleség elvesztését jobban megérzi az ember.”(Kierkegaard 1993b, 40) Ez a legnagyobb veszély tehát szerinte, Önmagunk elvesztése. Lényünk azon részének elvesztése, mely nem az Ich, tehát kívülről senki nem látja a különbséget, és talán mi magunk sem érzékeljük. Viszont épp ez adja azt, ami számunkra a legfontosabb. De mi is ez a legfontosabb? Nézhetjük úgy, hogy a Selv a saját szabadságunkat képviseli, tehát ezt elveszítve szabadságunkat veszítettük el. Az autentikus énünket, az autentikus életet, ahogy később az egzisztencializmus fogalmaz. Kierkegaard ennél többet mond: „Az Én a végesség és

végtelenség tudatos szintézise, amely önmagához viszonyul, amelynek feladata, hogy önmaga legyen, és ez csak az Istenhez való viszony révén lehetséges.”(Kierkegaard 1993b, 19) Az autentikus élet tehát az ő szemében az Isten előtt való élet.

Ám nem abban az értelemben, amit a keresztény egyház a hívektől elvár. Kierkegaard Istenhez való viszonya romantikus és szenvedélyes, és mint ilyen, minden külsődleges formát levet és felületesnek ítél. Számára a valódi hit személyes, szenvedélyes, teljes odaadás Istennek, akivel szemben soha nem lehet igazunk (Kierkegaard 1994).

7. KONKLÚZIÓ

Kierkegaard-ral nem kell mindenben egyetértenünk. Ki akarna például egyetérteni azzal, hogy a pogányságból – beleértve a filozófiát megteremtő antik görög kultúrát, és a Kierkegaard által is nagyrabecsült Szókratészt – hiányzik a szellem (Kierkegaard, 1993, 56)? Mégis ezek azok a pontok, ahová Kierkegaard lecövekeli nagyon is széles perspektívát átfogó gondolkodásmódját, s amelyekből látjuk, hogy mélyen keresztény gondolkodóról van szó, aki a szépirodalom, a filozófia, a pszichológia és a teológia közötti térben mozog, de irányultsága alapvetően teológiai. Hatása azonban még ezen a széles gondolati spektrumon is jóval túlmutat.

Ha arra fókuszálunk, hogyan jelenik meg Kierkegaard hatása az egzisztenciális coachingban, az első, hogy Kierkegaard teológiai álláspontja – ami számára talán a legfontosabb dolog volt – nem került be sem témaként sem megközelítésmódként az egzisztenciális coaching ma ismert formáiba. Gondolatai az egzisztencialista filozófián és egzisztenciális terápián átszűrve hatottak. Ugyanakkor észreveszünk néhány olyan témát, problémafelvetést, megközelítésmódot, amely Kierkegaard pszichológiai érzékenysége miatt nála sokkal kifejezettebb, mint a legtöbb egzisztencialista filozófusnál. Az egzisztenciális coaching ezeket éppen ezért nagyon is jól tudja hasznosítani. Az előadásban négy ilyen témát villantottam fel: a szorongást, a paradoxont és vele az aporetikus dialógust, az iróniát, valamint azt, hogy önmagunknak lenni, önmagunkká válni az egyik legnehezebb feladat. Ezen az úton szegődik ügyfele mellé társul az egzisztenciális coach.

HIVATKOZÁSOK

Deurzen, E. (2012). The Existential Ideology and Framework for Coaching in: Deurzen, E. & Hanaway, M. (Eds)(2012). *Existential Perspectives on Coaching*. Palgrave Macmillan 3-20.

Deurzen, E. & Hanaway, M. (Eds)(2012). *Existential Perspectives on Coaching*. Palgrave Macmillan

- Hanaway, M. (2020). *The Handbook of Existential Coaching Practice*. Routledge
- Jopling, A. (2012). Coaching Leaders from an Existential Perspective In: Deurzen, E. & Hanaway, M.(2012). *Existential Perspectives on Coaching*. Palgrave Macmillan, 72-83
- Kierkegaard, S. (1982[1846]). Lezáró tudománytalan utóirat a Filozófiai töredékekhez. in: *Søren Kierkegaard írásaiból*. (Suki Béla szerk.) Budapest: Gondolat Kiadó
- Kierkegaard, S. (1993a[1844]). *A szorongás fogalma*. Göncöl Kiadó
- Kierkegaard, S. (1993b[1849]). *A halálos betegség*. Göncöl Kiadó
- Kierkegaard, S. (1994[1843]). *Vagy-vagy*. Budapest: Osiris - Századvég
- Kierkegaard, S. (2015[1846]). Journal JJ in: Kierkegaard, Søren, Kirmmse, Bruce H., Söderquist, K. Brian, Cappelorn, Niels Jørgen, Hannay, Alastair, Kangas, David, Rumble, Vanessa and Pattison, George. *Kierkegaard's Journals and Notebooks, Volume 2: Journals EE-KK*, Princeton: Princeton University Press, 2015. <https://doi.org/10.1515/9781400874330>
- Leary-Joyce, J. (2017). *Gestalt-coaching a gyakorlatban*. Budapest: HVG Kiadó
- Rogers, C. R. (2010). *Valakivé válni. A személyiség születése*. Budapest, Edge 2000
- Spinelli, E. (2018) Existential Coaching. In (Cox, E. Bachkirova, T., Clutterbuck, D. (eds): *The Complete Handbook of Coaching*. 3rd ed. SAGE
- Stewart, J. (2015). *Søren Kierkegaard. Subjectivity, Irony and the Crisis of Modernity*. Oxford University Press
- Szabó, P., Meier, D. & Hankovszky, K. (2010). *Rövid és tartós coaching. Megoldásközpontú beszélgetések*. Solutionsurfers – Ad Librum Kiadó
- Yalom, I.D. (2017). *Egzisztenciális pszichoterápia*. Park Könyvkiadó
- Yannick, J. (2019). *An Introduction to Existential Coaching: How Philosophy Can Help Your Clients Live with Greater Awareness, Courage, and Ownership*. Routledge
- Whitmore, J. (2008). *Coaching a csúcsteljesítményért. A jobb teljesítményre ösztönzés szelíd módszere*. Z-Press Kiadó



**SESSION 13. MENEDZSMENT DÖNTÉSEK
ÉS PÉNZÜGYI SZEMPONTOK
(HUNGARIAN)**

**TECHNOLÓGIA VÁLTOZÁSOK HATÁSAINAK ÉRTÉKELÉSE AZ
IDŐVEZÉRELT TEVÉKENYSÉG ALAPÚ KÖLTSÉGSZÁMÍTÁS
NÉZŐPONTJÁBÓL**

**ASSESSING THE IMPACT OF TECHNOLOGICAL CHANGE FROM
THE PERSPECTIVE OF TIME-DRIVEN ACTIVITY BASED COSTING**

VILMÁNYI MÁRTON

Egyetemi docens

Szegedi Tudományegyetem, Gazdaságtudományi Kar, Üzleti Tudományok Intézet
vilmanyi@eco.u-szeged.hu

MÁTÓ ÁGNES RÉKA

PhD hallgató

Szegedi Tudományegyetem, Gazdaságtudományi Kar, Üzleti Tudományok Intézet
mato.agnes@eco.u-szeged.hu

TARJÁNYI MARGIT

Egyetemi tanársegéd

Szegedi Tudományegyetem, Gazdaságtudományi Kar, Üzleti Tudományok Intézet
tarjanyi.margit@eco.u-szeged.hu

KÁLMÁN MELITTA

Egyetemi tanársegéd

Szegedi Tudományegyetem, Gazdaságtudományi Kar, Üzleti Tudományok Intézet
kalman.melitta@eco.u-szeged.hu

Absztrakt

Kutatásunkban esettanulmányon keresztül vizsgáltuk a technológia változásának hatását az erőforrások összetételére. Arra voltunk kíváncsiak, hogy az Idővezérelt Tevékenység Alapú Költségszámítás módszertanának alkalmazása érdekében hogyan lehet azonosítani a technológiaváltozások hatásainak kiterjedtségét. Vizsgálati terepünket egy egészségügyi protokoll jelentette, ahol új (telemedicina) technológia bevezetése mellett tanulmányoztuk az

erőforrások összetételének és interakcióinak megváltozását. Eredményeink megerősítik, hogy új technológia bevezetése széles körű hatást gyakorol a szervezeti folyamatokra.

Kulcsszavak: egészségügy, TDABC, telemedicina, technológiai változás, erőforrás változás

Abstract

In our research, we examined the impact of technology change on resource bundles through a case study. We were interested in how to identify the extent of the effects of technology change in order to apply the Time Driven Activity Based Costing methodology. We focused on examining a healthcare protocol, where we investigated changes in the bundles and interactions of resources caused by the introduction of new telemedicine technology. Our results confirm that the introduction of new technology has a wide-ranging impact on organizational processes.

Keywords: healthcare, TDABC, telemedicine, technology change, resource change

1. BEVEZETÉS

Az egészségügyi szervezetek napjainkban egyre nagyobb teljesítmény-nyomás alatt dolgoznak, és különösen így van ez a COVID-19 okozta világjárvány hatására. A teljesítmény-elvárásoknak való megfelelés megannyi, néha egymásnak ellentmondó, sokszor széttartó cél követésében ölt testet. Porter (2010) e problémát, az egészségügyi szervezetek által a páciensek számára teremtendő érték, mint felettes cél maximalizálásával oldja fel. Az értéket az egészségügyi állapotban elért eredmények és ennek érdekében eszközölt ráfordítások viszonyával írja le (Porter 2010 p. 2477). Az érték – ebből a nézőpontból – adott erőforrások felhasználása mellett az egészségügyi állapotban elért eredmények fokozásával, vagy adott eredmények mellett a teljes ellátási ciklusban felmerülő ráfordítások minimalizálásával maximalizálható adott egészségügyi feltételek mellett (Kaplan – Porter 2011). Az érték maximalizálása érdekében, a ráfordítások kontrollálásának biztosítására széles körben alkalmazott megoldás az idővezérelt tevékenység alapú költségszámítás (time-driven activity based costing – TDABC) módszere (Kaplan – Anderson 2004), mely két évtizedes múltja ellenére továbbra is napjaink egyik innovatív kontrolling megoldásának tekinthető (Szegedi – Dankó 2006, Szukits & Bodnár 2019).

2. A TDABC EGÉSZSÉGÜGYI ALKALMAZÁSA

Az egészségügy növekvő költségtudatossága (Krenyác 2015) megjelenik az idővezérelt tevékenység alapú költségszámítás egyre terjedő egészségügyi alkalmazása során, mely az érték alapú egészségügy (Value Based Health Care - VBHC) keretéből indul ki. A VBHC arra ösztönzi az egészségügyi szervezeteket, hogy tartsák egyensúlyban az értékegyenletet az egészségügyi eredmények maximalizálásával a költségek csökkentése mellett (Keel et al. 2020). Az érték ugyanakkor az egészségügyi szolgáltatások páciensei számára nem írható le egyetlen homogén kategóriaként. Sokféle egészségügyi jellemzőkkel bíró páciensek számára az érték minden egyes egészségügyi szolgáltatás esetében egyedileg azonosítható, és egyedileg maximalizálendő (Porter 2010). A TDABC egészségügyi alkalmazása az érték költségoldalának kezelését célozza a szolgáltatási eredmények változatlansága mellett (Kaplan & Porter 2011).

A TDABC-t az egészségügyi szervezetek leggyakrabban vagy az egészségügyi rendszerek, vagy az egészségügyi facilitások nézőpontjából kiindulva alkalmazzák (Etges et al. 2019). A TDABC adott egészségügyi állapotban elért eredményhez szükséges tevékenységekhez közvetlenül rendel hozzá a felhasznált erőforrásokat úgy, hogy az erőforrásoknak adott tevékenységek során szükséges használati időtartama alapján kalkulálja az ellátási ciklus költségeit (Kaplan et al. 2014). Ilyen módon információt nyújt az egészségügyi menedzsment számára a beruházási döntések, vagy a tevékenységek szervezése során (Etges et al. 2019, Pathak et al. 2019). Más oldalról a TDABC információt nyújt az elvi döntéshozók számára is, hogy mely alternatív ellátási forma nyújt magasabb értéket adott ellátási protokoll oldaláról (Sadri et al. 2021). Az intézmények a módszert leggyakrabban az ellátási ciklus fejlesztési lehetőségeinek feltárása, az egészségügyi ellátási folyamat költségeinek értékelése, a költségekről megszerzett információ fejlesztése, a tradicionális és az időalapú költség-információk összehasonlítása érdekében alkalmazzák (Etges et al. 2020). Gyakori operatív alkalmazási területként jelenik meg a munkaerő átcsoportosítás, a workflow fejlesztés, vagy a facilitások igénybevétele módosítása (Popat & Guzman 2018).

A TDABC jól alkalmazható standardizált protokollok mentén, melyek során a szolgáltatást ismételhető módon nyújtják. Ez alapján meghatározható és térképezhető az ellátási folyamat (Keel et al. 2020). Mindez lényeges kérdés, hiszen az egészségügyre szabott TDABC-nek lényeges pontja a betegellátási folyamat meghatározása, melynek keretében a tevékenységek leírása valósul meg az ellátási ciklus kezdetétől a végéig (Thaker et al. 2017). Ez a lépés magában foglalja a tevékenységek azonosítását, helyének meghatározását, az ellátási

folyamat egészének térképezését, segít meghatározni a szükséges erőforrásokat és méréseket, valamint annak módját, ahogyan a páciensekről információt nyerünk, ahogyan őket informáljuk, valamint a gyógyítási folyamatba bevonjuk. A lépés tehát számtalan hasznossággal bír, ugyanakkor a rendelkezésre álló szakirodalom alapján kevésbé született átfogó vizsgálat, mely foglalkozna az ellátás helyével, a mérés módjával, az információáramlással és a páciensek bevonásával (Keel et al. 2017).

A TDABC használata lehetővé teszi adott tevékenységek eltérő erőforrások mellett történő megvalósításának kezelését. Az eltérő erőforrás megváltoztathatja adott tevékenységben a felhasznált kapacitást, az alapanyagot, a szükséges tanulási görbét, a hozzáértési igényt (Thaker et al. 2017). A TDABC módszere e ponton a tanulás megvalósítását állítja középpontba. A TDABC módszertana alapján, amennyiben az elemző módosulást azonosít az erőforrás költségében, vagy a szükséges erőforrások effektív kapacitásában, úgy frissíteni szükséges az erőforrás időegységre jutó költségét, vagy az erőforrás kapacitásának költségarányát. Ennek segítségével adott tevékenység, így a teljes folyamat költségbecslése könnyen frissíthető (Kaplan & Anderson 2004).

A kiinduló módszer ugyanakkor nem számol az erőforrások közötti interakcióval új, vagy megváltozott tulajdonságú erőforrások esetén, a tevékenységek módosulásával, és az ebből következő tovagyrűző hatásokkal, melyeket a technológiai változtatások okozhatnak. A tapasztalatok szerint pedig már önmagában egy új erőforrás (kapacitás) használata is hatással lehet más erőforrásokra. Egy eszköz használata befolyásolhatja az átfutási időt, az akadálymentes áramlást, ezzel a kapacitáskihasználtságot. Egy új kapacitás használata további új tevékenységek végzését indokolhatja (pl.: kapacitás használata érdekében végzett oktatás), mely pótlólagos új erőforrásokat is behívhat (Basto et al. 2019).

3. A TDABC ALKALMAZÁSA TELEMEDICINA BEVEZETÉSE SORÁN

A telemedicina alatt napjainkban a telekommunikációs eszközöknek a gyógyításban való alkalmazását értjük, míg a gyógyítást kiegészítő valamennyi szolgáltatást a szakirodalom a teleegészség (telehealth) fogalommal írja le (Puskin et al. 2006). A telemedicina bár definíció szerint az információs technológiák alkalmazását jelenti az egészségügyi szolgáltatások során, minden esetben együtt jár az emberi erőforrás rendszerek fejlesztésével, a társas és kulturális korlátok újra definiálásával, a szervezeti keretek fejlesztésével (LeRouge et al. 2010).

A digitális eszközökkel támogatott egészségügyi ellátási folyamatban, mind a betegellátási tevékenységeket, mind a felhasznált erőforrásokat meghatározó jellemzőként azonosítható az alkalmazott digitális platform, az információkezelés módja, a kiegészítő kommunikációs eszközök és erőforrások, valamint a munkatársak felkészültsége (Middleton et al. 2020). A digitális platform használatához a telemedicina bevezetése során szükséges a platformmal kompatibilis eszközök beszerzése (pl. okostelefon, platform, számítógép) (Middleton et al. 2020), működtetéséhez pedig sok esetben egyedi facilitások kialakítása is megjelenik szükséges erőforrásként (Zanotto et al. 2020).

A telemedicina, illetve a telehealth ellátás és a hagyományos ellátás hatékonyságának, időigényének, erőforrás-intenzitásának összehasonlítását középpontba állító tanulmányok arra az eredményre jutottak, hogy a technológia módosításával egyes tevékenységek megváltoznak, módosulnak, vagy szükségességük megszűnik, míg más esetekben a technológia új tevékenységeket hív életre (Bauer et al. 2020). A megszűnő tevékenységek lekötött kapacitást, illetve erőforrást szabadítanak fel, míg az új tevékenységek új erőforrásokat vonnak be az ellátási folyamatba. A telemedicina, telehealth ellátás erőforrás-intenzitása is megváltozik (az elvégzett összehasonlítások alapján). A telemedicina, telehealth ellátások keretében megváltozik a tevékenységek idővonzata, így az erőforrások igénybevétele, egyes esetekben az igényelt erőforrások típusa is (Portney et al. 2020). Egyes telemedicina, telehealth tevékenységek időt szabadítanak fel, míg mások többlet időráfordítást eredményeznek. Más telemedicina, telehealth tevékenységek esetében módosulnak az igénybe vett erőforrások, mely módosítja az ellátási folyamat költségigényét.

A telemedicina, telehealth ellátási folyamat és a face-to-face medicina protokollok költségvonzatának összehasonlítása során a TDABC eljárásnak megfelelően a kutatók vizsgálták a tevékenységekben bekövetkező változásokat és annak költségvonzatait. Nem történik meg ugyanakkor az erőforrások megváltozásának, a bevezetett technológia és az erőforrások közötti interakció vizsgálata, mely tovább gazdagíthatja a megszerzett tapasztalatokat.

4. KUTATÁSI MÓDSZEREK, KUTATÁSI EREDMÉNYEK

Kutatásunk során azt a kérdést állítottuk fókuszba, hogy a technológia megváltozása hogyan változtatja meg az erőforrások összetételét adott folyamatban, illetve hogyan lehet előre jelezni a változások kiterjedését. Kérdésként jelentkezett továbbá, hogy a technológia megváltozása során milyen jellegű ráfordítás-változásokkal lehet számolni a TDABC alkalmazása esetében.

Elemzésünk során a *'Fül-orr gégészeti megbetegedések diagnózisának és terápiájának megállapítása'* egészségügyi ellátási folyamatot vizsgáljuk, melynek megvalósítása telemedicina technológiával támogatva és hagyományos medicina alkalmazásával párhuzamosan zajlott.

Vizsgálatunk helyszíne a Szegedi Tudományegyetem Szent-Györgyi Albert Klinikai Központja. A vizsgálat 2020. október 01. és 2021. június 30. között valósult meg. A kutatás megvalósítását három lépésben végeztük el. Első lépésben az ellátási protokoll leírásait elemeztük. A dokumentumelemzés keretében összehasonlítottuk a hagyományos és telemedicina ellátási protokoll által előírt tevékenységeket, az egyes tevékenységekbe bevont erőforrások körét, az egyes tevékenységek idő- és információigényét (Byrnes & Valdmanis 1993; Maniadakis & Thanassoulis 2000; Chattopadhyay & Ray 1996; Parkin & Hollingsworth 1997).

Az egyes tevékenységek vizsgálata mentén számba vettük a közreműködő humán erőforrást: orvosi személyzet (H1); ápolói személyzet (H2), kiségitő személyzet (H3); vezető beosztású személyzet (H4). Vizsgáltuk a felhasznált eszközöket, facilitásokat, úgy mint páciensek kezelését, gyógyítását közvetlenül szolgáló eszköz/berendezések (F1), diagnosztikai eszközök, berendezések (F2), páciensek kezelés alatti ellátását szolgáló eszközök, berendezések (F3), kezelést, vagy ellátást támogató adminisztrációs eszközök, berendezések (F4), páciensek kezelését, gyógyítását szolgáló háttér-infrastruktúra eszközei, berendezései (F5), páciensek kezelés alatti ellátását szolgáló háttér-infrastruktúra eszközei, berendezései (F6). Az egészségügyi ellátási protokollok során felhasznált alapanyagokat számba vettük alapanyag (A1), segédanyag (A2), gyógyszer (A3), és egyéb anyag (A4) szerint.

A kutatás második lépésében az érintett egészségügyi eljárás vezető szakorvosával készített mélyinterjú keretében pontosítottuk az új technológia bevezetése eredményeként az erőforrások és alapanyagok módosulását, az egyes tevékenységek mentén szükséges/keletkező információkat és információs rendszereket, a tevékenységek időszükségletének megváltozását (változás értelmezése).

Harmadik lépésben a gyűjtött információkat kódoltuk és az 1. ábrán látható módon dolgoztuk fel. Az 1. ábra tevékenységenként mutatja a betegellátási folyamatban szükséges erőforrásokat, az időszükségletet és az input/output információkat a hagyományos ellátás esetében, míg a módosult tevékenységek tükrében (a hagyományos ellátáshoz képest bekövetkező) erőforrásváltozásokat, az időszükségletet és az input/output információkat a telemedicina ellátás esetében. Az eredmények elemzését az ellátási folyamatok esetében úgy végeztük, hogy megvizsgáltuk, a technológiai keretek hogyan változtatták meg a

tevékenységek felépítését. Ezt követően tevékenységenként vizsgáltuk az adott tevékenységek ellátása érdekében bevont erőforrások változását, a változás jellegét (az 1. ábrán színnel jelölve). Végül külön elemeztük a hagyományos és a telemedicina betegellátási protokollok tevékenységeinek ellátásához, az adott erőforrások működtetéséhez szükséges, és az abból származó információk eltérésének jellegét, illetve hatását a teljes betegellátási folyamatra.

1. ábra. Vizsgált betegellátási protokollok összehasonlítása

Betegellátási folyamat hagyományos (face-to-face) technológiával																	
	H1	H2	H3	H4	F1	F2	F3	F4	F5	F6	A1	A2	A3	A4	Idő	Input inf.	Output inf.
Tev 1			1					3	2					4	5	NBSA (a) MESU (b)	ADPA (c)
Tev 2								1	2						60	ADPA (c)	
Tev 3	1		1				2	6	1						9	ADPA (c)	CAHI (c)
Tev 4	1		1		2		2	6	1			2			9	CAHI (c)	DIAG (c)
Tev 5	1		1				2	6	1						9	DIAC (c)	ICDC (c)
Tev 6	1		1				2	6	1						9	DIAG (c) ICDC (c)	THSU (c) RECI (d)

Betegellátási folyamat telemedicina technológiával																	
	H1	H2	H3	H4	F1	F2	F3	F4	F5	F6	A1	A2	A3	A4	Idő	Input inf.	Output inf.
Tev 1															5	NBSA (a) MESU (b)	ADPA (c)
Tev 2															60	ADPA (c)	
Tev 3.1	+1/-1						-2								15	ADPA (c)	SECI (c)
Tev 3.2	+1/-1						-2								5	ADPA (c) SECI (c)	PCFT (c) ADPA (e)
Tev 3.3	+1/-1						-2								5	ADPA (e)	DEAT (e)
Tev 3.4	+1/-1						-2								5	ADPA (e)	CAHI (e)
Tev 4.1	+1/-1				-2	+1						-2			3	ADPA (e) DEAT (e) CAHI (e)	VIFI (e) PRDI (e)
Tev 4.2			-1		-2	+1	-2	-2	+1/-1					-6	5	ADPA (e) DEAT (e) CAHI (e) VIFI (e) PRDI (e)	DIAG (c) DIAG (e)
Tev 5			-1			+1	-2		+1/-1					-6	5	DIAG (e)	ICDC (c) ICDC (e)
Tev 6			-1			+1	-2		+1/-1					-6	5	ICDC (c) ICDC (e)	THSU (c) THSU (e) RECI (d)

Információk azonosítására szolgáló kódtáblázat	
Adat	Kód
Név, születési idő, lakcím, TAJ szám	NBSA
Orvosi javaslat	MESU
Azonosított páciens	ADPA
Kórtörténet	CAHI
Diagnózis	DIAG
BNO-kód	ICDC
Terápiás javaslat	THSU
Receipt	RECI
Beválasztási és kizárási kritériumok	SECI
Beleegyező nyilatkozat (telemedicina rendszer)	PCFT
Demográfiai jellemzők	DEAT
Videófájl	VIFI
Elődiagnózis	PRDI

Információs rendszer	
Információs rendszer	Kód
Személyi okmányok	a
Beutaló	b
MEDSOL	c
EESZT	d
Telemedicina rendszer	e

Forrás: Saját kutatás

A fül-orr-gégészeti megbetegedések diagnózisának és terápiajának megállapítása betegellátási folyamat telemedicinával megvalósuló támogatása során otoszkópos felvételkészítés lehetősége és klinikai adatok továbbítását és elemzését támogató telemedicina szoftver üzembe helyezése történt meg.

Az eredeti face-to-face medicina keretében folytatott folyamat úgy valósul meg, hogy a beteg, az ambulancián történő bejelentkezést követően (Tev 1), rövid várótermi várakozás után (Tev 2) az ambuláns helyiségben találkozik a szakorvossal és a munkáját segítő adminisztrátorral. A teljes betegellátási folyamat az ambulancián, e három szereplő részvételével zajlik. Az ellátás keretében előbb a szakorvos a beteggel való interakció során, az adminisztrátor és a helyiségben található számítástechnikai eszközök használata mellett rögzíti a kórtörténetet és a beteg demográfiai adatait (Tev 3). Ez követően a szakorvos az ambulancián

lévő speciális fül-orr-gégészeti berendezések, eszközök segítségével a beteg közreműködése mellett vizsgálatot végez (Tev 4), majd diagnózist állít fel (Tev 5). A diagnózis alapján a szakorvos legvégül a BNO kód meghatározása mellett terápiás javaslatot fogalmaz meg (Tev 6).

A telemedicina technológia adaptációja során a két új erőforrás (otoszkópos kamera, telemedicina szoftver) integrációjával a fejlesztők a betegellátási folyamat tevékenységeit átalakították. Az ambulancián történő bejelentkezés és a várótermi várakozást követően nem volt szükséges szakorvossal, hanem elegendőnek mutatkozott diplomás orvossal (és az ő munkáját támogató adminisztrátorral) találkozni. Itt előbb a telemedicina rendszer alkalmazhatóságának megítélése, a páciens tájékoztatása és a telemedicina ellátásra való beegyezése valósul meg, majd a páciens adatainak rögzítése a telemedicina rendszerben (Tev 3.1 és 3.2). Ezt követően a face-to-face medicinával megegyező módon történik meg a kórtörténet és demográfiai adatok rögzítése a telemedicina rendszerben (Tev 3.3 és 3.4). A továbbiakban otoszkópos kamera segítségével a célterületről videofájl készítése történik meg (Tev 4.1), amely továbbításra kerül a telemedicina alkalmazásba. A felvételt szakorvos elemzi (Tev 4.2) az irodájában, vagy otthonában található számítástechnikai eszközök segítségével. Az elemzése eredményeként állít fel diagnózist, mely alapján BNO kód meghatározása mellett terápiás javaslatot határoz meg és küld meg a diplomás orvos részére.

A két betegellátási eljárás összehasonlításakor azonosíthatóvá vált, hogy fejlesztők által meghatározott telemedicina adaptációs cél értelmezése nyomán meghatározott eszközök (erőforrások) adaptációja módosította egyrészt a betegellátási folyamatban szükséges tevékenységek számát és tartalmát, másrészt a résztvevő szereplők körét (diplomás orvos, szakorvos és a páciens szerepének módosulása). A résztvevő szereplők körének és szerepének módosulása végül új erőforrások szükségességét határozta meg (telemedicina folyamat keretében a szakorvos irodai, vagy otthoni infrastruktúrájának használata), míg más erőforrások (ambulancia eszközei, berendezése) szerepét megszüntette a betegellátási folyamat működtetése érdekében. A betegellátási folyamatban keletkezett információ mennyisége és tartalma is megváltozott. A face-to-face medicinához képest a telemedicina folyamat során, annak célja alapján több információ keletkezett (betegadatok, kiválasztási kritériumok, otoszkópos videofelvétel). Az információ pedig minden esetben, mint a partnerek együttműködéséből keletkező output erőforrás vett részt a folyamatban, amely további tevékenységek megvalósításához szolgált kritikus inputként.

5. ÖSSZEGZÉS, KÖVETKEZTETÉSEK

A technológiaváltozás révén az erőforrások megváltozásának kiterjedésében szisztematikusság azonosítható, amelyet az információáramlással, az információáramlás változásának megfigyelésével lehet lekövetni. A vizsgált betegellátási eljárásoknál az információáramlást leképező információs pályák az egyes erőforrás-végpontok közötti, különböző információs rendszerekbe kódolt adatok áramlásával írhatók le. Az új technológia révén módosult a meglévő információs pályák egy-egy eleme, vagy több elem módosulásával új információs pályák jöttek létre. Kutatási eredményeink alapján megállapítható, hogy a technológiaváltozás következtében az információs pályák megváltozásának kiterjedése fogja előre jelezni az erőforrások megváltozásának kiterjedését, tehát a TDABC módszertanának alkalmazásánál ezen információs pályák megváltozásának kiterjedése alapján kell felülvizsgálni az ellátási folyamatot.

Eredményeink arra is rámutatnak, hogy az új technológia bevezetése révén módosult betegellátási folyamat értékvezérelt működtetését biztosító, ugyancsak megváltozott információs pályák felállítása azonban nem költségmentes folyamat. Ahhoz, hogy a módosult információs pályákon megfelelően folyjon az információáramlás az egyes erőforrás-végpontok között, erőforrás-specifikus befektetésekre van szükség, ezáltal valósul meg a technológia sikeres bevezetése. A TDABC alkalmazása esetén ezért az információs pályák megváltozásának kiterjedése alapján előre jelezhető ráfordítás-változások számbavétele mellett a technológiaváltásból adódó, információs pályákat érintő erőforrás-specifikus befektetések költségeit is figyelembe kell venni.

HIVATKOZÁSOK

- Basto, J., Chahala, R. & Riedel, B. (2019). Time-driven activity-based costing to model the utility of parallel induction redesign in high-turnover operating lists. *Healthcare* 7. <https://doi.org/10.1016/j.hjdsi.2019.01.003>
- Bauer, B. S., Nguyen-Phan, A. L., Ong, M. K., Ziaieian, B. & Nguyen, K. L. (2020). Cardiology electronic consultations: Efficient and safe, but consultant satisfaction is equivocal. *Journal of telemedicine and telecare* 26(6): 341-348. <https://doi.org/10.1177/1357633X19828130>
- Byrnes, P. & Valdmanis, V. (1993). Analyzing technical and allocative efficiency of hospitals. In Charnes, A., Cooper, W. W., Lewin, A. Y. & Seiford, L. M. (Ed.). *Data envelopment analysis: Theory, methodology and applications*. Boston, Kluwer, 129-144.

- Chattopadhyay, S. & Ray, S. C. (1996). Technical, scale and size efficiency in nursing home care: A nonparametric analysis of Connecticut homes. *Health Economics* 5(4): 363-373.
- Dankó D. – Szegedi Z. (2006). A tevékenységalapú költségszámítás módszertani problémái és az idővezérelt tevékenységalapú költségszámítás. *Vezetéstudomány* 37(9): 39-53.
- da Silva Etges, A. P. B., Cruz, L. N., Notti, R. K., Neyeloff, J. L., Schlatter, R. P., Astigarraga C. C., Falavigna, M. & Polanczyk, C. A. (2019). An 8-step framework for implementing time-driven activity-based costing in healthcare studies. *The European Journal of Health Economics* 20:1133–1145. <https://doi.org/10.1007/s10198-019-01085-8>
- da Silva Etges, A. P. B., Polanczyk, C. A. & Urman, R. D. (2020). A standardized framework to evaluate the quality of studies using TDABC in healthcare: the TDABC in Healthcare Consortium Consensus Statement. *BMC Health Services Research* 20:1107.
- Kaplan, R. S. & Anderson, S. R. (2004). Time-Driven Activity-Based Costing. *Harvard Business Review* November 82(50): 131-8.
- Kaplan, R. S. & Porter, M. E. (2011). The Big Idea: How to Solve the Cost Crisis in Health Care. *Harvard Business Review* September 89 (9): 46 – 52.
- Kaplan, R. S., Witkowski, M., Megan Abbott, M., Guzman, A. B., Higgins, L. D., Meara, J. G., Padden, E., Shah, A. S., Waters, P., Weidemeier, M., Wertheimer, S. & Feeley, T. W. (2014). Using Time-Driven Activity-Based Costing to Identify Value Improvement Opportunities in Healthcare. *Journal of Healthcare Management* 59 (6): 399-412.
- Keel, G., Muhammad, R., Savage, C., Spaak, J., Gonzalez, I., Lindgren, P., Guttmann, C. & Mazzocato, P. (2020). Time-driven activity-based costing for patients with multiple chronic conditions: a mixed-method study to cost care in a multidisciplinary and integrated care delivery centre at a university-affiliated tertiary teaching hospital in Stockholm, Sweden. *BMJ Open* 10:e032573. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2019-032573>
- Keel, G., Savage, C., Rafiq, M. & Mazzocato, P. (2017). Time-driven activity-based costing in health care: A systematic review of the literature. *Health Policy* 121: 755-763.
- Krenyácz É. (2015). A hazai egészségügyi intézmények kontrolling-rendszere. *Statisztikai Szemle*. 93(8-9), pp. 823-843.
- LeRouge, C., Tulu, B. & Forducey, P. (2010). The Business of Telemedicine: Strategy Primer. *Telemedicine and eHealth* 16 (8): 898-909. <https://doi.org/10.1089/tmj.2009.0178>
- Maniadakis, N. & Thanassoulis, E. (2000). Assessing productivity changes in UK hospitals reflecting technology and input prices. *Applied Economics*, 32(12): 1575-1589.
- Middleton, A., Simpson, K. N., Bettger, J. P., & Bowden, M. G. (2020). COVID-19 pandemic and beyond: Considerations and costs of telehealth exercise programs for older adults with

functional impairments living at home—Lessons learned from a pilot case study. *Physical therapy* 100(8): 1278-1288. <https://doi.org/10.1093/ptj/pzaa089>

Parkin, D. & Hollingsworth, B. (1997). Measuring production efficiency of acute hospitals in Scotland, 1991-94: Validity issues in data envelopment analysis. *Applied Economics*, 29(11): 1425-1433.

Pathak, S., Snyder, D., Kroshus, T., Keswani, A., Jayakumar, P., Esposito, K., Koenig, K., Jevsevar, D., Bozic, K. & Moucha C. (2019). What Are the Uses and Limitations of Time-driven Activity-based Costing in Total Joint Replacement? *Clinical Orthopaedics and Related Research* 477: 2071-2081. [DOI 10.1097/CORR.0000000000000765](https://doi.org/10.1097/CORR.0000000000000765)

Popat, K. & Guzman, A. B. (2018). Using Time-Driven Activity-Based Costing to Model the Costs of Various Process-Improvement Strategies in Acute Pain Management. *Journal of Healthcare Management* 63(4): 76-85. [DOI: 10.1097/JHM-D-16-00040](https://doi.org/10.1097/JHM-D-16-00040)

Porter, M. E. (2010). What Is Value in Health Care? *New England Journal of Medicine*, 363(26): 2477–2481. <https://doi.org/10.1056/NEJMp1011024>

Portney, D. S., Ved, R., Nikolian, V., Wei, A., Buchmueller, T., Killaly, B., Hasan B. Alam & Ellimoottil, C. (2020). Understanding the cost savings of video visits in outpatient surgical clinics. *Mhealth* 6. <https://doi.org/10.21037/mhealth-20-33>

Puskin, D., Johnston, B. & Speedie, S. (2006). Telemedicine, Telehealth, and Health Information Technology. *The American Telemedicine Association issue paper* 2006(13).

Sadri, H., Sinigallia, S., Shah, M., Vanderheyden, J. & Souche, B. (2021). Time-Driven Activity-Based Costing for Cataract Surgery in Canada: The Case of the Kensington Eye Institute. *Healthcare Policy* 16(4): 97-108. DOI: [10.12927/hcpol.2021.26496](https://doi.org/10.12927/hcpol.2021.26496)

Szukits Á., Bodnár V. (2019). A költségelemzéstől az adathasznosításig – A hazai vállalatok által használt controlling eszközök alakulása az elmúlt ötven évben. *Vezetéstudomány*. 50(12). pp. 112-121.

Thaker, N.G., Orio, P.F. & Potters, L. (2017). Defining the value of magnetic resonance imaging in prostate brachytherapy using time-driven activity-based costing. *Brachytherapy* 16: 665-671.

Zanotto, B. S., Etges, A. P. B. D. S., Siqueira, A. C., Silva, R. S. D., Bastos, C., Araujo, A. L.D. & Gonçalves, M. (2020). Economic evaluation of a telemedicine service to expand primary health care in Rio Grande do Sul: TeleOftalmo's microcosting analysis. *Ciencia & saude coletiva* 25: 1349-1360. <https://doi.org/10.1590/1413-81232020254.28992019>

A KIEGÉSZÍTŐ MELLÉKLET SZEREPE A HITELEZÉSI DÖNTÉSTÁMOGATÁSBAN

THE ROLE OF THE SUPPLEMENTARY ANNEX IN LENDING DECISION

ÁGOSTON NORBERT

PhD hallgató

Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Regionális Politika és Gazdaságtan

Doktori Iskola

agoston.norbert@tkk.pte.hu

Absztrakt

A vállalati fizetéseképtelenség- és csőd okainak feltárása napjainkban is kihívás a kutatók számára. A fizetőképesség megítéléséhez alapvetően a vállalatok pénzügyi információit alkalmazhatjuk, amely előkészítheti a hitelezési döntések meghozatalát. A pénzügyi információk, a vállalatok által időszakonként kibocsátott beszámolóiból származnak, ilyen szempontból a legfőbb jelentés a mérleg és az eredménykimutatás. A kiegészítő melléklet egy további jelentés, amely szöveges formában törekszik valós képet festeni a vállalat működéséről. Tanulmányomban, szövegbányászati módszerekkel, a kiegészítő mellékletek tartalmi összetevőit vizsgálom. A pécsi városrégió kis- és középvállalatainak mintáját felhasználva, arra a kérdésre keresem a választ, hogy megbecsülhető vagy sem, a kiegészítő mellékletek adataiból a vállalatok fizetéseképtelensége. Ennélfogva arra kaphatunk választ, hogy a partnervállalatok kiegészítő mellékleteiből származó információk, képesek-e támogatni, a kereskedelmi hitelnyújtási döntéseik meghozatalában, a vállalatvezetőket.

Kulcsszavak: fizetéseképtelenség, csődelőrejelzés, szövegbányászat, kiegészítő melléklet

Abstract

Exploring the causes of corporate insolvency and bankruptcy is still a challenge for researchers. Basically, we can apply financial information of companies to assess solvency, which can prepare a lending decisions. The financial information is derived from the periodic financial statements, the main reports is the balance sheet and income statement. The appendix is an

additional report that seeks to give a realistic view of the company's operations in text form. In this study, I examine the textual components of the supplementary appendices using text mining methods. Using the sample of small and medium-sized enterprises in the Pécs city region, I wonder if the insolvency of companies can be estimated from the data of the supplementary annexes. This will provide an answer as whether the information from the supplementary annexes of the partner companies is able to support the managers in making their commercial lending decisions.

Keywords: insolvency, bankruptcy prediction, text mining, supplementary annex

1. BEVEZETŐ

Napjainkban nélkülözhetetlen szerepe van a vállalati pénzügyi nehézségek becslésének, mivel kulcsfontosságú a hitelezési döntések meghozatalakor, ennek következtében hatással van a hitelező vállalatok jövedelmezőségére (Chen 2011). Ilyen tekintetben nem csak a bankhitelek, hanem a gazdasági szereplők ügyleteiből származó kereskedelmi hitelek is beletartoznak. Számos esetben megfigyelhető, hogy a kereskedelmi hitel hiánya, esetleg nem megfelelő tervezése, kezelése és ellenőrzése csődeljárást eredményezhet (Hago 2001).

A hitelezési döntések magalapozásához általánosan a vállalatok múltbeli adatait használják, amelyek első sorban a periodikus jelentésekben lelhetők fel. Erre a legalkalmasabbak az olyan beszámolók, amelyek pénzügyi adatokat tartalmaznak, mint amilyen a mérleg, eredménykimutatás és pénzáramlás jelentés (Virág et al. 2013). Az ezekre épülő csődelőrejelző modellek manapság rutinszerűen használatosak a hitelezési döntések automatizálására és támogatására (Nyitrai & Virág 2017).

A tanulmány célja a vállalatok fizetőképességének becslése, a hagyományos számszerű adatoktól eltérő, szöveges közleményekből. Ezzel keresek választ arra, hogy a vállalatok kiegészítő mellékleteiből származó információk képesek-e támogatni más vállalatok vezetőit kereskedelmi, hitelnújtási döntéseik meghozatalában. Ilyen szöveges vállalati kiadvány a kiegészítő melléklet, amely kötelező eleme az éves beszámolónak, bizonyos kivételes esetektől eltekintve, és alapul szolgálhat a szöveges adatok kinyeréséhez.

2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

A vállalati nehézség és csőd vizsgálatára az első próbálkozások az 1930-as évekig nyúlnak vissza, amikor a fizetőképes és fizetéképtelen vállalatok pénzügyi mutatói közötti eltéréseket

vizsgálták (Fitzpatrick 1932; Winakor & Smith 1935). Beaver (1966) és Altman (1968) korai tanulmányaikban tették le a csődelőrejelzés alapköveit. Az ezt követő évtizedekben számtalan modellfejlesztés valósult meg. Ohlson (1980) logisztikus regresszió alapú modellt ismertetett, Zmijewski (1984) probit analízist végzett, Frydman et al. (1985) döntési fák segítségével ábrázolta a változókat és a hozzájuk tartozó küszöbértékek kombinációit. Messier & Hansen (1988) neurális háló alapú modellt fejlesztett, Fan & Palaniswami (2000) gépi tanulási elméleten alapuló módszert, az úgynevezett support vector machine-t (SVM) alkalmazott. A csődelőrejelzés szakirodalmának részletes összefoglalóját, Bellovary et al. (2007), Fejér-Király (2015), Kristóf & Virág (2019) tanulmányaiban találhatja meg az olvasó.

Hagyományosan a jövőbeli csődöt, a vállalat pénzügyi adatai alapján kiválóan előrejelezhetjük. Arra is találhatunk példát, hogy makrógazdasági változók segítségével deklaráljuk a jövőbeli fizetéképtelenséget (lásd Hernandez Tinoco & Wilson 2013; Jardim & Pereira 2013). Azonban kimutatható, hogy a narratív jellegű beszámolók is alkalmasak a fizetőképesség becslésére (Cecchini et al. 2010). Hopwood et al. (1989) kimutatta, hogy a könyvvizsgálói jelentés, az egy éves előrejelzési horizonton hozzáadott magyarázóerővel bír, illetve olyan többletinformációkat hordoz, melyek nem fellelhetők a pénzügyi mutatókban. Mayew et al. (2015) a szöveges közlemények szerepét vizsgálták a vállalatok fennmaradásának előrejelzésére, és azt tapasztalták, hogy a menedzseri beszámolók 15%-ban magyarázták a jövőbeli fizetőképességet. Shirata et al. (2011) szövegbányászat segítségével térképezte fel, hogy a fizetőképes vállalatok szöveges jelentésében a „kutatás és fejlesztés” illetve „beruházás” egy mondatban szerepel az „osztalék” és „eredménytartalék” kifejezésekkel. Ezzel szemben, amennyiben a „sajnálattunkra” és a „nem teszi lehetővé” kifejezések egy mondatban szerepelnek az „osztalék” kifejezéssel, akkor a vállalat nagy eséllyel ment csődbe, még akkor is, ha a pénzügyi adatok stabilitást tükröztek. Mai et al. (2019) több mint tízezer amerikai vállalat, három éves szöveges jelentéséből, mélytanuló neurálisháló modellek segítségével jelezték előre a csődöt. A szerzők bebizonyították a szöveges beszámolók információs értékét, és kiemelték, hogy a hagyományos kvantitatív modellekbe beépítve számottevő teljesítménynövekedés érhető el.

2.1. Kiegészítő mellékletek

A számvitelből származó információk támpontot biztosítanak a vállalati döntések megalapozásához illetve meghozatalához, emellett átfogó képet nyújtanak a vállalat működésének egészéről, eredményességéről és a változásokról (Kerecsi et al. 2018). Az éves beszámolóból olvashatjuk ki a vállalatok múltbeli számviteli adatait, amely a mérlegből, az eredménykimutatásból és a kiegészítő mellékletből tevődik össze. A kiegészítő melléklet

elsődlegesen olyan információkat tartalmaz, amelyeket a törvény előír, valamint olyanokat, amelyek szükségesek a közzétett mérleg és eredménykimutatás megértéséhez. A vállalatoknak azokat a számszerű adatokat, valamint szöveges magyarázatokat kell ismertetnie, amelyek a vagyoni-, a pénzügyi helyzet, illetve a működési eredmény megbízható és valós képét mutatják. Minden olyan információt fel kell vezetni, amelyek a tulajdonosok, a befektetők, valamint a hitelezők számára nélkülözhetetlenek. Ezáltal olyan célokat is szolgálhat, amelyek a partnervállalkozásokat megfelelő minőségű és mennyiségű információval látják el döntéseik meghozásához (Kerecsi 2020). A mikrovállalatok olyan kivételes státuszban vannak, hogy nem kell kiegészítő mellékletet készíteniük, az éves beszámolójuk csak a mérlegből és az eredménykimutatásból áll (Magyar Közlöny 2022). A kiegészítő mellékletek további részletekbe menő jellemzőit és szabályozásait, a hatályos 2000. évi C. számviteli törvényben tanulmányozhatja az olvasó (Nemzeti Jogszabálytár 2022).

3. A SZÖVEGBÁNYÁSZATI MÓDSZER

A tanulmány betekintést nyújt, a szöveges kiegészítő mellékletek kvantitatív elemzésébe. A szöveges tartalmak gépi feldolgozására számos megnevezés használatos, amelyeket szinonimaként használhatunk, annak ellenére, hogy van köztük halvány hangsúlybéli eltolódás. Ilyenek a szövegbányászat, szövegelemzés, kvantitatív szövegelemzés, automatizált tartalomelemzés, természetes nyelvfeldolgozás (Sebők et al. 2021). A kiegészítő mellékletek szöveges részeinek segítségével úgynevezett induktív és deduktív osztályozási feladatot hajtottam végre. Egyfelől az induktív megközelítéssel, szószák módszerrel azonosítottam a témákat, majd vontam le a következtetéseket. Másfelől a deduktív szemléletben a tényleges fizetőképesség vagy fizetéképtelen csoportba soroltam a szöveges dokumentumokat, azok pozitív vagy negatív tartalma szerint.

Az első megközelítésnél felügyeletlen tanulási módszerrel kerestem az olyan témákat és kulcsszavakat, amelyek felfedezhetők a „problémás” és „egészséges” cégek mellékleteiben. Erre kiválóan alkalmas az úgynevezett rejtett, vagy látens Dirichlet-allokáció (LDA) módszere. Az LDA egy olyan mesterséges intelligencián alapuló klaszterező modell, amely a dokumentumokhoz topik (téma) szavakat rendel, a dokumentumok szövegeit, bizonyos témák keverékének kezeli (Sebők et al. 2016). A szöveges anyagokban szereplő szavak eloszlása alapján azonosítja a kulcsszavakat, amelyek körülírják a témákat. Ez lényegesen különbözik azoktól a módszerektől, ahol a szavak gyakoriságán alapuló információ kinyerése a cél. Az

egyedüli beavatkozási pont a témák (klaszterek) számának meghatározása, amely a kutató önálló döntése (Sebők et al. 2016).

A deduktív megközelítésnél, a dokumentumok elemzése szótáralapú, amely azt jelenti, hogy a szóban forgó szövegeket, egy korábban elkészített szószedet elemeinek az előfordulása alapján csoportosítjuk (Sebők et al. 2016). A fizetőképes és fizetéképtelen csoportok elhatárolásához a pozitív és negatív töltetű szavakat Loughran & McDonald (2011), Wilson et al. (2005) és Mai et al. (2019) magyar nyelvre átfordított szótára biztosította. Ezeknek a szavaknak a rokon értelmű változatait is hozzáadtam a szószedethez. A magyar nyelvben a szótövesítés körülményes és a szövegtörzset információtartalma is csökkenhet (Sebők et al. 2016), ezért a szótöveket minden toldalékolható formában felvettem a szószedetbe. Ilyen módon a negatív és pozitív szavak szótára egyenként százöt eleművé vált.

A szövegbányászat megfelelő teljesítéséhez, a szöveges adatok előkészítése kulcsfontosságú. Először a kiegészítő melléletek szövegét kisbetűsítettem, majd szószákot hoztam létre. Kutatások igazolják, hogy a szavak sorrendje nélkül is a szöveg helyesen értelmezhető, ezért a szószák, amely egyenként kezeli a szavakat sorrendiség nélkül, megfelelőnek bizonyul (Grimmer & Stewart 2013). Ugyan a szószák információvesztéssel jár, mivel elveszítjük a szavak sorrendjét, de a kapott lineáris térben számos műveletet végrehajtható, például a klaszterezés (Kruszlicz et al. 2016).s A következő lépés a szöveg zajosságának csökkentése. Az olyan szavakat, amelyek nem segítik elő a szöveg értelmezhetőségét eltávolítottam. Ilyenek például a névelők, kötőszavak és számok. Ezeket nevezhetjük stopszavaknak vagy tiltólistás szavaknak. A tiltólistás szavak eltávolításánál nem lett volna feltétlenül szükséges kisbetűsíteni, mivel a programcsomag azonosként tudta kezelni a kis és nagybetűket. A magyar általános tiltólistás szavak megtalálhatóak az úgynevezett Snowball karakterlánc-feldolgozó és szótövesítő eljárás honlapján (Snowball 2022). Ehhez a listához még hozzáadtam néhány beszámoló-specifikus stopszavat: *forint, ft, ezer, eft, kiegészítő, melléklet, száma, Pécs*. Végül a pontok és a vesszők eltávolításával méréseltem a szöveg zajosságát.

A szövegbányász eljárások, a pozitív és negatív szavak arányainak meghatározása, valamint az LDA modell a MATLAB R2021b programcsomag segítségével történt. A statisztikai tesztek és próbákat az IBM SPSS Statistics 26-os verziójával végeztem.

4. ADATOK

A tanulmány célkitűzésének vizsgálatához, a Baranya megyei, főként Pécs városrégióban tevékenykedő vállalatok adatait használtam fel. A vállalatok alapadatai, úgy, mint a cégnév,

adószám és település, a Pécsi Tudományegyetem RIERC (Regional Innovation and Entrepreneurship Research Center – Regionális Kutató- és Vállalkozáskutató Központ), valamint az Opten adatbázisából származnak. A cégszűrés után, a Céglétszám és a Igazságügyi Minisztérium Fizetésképtelenségi Nyilvántartás (fizeteskeptelenseg.im.gov.hu) adatbázisaiban egyenként szűrtem a felszámolási eljárásokra.

A vállalatok kiválasztásának feltétele, a foglalkoztatott létszám szerint kis- és közép vállalati méret, minimum két foglalkoztatott személlyel. Nem kerültek a mintába a mikrovállalkozói beszámolót készítő és a 249 főnél több alkalmazottat foglalkoztató nagyvállalatok. További kiválasztási szempontként állítottam fel, hogy a vállalat mérlegfőösszege és árbevétele legkevesebb egymillió forint értékű legyen és legalább két lezárt üzleti évvel rendelkezzen. Kizárásra kerültek, a Kft-től eltérő jogi formával rendelkező- és a pénzügyi tevékenységet folytató vállalatok. A két osztály átlagos alkalmazotti létszáma, mérlegfőösszege és árbevétele az 1. táblázatban látható.

1. táblázat: A két vállalati osztály alapadatainak átlaga

Osztály	Alkalmazottak átlagos száma	Átlagos mérlegfőösszeg (ezer Ft)	Átlagos árbevétel (ezer Ft)
Fizetőképes	17	244 424	337 005
Fizetésképtelen	6	65 278	113 844

Forrás: saját kutatás

A kiszűrt vállalatok száma 134, amelyből 67 vállalat „egészségesnek” tekinthető, azaz fizetőképes a 2014-2019 közötti időszakban, és nem indul ellene csődeljárás, felszámolási eljárás, vagy végelszámolási eljárás. A maradék 67 vállalat fizetésképtelennek tekinthető, mivel a vizsgált 2014-2019 közötti időszakban felszámolási eljárás alá került.

A kiválasztott vállalatok kiegészítő mellékletei nyilvánosan elérhetőek az Igazságügyi Minisztérium Céginformációs Szolgálat elektronikus beszámoló rendszerében. A mintában szereplő vállalatok 96%-a egyszerűsített éves beszámolót készített.

A fizetésképtelenek esetén a kiegészítő mellékletet, a felszámolási eljárást megelőző évből szereztem be. Ez az év volt az alapja a fizetőképes vállalatok kiegészítő mellékleteinek összegyűjtésében is, mivel azonos évből párosítottam minden fizetésképtelen vállalathoz egy fizetőképes vállalatot, lehetőség szerint megegyező ágazatból. Így lett az évek tekintetében hasonló az eloszlás a két osztályban. Ha az iparági besorolásokat a négy ágazati főosztály szerint különítjük el, (a primer és szekunder szektor, az építőipar, a kereskedelem és

gépjárműgyártás valamint a szolgáltatások és egyéb tevékenységek) akkor a mintában a fizetőképes és fizetéseképtelen osztályban hasonló gyakoriságot tapasztalunk.

5. EREDMÉNYEK

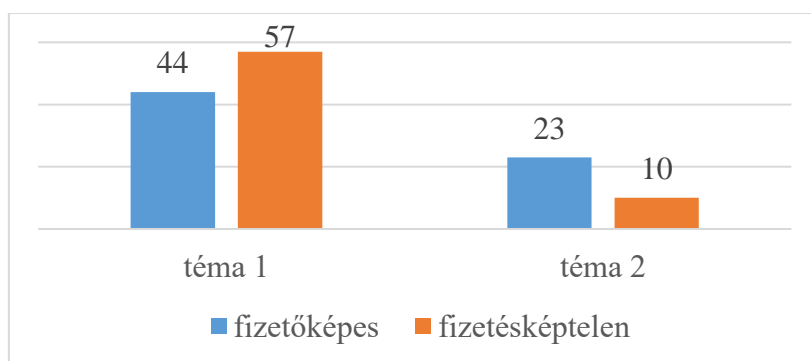
Az LDA topikmodell futtatásakor két témát deklaráltam, abban a reményben, hogy kirajzolódik a fizetőképességet és fizetéseképtelenséget leíró összefüggés. Természetesen az egyes kiegészítő mellékletekben keveredhetnek a témák. A szövegelőkészítő lépések a *Módszer* fejezetben ismertetett módon történtek. A két téma domináns tizenöt szava a következő:

1. téma szavai: *társaság, eszközök, eredmény, tőke, kötelezettségek, számviteli, vállalkozás, összesen, érték, mérleg, pénzügyi, befektetett, beszámoló, ráfordítások, lejáratú.*

2. téma szavai: *kft, tárgyi, előző, évben, immateriális, tárgyévből, értékcsökkenés, ezer, piaci, felüli, szerinti, terven, összege, bekerülési, várható.*

A kifejezések láttán, nehéz élesen elkülöníteni vagy megállapítani a témák megnevezését. A két téma szavai közül egyik sem szerepel a pozitív és a negatív szótárban. Az elsőben, a beszámolóhoz kapcsolódó szavak jelennek meg, úgy mint *számvitel, mérleg, beszámoló*. A második témában, azon szavak hangsúlyosak, amelyek a beszámolók részletekbe menő alapos tárgyalásakor jelenhetnek meg. Ez alapján az első a kötelező téma, a második a részleteket tárgyaló aprólékosabb téma. Az egyes megfigyelések szintjén, azaz kiegészítő mellékletenként azt a témát jelölhetjük dominánsnak, amelynek a valószínűsége nagyobb az LDA modell szerint. Tekintsünk el a szürke zónától, azaz az olyan esetektől, ahol a témák valószínűsége nagyon közel van 50%-50%-hoz.

8. ábra: A domináns témák gyakorisága



Forrás: saját szerkesztés

Az 1. ábrán azt látjuk, hogy az első téma az, amely inkább jellemző a fizetőképes és a fizetéseképtelen osztályra. A fizetőképes osztályok és a domináns témák keresztábrák számításával, a khi-négyzet próba szignifikáns kapcsolatot mutatott. A fizetőképes osztályra, átlagon felüli arányban jellemző az első téma, a fizetéseképteleneknél pedig felülreprezentált az

első téma. A kapcsolat szorossága azonban gyenge, a Cramer's V asszociációs mérőszám értéke 0,225.

A továbbiakban a kiegészítő melléletekben fellelhető pozitív és negatív szavak arányát számoltam ki, illetve statisztikai vizsgálatoknak vettem alá. A 2. táblázat a változók leíró statisztikáit tartalmazza az osztályok mentén.

2. táblázat: A változók leíró statisztikái

Változó	Osztály	Átlag	Medián	Szórás	Minimum	Maximum
Összes szó	Fizetőképes	706,60	658	269,51	180	1376
	Fizetéseképtelen	493,16	452	263,12	150	1641
Pozitív szavak	Fizetőképes	4,15	4	2,51	0	9
	Fizetéseképtelen	2,85	2	2,30	0	9
Negatív szavak	Fizetőképes	0,69	1	0,72	0	3
	Fizetéseképtelen	0,46	0	0,61	0	2
Pozitív szó arány	Fizetőképes	0,0057	0,0060	0,0028	0	0,0124
	Fizetéseképtelen	0,0054	0,0053	0,0034	0	0,0154
Negatív szó arány	Fizetőképes	0,0009	0,0009	0,0010	0	0,0047
	Fizetéseképtelen	0,0008	<0,0001	0,0011	0	0,0049

Forrás: saját kutatás

A megvizsgált kiegészítő melléletekben, az összes szó átlagosan magasabb értéket mutat a fizetőképes csoportban, mint a fizetéseképtelenben, hozzávetőleg 200 szóval. Ugyanez a tendencia elmondható a negatív és pozitív szavak számosságáról és arányairól is. Ezen különbségek tesztelésére az egyutas varianciaanalízis (ANOVA) módszerét hívtam, amelynek előfeltétele a változók normális eloszlása, és a különböző osztályok varianciájának azonossága (Lázár 2009). Az első feltétel nem teljesülése, nem jelet olyan nagy gondot a gyakorlati alkalmazás során (Sajtos & Mitev 2007), azonban a negatív szavak kivételével a többi változó megfelelt a feltételnek. A második feltétel a Levene-teszt segítségével igazolható, ahol a nullhipotézis az, hogy a két csoport varianciája megegyezik. A teszteket mindenik változóra külön futtatva, a p-értékek alapján minden szokásos szignifikancia szinten elfogadjuk a nullhipotézist, tehát a különböző osztályok varianciái azonosak. Ezt követően az ANOVA módszert futtatva, szignifikáns különbséget tapasztaltam a két osztály átlagai között, az összes szó, a pozitív és a negatív szavak számának tekintetében. A két csoportban nem volt szignifikáns különbség a pozitív és negatív szavak arányának átlaga között.

A következőkben egy logisztikus regressziós modell futtatásának eredményeit ismertetem, ahol a függő változó a fizetéseképtelenség ténye (0-val vannak jelölve a fizetőképesekek, 1-es a fizetéseképtelenek), a független változók pedig az összes szavak száma, a pozitív és a negatív szavak aránya. A végső modellhez az Enter módszert alkalmaztam.

A chí-négyzet próba szignifikancia értéke $<0,000$, tehát a modell szignifikáns összefüggést jelez a független és függő változók között. A modell magyarázó erejét tesztelő Nagelkerke R^2 szerint, a három változó 19%-ban magyarázza a fizetéseképtelenséget. A modell illeszkedését a Hosmer-Lemeshow teszt segítségével vizsgáltam. A teszt nullhipotézise az, hogy a modell jól illeszkedik az adatokhoz. A nullhipotézist 0,05-ös szignifikancia szint alatt utasítottam el, amely egyben azt jelenti, hogy a modell elfogadhatatlan. A teszt p-értéke 0,274, ami azt jelenti, hogy a modell jól illeszkedik az adatokhoz, így tehát nem utasítottam el a H_0 -t.

A logit modell változóinak paraméterei a 3. táblázatban láthatóak. A három független változó közül csupán az összes szavak arányának van szignifikáns hatása, 5%-os szignifikancia szinten. Az esélyhányados vagy $\text{Exp}(B)$ megmutatja, hogy egységnyi változása a regresszoroknak hányszorosával módosítja a csoportba jutás esélyét. Esetünkben az egy feletti $\text{Exp}(B)$ érték növeli a fizetéseképtelenség esélyét, az egy alatti érték csökkenti. A kiegészítő mellékletek összes szavainak egységnyi növekedése, 0,3%-al csökkenti a fizetéseképtelenség esélyét, a többi változó változatlansága mellett.

3. táblázat: A modell paraméterei

Változó	B	S.E.	Wald	Sig.	Exp(B)
Összes szó	-0,003	0,001	15,953	<0,001	0,997
Pozitív szavak aránya	1,076	62,234	<0,001	0,986	2,934
Negatív szavak aránya	71,284	180,856	0,155	0,693	>9 084
konstans	1,812	0,547	10,96	0,001	6,122

Forrás: saját kutatás

6. ÖSSZEFOGLALÁS

A tanulmány vizsgálata arra irányult, hogy a partnervállalatok kiegészítő mellékleteinek tanulmányozása, képvisel vagy sem hozzáadott értéket egy kereskedelmi hitelezési döntéshozásban. Ennek tesztelése kizárólag szöveges adatok elemzésével valósult meg.

Az LDA szövegbányász klaszterezéssel, a modell által adott két téma nehezen értelmezhető, az egyik jelentheti a kötelező tartalmi elemekkel ellátott beszámolót, a másik a részletesebben kidolgozott beszámolót. Előbbire a fizetéseképtelen, utóbbira inkább a fizetőképese vállalatok jellemzőek, azonban ennek a kapcsolatnak az erőssége mérsékelt. A klaszterező eljárással

kapcsolatban meg kell jegyezni, hogy a témák (klaszterek) számának meghatározásakor, valamint az eredmények értékelésekor, többszörös szubjektív elbírálás van.

A mellékletekben megtalálható pozitív és negatív szavak kevés információt szolgáltatnak. Ennek több oka lehet, a módszertani hiányosságoktól kezdve a törvényi előírás és ellenőrzés elégtelenségéig. A pozitív szavak átlagosan magasabb számban jelentek meg a fizetőképes vállalatok beszámolóiban. Érdekes, hogy a negatív szavak is átlagosan többször fordultak elő a fizetőképes vállalatoknál. Úgy tűnik a fizetésektelen vállalatok beszámolóinak írói elhallgatják a kellemetlen részleteket. Ez némileg alátámasztja Holder-Webb & Cohen (2007) azon következtetését, hogy a menedzseri beszámolók nem a valóságot tükrözik, sokkal inkább a vezetők önérdekeit képviselik, akik a rossz hírek nyilvánosságra hozatalát inkább visszatartják.

Továbbá a kiegészítő mellékletek terjedelme az egyetlen mérhető eszköznek bizonyult, a fizetésektelen megbecslésére. A terjedelem és a pozitív, valamint negatív szavak aránya 19%-ban magyarázzák a fizetésektelenséget. Az eredmények azt mutatják, hogy a fizetésektelen vállalatok nem fordítanak különösebb figyelmet a kiegészítő melléklet terjedelmére, nyilvánvalóan szükséztűbbak, mint a fizetőképes vállalatok. Az ügyvezető attitűdjétől kezdve az instabilitás okozta idő- és energiahiányig számos oka lehet, amelynek felderítése további kutatási témát vet fel.

Bizonyos vállalkozások, döntéseik megalapozásakor figyelembe veszik a kiegészítő mellékletek adatait (Kerezi 2020). Az eredmények tükrében, azonban kizárólag a kiegészítő mellékletek szöveges tartalmaira támaszkodva, nem tartom hatékonynak egy hitelezői döntés meghozását.

A tanulmány korlátait tekintve meg kell jegyeznünk, hogy az eredmények laborjellegűek, és általános érvényű következtetésekre nem alkalmasak. Korlátozó feltételek között meg kell említenünk, hogy a szótár alapú eljárások számos nehézséget rejtenek. Lényeges szavak maradhatnak ki a szótárból, amelyre a kutató épp nem gondolt, nem beszélve arról, hogy a szótár-alapú eljárás nem tudja kezelni a szövegkörnyezetet, szóképeket, metaforákat (Sebők et al. 2016). Torzító hatású lehet az is, hogy a közzétett kiegészítő mellékletek nem felelnek meg a törvényi előírásoknak. Ennek tesztelése túllépte a tanulmány kereteit, viszont jövőbeli kutatások alapjául szolgálhat.

HIVATKOZÁSOK

- Altman, E. I. (1968). Financial ratios, discriminant analysis and prediction of corporate bankruptcy. *The Journal of Finance* 23(4): 589-609., <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1968.tb00843.x>
- Beaver, H. W. (1966). Financial ratios as predictors of failure. *Journal of Accounting Research* 4: 71-111., <https://doi.org/10.2307/2490171>
- Bellovary, J. L., Giacomino, D. E. & Akers, M. D. (2007). A review of bankruptcy prediction studies: 1930 to present. *Journal of Financial education* 33: 1-42.
- Cecchini, M., Aytug, H., Koehler, G. J. & Pathak, P. (2010). Making words work: Using financial text as a predictor of financial events. *Decision Support Systems* 50(1): 164-175., <https://doi.org/10.1016/j.dss.2010.07.012>
- Chen, M. Y. (2011). Predicting corporate financial distress based on integration of decision tree classification and logistic regression. *Expert Systems with Applications* 38(9): 11261-11272., <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2011.02.173>
- Fan, A. & Palaniswami, M. (2000). Selecting bankruptcy predictors using a support vector machine approach. In *Proceedings of the IEEE-INNS-ENNS International Joint Conference on Neural Networks. IJCNN 2000. Neural Computing: New Challenges and Perspectives for the New Millennium* 6: 354-359., <https://doi.org/10.1109/ijcnn.2000.859421>
- Fejér-Király, G. (2015). Bankruptcy prediction: A survey on evolution, critiques, and solutions. *Acta Universitatis Sapientiae, Economics and Business* 3(1): 93-108., <https://doi.org/10.1515/auseb-2015-0006>
- Fitzpatrick, P. (1932). *A comparison of the ratios of successful industrial enterprises with those of failed companies*. The Accountants' Publishing Company, Washington.
- Frydman, H., Altman, E. I. & Kao, D. L. (1985). Introducing recursive partitioning for financial classification: the case of financial distress. *The Journal of Finance* 40(1): 303-320., <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1985.tb04949.x>
- Grimmer, J. & Stewart, B. M. (2013). Text as data: The promise and pitfalls of automatic content analysis methods for political texts. *Political Analysis* 21(3): 267-297., <https://doi.org/10.1093/pan/mps028>
- Hago, T. M. (2001). A kereskedelmi hitel néhány problémája. *Vezetéstudomány-Management and Business Journal* 32(3): 27-40.

- Hernandez Tinoco, M. & Wilson, N. (2013). Financial distress and bankruptcy prediction among listed companies using accounting, market and macroeconomic variables. *International Review of Financial Analysis* 30: 394-419., <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2013.02.013>
- Holder-Webb, L. & Cohen, J. R. (2007). The association between disclosure, distress, and failure. *Journal of Business Ethics* 75(3): 301-314., <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9254-7>
- Hopwood, W., McKeown, J. & Mutchler, J. (1989). A test of the incremental explanatory power of opinions qualified for consistency and uncertainty. *Accounting Review* 64(1): 28-48.
- Jardim, P. C. & Pereira, T. E. (2013). Corporate bankruptcy of Portuguese firms. *Zagreb International Review of Economics & Business* 16(2): 39-56.
- Kerezsi, D., Béresné Mártha, B., Sütő, D. & Fenyves, V. (2018). A kiegészítő melléklet információtartalmának vizsgálata különböző tevékenységet végző vállalkozások példáin keresztül. *Régió kutatás Szemle* 1.
- Kerezsi, D. (2020). Elősegíti-e a kiegészítő melléklet a döntéshozatalt? *Economica* 11(3-4): 17-25., <https://doi.org/10.47282/economica/2020/11/3-4/9048>
- Kristóf, T. & Virág, M. (2019). A csődelőrejelzés fejlődéstörténete Magyarországon= Historical development of Hungarian bankruptcy prediction. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review* 50(12): 62-73. <https://doi.org/10.14267/veztud.2019.12.06>
- Kruzslicz, F., Kovács, B. & Hornyák, M. (2016). Összehasonlító klaszterjellemzés külső, szöveges források bevonásával. *Statistikai Szemle* 94(11-12): 1124-1148., <https://doi.org/10.20311/stat2016.11-12.hu1123>
- Lázár, E. (2009). *Kutatásmódszertan a gyakorlatban az SPSS program használatával*. Scientia Kiadó, Kolozsvár.
- Loughran, T. & McDonald, B. (2011). When is a liability not a liability? Textual analysis, dictionaries, and 10-Ks. *The Journal of Finance* 66(1): 35-65., <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2010.01625.x>
- Mai, F., Tian, S., Lee, C. & Ma, L. (2019). Deep learning models for bankruptcy prediction using textual disclosures. *European Journal of Operational Research* 274(2): 743-758., <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2018.10.024>
- Magyar Közlöny (2022). 398/2012. (XII. 20.) Korm. rendelet a mikrogazdálkodói egyszerűsített éves beszámolóiról <https://magyarkozlony.hu/dokumentumok/4591674902ca223e4720b5901be908b945eb38dc/megtekintes>, 2022.03.07

- Mayew, W. J., Sethuraman, M. & Venkatachalam, M. (2015). MD&A Disclosure and the Firm's Ability to Continue as a Going Concern. *The Accounting Review* 90(4): 1621-1651., <https://doi.org/10.2308/accr-50983>
- Messier, W. F. & Hansen, J. (1988). Inducing rules for expert system development: An example using default and bankruptcy data. *Journal Management Science* 34(12):1403-1415., <https://doi.org/10.1287/mnsc.34.12.1403>
- Nemzeti Jogszabálytár (2022). 2000. évi C. törvény a számvitelről. <https://njt.hu/jogszabaly/2000-100-00-00>, 2022.03.07.
- Nyitrai, T. & Virág, M. (2017). A pénzügyi mutatók időbeli tendenciájának figyelembevétele logisztikus regresszióra épülő csődelőrejelző modellekben. *Statisztikai Szemle* 95(1): 5-28., <https://doi.org/10.20311/stat2017.01.hu0005>
- Ohlson, J. A. (1980). Financial Ratios and the Probabilistic Prediction of Bankruptcy. *Journal of Accounting Research* 18(1): 109-131., <https://doi.org/10.2307/2490395>
- Sajtos, L. & Mitev, A. (2007). *SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv*. Alinea Kiadó, Budapest.
- Sebők, M. (szerk.), Balázs, Á., Kubik, B. Gy., Molnár, Cs., Szabó, G., Vancsó, A., Zágoni, B. & Zorigt, B. (2016). *Kvantitatív szövegelemzés és szövegbányászat a politikatudományban*. L'Harmattan Kiadó, Budapest.
- Sebők, M., Ring, O. & Máté, Á. (2021). *Szövegbányászat és mesterséges intelligencia R-ben*. Typotex Kiadó, Budapest.
- Shirata, C. Y., Takeuchi, H., Ogino, S. & Watanabe, H. (2011). Extracting key phrases as predictors of corporate bankruptcy: Empirical analysis of annual reports by text mining. *Journal of Emerging Technologies in Accounting* 8(1): 31-44., <https://doi.org/10.2308/jeta-10182>
- Snowball (2022): <https://snowballstem.org/algorithms/hungarian/stop.txt>, 2022.03.17.
- Virág, M., Fiáth, A., Kristóf, T. & Varsányi, J. (2013). *Pénzügyi elemzés, csődelőrejelzés, válságkezelés*. Kossuth Kiadó, Budapest.
- Wilson, T., Wiebe, J. & Hoffmann, P. (2005). Recognizing contextual polarity in phrase-level sentiment analysis. In *Proceedings of human language technology conference and conference on empirical methods in natural language processing*: 347-354.
- Winakor, A. & Smith, R. (1935). Changes in the financial structure of unsuccessful industrial corporations. *Bulletin* 51:1-41.
- Zmijewski, M. E. (1984). Methodological issues related to the estimation of financial distress prediction models. *Journal of Accounting Research* 22: 59-82., <https://doi.org/10.2307/2490859>

A KOCKÁZTATOTT ÉRTÉK ALKALMAZÁSA VÁLSÁGOS IDŐKBEN

THE APPLICATION OF VALUE-AT-RISK IN TIMES OF CRISES

BÁNHEGYI NORBERT

PhD hallgató

Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Gazdálkodástani Doktori Iskola

banhegyi.norbert@tk.pte.hu

Absztrakt

A befektetések kockázatosságának mérése mind a magánszemélyek, mind az intézmények számára kritikus fontosságú. A „kockázatos érték” vagy angol nevének (Value at Risk) rövidítése a VaR, a leggyakrabban használt és a módszertanilag legteljesebb kockázati mutató. Népszerűségének oka, hogy közérthető, hiszen az elveszítendő konkrét tőkenagyságot adja meg, illetve visszatesztelhető, vagyis az aktuális gazdasági folyamatokhoz igazítható. Válságos időszakban azonban az árfolyamhozamok nagyobb valószínűséggel vehetnek fel extrém értékeket, mint általában. A kockázatos érték használata azonban nem veszi figyelembe a VaR-t meghaladó veszteségeket, vagyis vastagszélű eloszlások esetén pontatlan. A tanulmány az előzőekben felvázolt veszteség-előrejelzési problémát oldja fel azáltal, hogy bemutatja, miként jelezhető előre a válság a normális eloszlás és a q-Gauss eloszlás alkalmazásával számított VaR különbségével. A módszer előnye továbbá, hogy az egyes részvénytőkepiacokat az egymásra gyakorolt hatásuk alapján rendszerbe helyezi.

Kulcsszavak: kockázati mérték, kockázatos érték, gazdasági válság, vastagszélű, q-Gauss

Abstract

Measuring the risk of investments plays a critical role in retail and in institutional portfolios. The most common and methodologically complete risk metric is the so called Value-at-Risk (VaR). It's popularity originates from the property of being plain, since it covers the actual amount that could be lost, and the ability to be backtested, enables it to adjust to actual economic process. However in times of crises extreme value of return series can occur more likely. Usage of Value-at-Risk ignores the potential losses greater than expected, causing the risk measure to be imperfect for fat tail distributions. Current study aims to solve the loss-anticipation issue, presented above, by describing a crisis-forecasting method defined by the spread between

Gaussian and q -Gaussian distribution VaR. Further benefit of the method is the ability to arrange the individual markets into a complex system, where the classification is made by the impact generated on each other.

Keywords: risk measure, Value-at-Risk, economic recession, fat tail, q-Gaussia

BEVEZETÉS

A válságok ciklikus kialakulása mára elfogadott tény (Korotayev & Tsirel 2020; Borio et al. 2018). A döntéshozók makrógazdasági adatok alapján igyekeznek a gazdaság állapotát figyelemmel kísérni és megfelelő elhárító intézkedéseket hozni. Reinhart & Rogoff (2009) részletes bemutatást ad az elmúlt nyolcszáz év válságairól. Álláspontjuk szerint a gazdasági vezetők mindig ugyanabba a hibába esnek, ugyanis képtelenek azonosítani a válságot annak kialakulásakor. Azt gondolják, hogy az aktuális gazdaságpolitikai eszközeikkel képesek lesznek kezelni az addig nem ismert, a válságot kialakító gazdasági helyzetet. A megoldásként létrehozott központi bankok preventív szerepe azonban számos akadályba ütközik. A fejlődő gazdaságokban a fiskális ösztönzők egyébként is hatékonyabbak a monetárisnál (Fetai 2017), emellett a gazdaságpolitikai eszközök megelőző szerepe is vitatott (Cecchetti et al. 2011). A jegybankok pénzügyi szabályozói tevékenysége sem jelent megoldást a válságot kialakító buborékok elkerülésére. Egyrészt annak ellenére, hogy a gazdaságban lévő pénz közjóság, a monetáris intézkedések a magánszemélyeket közvetve érintik. Másrészt a bankok mélyreható szabályozása mellett is bekövetkezhetnek nem várt események (Kindleberger & Aliber 2005).

Tanulmányomban egy termodinamikában elterjedt statisztikai módszerre hívom fel a figyelmet, amelynek segítségével a pénzügyi válságokat kialakító buborékok állapota írható le. Feltételezve, hogy az egyes piacok egy globális rendszert alkotnak, meghatározhatjuk az egyes alrendszerek, vagyis a piacok stabilitásának állapotát. A módszer gyakorlati előnye továbbá, hogy a normális eloszlás helyett az ún. q -Gauss eloszlással számolt kockázatos érték extrém piaci helyzetben is jól becsüli a befektetések kockázatát.

1. A VÁLSÁGOK KIALAKULÁSA

A gyakorlatban válságról akkor beszélünk, ha egymást követő két vagy három negyedévben²² a gazdasági kibocsátás – amelyet leggyakrabban a GDP-vel és egy havi részletességű adattal pl.: a munkanélküliségi rátával együtt mérve – csökken.

A válságokat tipológiai szempontból két csoportba osztja a szakirodalom. Míg Gundel (2005) a nem várt eredetű válságokat is kezelhetőnek feltételezi, addig Taleb (2004) „Fekete hattyú” elmélete olyan eseményekre koncentrál, amelyek bekövetkezése normál eloszlást feltételezve nem előrejelezhető és emiatt akkora veszteségeket okoz, amekkorákra ugyanilyen eloszlás mellett nem készülhetünk fel. Állításának hitelességét az elmúlt száz év pénzügyi válságainak kialakulási módja bizonyítja, amit a következőkben foglalok össze.

A tőkepiacról alkotott egyéni vélekedések együttes kifejeződése a piaci hangulat, más szóval az összesített piaci várakozás²³. Amikor a piaci szereplők egymástól függetlenül, a saját vélekedésük alapján cselekednek, a várakozások széles választéka figyelhető meg és a tőzsdéi árfolyamok fundamentumokkal magyarázhatók. Amikor viszont egymással összefüggő vélekedések jellemzők, a várakozások nem mutatnak nagy változatosságot, a befektetések pedig azonos irányba pozicionáltak (Gençay & Gradojevic 2006). Az egymást utánzó befektetők viselkedésének fokozatos összehangolódása a tőzsdéi árfolyamok együttmozgásához vezet. A fundamentumoktól elszakadva a befektetők önbeteljesítő jóslatokba bocsátkoznak és az egymásra licitáló vételi megbízások buborék kialakulásához vezetnek. A buborékok az őket létrehozó információk, állapotok, várakozások tekintetében zárt rendszernek tekinthetők. Kipukkanásuk akkor történik meg, amikor már annyira instabil piaci állapotot hoznak létre, hogy elég egy váratlan külső esemény és a rendszer állapota rendezetlenné válik (Sornette 2009). A piac összeomlásakor – a buborék kialakulásával megegyezően – a várakozások változékonyságának hiánya jellemző. Extrém piaci helyzetekben tehát a piaci szereplők többsége a piac egyik oldalát választja, ami a hozamok nagy mértékű emelkedését vagy csökkenését és a volatilitás megnövekedését okozza.²⁴

²² A recesszió eldöntése nem előre meghatározott módszertan alapján történik, hanem az adott nemzetgazdaság illetékes azt saját magára nézve meghatározni. A három negyedévet Shiskin nyomán használja a szakirodalom.

²³ A válságok tekintetében az egyes piaci várakozások például a következők voltak: az 1929-es a közművek üzemeltetését végző társaságok részvényeinek emelkedése, az 1987-es a részvényt piacon megjelenő váratlanul sok új kisbefektető rohama, a 2000-es az internetben és a telekommunikációban lévő profit lehetősége (Sornette 2009), a 2007-es a nem jó adósoknak nyújtott hitelek miatti lakásárak megugrása, a 2020-as a koronavírus miatti értékláncok lassulása.

²⁴ A várakozások heterogenitásának (belief heterogeneity) a várakozások homogenitásába (belief homogeneity) történő átalakulása magas volatilitású időszakokat, azaz a volatilitás időbeli csoportosulását (volatility clustering) eredményezi. A csoportosítás elméletét először Mandelbrot (1963) írta le.

Egy aktuálisan kibontakozó fogyasztói magatartásbeli változást is meg kell említenünk a buborékok kapcsán. Mikroökonómiai vetületben az árfolyamok – az előzőekben bemutatott – „szuper-exponenciális” emelkedése a komplex hálózatot alkotó piaci szereplők kölcsönhatásának eredménye (Gerlach et al. 2020). A piaci szereplők egyik típusa a racionális várakozásokkal rendelkező informált befektetők, akik a piac hatékonyságát elfogadva azt feltételezik, hogy az árak a fundamentumokat tükrözik és minden abnormális hozam a piac irracionálisának bizonyítéka (Blanchard & Watson 1982). A piaci szereplők másik típusa azon befektetők csoportja, akik nem önállóan hozzák meg a döntéseiket, hanem a többi befektetőt másolva vagy a globális trendet követve. Ezen befektetőket Howard (2014) a viselkedéstudományi alapú portfóliókezelés keretében „érzelmi alapú tömeg”-nek (emotional crowd), a Reddit²⁵ csoportjuk szerint önmagukat „degenerált”-nak (degenerates) (Martin & Wigglesworth 2021), az Euromonitor Globális Fogyasztói Megatrend (Euromonitor 2021) előrejelzése pedig Vakmerő Spekulánsoknak²⁶ nevezi. A kutatás szerint a pénzügyi termékek elégtelen ismerete már nem tartja vissza a befektetőket, a kockázati attitűdöt pedig a bizalom növelésével a spekuláció irányába tereli az interneten elérhető digitális információ (Tseng & Yang 2011). Magatartásuk amiatt jelent komoly veszélyt, hiszen egy-egy közszereplő közösségi médiákon keresztül történő megszólalása komoly erőfeszítések nélkül is előidézheti együttes megmozdulásukat. Ennek következtében felvett azonos irányú megbízásaik pedig könnyen extrém értékek felé sodorhatják a kiszemelt részvények árfolyamát.

2. A KOCKÁZTATOTT ÉRTÉK

Az egyoldalú kockázati mérőszámok közül a kockáztatott érték (Value-at-Risk, VaR) a leghíresebb, hiszen több területen és hosszú időn át került felhasználásra. Története 1922-re nyúlik vissza, amikor a New York-i értéktőzsde tagjainak az állományukban lévő eszközök 10%-ának megfelelő tartalékot írt elő a tőzsde. (Holton 2002) Ebben az időben még tőkemegfelelési mutatóként használták és csak később alkalmazták a logikát a befektetésekre (Leavens 1945). A Markowitz-féle Modern Portfólióelméleten javítva Roy (1952) bevezet egy egyoldalú kockázati mértéket, a lefelé mutató kockázatot (downside risk). A fogalom logikai alapja azonos a szemivariancia és a kockáztatott érték (VaR) jelentéseivel, miszerint a becsült várható érték szórásának alsó értékeit, azaz a lehetséges veszteséget takarja. Annak ellenére,

²⁵ A Reddit egy közösségi weboldal, amelyen a felhasználók megoszthatják híreiket, képeiket és cikkeiket az ún. "subredditeken" (alredditeken).

²⁶ A Vakmerő Spekulánsok a szerző fordítása. A kutatás a Financial Aficionados fogalommal él. Az aficionado spanyolul az amatőr matadort jelenti. Ebben az értelemben az amatőr diszkrét fordítása a pénzügyileg felelőtlen és tapasztalatlan, de vakmerő befektetőknek.

hogy a világ jelentősebb multinacionális bankjai már az 1970-es évek végétől kezdődően használták a VaR-t belső kockázat előrejelző modelljeikben, a szakirodalom²⁷ csak az 1990-es évektől figyelt fel rá (Holton 2002).

A befektetés-elméletben Baumol (1963) alkalmazta először a kockázatotott értéket. A kockázat mérésére a $\mu - k\sigma$ értéket javasolta, ahol μ a befektetés (portfólió) várható hozama, σ a portfólió hozamának szórása, k pedig az a szubjektív paraméter, amely a döntéshozó kockázattal szembeni attitűdjét (kockázaterzékenységet) fejezi ki. „A Baumol által bevezetett kockázati merőszám elliptikus hozameloszlás esetén egyenértékű a kockázatotott értékkel.” (Bugár 2017, 22.) A VaR tehát, a várható maximális veszteséget (vagy legnagyobb veszteséget) méri adott időtávon, adott konfidencia szint mellett. Dowd & Blake (2006) megfogalmazásában, a VaR a veszteség eloszlásfüggvényének ($F(\cdot)$) egy meghatározott konfidenciaszintjéhez (α) tartozó α -kvantilise:

$$\Pr\{L \leq VaR_\alpha\} = F(VaR_\alpha) = \alpha$$

A VaR módszertanában rejlő hiányosságok a 2008-2009-es Gazdasági Világválság által váltak tényleges veszteséggé. Legfontosabb hibája, hogy nem veszi figyelembe a „megfigyelt” veszteségeken túli veszteséglehetőségeket, ami a nem elliptikus eloszlásoknál komoly kockázatot jelent. Az Artzner et al. (1999) által felállított koherens kockázati mértékeket leíró rendszer már a válság előtt jelezte a módszer hibáit. Négy axiómájuk: a monotonitás, a translációs invariancia, a homogenitás és a szubadditivitás. Megállapítják, hogy a VaR nem szubadditív, mivel az általa összeállított portfólió kockázata magasabb lehet, mint az egyedi értékpapírok kockázatának összege. Ugyanakkor a kockázatotott érték hibája az is, hogy „a konvexitás hiánya lehetetlenné teszi, hogy a VaR-t optimalizálási problémákhoz alkalmazhassák” (Szegő 2004).

A fenti hiányosságok kiküszöbölése érdekében több tanulmány is született a VaR továbbfejlesztésére vonatkozóan. A módszertani egyezőség ellenére két elnevezés él jelenleg az új kockázati mértékre, Artzner et al. (1999) a várható többletveszteség (Expected Shortfall, ES)²⁸, Rockafellar & Uryasev (2002a, 2002b) szerzőpáros a feltételes kockázatotott érték (Conditional Value-at-Risk, CVaR) használatát javasolja. „A CVaR (ES) egy adott konfidenciaszinten (α) a várható veszteség (L), feltéve, hogy a veszteség nagyobb vagy egyenlő a VaR mutató értékénél” (Bugár & Uzsoki 2006, 888.):

²⁷ A VaR-ra egyrészt a JP Morgan VaR-t használó RiskMetrics szoftvere, másrészt a Bázeli Bizottság hívta fel a figyelmet.

²⁸ Bár rendszerező tanulmányukban a TailVaR kifejezést használják, a szakirodalomban az Expected Shortfall-ként hivatkozzák a fogalmat. Bugár & Uzsoki (2006) tisztázza a fogalmi különbséget, mivel a Expected Shortfall a VaR-nál nagyobb, a TailVaR a VaR-nál nagyobb vagy egyenlő veszteségeket jelenti.

$$ES_{\alpha}(L) = E(L|L \geq VaR_{\alpha})$$

Mint a definíciója is mutatja, az ES a VaR ellen megfogalmazott legfontosabb hibákat javítja, miszerint a VaR-nál nagyobb vagy egyenlő veszteségekre fókuszál, koherens kockázati mérték és a portfólió-optimalizálásban is sikeresen felhasználható, mivel konvex. A modell hibája, hogy nem elicítálható, vagyis az ES becslése nem tesztelhető vissza a VaR-hoz hasonlóan (Gneiting 2011). Ettől függetlenül az ES-t felhasználó modell kockázat-előrejelző képessége javul (Acerbi & Székely 2014).

3. A q-VAR BEMUTATÁSA

A pénzügyi piacok rendezetlenségének és bizonytalanságának megragadására az egyik legjobb módszer az entrópia²⁹ fogalmának használata. A Shannon információelmélet egy folytonos véletlen változóval írja le az entrópiát:

$$S = - \int P(x) \ln(x) dx .$$

A normális eloszlással számolt VaR hibáinak kiküszöbölése érdekében olyan keretrendszert érdemes alkalmazni, amely vastagszélű és extrém értékekkel rendelkező eloszlást feltételez. Tsallis entrópiával foglalkozó munkája (Tsallis 1998, Queirós & Tsallis 2005) elvezet a q-Gauss eloszláshoz, ahol a q paraméter a normális eloszlástól való megkülönböztetés változója (Tsallis 1995, Tsallis 2002). A q-VaR a kockázatotott érték q-Gauss eloszlással számolt változata. A q-VaR képletéhez az alábbi módon jutunk el (Hajihassani et al. 2021):

A Tsallis entrópia a Boltzmann-Gibbs entrópia általánosítása:

$$S_q = \frac{1 - \int [P(x)]^q dx}{q-1} .$$

A maximum entrópia elvét alkalmazva:

$$\int P(x) dx = 1, \quad \int P^{(q)}(x) x^2 dx = \sigma_q^2, \quad P^{(q)}(x) = \frac{P^q(x)}{\int P^q(x) dx}$$

A q-Gauss eloszlás sűrűségfüggvényéhez jutunk:

$$P_q(x) = \frac{1}{Z_q} \left(1 - \frac{1-q}{3-q} \frac{x^2}{\sigma_q^2}\right)^{\frac{1}{1-q}} .$$

ahol $q \neq 1$, $q < 3$ és a Z_q mint normalizációs tényező a következő:

$$Z_q = \int \left(1 - \frac{1-q}{3-q} \frac{x^2}{\sigma_q^2}\right)^{\frac{1}{1-q}} dx .$$

²⁹ Az entrópia fogalom, egy rendszer rendezetlenségi fokát jellemzi. Leggyakrabban a termodinamikában használják, hogy leírják az anyagi rendszerek molekuláris rendezetlenségét és valószínűségének a mértékét.

A q értékét egyhez közelítve normális eloszláshoz hasonló sűrűségfüggvényt kapunk. Annak érdekében, hogy ezt kizárjuk az elemzés során feltételezzük, hogy $1 < q < 3$, így teljesül,

$$Z_q = \left(\frac{3-q}{q-1} \sigma_q^2 \right)^{\frac{1}{2}} B \left(\frac{3-q}{2(q-1)}, \frac{1}{2} \right).$$

ahol $B(a, b) = \int t^{a-1} (1-t)^{b-1} dt$, ($a, b > 0$) a béta függvény.

A fenti behelyettesítésből és a VaR definíciójából a q-VaR a következőképpen állítható elő:

$$\Pr(P_q(T) - P_q(0) < -VaR_q) = 1 - \alpha$$

ahol $P_q(x)$ a q-Gauss eloszlás sűrűségfüggvénye, T a VaR kiszámolásának időhorizontja, α a konfidenciaszint és VaR_q a q-VaR.

A módszer hatékonyságát Hajihassani et al. (2021) empirikus eredményekkel bizonyítja. Az entrópiát három fejlett és három fejlődő gazdaság tőzsdeindexeinek hozamadatain vizsgálták 2000-2019 között. Eredményeik egy részét az 1. táblázat foglalja össze, amelyben a maximum likelihood módszerrel becsült q paraméter, a különböző konfidencia intervallummal számolt q-VaR és normál eloszlás szerinti VaR, illetve a módszerek tévedései láthatók.

1. táblázat: A visszatesztelés eredménye fejlett (DJIA, N225, DAX) és fejlődő (TSE, SSE, BSE) gazdaságokra

α	Módszer	DJIA ($q = 1.21 \pm 0.02^*$, $n = 4567$)			N225 ($q = 1.18 \pm 0.02$, $n = 4456$)			DAX ($q = 1.19 \pm 0.02$, $n = 4609$)		
		VaR (%)	Tévedés		VaR (%)	Tévedés		VaR (%)	Tévedés	
0,95	q-Gauss	2,06	163	3,57%	2,71	155	3,48%	2,68	170	3,69%
	Gauss	1,83	211	4,62%	2,47	195	4,38%	2,41	222	4,82%
0,98	q-Gauss	2,71	73	1,60%	3,53	74	1,66%	3,5	82	1,78%
	Gauss	2,29	117	2,56%	3,09	110	2,47%	3,01	125	2,71%

α	Módszer	TSE ($q = 1,22 \pm 0,02$, $n = 2455$)			SSE ($q = 1,21 \pm 0,02$, $n = 4501$)			BSE ($q = 1,20 \pm 0,02$, $n = 4477$)		
		VaR (%)	Tévedés		VaR (%)	Tévedés		VaR (%)	Tévedés	
0,95	q-Gauss	1,34	70	2,85%	2,89	165	3,67%	2,52	146	3,26%
	Gauss	1,17	91	3,70%	2,57	207	4,60%	2,27	195	4,36%
0,98	q-Gauss	1,8	34	1,38%	3,79	90	1,20%	3,31	88	1,97%
	Gauss	1,5	56	2,28%	3,22	129	2,87%	2,84	125	2,79%

n = megfigyelések száma, * a q paraméterbecslés Fisher információval számolt hibája

Forrás: Hajihassani et al. (2021): 5-6, saját szerkesztés

A vizsgálat során becsült kockázatos értékek és a hozamadatokból számolt kimenetek visszatesztelése igazolta, hogy a q-VaR-hoz tartozó tévedések értékei és aránya rendre kisebbek

a VaR-éhoz képest. Ez alátámasztja a normális eloszlással számolt VaR kritikáját, miszerint alulbecsüli a kockázatot.

A q -VaR és normál eloszlás szerinti VaR eltéréséből készített különbségváltozók a fejlett és a fejlődő gazdaságok esetében is emelkedést mutattak még a válságok kezdete előtt. Ennek oka, hogy a válsághoz közeledve a tőkepiac mint rendszer rendezetlenségét számszerűsítő q érték növekszik (Namaki et al. 2013). Vagyis a különbségváltozó lehetővé teszi a tőkepiacokon kialakuló buborékok definiálását még a piacok összeomlása előtt. Hajihasani et al. (2021) a fejlett gazdaságokat a válság terjedését illetően azonos kategóriába sorolja, a különbségváltozók lefutásmintájának alaki hasonlósága miatt. Emellett megállapítják, hogy – az entrópia keretrendszer alkalmazása révén – a tőzsdék egy globális rendszerben foglalnak helyet, amelyek között a kirobbanó válságok továbbterjednek.

4. ÖSSZEGZÉS

Tanulmányomban bemutattam, hogy létezik olyan statisztikai módszer, amellyel a válságok hatékonyan előrejelezhetők. A hagyományos kockázati mérték módosításával azonosítani lehet a tőkepiaci buborékokat és ezáltal reményeim szerint csökkenteni lehet a tőkepiaci befektetéseken elszenvedett veszteségeket. Annak ellenére, hogy az USA elmúlt kétszáz évében a gazdaság növekedési periódusainak hossza fokozatosan nőtt és 2020-ra érte el az NBER³⁰ által mért leghosszabb időszakot, fontosnak tartom, hogy a bemutatott módszert aktualizáljuk.

Annál is inkább, hiszen a fejlődő gazdaságok kockázati prémiuma igencsak vonzó a spekulatív tőke számára, azonban a bemutatott empirikus kutatás ezen országok esetében nem talált azonosítható hozam lefutásmintát. A jövőt illetően éppen ezen országok tőzsdéire vonatkoztatva lenne hiánypótló egy átfogó elemzés, egyrészt a fejlett gazdaságokkal való kapcsolatukra, másrészt az abnormális hozamok által leírt lefutásmintára vonatkozóan.

HIVATKOZÁSOK

Acerbi & Székely (2014). *Backtesting Expected Shortfall*. MSCI White Paper. MSCI Inc.: 1–37. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3186934>

Artzner et al. (1999). *Coherent Measures of Risk*. *Mathematical Finance* 9 (July), 203–228. <https://doi.org/10.1111/1467-9965.00068>

³⁰ Az NBER (National Bureau of Economic Research) Amerikai Egyesült Államok Nemzeti Gazdaságkutató Irodája.

- Baumol (1963). *An Expected Gain Confidence Limit Criterion for Portfolio Selection*. Management Science, Vol. 10: 174-182. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.10.1.174>
- Blanchard, O. J. & Watson, M. W. (1982). *Bubbles, rational expectations and financial markets*. In Crisis in the Economic and Financial Structure, P. Wachtel, ed.,: 295-315.
- Borio, C., Drehmann, M. & Xia, D. (2018). *The financial cycle and recession risk*. BIS Quarterly Review. [https://EconPapers.repec.org/RePEc.bis.bisqtr.1812g](https://EconPapers.repec.org/RePEc:bis:bisqtr.1812g), 2022. 03. 13.
- Bugár, Gy. & Uzsoki, M. (2006). *Befektetések kockázatának mérése*. Statisztikai Szemle, 84. évfolyam.
- Bugár, Gy. (2017). *Mérföldkövek a befektetési kockázat modellezésben*. SZIGMA 48 . 1-2 pp.: 19-32.
- Cecchetti, S. G., King, M. R. & Yetman, J. (2011). *Weathering the financial crisis. good policy or good luck?*. Monetary and Economic Department. August.
- Dowd, K. & Blake, D. (2006). *After VaR: The theory, estimation, and insurance applications of quantile based risk measures*. The Journal of Risk and Insurance, 73, 193–229. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1539-6975.2006.00171.x>
- Euromonitor (2021). *Top 10 Global Consumer Trends. 2022* <https://go.euromonitor.com/white-paper-EC-2022-Top-10-Global-Consumer-Trends.html>, 2022. 03. 10.
- Fetai, B. (2017). *The effects of fiscal policy during the financial crises in transition and emerging countries. does fiscal policy matter?* Economic Research-Ekonomska Istraživanja, 30(1): 1522–1535. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2017.1340181>
- Gençay, R. & Gradojevic, N. (2006). *Crash of '87 - Was it Expected? Aggregate Market Fears and Long Range Dependence*. SSRN. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.959547>
- Gerlach, J., Zhao, D. & Sornette, D. (2020) *Forecasting Financial Crashes. A Dynamic Risk Management Approach*, Swiss Finance Institute Research Paper No. 20-103. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3744816>
- Gneiting, T. (2011). *Making and evaluating point forecasts*. Journal of the American Statistical Association. Vol. 106. No. 494. pp. 746–762. <https://doi.org/10.48550/arXiv.0912.0902>
- Gundel, S. (2005). *Towards a New Typology of Crises*. Journal of Contingencies and Crisis Management, 13(3): 106-115. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2005.00465.x>
- Hajihassani, A., Namaki, A., Asadi, N., & Tehrani, R. (2021). *Non-extensive value-at-risk estimation during times of crisis*. International Journal of Modern Physics C Vol. 32, No. 07. <https://doi.org/10.1142/S0129183121500996>

- Holton, G. A. (2002). *History of Value-at-Risk. 1922-1998*. Working paper. Contingency Analysis, July 25, Boston. <https://econwpa.ub.uni-muenchen.de/econwp/mhet/papers/0207/0207001.pdf>, 2022. 03. 01.
- Howard, C. T. (2014). *Behavioral Portfolio Management*. Journal of Behavioral Finance & Economics.
- Kindleberger, C. P. & Aliber R. Z. (2005). *Manias, Panics, and Crashes. A History of Financial Crises*. Fifth Edition. John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1057/9780230536753>
- Korotayev, A.V. & Tsirel, S. V. (2020). *A Spectral Analysis of World GDP Dynamics. Kondratieff Waves, Kuznets Swings, Juglar and Kitchin Cycles in Global Economic Development, and the 2008–2009 Economic Crisis*. Journal of biomolecular Structure & Dynamics, January. <http://dx.doi.org/10.5070/SD941003306>
- Leavens, D. H. (1945). *Diversification of Investments*. Trusts and Estates, vol. 80 (May):469-473.
- Mandelbrot, B. (1963). *The variation of certain speculative bubbles*. Journal of Business, 36: 394–419. <http://doi.org/10.1086/294632>
- Martin, K. & Wigglesworth, R. (2021). *Rise of the retail army. the amateur traders transforming markets*. <https://telegraf.id/rise-of-the-retail-army-the-amateur-traders-transforming-markets/>, 2022. 03. 13.
- Namaki, A., Koochi Lai, Z., Jafari, G. R., Raei, R. & Tehrani, R. (2013). *Comparing emerging and mature markets during times of crises: A non-extensive statistical approach*. Physica A: Statistical Mechanics and its Applications Vol. 392, 14: 3039-3044. <https://doi.org/10.1016/j.physa.2013.02.008>
- Rockafellar, R. T. & Uryasev, S. (2002a). *Conditional value-at-risk for general loss distributions*. Journal of Banking and Finance. 26.: 1443–1471.
- Rockafellar, R. T. & Uryasev, S. (2002b). *Optimization of conditional value-at-risk*. Journal of Risk. 3. 3.: 21–41.
- Queirós, S. M. D. & Tsallis, C. (2005). *Bridging a paradigmatic financial model and nonextensive entropy*. EPL (Europhysics Letters), 69 (6), 893.
- Reinhart, C. & Rogoff, K. (2009). *This Time Is Different. Eight Centuries of Financial Folly*. Princeton University Press.
- Roy, A. D. (1952). *Safety First and the Holding of Assets*. *Econometrica* 20:3, 431–450. <https://doi.org/10.2307/1907413>

- Sornette, D. (2009). *Dragon-kings, black swans and the prediction of crises*. International Journal of Terraspace Science and Engineering, 2 (1): 1-18. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1470006>
- Szegő, G. (2004). *Kockázat és szabályozás*. Hitelintézeti Szemle, 3. évf. 2. sz.
- Taleb, N. N. (2004). *Learn to expect the unexpected*. The New York Times. Retrieved July 4, 2016. https://www.edge.org/conversation/nassim_nicholas_taleb-learning-to-expect-the-unexpected, 2022. 03. 14.
- Tsallis, C. (1995). *Some comments on Boltzmann-Gibbs statistical mechanics*. Chaos, Solitons & Fractals, 6: 539-559. [https://doi.org/10.1016/0960-0779\(95\)80062-L](https://doi.org/10.1016/0960-0779(95)80062-L)
- Tsallis, C. (1998). *Possible generalization of Boltzmann-Gibbs statistics*. Journal of Statistical Physics, 52 (1-2): 479-487. <https://doi.org/10.1007/BF01016429>
- Tsallis, C. (2002). *Entropic nonextensivity. A possible measure of complexity*. Chaos, Solitons & Fractals, 13 (3): 371-391.
- Tseng, S.Y. & Yang, C. (2011). The role of information searches in investment choice variation: Digital information, advice seeking and heuristics. African Journal of Business Management, 5(12), 4934-4944.