

Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására



# TAYLOR

Gazdálkodás- és szervezéstudományi  
folyóirat



XI. évfolyam 1. szám 2019/1.

No.  
35.

**TAYLOR**

**Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat**  
**A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei**

2019/1. szám XI. évfolyam 1. szám No. 35.

**SZEGED**

**2019**

**TAYLOR**  
**Gazdálkodás és szervezéstudományi folyóirat**  
A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei

---

**Főszerkesztő:**

Dr. habil. Keczer Gabriella – Szegedi Tudományegyetem

**Tudományos tanácsadó testület:**

Prof. Dr. Bakacsi Gyula, Prof. Dr. Berde Csaba, Dr. PhD Gyökér Irén, Karoliny Mártonné, Dr. PhD Csetneki Zsuzsanna, Dr. habil. Lazányi Kornélia, Prof. Dr. Poór József, Prof. Dr. Székely Csaba

**Szerkesztő bizottság:**

Csehné Dr. habil. Papp Imola – Szent István Egyetem  
Dr. habil. Dajnoki Krisztina – Debreceni Egyetem  
Dr. Jármái Erzsébet – Budapesti Gazdasági Egyetem  
Dr. habil. Gergely Éva -- Debreceni Egyetem  
Prof. Dr. Gulyás László – Szegedi Tudományegyetem  
Dr. Győri Ferenc – Szegedi Tudományegyetem  
Dr. Juhász Tímea – Techwave Zrt.  
Dr. Kópházi Andrea – Soproni Egyetem  
Dr. habil. Lácza Magdolna -- Debreceni Egyetem  
Dr. habil. Lányi Beatrix – Pécsi Tudományegyetem  
Dr. habil. Málóvics Éva – Szegedi Tudományegyetem  
Dr. Miklós Péter – Szegedi Tudományegyetem  
Dr. habil. Móré Mariann – Debreceni Egyetem  
Dr. Novoszáth Péter – Nemzeti Közigazgatási Egyetem

**Felelős kiadó:**

Egyesület Közép-Európa Kutatására  
6727 Szeged Lówy Sándor utca 37.  
Elnök: Prof. Dr. Gulyás László

**Nyomda:**

S-Paw Bt., Üllés

**Tördelés:**

Precipus Bt. Szeged

**ISSN 2064-4361**

**Szeged, 2019**

## TARTALOMJEGYZÉK

<b>Bartha Éva Judit, Bácsné Bába Éva:</b> A sportlétesítmény-választást befolyásoló legfőbb szempontok vizsgálata a fitness szolgáltatást igénybe vevő férfiak és nők körében	5
<b>Juhász Krisztina:</b> Merre tovább? – HR kérdések az SSC szektorban	15
<b>Kovács László, Losonci Dávid, Lénárd Edit:</b> Vezetési magatartás, LEAN termelés és teljesítmény – Mit gondolnak az ügyvezetők?	26
<b>Gergely Németh PhD:</b> Entrepreneurs' Roles	35
<b>Németh Krisztina, Németh Szilárd:</b> A szocio-emocionális vagyon és a családi vállalkozások fenntarthatóságának összefüggésrendszere	46
<b>Novoszáth Péter:</b> A kontrolling szerepe és főbb kihívásai a jelenlegi magyar közsférában	56
<b>Dr. Schmuck Roland:</b> Vállalati stratégiák a virtuális térben	73
<b>Somlai Réka:</b> Vezetői stílusok vizsgálata személyes készségek elemzésével	84
<b>Sönperger Richárd, Kozák Anita, Krajcsák Zoltán:</b> Az egyéni önértékelés munkahelyi funkciója	97
<b>Szondi Réka, Dr. Gergely Éva:</b> Karriertervezés és megtartás – nagyvállalatok gyakorlatai az IT szektorban	107



**A SPORTLÉTESÍTMÉNY-VÁLASZTÁST BEFOLYÁSOLÓ  
LEGFŐBB SZEMPONTOK VIZSGÁLATA A FITNESSZ  
SZOLGÁLTATÁST IGÉNYBE VEVŐ FÉRFIAK ÉS NŐK  
KÖRÉBEN**

*STUDY OF THE MAIN FACTORS INFLUENCING FITNESS  
CONSUMER MEN AND WOMEN IN THEIR CHOICES RELATED TO  
SPORT FACILITIES*

**BARTHA ÉVA JUDIT**

tudományos segédmunkatárs/assistant research fellow  
Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar/University of Debrecen  
Faculty of Economics and Business  
Debrecen  
bartha.eva.judit@econ.unideb.hu

**BÁCSNÉ BÁBA ÉVA**

egyetemi docens/associate professor  
Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar/University of Debrecen  
Faculty of Economics and Business  
Debrecen  
bacsne.baba.eva@econ.unideb.hu

*ABSTRACT*

Fitness industry is an important segment of sports economy worldwide. The number of registered members in fitness clubs has shown a slow, but steady increase (IHRSA, 2015). In Hungary, it is not only the indicators of physical activity that are considered low, but also the rate of sports activities done in fitness clubs. It is timely to conduct a study on the stakeholders of the fitness sector, as gyms offer sports facilities that are available for all, and by exploring the main factors influencing the gym choice and the participation in fitness trainings, a larger mass of people could be reached, and sporting habits could be changed and improved. As our primary research method, we used questionnaire survey among fitness consumers. 753 guests attending to gyms responded to the questionnaire. 500 of them are women (66%) and 253 are men (34%). Results reflect that tangible environment (mainly equipment and cleanliness) has the strongest influence on the gym choice of fitness sector consumers. Apart from these the quality of basic services, as well as staff-related aspects (trainer, good community, atmosphere) played the most important role in their choice.

## 1. Bevezetés

A szabadidősport lehetőséget nyújtó sportlétesítmények létrehozása és működtetése a sport gazdaságban betöltött szerepében egyre inkább fontos területnek számít (Sárközy, 2004). A szabadidő-sportolók sporttevékenységük helyszínéül választhatnak a civil egyesületek, vagy az üzleti alapon működő szolgáltatók, a fitneszklubok által nyújtott lehetőségek közül. Míg korábban a civil egyesületek szolgáltattak leginkább a szabadidő-sportolóknak lehetőséget, napjainkban a fitneszklubok egyre népszerűbbé válnak a sportszolgáltatások fogyasztói között (Szabó, 2012). Az egyetemi hallgatók körében is a fitnesztermi lehetőségek a legnépszerűbbek, minden második diák ilyen típusú sporttevékenységet választ (Pfau, 2016).

A sportgazdaságban a fitnesz szektor piaci részesedése folyamatosan emelkedik, amit az International Health, Racquet & Sportsclub Association (IHRSA) globális beszámolója is alátámaszt. Eszerint a fitnesz ágazat nyereségének 4%-os, jelentős növekedése volt megfigyelhető 2014-ben (IHRSA, 2015). 2016-ban a fitneszklubok már több mint nyolcvanegy milliárd dollár bevételt hoztak a fitnesziparnak (IHRSA, 2017).

A fitnesz területén megjelenő kutatások az utóbbi évtizedekben kezdtek fellendülni, amelyek a fitnesz elméleti háttérével (Müller, 2015), szolgáltatásaival (Müller – Rácz, 2011), trendjeivel (Müller et al. 2013, 2017), egészségre gyakorolt jótékony hatásaival foglalkoznak (Andrea et al. 1999; Neuffer 1989; Ross et al. 1999; Osváth, 1999).

Európa-szerte 2012-ben mintegy negyvenezer fitneszterem évente negyvennégy millió vendégnek nyújtott sportolási lehetőséget, és emellett négyszázezer munkavállalót foglalkoztatott (EHFA, 2012). Az EUROBAROMETER 2014-es felmérése szerint 2009-ben az európai lakosság 9%-a volt regisztrált tagja valamilyen szabadidő- vagy fitneszklubnak. Ez az arány 2014-re 11%-ra növekedett. A vizsgálat szerint a tagok számának növekedése ellenére még mindig az otthon történő testmozgás számít a leggyakoribbnak (EUROBAROMETER, 2014).

Magyarországon 2011-ben megközelítőleg négyszáz fitneszterem működött, összesen háromszázezer taggal, száznegyvennégy millió euros forgalommal (Zopcsák, 2013). 2009 óta hazánkban a fizikailag inaktív társadalom 9%-kal csökkent, a mindennap sportolók aránya pedig háromszorosára nőtt (Ács - Kovács, 2015).

Ráthonyi et al. (2016, 2017) szerint a sport társadalomban betöltött egyedülálló szerepe világossá tette a vállalatok számára is a CSR (társadalmi felelősségvállalás) és a sport integrációjában rejlő kihasználatlan előnyöket. Például a sport CSR fizikai aktivitásra buzdító programjai révén, széles körben terjesztheti az egészséges életmód pozitív üzeneteit és tovább csökkentheti a fizikailag inaktív társadalom arányát. A magyar lakosságnak - bár folyamatos növekedés tapasztalható - mindössze 6%-a jár fitneszklubokba sportolni. Ez az

arány a rendszeresen sportolók körében magasabb (26%) (EUROBAROMETER, 2014).

Hazánkban a fitness szolgáltatókból túlkínálat van, a fitnessklubok kihasználtsága megközelítőleg 40%-os (Szabó, 2012). A szektorban rendkívül nagy a verseny, ezért vizsgálatunk annak feltárására irányul, melyek azok a tényezők, amelyek hatással vannak a fogyasztók fitnessterem-választására.

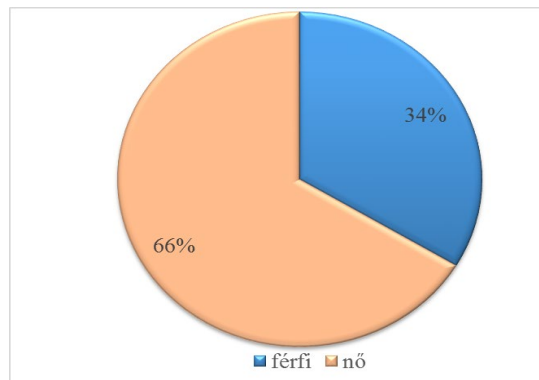
## 2. Anyag és módszer

Kutatásunk módszere kérdőíves felmérés volt az edzők által irányított edzések résztvevői körében. A kérdőív a fogyasztók fitnessterem választását befolyásoló legfőbb szempontokat mérte fel. Ezen tényezők fontosságát 4 fokozatú Likert-skálával vizsgáltuk a válaszok átlag középérték köré való rendeződésének elkerülése érdekében (Fábián, 2014).

A kérdőívet kétféle módon juttattuk el a fitnesstermet látogató sportolókhoz. Egy részük papíralapon kapta meg és töltötte ki, a többiek online formában. Az online kérdőív linkjét hólabda módszerrel küldtük el a megkérdezetteknek, akik továbbították ismerőseik körében. A kérdőívekből nyert kvantitatív adatok elemzése az SPSS statisztikai program alkalmazásával történt.

A fitness vendégeknek szóló kérdőívben beválasztási kritérium volt, hogy a válaszadó edzői irányítással végzett csoportos edzéseken vegyen részt. Kizárási kritériumnak számított, ha a válaszadó nem szabadidő-sportoló. A fitnessterembe járó vendégek közül összesen 753 fő töltötte ki a kérdőívet. Ebből 500 nő (66%) és 253 férfi (34%). Az 1. ábrán látható, hogy a nők sokkal nagyobb arányban szerepelnek a vizsgálatban, mint a férfiak.

1. ábra: A sportolói minta nemek szerinti megoszlása  
Diagram 1. The proportion of genders in the consumers sample



Forrás: Saját vizsgálat, 2017 (N=753)

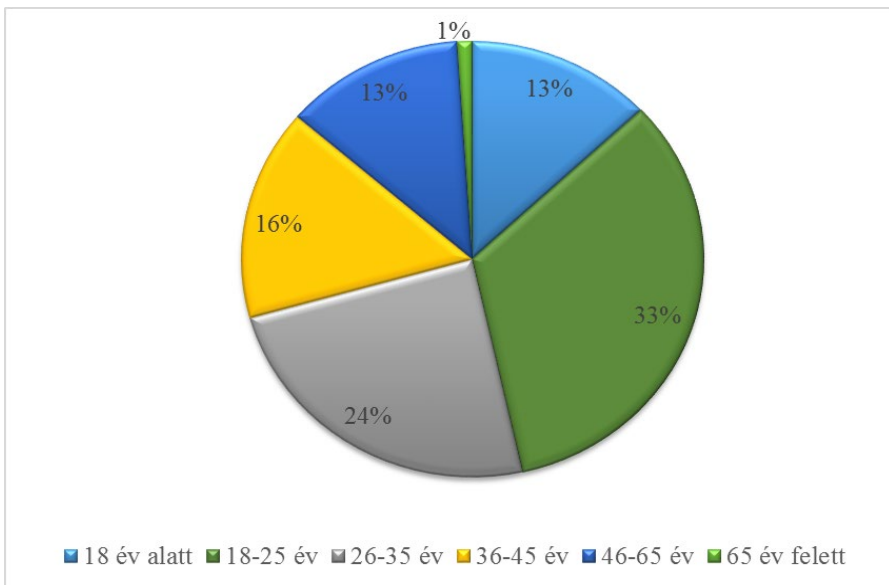


Mivel a kérdőív kitöltői kizárólag a fitneszteremben, edzői irányítással sportolók voltak, megállapítható, hogy a nők nagyobb arányban veszik igénybe edző segítségét, ha fitneszközpontba járnak edzeni. Arról, hogy ez az arány a valóságban, a fitnesztermek látogatói között is hasonló-e, nincs adatunk, de a nők aránya a fitnesztermekben – jellemzően a csoportos edzéseken - a tapasztalatok alapján nagyobb. A csoportos edzések nagy része a női látogatók számára szerveződik: aerobik, alakformálás, de a nem kifejezetten nekik szóló edzésekben (spinning, gerinctorna) is nagyobb a nők részvétele.

A szocio-demográfiai adatok elemzésének következő lépéseként megvizsgáltuk a fitneszterembe járók csoportjának kor szerinti összetételét (2. ábra). A kitöltők 86%-a (647 fő) 18 és 65 év közötti, legtöbben (252 fő) a 18 és 25 év közötti korosztályba tartoznak. Legkevesebb (mindössze nyolc) kitöltés a 65 év felettiektől érkezett, míg a 18 év alattiak közül 98 fő szerepel a mintában.

2. ábra: A sportolói minta kor szerinti megoszlása

Diagram 2. The proportion of age groups in the consumers sample



Forrás: Saját vizsgálat, 2017 (N=753)

Ebből arra lehet következtetni, hogy a fitnesz szolgáltatók edzők által irányított edzései népszerűbbek a fiatalok és középkorúak körében, mint az idősebb korosztályban, esetleg kevesebb olyan szolgáltatást nyújtanak, amelyek kifejezetten az idősebbeknek szólnak. Az idős korosztályt célzó szolgáltatások szinte alig találhatók meg a fitnesztermek kínálatában, a célkorosztály – ahogy a minta arányai is mutatják - a 18-25 év közöttiek korosztálya. A fitnesztermek

„öregedésével” ez az életkor kitolódik, a korábban ezeket az edzésformákat az életükbe beépítő fogyasztók, folytathatják az edzéseket 30-40 éves korukban is.

### 3. Eredmények

Ahogy a bevezetésben említettük, a fitness fogyasztók napjainkban számtalan különböző méretű és eltérő szolgáltatásokat nyújtó fitnesszterem közül választhatnak. A fitnessz szektorban jellemző erős verseny miatt szükséges vizsgálni, hogy melyek azok a tényezők, amelyek befolyásolják a sportolni vágyó egyént abban, hogy melyik sportlétesítményt választja.

Vizsgálatunkban 753 fitnessz fogyasztó preferenciáit mértük fel azzal kapcsolatban, mennyire játszottak szerepet számukra a sportlétesítmény kiválasztásában a következők: ár, elhelyezkedés a városban, edző személye, alapszolgáltatások minősége, alapszolgáltatások sokszínűsége, kiegészítő szolgáltatások minősége, kiegészítő szolgáltatások sokszínűsége, edzőterem felszereltsége, edzőterem tisztasága, öltözők, mosdók tisztasága, parkolási lehetőség, jó légkör, társaság, barátok/ismerősök fitnesszterem-választása, munkahelyi kedvezmény, egyetemi testnevelés óra. (Több felsőoktatási intézményben a diplomaszerezés kritériuma két félév testnevelés órán való részvétel. Ezt a hallgatók fitnesszterem látogatással is teljesíthetik.)

Az egyes azt jelentette, hogy egyáltalán nem fontos a megkérdezett számára az adott tényező, a négyes azt, hogy nagyon fontos szerepet játszott a választásban. A válaszadók által adott értékek átlagai alapján rangsoroltuk a tizenöt tényező fontosságát (3. ábra).

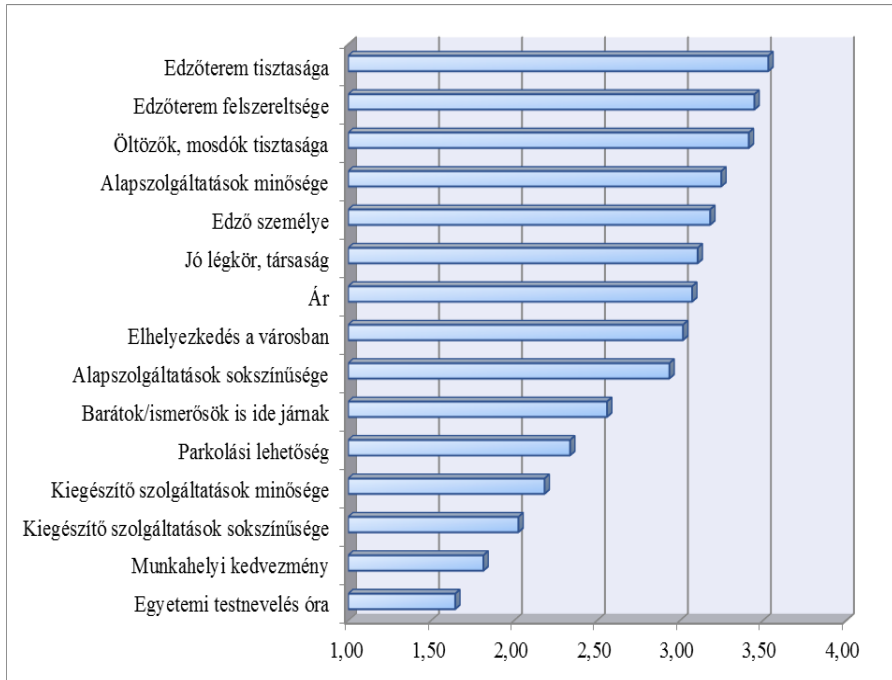
Az eredmények alapján megfigyelhető, hogy a mintában a sportlétesítmény-választást befolyásoló legfontosabb tényezőnek a fitnesszterem fizikai adottságai számítanak. A megkérdezettek számára a legnagyobb jelentősége az edzőterem tisztaságának (3,53) és felszereltségének (3,45), valamint az öltözők és mosdók tisztaságának (3,41) van.

Inkább fontosnak számít még ezeken kívül a válaszadóknak, azaz hármas értékelés feletti átlagot kapott az alapszolgáltatások minősége (3,25), az edző személye (3,18), a jó légkör, jó társaság (3,11), az ár (3,07) valamint az elhelyezkedés a városban (3,02). Ezeket a tényezőket követi az alapszolgáltatások sokszínűsége (2,94), az, ha a kitöltő barátai, ismerősei is az adott edzőterembe járnak (2,56), valamint a parkolási lehetőség (2,34).

Legkevésbé a kiegészítő szolgáltatások jelentőségét értékelték a vendégek, sem minőségük (2,18), sem sokszínűségük (2,03) nem játszik fontos szerepet edzőterem választásukban. Hasonlóan nem bizonyult döntő tényezőnek a munkahelyi kedvezmény (1,81), valamint az egyetemi testnevelés (1,64) óra abban, hogy szabadidejükben hova járnak edzeni a megkérdezettek.

3. ábra: A fitneszlétesítmény választásának szempontjai  
(4 fokozatú Likert-skála)

Diagram 3. The factors influencing the gym choice (4-point Likert scale)



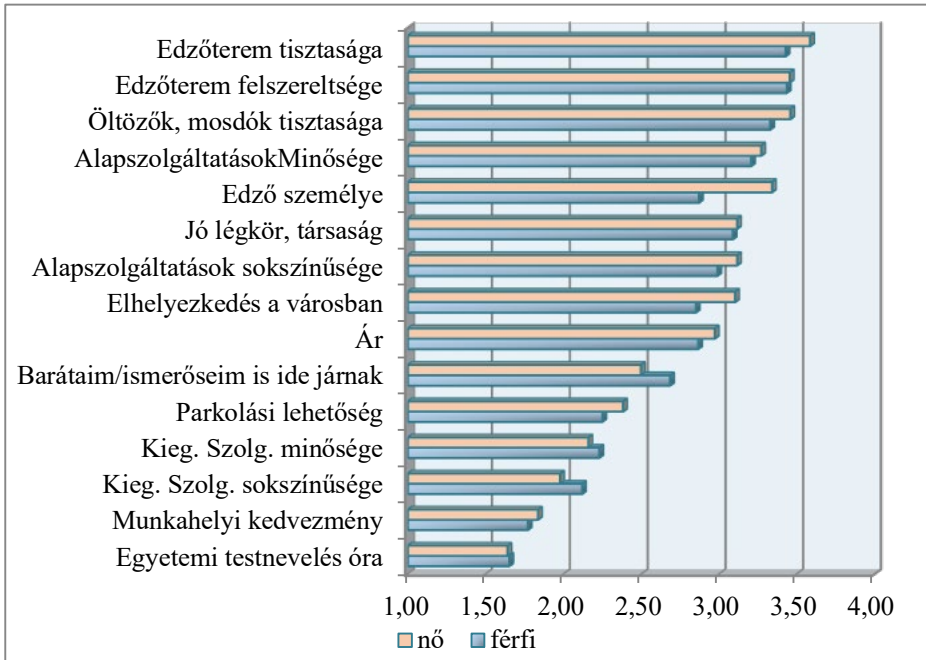
Forrás: Saját vizsgálat, 2017 (N=753)

Megvizsgáltuk, hogy van-e különbség az egyes tényezők fontosságának rangsorolásánál a nemek tekintetében. A nemek közötti vizsgálat eredményeként megállapítható, hogy bár a sorrend hasonlóan alakult, adódtak eltérések férfiak és nők között abból a szempontból, hogy mi alapján választanak fitneszklubot (4. ábra).

Az ábrán látható, hogy a nők majdnem mindegyik szempontot magasabban értékelték, mint a férfiak. Ez kizárólag négy tényező esetén alakult másként: annak a szerepénél, hogy az adott terembe járnak-e a válaszadó barátai, ismerősei, a kiegészítő szolgáltatások sokszínűségénél és minőségénél, valamint az egyetemi testnevelés órát illetően.

4. ábra: A fitnesszélesítmény választásának szempontjai, nemek közti különbségek (4 fokozatú Likert-skála)

Diagram 4. The factors influencing the gym choice, gender differences (4-point Likert scale)



Forrás: Saját vizsgálat, 2017 (N=753)

A nemek közötti különbség öt esetben volt szignifikáns. A férfiak számára jelentősen fontosabb szerepet játszanak az edzőterem kiválasztásában a barátok és ismerősök, mint a nőknek. A nők ezzel szemben magasabban értékelték az edző személyét, az edzőterem és öltözők, mosdók tisztaságát, valamint a fitnesszklub városban való elhelyezkedését. A szignifikáns eltéréseket és a szempontok rangátalagait az 1. táblázat foglalja össze.

1. táblázat: Szignifikáns különbségek nemek között  
a fitnesszterem-választás szempontjaiban  
Table1. Significant differences in factors influencing  
the gym choice between sexes

	Nem	Rangátlag	Mann - Whitney U	Szignifikanciaszint
Edzőterem tisztasága	férfi	346,02	55411,00	p<0,01
	nő	389,78		
Öltözők, mosdók tisztasága	férfi	353,44	57289,00	p<0,05
	nő	386,00		
Edző személye	férfi	323,97	49834,50	p<0,01
	nő	402,42		
Elhelyezkedés a városban	férfi	341,09	54165,00	p<0,01
	nő	393,73		
Barátaim, ismerőseim idejének	férfi	397,21	57125,00	p<0,05
	nő	363,67		

Forrás: Saját vizsgálat, 2017 (N=753)

#### 4. Összegzés

Vizsgálatunk fő célkitűzése a fitnesszterem látogatóinak a sportlétesítmények közötti választását befolyásoló legfontosabb szempontok feltérképezése, és ezek nemek közötti eltéréseinek elemzése volt.

Eredményeink alapján megállapítható, hogy mintánkban a fitnessz fogyasztók létesítmény-választását legerősebben a tárgyi környezet (főként a felszereltség és a tisztaság) befolyásolja. Ezekon kívül a legfontosabb szerepet a választásban az alapszolgáltatások minősége, valamint a személyzethez kapcsolódó szempontok (edző, jó társaság, légkör) játszották. Ezek mellett ki kell hangsúlyozni az alapszolgáltatások minőségének, az ár, valamint az elhelyezkedés jelentőségét.

Eredményeink részben megfelelnek a korábbi kutatásoknak, amelyek szerint a fitnessz fogyasztók számára legfontosabb tényezők a fizikai környezethez kapcsolódnak (Aftinos et al., 2005; Kim – Kim, 1995). Azonban a régebbi kutatások nem elkülönülten kezelik a fizikai környezet, a szolgáltatások és a személyzet kérdését, nem rangsorolják őket minden esetben. Mintánkban a tárgyi környezet kiemeltebb jelentőségű volt a válaszadók számára, mint a programok sokszínűsége, a személyzet, valamint az ár, amelyek szintén a fontosabbnak értékelt tényezők közé tartoztak. Szabó (2012) szerint a magyar fitnesszklub-látogatók létesítmény-választását nagyban befolyásolja az elhelyezkedés a városban. Jelen kutatás nem Budapesten zajlott, így a városon belüli kisebb távolságok az elhelyezkedés fontosságának megítélését befolyásolhatták. Az eredmények továbbá alátámasztják a személyzet jelentőségét hangsúlyozó

korábbi kutatások megállapításait, ezek közül a vizsgálati mintában az edző személye valamint a jó légkör szerepe kapott magas értékeket. Véleményünk szerint a kiemelkedő választási értékek, a tisztaság és felszereltség az első benyomás jelentőségét mutatják a fogyasztók szempontjából, ugyanakkor a meglétük fontos az elégedettség hosszú távú fenntartásában.

Az, hogy a férfiak számára fontosabb tényezőnek számítanak a barátok, ismerősök, megfelel korábbi motivációkkal kapcsolatos vizsgálatunk eredményeinek, amelyek szerint a férfiakat szignifikánsan jobban ösztönzik az edzőterembe járásra a barátok, ismerősök irányából érkező elvárások, lehetséges, hogy emiatt kevésbé fontos az edzőterem elhelyezkedése is.

*Az publikáció elkészítését a GINOP-2.3.2-15-2016-00005számú projekt támogatta. A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Regionális Fejlesztési Alap társfinanszírozásával valósult meg.*

## FELHASZNÁLT IRODALOM

Ács P., Kovács A. (2015): A fizikai aktivitás lényeges mutatóinak változása hazánkban és az Unióban az elmúlt négy év vonatkozásában. Magyar Sporttudományi Szemle Vol. 16 No. 62. (pp. 21.)

Afthinos, Y., Theodorakis, N., Nassis, P. (2005): Customers expectations of service in greek fitness centers. Gender, age, type of sport center and motivation differences. Managing Service Quality Vol. 15 No. 3. (pp. 245-258.)

Andrea L. D., Bess H. M., James B. K., Melissa E. G., Harold W. K., Steven N. B. (1999): Comparison of Lifestyle and Structured Interventions to Increase Physical Activity and Cardiorespiratory Fitness JAMA. Vol.281. No. 4. (pp. 327-334.) doi: 10.1001/jama.281.4.327 .In: <http://jama.ama-assn.org/content/281/4/327.abstract>

EHFA - European Health and Fitness Association (2012): Annual report. <http://fliphtml5.com/fcnq/yfvg/basic/pdf>. (Letöltés ideje: 2016.06.20.)

Fábián G. (2014): Alkalmazott kutatás módszertan. TÁMOP-4.1.2 A1 és TÁMOP 4.1.2 A2 könyvei.

International Health, Racquet & Sportsclub Association (2017): The 2017 IHRSA Global Report: The State of the Health Club Industry. <https://www.ihrsa.org/publications/the-2017-ihrsa-global-report> (Letöltés ideje: 2017.12.10.)

International Health, Racquet & Sportsclub Association (2015): The 2015 IHRSA Global Report: The State of the Health Club Industry. <https://www.ihrsa.org/publications/the-2015-ihrsa-global-report/pdf>. (Letöltés ideje: 2016.04.22.)

Kim, D., Kim, S.Y. (1995): "QUESOC: An Instrument for Assessing the Service Quality of Sport Centers inKorea", Journal of Sport Management, Vol. 9, No. 2. (pp.208-220.)

Müller A. (2015): Fitness Alapismeretek. In. Fitness-wellness és táplálkozás terápia elmélete és gyakorlata (szerk. Melczer Csaba.) Pécs. (pp.8-28.) [http://www.etk.pte.hu/files/tiny\\_mce/File/oktatas/OktatasiAnyagok/!Palyazati/sport/FitnessWellness\\_eK2.pdf](http://www.etk.pte.hu/files/tiny_mce/File/oktatas/OktatasiAnyagok/!Palyazati/sport/FitnessWellness_eK2.pdf).

Müller A., Bíró M., Hidvégi P., Váczai P., Plachy J., Juhász I., Hajdú P., Seres J. (2013): Fitnessz trendek a rekreációban. In: Acta Academiae Agriensis. XL. (pp. 25-35.)

- Müller A., Bíró M., Bodolai M., Hidvégi P., Vácsi P., Dávid L., Szántó Á. (2017): A 2016-os fitnesszrendek helye és szerepe a rekreációban. ACTA ACADEMIAE PAEDAGOGICAE AGRIENSIS NOVA SERIES: SECTIO SPORT No. 44. (pp. 91-102.)
- Müller A., Rác I. (2011): Aerobic és Fitness irányzatok. Campus Kiadó, Budapest. (pp. 277.)
- Neufer P.D. (1989): The effect of detraining and reduced training on the physiological adaptations to aerobic exercise training. In: Sports medicine. Vol. 8. No.5. (pp. 302-320.)
- Osváth P. (1999): A női testformálás; Eurovina Nyomda. (pp. 7-78.)
- Pfau C. (2016): Hallgatói szabadidősport szervezése és jellemzői a felsőoktatásban. Taylor: Gazdálkodás- és Szervezéstudományi folyóirat: a Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei, Szeged. (pp. 5 -16.)
- Ráthonyi-Odor K. – Ráthonyi G. – Borbély A. (2016): Sportolni jó – felelősen a sport népszerűsítéséért. Agrártudományi Közlemények/Acta Agraria Debreceniensis No.67. (pp. 71-76.)
- Ráthonyi-Odor K. – Ráthonyi G. – Földesi B. – Urbánné Katona M. (2017): Sportközpontú CSR-intézkedések értékelése. Acta Carolus Robertus: Károly Róbert Főiskola Gazdaság- És Társadalomtudományi Kar Tudományos Közleményei Vol.7. No.1. (pp. 233-247.)
- Ross E.A., Thomas A.W., Susan J.B., Babette Z., Tony J.V. Shawn C.F. (1999): Effects of Lifestyle Activity vs Structured Aerobic Exercise in Obese Women. JAMA. Vol. 281. No.4. (pp. 335-340.) doi: 10.1001/jama.281.4.335 .In: <http://jama.ama-assn.org/content/281/4/335.abstract>
- Sárközy T. (2004): Sportjog: A 2004-es sporttörvény magyarázata. HVG-ORAC Lap- és Könyvkiadó Kft., Budapest.
- Special Eurobarometer (2014): Sport and physical activity. [http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/archives/ebs/ebs\\_412\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/archives/ebs/ebs_412_en.pdf). (Letöltés dátuma: 2017.10.18.)
- Szabó Á. (2012): A magyar szabadidősport működésének vizsgálata. Piacok, értékteremtés, feladatok a szabadidősportban. Ph.D. értekezés. Budapest.
- Zopcsák L. (2013): A fitnessz szektor szerepe az egészségfejlesztésben. Nemzetközi Fitness, Szabadidősport és Egészségfejlesztési Konferencia, Budapest.

## MERRE TOVÁBB? – HR KÉRDÉSEK AZ SSC SZEKTORBAN

### *WHERE DO WE GO? HR QUESTIONS IN THE SSC SECTOR*

**JUHÁSZ KRISZTINA**

főiskolai tanár/ college professor  
Edutus Egyetem/ Edutus University  
juhasz.krisztina@edutus.hu

#### *ABSTRACT*

The SSC market is one of the fastest developing sectors of the Hungarian economy: more than 42 000 people work in 100 centers and more than 4 000 new jobs are expected in the following years. The article brings into focus the two most relevant questions of the growth of Hungarian SSC sector: How can be the qualified workforce available and how can a company reach the loyalty of the skilled workforce? The article analyses the possibilities of the employer branding, as a tool in a very competitive environment. Analyzing the levels of employer branding pyramid (such as Evidences; Employer values; Rewarding; Motivation; Values and philosophy; The personality of the company; Brand promise) the article highlights the importance of the authentic, true brand promise, based on adequate data. The BT ROC, the Hungarian SSC of the British Telecom is the best practice, how effective the employer branding can be. At the end the article writes about the importance of the sector branding and the education as two key factors for the future of the Hungarian SSC sector.

#### **1. Bevezetés**

Az SSC (Shared Service Center) hazánk egyik legjelentősebb és legdinamikusabb bővülő ágazata. A Magyarországon jelenlévő mintegy 100 központban a foglalkoztatottak száma meghaladja a 42 ezer főt. A növekedés dinamikája is kimagasló: a szektor éves szinten mintegy 3000 új munkahelyet teremt. Ezek az adatok is jelzik, hogy a jövő egyszerre biztató és kihívásokkal teli. E növekedésnek elsősorban a munkaerőpiaci korlátai adnak komoly aggodalomra okot. Az előadás összegzi a hazai SSC szektor legfontosabb jelenlegi és jövőbeli tendenciáit, kihívásait. Mivel ezek többsége a munkaerővel kapcsolatos, ezért az előadás leginkább HR kérdésekre fókuszál: Milyen kihívások elé néz a szektor és hogyan, milyen eszközökkel lehet e kihívásokra választ találni? Hogyan, honnan biztosítható a szektor számára legfontosabb telepítőtényezőt jelentő képzett, idegen nyelveket magas szinten beszélő munkaerő? Kik képezhetik a jövő SSC – munkavállalóinak célcsoportját? Ők vajon milyen eszközökkel érhetőek el? Hogyan biztosítható a jelenleg a



szektorban dolgozók megtartása? Milyen eszközöket használnak ehhez a cégek? A cikk kiemelten fókuszál a szektor egyik legfontosabb területének tekinthető employer branding kérdéskörre, ezek eszközeire. Azon belül is hangsúlyos az SSC cégek- felsőoktatási intézmények együttműködése.

## 2. Az SSC szektor hazai tendenciái és kihívásai

Az „SSC”-k vagyis a „Shared Service Centerek” (magyar fordításban a „Nemzetközi szolgáltató központ, „Osztott szolgáltató központ” „Üzleti szolgáltató központ” kifejezések a legelterjedtebbek) a ‘80-as évek második felétől az USA-ban majd Európában is gyors ütemben terjedtek el. E szervezeti formának „az a célkitűzése, hogy meghatározott vállalati szolgáltatásokat – amelyeket a legkülönbözőbb vállalati területek vesznek igénybe – központi szervezeti egységekben, az ún. *belső szolgáltató központokban* egyesítse”. (Maricinak 2014 alapján Bodnár és Vida, 2006:277)

Az SSC központok létrejöttének és gyors sikerének oka, hogy a ’70-es évek vezérszavának számító „koncentráció” előnyeit (méretgazdaságságból eredő költségmegtakarítás) a „decentralizáció” pozitív hatásaival (rugalmasság, a helyi igényekhez való magasabb szintű alkalmazkodás) képes ötvözni. Bizonyos vállalati funkciókat (kezdetben ez a pénzügyet és a számvitelt jelentette, majd kibővült egyébekkel is, ú.m. a HR, IT, beszerzés, logisztika) koncentrálna lehetővé válik a költségek csökkentése mellett a folyamatok standardizálásának, a nagyfokú specializációnak, az alkalmazott csúcstechnológiának köszönhetően a vevői igényekhez való nagyfokú, rugalmas alkalmazkodás is. (Juhász 2017) Az egység független működéséből, az egyedi teljesítménymérésből, az üzleti partneri viszonyon alapuló megközelítésből származó versenyelőnyök még sikeresebbé tették a modellt. „Mára a világ legnagyobb 2000 vállalatának 80%-a alkalmazza az osztott szolgáltatás modellt a háttértevékenységei támogatásához” (Marciniak 2014:42). A modellt már nemcsak a versenyszférában, hanem államigazgatásban, non-profit szervezeteknél is használják.

A technológiai fejlődés lehetőséget teremtett arra is, hogy kihelyezhetővé váljanak a magasabb hozzáadott értéket előállító tevékenységek is akár a kutatás, fejlesztés, innováció (pl.: design, tesztelés, technológiai fejlesztés). A szektor nemzetközi tendenciáit elemző felmérések (Deloitte 2013 és 2015) alapján jellemzően tovább bővül az SSC központokba kihelyezett funkciók száma (pl. az adó, ingatlan és létesítménygazdálkodás, jog, a K+F és a mérnöki tevékenység), és növekvő arányban jelennek meg a 3 vagy akár annál is több funkciót ellátó központok. Vagyis a nemzetközi tendencia alapján a szolgáltató-központok egyre komplexebb és magasabb hozzáadott értéket jelentő tevékenységeket látnak el. (Juhász 2018)

A magyarországi trendek jól illeszkednek a vázolt nemzetközi folyamatokba. Hazánkban a ’90-es évek közepén jelentek meg az első szolgáltató központok.

Azóta a szektor dinamikus fejlődésen ment keresztül: mára mintegy 100 SSC központ működik hazánkban, ahol a foglalkoztatottak száma legalább 42 ezer főre tehető. Éves szinten mintegy 3ezer új munkahelyet teremt az ágazat, folyamatosan „szívja fel” a jól képzett, legalább egy, de inkább több idegen nyelvet magas szinten beszélő munkaerőt, melynek jóval az átlag feletti kereseti lehetőséget biztosít. Leggyakrabban a pénzügy (91%), HR (66%) és IT (52%) funkciókat telepítenek hazánkba, pozitívum, hogy kis arányban ugyan, de már találunk a hazai SSC-kben K+F (9%) és mérnöki feladatokat (9%) is. A többfunkciós központok aránya mintegy 60% (Deloitte 2015 adatai alapján). A növekedés fő hajtóerejét egyértelműen az értéktermelési láncon való előrelépés jelenti (45%), messze meghaladva a szolgáltatási portfólió (29%) vagy a csoportok számának bővüléséből eredő (26%) növekedést. (HOA 2016 alapján). A szektor nyelve egyértelműen az angol, de felértékelődik a kisebb, „egzotikusabb” nyelvek ismerete (pl.: cseh, svéd, dán, szlovák, finn).

Kiemelkedő gazdasági jelentőségére való tekintettel a hazai SSC szektor átfogó elemzésével több nemzetközi és hazai szervezet foglalkozik (a teljesség igénye nélkül a legutóbbi, a továbbiakban is hivatkozott jelentések HOA 2017, PWC 2016, Deloitte 2017). Ezek egyik legfontosabb megállapítása, hogy a kihívások többsége az emberi erőforrás-gazdálkodáshoz kötődő, HR kérdésként fogalmazódik meg. Kiemelkedő a (tehetséges) munkaerő megszerzésének, illetve megtartásának kérdése, melyben az employer brandingnek, vagyis a munkáltatói márképítésnek (részletesebben erről a cikk következő fejezetében lesz szó) kulcsfontosságú szerepe van. A technológiai fejlődéssel összefüggő kérdések szintén kiemelt jelentőségűek. A robotizáció, digitalizáció megjelenése összességében a magas hozzáadott érték előállítására való koncentrációt erősíti és jelentős munkaerőpiaci változásokat, kihívásokat eredményez. Mivel átlagosan egy szoftver robot költsége mindössze egy kihelyezett munkavállaló költségének harmadát teszi ki (A.T. Kearney 2016:1.), így az olcsó munkaerőre, mint versenyelőnyre alapozott fejlesztés e szektorban is zsákutcának tűnik. Mindez tovább erősíti a képzett, specializált munkaerő iránti kereslet növekedését, vagyis a tehetséges munkaerő megszerzésének növekvő nyomáskényszerét. Hogyan lehet megszerezni és megtartani szükséges munkaerőt? Ez egyre több vállalat számára válik kritikus kérdéssé, melyben az employer brandinget jól alkalmazva versenyelőnyre tehetnek szert.

## **2. Az employer branding, mint válasz a kihívásokra**

Ahogy az fent megállapításra került: a munkaerő megszerzése és megtartása az SSC szektor jelene és jövője szempontjából kulcskérdés. Különösen igaz ez az aktuális munkaerő-piaci helyzetben, hiszen a szakképzett munkaerő hiánya új kihívások elé állítja a menedzsmentet és a HR szakembereket, a toborzási technikák felülvizsgálatára és megtartás menedzselésével kapcsolatos további intézkedések bevezetésére van szükség

annak érdekében, hogy a vállalkozások biztosítani tudják a munkaerő utánpótlását és a megtartás érdekében növelni tudják dolgozóik elkötelezettségét (Kozák, 2018). Ez pedig más HR módszereket, illetve eszközöket igényel, illetve további kérdéseket vet fel. A munkaerő biztosításának egyik módszere, reagálva a hazai munkaerőpiaci korlátokra, illetve a szektor nemzetközi jellegére, nyelvismereti szükségleteire, hogy egyre inkább nemzetközivé válik a HR (legyen szó akár toborzásról, akár működésről). A munkaerő megtartásában fontos kérdés, hogy a vállalatok hogyan képesek a millenniumi generáció eltérő munkaerőpiaci igényeit, elvárásait megismerni, illetve ezeket kielégíteni. A jövő munkahelyének megteremtése (atipikus foglalkoztatás, különböző irodahasználati költséget csökkentő intézkedések bevezetése, illetve ezek arányának növekedése. ú.m. home office, rugalmas munkaidő, share desk, stb) ugyancsak fontos szerepet játszik a munkaerő megtartásában. Az oktatás, training jelentősége (legyen szó akár vállalaton belüli képzésekről, akár külső oktatási intézményekkel való együttműködésekről) is egyre nagyobb figyelmet érdemel, hiszen ez a tehetséges munkaerő megszerzésében és megtartásában egyaránt fontos (Deloitte 2017 alapján).

De vajon hogyan lehet ezeket a szerteágazó, a vállalati működés több területét érintő kérdéskört összefogóan, a kihívások többségére választ adva kezelni? Egyre több vállalat számára az employer branding eszköztárának célirányos alkalmazása lehet erre a megoldás. Mit is jelent, miért hasznos a magyarul is gyakran csak „employer branding”ként emlegetett tevékenység? Hogyan lehet jól működtetni és milyen előnyöket jelent ez a vállalat működésében?

## **2.1. Az Employer branding definíciója**

Az employer branding kifejezés magyarul ritkábban használatos, a „munkáltatói márkáépítés” lehet a legjobb fordítása. Olyan tevékenység, amely a munkáltatót megkülönbözteti a versenytársaitól, kihangsúlyozza és célirányosan kommunikálja a cég egyedi jellegét, ezáltal versenyelőnyt biztosít számára más vállalatokkal szemben. Vagyis egyfajta keveréke a hagyományos HR és marketing területeknek, funkcióknak. Szokás is ezért az employer brandinget a „HR és a marketing gyerekeként” vagy a „HR PR-jaként” emlegetni. Mivel az employer branding magába foglalja mindazt, amit a cég magáról kifelé és befelé kommunikál, ezért tulajdonképpen tekinthetünk rá úgy is, mint a toborzás nulladik lépésére. Egyre több cég ismeri fel, hogy „Egy tudatosan felépített és gondosan ápolat munkáltatói márká úgy vonzza a jó szakembereket, akár a gravitáció” (Profession 2018), ezért a tevékenység egyre inkább fókuszba kerül a gyakorlatban és az elméletben egyaránt. Munkáltatói arculata, márkája minden cégnek van. De ennek tudatos, átgondolt és hatékony építése nem egyszerű feladat. Az üres ígéretek önmagukban messze nem elegendők.

A lényeg, hogy valódi tartalmat, következetesen, egységesen kommunikáljon a cég, melynek célcsoportját jelentik nemcsak a „külsősök”, hanem a belsősök, vagyis a munkavállalók egyaránt. Mindennek a megvalósítása komplex feladat, mely hosszútávon a cég sikerességének egyik kulcsát jelentheti.

## 2.2 Az employer branding szintjei

Az 1. ábra az employer brandinget egy piramishoz hasonlítja, melynek csúcán a „márkaígéret” áll. Vagyis mindaz, ami a cégről a jelenlegi és jövőbeni munkavállalók szemében, mint ígéret megjelenik, az a kép, ami kialakul a cégről. De mindez csak az egész folyamat, tevékenység felszíni rétege, amit számos egyéb tényező, szint alapoz meg. (Profession 2018)

- Az employer branding alapját a cégen belül létező **Bizonyítékok** jelentik: azok a gyakorlatok, programok, módszerek, melyek megvalósulnak a cégnél, amik hitelessé teszik a fenti ígéretet. Például milyenek a cégnél az előmeneteli lehetőségek, bevett gyakorlat-e a rugalmas munkaidő, milyen a munkahelyi légkör, milyen az ösztönző-rendszer, milyen továbbképzési lehetőségek vannak. Elmondhatjuk, hogy a legjobb bizonyítékot maguk a lojális munkavállalók jelentik. Azok, akik fel tudnak mutatni megvalósult célokat, elért eredményeket, akik évek óta hűek a céghez.
- Erre épülnek azok a **Munkáltatói értékek**, amik megmutatják, milyen valós előnyöket nyújt a cég a dolgozói számára. Pl.: magasabb fizetés, kevesebb stressz, szakmai elismertség, illetve, hogy mennyire teszi lehetővé a munkavállaló számára az egyéni céljainak elérését.
- Az **Ösztönzés, jutalmazás, motiváció** jelenti az employer branding következő szintjét. E kérdéskör fontosságát számtalan kutatás vizsgálja. E helyen arra hívnám fel a figyelmet, hogy rendkívül fontos a munkavállalók eltérő, egyedi igényei szerinti jutalmazása, ösztönzése. Ha megismerjük, kit, mivel lehet motiválni, jutalmazni, és ezt a gyakorlatban alkalmazzuk is, az rendkívül pozitívan befolyásolja a munkáltatói márkát.
- A következő az **Értékek és filozófia** szintje, amely a munkavállalók értékrendjét jelenti. Fontos, hogy egy vállalat ismerje meg, milyen értékeket vallanak a munkavállalók, ez közel áll-e a cég által képviselt értékekhez, filozófiához, illetve, hogy az egy csapatban dolgozók értékrendje mennyiben egyeztethető össze.
- A **vállalat személyisége**, vagyis az, hogy a külsősök hogyan látják a vállalatunkat, milyen kép alakult ki a cégről. Fontos, hogy tudjuk, hogyan írnák le a vállalatot az ott dolgozók? Ha ugyanis ezt kommunikáljuk, akkor nemcsak hitelesek maradunk, hanem vélhetően olyan potenciális munkavállalókat vonzunk a céghez, akik jobban be tudnak majd illeszkedni, hiszen egy számukra szimpatikus céghez érkeztek.
- Az egész piramis csúcán a **Márkaígéret** áll: vagyis az, hogy mit ígér a cég a náluk dolgozók számára. Fontos, hogy ez az ígéret hiteles legyen, a cég

valós belső folyamatain alapuljon, ellenkező esetben a csalódás hatalmas fluktuációhoz vezethet. A jó márkaigéret két kulcsa az őszinteség és a részletekbe menő informálás. Egy álláshirdetésben kerüljük pl. a kiüresedett ígéreteket, mint pl. „Innovatív, fiatalos csapat”, sokkal célravezetőbb, ha minél több részletet közlünk (Pl. „6 fős csapat, zöld irodában várja új kollégáját”)

### 2.3. Mi kell a sikeres munkáltatói márkaépítéshez?

Ha egyetlen szóval kellene válaszolnunk arra a kérdésre, hogy mitől lesz sikeres egy vállalat employer branding tevékenysége, akkor a hitelesség lenne a válasz. Az employer branding kulcsa, hogy *hiteles*, őszinte képet jelenítsünk meg a vállalatról, hiszen a hamis ígéreteket hamar megcáfolják a hétköznapiak. Ahhoz azonban hogy hiteles képet tudjunk kialakítani, felépíteni és kommunikálni, szükség van néhány alapvető tényezőre.

Egyrészt szükségünk van megfelelő mennyiségű és minőségű *adatra*. Pontosan fel kell mérnünk, hogy mi alapján választanak céget a munkavállalók (külső piackutatás) és belső felmérésekkel meg kell ismernünk a saját alkalmazottainak véleményét, céljait, preferenciáit (lásd fenti kérdések). A cég átfogó employer branding tevékenysége pedig e fenti adatok kielemezésével kapott eredményekre kell, hogy épüljön. Természetesen mindezt a megfelelő módon *kommunikálni* is tudni kell. A kommunikációs lehetőségek használata, illetve az ezekben rejlő kihívások is önálló kutatás tárgyát képezhetnék, részletesebben e helyen mindössze 2 lényegi elemet emelnék ki. Egyrészt a vállalatban belüli kommunikációs trendek alapján a jövőben az ún. „Egyablakos kommunikáció” várható, vagyis az, hogy a különféle programok és alkalmazások helyett egy csatornán keresztül zajlik az ügyek intézése. A külső kommunikációban pedig a mesterséges intelligencia (pl. chatbotok) további térnyerése prognosztizálható. Tekintettel arra, hogy az employer branding, ahogyan az a fentiekből is kiderült, több vállalati funkciót is érint, összehangolt, *kemény munkára*, elkötelezett, hozzáértő csapatra van szükség ahhoz, hogy valóban sikeresen tudjuk használni az employer branding-ben rejlő lehetőségeket.

### 2.4. A munkáltatói márkaépítés kiemelkedő gyakorlata: A BT ROC példája

A Magyarországon (is) tevékeny cégek közül a BT ROC, a British Telecommunications Regional Operation Centre), a BT hazai SSC-jének employer branding tevékenysége, illetve annak sikeressége mindenképpen példaértékűnek tekinthető<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>A BT Employer branding tevékenységére vonatkozó adatok forrása: a BT-nél tett személyes látogatások alkalmával tapasztaltak, valamint a sajtóban ezzel kapcsolatban megjelent cikkek.

A cég 2007 óta van jelen a magyar piacon. Tevékenységének dinamikus bővülését jelzi, hogy a kezdeti 3 funkcióval szemben mára több mint 50 funkciót végeznek, a foglalkoztatottak száma pedig mintegy 2400 főre tehető. Ezek az impozáns számok önmagukban is jelzik, hogy a munkaerő megszerzésének, illetve megtartásának a cég számára kulcsfontosságú jelentősége van. Nem véletlen, hogy az employer brandingnek kiemelt figyelmet szentelnek: 2016-ban kezdte a cég tudatosan felépíteni munkáltatói márkastratégiáját. Ennek eredményességét több díj is igazolja: A BT elnyerte a Top Employer Branding Initiative díjat a 2018-as CEE Shared Services and Outsourcing Awards díjkiosztóján Varsóban, 2017-ben pedig Magyar Public Relations Szövetség (MPRSz) által kiírt Employer Branding Award, azaz Példaértékű Munkáltatói Márkaépítés Díjban az Employer Branding éves stratégia kategóriában a nagyvállalatok között Arany minősítést kapott.

E siker több tényezőnek köszönhető. Egyrészt a BT-nél az employer branding különálló egységet alkot, nem része sem a HR, sem a kommunikációs stratégiának. A cég employer branding tevékenysége több alappilléren nyugszik. Ide tartozik a külső kommunikáció (CSR, sajtóközlemények, rendezvények), a Belső kommunikáció (hírlevél, rendezvények, illetve az irodában elhelyezett 50 LCD kijelző), az oktatási intézményekkel fenntartott kapcsolatok (pl. részvétel az Edutus Egyetem SSC specializációjának kidolgozásában, illetve az oktatásban), kormányzati kapcsolatok, vállalati kapcsolatok (HOA, HIPA, AmCham Hungary), továbbá a HR, marketing tevékenység. Utóbbiból kiemelendő a dolgozók több mint a felét bevonó felmérés, ami a cég employer branding stratégiájának alapját jelentette. E felmérés rávilágított a valós munkavállalói igényekre. Arra kérték a kollégákat és a cég iránt érdeklődő fiatalokat, hogy osszák meg velük az ötleteiket és álmaikat a karrierrel, a közösséggel és az életükkel kapcsolatban, mert ebből egy közös jövő születhet. Kiválasztottak 10 kollégát, akik személyiségük és egyéni látásmódjuk alapján a leghatékonyabban közvetíthetik a BT értékeit a jövő munkavállalói felé. A cég egyedülálló Z generációs felmérésnek eredményeire építve dolgozták ki a #Next10 kampányukat, mely az elmúlt 10 év sikereire építve vetíti előre a jövőt, melyet a cég jelenlegi és jövőbeni dolgozói közösen hoznak létre. A cég a kommunikációjában az igényfelmérés eredményire támaszkodva az ott megjelent igényeket rangsorolva az alábbi üzeneteket állította a középpontba: 1. Inspiráló feladatok, 2. Jó munkahelyi légkör, 3. Munka-magánélet egyensúlya.

A cég kampányaiban azt üzeni a pályakezdőknek: tanulj többet – keress többet! Kiemeli, hogy a munkavállalók megkapják a munkavégzéshez szükséges döntési jogkört és önállóságot, a változatos szakterületek és feladatok pedig biztosítják, hogy nap mint nap inspiráló élmény legyen számukra a munkavégzés. ([http://hrpwr.hu/employer\\_branding/cikk/a\\_bt\\_toborzo\\_kampanyanak\\_titka](http://hrpwr.hu/employer_branding/cikk/a_bt_toborzo_kampanyanak_titka))

A kampány sikeressége nemcsak a díjakban nyilvánul meg, hanem számtalan mutatóval is mérhető, igazolható. Ezek közül néhányat említve: a cég karrieroldalának látogatottsága havi 300-ról 11 000-re nőtt, a céghez jelentkezők száma másfélszeresre nőtt, egyetemi és iskolai programokon 2000 hallgató vett részt, a rendezvényeken való megjelenéseik alkalmával 120 000 diák találkozott személyes a céggel. A jól működő employer brandinget azonban talán leginkább az igazolja, hogy az új kollégák 40%-a belső ajánláson keresztül érkezik. Ez tekinthető a valódi élő bizonyítéknak.

### 3. Egyéb válaszok a kihívásokra

A továbbiakban a cikk 1. fejezetében megfogalmazott, a szektor jövőjét alapvetően meghatározó két kérdés (1. Hogyan lehet a szükséges munkaerőt megszerezni? 2. Hogyan lehet megtartani?) megválaszolásának további két aspektusát emelem ki.

Ezek közül elsőként az egész szektor népszerűsítését, illetve ismertségét elősegítő tevékenység fontosságára szeretném felhívni a figyelmet. Létfontosságú, hogy a branding, vagy márkaépítés ne csak egyes cégek egyéni aktivitását jelentse, hanem valamennyi, az SSC szektor sikeres működésében érdekelt szereplő (vállalatok, kormányzat, oktatási intézmények, érdekképviselők) összefogásával közösen is megvalósuljon. Ezt a célt szolgálja a HOA (Hungarian Outsourcing Association) által indított kezdeményezés, mely az SSC szektor jövőjét érintő kulcskérdések megoldására különböző munkacsoportokban együttműködést szorgalmaz az érintett szereplők között. E munkacsoportok egyike kifejezetten a szektor brandingre, míg másuk az oktatási kérdésekre fókuszál.

A munkaerő biztosításának ugyanis alfája és ómegája az oktatás: az intézményeknek megfelelően képzett, megfelelő számú potenciális munkaerőt kell(ene) biztosítani. Hagyományosan itt a -főként gazdasági- felsőoktatásra gondolunk. Tekintve a jelenlegi magyar munkaerőpiaci trendeket, ezt a gondolkodást át kell értékelünk. Célcsoportnak kell és lehet tekintenünk a másoddiplomásokat, az OKJ képzésben résztvevőket, a bölcsészeket, a középiskolásokat, de akár a külföldön élő magyarokat is akkor, amikor az SSC szektor munkaerő utánpótlásában gondolkozunk. E célcsoportok képzésébe be kell építeni a vállalatok által fontosnak tartott tudást, illetve skilleket. Természetesen mindegyik célcsoport esetében más a tartalom, mások a hangsúlyok. A tartalom helyes definiálása és e képzések megvalósítása ugyanakkor létkérdés a szektor számára. A nemzetközi SSC telephelyeket felmérő kutatás, az A. T. Kerney által kidolgozott GSLI (Global Service Location) Index tanulsága szerint ugyanis Magyarország, mint SSC telephely éppen a munkaerő skilljei tekintetében szorul hátra a nemzetközi versenyben (Juhász 2017). A felmérés 2004 óta hasonlítja össze az egyes országokat aszerint, hogy a nemzetközi szolgáltató szektor számára azok mennyire tekinthetők vonzó

telephelynek. Az index 3 szempont alapján ítéli meg a szolgáltató szektor környeztet: 1. Pénzügyi vonzerő, 2. Munkaerő képzettsége és ahhoz való hozzáférés, 3. Üzleti környezet minősége. 2017-ben eszerint Magyarország a munkaerő képzettsége alapján a vizsgált 54 ország között mindössze a 38. helyen állt. Megelőzte hazánkat régiós versenytársaink közül Lengyelország, Csehország, Oroszország, Románia, sőt még Ukrajna is. Mindez azért különösen kritikus, mert a PWC 2016-os felmérése alapján a magyarországi SSC-k telephely választási döntésében első helyen a képzett munkaerőhöz való hozzáférés, majd pedig annak költsége áll. Mindez összességében tehát arra világít rá, hogy a cikkben részletesen elemzett employer branding stratégiában is központi szerepet kell szánni az oktatásnak, az oktatási intézményekkel való sikeres együttműködésnek, más különben a szektor olyan munkaerőgondokkal lesz kénytelen szembenézni, melyek növekedésüket alapvetően veszélyeztetik.

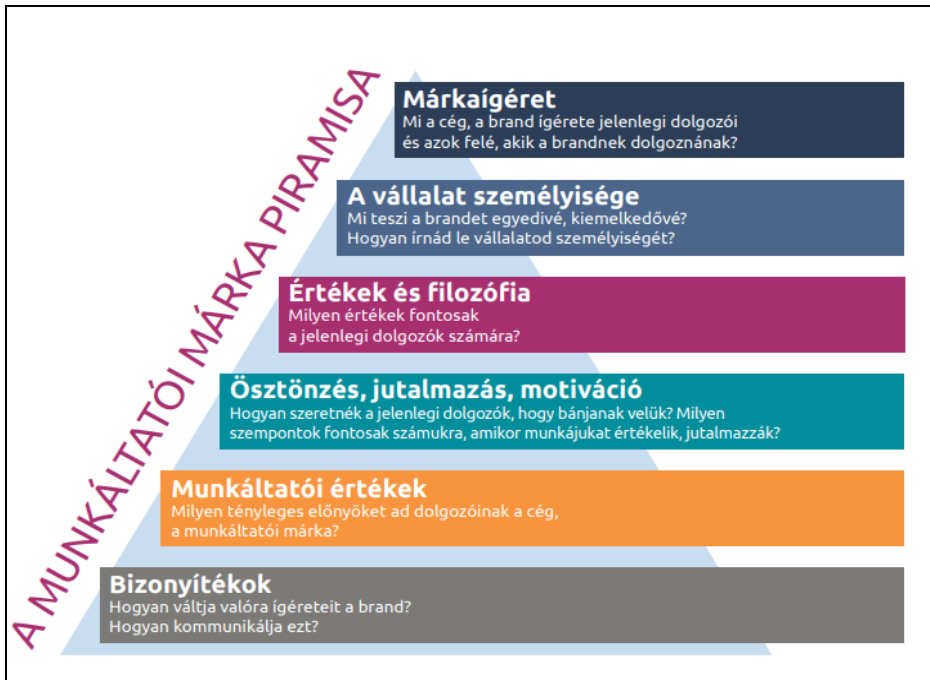
#### 4. Összegzés

A cikk a hazai SSC szektor egyik legégetőbb problémájára: a munkaerő megszerzésének és megtartásának kérdésére fókuszál. Elsősorban az employer branding, vagyis a munkáltatói márkáépítés elemzésén keresztül taglalja, hogy mit tehet egy cég, hogy a jelenlegi éles versenyhelyzetben megfelelő munkaerőt találjon, és azt képes legyen megtartani. A munkáltatói márká piramisának egyes szintjeit elemezve igazolja a megfelelő adatokon nyugvó, hiteles márkáígéret fontosságát. A BT ROC employer branding tevékenységének rövid bemutatása példaként szolgálhat az elméleti kérdések gyakorlati megvalósulására. A cikk végezetül kitér a szektor branding, valamint az oktatás fontosságára, melyek a jól képzett munkaerő kibocsátásának és a szektorba való becsatornázásának további fontos kérdését jelentik.



## MELLÉKLET

1. ábra: A munkáltatói márka piramisa  
Figure 1. The pyramid of the employer branding



Forrás: Profession (2018)

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- A. T.Kearney Global Services Location Index 2017. The widening impact of automation. <https://www.atkearney.com/documents/20152/793366/The+Widening+Impact+of+Automation.pdf/42b06cf4-e5f9-d8ec-a30c-a82dd26d4953> (Letöltve: 2018. március)
- Bodnár és Vida (2006) Folyamatmenedzsment a gyakorlatban. Budapest: IFUA Horváth&Partners
- Deloitte 2017 Hungarian Shared Services Survey 2017. Trends and Predictions May 2017 <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/hu/Documents/finance/hu-operations-ssc-survey-hungary-2017.pdf> (Letöltve: 2017. szeptember)
- Deloitte 2015 Global Shared Services Survey. Survey Result. Deloitte Consulting LLPP March 2015. <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/dk/Documents/finance/Deloitte-SSSurvey-Interactive.pdf> (Letöltve:2016. március)

- Deloitte 2013 Global Shared Services Survey. Survey Result. Deloitte Consulting LLPP March 2013.  
[http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ie/Documents/Finance/CFO/us\\_sdt\\_2013\\_GlobalSharedServicesSurveyExecutiveSummary\\_022613.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ie/Documents/Finance/CFO/us_sdt_2013_GlobalSharedServicesSurveyExecutiveSummary_022613.pdf) (Letöltve: 2016. március)
- HOA SSC Benchmark Survey Hungary, 2016.
- HOA Business Services Benchmark Survey Hungary 2017. [http://hoa.hu/wp-content/uploads/2017/11/HOA\\_Busines-Services-Benchmark-Survey-2017\\_FINAL.pdf](http://hoa.hu/wp-content/uploads/2017/11/HOA_Busines-Services-Benchmark-Survey-2017_FINAL.pdf) (Letöltve 2018. április)
- Juhász, K. (2018) A hazai SSC szektor humán erőforrás kérdései. Taylor Gazdálkodás és szervezéstudományi folyóirat. A VIKEK Közleményei. X évf. 1. szám. No. 31, 25.-34. oldal
- Juhász, K. (2017) SSC szektor: Lehetőségek a munkaerő-piacon és az oktatásban. Taylor Gazdálkodás és szervezéstudományi folyóirat. A VIKEK Közleményei. IX évf. 3.-4. szám. No. 29-30, 51.-60. oldal
- Kozak A. (2018): Increasing labor shortage in the 21st century: are we prepared for it? MACROTHEME REVIEW: A MULTIDISCIPLINARY JOURNAL OF GLOBAL MACRO TRENDS 7:(3) pp. 1-14.
- Marciniak Róbert (2014) OSZTOTT SZOLGÁLTATÁSOK – egy innovatív szervezeti forma vizsgálata – Ph.D. értekezés. Miskolc, 2014
- Michael Page The growing market of shared services centers in Poland. <https://www.michaelpage.pl/en/employer-centre/growing-market-shared-services-centres-poland>. Letöltve 2017. május
- Minden az employer brandingről. És a megvalósítás konkrét folyamata. Profession 2018. [https://www.profession.hu/blog/app/uploads/2018/03/profession\\_employer\\_branding.pdf](https://www.profession.hu/blog/app/uploads/2018/03/profession_employer_branding.pdf) (Letöltve 2018. április)
- PWC The success story continued- but what comes next? Hungarian Shared Service Center Survey 2016. PWC.  
[https://www.pwc.com/hu/hu/kiadvanyok/assets/pdf/ssc\\_survey\\_2016.pdf](https://www.pwc.com/hu/hu/kiadvanyok/assets/pdf/ssc_survey_2016.pdf) letöltve: 2017. szeptember
- [http://hrpwr.hu/employer\\_branding/cikk/a\\_bt\\_toborzo\\_kampanyanak\\_titka](http://hrpwr.hu/employer_branding/cikk/a_bt_toborzo_kampanyanak_titka) (Letöltve 2018 április)
- <http://impactworks.hu/emplorer-branding-dijak/> (Letöltve 2018 április)

# VEZETÉSI MAGATARTÁS, LEAN TERMELÉS ÉS TELJESÍTMÉNY – MIT GONDOLNAK AZ ÜGYVEZETŐK?

*LEADERSHIP BEHAVIOUR, LEAN PRODUCTION AND  
PERFORMANCE – THE PERCEPTION OF CEOs*

**KOVÁCS LÁSZLÓ**

PhD hallgató/PhD student

Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdaságinformatika Doktori Iskola/Corvinus  
University of Budapest, Business Informatics Doctoral School  
Budapest  
laszlo.kovacs2@uni-corvinus.hu

**LOSONCI DÁVID**

egyetemi docens/associate professor

Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástudományi Kar/Corvinus University  
of Budapest, Corvinus Business School  
Budapest  
david.losonci@uni-corvinus.hu

**LÉNÁRD EDIT**

hallgató/student

Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástudományi Kar/Corvinus University  
of Budapest, Corvinus Business School  
Budapest  
edit.lenard@stud.uni-corvinus.hu

## *ABSTRACT*

Our empirical research links leadership behaviour and performance improvement in the lean manufacturing context. We analysed how lean production techniques mediate the impact of leadership behaviours on performance improvements on two cross-sectional datasets. According to our findings, there are three leadership behaviours characterizes chief executive officers' (CEOs') perception of leadership, namely bossy, consultative and motivational. We argue that CEOs have realized about 2010 that leadership behaviours have a critical role in building a lean production system that contributes to competitiveness. Furthermore, we concluded that leadership behaviours only lead to better performance via lean techniques. While the positive impact of consultative behaviour and the negative impact of micromanager behaviour on the adaption of lean techniques are in accordance with the lean related literature, it seems that many Hungarian CEOs perceive bossy as the most powerful behaviour.

## 1. Bevezetés

A nagyvállalatok a lean termelés elveire és eszközeire építik formális termelési rendszerüket (Netland 2013). Idehaza is meghatározó a külföldi tulajdonú nagyvállalatok jelenléte, és ezen leányvállalatok termelés-szervezési gyakorlatában is domináns a lean rendszer (Demeter, Losonci, Kovács 2017; Kovács, Rendesi 2015). A jelenlét különösen markáns a nyugati megyékben (pl. Nyugat-dunántúli régió, Közép-dunántúli régió), illetve domináns és szinte kizárólagos bizonyos ágazatokban.

A lean rendszer adaptálásának első állomása, hogy a jól ismert és dokumentált elvek és eszközök jelen legyenek a szervezet működésében (lásd pl. (Kovács 2004; Womack, Jones 1996)). A tapasztalatok arra utalnak, hogy a sikeres adaptálásnak ez szükséges, de nem elégséges feltétele. Már rövid távon nagyobb súllyal esik latba a szervezeti kultúra alakítása vagy a vezetői szemléletmód. Az empirikus kutatásokban csak az elmúlt néhány évben került elő a lean leadership témaköre.

Kutatásunkban a vezetői magatartást a Global Leadership and Organisational Behavior Effectiveness c. projekt vezetési jegyeiből képezzük. A vizsgált vezetői szintek is eltérőek, bár a leannel kapcsolatos szakmai vezetői pozíciók dominánsak. Empirikus munkákban a szervezeti átalakítások kulcsszereplőjére, az ügyvezetőre fókuszálunk. Fontosnak tartottuk azt is, hogy a lean adaptálásának sikerét a teljesítménymutatókkal is kapcsolatba hozzuk. Kutatásunk igazi hozzáadott értéke abban rejlik, hogy két eltérő évben vizsgáljuk meg, hogyan mediálják a lean eszközök a vezetői magatartás hatását a teljesítményjavulásra.

## 2. Irodalomfeldolgozás

A Toyota termelési rendszerrel és a lean menedzsmenttel kapcsolatban egyik legismertebb bestseller író, kutató, Jeffrey K. Liker úgy fogalmaz, hogy a Toyota egyszerre alkotta meg a lean termelési rendszert és a lean leadership rendszert (Liker, Convis 2011). Mann (2009) úgy fogalmaz, hogy a siker 20%-ban múlik a technikákon és 80%-ban a leadershipen.

Az újszerűsége ma még együtt jár a koncepció tisztulásával, hiszen gyakori, hogy a lean leadershiphez nem csak a vezetői stílusokat kapcsolják (Tortorella, Fogliatto 2017; Tortorella et al. 2018; Zarinah és társai 2017), hanem ide kötik kompetenciákat, az értékeket vagy a magatartásokat is (van Dun et al. 2017; Camuffo, Gerli 2018). Jelen kutatás Gelei és társai (2015) munkája alapján az összekapcsolódó vezetési jegyek alapján határozza meg a vezetési magatartásokat.

Az 2. táblázat (lásd MELLÉLKET) ad áttekintést a legfontosabb munkákról. Közös megállapítás, hogy van kapcsolat a magatartás (az aktuálisan vizsgált témakör) és a lean rendszer között. A lean környezetben menedzserekkel foglalkozó munkák között csupán kettő foglalkozik a teljesítményhatásokkal (Seidel, Saurin, Marodin, Ribeiro 2017; Zarinah, Farhana, Nadiyah 2017),

amelyek lean környezetben pozitív kapcsolatot találnak a vezetői stílussal. A kettő közül ráadásul csak utóbbi integrálja a vezetéstudomány és a termelésmenedzsment területet.

A felső szintű vezetőkkel foglalkozó irodalmak egyelőre a lean és a leadership közötti kapcsolat vizsgálatára fókuszálnak, azokban a teljesítményhatások nem kapnak figyelmet (Gelei és társai 2015; Camuffo, Gerli 2018; Tortorella et al. 2018). A lean átalakítás szempontjából kritikus ügyvezetői szintet összességében is csak egy munka elemzi. A változatos kutatómódszertani megközelítések mellett az is megállapítható, hogy a vizsgálatok egyszeri adatgyűjtési időszak alapján elemeznek.

A lehetséges vizsgálati fókuszok az alábbiak: további ismeretek az ügyvezetői szintről, a lean és a magatartás vizsgálata mellett a teljesítményhatások integrálása, adott időszaki adatgyűjtés helyett több időszakra kiterjedő vizsgálat. Elemzésünkben ezeket integrálva azt vizsgáljuk, hogy két eltérő évi adatállományon az ügyvezetők körében hogyan mediálják a lean technikák a vezetési magatartás hatását a teljesítményjavulásra.

### 3. Adatbázis és változók

A Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézete mellett működő Versenyképesség Kutató Központ az 1990-es évek közepe óta végez nagymintás vállalati kutatásokat. A rendszeres időközönként végzett felmérés áttekintést nyújt a vállalati versenyképességet befolyásoló gazdaságpolitikai, általános vállalati és funkcionális témákról. A kutatás koncepciója szerint az egyes fordulóknak 300 vállalat vesz részt. Az általánosabb vállalati témák között kap helyet a menedzsment képességek vagy a vezetési jegy, illetve a termelésvezetői kérdőív – ahogyan neve is mutatja – kiemelten foglalkozik a termelés-szervezéssel.

A GLOBE projekt (Hanges, Dickson 2004; House, Javidan 2004; Bakacsi, Takács 1998) 120 vezetési jegyéből egy 29 elemű változóhalmaz került bele a 2004. évi és a 2009. évi felmérésekbe (lásd 1. táblázat, MELLÉKLETben). A válaszadók a vezetési jegyeket 1-7 skálán értékelték, ahol az egyes jegyekkel kapcsolatban az 1-es utal a kiváló vezetést nagymértékben gátló észlelésre és 7-es a kiváló vezetést nagymértékben támogató észlelésre. A további elemzések értelmezhetősége érdekében az ordinális skálán mért változókat vektor-modell alapján kvantifikáltuk (De Leeuw, Mair 2009). A főkomponens elemzést először a 2009. évi adatállományon végeztük el. A 2009. évi eredmények alapján tartottuk meg a változókat a 2004. évi adatokból, majd ezen változókra 2004-es adatokon is elvégeztük a főkomponens elemzést. Az eredmények szerint a két időszakban a konzultáló, a parancsolgató és a mikro-vezető magatartás mutatkozik tartósan jelen lévő ügyvezetői magatartásnak (1. táblázat).

A lean gyakorlatok a nemzetközi felmérésekkel (pl. International Manufacturing Strategy Survey) összhangban jelentek meg: munkaerő tudásának

fejlesztése, folyamatos fejlesztési programok, folyamatfókusz, húzásos rendszer, minőségjavítási programok és karbantartás. Az egyes gyakorlatok értékelése 1-5 skálán történik, ahol az 1-es arra utal, hogy az elmúlt három évben semmilyen erőfeszítést nem tett a cég, az 5-ös arra utal, hogy nagyon sok erőfeszítést tettek. A lean termelési gyakorlatokat a termelésvezető értékelése alapján vettük be a modellbe. Mind a 2004. évi, mind a 2009. évi lean változók egy faktorba álltak össze (Lean).

Az ügyvezetői kérdőívben található állásfoglalás az üzleti és általános teljesítményjavulás indikátoraival kapcsolatban is. Az ügyvezetői 1-5 skálás értékelésnél az 1-es utal a mélyen az iparági átlag alatti javulásra, 5-ös az iparágban élenjáró színvonalra. Olyan változók szerepeltek itt, mint 1) árbevétel-arányos nyereség, 2) tőkejövödelmezőség, 3) piaci részesedés, 4) technológia, 5) a menedzsment és 6) a termék/szolgáltatás minősége. Ez a hat változó mind a két vizsgált évben egy faktorban állt össze (Teljesítmény).

Mind a leanre, mind az ügyvezetői teljesítményre vonatkozó változókat vektor-modell alapján kvantifikáltuk az elemzések elvégzése előtt.

Elemzésünkbe az 50 főnél nagyobb feldolgozóipari vállalatokat vettük be. Ez a lépés a 300-as mintát körülbelül 100 eleműre szűkítette. A végső minta kialakításánál tovább szűkült az adatbázis. A fontosabb okok között említhető, hogy a hiányzó értékek mintázatot mutattak, illetve több kilógó értékkel bíró válaszadó is volt. A 2004. évi adatbázisból 62 vállalat, a 2009. évi adatbázisból 66 vállalat maradt a végső mintában. Ez a minta nem reprezentatív, így következtéseink elsősorban e végső mintán érvényesek.

#### **4. Eredmények**

Elemzéseinkben a parciális legkisebb négyzetek módszerét alkalmaztuk (PLNM). Ez a módszer nem követel meg előfeltevéseket a sokaság eloszlásával kapcsolatban. A számításokat az R 3.4.3. verziójában végeztük a semPLS csomag segítségével a korábban kvantifikált változókon (Monecke, Leisch 2012).

Az oksági modelljeinket 1) az endogén változók magyarázott varianciája (3. táblázat) és 2) az egyes oksági irányok együtthatói által jelzett hatásnagyság (4. táblázat) alapján értékeljük.

Az endogén változók szerinti értékelést az  $R^2$  mutató segítségével ragadhatjuk meg (3. táblázat). A mutató mind a két évben a közepes magyarázóerővel bíró tartományában (10%-50%) helyezkedik el. A két év összevetésében látható, hogy a vezetési magatartásnak mind a leanre, mind a teljesítményre gyakorolt hatása nagyobb lett a második vizsgált évre.

3. táblázat: Endogén változók hatása  
Table 3. The impact of endogenous factors

Endogén faktorok	2004	2009
Lean	14%	29%
Teljesítmény	13%	26%

(saját számítás)

Az oksági irányok együtthatóinak vizsgálata (4. táblázat) is arra utal, hogy 2009-re változást tapasztalunk. 2004-ben a két magatartásnak volt 10%-os szignifikancia szinten hatása: a konzultáló negatívan hatott, a parancsolgató pozitívan hatott a lean gyakorlatokkal kapcsolatos erőfeszítésekre. Viszont a lean gyakorlatok teljesítményjavulásra gyakorolt hatása nem igazolható. 2009-ben a parancsolgató pozitív hatása mellett a konzultáló is pozitív hatással bírt. Mellettük a mikromenedzser negatív hatását lehet kiemelni. Ebben az évben már a lean gyakorlatoknak a teljesítményre is pozitív hatása volt. Megállapítható az is, hogy 2009-ben a magatartás csak a lean mediáló hatásán keresztül járult hozzá a teljesítményhez.

4. táblázat: Az oksági modell együtthatói  
Table 4. Coefficients in the model

	2004		2009		
	Lean	Teljesítmény		Lean	Teljesítmény
Konzultáló	-0,263*	-0,108	Parancsolgató	0,49**	0,197
Parancsolgató	0,218*	-0,079	Formális	-0,152	-0,163
Mikromenedzser	-0,172	-0,328**	Konzultáló	0,375**	0,030
Lean	.	0,047	Mikromenedzser	-0,285**	0,117
Teljesítmény	.	.	Motiváló	0,113	-0,046
			Lean	.	0,361**
			Teljesítmény	.	.

\* $p < 0,1$ ; \*\*  $p < 0,05$

(saját számítás)

#### 4. Következtetések és további kutatások

A lean termeléssel kapcsolatos gyakorlati nehézségek miatt az elmúlt években előtérbe került a lean kultúrának és a lean leadershipnek a kutatása. Bár egyértelmű ajánlást az eddigi eredmények alapján nem lehet tenni, az a következtetés helytálló, hogy a leadershipnek komoly szerep jut a lean transzformációban.

Jelen munkában a lean transzformáció egyik kiemelt – ám általában nem vizsgált – szereplőjére, az ügyvezetőre fókuszáltunk. Két eltérő időszaki adatállománya alapján a magyar ügyvezetők körében a konzultáló, a motiváló és a parancsolgató vezetési magatartás tűnik stabilnak. A 2004. évi eredmények arra utalnak, hogy akkoriban a vezetők „fejében” még nem állt konzisztensen össze, hogyan tudnak a versenyképességet szolgáló lean rendszert építeni. 2009-ben már látható, hogy a vezetési magatartást a lean technikák mediálják, sőt önmagukban a vezetési magatartásnak nincsen hatása a teljesítményre. A konzultáló magatartás pozitív hatása, illetve a mikromenedzser magatartás negatív hatása a lean technikákra összhangban van a szakirodalmi megfontolásokkal. Az eredmények arra is felhívják a figyelmet, hogy a parancsolgató magatartás egy olyan stabilan jelen lévő magatartás, amely a vezetői észlelések szerint pozitívan hat leannel kapcsolatos erőfeszítésekre. Kérdéses, hogy a parancsolgató magatartás hatékonyságát érzékelő vezetők tisztában vannak-e azzal, hogy a lean szellemiségű transzformációval nem egyeztethetők össze az olyan jegyek, mint parancsolgató, diktatórikus, könyörtelen, kegyetlen. A két időszak összecsengő eredményei arra utalnak, hogy a napi gyakorlat szintjén idehaza ez egy követhető út.

Megállapításaink relatív régi adatállományon nyugszanak. A 2004. és 2009. évi adatokban látott összefüggések megerősítik, hogy a gyakorlatban már jóval az akadémiai világ 2010-et követő érdeklődése előtt felismert volt a vezetési magatartás jelentős hatása lean kontextusban. E kutatás kiemeli a parancsolgató magatartás jelentőségét, amelyet célszerű lenne további módszerekkel vizsgálni. A nemzetközi kutatásokban a vezetési magatartások mellett a vezetési stílusok is jelen vannak. Itt annyiban lehet hiányérzetünk lean területen, hogy a rokontémának tekinthető teljeskörű minőségmenedzsment kutatásokban teret nyert transzformatív és tranzakcionális stílusok még nem jelentek meg (Laohavichien et al. 2011).

#### KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

"A kiadvány/publikáció a Széchenyi 2020 program EFOP-3.6.1-16-2016-00013 "Intelligens szakosodást szolgáló intézményi fejlesztések a Budapesti Corvinus Egyetem székesfehérvári Campusán" című Európai Unió projektje keretében készült."



## MELLÉKLETEK

1. táblázat: Vezetési magatartások az ügyvezetők körében  
Table 1. CEOs' leadership behaviours

Vezetési jegy	Vezetési magatartás	
	2004**	2009*
Fejlődés-orientált	x	Konzultáló
Együttműködő	x	Konzultáló
Bátorító	Konzultáló	Konzultáló
Konzultáló	Konzultáló	Konzultáló
Parancsolgató	Parancsolgató	Parancsolgató
Könyörtelen, kegyetlen	Parancsolgató	Parancsolgató
Autokrata	x	Parancsolgató
Diktatórikus	Parancsolgató	Parancsolgató
Öntelt	x	Parancsolgató
Formális	x	Formális
Előrelátó	x	Motiváló
Teljesítményorientált	x	Motiváló
Motiváló	x	Motiváló
Nem delegáló	Mikro-vezető	Mikro-vezető
Mikro-vezető	Mikro-vezető	Mikro-vezető
A végső mintába bekerült változók varianciájának faktorok által magyarázott hányada	81,36%	77,28%

(saját számítás)

\*Nem besorolt vezetésjegyek (0,5-nél kisebb KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) érték vagy nem egyértelmű loadingok miatt): inspiráló, kockázatvállaló, baráti, kockázatkerülő, óvatos, nem egyenlőségpárti, előrelátás képessége, motivációt felkeltő, kommunikatív, kiválóság-orientáltság, bizalomépítő, nem résztvevő, elitista, uralkodó

\*\* Azon vezetésjegyek kerültek bele az elemzésbe, amelyek a 2009. évi adatokon vezetés magatartásba sorolásra kerültek, és itt is szelektáltunk KMO érték és loadingok alapján.

2. táblázat: Vezetők lean környezetben – irodalomkutatás eredményei  
Table 2. Managers in lean context – findings of the literature review

Jel- lemző	van Dun, et al. 2017	van Dun, Wilde- rom 2016	Zarinah, et al. 2017	Seidel, et al. 2017	Pokinska, et al. 2013	Camuffo, Gerli 2018	Gelei, et al. 2015	Spear 2004	Tortorell a, et al. 2018
Or- szág (ága- zat)	Hollandia (terme- lés, energia)	Hollandia (terme- lés, szolgá- lat)	Malajzia (termelés)	Brazília (több ágazat)	Svédország (termelés, egészség- ügy)	Olasz- ország (termelés)	Magyar- ország (termelés)	USA, Japán (Ig- vota)	Brazília (terme- lés)
Té- ma- kör	érték, magatartás	érték	vezetési stílus	kompe- tenciák	menedzseri folyamat	magatartás	vezetési jegy, maga- tartás	vezető- képzés	vezetési stílus
Tel- jesít- mény			IGEN	IGEN					
Mód- szer- tan	Delphi módszer, kérdőív, interjú, videó	kérdőív	kérdőív	szakértői interjú és kérdőív	eset- tanulmány	kérdőív	kérdőív	eset- leírás	kérdőív
Szer- vezeti szint	lean közép- vezető (N=6)	lean csapat- vezető és csapat- tagok (N=429)	többféle pozíció (N=44)	többféle pozíció, döntően menedzser- ek* (N=100+)	menedzser	lean menedzser	termelés- vezető (N=74)	első számú vezető	vezér- igazgató, igazgató- helyettes, csoporth- vezető, csapat- vezető (N=225)

(szakirodalom alapján saját szerkesztés)

\*Nem vizsgálja az egyes pozíciókat külön-külön.

### FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bakacsi, Gy., Takács, S. (1998): Honnan - hová? A nemzeti és szervezeti kultúra változásai a kilencvenes évek közepének Magyarországon. *Vezetéstudomány*, Vol. 29, No. 2, pp. 15-22.
- Camuffo, A., Gerli, F. (2018): Modeling management behaviors in lean production. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 38, No. 2, pp. 403-423. doi:10.1108/IJOPM-12-2015-0760
- De Leeuw, J., Mair, P. (2009): Gifi methods for optimal scaling in R: The package homals. *Journal of Statistical Software*, Vol. 31, No. 4, pp. 1-20. doi:10.18637/jss.v031.i04
- Demeter, K., Losonci, D., Kovács, Z. (szerk.). (2017): *A lean tudás megosztása*. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet.
- Gelei, A., Losonci, D., Matyusz, Zs. (2015): Lean production and leadership attributes – the case of Hungarian production. *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 26, No. 4, pp. 477-500. doi:10.1108/JMTM-05-2013-0059
- Hanges, P., Dickson, M. W. (2004): The Development and Validation of the GLOBE Culture and Leadership Scales. In R. House, P. Hanges, M. Javidan, P. Dorfman, Gupta,

- V. (szerk.): Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies (pp. 122-151). Sage.
- House, R. J., Javidan, M. (2004): Overview of GLOBE. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, Gupta V. (szerk.): Culture, Leadership and Organizations – The GLOBE Study of 62 Societies (pp. 9-28). London: Sage Publication.
- Kovács, Z. (2004): A korszerű termelési rendszerek sajátosságai. *Harvard Business Manager*, Vol. 6, No. 4, pp. 62-69.
- Kovács, Z., Rendes, I. (2015): A lean projektek hatásai. *Vezetéstudomány*, Vol. 46, No. 2, pp. 15-24.
- Laohavichien, T., Fredendall, L. D., Cantrell, S. R. (2011): Leadership and quality management practices in Thailand. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 31, No. 10, pp. 1048-1070. doi:10.1108/01443571111172426
- Liker, J. K., Convis, G. L. (2011): *The Toyota Way to Lean Leadership. Achieving and sustaining excellence through leadership development*. New York, NY: McRraw-Hill.
- Mann, D. (2009): The missing link: Lean leadership. *Frontiers of health services management*, Vol. 26, No. 1, pp. 15-26.
- Monecke, A., Leisch, F. (2012): semPLS: structural equation modeling using partial least squares. *Journal of Statistical Software*, Vol. 48, No. 3, pp. 1-32. doi:10.18637/jss.v048.i03
- Netland, T. (2013): Exploring the phenomenon of company-specific production systems. *International Journal of Production Research*, Vol. 51, No. 4, pp. 1084–1097. doi:10.1080/00207543.2012.676686
- Seidel, A., Saurin, T., Marodin, G., Ribeiro, J. (2017): Lean leadership competencies: a multi-method study. *Management Decision*, Vol. 55, No. 10, pp. 2163-2180. doi:10.1108/MD-01-2017-004
- Tortorella, G., Fogliatto, F. (2017): Implementation of lean manufacturing and situational leadership styles: An empirical study. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 38, No. 7, pp. 946-968. doi:10.1108/LODJ-07-2016-0165
- Tortorella, L. G., Fettermann, D. d., Frank, A., Marodin, G. (2018): Lean manufacturing implementation: leadership styles and contextual variables. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 38, No. 5, pp. 1205-1227. doi.org/10.1108/IJOPM-08-2016-0453
- van Dun, D. H., Hicks, J. N., Wilderom, C. P. (2017): Values and behaviors of effective lean managers: Mixed-methods exploratory research. *European Management Journal*, Vol. 35, No. 2, pp. 174-186. doi:10.1016/j.emj.2016.05.001
- Womack, J., Jones, D. (1996): *Lean Thinking. Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. New York, NY: Simon & Schuster.
- Zarinah, A., Farhana, A. N., Nadiyah, A. (2017): Lean production and business performance: influences of leadership styles. *Journal of Fundamental and Applied Sciences*, Vol. 9, No. 5S, pp. 1030-1051. doi:10.4314/jfas.v9i5s.71

## ENTREPRENEURS' ROLES

**GERGELY NÉMETH, PhD**

Senior lecturer

Budapest Metropolitan University

Budapest

Nemeth.Gergely@cova.hu

### *ABSTRACT*

In most research entrepreneurs are described as general subjects. Of course, these approaches reveal that you do not match and can not explain much of the situation. The group of people called the entrepreneur behaves differently from the definitions. In my dissertation (Gergely Németh: Cognitive Approach to Some Entrepreneurial Behavior Patterns, 2017), a chapter is about differentiating the entrepreneur's roles. In this categorization, I have included the Gerber division, already classical citation, and I have also come up with new approaches based on the reviewed literature. I considered the process of entrepreneurship a process that was crossed by the Situational Cognitive Approach (Smith and Semin 2004, 2007) so that the effect of the context can also be reflected in this sphere of interpretation. Below I describe the roles of the entrepreneur, the owner, the manager, the inventor, and the producer.

### **1. Introduction**

The concept of the role was the first complex scientific category of analysis (in the fields of social psychology and sociology) which had expressed the individual and social factors ensuring the regularity of behavior as one unit, and which was also scientifically well-founded (Buda 1965).

Linton (1945) emphasized that interpersonal behavior may not be interpreted in itself, since it takes place in a particular social and cultural setting that defines its function and norms. Individuals occupy different positions and fulfill various tasks in this social structure. One such position is "status." Each status is a system of specific opportunities and obligations; in other words, the individual's behavior in typical situations is already determined. According to Linton, role is a type of behavior belonging to one status. In my doctoral dissertation (Németh 2017), I devoted a chapter to roles typically appearing in enterprises. In my paper, regarding roles, I also applied the Social Situated Cognitive Approach (Smith and Semin 2004, 2007), which provided a type of framework for the interpretation of the role.

Stemming from this, the roles of the entrepreneur, or relevant to this the roles appearing in an enterprise, are a series of actions to be interpreted in the particular context (cultural and economic space), to which specific tasks may be assigned. A special competence profile may be assigned to the implementation of

these tasks of such quality so as to distinguish the implementation. It is precisely this pattern distinguishing it from others that management and enterprise literature spends a great deal of energy seeking out. But as the relevant literature points out, the solution – as far as we know today – is to be found not in the personality profile.

## 2. Who is the entrepreneur in the enterprise?

There are volumes and volumes of literature on the subject of the definitions of an entrepreneur (a few comprehensive works: Urban 2010; McKenzie, Ugbah and Smothers 2007; Audretsch 2003; Acs and Audretsch 2010; Dabkowski 2011).

The concept of the entrepreneur first appeared in the works of Cantillon (1680-1734), who distinguished between the landowner, the entrepreneur and the employee. Cantillon's entrepreneur was someone who is capable of creating a business circumstance in an environment whose future is uncertain. To this, Von Thünen adds that it is necessary to distinguish between the entrepreneur and the provider of the capital, who invests the necessary capital – with the caveat that the two categories may overlap.

According to Schumpeter (1980), the entrepreneur is someone who is the owner of a small enterprise, who faces competition and implements better management, and who introduces innovative products and processes. The definitions describe individuals who, regardless of whether they operate in a for-profit or non-profit sector, manage an organization (an enterprise); their business behavior (professional) relates to novelty, growth, accepting risk, reorganizing resources and creating workplaces (Knight; Bolton; Storey, 2016; etc). Being an entrepreneur is not a fixed state, but much more of a role (Gartner 1988:64), and is also not a profession, as Schumpeter states (1980/1934:78). *Vocational interest* is a trait which appears on the level of attitudes which set entrepreneurs apart (Holland 1997; Chamorro-Premuzic and Furnham 2010), which in the writings of others is described as *passion* (e.g.: Cardon and Kirk 2015) or *entrepreneurial orientation* (Wicklund and Sheperd 2005).

Several suggest that the recognition of opportunities is a unique trait which sets entrepreneurs apart (Shane and Venkataraman 2000; Eckhart and Shane 2003; Cornelissen and Clarke 2010). Schumpeter (1980), as well, defined the entrepreneur as an agent of change who creates a new combination with respect to a product or service, or in the use of available resources. According to the definition proposed by Wenneker and Thurik (1999:46-47), the entrepreneur as a person (and their team, or by extension their organization) explicitly includes the ability and the will to perceive and create new economic opportunities (new product, production process, organizational structure or template and a new product-market combination), and through making decisions and allocating

resources and tools is able to introduce their new ideas to the market even despite the uncertainties of the market.

In their article, Carland et al. (1984) proposes that small business owners must be distinguished from entrepreneurs (also: Rauch and Frese 2000). Acs (2006) and other works (Block et al. 2015) also distinguish necessity entrepreneurs, who became businesspersons because “there was nothing better” and “they had no other opportunities.” A number of studies have shown, with regard to the last category, that they play no appreciably beneficial role in the development of the economy (Acs and Varga 2005), and that they make fundamentally different decisions in strategic matters and in structuring their organization (Block et al 2015).

### **3. The roles of the entrepreneur**

I find it important to distinguish between the roles and to make people aware of these roles, in part because along with the roles there are consequences of identification which in certain situations result in various consequences in terms of decisions and behavior (which are, actually, expected by the social environment as well) (Merton 1957; Davidsson and Honig 2003). In other words, the same actor, depending on what role they feel themselves to be in at the moment, may react to the same situation by displaying different decision reactions and behavioral reactions (Leavitt et al. 2012). Experiencing these roles could result in internal conflict (Goffman 1999), and this is an important phenomenon, since it influences their decisions and behavior. What makes the situation even more difficult is that, through observing ourselves (the theory of self-perception – Bem 1967, 1972), Thaler (1980) concluded that our short term and long term preferences could conflict with one another, running the risk of breaking ourselves down on the level of perception into a planning self and an acting self.

Entrepreneur and manager are not two names for the same individual, and are not two approaches to the same role: they are fundamentally different figures in terms of perspectives, activities and attitudes (Gray 2002; Szirmai and Németh 2005). It appears that there are proven differences even in terms of personality traits (Zhao and Seibert 2006 conducted their research based on the Big Five and found differences in four dimensions, albeit not with significant results). Leutner et al. (2014) on the other hand, also using the Big5 and other tools, found significant results.

In his excellent book, M. E. Gerber (2007) distinguishes between three roles for entrepreneurs: the professional, the entrepreneur and the manager. Others divide the roles of the entrepreneur into the following categories: the entrepreneur (Minniti and Bygrave 2001), the manager (i.m.) and the investor (Alvarez and Barney 2005) (Cuervo et al. 2007; Mathias and Williams 2017). Miner (1996), based on psychological characteristics, created four categories of

enterprise owners, distinguishing between personal achievers (1); supersales persons (2); real managers (3); and expert idea generators (4).

### **3.1 The entrepreneur**

An entrepreneur is someone who has a propensity to view the phenomena of the world surrounding them as opportunities. The entrepreneur, having considered the alternative costs, including the cost of time spent, did not find the alternatives more attractive, but instead found the enterprise more attractive (Scitovsky 1990). In the case of becoming an entrepreneur, it may come up that this is simply a societal pattern, or even a role which comes with a desired social status (Elster 1997, Hámori 2002), which may also encourage an individual to become an entrepreneur (Bird 2014 notes based on Crowne and Marlowe). According to Akerlof and Schiller (2016), the entrepreneur influences, or even manipulates the market, thereby modifying the “truth content” of the market.

The entrepreneur recognizes, explores and creates opportunity (Sarasvathy et al. 2003) and interprets these as opportunities to turn a profit (Dyer et al 2008) under given transaction costs. They decide to take a risk in view of the specific risks (Brockhaus 1980), and they allocate resources to make profitable use of the opportunity. Knight (1921) adds that the entrepreneur also has within them a disposition to act, meaning that even in an unpredictable environment they are going to make use of an opportunity (Mintzberg and Waters 1982). Entrepreneurial minded people detect and assess a particular situation differently. They see risks differently (in terms of social cultures but also on the level of subculture – Hofstede and Hofstede 2008), and they also react differently to the implementation (Bonnet et al. 2008; Sarasvathy 2001). The researchers Rauch and Frese (2000), in several of their works, discuss how national cultures and value systems result in significant differences in assessing entrepreneurs. In Ireland, for instance, the process of planning has a negative impact on the success of the entrepreneur; at the same time, they also demonstrate the lowest level of uncertainty avoidance. Experiences in Germany, on the other hand, show that planning has a very positive effect on success.

### **3.2 The manager**

Drucker (1991:11) notes that productivity is a work obligation for a manager; this role assumes an active actor (Argyris 1971). Informatively, this means that merely holding the role does not make an individual a manager. To fulfill a formal leadership role, naturally, requires the formal power associated with the role; at the same time, organizational socio-dynamic space evinces a so-called informal system, as well, where selection for an informal leadership role is based on ability, sympathy and credibility (Moreno and Moreno 1969). Leadership is a process in which members of the group allow themselves to be influenced and

motivated in order to reach the goals of the group (Forsyth 1990). Hahn (1979:305) goes so far as to say that the activity of the management is in fact will-creation and will-enforcement.

The job of the manager is to allocate resources in order to achieve organizational goals most effectively. The phenomena known as motivation and coordination loss have been observed on group and organizational levels (Hewstone et al 2007:355-361). Fundamentally, the manager's job is not only to solve problems but also to manage the team in order to reach performance. This is where we come across Gerber's legendary and fitting observation: "Work on your business and not simply in it" (Gerber 2007:22)

In most market environments, investors look at management abilities (Zacharakis and Meyer 2000). The delivery of management tasks and functions requires a different competence profile than other roles. Charan, Drotter and Noel (2010) in their powerful book use the example of a continuously expanding organization – where the number of management levels also is increasing and where staff members require new and different types of competences at each level to perform well in their roles and to deliver the tasks associated with their roles.

Based on Zelaznik (1977), Kotter (1990) distinguishes between management and leadership. They define management (performed by a manager) as the collection of processes akin to the smooth operation of a complicated system. The key constituent processes of this activity are planning, oversight, preparation of a budget and problem solving. The leader is then responsible for aligning the organization with its environment. They create a vision and win people over in order to achieve that together (Kotter i.m.). The entrepreneurial leader created by Renko et al. (2015) expands and specifies the profile of the growth-oriented leader, which they term ENTRELEAD.

Harpst (2010), however, noted that organizational excellence ensures balance and predictability, but thereby constricts experimentation, which would be important to adapt to a changing environment. Today, an increasing number of people talk about how the upcoming period will favor entrepreneurial-minded persons, with a so-called VUCA world (VUCA World - Volatility; Uncertainty; Complexity; Ambiguity; Whiteman 1998) arriving upon us in the not too distant future (Obschonka et al. 2017). The entrepreneurial-minded leader is someone who is innovation-oriented and is able to foster this spirit within their organization through the processes and organizational culture that they establish (Jones and Crompton 2009). The recognition, in an increasing number of situations, that "black swans" are appearing – in other words, a shockingly unpredictable phenomenon or impact – contributes to a feeling of uncertainty (Taleb 2012). This concept, by the way, may also be used inversely: in other words that our businesses' ideas strive to become black swans. This is when they have the opportunity to achieve the greatest possible social and economic impact.



### 3.3 The investor

As noted above, I have distinguished entrepreneurs from investors even if these roles are oftentimes held by the same person. Lazear (2004) also notes that in the majority of cases, the capital (and definitely the starting capital) is invested by the entrepreneur. The majority of Hungarian small entrepreneurs, too, create a job for themselves in their own business; if things go well, they are both an entrepreneur (legally and economically speaking) while also acting as the manager of their own company with three different roles (entrepreneur, manager, investor); and actually, they likely hold all four roles in one person (the professional). Folta (2007:98) says that launching an enterprise, or the decision to invest, is in every case associated with entrepreneurial risk and alternative costs.

According to studies found in the literature (Jensen 2008; Rappaport 2002) and based on my own research experience, the investor tends to focus on different principles in decision-making compared to other roles. This impacts the actors of the SME sector that is the focus of the research. Naturally, this phenomenon is significant where the enterprise not only provides employment for the family, and thus is the source of their livelihood, but also produces a significant amount of discretionary assets (not just revenue, but asset-quantity, or capital-quantity monetary amounts). If external (foreign) capital is invested in the business, it also becomes important to differentiate between the roles. In the following section, I will discuss the venture capitalist holding capital outside the business but willing to invest in the business.

Investors apply a unique decision-making mechanism which – similarly to all other decision-making processes – involve typically characteristic distortions that are naturally manifested in their behaviors. For instance: de Ávila et al. 2016; Cronqvist and Siegel 2014; Baker and Ricciardi 2014; Johnson et al. 2013.

Examining venture capital investors, Tyebjee and Bruno (1984) looked primarily at offers that were refused, and found that in investor behavior, the perception of risk was connected primarily to the chances of the company being examined failing, while a returning investment was tied to the profitability of the company. Hellmann and Puri (2002) highlight that the venture capitalist, who becomes involved in the operations of the enterprise, may contribute through their experiences to the optimization of operations, which has the potential to significantly improve the viability of the organization. Franke et al. (2008) in a study examined investor criteria, focusing specifically on startup teams. Reviewing the literature, and conducting their empirical study, what they found is that in terms of the team assembled, most important were industry experience; they found a positive correlation in whether or not members of the team had worked together with one another in the past (or at least had known each other from before). The investor brings to the system precisely their industry experience.

### **3.4 The professional**

Based on experience, one motivator for establishing an enterprise is the desire for a better workplace for oneself compared to the individual's previous workplaces (Carsrud and Brännback 2014; Burke et al. 2008). Another realistic assumption is that, compared to their previous work, the individual may want more space for themselves: in a way, they expand their position, as proposed by Hackman and Oldham (1976) in their well-known study. At the same time, we must also recognize that the majority does not desire greater responsibility, and would not like to expand the competences they have already acquired.

It has been discussed several times that leadership is another profession, and one in which the professional must learn how to lead, as highlighted by Moor and Davis (2004) in their excellent study examining the entrepreneurs of Silicon Valley.

### **3.5 The inventor and the innovator**

I define inventor as someone who creates something novel. The role of the innovator, on the other hand (or producer), is more about creating organizational circumstances (a local eco-system, by providing resources, organizing, creating the right atmosphere and culture, and lending support in every sense) to move from an idea to the market.

I wish to highlight the differences between the two roles (Greathouse 2012; Hámori 2012): these roles are in conflict with one another with respect to questions of decision-making and operation or management. One example from our research is that the founder (an inventor by nature), who also participates as the manager in daily operations, will shut down opportunities to the organization and staff members. On their part, this may be due to the lack of competence, their propensity to avoid risk or simply being disinterested. For these reasons, certain things necessary for operations do not take place within the organization. Inventors are generally interested in solving particular problems. Organizational phenomena and problems to be found therein generally escape their field of interest.

Let us also mention that the two actors are able to create innovation in terms of products or services (or perhaps technological processes) or in terms of the organization (production processes, marketing methods, sales market, procurement market, organizational solution, organizational structure etc.) (Chikán 2008, see also Oslo-, OECD and Frascati manuals).

#### 4. Conclusion

As we have seen above, the general definitions applied to entrepreneurs on the level of thought and behavioral patterns do not hold true. It would therefore be necessary to narrow these down in terms of definition. On the other hand, when discussing a particular group of entrepreneurs in a specific entrepreneurial environment, it is necessary to identify the target group using the best definition possible. As we have seen above in the case of several examples from the literature, the subgroups belonging to this entrepreneurial group may take very different approaches in terms of thought and may thus behave very differently.

#### LITERATURE

- Acs, Z. J. (2006). How is entrepreneurship good for economic growth? *Innovations*, 1(1), 97-107.
- Acs, Z. J., & Audretsch, D. B. (Eds.). (2010). *Handbook on Entrepreneurship Research*. NY: Springer.
- Acs, Z. J., & Varga, A. (2005). Agglomeration, entrepreneurship and technological change. *Small Business Economics*, 24(3), 323-334.
- Akerlof, G. A., & Shiller, R. J. (2016) *Balekhalászat*. HVG.
- Alvarez, S. A., & Barney, J. B. (2005) How do entrepreneurs organize firms under conditions of uncertainty? *Journal of Management*, 31(5), 776-793.
- Argyris, C. (1971) *A vezetés aktív módszere* KJK. E: (1953) *Executive Leadership* Harper & Row.
- Audretsch, D. B. (2003). *Entrepreneurship: A survey of the literature*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Baker, H. K., & Ricciardi, V. (2014). How biases affect investor behaviour. *The European Financial Review*. 2014. February-March, 7-10
- Bem, D. J. (1967). Self-perception: An alternative interpretation of cognitive dissonance phenomena. *Psychological review*, 74(3), 183.
- Bem, D. J. (1972). Self-perception theory. *Advances in experimental social psychology*, 6, 1-62.
- Bird, B. (2014) Toward a taxonomy of entrepreneurs' behavior. 113-131. In: Mitchell, J. R., Mitchell, R. K., & Randolph-Seng, B. (Eds.) *Handbook of Entrepreneurial Cognition*, Edward Elgar, MA.
- Block, J. H., Kohn, K., Miller, D., & Ullrich, K. (2015). Necessity entrepreneurship and competitive strategy. *Small Business Economics*, 44(1), 37-54.
- Bonnet, J., Brau, T., Cussy, P., & Auray, S. (2008). The entrepreneurial decision-making: a complex choice where taste, risk, endowments, necessity, opportunity, personal traits and behaviour matter (No. 200801). Center for Research in Economics and Management (CREM), University of Rennes 1, University of Caen and CNRS.
- Brockhaus, R.H.(1980). Risk taking propensity of entrepreneurs. *Academy of management journal*, 23(3), 509-520
- Buda, B. (1965). *A szerep fogalma a szociálpszichológiában*. Szociálpszichológia TKkiadó, Budapest.

- Cardon, M. S., & Kirk, C. P. (2015). Entrepreneurial passion as mediator of the self-efficacy to persistence relationship. *Entrepreneurship theory and practice*, 39(5), 1027-1050
- Carland, J. W., Hoy, F., Boulton, W. R., Carland, J. A. C. (1984) Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization *Academy of Management Review* 9(2), 354-359
- Chamorro-Premuzic, T., & Furnham, A. (2010). *The psychology of personnel selection*. Cambridge, MA: Cambridge University Press
- Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2010). *The leadership pipeline: How to build the leadership powered company* (Vol. 391). John Wiley & Sons.
- Cornelissen, J. P., & Clarke, J. S. (2010). Imagining and rationalizing opportunities: Inductive reasoning and the creation and justification of new ventures. *The Academy of Management Review*, 35(4) 539-557.
- Cronqvist, H., & Siegel, S. (2014). The genetics of investment biases. *Journal of Financial Economics*, 113(2), 215-234.
- Cuervo, Á., Ribeiro, D., & Roig, S. (2007). *Entrepreneurship: Concepts, Theory and Perspective*. Introduction. In *Entrepreneurship: Concepts, Theory and Perspective* (1-20). Springer Berlin.
- Dabkowski, A. P. (2011). *Entrepreneurship and Economic Growth: An Investigation into the Relationship between Entrepreneurship and Total Factor Productivity Growth in the EU*.
- Davidsson, P., & Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of business venturing*, 18(3), 301-331.
- De Ávila, L. A. C., Oliveira, A. S., Ávila, J. R. D. M. S., & Malaquias, R. F. (2016). Behavioral Biases in Investors' Decision: Studies Review from 2006-2015. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, 6(2), 112.
- Drucker, P. F. (1991) *A hatékony vezető*. Park kiadó, Budapest.
- Dyer, J. H., Gregersen, H. B., & Christensen, C. (2008). Entrepreneur behaviors, opportunity recognition, and the origins of innovative ventures. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(4), 317-338.
- Eckhardt, J. T., & Shane, S. A. (2003). Opportunities and entrepreneurship *Journal of management*, 29(3), 333-349.
- Elster, J. (1997). *A társadalom fogaskerekei*. Osiris Könyvkiadó.
- Folta, T. B. (2007). Uncertainty rules the day. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1-2), 97-99.
- Forsyth, D. R. (1990). *Group Dynamics*. Brooks. Cole, Pacific Grove, CA.
- Franke, N., Gruber, M., Harhoff, D., & Henkel, J. (2008). Venture Capitalists' Evaluations of Start-Up Teams: Trade-Offs, Knock-Out Criteria, and the Impact of VC Experience. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(3), 459-483.
- Furnham, A. (2003). Belief in a just world: Research progress over the past decade. *Personality and individual differences*, 34(5), 795-817.
- Gartner, W. B. (1988). "Who is an entrepreneur?" Is the wrong question. *American Journal of Small Business*, 12, 11-32.
- Gerber, M. E. (2007) magyarul: *A vállalkozás mítosza*, Bagolyvár Kiadó, Budapest, 4. kiadás.
- Goffman, E. (1999) *Az én bemutatása a mindennapi életben* Thalassa A- Pólya kiadó Budapest.
- Gray, C. (2002) *Entrepreneurship, resistance to change and growth in small firms*. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(1), 61-72.

- Hahn, D (1979) A vállalat, mint rendszer vezetése 305-323. Bleicher, K. (ed) A szervezet mint rendszer. KJK, Budapest.
- Hámori, B. (2002). Érzelemgazdaságtan: a közgazdasági elemzés kiterjesztése. Kossuth.
- Harpst, G. (2010) Vállalkozásból vállalat. HVG kiadó
- Hellmann, T., & Puri, M. (2002). Venture capital and the professionalization of start-up firms: Empirical evidence. *The journal of finance*, 57(1), 169-197.
- Hewstone, M., Stroebe, W., Codol J-P., & Stephenson, G. M. (2007): Szociálpszichológia. Akadémia.
- Hofstede, G. & Hofstede, G. J. (2008). Kultúrák és Szervezetek: Az elme szoftvere. VHE Kft. Pécs. Eredetileg (2005) *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (Rev.2nd ed.). NYC: McGraw-Hill.
- Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments* (3rd ed.). Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Jensen, M. C. (2008). Tulajdonosok és menedzserek. A vállalatirányítás természete (Theory of the Firm: Governance, Residual Claims, and Organizational Forms). Budapest, Alinea Kiadó.
- Johnson, D. D., Blumstein, D. T., Fowler, J. H., & Haselton, M. G. (2013). The evolution of error: Error management, cognitive constraints, and adaptive decision-making biases. *Trends in ecology & evolution*, 28(8), 474-481.
- Jones, O., & Crompton, H. (2009). Enterprise logic and small firms: a model of authentic entrepreneurial leadership. *Journal of Strategy and Management*, 2(4), 329-351.
- Kotter, J.P. (1990), "What leaders really do", *Harvard Business Review*, 68(3), 103-112.
- Lazear, E. P. (2004). Balanced skills and entrepreneurship. *The American Economic Review*, 94(2), 208-211.
- Leavitt, K., Reynolds, S. J., Barnes, C. M., Schilpzand, P., & Hannah, S. T. (2012). Different hats, different obligations: Plural occupational identities and situated moral judgments. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1316-1333.
- Leutner, F., Ahmetoglu, G., Akhtar, R., & Chamorro-Premuzic, T. (2014). The relationship between the entrepreneurial personality and the Big Five personality traits. *Personality and individual differences*, 63, 58-63.
- Linton, R. (1945). The cultural background of personality.
- Mathias, B. D., & Williams, D. W. (2017). The impact of role identities on entrepreneurs' evaluation and selection of opportunities. *Journal of Management*, 43(3) 892-918
- McKenzie, B., Ugbah, S. D., & Smothers, N. (2007). "Who Is an Entrepreneur?" Is It Still the Wrong Question?. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 13(1), 23.
- Merton, R. K. (1957). Priorities in scientific discovery: a chapter in the sociology of science. *American sociological review*, 22(6), 635-659.
- Miner, J. B. (1996). *The 4 routes to entrepreneurial success*. Berrett-Koehler Publishers.
- Minniti, M., & Bygrave, W. (2001). A dynamic model of entrepreneurial learning. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(3) 5-16.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1982). Tracking strategy in an entrepreneurial firm. *Academy of management journal*, 25(3), 465-499.
- Moreno, J.L. & Moreno, Z. (1969) Szociometria és Mikroszociológia 87-97. In: Pataki, F (ed) *Csoportlélektan Gondolat*
- Németh, G. (2017) Vállalkozók egyes magatartásmintáztatának kognitív megközelítése. SZIE

- Obschonka, M., Hakkarainen, K., Lonka, K., & Salmela-Aro, K. (2017). Entrepreneurship as a twenty-first century skill: entrepreneurial alertness and intention in the transition to adulthood. *Small Business Economics*, 48(3), 487-501.
- Rappaport, A. (2002). A tulajdonosi érték. Budapest, Alinea Kiadó.
- Rauch, A., & Frese, M. (2000). Psychological approaches to entrepreneurial success: A general model and an overview of findings. *International review of industrial and organizational psychology*, 15, 101-142.
- Renko, M., El Tarabishy, A., Carsrud, A. L., & Brännback, M. (2015). Understanding and measuring entrepreneurial leadership style. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 54-74.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of management Review*, 26(2), 243-263.
- Sarasvathy, S. D., Dew, N., Velamuri, S. R., & Venkataraman, S. (2003). Three views of entrepreneurial opportunity. 141-160. In Acs&Audretsch (eds) *Handbook of entrepreneurship research*.
- Schumpeter, J. A. (1980) A gazdasági fejlődés elmélete. KJK eredetileg: *Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge, MA 1934.
- Scitovsky, T. (1990) Az örömtelen gazdaság. KJK
- Shane, S.A. & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Smith, E. R., & Semin, G. R. (2004). Socially situated cognition: Cognition in its social context. *Advances in experimental social psychology*, 36, 53-117.
- Smith, E. R., & Semin, G. R. (2007). Situated social cognition. *Current Directions in Psychological Science*, 16(3), 132-135.
- Storey, D. J. (2016). *Understanding the small business sector*. Routledge.
- Szirmai, P. & Németh, G (2005) A vállalkozói magatartások (Characteristics of Business Behaviour... when development is needed). 49-54. MABEC Conference book
- Taleb, N. N. (2012). A fekete hattyú: avagy a legváratlanabb hatás. *Gondolat*.
- Thaler, R. H. (1980). Toward a positive theory of consumer choice. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 1(1), 39-60.
- Tyebjee, T. T., & Bruno, A. V. (1984). A model of venture capitalist investment activity. *Management science*, 30(9), 1051-1066.
- Urban, B. (2010). *Frontiers in entrepreneurship*. London: Springer.
- Wennekers, S., & Thurik, R. (1999). Linking entrepreneurship and economic growth. *Small business economics*, 13(1), 27-56.
- Whiteman, W. E. (1998). *Training and Educating Army Officers for the 21st Century: Implications for the United States Military Academy*. Army War Coll. Carlisle Barracks PA.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of business venturing*, 20(1), 71-91.
- Zacharakis, A. L., & Meyer, G. D. (2000). The potential of actuarial decision models: can they improve the venture capital investment decision?. *Journal of Business Venturing*, 15(4), 323-346.
- Zaleznik, A.(1977). Managers and Leaders: Are They Different? *Harvard Business Review* 55,67-78.
- Zhao, H., & Seibert, S. E. (2006). The Big Five Personality Dimensions and Entrepreneurial Status: A Meta-Analytical Review. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 259-271.

# A SZOCIO-EMOCIONÁLIS VAGYON ÉS A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK FENNTARTHATÓSÁGÁNAK ÖSSZEFÜGGÉSRENDSZERE

*THE RELATIONS OF THE SOCIOEMOTIONAL WEALTH AND THE  
FAMILY BUSINESSES' SUSTAINABILITY*

**NÉMETH KRISZTINA**

adjunktus/assistant professor

Budapesti Gazdasági Egyetem Pénzügyi és Számviteli Kar/Budapest Business  
School Faculty of Finance and Accountancy

Budapest

nemeth.krisztina2@uni-bge.hu

**NÉMETH SZILÁRD**

adjunktus/assistant professor

Budapesti Gazdasági Egyetem Pénzügyi és Számviteli Kar/Budapest Business  
School Faculty of Finance and Accountancy

Budapest

nemeth.szilard@uni-bge.hu

## **ABSTRACT**

The socioemotional wealth (SEW) is one of the concepts in theoretical literature dealing with family businesses which has a rather short past, however, as for the general approach this means one of the promising directions of the future researches in all analyses of performance, company evaluation, diversification, social responsibility, venturing and the given concept with family business in the focus (Sciascia, Mazzola 2014). Our empirical research focused on the factors of the socioemotional wealth and the family business performance of the surveyed family firms. The main research question of this paper is which factors of socioemotional wealth can increase and decrease the financial perform of the family businesses. Based on the statistical analysis of the sample we can conclude that analyzing the elements of the “emotional load” forming the family businesses’ specific internal energy level as opposed to the nonfamily businesses in relation to the performance indicators there is a moderately strong, positive correlation between profitability.

## **1. Bevezetés - A családi vállalkozás szocio-emocionális vagyonának megközelítései, mérési skálái**

A szocio-emocionális vagyon az egyik olyan koncepció a családi vállalkozásokkal foglalkozó elméleti irodalomban, amely meglehetősen rövid múltra tekint vissza, viszont az általános megközelítés szerint a jövőbeli kutatások egyik ígéretes irányát jelenti mind a teljesítmény-, mind a vállalatértékelés és a diverzifikáció, mind a társadalmi felelősségvállalás, továbbá a venturing és az érintett szemlélet családi vállalkozás fókuszú vizsgálataiban (Romero, Ramírez 2016, Zellweger, Dehlen 2011).

A SEW koncepció első definíciója 2007-ben (Gómez Meija et al.) a család érzelmi igényeit hangsúlyozta, amely kiteljesedhet egyrészt az identitásban, a családi befolyás-gyakorlásban, valamint a család dinasztikus fennmaradása iránti elköteleződésben. A fogalom átdolgozására 2008-ban került sor, amikor (Zellweger, Astrachan 2008) a vállalkozás értékének azon részével azonosították, amely pénzügyileg, objektíven nem magyarázható, és az alábbi tényezőknek köszönhető: családi név, családi értékek, családi kontrol, etikus és hosszú távú foglalkoztatás; bensőséges kultúra, a családi vállalkozás társadalmi tőkéje megőrzése iránti mély elköteleződés; a dinasztikus vagyonátruházás vágya; a családi életmód; a vérségi kapcsolatok miatt felmerülő családi elköteleződés, önzetlenség a családtagok részéről a vállalkozás érdekében tett erőfeszítéseket illetően.

Cruz et al. (2012) megfogalmazása szerint a szocio-emocionális-vagyon egy kvázi érzelmi adottság, amely a rokon kapcsolatokból adódóan a családi vállalkozás elválaszthatatlan része, amely képes a családi vállalkozás teljesítményalakulását befolyásolni. Berrone et al. (2012) SEW értelmezése szerint ez a családi vállalkozásokat a nem családi vállalkozásoktól megkülönböztető alapvető tényező, amely a családi vállalkozás egész magatartásbeli sajátosságait magában hordozza. A téma empirikus vonatkozásainak felélénkülése érdekében megalkották a SEW mérési rendszerét, 5 dimenzióba (FIBER-skála) sűrítve azt. A SEW mérésére kidolgozott FIBER-skála öt dimenziója: F - családi befolyás és ellenőrzés, I – családtagok céggel való identifikációja, B – szociális kötelek, E – családtagok érzelmi kötődése, R – a családi kötelek dinasztikus öröklés révén történő megújítása (Berrone et al 2012).

A FIBER-skála empirikus validálását német és osztrák családi vállalkozások bevonásával (n=216) Hauck et al (2016) végezte el. Javaslatként az adatgyűjtés nehézségeire és a SEW definícióhoz való illeszkedésre hivatkozva egy rövidített változatát dolgozták ki az említett szerzők a FIBER-skálának REI-skála néven,



amely gyakorlatilag a FIBER skála azon három elemét foglalja magában, amely a szerzők szerint leginkább tükrözi a család érzelmi adottságait, azaz része:

- a transzgenerációs vízió és a dinasztikus tulajdonosi pozíciók megtartása, a családi értékek, hagyományok családon belüli átadása és konzerválása iránti igény (R);
- a családtagok közötti szoros érzelmi szálak (E); valamint
- a család és a vállalkozás közötti szoros összefonódást jelképező kohézió, biztonság és ennek az identitásra gyakorolt hatása (I).

A saját kutatási modellben a szocio-emocionális vagy átfogóbb és teljeskörű megismerése érdekében nem a szűkített, hanem az eredeti modellt vesszük kiindulópontnak, annak módosított változatát alkalmazva a lekérdőzés során.

## 2. A primer kutatás módszertana

Jelen cikk alapját egy 2016. október 10. és 2016. december 15. közötti online kérdőíves lekérdőzés képezi, amely – a Bisnode HBI adatbázisából leszűrésre került véletlen mintavétellel – 3745 email címmel bíró KKV méretkategóriába eső vállalat bevonásával zajlott. A saját kutatási kérdőív, amely 39 kérdést tartalmazott, az alábbi kérdésköröket érintette:

- Cégdemográfiai adatok (cég neve, székhelye, alapítás éve, tulajdonosi háttér, tevékenységi kör, alkalmazotti létszám);
- Familiness – családi tulajdonlás, működtetés sajátosságai (vállalkozás generációs összetétele, családi életciklus, családi és üzleti célok, családi vállalatvezetésben alkalmazott eszközök ismertsége és használata, előd/utód szerepe a családi vállalkozás döntési folyamataiban, családi jelenlétből fakadó erőforrások);
- Professzionalizáció mértéke, megjelenése a családi vállalkozásban (üzleti célok rendszere, a vállalkozás értékrendje, az alkalmazott stratégiai és operatív döntéstámogató módszerek, formalizált menedzsment rendszerek, kooperáció-nyitottság manifesztációja);
- Nemzetköziesedés helye, szerepe a vállalat működésében (export, import, licenc, export-relációk, export-értékesítés aránya);
- Innováció (innovációs potenciál, stratégia, innovációs teljesítmény az elmúlt 4 évben).

A kérdőívet 195 vállalkozás töltötte ki teljeskörűen. A megkérdezett vállalkozások cégdemográfiai jellemzői közül az alábbiakat tartjuk relevánsnak a kutatási kérdések, előfeltevések tesztelése vonatkozásában:

A vállalkozások tulajdonosi hátterének elemzése kapcsán – amennyiben a családi befolyást, mint dichotóm változót kezeljük – a családi tulajdonban lévők aránya 65%, míg a nem családi tulajdonban lévő vállalkozások aránya 35%.

Családi vállalkozás alatt azt a vállalkozást értettük, amelynél az alábbi öt elemű kritériumrendszerből legalább kettő teljesül:

- Egy család kezében van legalább a tulajdonhányad 50%-a.
- Több család kezében van legalább a tulajdonhányad 50%-a.
- A családtagok egy csoportja gyakorolja a vállalkozás feletti kontrollt.
- A család legalább egy tagja részt vesz a cég menedzsmentjében, illetve az ügyvezetésben.
- A család legalább két tagja közreműködik a cégben vezetőként, tanácsadóként, alkalmazottként.

A válaszadók 75%-a alapítóként, 17%-a független féltől való vásárlás útján, a 3%-a családtagtól való vásárlás útján, míg 5%-a öröklés útján szerezte meg a vállalkozás tulajdonjogát. Amennyiben a mintában szereplő családi vállalkozások (N=127) menedzsmentje alapján vizsgálódunk tovább, akkor megállapítható, hogy az alapítói fázisban lévő első generációs vállalkozások (40%) vannak jelen legnagyobb arányban a mintában, de szerepelnek a válaszadók között családon belüli vezetői szerepátadáson (utódláson) átesett vállalkozások (35%) mellett vállalaton belül kinevelt alkalmazottak által (19%) és vállalaton kívülről érkezett professzionális vezetők által irányított családi cégek is (6%).

### 3. Kutatási eredmények

Ebben a fejezetben az előfeltevések, azok tesztelésének módszertana, valamint a kapott eredmények kerülnek ismertetésre. Az általunk vizsgált első előfeltevés a következő:

P1. Az első generációs családi vállalkozások szocio-emocionális vagyona eltér a többgenerációs családi vállalkozások által képviselt vagyontól.

A szocio-emocionális tőke a családi vállalkozásokkal kapcsolatos kutatási irányok egyik legkevésbé kidolgozott és feltárt vetülete. A szocio-emocionális vagyon mérésére Magyarországon még nem irányult primerkutatás, így a kutatás új és újszerű eredményeket ígért. A családi vállalkozások szocio-emocionális vagyónának mérésére 24 változót alkalmaztunk (1. melléklet), melyek mindegyike metrikus változó volt (hétfokozatú Likert-skála). A változókat a további elemezhetőség érdekében faktorelemzés segítségével redukáltuk kevesebb számú változóba.

A saját SEW-faktormodellben a társadalmi tőke szofisztikálása történt meg, ugyanis külön faktorban szerepel a mikro/mezo és a makrokörnyezeti érintettekkel kialakított kapcsolati- és bizalmi tőke. A család dinasztikus öröklése tényező két külön faktorban jelenik meg, ami jól tükrözi a családon belüli átadás sikerfeltételeit, azaz az utód felkészítésével kapcsolatos feladatokat és kötelezettségeket, másrészt a tudatos, hosszú távú tervezés, a stratégiaalkotás relevanciáját.

A családi harmónia és a családi vállalkozással kapcsolatos önazonosság egy faktorban testesült meg, amely így még jobban képviselheti azt a meggyőződést, hogy a harmónia forrása a családi vállalkozásban gyökerezik, és annak egy fontos táplálója is lehet. A P1. előfeltevés tesztelését varianciaanalízis útján végeztük el.

A kérdőívet kitöltő, alapítói fázisba tartozó ún. one-man show, illetve anyapa típusú vagy testvéri szövetség formájában működő első generációs családi vállalkozások esetén a felmérés magasabb átlagokat mutat a családi kötődés (harmónia), valamint a társadalmi tőke vonatkozásában, azaz az utódok bevonásával összefüggésben ezek a dimenziók jelentik a legkevésbé zökkenőmentesen konzerválható és átörökíthető tényezőket.

A többgenerációs menedzsmenttel bíró vállalkozások esetében a SEW általunk azonosított faktorai közül a belső szociális kötődés, a családi stratégiai irányultság és a családi hagyományok bizonyultak kvázi erősebbnek

A szocio-emocionális vagy a családi vállalkozás hosszú távú fennmaradásának egyik fontos dimenzióját képezi, és ennek egyik centrális fogalma a társadalmi tudás (Makó et al, 2016), amelynek generációról generációra történő átörökítése, azaz hatékony kommunikációs csatornákon, informális úton történő átadása kritikus fontosságú. A vizsgálat alapján azonban erre a jövőben nagyobb hangsúlyt kellene helyezni, hiszen a többgenerációs családi cégek egyrészt ebben maradnak el az elsőgenerációs családi vállalkozásoktól, így mind a családi vállalkozás fókuszú képzésekben erőteljesebben kellene a társadalmi tőke átadásának lehetséges stratégiáit és taktikáit tárgyalni, másrészt a gazdaságpolitika is fel kellene, hogy ismerje a családi vállalkozások nemzetgazdasági jelentőségét és átvállalni a generációs átadás családi vállalkozásokra nehezedő terheit. A másik kritikus szocio-emocionális tényező a családi harmónia, amely a kutatási eredményeink alapján a család komplexitásának növekedésével csökken.

A második előfeltevést az alábbiak szerint fogalmaztuk meg:

P2. A szocio-emocionális vagy a családi vállalkozások teljesítménye összefügg.

A családi vállalkozások szocio-emocionális vagyánát az elvégzett faktoranalízis alapján a következő faktorokkal és a regressziós módszerrel meghatározott faktorszórákkal fejeztük ki a vizsgálatban:

- SEW\_F1: Intern szociális kötődés
- SEW\_F2: Extern szociális kötődés
- SEW\_F3: Család érzelmi kötődése
- SEW\_F4: Családi stratégia
- SEW\_F5: Alapítói értékek és hagyományok

Az előfeltevés tesztelése korreláció-számítás segítségével történt, amelybe az öt SEW-faktor mellett teljesítményindikátorok (jövedelmezőségi mutatók, növekedési indikátorok és az innovációs aktivitás) kerültek bevonásra. A

jövedelmezőségi mutatókat és a növekedési indikátorokat a cégnevet felvállaló vállalkozások esetében a cégek éves beszámolói és egyszerűsített éves beszámolói alapján számszerűsítettük a 2015-ös üzleti évre. Az átlagos eszköz bővülés a mérlegfőösszeg változások mértani átlaga, az átlagos árbevétel-növekedés az árbevétel-változások mértani átlaga a 2011-2015 közötti időszaki adatok alapján. Az innovációs teljesítmény összevont mérésére az ún. Innov\_aktivitás (2012-2015) változót hoztuk létre: Az egyes innovációs output-elemeket az Oslo Kézikönyv szerint értelmezve külön-külön, dummyzva rögzítettük az SPSS-ben. Egy új változóban összevontuk az említett 12 innovációs teljesítményt kifejező változót és az így kapott változó standardizálásával hoztuk létre az Innov\_aktivitás (2012-2015) mutatót. A Pearson-féle korrelációs együtthatók az alábbi metszetekben mutatnak statisztikailag szignifikáns kapcsolatot.

1. táblázat: Korrelációs együtthatók – SEW kontra vállalati teljesítmény  
Table 1. Correlations between SEW and corporate performance

MEGNEVEZÉS	SEW_F1	SEW_F2	SEW_F3	SEW_F4	SEW_F5
ROA		0,247			
ROI		0,232			
ROE					
Átlagos eszköz-növekedési ütem			0,261		
Átlagos árbevétel-növekedési ütem					- 0,292
Innovációs teljesítmény					

Forrás: Saját kutatás

Az elvégzett korreláció-elemzés alapján következtetésként levonható, hogy a családi vállalkozások sajátos belső energia-szintjét képező, a nem családi vállalkozásokhoz képest megmutatózó „érzelmi töltet” elemeit a teljesítményindikátorokkal összefüggésben vizsgálva a jövedelmezőség (eszköz- és tőkearányos jövedelmezőség) és a családi vállalkozás külső érintettekkel összefüggésben kialakult szociális kötődése (társadalmi tőke) kapcsán, közepesen erős, pozitív irányú kapcsolat mutatható ki, ami igazolja azt a nézetet, miszerint a családi vállalkozás egyik legfontosabb tőkeleme a társadalmi kapcsolataiban gyökerezik (Makó et al, 2016).

A növekedési indikátorok és a szocio-emocionális vagyon egyes dimenziói kapcsán változatos irányú kapcsolatokat tárt fel az elemzés. A család érzelmi biztonsága, a családi harmónia és a vállalkozás mérlegfőösszegének növekedése között közepesen erős pozitív kapcsolat mutatható ki. A kutatási eredmény összecseng a nemzetközi előzménykutatásokkal (Cassia et al, 2011 és 2012), amelyek megállapították és empirikusan igazolták, hogy a családtagok közötti összhang, a nyílt kommunikáció és a közös családi értékek iránti elköteleződés javítja a vállalatok teljesítményét.

Az alapító által képviselt értékek, hagyományok és az árbevétel átlagos növekedési üteme között közepesen erős, negatív irányú kapcsolat figyelhető meg a mintában szereplő vállalkozások esetében, azaz az alapító konzervativizmusa, hagyománytisztelete, a „mi mindig így csináltuk” álláspont az érett korban lévő vállalkozások életében a növekedés gátja lehet, ahogyan a Dodero-féle (2010) elméleti növekedési modellben ez szerepel is. Az utódok bevonása a családi vállalkozásokba a megújulás és a növekedés motorja lehet.

Az innovációs teljesítmény és a SEW faktorok között nincs statisztikailag kimutatható kapcsolat, azaz a családi vállalkozásokban rejlő szocio-emocionális vagyon nem befolyásolja közvetlenül az innovációs aktivitást.

#### 4. Összegzés

A szocio-emocionális vagyon felfogás és elmélet meglehetősen új terület a családi vállalkozások kutatásában. A cikkben 24 itemmel, változóval mértük a család szocio-emocionális vagyonát, amelyet faktoranalízissel öt faktorra redukáltunk. Az öt faktor közül kettő esetében (belső szociális kapcsolatok és külső szociális kötődés) nem mutatott az F-próba szignifikáns különbséget az eltérő menedzsmentszerkezetű családi vállalkozások esetében. A kategóriaátlagokat megvizsgálva az az eredmény született, hogy a mintában lévő alapítói fázisban lévő családi vállalkozások a családi kötődés (harmónia) és a külső szociális kötődés faktorok kapcsán rendelkeznek többlettel, míg a család stratégiai elköteleződése, a belső szociális kötődés és a családi értékek (alapítói örökség) terén a multigenerációs családi cégek bírnak többlettel, azaz a szocio-emocionális vagyon képes változni, gyarapodni generációról generációra.

A családi vállalkozások megkülönböztető versenyelőnyének tekintett és titulált familiness, illetve F-faktor és a szocio-emocionális vagyon, amely egyfajta családi kód, lemásolhatatlan, egyedi, utánozhatatlan eleme a családi cégek működési modelljének, a lefolytatott kutatás szerint amellet, hogy létezik, a családi vállalkozás teljesítményére is kihat. A külső szociális kötődés faktor a jövedelmezőségi mutatókkal mutatott közepes, pozitív irányú kapcsolatot, a családi harmónia és érzelmi kötődés az átlagos eszköznövekedés ütemével mutatott közepes, pozitív irányú korrelációs kapcsolatot, míg az alapítói értékek és hagyományok faktor volt az egyetlen faktor, amely negatív irányú, közepes kapcsolatot mutatott az árbevétel-növekedés ütemével.

Természetesen jelen kutatás nem csak nívumaival, hanem korlátaival együtt ítélnélhető meg teljeskörűen és objektíven. Jelen kutatás korlátai között mindenképpen említhető, hogy az online-kérdőíves felmérés eredményei nem reprezentatív minta alapján levont következtetések, így a mintára érvényes megállapításokat egy nagyobb, reprezentatív családi vállalati minta alapján a továbbiakban érdemesnek tartom kutatni, jelen megállapításokat pedig a mintában szereplő vállalkozások esetében tartjuk érvényesnek.

## MELLÉKLET

### 1. melléklet: A rotált faktorsúlymátrix

#### Attachment 1. Correlations between SEW and corporate performance

ROTATED COMPONENT MATRIX <sup>A</sup>	Component				
	1	2	3	4	5
Etikai értékek	,867	1. faktor: szervezeti tőke (intern szociális kötődés)			
Személyes értékek	,862				
Érzelmi értékek	,782				
Ügyfelekkel, beszállítókkal, alkalmazottakkal kialakított bizalmi kapcsolat	,645				
Munkahelyi értékek	,571				
Gondoskodó, „paternalista” vezetési stílus, ahol az alkalmazottak kvázi családtagnak tekintik magukat	,539				
A család részéről tanúsított elhivatottság következtében az alkalmazottakban kialakult mély elköteleződés	,515				
Lokális értékek		,834	2. faktor: társadalmi tőke (extern szociális kötődés)		
Relációs értékek		,681			
Mecénási értékek		,675			
Erőteljes társadalomtudat, amely a helyi társadalom és közösség életében való őszinte részvétel formájában		,661			
Közösségi értékek		,625			
Oktatási értékek		,561			
A család humán tőkájének növelése (családtagok képzése, továbbképzése).			,774	3. faktor: család emocionális kötődése (egymáshoz és a vállalkozáshoz)	
Családi harmónia fenntartása.			,760		

A család hírnevének, társadalmi elismertségének, megbecsülésének erősítése.			,693		
A családi vállalkozáson belül családi harmónia és egység jellemző.			,691		
A következő generációk felkészítése az utódlásra.			,638		
Család jólétének biztosítása			,558		
A család részt vesz a vállalat fejlesztési stratégiájának kidolgozásában.				,906	4. faktor: családi stratégia
A családtagok segítenek menedzselni a változási folyamatokat és támogatják az új stratégiai irányokat.				,796	
Hosszú távon át érvényesülő, generációkon átívelő hatások, hagyományok, amelyek az alapító személyéhez kötődnek.					5. faktor: Alapító öröksége (értékek és hagyományok)
A család által vallott értékek, erkölcsi minták és etikus magatartás.					,878
					,590
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. a. Rotation converged in 7 iterations.					

Forrás: Saját kutatás

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Berrone, P., Cruz, C., Gómez-Mejía, L. R. (2012): Socioemotional wealth in family firms theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. In: Family Business Review Vol. 25, No. 3. (pp. 258–279.)
- Cassia, L., De Massis, A., Pizzurno, E. (2011): An exploratory investigation on NPD in small family businesses from Northern Italy. In: International Journal of Business, Management and Social Science Vol. 2, No. 2. (pp. 1–14.)
- Cassia, L., De Massis, A., Pizzurno, E. (2012): Strategic innovation and new product development in family firms, An empirically grounded theoretical framework. In: International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research Vol. 18, No. 2. (pp. 198–232.)
- Cruz, C., Justo, R., De Castro, J. O. (2012): Does family employment enhance SMEs performance? Integrating Socioemotional Wealth and family embeddedness perspectives. In: Journal of Business Venturing Vol. 27, No. 1. (pp. 62-76.)

- Dodero, S. (2010): El ciclo de vida de las empresas familiares, Letöltve: 2017. május 15. Letöltés helye: [http://www.ucema.edu.ar/cimei-base/download/research/63\\_Dodero.pdf](http://www.ucema.edu.ar/cimei-base/download/research/63_Dodero.pdf)
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T. & Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., Moyano-Fuentes, J. (2007): Socioemotional wealth and business risks in family controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. In: *Administrative Science Quarterly* Vol. 52, No. 1. (pp. 106–137.)
- Hauck, J., Suess-Reyes, J., Beck, S. & Prügl, R., Frank, H. (2016): Measuring sociomotional wealth in family-owned and –managed firms: A validation and short form of the FIBER Scale. In: *Journal of Family Business Strategy* Vol. 7, No. 1. (pp. 133-148.)
- Makó, Cs. & Csizmadia, P. & Heidrich, B. (2016): Succession in the family business: need to transfer the socio-emotional wealth (SEW). In: *Budapest Management Review* Vol. 47, No. 11. (pp. 16-29.)
- Romero, M. J. M., Ramírez, A. A. R. (2016): SEW: Looking for a definition and controversial issues. In: *European Journal of Family Business* Vol. 6, No. 3. (pp. 1-9.)
- Sciascia, S., Mazzola, P., Kellermanns, F. W. (2014): Family management and profitability in private family-owned firms: Introducing generational stage and the socio-emotional wealth perspective. In: *Journal of Family Business Strategy* Vol. 5, No. 2. (pp. 131–137.)
- Zellweger, T. M. & Astrachan, J. H. (2008). On the Emotional Value of owning a firm. In: *Family Business Review* Vol. 21, No. 4. (pp. 347-363.)
- Zellweger, T. M. & Dehlen, T. (2011). Value is in the eye of the owner: Affect infusion and Socioemotional Wealth among family firm owners. In: *Family Business Review* Vol. 25, No. 3. (pp. 280-297.)



# A KONTROLLING SZEREPE ÉS FŐBB KIHÍVÁSAI A JELENLEGI MAGYAR KÖZSZFÉRÁBAN

## *THE ROLE OF CONTROLLING AND MAIN CHALLENGES IN THE PRESENT HUNGARIAN PUBLIC AND NON-PROFIT SECTOR*

**NOVOSZÁTH PÉTER**

egyetemi docens/associate professor

Nemzeti Közszolgálati Egyetem/National University of Public Service

Közpénzügyi Kutatóintézet/Public Finance Research Institute

Budapest

Novoszath.Peter@uni-nke.hu

### *ABSTRACT*

Creating and applying control systems in the Hungarian public sphere has a managerial need. It is a fundamental social interest that the public institution system produces as much social value as service at a lower cost. Efficiency is therefore one of the fundamental aspects of administrative planning, management and retrieval. In order to address outstanding problems, the first step is always to be done by the public sphere and the state, wherever it is, whatever the level. In the Hungarian public sphere, enterprises should also develop a similarly uniform control system and allow management information and knowledge to be shared in order to create a real efficiency competition between the organs. The aim of this study is to present the main challenges of controlling in the present Hungarian public sector based on the examination of domestic controlling concepts and practices.

### **1. Bevezetés**

A közigazgatás döntései a legellenőrzöttebb döntések az egész világon. Több állami szervezet hivatott erre az ellenőrzésre. Az ellenőrzések korábban minden esetben egy befejezett közigazgatási aktust követően történtek. Így az ellenőrzés már csak azt tudta megállapítani, hogy a döntés helyes volt vagy sem. A 2011. évi törvényi változások lehetővé tették, hogy nem csak a közigazgatási döntések utólagos ellenőrzésére legyen lehetőség, hanem a közigazgatási folyamat teljes egészében, a kezdetektől a befejezésig – a jogszerűség, a szakmai követelményeknek megfelelő eljárás – ellenőrizhető legyen. A kontrolling nem pusztán egy folyamat elemeinek – működés közbeni – ellenőrzését jelenti. A kontrolling tulajdonképpen egy pontosan meghatározott folyamat, tudatos – csak az adott folyamat eredményes működése szempontjából lényeges, előre meghatározott pontjain történő – adatgyűjtés, elemzés és szükség esetén beavatkozás – korrigálás a folyamat menetébe (Bajor 2017).

A magyar Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia a kontrollíngot az alábbi módon definiálja: „a kontrollíng rendszeres, a szervezeti tevékenységet átfogóan ellenőrző és korrekciókra javaslatokat tevő vezetői tanácsadói tevékenység. Általa a vezető számára szakmai előkészített javaslatokat kap, amelyekből ő kiválaszthatja és végrehajthatja azt a változatot, amelyik a legmarkánsabb társadalmi igényre ad választ. Kontrollíng rendszerek létrehozatalára a közigazgatás számos ágazatában már most megvan a vezetői igény” (Miniszterelnökség 2015:9). E stratégiában, amelyet a Kormány az 1454/2017. (VII.14.) Korm. határozatával hagyott jóvá és rendelt el az abban foglaltak végrehajtását, kiemelt feladatként szerepel benne komplex vezetői kontrollíng rendszerek felépítése. „Annak érdekében, hogy a vezetők egyre megalapozottabb döntéseket hozhassanak, növekedjen a közigazgatás önjavító képessége, több ágazatban tervezik kontrollíng rendszer bevezetését. A komplex kontrollíng előkészíti a vezetés számára a döntési alternatívákat, bemutatja azok várható hatásait, és megtervezi a meghozandó döntések legalkalmasabb mérésének módszereit, mutatószámait. A döntés előkészítésben a bázis alapú, ill. fedezet alapú gondolkodásról az eredményalapú irányítási megközelítésekre kell áttérni. A kontrollíng rendszerek kiépítése alapvetően az ágazatok feladata, hiszen a komplex vezetői döntés előkészítési tevékenységnek követnie kell az adott szakterület sajátosságait. Az egyenletes közigazgatási mérési minőség elérése, valamint az adatok összehasonlíthatósága, országos összesíthetősége érdekében azonban szükség van egy, az egész közigazgatásra érvényes mérési rendszer kidolgozására is. Ebben meg kell határozni a minimálisan mérendő indikátorokat, mérésük módszertanát, az adattárolás struktúráját, az adatok központi rendszerbe küldésének útját, valamint feldolgozásuk minimális szempontjait. A központi közigazgatási mérési rendszer kidolgozásába a közigazgatásért felelős minisztériumot, a Nemzeti Közszolgálati Egyetemet és az országos statisztikai összesítést végző szervezet is be kell vonni. Kontrollíng támogatott tervezési rendszer kerül bevezetésre például az egészségügyi és a köznevelési vertikumban, valamint a felsőoktatás területén. Ezekben a területeken fokozatosan teremődnek meg a feladatfinanszírozás bevezetésének feltételei is. Minőségi váltást jelenthet a közpénzek felhasználása terén, ha a finanszírozás címzettjei nem az egyes intézmények lesznek, hanem elsősorban az ellátott feladatok” (Miniszterelnökség 2015:35-36). A területi államigazgatási vertikumban – a közigazgatás más területeihez hasonlóan – egységes kontrollíng rendszert kell kiépíteni, valamint lehetővé kell tenni a vezetői információ- és tudásmegosztást annak érdekében, hogy a szervek között valódi hatékonysági verseny alakulhasson ki (Miniszterelnökség 2015:50).

Kárpáti József a következőket írta a Közigazgatási kontrollíngról írott doktori értekezésében: „Legnagyobb megdöbbenésemnek az adott okot, amikor kézbe vettem a 2009-ben megjelent „A közpénzügyek nagy kézikönyve” (Zugyel 2009) című, rendkívül jól összerakott és terjedelmes könyvet. Ebben a komprehenzív, 1103 oldalas magyar közpénzügyi tudástárban, a kontrollíng közigazgatási

folyamatokra történő alkalmazása pontosan 3 (azaz három) oldalt kapott, az 1100-ik oldaltól az 1103-ik oldalig” (Kárpáti 2013:11).

Mindenesetre a Kárpáti József által a doktori értekezésében felvázolt helyzet, azóta sem változott. Például a Prof. Lentner Csaba a közpénzügyekről 2013-ban kiadott grand opusában a „Közpénzügyek és államháztartástan” (Lentner 2013) című rendkívül színvonalas és alapos alkotásában sem szerepel még egy mondat sem a közigazgatási kontrollingról, csak az államháztartási ellenőrzésről, a költségvetés tervezésről, a költségvetési rend szerint gazdálkodók számviteli szabályozásáról és azon belül az eredményorientált számvitelről. De itt kell mindjárt leszögeznünk, hogy az államháztartási ellenőrzés, a költségvetés tervezése és az eredményszemléletű számvitel korántsem azonosak a kontrollinggal. Ezen túlmenően kétségtelen az is, hogy egységes közigazgatási kontrollingról a mai napig nem beszélhetünk, és még kevésbé beszélhetünk egységes kontrolling rendszerről a köz- és non-profit szférában, mivel a mai napig nem valósult meg még ilyen. Egyes funkcionális területeken belül (például vagyongazdálkodás, projektmenedzsment, integritás menedzsment), valamint egyes ágazatokban (honvédelem, egészségügy) elindult az egységes szabályozás kialakítása, de a mai napig nem működik a közszférán, a közigazgatáson belül egységes kontrolling rendszer. Máiig nincs olyan közpénzügyekkel, államháztartástannal, pénzügyi joggal foglalkozó szakkönyv, tankönyv, amely a helyén, jelentőségének megfelelően kezelné, tárgyalná a közigazgatási kontrollingot, a kontrollingot egyáltalán a magyar köz- és nonprofit szférában. Ennél nagyobb baj, hogy a magyar köz- és non-profit szektor napi gyakorlatában a kontrolling jelenleg még csupán marginális szerepet játszik. Éppen ezért e cikk legfőbb célja, hogy összegyűjtse, bemutassa azokat a nem kis erőfeszítéseket, intézkedéseket, amelyek ezen a helyzeten kívánnak markánsan változtatni.

## **2. Eredményközpontú költségvetés – eredményszemléletű kontrolling**

A közpénzek elköltése soha semmikor sem lehet öncél. A magyar adófizetők pénzének esetében is fontos, hogy bemutatásra kerüljön a költségvetés elkészítésekor, hogy milyen eredményeket, célokat szeretne elérni a kormány és ezt hogyan fogja mérni. Ezért volt figyelemre méltó változás 2016-ban a korábbi évekhez, mi több évtizedekhez képest, hogy a költségvetés tervezésekor az egyes fejezetgazdáknak a fejezeti indokolásban be kellett mutatnia, hogy a költségvetésből biztosított közpénzekből milyen változásokat terveznek a közfeladatok ellátásában, milyen célokat kívánnak teljesíteni, milyen eredményeket kívánnak elérni, s mindez hogyan befolyásolja az államtól kapott szolgáltatások minőségét, mennyiségét, az ahhoz való hozzáférést, illetve annak változását (Nemzetgazdasági Minisztérium 2016). Ráadásul a célokat, terveket lehetőség szerint számszerűsíteni is kellett, feladat- és teljesítménymutatók, hatékonysági, eredményességi mutatók, célkitűzések bemutatásával, a múltbéli hasonló adatokkal való összevetésben. Ezáltal Magyarország is belépett végre

azon országok sorába, akik, mint például Ausztria eredményközpontú költségvetési menedzsmentet kíván folytatni a jövőben.<sup>2</sup> Mindez azt jelenti, hogy megváltozik a költségvetési menedzsment irányultsága, amely most már nem a közpénzek elköltésére, hanem a specifikus célok teljesítésére és a kitűzött eredmények elérésére fókuszál. Az eredményközpontú költségvetés egy nagyon jó irány, de amint láthattuk, ebben az ügyben sem tavaly, sem idén semmilyen előrelépés sem történt. A 2017-es és a 2018-as költségvetési törvény tervezési körirata ismét, változatlan formában tartalmazta az előírást (Nemzetgazdasági Minisztérium 2017, és 2018). Mivel azok az intézmények, amelyek tavaly és tavalyelőtt következmények nélkül vehették semmibe a köriratnak ezt az előírását, idén, harmadjára még könnyebb szívvel teheték meg ugyanezt. Márpedig teljesítménymutatók nélkül lehetetlen lesz érdemben javítani a közpénzek felhasználásának hatékonyságán. Javasoljuk a költségvetési rendszer fejlesztéséért felelős Pénzügyminisztériumnak megfelelő ösztönző rendszer kialakítását a nemzetközi jó gyakorlatok alapján. (pl. kézenfekvő lenne ezen a téren az osztrák gyakorlat megfelelő adaptálása).

Az államháztartásban az eredmény szemléletű kontrolling alkalmazásának egyik fontos alapját jelenti az eredmény szemléletű számvitelre történő áttérés. A Kormány a közpénzügyi, költségvetési rendszer megújításának részeként 2013. év elején megalkotta az új számviteli kormányrendeletet, amellyel az államháztartás valamennyi szintjén 2014. január 1-jétől bevezetésre került az eredmény szemléletű számviteli rendszer. Az új számviteli rendszer bevezetésének célja a pénzügyi beszámolók áttekinthetőségének fokozása, az elszámoltathatóság biztosítása, a költségvetés tervezésére, az évközi folyamatok mérésére, a döntések alátámasztására hatékonyabb eszközök biztosítása volt. Az eredmény szemléletű számvitelben a gazdasági eseményeket keletkezésükkor a számviteli nyilvántartásokban rögzíteni kell, amellyel javul az elszámoltathatóság, nő az átláthatóság és a döntésekhez megbízhatóbb információk állnak rendelkezésre. Az új számviteli rend szerint a kiadások és bevételek osztályozása az államháztartás minden szintjén egységes, kevesebb, de megbízhatóbb nyilvántartási kötelezettséget tartalmaz. Az eredmény szemléletű számvitel a költségvetési és pénzügyi számvitelt is magában foglalja. A költségvetési számvitel lehetővé teszi a költségvetési folyamatok mérését, a döntések megalapozottságának biztosítását, a pénzügyi számvitel pedig a vagyon és az eredmény mérésére tartalmaz eszközöket. Az új számviteli rend kiküszöböli az államháztartás egészében meglévő halmozódásokat és szabályai a számviteli törvényben (Számv. tv.) foglaltakkal összhangban lévő rendelkezéseket tartalmazzák. Az államháztartás számviteléről szóló kormányrendelet (új Áhsz.) kihirdetésére 2013. január 11-én, a hatályba lépésére 2014. január 1-jén került

---

<sup>2</sup> Lásd erről bővebben Pulay Gyula (2015), valamint Seiwald és Geppel (2013) írását.

sor. A kormányrendelet kihirdetésétől a hatályba lépéséig tartó időszak az új számviteli rendre való áttérés időszaka volt. Ennek keretében a gazdálkodás kontrollkörnyezetének módosítása, továbbá az új számviteli rend működtetését biztosító technikai és humánerőforrás biztosítása vált szükségessé. Az áttéréshez kapcsolódó konkrét könyvviteli feladatok végrehajtásához 2014. szeptemberben kerültek kihirdetésre és ezen a napon léptek hatályba az államháztartás számvitelének 2014. évi megváltozásával kapcsolatos feladatokról szóló NGM rendeletek (36/2013. (IX. 13.) NGM rendelet és a 38/2013. (IX. 19.) NGM rendelet) az államháztartásról szóló törvényben (Áht.) az államháztartásért felelős miniszternek adott felhatalmazás alapján (Benedek et al. 2014). Az Állami Számvevőszék 2014-től a költségvetés végrehajtásának ellenőrzését már a megváltozott számviteli rend szerint végzi, az éves zárszámadások ellenőrzése során (Pongrácz 2015:145).

### **3. Projektmenedzsment kontrolling előtt álló főbb kihívások**

A rég múlt és a közeli múlt projektjeiből az alábbi tipikus hibák rajzolódnak ki. A közbeszerzések során és a szolgáltatási díjra vonatkozó tárgyalásoknál a specifikus szakmai tapasztalatok hiánya. Így az elérhető eredmények, hatékonyságjavulás mértéke jóval kisebb volt az elvárhatónál, sőt több esetben az is előfordult, hogy a projekt megvalósítása után az adott funkció ellátása nem lett hatékonyabb, mint az korábban, a projekt megvalósítása előtt volt. A kockázatok pontatlanul kerültek definiálásra illetve megosztásra emiatt többször előfordult, hogy nem a kockázatokat hatékonyabban kezelő szereplő vállalta az adott kockázatot. A monitoring és a visszacsatolások hiánya miatt az állam számára optimális megoldástól való eltérés nem, vagy csak lassan került felismerésre, illetve korrigálásra. Az előnyök kiaknázása a kockázatok minimalizálása miatt fontos, hogy a projektekre vonatkozó szabályok és követelmények, illetve a projektekkel kapcsolatos szakmai tapasztalatok folyamatosan, gyorsan kommunikálásra kerüljenek az államigazgatáson belül, beleértve az önkormányzatokat is. Ez a múltban, sok esetben egyáltalán nem történt meg (Novoszáth 2018).

Ma már a jelentős állami beruházások finanszírozása több irányból történik, ami az átláthatóságot veszélyezteti. A közpénzből megvalósuló jelentős beruházások esetében számottevőek az integritási kockázatok. Mindez szükségessé teszi a jelentős beruházások projektmenedzsmentjének korszerűsítését azért, hogy a kormányzati projektek tervezhetőbbé, átláthatóbbá és végrehajtásuk megbízhatóbbá, valamint integritástudatosabbá váljon. Egy beruházás túltervezése ugyanolyan káros a költségvetésre, mintha nem költjük el a beruházásra tervezett összegeket. Az ÁSZ módszertani útmutatót készített, amelynek a segítségével a jelentős beruházások megvalósításában érintett szervezetek tételesen meghatározhatják, hogy milyen integritási kontrollokat

célszerű kiépíteni és működtetni a jelentős beruházások esetén jelentkező integritási kockázatok eredményes kezelése érdekében (Görgényi et al. 2016). Az útmutató elkészítéséhez az ÁSZ a nemzetközi gyakorlatot is feltérképezte, amely során kiemelten fókuszált a legkorszerűbb ellenőrzési módszerek és jó gyakorlatok megismerésére. Az integritásirányítási rendszer a projektszervezet immunrendszere, amely ellenállóvá teszi a korrupcióval szemben. Egy projekt integritását számos tényező növeli, amelyek összetett módon támogatják a korrupciós kockázatok megelőzését. Ezért meggyőződésem, hogy a jelentős beruházások projektmenedzsmentjének korszerűsítéséről folytatott viták számos olyan kérdést vethetnek fel, amelyek hazánk jövőbeli jelentős beruházásainak megvalósításában érintett szervezetei számára is fontosak és értékesek lehetnek.

#### **4. Az európai uniós források célzottabbá tétele**

A kormány maga is kimondta, hogy a 2007-2013-as ciklus EU-forrásait ugyan sikerült elkölteni, mint az éves költségvetések során rendelkezésre álló forrásokat, de az elért tényleges eredményekről egyik esetben sem sokat tudunk. A kormány ezen a téren felelős képviselője említette meg egy vele készült interjúban, hogy a források elköltésekor nem a hatékonyság volt a prioritás (Köpönczei 2015). Az alacsony hatékonyságra vonatkozó vélekedést több különböző vizsgálat is megerősíti (pl.: Európai Bizottság 2015; KPMG 2017). Mindez azt támasztja alá, hogy az EU-források jelentős részét nem sikerült megfelelően felhasználni.

Az európai uniós források felhasználásáért felelős hazai kormányzati szervként a Miniszterelnökség a 2015. december 31-jén zárult, 2007-2013-as uniós forrás felhasználási ciklus átfogó hatáselemzésének elkészítésével bízta meg a KPMG Tanácsadó Kft.-t és annak alvállalkozóját a GKI Gazdaságkutató Zrt.-t. Az elemzés célja egy, a támogatási és kifizetési időszak egészét átfogó, minden uniós forrást és ahhoz kapcsolódó hazai fejlesztési programot felölelő, úgynevezett uniós támogatási beavatkozási területek mentén történő hatáselemzés elkészítése volt. Az elemzés fő következtetései az alábbiak voltak (KPMG 2017):

Magyarország az Európai Unióban az elsők között tudta teljes mértékben lekötni a rendelkezésre álló uniós forráskeretet. A kedvezményezettek részére kifizetett mintegy 14 ezermilliárd forint jelentős gazdasági és társadalmi hatásokkal járt Magyarországon: növekedett a GDP, a fogyasztás, a beruházás és a foglalkoztatás, valamint javult az ország külső és belső stabilitása. Az európai uniós források nélkül a vizsgált időszakban a magyar GDP csökkent volna, s Magyarország nem került volna ki a túlzottdeficit-eljárás alól. Ugyanakkor Magyarország versenyképessége a vizsgált időszakban romlott, a nemzetközi összehasonlításban magas egy főre jutó forrásallokáció ellenére nem sikerült lépést tartani a régió országaival.

A 14 ezermilliárd forintnyi támogatás egyedülálló lehetőséget biztosított Magyarországnak, hogy a gazdasági és társadalmi felzárkózását gyorsítsa. A rendelkezésre álló források azonban széttagoltan, számos különböző fejlesztési cél elérésére lettek felhasználva. A források koncentrációjának hiányában több fontos területen (pl. oktatás, egészségügy, közigazgatás) a támogatásoknak nem sikerült áttörő, strukturális változást hozó hatásokat elérni.

Az uniós források csak korlátozottan tudták elősegíteni a területi kohéziót. Míg a megyék közti fejlettségi különbségek az európai uniós programoknak köszönhetően csökkentek, a gazdaságilag legfejletlenebb kistérségek nem tudták hatékonyan kihasználni a támogatások adta lehetőségeit. E kistérségek esetében a pályázatok útján történő forrásfelhasználásnál hatásosabbak lehetnek a kistérségek egyedi lehetőségeihez igazodó célprogramok.

Míg a kifizetések 31 százaléka a mezőgazdaságba áramlott, csupán a teljes GDP-hatás 23 százaléka és a foglalkoztatási hatás 20 százaléka köszönhető az agrártámogatásoknak. A jelenlegi uniós agrártámogatási rendszer Magyarország számára ma még pénzügyi szempontból inkább kedvező, azonban a legnagyobb tételt jelentő normatív támogatások érdemi gazdaságfejlesztési hatásai minimálisak.

A beruházási célú támogatások elsősorban a közepes méretű gazdasági szereplők esetében voltak hatékonyak. A támogatások nem ösztönözték kellőképpen a jelenlegi vállalati és birtokszerkezet átalakítását, és egy versenyképesebb, középvállalkozásokra és középbirtokokra épülő gazdaság irányába történő elmozdulást.

A munkahelyteremtés kiemelt célja volt az elmúlt időszak fejlesztéseknek, azonban a gazdasági környezet átalakulása, valamint a munkaerő jelentős mértékű kiáramlása miatt a munkakereslet növelése helyett mára a szakképzett munkaerő hiánya vált a legnagyobb kihívássá. Az időszak végén mindez kedvezőtlenül befolyásolta a munkahely-teremtési intézkedések hatékonyságát.

A fejlesztési forrásokhoz kapcsolódó pénzügyi monitoring rendszer (EMIR) nemzetközi összehasonlításban is jól működött. A forrásfelhasználás eredményeinek és hatásainak széttagolt figyelemmel követése (szakmai monitoring) azonban megnehezítette a tényeken alapuló, gyors és összehangolt fejlesztéspolitikai döntéshozatalt. Egyes beavatkozási területeken hiányoztak a forrásfelhasználásra vonatkozó olyan információk (pl. végső kedvezményezett köre, a források tényleges hasznosulási helye), amelyek ismerete elengedhetetlen az eredményesség megítéléséhez és a beavatkozások minőségének és relevanciájának javításához.

## **5. A meglévő állóeszközök pótlásának kérdése – a vagyongazdálkodás előtt álló főbb kihívások**

Az Állami Számvevőszék a közvagyonnal való felelős gazdálkodás elősegítése érdekében, törvényi kötelezettségének is eleget téve minden évben ellenőrzi a nemzeti vagyon meghatározó részét kitevő állami vagyon feletti tulajdonosi joggyakorlással kapcsolatos tevékenységet. Ezzel hozzájárul az állami vagyon feletti kontrollok, a felelős, szabályszerű vagyongazdálkodás erősítéséhez, az állami vagyon megóvását, a közjó érdekében való hasznosítását célzó feladatellátás javításához, valamint az annak jövőbeli fejlesztését célzó döntések megalapozott előkészítéséhez.

Az Állami Számvevőszék 2018 augusztusában befejezte az állami vagyon feletti tulajdonosi joggyakorlással kapcsolatos tevékenységek 2016. évre kiterjedő ellenőrzését. Az ÁSZ megállapította, hogy az ellenőrzésben érintett tulajdonosi joggyakorlók a nemzeti vagyonnal való felelős gazdálkodás Alaptörvényben is rögzített követelményével összhangban a rájuk bízott vagyonra vonatkozó számbavételi, adatszolgáltatási, vagyonmegóvási kötelezettségüket 2016-ban összességében szabályszerűen, átlátható és elszámoltatható módon teljesítették. A Nemzeti Földalapkezelő Szervezet vagyongazdálkodása nem volt szabályszerű.

A 2016. évre vonatkozó ellenőrzés a nyolc legjelentősebb vagyoni kör felett tulajdonosi jogokat gyakorló szervezet – a Magyar Nemzeti Vagyonkezelő Zrt., a Nemzeti Földalapkezelő Szervezet, a Miniszterelnökség, a Földművelésügyi Minisztérium, a Nemzeti Fejlesztési Minisztérium, a Külgazdasági és Külügyminisztérium, a Magyar Fejlesztési Bank Zrt. és az Állami Egészségügyi Ellátó Központ – tulajdonosi joggyakorlással kapcsolatos tevékenységére terjedt ki. Az ÁSZ ellenőrzése megállapította, hogy a tulajdonosi joggyakorlók az állami vagyonra vonatkozó beszámolási kötelezettségüknek a jogszabályi előírások szerinti tartalommal eleget tettek, azonban a Magyar Fejlesztési Bank Zrt. kivételével késedelmesen teljesítették a tulajdonosi joggyakorlásuk alá tartozó vagyonra vonatkozó adatszolgáltatást a Magyar Nemzeti Vagyonkezelő Zrt. felé.

A vagyonkezelésbe adott állami vagyon értékének pontos, naprakész nyomon követését veszélyeztette, hogy hiányosságok voltak ezeknek a vagyonelemeknek nyilvántartása terén. A tulajdonosi joggyakorlási feladatokat támogató szabályozási kontrollokat a tulajdonosi joggyakorlók a Nemzeti Földalapkezelő Szervezet és a Nemzeti Fejlesztési Minisztérium kivételével szabályszerűen alakították ki és működtették. A vagyonkezelésbe, használatba adott vagyon megóvását a tulajdonosi ellenőrzések rendszere támogatta. Jelenleg a meglévő állóeszközöket sok esetben nem pótolják – vagyonvesztés következik be. Ezért a vagyongazdálkodás jelenlegi gyakorlatának szigorítása szükséges.

A tulajdonosi joggyakorlók vagyongazdálkodása során a vagyonelemek átadás-átvétele, a vagyon gyarapítása és értékesítése szabályszerű volt, ugyanakkor a számvevőszéki ellenőrzés hibákat, hiányosságokat tárt fel az állami



vagyon vagyonkezelésbe adása terén a Nemzeti Földalapkezelő Szervezet és az Állami Egészségügyi Ellátó Központ esetében. Az átláthatóság és elszámoltathatóság követelményének érvényesülését támogatta, hogy a tulajdonosi joggyakorlók – a Nemzeti Földalapkezelő Szervezet és a Földművelésügyi Minisztérium kivételével – az információs és kommunikációs folyamatokat szabályszerűen alakították ki, közzétételi kötelezettségeiknek eleget tettek. A közvagyonnal való felelősségteljes gazdálkodás erősítése, a hibák, hiányosságok kijavítása érdekében a tulajdonosi joggyakorlók felelősen hasznosították a külső ellenőrzések megállapításait, nyomon követték az intézkedési tervek megvalósítását.

1. táblázat: Az állami vagyon értéke joggyakorló szervezetenként  
2016. december 31-én (millió forint)

Table 1. The value of state property by law enforcement organizations  
December 31, 2016 (million HUF)

TULAJDONOSI JOGGYAKORLÓK	KÖZVETLENÜL KEZELT ÁLLAMI VAGYON	KONCESSZIÓBA, VAGYONKEZELÉSBE ADOTT ÁLLAMI VAGYON		ÖSSZESEN
		Államháztartáson kívülre	Államháztartáson belülre	
Állami Egészségügyi Ellátó Központ	19 138,8	20,9	471 338,8	490 543,5
Magyar Nemzeti Vagyon-kezelő Zrt.	8 722 864,0	2 053 417,7	4 301 781,8	15 078 063,5
Nemzeti Földalapkezelő Szervezet	233 397,2	298 001,6	26 715,1	558 113,9
Földművelésügyi Minisztérium	47 692,3	-	-	47 692,3
Külgazdasági és Külügyminisztérium	148 536,6	-	-	148 536,6
Nemzeti Fejlesztési Minisztérium	569 744,4	603 971,3	-	1 173 715,7
Miniszterelnökség	57 362,1	-	-	57 362,1
Magyar Fejlesztési Bank Zrt.	153 353,2	-	-	153 353,2
Összesen:	9 952 133,6	2 955 411,5	4 799 835,7	17 707 380,8

Forrás: (ÁSZ 2018d:10)

A megállapítások alapján az Állami Számvevőszék a Magyar Nemzeti Vagyonkezelő Zrt. vezérigazgatójának és a földművelésügyi miniszternek egy-egy, az Állami Egészségügyi Ellátó Központ főigazgatójának kettő, a Nemzeti Földalapkezelő Szervezet elnökének pedig öt javaslatot fogalmazott meg, amelyekre 30 napon belül intézkedési tervet kellett készíteniük.

## **6. Ágazati kontrolling rendszer kialakítása az egészségügy területén**

A közpénzügyi reform keretében az állami szférában is bevezetésre került az eredményszemléletű számvitel 2014. január 1-jétől. Új szabályrendszer került bevezetésre (4/2013 (I.11.) Korm. rendelet) – a pénzforgalmi szemléletű könyvelés mellett üzemgazdasági szemléletben is lehet könyvelni. Elősegítve, hogy a költségvetési döntés alapegységeinél, a költségvetésből gazdálkodó szervezeteknél a Vezetői Információs rendszeren keresztül a korábbinál realisabb (önköltség-alapokon nyugvó) információk is megalapozzák a döntéseket. Az államháztartásban mindenkire kiterjedő és ettől az időponttól egységesen alkalmazandó rendszer egyik legfontosabb célja az volt, hogy elősegítse a korábbinál megbízhatóbb információk nyilvántartását és felhasználását az államháztartás minden területén. A változó környezeti kihívások, a korszerű menedzsment-szemlélet és a modern elemzési eljárások térhódítása egyre inkább megkövetelik, hogy az államháztartásra jellemző közfeladat ellátás-közpénzből - ne csak megvalósuljon, hanem jól, hatékonyabban, költségtakarékosabban és az elvárt színvonalon történjen. Az új szemlélet biztosabb alapot teremt az önköltségek elemzésének lehetőségével a bevételbeszedéshez és a kiadás-csökkentéshez, ezen belül a vezetői és irányítási célok megvalósításához. Az üzemgazdasági szemléletű gazdálkodás jelentősen elősegítheti, hogy a közpénzeket ne csak szabályszerűen, hanem célszerűen és eredményesen is használják fel. A tevékenységek méréséhez megfelelő indikátorokat, teljesítménymutatókat kell kialakítani, amivel az egyes tevékenységek, szolgáltatások erőforrás-szükséglete megjeleníthető. Ehhez a közfeladatot ellátó szervek szintjén ki kell alakítani az önköltségszámítás rendszerét és meg kell határozni a költségallokációt, a felmerült költségek feladatokra történő szétosztását, a felosztáshoz alkalmazott mutatókat, vetítési alapokat (Kátai-Krizsán 2016).

Az egészségügyi törvény 2014 után bekövetkezett módosítása szerint (1997. évi CLIV törvény, 154/G paragrafus) az egészségügyi közszolgáltató költségvetési szerv bizonyos feltételek fennállása esetén, illetve ezek hiányában az irányító szerv döntése alapján köteles üzemgazdasági (eredmény) szemléletű könyvvezetésre (Dósa et al. 2016).

Az egészségügyben, ahogy Óri Károly fogalmazott az IME Interdiszciplináris Magyar Egészségügy – az egészségügyi vezetők szaklapja XVII. Vezetői Eszköztár – Kontrolling Konferencián 2017. december 7-én, a 2016-os év pilot év volt, amelynek során számos technikai és személyzeti problémával kellett

szembenézni. Nem maradtak el a gyakori interakciók és visszajelzések sem az Állami Egészségügyi Ellátó Központ (ÁEEK) részéről. Ezzel szemben 2017-ben már egészen más környezetben folyt a munka. Stabilizálódni látszik a kórházak felkészültsége, az adatszolgáltatás kevés szakmai visszajelzés mellett zajlik, a kontrolling eszközpark kiegyenlítődötten működik. Esetszintű kontrolling nélkül nincs kontrolling. Van már olyan hazai egészségügyi intézmény, ahol ez megvalósult, erről tanúskodott a Markhot Ferenc Oktatókórház és Rendelőintézet főigazgatójának előadása is a konferencián (IME 2018).

Egy új ágazati kontrolling koncepció került kialakításra az egészségügyben (egységes ágazati számlatükör, kézikönyv készült). Megkezdődött az ágazati koncepció implementálása – a kórházak átállása az új rendszerre. Egységes ágazati dashboard készült.

Az ÁSZ legutóbbi jelentéseiből az derült ki, hogy a gazdálkodás több intézményben – az egészségügy egészét tekintve, tehát nem csak a kormány által felügyelt intézményekben – nem volt kellően gondos (ÁSZ 2018a, b, c). A jelentés a 2008–2015-ig tartó időszakot tekintette át, így az elsődleges feladat rögzíteni, hogy az akkori kritikákból mi az, ami még ma is megalapozott, hiszen a legutóbb kinevezett gazdasági igazgatók első évében zárult le a vizsgálat. Az biztos, hogy a kórházak egyre kisebb mértékben, de évről évre adósságot halmoznak fel. Az egészségügyi ellátás színvonala és az állami finanszírozás jelenlegi korlátai között új egyensúlyt érdemes találni. Fontos az ápolói és orvos bérek további emelése, bármilyen sok lemaradást is sikerült már eddig is bepótolni az elmúlt években. Azt a hosszú ideje folyó vitát is eredményesen kellene lezárni, hogy miként érvényesíthetőek a pontos, szigorú, precíz gazdálkodás kívánalmi úgy, hogy egyidejűleg az orvos szakmai szempontok elsőbbsége is megmaradjon.

## **7. Ágazati kontrolling rendszer kialakítása a Magyar Honvédségnél**

A Magyar Honvédségnél tárca szintű kontrolling rendszer működik és ez jelenleg még egyedülálló a magyar közigazgatásban. A rendszer kialakítása 2010-ben kezdődött el. A kontrolling tevékenység végzését az 55/2011 (V.13.) HM utasítás rendelte el és szabályozza. A HM Tárca Kontrolling Rendszer (a továbbiakban: TKR) rendeltetése: a stratégiai és operatív tervezési folyamatok és a tervek végrehajtásának nyomon követésével a vezetői igényeket kielégítő információk szolgáltatása, a döntés-előkészítés támogatása, a folyamatok hatékonyságának, gazdaságosságának növelése és a stratégiai célok elérése érdekében. A TKR kialakításáért, működtetéséért és fejlesztéséért a HM Kontrolling és Szabályozási Főosztály lett kezdetben felelős.

A HM utasítás a kontrollingon belül megkülönbözteti a stratégiai- és az operatív kontrolling tevékenységet. Az utasításban foglaltak szerint:

- **Kontrolling:** olyan vezetési funkció, amely a tervek, a célkitűzések és a hozzájuk rendelt erőforrások hatékony felhasználása összhangjának megteremtésével, valamint azok átláthatóságának biztosításával segíti a HM vezetését a döntések meghozatalában, a védelmi képességek fenntartását, fejlesztését és alkalmazását célzó tevékenységek célorientált irányításában. Két fő területe a stratégiai és az operatív kontrolling.
- **Stratégiai kontrolling:** alátámasztja a korábbi tervezési időszakok tapasztalatainak felhasználásával megvalósítható védelmi stratégia kialakítását, elősegíti az operatív működés és a stratégiai célok összhangját, továbbá értékeli a megvalósulás mértékét, vizsgálja az eltérések okait, hatásait és javaslatot tesz a korrekciós intézkedésekre.
- **Operatív kontrolling:** vizsgálja azon működési területeket, ahol esetleges megtakarítások érhetőek el, célja a költséghatékonysági szempontok érvényesítése a vezetői döntések meghozatalában.

A HM Kontrolling tevékenység a 33/2017. (VI. 30.) számú HM utasításnak megfelelően 2017 júliusától a HM Kontrolling Főosztály (HM KOF) feladatrendszeréből a HM, mint intézmény Operatív Belső Kontrollok Rendszerében a külső ellenőrzésekhez kapcsolódó intézkedések nyilvántartásával összefüggő feladatok a HM Belsőellenőrzési Főosztály (HM BEF) feladatrendszerébe kerültek, a HM KOF feladatrendszere kiegészült a HM integritásfejlesztési feladatokkal, és ezzel egyidejűleg szervezeti felépítése és létszáma, valamint megnevezése HM Kontrolling és Integritásfejlesztési Főosztály megnevezésre módosult.

### **7.1. A HM Kontrolling és Integritásfejlesztési Főosztály feladat és hatásköre**

HM Kontrolling és Integritásfejlesztési Főosztály a védelemgazdaságért felelős helyettes államtitkár közvetlen irányítása alatt működik és a Honvédelmi Minisztérium Szervezeti és Működési Szabályzatában jóváhagyottak alapján feladatai:

- A tárca kontrolling rendszerének működtetése és fejlesztése.
- A HM Kontrolling Portál üzemeltetése és fejlesztése.
- A Kormányzati Stratégiai Irányítási Rendszerrel (KSIR)<sup>3</sup> összhangban, a működési tapasztalatok alapján fejlesztési javaslatok kidolgozása a tárcaszintű tervezési folyamatokhoz.

---

<sup>3</sup> Lásd bővebben a 38/2012. (III.12.) Korm. rendeletben

- tárca jóváhagyott stratégiai terveiben rögzített fejlesztési programok végrehajtásának nyomon követését biztosító Fejlesztések Értékelése és Nyomon követése (FÉNY) szakmai oldal működtetése és fejlesztése.
- Az erőforrások optimális elosztásának és hatékony felhasználásának biztosítása érdekében az operatív tervek végrehajtásának egyes kiemelt területek működésének nyomon követése, kontrolling szempontú elemzése.
- A tárca gazdálkodási rendszere egyes elemeinek vizsgálata, elemzése és értékelése. A honvédelmi tárca gazdálkodási helyzetét érintő kérdésekben rendszeres és eseti jelentések, felsővezetői döntésekhez költség-, és folyamatelemzések készítése.
- A tárca költségvetése végrehajtásának kontrolling szempontú elemzése és értékelése.
- Az üzleti szektor gazdasági módszereinek figyelemmel kísérése, vizsgálata, lehetséges bevezetésének előkészítése.
- A szövetséges államok haderői kontrolling, monitoring, stratégiai tervezési rendszereinek tanulmányozása.
- A tárca Költségvetés Gazdálkodási Információs Rendszer (KGIR)<sup>4</sup> továbbfejlesztési irányainak kialakítása, a fejlesztés koordinálása.
- A Honvédelmi Minisztérium, mint intézmény operatív belső kontrollok rendszerének működtetése, a HM Kockázatkezelési Bizottság munkájának vezetése.
- A HM, mint intézmény integritásfejlesztési feladatainak ellátása, kapcsolódó képzések kialakítása és bevezetése.
- A honvédelmi ágazat integritás fejlesztésével, a szervezeti integritás fenntartásával és a személyi integritás fejlesztésével kapcsolatos ágazati szintű szabályzók kidolgozása.
- Az államigazgatási szervek integritásirányítási rendszeréről és az érdekérvényesítők fogadásának rendjéről szóló 50/2013. (II. 25.) Korm. rendeletben az integritás tanácsadó számára meghatározott feladatok végrehajtásának támogatása.

Az államigazgatási szerveknél - a Bkr.<sup>5</sup> szerinti integrált kockázatkezelési rendszer keretében - évente december 31-éig fel kell mérni az államigazgatási szerv működésével kapcsolatos integritási és korrupciós kockázatokat, és a felmérés alapján egyéves intézkedési tervet kell megfogalmazni a kockázatok kezelésére.

---

<sup>4</sup> Lásd bővebben a 30/2015. (VI. 25.) HM utasításban

<sup>5</sup> A 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendeletet (Bkr.)

HM szerv szervezeti elemei:

- Költségelemző és Programértékelő Osztály
- Költségvetés- és Gazdálkodás Monitoring Osztály
- Integritásfejlesztési Osztály

## 8. Összegzés

Összegezve a cikkben leírtakat jelenleg a magyar közszféra kontrolling-ja előtt álló legfőbb kihívások az alábbiak:

- a közigazgatásban, a közszférában is alkalmazható költség- és teljesítményszámítási rendszer kialakítása, amely támaszkodik a tevékenység-alapú és célköltség számítás eredményeire;
- a hatékonyság, eredményesség, gazdaságosság hármasság elvének megvalósítása, amely a stratégiai közcélokat és a közigazgatási eszközrendszer egészét (túl az intézményi gazdálkodás keretein) a kontrolling rendszer részeként értelmezi;
- stratégiai kontrolling rendszer kiépítése, amely a közfeladatok megvalósítását vezérlő stratégiai célokból, valamint az állampolgárok, mint ügyfelek számára értéket teremtő tevékenységekből vezeti le a tervezési premisszákat és ezekhez képest méri a teljesítményt;

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- A honvédelmi miniszter 55/2011. (V. 13.) HM utasítása a HM Tárca Kontrolling Rendszerének kialakításáról, működtetéséről és fejlesztéséről Hivatalos Értesítő, 2011. évi 31. szám, 2011. május  
13. 5818-5820. oldalak
- A költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.)  
Korm. rendelet (Bkr.)
- A 38/2012. (III. 12.) Korm. rendelet a kormányzati stratégiai irányításról
- Az 50/2013. (II. 25.) Korm. rendelet az államigazgatási szervek integritásirányítási rendszeréről és az  
érdekérvényesítők fogadásának rendjéről
- A 36/2013. (IX. 13.) NGM rendelet az államháztartás számvitelének 2014. évi megváltozásával  
kapcsolatos feladatokról
- A 38/2013. (IX. 19.) NGM rendelet az államháztartásban felmerülő egyes gyakoribb gazdasági  
események kötelező elszámolási módjáról
- Az 53/2014. (VIII. 1.) HM utasítás a Honvédelmi Minisztérium Szervezeti és Működési Szabályzatáról

- A 30/2015. (VI. 25.) HM utasítás a HM Költségvetés Gazdálkodási Információs Rendszer fejlesztésével és a központosított illetmény-számfejtési rendszerhez történő csatlakozással kapcsolatos feladatokról  
ÁSZ (2018a): Jelentés a Rétségi kistérségi Egészségfejlesztő Központ Egészségügyi Szolgáltató Nonprofit Kft. ellenőrzéséről. Állami Számvevőszék, 2018. 08.07. 18172  
ÁSZ (2018b): Jelentés az önkormányzatok többségi tulajdonában lévő gazdasági társaságok gazdálkodásának ellenőrzéséről – Kisteleki Térségi Egészségügyi Központ Nonprofit Kft. Állami Számvevőszék, 2018. 08.07. 18180  
ÁSZ (2018c): Jelentés az önkormányzatok többségi tulajdonában lévő gazdasági társaságok gazdálkodásának ellenőrzéséről – Bodroghközi Járóbeteg Szakrendelő Nonprofit Kft. Állami Számvevőszék, 2018. 08.07. 18192  
ÁSZ (2018d): Jelentés az állami vagyon feletti joggyakorlással kapcsolatos tevékenységek ellenőrzése. Állami Számvevőszék, 2018. 08.09. 18203 55 oldal  
Bajor Tibor (2017): Kontrolling a közigazgatásban. Új Magyar Közigazgatás, 2017/04/05 pp. 30-36  
Benedek Mária - Szenténé Tubak Klára - Farkas Marianna Rita (2014): Eredmény szemléletű számvitelre áttérés tapasztalatai az önkormányzatoknál. Pénzügyi Szemle online 2014. szeptember 24. Letöltve: 2018. augusztus 14.  
<https://www.penzugyiszemle.hu/tanulmanyok-eloadasok/eredmenyszemleletu-szamvitelre-atteres-tapasztalatai-az-onkormanyzatoknal>  
Burbank, April (2012): Nonprofits Have Customers Too. Forbes, June 28, 2012. Letöltve: 2018. augusztus 28. <https://www.forbes.com/sites/ashoka/2012/06/28/nonprofits-have-customers-too-2/#1cadbfd55cf7>  
Dósa Ágnes – Hanti Péter – Kovácsy Zsombor (2016): Kommentár az egészségügyi törvényhez. Wolters Kluwer Kft. Budapest, 2016. 278 oldal  
Európai Bizottság (2015). A Bizottság Határozata az Európai Regionális Fejlesztési Alapból a magyarországi Gazdaságfejlesztési Operatív Program 1., 2. és 3. prioritása számára nyújtott időközi kifizetések részleges felfüggesztéséről CCI-szám: 2007HU161PO001 (2015.4.10.), 9 oldal, Letöltve: 2018. augusztus 13.  
<https://drive.google.com/file/d/0B1wmz0T9gj7CckVTb1A3M0xsOWs/view?pli=1>  
Görgényi Gábor - Fejszák Tamás - Hajnal Imre - Kerekes Gábor - Kis Éva - Marozsán Katalin - Teski  
Norbert (2016): Tanulmány „A nagyberuházások integritási kockázatairól és az ezt kezelő kontrollok kialakításáról” KEO-0014-008/2016. ÁSZ 2016. május, 73 oldal  
IME (2018): Az IME XVII. Vezetői Eszköztár – Kontrolling Konferenciáról jelentjük. I. rész:  
Egészségpolitika és intézményi menedzsment. IME – Interdiszciplináris Magyar Egészségügy. XVII. Évfolyam 1. szám 2018. Január – Február, 20-23 oldalak

- Kaplan, Robert S. (2001): Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. Jossey-Bass, a Publishing Unit of John Wiley & Sons, Inc., 2001
- Kárpáti József (2013): Közigazgatási kontrolling: új típusú tervezési és értékelési megoldások a közigazgatási szervek és az állam működésében. Szegedi Tudományegyetem, Közgazdaságtani Doktori Iskola; 2013. szeptember 9. 226 oldal Letöltve:2018. augusztus 11. [http://doktori.bibl.u-szeged.hu/1893/1/doktori\\_ertekezes\\_KarpatiJ.pdf](http://doktori.bibl.u-szeged.hu/1893/1/doktori_ertekezes_KarpatiJ.pdf)
- Kátai-Krizsán Katalin (2016): Eredményszemlélet az államháztartás számvitelében és az ellenőrzés. Pénzügyi Szemle online 2016. augusztus 2. Letöltve: 2018. augusztus 12. <https://www.penzugviszemle.hu/tanulmányok-eloadasok/eredmenyszemlelet-az-allamhaztartas-szamviteleben-es-az-ellenorzes>
- KPMG (2017): A magyarországi európai uniós források felhasználásának és hatásainak elemzése a 2007-2013-as programozási időszak vonatkozásában. KPMG, 2017. március 2. 526 oldal, Letöltve: 2018. augusztus 13. [https://www.palyazat.gov.hu/magyarorszagi\\_europai\\_unios\\_forrasok\\_elenzese](https://www.palyazat.gov.hu/magyarorszagi_europai_unios_forrasok_elenzese)
- Lentner Csaba (2013): Közpénzügyek és államháztartástan. Nemzeti Közszerzői és Tankönyvkiadó, Budapest, 2013. 342 oldal
- Martello, Michael - Watson, John G. - Fischer, Michael J. (2008): Implementing A Balanced Scorecard In A Not-For-Profit Organization. Journal of Business & Economics Research – September 2008 Volume 6, Number 9
- Miniszterelnökség (2015): Közigazgatás- és Közszerzői-fejlesztési Stratégia 2014-2020  
Miniszterelnökség, 2015. február 18. 101 oldal Letöltve: 2018. augusztus 11. [http://www.kormany.hu/download/8/42/40000/Kozigazgatás\\_feljesztési\\_stratégia\\_.pdf](http://www.kormany.hu/download/8/42/40000/Kozigazgatás_feljesztési_stratégia_.pdf)
- Nemzetgazdasági Minisztérium (2016): Tájékoztató a 2017. évi költségvetési törvényjavaslat összeállításához szükséges feltételekről és az érvényesítendő követelményekről. Nemzetgazdasági Minisztérium, 2016. március 25. [http://ngmszakmaiteruletek.kormany.hu/download/9/e9/51000/2017\\_TT.pdf](http://ngmszakmaiteruletek.kormany.hu/download/9/e9/51000/2017_TT.pdf)
- Nemzetgazdasági Minisztérium (2017): Tájékoztató a 2018. évi költségvetési törvényjavaslat összeállításához szükséges feltételekről és az érvényesítendő követelményekről. Nemzetgazdasági Minisztérium, 2017. március 10.. [https://ngmszakmaiteruletek.kormany.hu/download/e/7d/b1000/2018\\_TT.pdf](https://ngmszakmaiteruletek.kormany.hu/download/e/7d/b1000/2018_TT.pdf)
- Nemzetgazdasági Minisztérium (2018): Tájékoztató a 2019. évi költségvetési törvényjavaslat összeállításához szükséges feltételekről és az érvényesítendő követelményekről. Nemzetgazdasági Minisztérium, 2018. május 18. [http://ngmszakmaiteruletek.kormany.hu/download/d/f0/32000/2019\\_TT\\_180518.pdf](http://ngmszakmaiteruletek.kormany.hu/download/d/f0/32000/2019_TT_180518.pdf)
- Niven, Paul R. (2008): Balanced Scorecard Step-by-Step for government and nonprofit agencies, 2008, John Wiley & Sons, Inc.
- Novoszáth Péter (2018a): A kiegyensúlyozott mutatószámrendszer és a stratégiai térképek egy



- lehetséges alkalmazása az önkormányzatok, a rendőrség és a katasztrófa elhárítás, valamint az egyetemi könyvtárak esetében *CONTROLLER INFO* 2018:(Különszám) pp. 2-5. (2018)
- Novoszáth Péter (2018b): Projektmenedzsment Magyarországon - tanulságos esetek a távoli múltból és a közelmúltból. TAYLOR Gazdálkodás és szervezéstudományi folyóirat 2018/2. szám X. évfolyam 2. szám. No. 32. pp. 111-128
- Pongrácz Éva (2015): A költségvetés végrehajtásának ellenőrzése, jogi szabályozása, ellenőrzési módszertana és gyakorlata. pp. 125-151 In: Lentner Csaba szerk. (2015): Adózási pénzügytan és államháztartási gazdálkodás - Közpénzügyek és államháztartástan II. NKE Szolgáltató Kft., 2015, 860 oldal
- Pulay Gyula (2015): A költségvetési gazdálkodás és tervezés (költségvetési adótervezés) nemzetközi gyakorlata az OECD költségvetési alapelvei, az EU költségvetési irányelvei, az EU kis tagállamainak költségvetési gazdálkodási gyakorlata. pp. 181-201 In: Lentner Csaba szerk. (2015): Adózási pénzügytan és államháztartási gazdálkodás - Közpénzügyek és államháztartástan II. NKE Szolgáltató Kft., 2015, 860 oldal
- Seiwald J. - Gepp M. (2013): Performance framework in Austria: Opportunities and challenges. *Tékhne – Review of Applied Management Studies*. Vol 11. Núm. 1. January – June 2013 pp. 21-27  
DOI: 10.1016/j.tekhne.2013.05.002
- Vácity József (2018): Esetszintű kontrolling – naprakész adatokkal. *IME – Interdiszciplináris Magyar Egészségügy*. XVII. Évfolyam 4. szám 2018. május, 19–22 oldalak
- Zugyel János (2009): A közpénzügyek nagy kézikönyve. Wolters Kluwer Kft. 3710 oldal

# VÁLLALATI STRATÉGIÁK A VIRTUÁLIS TÉRBEN

## *COMPANY STRATEGIES IN THE VIRTUAL SPACE*

**DR. SCHMUCK ROLAND**

egyetemi adjunktus/assistant professor

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar/University of Pécs Faculty  
of Business and Economics

Pécs

roland@ktk.pte.hu

### *ABSTRACT*

Although more and more companies have their own website, most of these never become profitable. The main problem arises from that the possibilities are not understood by decision makers. In this paper the author shows his own experiences about what possibilities companies may have in the internet and how to exploit them. There are several methods to choose from including link exchange, direct e-mails, online advertisements, search engine optimization and social networks. While there is still debate among researchers in this topic, the author tries to clarify which methods of increasing attendance and make a website profitable work well and which are not. Different methods may be used successfully in different stages of the lifecycle of websites. A multi-site strategy is introduced to achieve long-term success. The main idea behind this strategy is to create more websites, where each of them is search optimized for a given keyword.

### **1. Bevezetés**

Magyarországon a vállalatok 69%-a rendelkezik saját weboldallal az interneten (Eurostat 2018). Ez a szám lassan növekszik, azonban továbbra is alatta marad az EU-28 országokhoz képest, ahol átlagosan a vállalatok 77%-ának van saját weboldala (Eurostat 2018). A nagy vállalatok körülbelül 1/3-a, a kisebb vállalatok közül pedig szinte senki sem rendelkezik több weboldallal különböző domain neveken (BellResearch in SG 2008). Csupán néhány vállalat ismeri fel az emberek azon szokását, hogy elsősorban termékekre és szolgáltatásokra keresnek az interneten, nem pedig vállalatokra illetve cégbemutató weboldalakra. Az online és hagyományos vállalatok közül csak az online vállalatokat vizsgálva a Magyarországon leglátogatottabb 50 weboldal közül mindössze 6db hagyományos offline vállalat weboldala (Alexa 2018), a többség online vállalat weboldala, jellemzően online tartalomszolgáltatók vagy online ügynökök (Schmuck 2015). A listában levő vállalatspecifikus weboldalak is nyújtanak valamilyen többletszolgáltatást a hagyományos passzív vállalati weboldalakkal szemben, például a cikk írásakor a listán 38. pozícióban levő otpbank.hu, melyen

keresztül online internet banking érhető el. Más vállalati weboldalak letöltési lehetőségeket kínálnak fel, mint például az adobe.com és a microsoft.com. A többlétszolgáltatást nem nyújtó passzív vállalati weboldalak látogatottsága jellemzően alacsony, ilyenek nem találhatók a Magyarországon legtöbbet látogatott 50 weboldal között.

Egy jellemző magyar vállalati weboldal látogatottsága 10 egyedi látogató alatt van naponta. Korábbi kutatások eredményei azt mutatják, hogy a vállalati weboldalak nagyságrendileg 90%-a többbe kerül, mint amennyi hasznot termel (Gangel 2007). Azonban ez nem jelenti azt, hogy a weboldalakkal nem érdemes foglalkozni. A weboldalak több módszerrel is nyereségesé tehetőek. Használhatóak keresőoptimalizálási megoldások, vagy hirdetési felületek vásárolhatók más, nagy látogatottságú weboldalakon, például az adott témában ismert weboldalakon, sales house ügynökségeken keresztül, a Google AdWords rendszeren keresztül vagy Facebookon, mely utóbbi részletes és hatékony célcsoport célzási módszereivel tűnik ki a hirdetési megoldások közül. Ezen cikk fő célkitűzése, hogy bemutassa és értékelje azokat a lehetőségeket, amelyekkel a vállalati weboldalak nyereségesé tehetőek.

A problémák fő oka, hogy sok döntéshozó nincs tisztában azzal, hogy milyen módon növelheti a vállalati weboldal látogatottságát. A weboldalt elkészíti egy programozó, majd ezt követően magára hagyják. Az internet címet ráírják névjegykártyáikra és különféle céges dokumentumokra, de ezen felül más nem történik.

Egy weboldal elkészítése és működtetése drága dolog. Manapság Magyarországon az elkészítés költsége körülbelül 100 ezer forinttól akár több millió forintig is terjedhet függően a weboldal bonyolultságától és a fejlesztőcég árazásától. Ezzel azonban a költségeknek nincs vége, hiszen a weboldal folyamatos működtetése, frissítése, karbantartása is pénzügyi ráfordítást igényel, bár ez jellemzően alacsonyabb a fejlesztési költségeknél. A vállalatok vezetősége eredményeket szeretne látni a befektetett összegért. Bár a weboldaloknak számos előnye lehet, növelhetik a presztízt, javíthatják a vállalati imázst, a fontos információk online közzétételével csökkenthetik a bejövő telefonhívások számát, a legfontosabb szempont mégis az értékesítés elősegítése. Fő szabály, hogy a weboldal hozzon legalább annyi profitot, mint amennyibe kerül. Az igazán sikeres weboldalak sokkal nagyobb profitot hoznak bekerülési és működtetési költségeiknél.

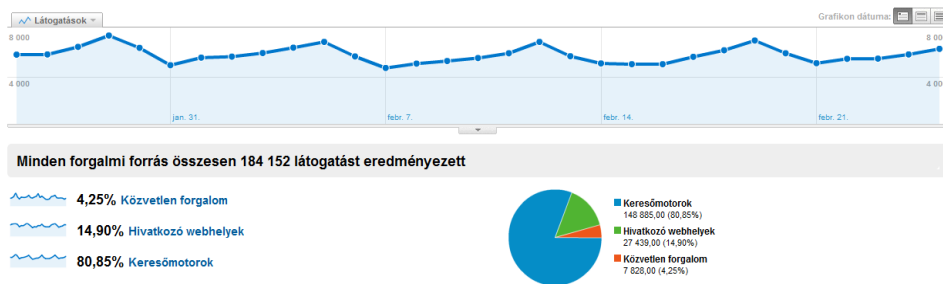
Ahhoz, hogy egy weboldal sikeres legyen, döntő fontosságú, hogy a látogatókból potenciális vásárló legyen. Ez a konverziós arány weboldalanként változó és nagyban függ a weboldal témájától, valamint az ajánlattól, melyet a weboldal közvetít. A FireClick adatai alapján az átlagos konverziós arány 2,3% (FireClick in Eisenberg 2004), a Hart Creative Marketing szerint 0,5-5,3% közötti (Hart Creative Marketing 2005). A szerző 101db weboldal elemzése során szerzett tapasztalatai szerint ez az arány Magyarországon 1-2% körül alakul azon weboldalak esetében, ahol a fő cél az információ átadása és új vevők

megszerzése. Például egy minőségirányítási rendszerek bevezetésével foglalkozó vállalat weboldalának egyedi látogatói<sup>6</sup> közül 1,5% kért ajánlatot a szolgáltatásra. Természetesen ez nem jelenti a tényleges vevők számát, mivel az ajánlatkérők csak egy része válik valóban vevővé. Bizonyos esetekben a konverziós arány meglepően alacsony is lehet. Egy magyar online parfümbolt adatai alapján egyedi látogatók 0,1%-a vált valóban vásárlóvá, mely a webshop alacsony nyereségességét vonta maga után (Schmuck 2011)<sup>7</sup>. Mivel a konverziós arány növelése nagyon nehéz, célszerűbb a látogatottság növelését tűzni ki célul. Ezáltal meghatározható egy stratégiai cél: ahhoz, hogy egy weboldal nyereségességét növeljük, több olyan látogatót kell a weboldalra csábítani, akik érdeklődnek a weboldal témája iránt, így potenciális vásárlók lehetnek.

## 2. A látogatók jelentik a siker zálogát

A szerző 2007-2011 között vizsgálta 101db magyar weboldal látogatottsági statisztikáit. A weboldalak összes napi letöltése körülbelül napi 70.000 letöltés volt. A mintában a megfelelően keresőoptimalizált weboldalak látogatóinak 60-90%-a érkezik a keresőmotorokból (Schmuck 2011), Magyarországon elsősorban a Google-ből, amely piaci részesedére itthon messze meghaladja a versenytársait. A látogatók 10-40%-a más hivatkozó weboldalokról érkezik, a maradék 0-10% pedig közvetlenül írja be a weboldal címét a böngészőbe. Egyes weboldalnak ennél több közvetlenül érkező látogatója is lehet, így például az online hírportálok látogatói jellemzően közvetlenül érkeznek, azonban a tipikus vállalati weboldalak nem ilyenek.

1. ábra: Egy jól keresőoptimalizált weboldal statisztikája  
Figure 1. Statistics of a well-managed website



(Google Analytics mérés alapján)

<sup>6</sup> Egyedi látogató a weboldal olyan látogatója meghatározott időintervallumban, akinek egyedi IP címe van. Amennyiben egy felhasználó minden nap meglátogatja a weboldalt, minden nap egyedi látogatónak számít.

<sup>7</sup> A kutatás a 2009. évre vonatkozott.

A Google kereső a weboldalakat a PageRank algoritmus alapján rangsorolja (Brin-Page 1998). Az algoritmus szerint a kevés külső hivatkozással rendelkező weboldalak PageRank értéke alacsony lesz, így ezek eleve alacsony látogatottságot tudhatnak magukénak a Google keresőn keresztül, a hivatkozásokról érkező látogatók száma pedig a kevés külső hivatkozás miatt szintén minimális.

### **3. A látogatószerzés módszerei**

Számos vállalat elkészít egy weboldalt és a későbbiekben nem foglalkozik vele. Néha frissítik a tartalmat, de semmilyen hatékony módon nem népszerűsítik a weboldalt. Így végső soron a weboldalak elkészülnek, majd magukra maradnak. A vállalatok többségének semmilyen stratégiája sincs weboldala felfuttatására. Pedig ahhoz, hogy egy weboldal sikeres lehessen, már a fejlesztés kezdetétől érdemes tisztában lenni a célokkal és a használható módszerekkel. A cikk a továbbiakban azokkal a módszerekkel foglalkozik, amelyek kritikusak a weboldalak gazdaságos működtetésében. Ezen módszerek a következők lehetnek: linkcsere, direkt e-mailek, online hirdetések, keresőoptimalizálás, szociális hálózatok. Ezekon kívül még számos módszer létezik a weboldalak népszerűsítésére, így például hirdetés a hagyományos médiában, de ezen módszerek költséghatékonyasága jellemzően alacsony, így nem tartoznak ezen cikk témájába.

#### **3.1 Linkcsere**

A linkcsere módszere nagyon egyszerű: mindkét weboldalra kikerül egy-egy egymásra mutató hivatkozás. Bár a módszer népszerűségét mutatja, hogy nap mint nap megkeresik a szerzőt ilyen ajánlatokkal, ezek mindig visszautasítása kerülnek, mivel ez a módszer nem alkalmas a hosszú távú látogatottság növelésre. Valójában a linkcserenek alig van hatása a keresőkben elfoglalt pozíciókra, sőt, bizonyos esetekben a linkcsere inkább káros, mint hasznos.

A Google által kiadott „Útmutató webmestereknek” a következőt ajánlja: „Ne csatlakozzon olyan linkrendszerekhez, amelyek célja a webhely rangsorolásának javítása vagy a PageRank mutató növelése. Különösen kerülje az internetes spamgyártókat, illetve a „rossz környékeket”, mivel ezek a hivatkozások hatással lehetnek saját webhelye rangsorolására is.” (Google 2011 p.1.) Az előzőek miatt a sikeres weboldalak általában nem alkalmaznak linkcsere megoldásokat. A keresőkben való pozíciók javítására az egyirányú, a weboldalra rámutató külső hivatkozások játszanak kulcsszerepet, így a fő kihívás az, hogy minél több ilyen egyirányú külső hivatkozás mutasson a weboldalra.

### 3.2 Direkt e-mailek

A direkt e-mailek küldését gyakran spamnek tartják. Amennyiben a weboldal lehetőséget ad regisztrációra, és e során a felhasználó elfogadja azt a felhasználói feltételt, hogy az üzemeltető illetve akár harmadik fél is hirdetések küldhet számára, az üzemeltető törvényesen küldhet reklám e-maileket a regisztrált felhasználó számára. Ahhoz, hogy megfelelő címlista álljon rendelkezésre, előzetesen összegyűjtött adatbázis szükséges. Amennyiben ez nem regisztrációkon keresztül gyűlt össze, a felhasználás törvénybe ütköző, így nem témája e cikknek. Az adatbázis regisztrációkkal való összegyűjtése hosszú időt vesz igénybe. Például a netorian.hu irodalmi portál egyedi látogatóinak csupán 0,1%-a regisztrált egy kilenc éves periódust elemezve (Schmuck 2011). Ezzel a regisztrációs aránnyal évek szükségesek egy komoly felhasználói adatbázis létrehozásához. Így ez a módszer inkább azon weboldalak esetén használható, amelyek már sikeresen üzemelnek évek óta. Amennyiben a vállalatnak több weboldala van, a régi weboldal felhasználói számára hirdetheti ilyen módon az új weboldalát, de ez az eset általában nem áll fenn. Azt a módszert, amikor a vállalat harmadik fél számára fizet azért, hogy hirdetését küldje ki e-mail adatbázisában, online hirdetésként értelmezhetjük.

### 3.3 Online hirdetések

Az internet ingyenes tartalmi modellje a tartalomszolgáltatók által megjelenített fizetett hirdetésekben alapszik, melyeket gyakran bannereknek is hívnak. Ezek az interneten a legnépszerűbb üzleti modellek (Schmuck 2015). A hirdetések jellemzően banner formájúak, melyek tipikusan JPG képek vagy JavaScript kódok beillesztésért jelentik a hirdető felületére. A hirdetések lehetnek kattintás alapúak (pay-per-click, PPC) vagy megjelenés alapúak. Kattintás alapú hirdetések esetén a hirdető csak akkor fizet, amikor egy látogató rákattint a hirdetésére, függetlenül attól, hogy az hányszor és mennyi időn keresztül jelenik meg. Ez a nagyon népszerű és sikeres Google AdWords/AdSense program üzleti modellje is. Magyarországon népszerű még a Netadclick.com, az Affiliate.hu és az Etarget.hu. Nagyon népszerű hirdetési céllal a Facebook is, mivel itt a hirdető nagyon pontosan tudja megcélozni a célközönségét köszönhetően a felhasználók által megadott információknak. Ezekben a rendszerekben a hirdetők tipikusan keretösszeget adhatnak meg, az elosztást az automatikus algoritmusok végzik. Egyes esetekben azt is megadhatják, hogy mennyit szánnak egy kattintásra. Minél nagyobb ez az érték, annál jobb helyen fognak a hirdetések megjelenni.

Az online hirdetések hatékonyságának elemzésekor fontos tudni, hogy a hirdetés hány új vevőt fog várhatóan hozni a vállalat számára. A weboldalak látogatói általában nem lesznek rögtön vásárlók első látogatásukkor, sokkal jellemzőbb, hogy később ismét visszatérnek és akkor válhatnak vásárlókká. Ezért a hatékonyság mérése nehéz feladat. Regisztrációnál a vásárlótól lehet kérni

annak megadását, honnan hallott a weboldalról. Az újonnan regisztrált vásárlók és az egyedi látogatók arányából kiszámolható az új vásárló megszerzésének költsége:

$$c = 1/r \times p$$

$c$  = új vásárló megszerzésének költsége

$r$  = új vásárlók száma / egyedi látogatók száma átlagosan egy adott időszakra vonatkozóan

$p$  = új látogató megszerzésének költsége (hirdetésnél ez a kattintásonkénti ár)

Amennyiben az új vásárló megszerzésének költsége alacsonyabb, mint az átlagos nyereség vásárlásonként, az online hirdetés rövidtávon nem kifizetődő. Mivel az elégedett vásárlók a jövőben visszatérhetnek és ismét vásárolhatnak, hosszú távon ennek ellenére is kifizetődő lehet a hirdetés. Az online hirdetések egyes esetekben nagyon sikeresek is lehetnek, Bányai (2017) említést tesz egy esetről, ahol a hirdetés 23-szoros megtérülést hozott.

### 3.4 Keresőoptimalizálás

A keresőoptimalizálás egy olyan módszer, amely elősegíti a weboldal keresőmotorok találati listáin elfoglalt helyének javítását. Magyarországon kulcsfontosságú a Google keresőben elért helyezés, de más keresőmotorok, pl. a Bing<sup>8</sup> is hasonlóan működnek. A Google keresőnek világszerte közel 75%-os a piaci részesedése (Mangles 2018), így a keresőoptimalizálás elsősorban a Google-ben elért pozíció javítására vonatkozik. A módszer lényege, hogy minél több külső hivatkozás mutasson az adott weboldalra minél jobb PageRank értékkel rendelkező oldalakról, a hivatkozások nevében pedig minél többet szerepeljen az a kulcsszó, amire a weboldalt szeretnénk előrébb sorolni a keresőkben. Ennek legegyszerűbb módszere a különféle linktárakba való linkajánlás, melyek közül Magyarországon a lap.hu a legnépszerűbb. A weboldal strukturális kialakítása szintén fontos. Egy keresőbarát weboldal kialakítása nem kerül többbe, mint egy átlagos weboldal fejlesztése, viszont nagy szakértelmet kíván. A keresőoptimalizálás módszere folyamatosan terjed, 2010-2017 között a keresőoptimalizálási kiadások az USA-ban megháromszorozódtak (Statista 2018). Bár a vállalaton belül végzett keresőoptimalizálási tevékenység is jelentős, egyre több szervezet dönt úgy, hogy kiszervezi ezt a tevékenységet külső online marketing tanácsadónak (MarketingSherpa 2008). Tulajdonképpen a keresőoptimalizálás a keresők első 10 találati helyéért folyó verseny, mivel az emberek többsége nem nézi meg a második illetve további találati oldalakat. Emiatt a verseny hatalmas, az angol nyelvű területen már jelenleg is nagyon nehéz ezzel a tevékenységgel komoly eredményt elérni, de más országokban is

---

<sup>8</sup> A Bing a Microsoft 2009-ben indított keresőmotorszolgáltatása.

folyamatosan telítődik a piac. A keresőoptimalizálást célszerű szakemberekkel végeztetni, mert a rossz megoldásokkal látogatók veszíthetők, a külső linktáraktól való függés miatt pedig a hibák kijavítása pedig nehéz, bizonyos esetekben szinte lehetetlen. Jelenleg a keresőoptimalizálás hosszú távon az egyik legolcsóbb és leghatékonyabb látogatószerzési megoldás. A keresőoptimalizálás irodalma széleskörű, a részletek ismertetése nem e cikk feladata.

### **3.5 Szociális hálózatok**

Napjaink online szociális hálózatai, Magyarországon mindenekelőtt a Facebook jelentős marketinglehetőségeket rejtenek magukban. A Facebook Magyarországon szinte egyeduralgó, a világon pedig 61%-os a piaci részesedése (McEvoy 2017). Ezért egyre több és több vállalat készíti el saját Facebook oldalát, azért, hogy saját felhasználói bázist építsen. Azon felhasználók, akik az oldalt lájkolják, a továbbiakban információkat kaphatnak az üzenőfalán keresztül. A Facebook-oldal építés jelentős időt és anyagi forrásokat vehet igénybe, azonban ha elkészült, gyakorlatilag ingyen lehet a rajongókkal<sup>9</sup> az információkat megosztani. A dolog hátránya – szemben az online hirdetésekkel és a keresőoptimalizálással – hogy csak azok kapnak így információt, akik a vállalatot már amúgy is ismerik, tehát elsősorban a lojalitás megteremtésében kaphatnak szerepet a Facebook oldalak.

A fenti problémák miatt egyes vállalatok megpróbálják elérni, hogy a felhasználók osszák meg ismerőseikkel az egyes tartalmakat így egy-egy új megosztással akár több száz új embert tudnak elérni. Ehhez olyan tartalmakat kell szolgáltatni, amelyet a felhasználó ismételt megoszt az üzenőfalán, vagy pedig különféle alkalmazások fejleszthetőek melyek információkat tesznek ki az üzenőfalra (Index 2011).

## **4. Online stratégiák**

### **4.1 Stratégiák a weboldal különböző életciklus szakaszaiban**

Bár a korábban ismertetett módszerek bármikor alkalmazhatóak, stratégiai szemléletet követve a weboldalak életciklusában meghatározhatóak azok a módszerek, amelyek használata legoptimálisabb. Természetesen a módszerek kombinálhatóak is, ez azonban nem mindig költséghatékony. Az 1. táblázat bemutatja a szerző által javasolt stratégiát arra vonatkozóan, hogy a weboldalak életciklusában mikor melyik módszer alkalmazása célszerű. A táblázat a szerző saját tapasztalatán alapul, 101db magyar weboldal látogatottsági statisztikáinak elemzése alapján.

---

<sup>9</sup> A rajongók azon emberek, akik lájkolták az oldalt.



1. táblázat: Különböző látogatószerzési módszerek alkalmazásának előnyei és hátrányai

Table 1. Advantages and disadvantages of the different recruitment methods

<b>MÓDSZER</b>	<b>KÖLTSÉGEK</b>	<b>EREDMÉ- NYEK</b>	<b>MIKOR HASZNÁLJUK?</b>
Linkcsere	Alacsony	Gyenge	Használata egyáltalán nem ajánlott
Direkt e- mailek	Alacsony	Gyenge – Közepes	Amikor a weboldal már jelentős felhasználói adatbázissal rendelkezik
Online hirdetések	Magas	Közepes – Jelentős	Csak már keresőoptimalizált weboldalak esetében célszerű alkalmazni
Kereső- optimalizálás	Közepes	Jelentős	Legnagyobb hatása az új weboldalaknál van, de bármikor használható
Szociális hálózatok	Alacsony	Alacsony	Folyamatosan

(saját kutatás)

Amennyiben egy weboldalt gondosan készítene el – „permalink”<sup>10</sup>, megoldásokkal – nem okozhat problémát a programkód újra cserélése sem, mely a weboldal élettartalmát egészen addig megnövelheti, amíg az emberek az internetet a jelenlegi címzési szabványok szerint használják.

<sup>10</sup> A permalink az elérési útvonalat (URL) röviden és egyszerűen írja le. Az ilyen URL a fájlok változása esetén is azonos maradhat. Enélkül az URL általában különböző paramétereket tartalmaz. Az ún. maszkolási módszerrel az URL helyett egyszerű permalink lehet. Pl. [www.akarmi.hu/cikk\\_cime](http://www.akarmi.hu/cikk_cime) a [www.akarmi.hu/index.php?menu=1&lang=1...](http://www.akarmi.hu/index.php?menu=1&lang=1...) helyett.

Sajnálatos módon a programozók többsége nem foglalkozik azzal, hogy a weboldalt előbb-utóbb le kell cserélni, így a hosszú távú stratégiai szemlélet is hiányzik. Az ilyen weboldalak esetében a programkód cseréjével a külső hivatkozások is elveszhetnek, ami a Google-ben elért pozíciót is veszélyezteti, mely a látogatók számára csökkenését vonzza maga után, amennyiben a programkód cseréje nem gondosan megtervezetten történik. A permalinkek használata ezt a problémát megoldja, mivel az URL címek minden esetben azonosak maradhatnak, a külső linkek nem vesznek el.

## 4.2 Több weboldalas stratégia

Mivel a jól menedzselte weboldalak egy idő után elérik azt a látogatottsági szintet, amit nagyon nehéz tovább növelni, javasolt több weboldal egyidejű üzemeltetése.

Ahogy a BellResearch kutatási eredményei mutatják, egyre több és több vállalat fedezi fel a több weboldalban rejlő előnyöket. A nagyvállalatok ezt jellemzően különféle márkáik esetében alkalmazzák, így minden weboldal más-más domain alá kerül. Magyarországon a nagyvállalatok 1/3 része rendelkezik több weboldallal (BellResearch in SG 2008).

A Google Trends<sup>11</sup> alkalmazásával bármi könnyen megnézheti a bizonyos kulcsszavakra irányuló relatív keresési arányokat. Technikai oldalról egy weboldalt legkönnyebb egy kulcsszóra keresőoptimalizálni<sup>12</sup>, ez a korlát könnyen túlléphető több weboldal üzemeltetésével. Iparáganként különböző lehet, hogy hány fontos kulcsszóra keresnek a potenciális látogatók. Például ha egy webshop háziállatok számára árul termékeket, külön weboldalt hozhat létre a kutya- illetve a macskatulajdonosok számára.

A Google keresőben végzett keresések elemzésével jól látható, hogy a vállalat sok látogatót vesztené, amennyiben csak a háziállat kulcsszóra koncentrálna. Az erre irányuló keresés csupán elenyésző a kutya vagy a macska szavakhoz képest. Bár a piacnak vannak más kulcsszavai is, ezek kevésbé jelentősek, mint a kutya illetve macska kulcsszavak, ezért ezek nem részei ennek az elemzésnek. Ahogy a keresési trendekből kitűnik, egy háziállatok számára készült termékeket áruló webshopnak célszerű legalább két külön weboldalt létrehozni, egyiket a kutya, másikat a macska szóra keresőoptimalizálni. Ezáltal várhatóan akár százszor annyi látogatót is tud szerezni, mintha csak egy háziállat szóra optimalizált weboldala lenne, pedig egy hasonló elemzés nélkül a webshop valószínűleg ezt tenné.

---

<sup>11</sup> <http://trends.google.com>

<sup>12</sup> Ennek oka, hogy a Google találati listája a külső linkek szövegén alapul. Amennyiben a külső linkek nevei széleskörben szóródnak, az egyes szavak gyakorisága túl alacsony lesz ahhoz, hogy a keresési eredmények között jó pozícióban megjelenhessen az oldal adott kulcsszóra.

2. ábra: Keresési trendek a kutya, macska és háziállat kulcsszavakra  
2013-2018 között

Figure 2. Search trends for dog, cat, pet keywords between 2013-2018



(Google Trends, 2018)

## 5. Összefoglalás

Az internet egyre fontosabb marketing csatorna, a vállalati weboldalak sikere a szervezetek sikerének kulcspillérévé válik. Nagyon fontos, hogy a potenciális vevők megtalálják a vállalatot interneten keresztül, melyhez jól működő és könnyen fellelhető vállalati weboldal szükséges. Sajnos manapság még nagyon sok vállalat nem aknázza ki az internetben rejlő előnyöket. Bár egyre több vállalat rendelkezik weboldallal, többségük ezt nem megfelelően hasznosítja. Mivel a weboldalak konverziós arányát nagyon nehéz javítani, a vállalat értékesítésének növelése szempontjából elsődleges cél a weboldal látogatottságának növelése. Ebben a cikkben a szerző 101db magyar weboldal látogatottsági statisztikái alapján, konkrét példák segítségével áttekintette azokat a legfontosabb módszereket, melyekkel a weboldalak látogatottsága növelhető, ezáltal a weboldal nyereségessége javítható. A leírtak a már régóta interneten jelen levő vállalatok és új weboldallal rendelkezők számára is hasznosíthatóak. A módszerek közül a nagyon népszerű linkcsere alkalmazása nem javasolt, azonban a keresőoptimalizálással, online hirdetésekkel jelentős látogatottság szerezhető. A szerző javaslatot tett egy olyan hatékony weboldalmenedzsment stratégiára, amely a módszerek alkalmazását a weboldal életciklusához köti, ezáltal segítséget nyújt a vállalat számára az internet jobb kihasználásában. A további növekedés megalapozására bemutatásra került a több weboldalas stratégia, mellyel a piac több fontos kulcsszavára készíthetőek külön egyedi weboldalak, ezáltal tovább növelve a látogatottságot. Ez a költséghatékony stratégia olyan vállalatok számára javasolt, amelyek már rendelkeznek egy jól működő weboldallal, de további vevőket szeretnének interneten keresztül elérni.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Alexa (2018): Top Sites in Hungary. <https://www.alexa.com/topsites/countries/HU>, adatbázis dátuma: 2018. február 17.
- Bányai Balázs (2017): Hogyan keress több pénzt Remarketing hirdetésekkel? Bányai Balázs E.V., Budapest
- Brin, Sergey – Page, Lawrence (1998): The Anatomy of a Large-Scale Hypertextual Web Search Engine. Computer Science Department, Stanford University
- Eisenberg, Brian (2004): Benchmarking an Average Conversion Rate. ClickZ.com. <http://www.clickz.com/clickz/column/1691779/benchmarking-average-conversion-rate>
- Eurostat (2018): Websites and functionalities. [http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=isoc\\_ciweb&lang=en](http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=isoc_ciweb&lang=en)
- Gangel Péter (2007): On-line marketing – Innováció. Komplex Dél-Dunántúli Regionális Versenyképességi Kutatás: Konferenciakötet. Környezetünkért Közalapítvány, Pécs
- Google Trends (2018): <http://trends.google.com>
- Google (2011): Útmutató webmestereknek. 2011. január 11, <http://www.google.com/support/webmasters/bin/answer.py?hl=hu&answer=35769>
- Hart Creative Marketing (2005): Website Conversion Rates, More Strategy. California, USA, <http://www.hartcreativemarketing.com/marketing-articles/website-conversion-strategy.pdf>
- Index (2011): Legyen Ön is Facebook-milliomos! 2011. július 6, [http://index.hu/tech/2011/07/06/legyen\\_on\\_is\\_facebook-milliomos/](http://index.hu/tech/2011/07/06/legyen_on_is_facebook-milliomos/)
- Interactive Advertising Bureau – PricewaterhouseCoopers (2010): Internet Advertising Revenues Hit \$5.9 Billion in Q1 '10, Highest First-Quarter Revenue Level On Record. 2010. május 13, [http://www.iab.net/about\\_the\\_iab/recent\\_press\\_releases/press\\_release\\_archive/press\\_release/pr-051310](http://www.iab.net/about_the_iab/recent_press_releases/press_release_archive/press_release/pr-051310)
- Mangles, Carolanne (2018): Search Engine Statistics 2018. <https://www.smartinsights.com/search-engine-marketing/search-engine-statistics/>
- MarketingSherpa (2008): Search Marketing Benchmark Guide. Excerpt. ISBN 978-1-932353-69-3, <http://www.marketingsherpa.com/exs/Search08Excerpt.pdf>
- McEvoy (2017): SEO Statistics to Know in 2017. <http://www.webpresencesolutions.net/seo-statistics-2017-seo-stats/>
- Schmuck Roland (2011). Hatékony vállalati kommunikáció az interneten. In: Borgulya Ágnes - Deák Csaba (szerk.): Vállalati kommunikáció a 21. század elején, Miskolc, ISBN 978-963-642-430-5.
- Schmuck Roland (2015): Online üzleti modellek. PhD disszertáció. Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar
- SG (2008): A magyar cégek alig negyedének van honlapja. 2008. március 26, [http://www.sg.hu/cikkek/58960/a\\_magyar\\_cegek\\_alig\\_negyedenek\\_van\\_honlapja](http://www.sg.hu/cikkek/58960/a_magyar_cegek_alig_negyedenek_van_honlapja)
- Statista (2018): Search engine optimization marketing spending in the United States from 2008 to 2020 (in billion U.S. dollars). <https://www.statista.com/statistics/269410/advertising-expenditure-for-seo-marketing/>
- Letöltve: 2018. február 17.

## VEZETŐI STÍLUSOK VIZSGÁLATA SZEMÉLYES KÉSZSÉGEK ELEMZÉSÉVEL

### *ANALYSIS OF LEADERSHIPS STYLES BY EXAMINING PERSONAL SKILLS*

**SOMLAI RÉKA**

pszichológus, PhD hallgató

Szent István Egyetem

Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola

Gödöllő

### *ABSTRACT*

There are no similar leaders considering their personality, because what make them unique is their personality traits. Is there a similar conclusion about the leadership styles? Also, are there any differences between women and man leaders' styles? There are several researches in the literature about how the leadership styles differ from each other, as well about what are these differences in the gender perspective. Based on classic and recent studies, current research is examining whether there are different leadership styles according to personal skills. The personal skills of the leaders from the hospitality industry are examined by three questionnaires: Communication Styles Questionnaire, Thomas Kilmann Konflikt Resolution Questionnaire, Leadership Skills Questionnaire. Data is analyzed by Principal Component Analysis and emphasized three different components. Comparing the correlation of the skills, the three components are similar to the leadership styles of Lewin (autocratic, democratic, laissez-faire). However, not all the personal skills are similar to the leadership traits of each styles, therefore it seems, the three categories are not rigidly determined, because other personality traits and other circumstances or different situations could influence the participant's leadership styles. There is a difference between women and men leadership styles. Women tend to use democratic leadership style while men choose both autocratic and laissez-faire leadership styles.

## 1. Bevezetés

A vezetői témakörben széleskörűek és szerteágazó témájúak a szakirodalmi kutatások. Jelen publikáció középpontjában a vezetői sikeresség, vezetői stílusok és személyes készségek állnak. Az elméleti bevezető az alapvető lewin-i vezetői stílusok ismertetését követően összegez újabb eredményeket ezekre a témakörökre koncentrálva.

### 1.1 Vezetői stílusok

A klasszikus felosztás szerint alapvetően három vezetői típust különböztetünk meg a vezetők jellemzésekor. Ezek a tekintélyelvű (vagy autokratikus), demokratikus és laissez-faire vezetők (Klein, 2004). Az autokratikus vezető többnyire egyedül hozza döntéseit, a döntés-előkészítés folyamatába ritkán enged be más kollégákat. Kommunikációját tekintve inkább agresszív, probléma megoldási stílusa versengő (Hersey et al, 2007). Vezetési módszereire az utasítás és a parancsolás a jellemző, teljesítmény orientált. Nem kifejezetten kockázatvállaló, mivel a biztonságos közegből nem lép ki, így a már jól ismert és bevált módszerekkel kíván jó teljesítményt elérni (Csepeli, 1997). Ő maga igényel autonómiát a munkájában, de másoknak keveset ad. Motivációs eszközei az önkényes dicséret, gyakrabban fegyelmezés (Klein, 2004). A demokratikus vezető gyakran hoz konszenzuson alapuló döntést, már a döntés-előkészítő folyamatba is bevonja a kollégákat, több autonómiát enged. Jellemző módszere a kompromisszum keresés igényével leírható vita, és a törekvés a meggyőzésre. Kommunikációja inkább asszertív (Hersey et al, 2007). Szintén jellemző rá a teljesítmény orientáltság, de az emberi tényezőket is figyelembe veszi. A csoport céljai világosak, az eléréséhez vezető lépések a tagjai számára érthetőek. Objektíven dicsér és bírál, figyelembe véve a csoport véleményét is (Klein, 2004). A laissez-faire vezető abból indul ki, hogy a szervezetben a célok a maguk rendjén, rendszeres külső beavatkozás nélkül is megvalósulnak. Önkorlátozáson alapuló, visszafogott vezetői magatartás. Kommunikációja inkább asszertív, de passzivitásba is válhat bizonyos esetekben. Konfliktuskezelésére inkább az alkalmazkodó, vagy konfliktuskerülő stílus jellemző (Hersey et al, 2007). Célja a dolgozók kreativitásának kibontakoztatása. Olyan munkahelyi légkört szeret kialakítani, ahol mindenki igyekszik a legtöbbet nyújtani, tehát teljesítmény orientáltsága magas. Eltorzulása lehet az óvatosság és félelem a döntéshozatalban (Csepeli, 1997). Nem avatkozik be a munkafolyamatokba, nem dicsér, nem bírál (Klein, 2004). A stílusok sikerességét vizsgálva azt találták, hogy a csoport teljesítménye a tekintélyelvű vezető esetében a legmagasabb, ezt követi a demokratikus vezető csoportjának eredménye, majd a legkevésbé produktívnek a laissez-faire vezető csoportja bizonyult (Csepeli, 1997).

Azonban a magas teljesítménynek az ára, hogy az autokratikus vezető esetében a csoport légkör kifejezetten feszült és agresszív volt, ahol a csoporttagok viselkedésére jellemző a bűnbakképzés, hatalmaskodás, szitkozódás és hengegés (Klein, 2004). A laissez-fair vezető csoportjában nem csupán a teljesítmény és a munka minősége volt a legalacsonyabb, de a hangulat sem volt kifejezetten kellemes. A csoporttagok nem érezték magukat a csoport tagjának, nem volt motivációjuk és céljuk sem, mivel a vezetőjük nem avatkozott bele a csoport ügyeibe (Klein, 2004). A csoport légköre a demokratikus vezető esetében volt a legkellemesebb. A csoporttagok törődtek egymással és a közös cél elérését tartották szem előtt. Szabodon nyilvánítottak véleményt és együttműködők voltak (Klein, 2004).

## 1.2 A vezetői stílusok és készségek

A vezetői stílus sikerességét befolyásolja a vezető személyes képességei és kompetenciái, amelyek közül az utóbbi évek kutatásai az érzelmi intelligenciát emelik ki (Balassa, 2014). Goleman (2015) szerint az érzelmi intelligencia (EQ) fontosabb és sikeresebbé is teszi a vezetőt hosszú távon, mint az értelmi intelligencia (IQ). Az érzelmileg intelligens vezető személyes és önszabályozási képességeivel motiválni tudja a dolgozókat. Magas szintű társas kompetenciákkal és kapcsolat irányítási képességekkel rendelkezik (Goleman, 2015). Rugalmasan alkalmaznak különböző vezetői stílusokat a helyzetekben különböző típusú emberekkel, melyek a következők: jövőképalkotó, baráti, tréneri, demokratikus, menetelő, utasító (Balassa, 2014). A magas érzelmi intelligenciával rendelkező projekt menedzserek nagyobb valószínűséggel alkalmaznak nyitott kommunikációs módszereket és proaktív vezetői viselkedést, illetve megfelelően delegálják a munkát a megfelelő dolgozónak. Ez az organizáció számára is hatékony a dolgozók magasabb elégedettsége és produktivitása miatt (Riza et al., 2007). Kis- és középvállalkozások vezetői esetében azt találták, hogy a vezetőkkel és munkaerővel szembeni legfontosabb elvárásokban érzelmi intelligencia komponensek találhatók. A komponenseken belül a személyes készségeket fontosabbnak tartják, mint a szociális kompetenciákat (Fenyvesi, 2013).

A karizmatikus és személyközpontú vezetőkre jellemző a több és jobb minőségű kommunikáció, míg a feladatorientált vezetői stílusra a kevesebb kommunikáció. Ezen kívül a kommunikációs stílus meghatározója a vezetői sikerességnek, elfogadottságnak és a csoport eredményeknek egyaránt (De Vries, 2010).

A vezetést és szervezeti kultúrát több tényező gátolja, mások segítik. Ezen tényezőket három csoportba sorolják: segítő és gátló egyéni (személyes) jellemzők, szervezeti kulturális jellemzők és szervezeti tényezők. Az egyéni jellemzők gyakorlatilag a vezetők jellemzőit választja külön gátló és segítő szempontból (Balassa, 2013). Ezen jellemzőket az 1. táblázat mutatja be.

1. táblázat: A szervezetet gátló és támogató egyéni (személyes) jellemzők

Table 1. Obstructive and proponent personal characteristics to organizations

<b>Gátló</b>	<b>Támogató</b>
Kockázatkerülés	Nyitottság az új iránt
A kezdeményezőkézség hiánya (passzivitás)	Problémamegoldó szemlélet
Felelősségvárítás	Felelősségvállalás (pl. az elkövetett hibákért)
Tisztázatlan személyes jövőkép	Világos, személyes jövőkép és célok
A saját tévedhetetlenség mítosza, gyengeségek és hibák tagadása	Magas növekedési és fejlődési igény. Képesség és hajlandóság a személyes gyengeségekkel való szembenézésre
Mások és a helyzet ellenőrzésének túlzott igénye	A kontroll átadásának képessége
Státusz/presztízs orientáltság	Bizalom, törekvés a nyertes-nyertes megoldásokra
Gyanakvás, nyertes-vesztes játszmák, érzelmek elfojtása, túlzott racionalizálás	Érzékenység (saját és mások érzéseire való odafigyelés)

(Balassa, 2013: 746)

### 1.3 Vezetői stílusok és személyiség típusok

A vezetők személyiségjegyeinek vizsgálata szintén fontos terület, hiszen befolyással lehetnek arra, hogy milyen vezetési stílust alkalmaznak, vagy mennyire tudatosan működnek. Magyar vállalkozók személyiségjegyeit vizsgálták, ahol jól elkülöníthető típusokat állapítottak meg négy dimenzió mentén. A minta többsége extrovertált típusba tartozik (Hofmeister, et al, 2016), azaz a külső környezet ingereivel, más emberek társaságában töltődnek fel. Igénylik, hogy legyenek körülöttük emberek, tárgyak, események. Keresik és fenntartják a kapcsolatot másokkal (Erős, Jobbágy, 2001). A második dimenziót tekintve a vezetők többsége érzékelő típusba tartozik (Hofmeister, et al, 2016), ami azt jelenti, hogy inkább koncentrálnak a jelenre, kézzel fogható dolgok és konkrét adatok alapján igazodnak el jobban, a reális tapasztalatok világosak számukra és kevésbé hagyatkoznak intuícióikra (Erős, Jobbágy, 2001). A



harmadik dimenzióban a nagy többség gondolkodó típusba tartozik (Hofmeister, et al, 2016), akik pusztán logikus érvek alapján hoznak meg döntéseket, figyelmen kívül hagyva érzelmi szempontokat. Jellemző rájuk az objektivitás, kritikusság, érzelemmentesség (Erős, Jobbágy, 2001). A negyedik dimenziót tekintve a vezetők többsége a megítélő típusba tartozik (Hofmeister, et al, 2016), akik szervezettek, eltökéltek, preferálják a szabályozott környezetet és előre terveznek, kevésbé hajlamosak a halogatásra vagy a szétszórtságra (Erős, Jobbágy, 2001). Három típust kapcsolatba hoztak vezetői stílusokkal. Az extrovertált típusra jellemző, hogy résztvevő (aki a csapattal együtt hoz meg döntéseket és enged másokat is részt venni benne) stílust követ. A megítélő típusú vezetők hajlamosak tanácsadó (aki partnerként kezeli a dolgozókat) stílust alkalmazni. Az érzékelő jegyekkel rendelkezők instrumentális (szigorúan ellenőrzi a munka menetét és betartja a szabályokat) stílust preferálnak (Hofmeister, et al, 2016). Egy másik kutatásban a vezetők sikerességét vizsgálták ugyanezen személyiség típusok szerint. Azt találták, hogy a sikeres vezetők az extrovertált, érzékelő, gondolkodó és megítélő típusba tartoznak (Mészáros Budavári-Takáts, 2016).

#### **1.4 Nemek közötti különbségek a vezetésben**

A vezetés témakörében a nemi különbségek kutatására nagy hangsúlyt fektetnek, és számos kutatás vizsgálja a férfi és női vezetők közötti eltéréseket. Egy amerikai kutatásban azt találták, hogy a női vezetők inkább követnek transzformációs vezetői stílust, a férfiak pedig tranzakcionálisat. Előbbi stílusban a vezetők a bizalmat és a megbízhatóságot részesítik előnyben, utóbbi stílusban pedig a vezető fókuszában a teljesítmény áll (Csehné Papp, 2015). A nemi sztereotípiákkal összehasonlítva, a nők és férfiak jellemzésére is ezeket a meghatározásokat használják (Eagly, et al, 2003). Egy másik kutatásban a szerzők azt találták, hogy a női vezetők interperszonális érzékenysége magasabb fokú, mint a férfiaké, ami kapcsolatban van a demokratikus és tekintélyelvű vezetői stílusokkal. A feladat-orientáltságot tekintve azonban nem találtak különbséget (Eagly, Johannesen-Schmidt, 2001).

#### **1.5 Vezetés a szállodaiparban**

Szállodaiparban dolgozók vezetői stílusát vizsgálta egy kutatás, ahol azt találták, hogy az ausztrál hotel vezetők körében két vezetői stílus jellemző, a machiavellista (hatalomelvű vezető) és bürokratikus (hierarchikus, autokratikus vezető). A fiatalabb vezetők inkább előbbi, idősebbek pedig utóbbi stílust képviselik (Minett et al, 2009). Szintén a szállodaiparban végzett kutatásból kiderül, hogy a dolgozók jólléte a transzformációs vezetői stílus hatására nő. Ennek hatására a vezetők tréningjeiben hangsúlyt fektetnek arra, hogy a személyközpontú vezetői készségeket fejlesszék, mint például az érzelmi

intelligenciát (Derya, 2013). Egy másik kutató csoport szintén a transzformációs vezetői stílus hatását vizsgálta. Azt találták, hogy a transzformációs vezetői stílus következtében a dolgozók stressz szintje csökken. Ennek megfelelően kevesebb a kiégés veszélye is, így azt mondhatjuk, hogy a vezetői stílus alkalmazása hatással van a kiégés csökkenésére (Amarjit et al., 2006).

Jelen kutatás korábbi szakaszában a vezetők személyes készségeit vizsgáltam összehasonlítva a különböző szállodaipari szegmenseket. A kommunikációs stílust tekintve a hostelek vezetői alkalmaznak leggyakrabban asszertív stílust, a 4-5 csillagos hotelek és a 2-3 csillagos hotelek vezetői az asszertív stílus mellett gyakran alkalmaznak passzív stílust is. A hostelek és a 4-5 csillagos hotelek vezetőinek érzelmi intelligencia komponensek közül az empátia, a 2-3 csillagos hotelek vezetőinél a motiváció a legfejlettebb. Konfliktuskezelési stílusokat tekintve mindhárom vezetői csoport elsődleges stílusa alkalmazkodó, azaz mások érdekeit, véleményét tekintik előrébb valónak. A három vezetői csoportot vezetői készségeit egymáshoz hasonlítva összességében a hostelek vezetői készségei (teljesítmény, autonómia, kreativitás, kockázatvállalás, akaraterő) kapták a legmagasabb pontszámot (Somlai, 2017). A kutatás eredményeit tovább elemezve több kérdés is felmerült, mint a személyes kompetenciák és a vezetői stílusok összefüggése, illetve az, hogy vannak-e nemi különbségek a vezetői stílust tekintve a vizsgált vezetők körében. Ezekre a kérdésekre ad választ jelent tanulmány.

## **2. Anyag és módszer**

A kutatás korábbi eredményeire és a szakirodalom kutatásaira alapozva a vizsgálat arra keresi a választ, hogy a turizmusban dolgozó vizsgált vezetők személyes készségei alapján besorolhatók-e különböző vezetési stílusokba. Ezen kívül a vizsgált női vezetőkre jellemzőbb-e a demokratikus vezetői stílus, a férfiakra pedig a tekintélyelvű (autokrata) vezetői stílus.

A kutatásban a turizmus szektorban különböző szállástípusokban dolgozó 30 felső és középszintű vezető vett részt, amelyből 17 nő és 13 férfi, átlagéletkoruk 36 év. A kutatásban való részvétel önkéntesen működött, az identitás titokban tartása végett. Kizárólag olyan személyes kérdéseket tartalmazott a kérdőív, mint nem, életkor.

A kutatás eredeti öt kérdőíve közül három kérdőív adatai kerültek feldolgozásra: Kommunikációs Stílusok Kérdőív, Thomas Kilmann Konfliktuskezelési Stílusok Kérdőív, Vezetői Készségek Kérdőív. A kérdőívek nyomtatott és online formátumban voltak elérhetők, a kitöltés személyes és online megkeresés útján zajlott. Az adatgyűjtés három hónapon keresztül folyt. A következő kompetenciákat vizsgálta: kommunikációs stílus (passzív, agresszív és asszertív), problémamegoldó stílus (versengő, alkalmazkodó, elkerülő, kompromisszumkereső, problémamegoldó), vezetői stílus (teljesítmény

orientáció, autonómia, kreativitás, kockázatvállalás). A válaszadási hajlandóság alacsonynak mondható a vezetők körében. Több mint 110 szálloda vezetője került megkeresésre, a legtöbben nem válaszoltak, többen időhiány miatt utasították vissza a részvételt. Így az elemszám nem tekinthető magasnak, de figyelembe kell venni a piaci sajátosságokat is, ami egy következő kutatás témája is lehet.

Az adatok a kérdőívek értékelő kulcsával történtek kiértékelésre, így kaptam meg a pontszámokat kérdőívenként a kompetenciákra vonatkozóan. Jelen tanulmány nem tesz különbséget a szegmensek képviselői között, ezért az adatokat egy csoportként elemeztem.

A tanulmány célja a mintában használt kérdőívek eredményeinek elemzésével 2-3 főbb vezetői stílus meghatározása, amelyek a szállodai par vezetőit jellemzik. A kérdőívek 12 fajta kompetenciát vizsgáltak, amelyek csoportosításával meghatároztam a stílusok kategóriáit főkomponens elemzéssel.

Ezután az esetleges vezetésbeli nemi különbségek meghatározására összehasonlítottam a férfiak és nők sztenderdizált átlagpontszámát, majd ennek az elemzésnek az eredményét a kapott főkomponensek és a két nem átlagpontszámaival. Az adatokat SPSS programmal elemeztem.

### **3. Eredmények**

A főkomponensek meghatározásához az 1-nél nagyobb sajátértékű komponensek kerültek kiválasztásra Varimax forgatással. Mivel a rendelkezésre álló 12 változó közül több változó pár korrelációja magas volt, ezért az elemzés első lépése a szignifikánsan korreláló változók kiszűrése volt. Ebben a lépésben hét változó (agresszív, asszertív kommunikációs stílusok, versengő, alkalmazkodó konfliktusmegoldás, autonómia, teljesítmény orientáció és kockázatvállalás) került kiválasztásra, mert ezek lefedik a többi változót, viszont egymással 0.6-nál kisebb mértékben korrelálnak, így a főkomponens elemzés megfelelő inputjaiként szolgálnak. A következtetések levonásához először a korrelációs mátrix értékeit vizsgáltam. Magasnak tekinthetők a 10%-os szignifikancia szint mellett a korrelátlanságot elvethető változó párok. Ez alapján az agresszív kommunikáció, versengő konfliktuskezelés és az autonómiaváltozók magas korrelációt mutatnak, aminek következtében valószínűleg egyfajta, az autokratikus vezetői stílust magában foglaló kompetenciák. Viszonylag magas korreláció figyelhető meg az asszertív kommunikáció és a teljesítmény orientáltság között, melyek lehetnek egyfajta demokratikus vezetői stílus jellemzői. Ezzel szemben magas negatív korreláció van az agresszív és asszertív kommunikációs stílus, valamint az alkalmazkodó és a versengő stílusok között.

Ebből szintén arra lehet következtetni, hogy a különböző kommunikációs stílusok más vezetői kategóriákat fognak mutatni. A főkomponens elemzés eredményeként három főkomponens jött létre, ezek a minta teljes varianciájának a 71,6%-át magyarázzák. Ennek alapján elfogadhatók a létrejött főkomponensek. (lásd 2. táblázat)

2. táblázat: Komponens elemzés eredménye<sup>a</sup>

Módszer: Főkomponens analízis

Table 2. Component Matrix<sup>a</sup> Extraction

Method: Principal Component Analysis.

	Component		
	1	2	3
Agresszív	.860	-.098	-.086
Versengő	.788	.313	.002
Autonómia	.743	-.376	.349
Alkalmazkodó	-.594	-.410	.348
Asszertív	-.396	.794	.067
Teljesítmény igény	.137	.409	.843
Kockázat vállalás	.263	.500	-.266

a. 3 components extracted. (Forrás: saját adatok)

Az elemzés tehát három komponensre bontotta a kompetenciákat, ami azt mutatja, hogy három féle vezetői stílus mutatható ki a résztvevők között.

Az első – és leghatározottabban elkülönülő – komponensbe tartozó vezetőkre jellemző az agresszív kommunikációs stílus ( $r=0.86$ ), a versengő konfliktuskezelés ( $r=0.788$ ), az autonóm munkavégzés ( $r=0.743$ ). Az első főkomponenshez tartozó vezetőkre kisebb mértékben jellemző tulajdonságok a teljesítményorientáltság ( $r=0.137$ ) és a kockázatvállalás ( $r=0.263$ ). Ezek a jegyek az autokrata vezető jellemzői.

A második komponensre jellemző az asszertív kommunikációs stílus ( $r=0.794$ ), a kockázat vállalás ( $r=0.5$ ) és a teljesítményorientáció ( $r=0.409$ ). Konfliktuskezelési stílusuk inkább versengő ( $r=0.313$ ). Negatív korreláció figyelhető meg az alkalmazkodó konfliktuskezelési stílussal ( $r=-0.41$ ), az autonómiával ( $r=-0.376$ ) és az agresszív kommunikációs stílussal ( $r=-0.098$ ). A

kommunikációs stílus és a teljesítmény orientáció a demokratikus vezetői stílusra jellemző. A mintában érdekes az, hogy inkább versengő konfliktuskezelés jellemző, kevesebb autonómiával.

A harmadik komponens magas korrelációkat mutat a teljesítmény-orientáltsággal ( $r=0.843$ ), valamivel alacsonyabbat az autonómiával ( $r=0.349$ ) és az alkalmazkodással ( $r=0.348$ ). A kommunikációs stílust tekintve nem mutatkozik markáns korreláció az asszertív stílussal ( $r=0.067$ ), az agresszív stílussal valamennyire negatív korrelációban van ( $r=-0.086$ ). Nem mutatkozik korreláció a versengő konfliktuskezelési stílussal ( $r=0.002$ ), azonban negatív korreláció figyelhető meg a kockázatvállalással ( $r=-0.266$ ). A teljesítmény orientáltság és az alkalmazkodó stílus a laissez-faire stílus jellemzői.

Az első hipotézis tehát elfogadásra került, a turizmusban dolgozó vizsgált vezetők személyes készségei alapján besorolhatók különböző vezetési stílusokba, ezek az autokratikus, demokratikus és laissez-faire, amelyek a lewin-i stílusokhoz hasonló kategóriák.

A második hipotézis a nemi különbségekre helyezi a hangsúlyt a vezetési stílusokra vonatkozóan. A hipotézis ellenőrzése végett meghatározásra került a férfiak és nők sztenderdizált átlagpontszáma a hét kiválasztott készség mentén, szignifikáns különbségek vannak a férfiak és a nők között az egyes készségek tekintetében. Az asszertív kommunikációs készségben a férfiak lényegesen alacsonyabb pontszámot ( $r=-0.479$ ) kaptak, mint a nők ( $r=0.209$ ). Hasonlóan szignifikáns eltérés mutatkozik a teljesítmény igényben és a kockázatvállalásban. Tehát elmondható, hogy a nők inkább asszertívak ( $r=0.209$ ), magasabb a teljesítmény igényük ( $r=0.419$ ) és kockázatvállalóbbak ( $r=0.384$ ), mint a férfiak. A férfiakra inkább jellemző az agresszív kommunikáció ( $r=0.230$ ), versengő ( $r=0.091$ ) és alkalmazkodó konfliktuskezelés ( $r=0.091$ ), valamint magasabb az autonómia igényük ( $r=0.025$ ). Összességében elmondható, hogy egy átlagos női és férfi vezető különböző vezetési stílussal rendelkezik.

Kérdésként felmerül, hogy vajon akár a női, akár a férfi vezetők besorolhatók-e a fent kapott főkomponensek valamelyikébe, mondható-e, hogy a női vezetőkre jellemzőbb a demokratikus vezetői stílus, a férfiakra a tekintélyelvű vezetői stílus?

A férfi és női vezetési stílusok megismerése érdekében összehasonlítottam a fenti elemzésben kapott főkomponensek és a két nem átlagpontszámait. Ezzel azt vizsgáltam, hogy a két nem átlagos képviselői előállnak-e a vezetési stílusok bizonyos lineáris kombinációjával. Természetesen tökéletes módon a fenti három vezetői stílusból (főkomponensből) nem lehet előállítani sem a „férfit” sem a

„nőt”, ezért a legközelebbi (négyzetes eltérés minimalizálásából eredő) megoldás tekinthető a férfiakat és nőket legjobban meghatározó vezetői stílusokkal. Az eredmények a 3. táblázatban láthatók.

3. táblázat: A férfiak és nők vezetési stílusai  
Table 3. Leadership styles of men and women

	AUTOKRATIKUS	DEMOKRATIKUS	LAISSEZ-FAIRE
NŐ	0.00%	66.55%	33.45%
FÉRFI	42.79%	4.98%	52.23%

(Forrás: saját adatok)

Látható, hogy a nők demokratikus vezetői stílussal rendelkeznek leginkább (66.55%), míg a férfiakat a laissez-faire (52.23%) és az autokratikus (42.79%) vezetői stílusok jellemzik. Ezzel azt mondhatjuk, hogy a második hipotézis részben igazolódott, hiszen a nők valóban demokratikus vezetői stílust alkalmaznak inkább. Azonban a férfiak esetében nem csak a tekintélyelvű (autokratikus) stílus jellemző, a laissez-faire úgyszintén.

#### 4. Összegzés, következtetések

A tanulmány egyfelől arra keresi a választ, hogy a kutatásban részt vett vezetők a kompetenciáik alapján besorolhatók-e vezetői stílusokba a tesztekben elért eredményeikre támaszkodva. A főkomponens elemzés eredményeképpen három komponens emelkedett ki. A kompetenciák korrelációját megvizsgálva elmondható, hogy a három komponens hasonló a klasszikus vezetői stílusok felosztásához (autokratikus, demokratikus és laissez-faire). Fontos azonban kiemelni, hogy nem minden tulajdonság egyezik pontosan a vezetői stílusokra jellemző jegyekkel. Ebből arra lehet következtetni, hogy a besorolás nem ennyire elválogatos kategóriákat jelöl, a kutatás résztvevőinek további személyiség jegyei, különböző szituációk és körülmények is befolyásolhatják, hogy milyen vezetői stílussal rendelkeznek. Összevetve az eredményeket a szakirodalmi kutatásokkal, megfigyelhető némi hasonlóság és különbség.

Az autokratikus vezetőket általában magasabb teljesítmény orientáció jellemzi. Jelen mintában azok a vezetők, akik magukénak tudják az autokrata vezetők jegyeit, nem kifejezetten törekednek kimagasló teljesítményre. Az asszertív kommunikációs stílus és az alkalmazkodó konfliktuskezelés sem

jellemző, mely szintén az autokrata stílust támasztja alá. A mintában olyan vezetői profil rajzolódik ki, akiknél valószínűleg fontos az, hogy a kontroll a kezükben legyen, de kevés erőfeszítést tesznek a sikerek eléréséért. Kevésbé lépnek ki komfort zónájukból, ezért valószínűleg alacsony a fejlődési tendencia a szálláshelyeken.

A második csoportban egy olyan vezetői profil rajzolódik ki, ami többségében demokratikus jegyeket mutat és ahol a magas teljesítményt kockázatvállalással kívánják elérni. A döntések valószínűleg a vezető hatáskörébe tartoznak, ami kevésbé demokratikus jellemző, viszont az asszertív kommunikációs stílus jól kiegyensúlyozhatja ezt és a légkör valószínűleg inkább demokratikus felé hajló. Ezt támasztja alá az is, hogy viszonylag alacsony az autonómia igény, így valószínűleg a csoportmunkát részesítik előnyben.

A laissez-faire stílusra jellemző a magas teljesítmény orientáltság és az alkalmazkodó konfliktuskezelés. Érdekes azonban, hogy az autonómia szükséglete ennek a vezetői stílusnak általában alacsonyabb, mert inkább csapatban szeretnek dolgozni és hagyják kibontakozni a csapatuk egyéniségét, kreativitását. A mintában ez magasabb korrelációt mutat, így arra lehet következtetni, hogy a vezetők inkább egyedül dolgoznak, így akarnak magas teljesítményt elérni, de kevés konfrontációt és kockázatot vállalnak. Kommunikációs stílusuk nem egyértelműen kimutatható.

A stílusok sikerességét tekintve a szakirodalmi kutatásokra támaszkodva az mondható el, hogy a legmagasabb teljesítményt elérő csoportok vezetői autokratikus stílust követnek. Összehasonlítva a szervezetet gátló és támogató személyes jellemzőket jelen kutatás eredményeivel az látható, hogy az autokratikus csoportban jellemző a kockázatkerülés, az agresszív kommunikációból fakadó érzelmek kommunikálásának hiánya, státusz és presztízs orientáltság, valószínűleg a felelősség háritása is. Mivel ezek kifejezetten gátló tényezők, logikusan a teljesítménynek is alacsonyabbnak kellene lennie. Azonban az autokratikus vezetés egyik sajátossága, hogy a dolgozók tartanak a vezetőtől és ezért rövidtávon jobban teljesítenek. A demokratikus csoportban gátló és támogató sajátosságok is találhatóak. Ebből arra lehet következtetni, hogy a vezetők igyekezzenek demokratikusak lenni, de helyzetfüggő, hogy mennyire valósul meg. Ennek az állításnak az alátámasztására azonban további kutatás javasolt. A laissez-faire csoportban arra lehet következtetni, hogy a vezető hiába próbál egyedül magas teljesítményt elérni, ez azonban konkrét célok és elvárások kommunikálása nélkül gátolja a

sikert. Így valószínűsíthető, hogy a szakirodalmi eredményekkel egyezve, ezekben a szervezetekben is alacsonyabb a siker (élmény).

A tanulmány második hipotézise a nemi különbségeket állítja középpontba. A korábbi kutatásokból az derül ki, hogy vannak nemi különbségek a vezetésben, ezek a sztereotipikus női és férfi képpel összhangban vannak. Tehát a női vezetők inkább kapcsolatorientáltak, míg a férfi vezetők teljesítmény orientáltak. Jelen kutatás eredményei szintén azt mutatják, hogy a nők inkább demokratikus vezetési stílust, míg a férfiak autokratikus és laissez-fair vezetői stílust használnak leggyakrabban. Az eredmény részben megegyezik a korábbi kutatásokkal, hiszen a demokratikus stílust inkább jellemzi az asszertív kommunikáció és teljesítmény orientáltság. Azonban a férfiakra egyaránt jellemző a laissez-faire és az autokrata stílus, tehát a minta egy része inkább engedékeny, a másik pedig tekintélyelvű, tehát a sztereotipikus megkülönböztetés nem mutatkozik markánsan.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Amarjit, S. Gil – Flaschner, Alan B – Shachar, Mickey (2006): Mitigating stress and burnout by implementing transformational-leadership. *International Journal of contemporary hospitality management* 18.6 (2006): 469-481.
- Balassa Éva (2013): A leadership és a szervezeti kultúra összefüggései, egymásra gyakorolt hatásuk. A vezetést és a szervezést segítő-és gátló tényezők. <http://publicatio.nyme.hu/1432/1/balassa.pdf> Letöltve: 2018. 04. 14.
- Balassa Éva (2014): A sikeres vezetői tevékenység eszköztára. A vezető személyiségjegyeinek szerepe. <http://publicatio.nyme.hu/1431/1/balassa.pdf> Letöltve: 2018. 04. 14.
- Csehné Papp Imola (2015): Tudományos irányítás(?) a nők és a férfiak időfelhasználásában, *Közép-Európai Közlemények*, 4. pp.189-197, ISSN 1789-6339
- Csepeli György (1997): *Szociálpszichológia*. Osiris Kiadó
- Derya, Kara – Muzaffer, Uysal – Sirgy, M. Joseph – Gyumin, Lee. (2013): The effects of leadership style on employee well-being in hospitality. *International Journal of Hospitality Management* 34 (2013): 9-18.
- De Vries, Reinout E. Bakker-Pieper, Angelique – Oostenveld, Wyneke (2010): Leadership= communication? The relations of leaders' communication styles with leadership styles, knowledge sharing and leadership outcomes. *Journal of business and psychology* 25.3 (2010): 367-380.
- Eagly, Alice H. –Johannesen-Schmidt, Mary C. (2001): The leadership styles of women and men. *Journal of social issues* 57.4 (2001): 781-797.



- Eagly, Alice H. Johannesen-Schmidt, Mary C. Van Engen, Marloes L. (2003): Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychological bulletin* 129.4 (2003): 569.
- Erős Ilona – Jobbágy Mária (2001): A Myers-Briggs Típus Indikátor (MBTI) Magyarországon. *Alkalmazott Pszichológia*, Vol. 3., No. 4., p. 35-51.
- Fenyvesi Éva Kárpátiné Daróczi Judit Vágány Judit (2013): EQ vagy IQ? A hazai KKV vezetők munkaerővel szembeni elvárásai.  
[https://www.researchgate.net/profile/Fenyvesi\\_Eva/publication/280113185\\_EQ\\_vagy\\_IQ\\_A\\_hazai\\_KKV\\_vezetok\\_munkaerovel\\_szembeni\\_elvarasai/links/55aa92c908ae481aa7fbc5d4/EQ-vagy-IQ-A-hazai-KKV-vezetok-munkaerovel-szembeni-elvarasai.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Fenyvesi_Eva/publication/280113185_EQ_vagy_IQ_A_hazai_KKV_vezetok_munkaerovel_szembeni_elvarasai/links/55aa92c908ae481aa7fbc5d4/EQ-vagy-IQ-A-hazai-KKV-vezetok-munkaerovel-szembeni-elvarasai.pdf)  
Letöltve: 2018. 04. 14.
- Goleman, Daniel (2015): *Érzelmi intelligencia a munkahelyen*. Edge 2000 Kft. Budapest
- Hersey, Paul – Kenneth, H. Blanchard – Dewey, E. Johnson (2007): *Management of organizational behavior*. Vol. 9. Upper Saddle River, NJ: Prentice hall, 2007.
- Hofmeister Tóth Ágnes Kopfer-Rácz Kinga Zoltayné Paprika Zita (2016): A magyar vállalkozók személyiségjegyei és azok kapcsolata a vezetői stílussal és a piacorientációval." *Vezetéstudomány/Budapest Management Review* 47.7 (2016): 41-53.
- Klein Sándor (2004): *Vezetés- és szervezetszichológia*. Edge 2000 Kft. Budapest
- Mészáros Aranka Budavári-Takács Ildikó (2016): Correlation Between Leadership Effectiveness and Personality Preferences at a Hungarian Independent Financial Advisor Company. *Practice and Theory in Systems of Education* 11.1 (2016): 62-70.
- Minett, Dean H. Ruhi, Yaman – Basak, Denizci. (2009): Leadership styles and ethical decision-making in hospitality management. *International Journal of Hospitality Management* 28.4 (2009): 486-493.
- Somlai Réka (2017): Vezetői kompetenciák felmérése a szállodaipar különböző szegmenseiben. *Taylor Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat* 2017/1. Szám IX. évfolyam I. Szám No27. p. 101-110.
- Sunindijo, Riza Yosia – H. Hadikusumo, Bonaventura – Ogunlana, Stephen. (2007): Emotional intelligence and leadership styles in construction project management. *Journal of management in engineering* 23.4 p. 166-170.

# AZ EGYÉNI ÖNÉRTÉKELÉS MUNKAHELYI FUNKCIÓJA<sup>13</sup>

## *SELF-EVALUATION'S WORKPLACE FUNCTION*

### **SÖNPERGER RICHÁRD**

Emberi erőforrások BA szakos hallgató/Human Resources BA student  
Eszterházy Károly Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar /  
Eszterházy Károly University, Faculty of Economics and Social Sciences  
Eger  
sonperger.richard@gmail.com

### **KOZÁK ANITA**

főiskolai docens/collageassociate professor  
Eszterházy Károly Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar/Eszterházy  
Károly University Faculty of Economics and Social Sciences  
Eger  
kozak.anita@uni-eszterhazy.hu

### **KRAJCSÁK ZOLTÁN**

egyetemi docens/associate professor  
Budapesti Gazdasági Egyetem Pénzügyi és Számviteli Kar/Budapest Business  
School/Faculty of Finance and Accountancy  
Budapest  
Krajcsak.Zoltan@uni-bge.hu

## *ABSTRACT*

The article is dealing with the specificities of the three dimensions of self-evaluation in different working groups. We have chosen this basic psychological concept to the main object of our research, because self-assessment largely determines our work performance and social relationships, so it affects the profits of the company. For these reasons, this notion has become one of the most important area of HR profession.

After formulating the basic assumptions of the research, we created a questionnaire that fits to our assumptions. Statistical analyses were performed along the categories created by the socio-demographic characteristics of the interviewee (age, position and educational qualification). The first part of the study presents the theoretical background of the three dimensions of self-evaluation (self-detection, self-esteem and self-efficacy),

---

 HUNGARIAN GOVERNMENT

<sup>13</sup> Az emberi erőforrások minisztériuma únkp-17-1 kódszámú új nemzeti kiválóság programjának támogatásával készült.

than the methods of data processing and the analysis of the research are detailed. After that the primary research results is shown and finally the last section is summarized and explained the basic assumptions.

## 1. Bevezetés

Kutatásunk fő tárgya az önértékelés három dimenziójának különböző dolgozói csoportokban megjelenő sajátosságainak feltárása volt. Az önértékelés életük állandó velejárója, folyamatosan változik, s alapvetően befolyásolja, meghatározza döntéseinket, iskolai teljesítményünket és társas kapcsolatainkat. Az önértékelés mindezek mellett személyiségvonásainkra, jellembeli adottságainkra, munkahelyi viselkedésünkre és ottani produktívításunkra is hatással van, tehát nem csupán a pszichológia, hanem a jelenkori HR szakma egyik kulcsdimenziójának is tekinthető. Rosenberg, et al.(1995, 141-156) jegyzi meg, hogy a globális önértékelés erősen kapcsolódik az általános jóllét érzéséhez, mivel a magas önértékeléshez általában kiegyensúlyozottság, étellel való elégedettség, jó hangulat és optimizmus társul, az alacsony önértékelést pedig legtöbbször szorongás, depresszió, ingerlékenység, negatív érzelmi állapot kíséri.

Megítélésünk szerint a munkavállalók önértékelését nem csak az előzetes (pl. családi és iskolai)és aktuális (pl. vezetői visszajelzések) tapasztalatok, hanem bizonyos szociodemográfiai tényezők is befolyásolják. Ezzel kapcsolatban három alapfeltételezést fogalmaztunk meg:

F<sub>1</sub> A fiatalabb korosztályokban, valamint a beosztottak körében az önellenőrzés foka magasabb pontátlagot fog mutatni, mint a kategóriájuk másik végén lévő válaszadóknál, amely alacsonyabb önellenőrzésre, a problémák kevésbé hatékony kezelésére utal.

F<sub>2</sub> A magasabb iskolai végzettséggel rendelkező munkavállalók magasabb önbecsüléssel rendelkeznek.

F<sub>3</sub> Minél magasabb beosztásban dolgozik egy munkavállaló, megítélése szerint annál nagyobb énhatékonyssággal látja el a munkafadatait.

## 2. Az önértékelés és annak mérése

Legelőször célszerű különbséget tenni az önértékelés és az énkép fogalmi között. Carl Rogers személyiségelméletének egyik legfontosabb definíciója az énkép vagy self fogalom. Az énkép folyamatosan változik, de sohase ér el egy végpontot (Carver - Scheier,2001:382-383.), s tartalmazza mindazokat az világnézeteket, attitűdöket és értékeket, amelyek az „én”-t jellemzik. Továbbá még azt is magába foglalja, ahogyan az ember saját magáról vélekedik és ahogyan a világot érzékeli és élményvilágát feldolgozza (Atkinson et al., 1997:401-402.).

Az önértékeléssel ellentétben az énkép nem egy merev reprezentáció, hanem a tapasztalatok hatására folyamatosan változó, dinamikus rendszer. Az önértékelés

egy olyan értékelés, amely egy személy önmagán végez el és érvényesnek fogad el önmagára nézve: ez kifejezi, hogy magatartásformákat tart helyesnek, valamint azt jelzi, hogy milyen mértékben tartja önmagát életképesnek, sikeresnek és értékesnek (Coopersmith, 1967:4-5.).

Az önértékelés mérésére számos módszert, kérdőívet hoztak létre. A kutatásunk során az önértékelés három dimenzióját mértük fel, az önellenőrzés, az önbecsülés és az önértékelés dimenzióit vizsgáltuk. Az önellenőrzési képességek kialakítása az önálló tanulás és a személyiség önálló önirányításra való alkalmasság érdekében szükséges (Internet 1), „a folyamatos önmegfigyelésen és önellenőrzésen alapuló önértékelés lehetővé teszi az egészséges, személyiségre jellemző önismeret és önbizalom kialakulását, az önirányítás képességének fejlődését”(Báthory- Falus, 1997:102.). Az önbecsülés „a reflektív tudat értékelő aspektusa: az önismeret alapján hozott értékítélet” (Baumeister, 1998:694.), az énhatékonyság pedig „az egyén azon képességébe vetett hite, hogy eléri a teljesítmény egy bizonyos szintjét, és ez befolyásol olyan történéseket, amelyek hatással vannak az életére” (Bandura,1994:71.).

Empirikus vizsgálatunk keretében az önellenőrzés és az önbecsülés dimenzióit a Rosenberg Önértékelés Skálájával, az énhatékonyságot pedig az Általános énhatékonyság-mérő skálával (General Self-Efficacy Scale) mértük. Morris Rosenberg, szociológus által kidolgozott kérdőív az Egyesült Államokban (és a világ minden táján) az egyik legszélesebb körben használt skála, amely az önértékelés felmérésére szolgál. Az eredeti kérdőív 10 itemből áll, a kérdésekre egy négyfokozatú skálán lehet választ adni. Az elemek mind a mai napig érvényesek, valamint még előnye, hogy könnyen és gyorsan kitölthető (Internet 2).A Rosenberg Skála érvényességét Sallay Viola, Martos Tamás, Földvári Mónika, Szabó Tünde, Ittész András (2014) is bizonyították, megfogalmazásuk szerint az RSES-H belső konzisztenciája és időbeli stabilitása kiválóan bizonyult, igazoltuk továbbá konvergens és divergens validitását”.

A szakirodalomban az énhatékonyság érzésének két egymástól elkülönülő típusa körvonalazódik. Az egyik típus az általános énhatékonyság, amely az élet különféle területein megjelenő nehézségek leküzdésébe vetett bizalmat jelenti. A másik pedig a specifikus énhatékonyság, ami egy bizonyos feladat megoldására vonatkozik (Internet3). Kutatásunk során az általános énhatékonyság mérő skálát használtuk fel, ezt Matthias Jerusalem és Ralf Schwarzer alkották meg 1995-ben. Az eredeti skála 10 kérdésből állt, amiből 6-ot használtunk a Kopp Mária által magyar nyelvre fordított kérdőívben (Internet4).

### 3. Adatfeldolgozás és elemzés módszere

Az alapfeltételezések megfogalmazását követően összeállítottunk egy kérdőívet, amely papír alapon és elektronikus formában egyaránt kitölthető volt. Az adatok nominális és ordinális kódolását követően SPSS programban rögzítettük. Összesen 234 fő töltötte ki a kérdőívet, tehát a kutatás mintanagysága 234 fő válaszait foglalja magában. A nem valószínűségi mintavételezési technikák közül az úgynevezett hólabda típusú mintavételi módszer segítségével történt a mintavétel. A szervezetek kiválasztása során a sokszínűsége törekedtünk, hogy minél több ágazatból származó munkavállalói eredményeket kaphassunk. Miután a szervezetek felelős vezetői beegyezettek abba, hogy a munkavállaló körében a kérdőív megosztható, a kérdőívek kitöltése önkéntes alapon, felügyeletünk nélkül történt.

Az elemző vizsgálatokat a kérdőívet kitöltők szociodemográfiai jellemzői alapján létrehozott kategóriák (csoportképző ismérvek) mentén végeztük. A függő változók a válaszadók szociodemográfiai ismérvei, a független változók pedig az önértékelés különböző dimenzióit felmérő kérdésekre adott válaszok átlagértékei. Továbbá a nem paraméteres próbák segítségével azt is kielemeztük, hogy az átlagértékek empirikus vizsgálatain, tendenciáin túl igazolható-e statisztikai különbség a csoportképző ismérvek mentén. A statisztikai próbák eredményeit  $p < 0,05$  esetén tekintettük szignifikánsnak. A válaszadók egy hétfokú skálán jelölhették meg az önmagukra jellemző skálaértéket. Ahol az 1-es érték az „az egyáltalán nem jellemző” kifejezést jelentette, a 7-es pedig a „teljes mértékben jellemző” állítást foglalta magában.

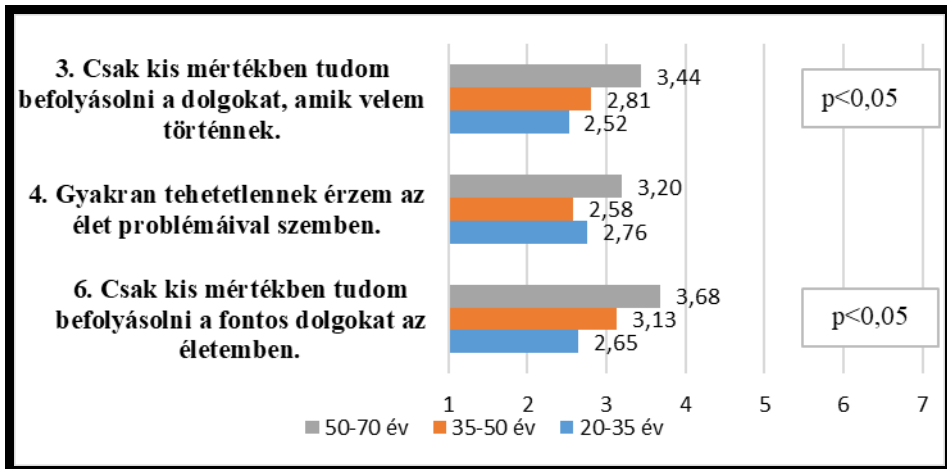
A válaszadók nemére vonatkozóan elmondható, hogy 61%-uk nő, 39%-uk férfi. Iskolai végzettségük tekintetében a legtöbbszörnek (52%-uknak) középfokú végzettsége van, 42%-uk felsőfokú, míg 6%-uk középfokú iskolai végzettséggel rendelkezik. A mintába került többsége (87%-a) beosztottként, 13%-uk pedig vezetőként dolgozik.

### 4. Vizsgálati eredmények

Az első előzetes feltételezésünk szerint a fiatalabb korosztály tagjai, valamint a beosztottak alacsonyabb önellenőrzéssel rendelkeznek. A különböző korosztályú munkavállalók önellenőrzésének megítélésére vonatkozó adatokat a 1. ábra mutatja be.

1. ábra: Az önellenőrzésre adott válaszok átlagértékei korosztály szerinti megbontásban

Diagram 1. Average values of responses to self-detection by age group



Forrás: saját vizsgálatok, 2017

Mindhárom kérdés fordított kérdés, tehát a kisebb értékek jelentenek magasabb önértékelést. A kapott átlagminősítések szerint minél idősebb a dolgozó, annál kevésbé érzi magát alkalmasnak arra, hogy befolyásolja az életét. Az eredményt a folyamatosan változó világgal, a felgyorsult gazdasági folyamatokkal és az infokommunikációs forradalommal lehet magyarázni. Mind a személyes, mind a munkahelyi életben szükség van digitális kompetenciákra, valamint azok folyamatos fejlesztésére. Az idősebb generációk számára az alapvető digitális kompetenciák megszerzése is nagy erőfeszítéssel jár és azok készség szintű használatáig az esetek többségében nem jutnak el. A fiatalabbak már általános és középiskolában elsajátítják ezeket az alapvető digitális kompetenciákat, így jóval kevesebb időbe, energiába kerül specifikus, szakmai kompetenciákat elsajátítani. Ezért érezhetik gyakrabban versenyhátrányban magukat az 50 év feletti korosztály tagjai a fiatalabb generációkkal szemben. Emellett a privát életben is megkerülhetetlen az IT ismeret. Az IT kompetenciák hiánya miatt az idősebbek a társadalomból kirekesztve érezhetik magukat és az internet adta előnyöket sem tudják kihasználni, például a családjukkal való kapcsolattartás (elmagányosodás ellen) vagy az egészségügyi szolgáltatásokról való informálódás (jobb életszínvonal elérése) vagy a Kormány által meghirdetett háztartási gépcsere (mosógép, hűtő, fagyasztó, szárítógép) pályázatra való elektronikus jelentkezés (jó[l]-lét növelése). Mindezek mellett az eredményt magyarázhatja az is, hogy az idősebb generáció tagjai – korukból adódóan –

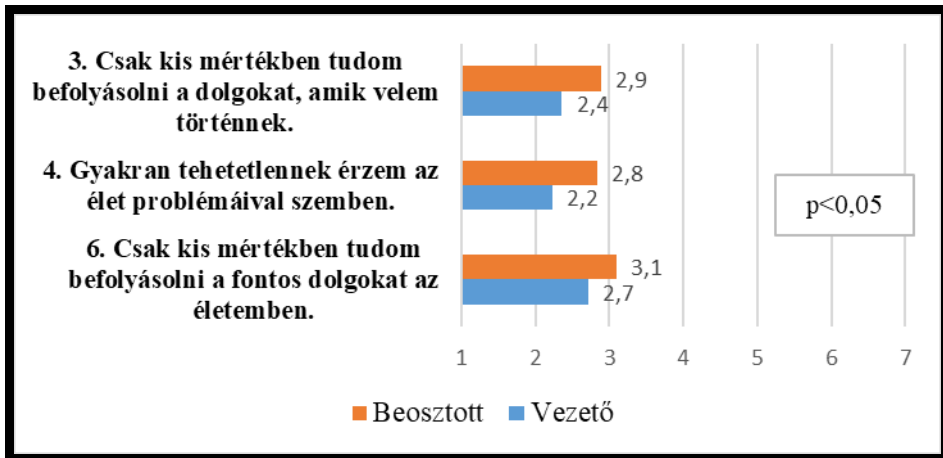
jóval több élettapasztalattal rendelkeznek, s vélhetően több mindent megéltek, köztük negatív élményeket is. Utóbbiak magasabb számából, esetleges személyes tragédiáikból adódóan inkább érezhetik magukat tehetetlennek a körülöttük zajló eseményekkel szemben.

A három bemutatott kérdés átlagpontjaiból kialakuló trendet a Kruskal–Wallis próba is megerősít, mivel a 3. és a 6. kérdés esetében is szignifikáns különbséget mutatott, de természetesen a nem reprezentatív mintavétel miatt ez a kérdéskör a pontosabb megértés érdekében további vizsgálatokat kíván.

A feltételezés másik része az önellenőrzés és a beosztás közötti kapcsolatra irányult. A következő ábra ezt a viszonyt szemlélteti.

2. ábra: Az önellenőrzésre adott válaszok átlagértékei beosztás szerinti megbontásban

Diagram 2. Average values of responses to self-detection by position



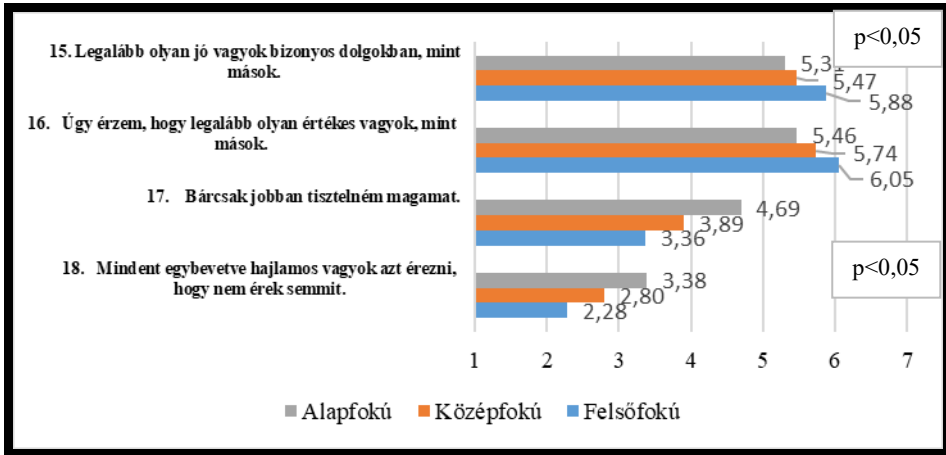
Forrás: saját vizsgálatok, 2017

Az eredmények igazolják az alapfeltételezésünknek ezt a részét, minden kérdés esetén a vezetők válasza utalnak magasabb önellenőrzésre. Az eredmény a vezetők jóval szélesebb körű döntési lehetőségeivel, valamint a szervezetekre gyakorolt nagyobb hatásával magyarázható. A negyedik kérdés esetében az eredményt a Mann-Whitney próba is megerősíti, azaz a két vizsgált csoport válasza között szignifikáns különbség állapítható meg.

A második alapfeltételezés az önértékelés önbecslési dimenzióját érintette. Az előzetes feltételezésünk szerint a magasabb iskolai végzettséggel rendelkezőknek magasabb az önbecslése. A 3. ábra az önbecslésre vonatkozó adatokat szemlélteti.

3. ábra: Az önbecsülésre adott válaszok átlagértékei iskolai végzettség szerinti megbontásban

Diagram 3. Average values of responses to self-esteem by educational qualification



Forrás: saját vizsgálatok, 2017

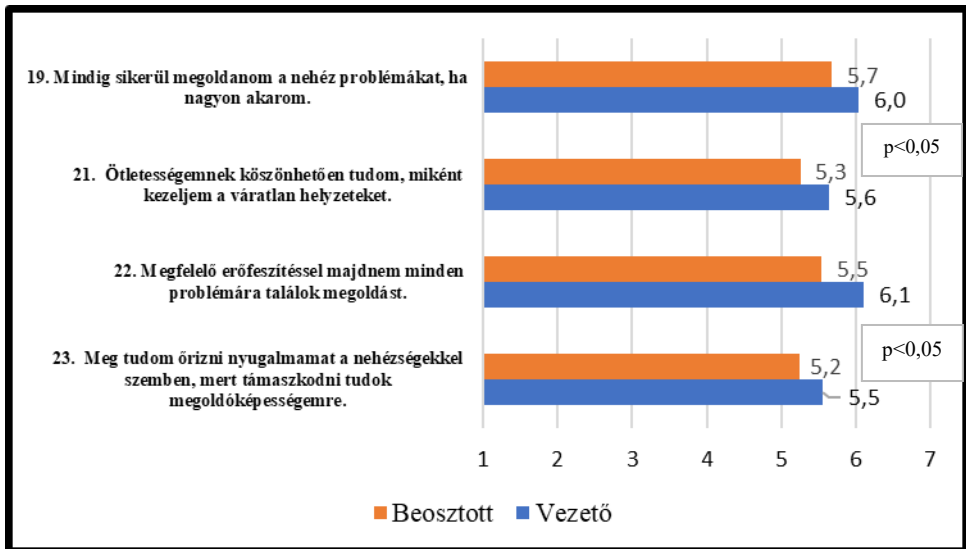
Az ábra alátámasztotta az alapfeltételezés helyességét. A 15-ös és 16-os kérdés esetében magasabb átlagpontszámok születtek a magasabb iskolai végzettségűek körében, 17. és a 18. kérdések fordított kérdések voltak, e két kérdésre pedig az alacsonyabb iskolai végzettségűek által adott átlagminősítések a magasabbak. A szignifikáns statisztikai különbséget a nem paraméteres próbák eredményei is megerősítik, ugyanis az iskolai végzettség csoportképző ismerve szerinti vizsgálatok a Kruskal–Wallis-próba, 2 item esetében is szignifikáns különbséget mutatott.

A harmadik alapfeltételezés az énhatékonyság és a beosztás közötti kapcsolatra irányult. Az előzetes feltételezéseink szerint a magasabb beosztásúaknak megítélésük szerint nagyobb énhatékonysággal rendelkeznek. A következő ábra az ehhez kapcsolódó eredményeket mutatja be.



4. ábra: Az énhatékonyságra adott válaszok átlagértékei beosztás szerinti megbontásban

Diagram 4. Average values of responses to self-efficacy by educational qualification



Forrás: saját vizsgálatok, 2017, N:232

Mind a négy kérdés esetében a vezetők átlagértékei jelentenek magasabb énhatékonyságot. Valamint két esetben (a 19. és a 22. kérdés esetében) szignifikáns különbség is megállapítható a különböző beosztásban dolgozó munkavállalók között. Az eredmény vélhetően – hasonlóan az önellenőrzés beosztás szerinti vizsgálatához – a magasabb pozícióból adódó nagyobb felelősségi- és hatáskörrel magyarázható.

## 5. Összegzés

A kutatásunk az önértékelés három dimenziójának (önellenőrzés, önbecslés, énhatékonyság) a megítélését vizsgálta különböző dolgozói csoportokban. Az első alapfeltételezésünk az önellenőrzés dimenziójával volt kapcsolatos. A feltételezésünk első részét – amely a generációk önellenőrzési szintjére irányult – a vizsgálat megcáfolta, ugyanis az X és az Y generáció tagjai inkább rendelkeznek belső kontrollos személyiségjegyekkel, mint a Baby boomerek. A kimutatott különbség okait a digitális kompetenciák vélhetően eltérő mértékű ismeretében és az élettapasztalat meglétében vagy hiányában látjuk. Az alapfeltételezés második része igazolást nyert, mivel a vezetők – saját bevallásuk

alapján – magasabb önellenőrzéssel rendelkeznek. Az eredmény a vezetők jóval szélesebb körű döntési lehetőségeivel, valamint a szervezetekre gyakorolt nagyobb hatásával magyarázható.

A második alapfeltételezés az önbecsülés dimenzióját érintette, ezt a részletező vizsgálataink eredményei alátámasztották. Mind az ide vonatkozó kérdésekre adott átlagértékekből, mind a nem paraméteres próbák eredményeiből az állapítható meg, hogy iskolai végzettség és az emberek önbecsülése között statisztikai kapcsolat mutatható ki: minél magasabb iskolai végzettséggel rendelkezik a válaszadó, annál nagyobb önbecsüléssel rendelkezik. A harmadik alapfeltételezés az énhatékonyság dimenziójával volt kapcsolatos. Ez a feltételezés bizonyítást nyert, mivel a bemutatott kérdések esetében a vezetők átlagértékei utaltak nagyobb énhatékonyságra, továbbá a szignifikáns különbséget a nem paraméteres vizsgálat is megerősítette. Megállapítható tehát, hogy a vezető – beosztásukból adódóan – hatékonyabban látják el munkafeladataikat, oldják meg a felmerülő nehéz helyzeteket.

Kutatási eredményeinket leginkább HR szakemberek és szakmai vezetők tudják hasznosítani, az ő hatáskörükbe tartozik ugyanis a dolgozói képzési programok megszervezése és jóváhagyása, valamint a teljesítménymenedzsment rendszer kialakítása és működtetése. Célszerű olyan on-the-job és/vagy off-the-job képzési programokat is szervezni a dolgozók számára, amelyek hozzájárulhatnak az egészséges önértékelés kialakulásához (pl. önismereti tréning). A teljesítményértékelési rendszerbe pedig hasznos lehet beépíteni a munkavállalói önreflexió lehetőségét, valamint megerősíteni a kereteit a dolgozói teljesítmény évenkéntinél rendszeresebb – akár formális – visszajelzésének. Mindezek mellett külön figyelmet kell szentelni azokra a munkakörökre, amelyek betöltéséhez létfontosságú, hogy a munkavállalók magas önbecsüléssel lássák el munkafeladataikat (például PR, marketing, értékesítés).

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Atkinson, Rita L., Atkinson, Richard C., Smith, Edward E., Bem Daryl J. (1997): Pszichológia, Osiris Kiadó, Budapest
- Bandura, A. (1994): Self-efficacy. In V. S. Ramachaudran (Ed.), Encyclopedia of human behavior (Vol. 4, pp. 71-81.), Academic Press, New York
- Báthory Zoltán, Falus Iván (1997): Pedagógiai lexikon III., Keraban Könyvkiadó, Budapest
- Baumeister, R. F. (1998): The self. In: Gilbert, D.T., Fiske, S. T., Lindzey, G. (eds): The handbook of social psychology, 2. 4th ed. McGraw-Hill, Boston, pp. 680–740.
- Carver, Charles S., Scheier Michael F. (2001): Személyiségpszichológia, Osiris Kiadó, Budapest
- Coopersmith, S. (1967): The antecedents of self-esteem, Freeman & Company, San Francisco

Rosenberg, M., Schooler, C., Schoenbach, C., & Rosenberg, F. (1995): Global Self-Esteem and Specific Self-Esteem: Different Concepts, Different Outcomes, *American Sociological Review*, Vol. 60, No. 1, pp. 141-156.

Jámbori Szilvia, Horváth M. Tünde, Harsányi Szabolcs Gergő (2016): Az internetes kapcsolatokban való nyitottság összefüggése az észlelt társas támással és az énhatékonysággal. in: *Az alkalmazott pszichológia alapítvány folyóirata (2016/2)*, pp. 19–36.

[http://ap.elte.hu/wp-content/uploads/2016/10/AP\\_2016\\_2.pdf](http://ap.elte.hu/wp-content/uploads/2016/10/AP_2016_2.pdf)

Letöltés ideje: 2017. szeptember 15.

Orcsik Gézáne (2014): Szakmódszertan - könnyűipari szakirány, Óbudai Egyetem, Budapest

[https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412b2/2013-0002\\_szakmodszertan-konnyuipari\\_szakirany/tananyag/00-borito-150604a-halvanysarga-02-Orcsik.Mariann.html](https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412b2/2013-0002_szakmodszertan-konnyuipari_szakirany/tananyag/00-borito-150604a-halvanysarga-02-Orcsik.Mariann.html)

Letöltés ideje: 2017. szeptember 15.

Sallay Viola, Martos Tamás, Földvári Mónika, Szabó Tünde, Ittész András (2014): A Rosenberg Önértékelés Skála (RSES-H): alternatív fordítás, strukturális invariancia és validitás. in: *Mentálhigiéné és Pszichoszomatika* 15 (2014) 3, pp. 259-275.

[https://www.researchgate.net/publication/267874310\\_A\\_Rosenberg\\_Onertekeles\\_Skala\\_RSES-](https://www.researchgate.net/publication/267874310_A_Rosenberg_Onertekeles_Skala_RSES-)

[H\\_alternativ\\_forditas\\_strukturalis\\_invariancia\\_es\\_validitas\\_Hungarian\\_version\\_of\\_the\\_Rosenberg\\_Self-esteem\\_Scale\\_RSES-H\\_An\\_alternative\\_translation\\_structural\\_invaria](https://www.researchgate.net/publication/267874310_A_Rosenberg_Onertekeles_Skala_RSES-H_alternativ_forditas_strukturalis_invariancia_es_validitas_Hungarian_version_of_the_Rosenberg_Self-esteem_Scale_RSES-H_An_alternative_translation_structural_invaria)

Letöltés ideje: 2017. október 07.

Schwarzer, R., Jerusalem, M. (1995): Generalized Self-Efficacy scale. In J. Weinman, S. Wright, & M. Johnston, *Measures in health psychology: A user's portfolio. Causal and control beliefs* (pp. 35-37.), NFER-NELSON, Windsor

<http://userpage.fu-berlin.de/~health/hungar.htm>(fordította: Kopp Mária)

Letöltés ideje: 2017. október 01.

Dr. Tordai Zita (2015): *Pszichológia és személyiségfejlesztés I.*, Óbudai Egyetem, Budapest

[https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412b2/2013-0002\\_pszichologia\\_es\\_szemelyisegfejlesztes\\_i/tananyag/00-borito-150604a-halvanysarga-12-Tordai.Zita.html](https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412b2/2013-0002_pszichologia_es_szemelyisegfejlesztes_i/tananyag/00-borito-150604a-halvanysarga-12-Tordai.Zita.html)

Letöltés ideje: 2017. szeptember 15.

The Mac Arthur Research Network on Socioeconomic Status and Health: Psychosocial Notebook

<http://www.macses.ucsf.edu/Research/Psychosocial/selfesteem.php#measurement>

Letöltés ideje: 2017. szeptember 15.

The New York Times Magazine: The Trouble With Self-Esteem

<http://www.nytimes.com/2002/02/03/magazine/the-trouble-with-self-esteem.html>

Letöltés ideje: 2017. szeptember 15.

# KARRIERTERVEZÉS ÉS MEGTARTÁS – NAGYVÁLLALATOK GYAKORLATAI AZ IT SZEKTORBAN

## *CAREER PLANNING AND RETAINING – CORPORATION'S PRACTICES IN THE IT SECTOR*

### **SZONDI RÉKA**

PhD hallgató/PhD student

Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola/Károly Ihrig  
Doctoral School in Business Economics and Organizational Studies  
Debrecen  
szondi.reka@econ.unideb.hu

### **DR. GERGELY ÉVA**

adjunktus/assistant professor

Debreceni Egyetem - Gazdaságtudományi Kar/University of Debrecen - Faculty  
of Economics and Business  
Debrecen  
gergely.eva@econ.unideb.hu

### *ABSTRACT*

Companies are struggling to manage their shortage of talented people. Strategies are built on to find and attract the well-educated, motivated employees who are willing to work and improve themselves. It is necessary to understand the needs of the young professional workforce in order to shorten the long process of recruitment and become more competitive in the labour market. Providing a higher salary may be enough to recruit talented employees, however it might not be the most effective method to retain them for a long time. A well-coordinated career management system always starts with the process of selection, but the next steps are based on finding balance between the employee's career goal and the company's interest. In this research, some of the big corporations from the North-Plain in Hungary and their career- and talent management practices will be compared and presented. The method for the comparison are case studies and interviews with the human resource professionals of the corporations.

### **1. Bevezetés**

Az erőforrások (emberi, tárgyi, szervezeti tőke) egy szervezet értékét határozzák meg. A modern kori innovációs törekvések és gyakorlatok a humán erőforrás területét is elérték. A vállalati folyamatok változásának eredményeként a szervezetek emberi erőforrás menedzsmentje is a

versenyképesség kritikus faktorává vált (Poór et al.,2018). Az erőforrások önmagukban nem jelentenek stratégiai versenyelőnyt a vállalatnak, csupán akkor, ha egy értékteremtő folyamat részeként, rendszerbe foglalva együttesen foglalkoznak velük (Veresné Somosi, 2017). Ha a szervezet értékként tekint a munkavállalóra, időt és pénzt fektet azok képzésére, fejlesztésére, növelheti a versenyképességét. A vezetőknek, HR szakembereknek fel kell ismerniük azokat az elengedhetetlen képességeket, melyek a vezetői szerep sikerességét segítik elő. Klein (2012) alapján, ide tartozik az eredményorientáltság, a kommunikáció, felelősségvállalás, együttműködés, közös munkára való képesség, kockázatvállalás, ön és emberismeret.

## **2. Karriertervezés és megtartás, az elkötelezettség növelése**

A tehetségek vállalatokhoz történő vonzásához elengedhetetlen kellék a munkahely vonzóvá tétele. A HR szakembereknek közvetítenie kell a szervezeten belül minden szinten a vállalati értékeket, célokat és ezek azonosítása után kapcsolatot kell találni a dolgozók egyéni céljaival és értékrendszerével (Erdei et al., 2017). Ha az egyetemekről kikerülő friss diplomás munkaerőt nézzük, szembe kell nézni az új generációk elvárásaival. Az Y, Z és későbbi generációk kihívást jelentenek a HR számára, hiszen teljesen más ösztönzi, motiválja őket és más csatornákon is kommunikálnak, más a kommunikációs formájuk, preferenciájuk (Bencsik et al., 2017). A tanulási időszak meghosszabbodása, illetve az esetleges átképzések miatt (a munkaerőpiacon való könnyebb elhelyezkedés érdekében) az Y generáció is pont olyan aktív jelenléttel van a kevés tapasztalattal rendelkező munkaerő körében, mint a fiatalabb Z generáció. Az Y generáció figyelme több irányba fókuszál (Schäffer, 2015), gyakran a siker, karrier, és a pénz alapján értékelnek alapvető dolgokat (Tari, 2010, Elmore 2014). A digitális és fogyasztói társadalomnak aktív tagjai, eredmény- és célorientáltak (Gergely-Nagy, 2015), de könnyen váltanak a munkahelyek között, nincs meg náluk az a fokú lojalitás, mint az X generációnál volt (Dajnoki-Kiss, 2015). A két említett generáció negatív hozzáállása figyelhető meg az álláskeresés kapcsán, sokszor rosszak az első tapasztalataik, és visszajelzést sem mindig kapnak (Csehné, 2015).

A fiatalok munkaerőpiacra történő belépését és elhelyezkedését számos egyéb tényező nehezítheti. Ide sorolható az oktatási rendszer és a munkaerő-piaci kereslet közötti eltérés, a munkahelyek által elvárt kompetenciák és az ezekhez szükséges munkatapasztalat hiánya, a diplomás munkanélküliség és a diplomások arányának növekedése az olyan területeken, ahol nem elvárt a felsőfokú végzettség. Hiányszakmák alakulnak ki és kulcspozíciók maradnak sokáig betöltetlenül, ha nincs meg az egyensúly a kereslet és kínálat között. Az oktatási rendszerben történő előzetes karriertervezés sokat segíthet, ha az egyén rendelkezik megfelelő információval arról, hogy milyen képességei vannak, és ennek megfelelően milyen szakmák és területek relevánsak számára a

pályaválasztás szempontjából (Oláh-Fónai, 2015). A munkavállaló vállalati karrierjének megtervezéséről nem beszélhetünk önmagában. A karriermenedzsment rendszer szorosan összefügg a legtöbb HR funkcióval. Mowday et al. (1979) és Meyer-Allen (1991) alapján, az elkötelezett munkavállaló magáénak érzi a szervezet céljait és értékeit, képes velük azonosulni, magas teljesítményt nyújt hosszabb távon is, keveset hiányzik és lojális, hűséges a vállalathoz. A lojalitás elősegítéséhez kapcsolódóan, eszközként szolgál az elismerés több formája (Gergely-Pierog,2015).

### **3. Anyag és módszer**

A vizsgálat anyagát három, Magyarország Észak-alföldi régiójába tartozó nagyvállalat adta. A vállalatok központi szerepűek a térségben, vonzó branddel rendelkeznek a frissen végzett diplomások körében. A vállalatok tevékenységi köre a távközlés és kommunikáció, globális és hálózati informatikai szolgáltatások, hardverek, szoftverek, felhőalapú szolgáltatások kiépítése, fejlesztése.

Az alkalmazott módszerek: esettanulmány (case study) és a célzott interjú. Az esettanulmányok során a szervezeti kultúrába történő betekintés, a munkavállalók általános elégedettségének felmérése, a munkaerő ösztönzése és megtartása érdekében használt programok megismerése volt a kitűzött cél. A jól összeállított karriertervezési, ösztönzési program által a munkavállaló fejlődni tud, a teljesítménye hosszútávon is magasan tartható, elősegíti a szervezettel való azonosulást, a lojalitás érzését. A célzott, szakértői interjúk kapcsán a vezetés hozzáállását, a régóta alkalmazott eszközöket és az esetleges menedzsmentbeli hiányosságokat térképeztük fel. A vállalatok mindegyikénél szerepelt a hosszútávú célok között a tehetséges munkavállalók megtartása, a vonzó vállalati márka (brand) kiépítése, és a versenyképes juttatási csomag kialakítása. Az interjúk félig strukturált felépítésűek voltak. Az interjúk alanyai a vizsgálat mintáját adó szervezetek HR szakemberei közül lettek kiválasztva.

### **4.A kutatás eredményei**

A vállalatok alkalmazott gyakorlatait összegezve több kapcsolódási pont is felfedezhető. Egy sikeresen működő rendszer részeként megjelenik a legtöbb HR funkció és ezek tudatosan egymáshoz kötődő pontjai. Ha a HR funkciók láncát vesszük, a megcélzott tehetségek az employer branding megalapozásával, a szervezet emberi erőforrásainak tervezésével (a stratégiai célokkal összhangban), eredményes toborzási és kiválasztási folyamat során elérhetőek (Héder, 2017). Az eredmények bemutatása kapcsán nem tekinthetők egységesnek az alkalmazott gyakorlatok, minden vállalat más eszközöket használ sikeresen és kevésbé sikeresen. A jól működő gyakorlatokat rendszerezve, azonban felmerülnek olyan aspektusok, amelyek veszélyforrásként definiálhatók. A vállalatok

anonimitásának megőrzése érdekében, a továbbiakban „A”, „B” és „C” jelöléseket használunk.

Az „A” vállalat stratégiájába tartozik a kiemelkedő munkatársak megtartása. A tehetség fogalma pozícióként eltérően került megállapításra, attól függően, hogy milyen kompetenciákra van szüksége az azt betöltő munkavállalónak. A toborzás funkcióban megjelenik az ún. „referral” rendszer, mely szerint a munkatársak ajánlanak ismerősöket a betöltetlen pozíciókra, anyagi honoráriumért, amennyiben az ajánlott személy minimum három hónapig a vállalatnál marad. Alkalmaznak továbbá külső munkaerő toborzó cégeket és fejezeteket is. A kiválasztási folyamatban az interjúkon túl rendszerint előfordul az assessment center és a különböző személyiség- és pszichológiai tesztek. A beillesztés funkciója is megjelenik, az ún. „new joiner” tréning során mentor és coach is foglalkozik az új belépőkkel. A teljesítményértékelés funkcióban jelentőséget tulajdonítanak a visszajelzésnek. A visszacsatolást általában a csoportvezető/közvetlen felettes adja egy-két heti gyakorisággal, ezzel is ösztönözve a munkavállalókat és kiküszöbölve az esetlegesen felmerülő problémákat. Az ösztönzési csomag összeállításában figyelnek az egyéni igényekre. Az extra anyagi juttatásokon kívül különféle bónuszok gyűjthetők, valamint megjelenik a rugalmas munkaidő és a választható tréningek lehetősége is. A karriergondozás általában a teljesítményértékelést követően merül fel időszakosan, amikor meghatározásra kerülnek a fejlesztendő területek. A közvetlen felettes és a munkavállaló közösen elérendő célokat állapít meg és tűz ki, a karriercél eléréséhez fontos képzésekben és fejlesztésekben támogató a vállalati környezet.

A „B” vállalat a stratégia tudatosítására törekszik minden munkavállalói szinten. Számukra nagyon fontos a brand, a külső megítélés, így a munkaerőpiac felé kommunikált képre nagy hangsúlyt fektetnek. Az egyik legfontosabb alapelve a folyamatos fejlesztés, és a fejlődés belső igénye. A tudatos vállalati márka építését támasztja alá a család-barát munkahely megnevezés, a munkavállaló központúság és a széles körben igénybe vehető rugalmas munkaidő, valamint az energiahatékony gyártási folyamatok és a minél zöldebb gyártás, kevés hulladék létrehozása. A munkaerő bevonása több szinten zajlik. A cég összeköttetésben van néhány óvodával és itt más vállalatokkal együttműködve mentorálják a legtehetségesebb gyermekeket. A mérnökhiany és a műszaki területeken létrejövő kínálati arány javítása érdekében működik egy Mentor Program, amelyben több ezer általános- és középiskolás diák vesz részt. A cég eszközökkel, szoftverekkel, oktatási anyagokkal és mentorokkal támogatja az intézményeket és a diákokat. A szakember utánpótlás kinevelése az egyetemeken lévő duális képzések révén folytatódik, ahol a hallgatók az elméleti tudásukat a gyakorlatban is kipróbálhatják, elmélyíthetik, megismerhetik a korszerű technikákat, multinacionális környezetben fejleszthetik nyelvtudásukat, kompetenciáikat, továbbá a gyakorlati idő letelte után, megfelelő motiváció és teljesítmény esetén állásajánlatot kaphatnak.

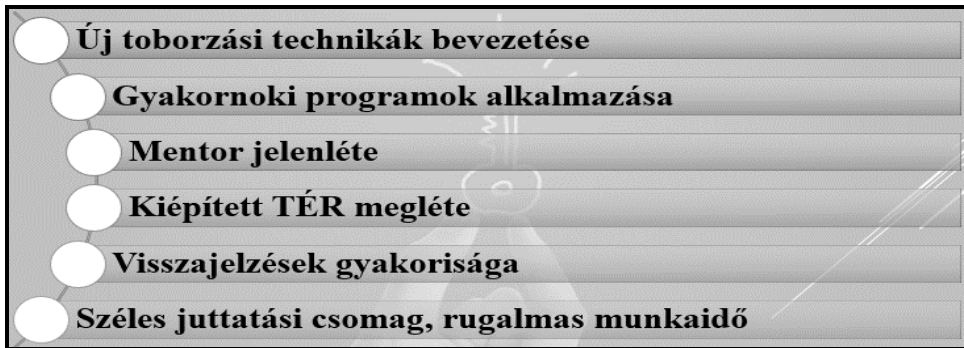
Gyakornoki Programok rendszeresen indulnak a vállalat K+F, HR, pénzügy, mérnöki és IT területén belül is. Itt azokra a jellemzőkre fektetik a hangsúlyt, amelyek elősegíthetik a későbbi együttműködést. Fejlesztik többek között az előadói készséget, a rendszerszemléletet, segítségnyújtást, a tudás átadásának képességét, és az önállóságot. A meghirdetett pozíciók esetén a toborzás és kiválasztás esetében részt vesznek a leendő közvetlen felettesek, társvezetők. A több körös interjúk alatt ezáltal lehetőség nyílik a potenciális kolléga megismerésére, a személyes szimpátia és kommunikáció kialakulására. Az interjúk alatt különböző kompetencia tesztekkel, motorikus készséget, monotóniatúrést is vizsgálnak. Az ösztönzés funkciójába egy többszöri cafeteria díjat elnyert kompenzációs csomag tartozik. Megjelenik a rugalmas munkaidő, fejlesztő tréning, utazási támogatás is.

A „C” vállalat alapelve, hogy minden munkavállalójában legyen meg a fejlődésre való igény. Felismerik a szükségességét és tudatosan törekszenek a változó környezet kihívásainak megfelelni, a technológiai újításokkal napra késznek lenni. A fiatalos környezet kialakítása is stratégiai döntés, a szervezetnél dolgozók átlagéletkora 27 év. A karriertervezésre helyezett hangsúly a Gyakornoki Programban összpontosul, ahol mentorok segítik a tapasztalatszerzésben, tudás elmélyítésében a munkavállalókat. A szervezet egységes karrierlépcsőket határozott meg. Az öt lépcsős folyamat során az új belépőkből gyakornokok, ezt követően junior munkatársak lesznek. A harmadik szint a normál, ezt követi a senior és az expert lépcső. Az elérendő karrierterv, a közvetlen felettséssel együtt, az egyéni és szervezeti célok összhangjának figyelembevételével kerül meghatározásra. A teljesítményértékelési rendszerben a 360 fokos értékelést alkalmazzák sikeresen. A munkavállalók vezetői és önjellemzése rendszeresen jelen van a visszacsatolás részeként havonta. Az ösztönzési csomag a teljesség igénye nélkül tartalmazza a rugalmas munkaidőt, a tréningeket, a modern technikai eszközökhöz való hozzáférést, a nyelvtanulás támogatását.

Az esettanulmányok és interjúk alatt szerzett információk rendszerbe foglalását mutatja az 1. ábra. Az ábrán feltüntetett gyakorlatok megjelentek a vizsgált nagyvállalatok működésében. A mintát képező cégek elismertek az ágazaton belül, vonzóak a fiatal generáció körében. A metszetükbe tehető eszközök és a különböző HR funkciók működtetésében alkalmazott stratégiák összefoglalásával egy „best practice” csomagot kaphatunk. Ezeknek a beépítése a szervezeti működésben még nem garancia a sikerre, de ahhoz nagymértékben hozzájárul, a vállalat brand értékét növeli és segít a tehetségek bevonásában.



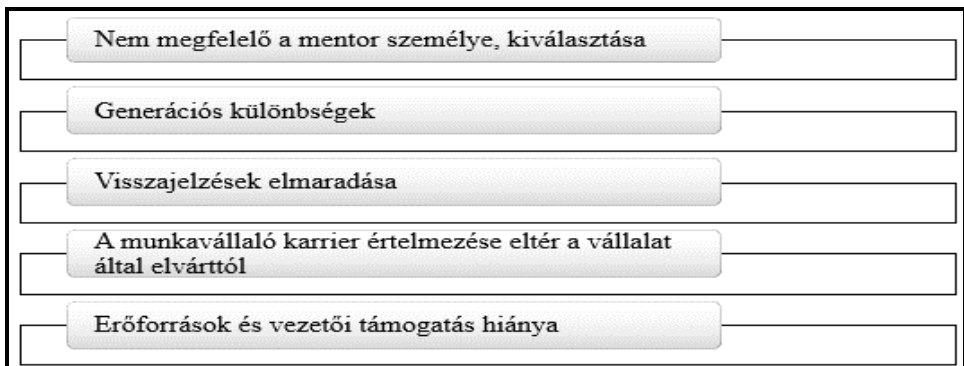
1. ábra: Sikeresen alkalmazott eszközök és stratégiák  
Table 1. Successfully used assets and strategies



Forrás: saját adatgyűjtés alapján saját szerkesztés (2018)

A kutatás alatt, az esettanulmányok és a szakértői interjúk adatai információk összefoglalásánál, egyértelműen kiragadhatók azok a veszélyforrások, amelyek megnehezíthetik a célok elérését (2. ábra).

2. ábra: Kockázati tényezők  
Table 2. Risk factors



Forrás: saját adatgyűjtés alapján saját szerkesztés (2018)

A karriertervezési és megtartási stratégiák megvalósulását több tényező akadályozhatja. Az interjúk alatt említett rossz tapasztalatok alapján beszélhetünk a feltüntetett kockázatos tényezők előfordulásáról. A mentor kivétel nélkül megjelent a programokban, mint az új belépő segítője. A mentor és a mentoráltja közötti kapcsolat segíti a tudásátadást és a tudáscserét. A kétoldalú visszacsatolás korrelációban áll a megelégedettséggel, költséghatékonysággal és a lojalitás létrejöttével is (Bencsik et al., 2014, Csehné-Hajós, 2014). A mentor hiányosságai, nem megfelelő kommunikációs képességei hátrányosak lehetnek.

A szervezeten belüli generációs különbségek több problémát is okozhatnak, ennek kiküszöbölésére alkalmazza a „C” vállalat az átlagéletkor meghatározását. Az „A” és „B” vállalatnál előfordulnak a kommunikációs félreértések és egyenlőtlenségek a generációs különbségek kapcsán, tréningekkel igyekeznek ezeken javítani. Az esettanulmányok során a dolgozók kifejezték igényüket a visszajelzések meglétére, sokat segít nem csupán a beilleszkedés kapcsán, de a későbbi teljesítményértékelés során is. A visszacsatolás az elismerés költséghatékony módszereként is alkalmazott stratégia (Gergely, 2016). A karriercélok eléréséhez való elkötelezettséget segíti, ha a cél a szervezet és az egyén által is elfogadott, kívánt és ehhez a vezetőség támogatása is hozzájárul. A mintában szereplő vállalatok biztosítják a karriertervezési folyamat lépcsőjéhez szükséges erőforrásokat és képzéseket, ezzel megadva a támogató háttért a munkavállalónak.

#### 4. Összegzés

A globalizáció, mint munkaerőpiacra ható tényező miatt a tehetségek felkutatása és megtartása kulcsfontosságú a nagyvállalatok számára. Olyan megtartást ösztönző rendszerek kidolgozása szükséges, amely eredményeként egy vállalati csoporton belül tarthatók a kulcsemberek (Bonneton et al., 2017). Az IT szektoron belül nehéz megállapítani egy egységes, mindenkinél működő rendszert a karriertervezésre és megtartásra, de megfogalmazhatunk olyan tényezőket, melyeknek bevezetése növeli a versenyképességet.

A tanulmányban említett HR funkciókat két lényegi pont közé sorolhatjuk. Az első pont a megszerzés. A munkaerő, és ezen belül a tehetségek vállalathoz vonzása a toborzás során megkezdődik. A kiválasztás funkciójánál feltérképezhető az egyéni és szervezeti érdekek közötti összhang megléte. A beillesztésnél, a mentor segítségével a lojalitás elérése érdekében tett lépések összpontosíthatók. A második lépés a megtartás. A vállalati kereten belül, a létrehozott tehetség dimenziók mentén azonosíthatók a kiemelt képességű, kiváló kompetenciákkal rendelkező munkavállalók. A megfelelő ösztönzési csomag erősíti a motivációt az egyéneken. A teljesítményértékelés és az ehhez kapcsolódó fejlesztések elmélyítik a tudást, visszacsatolást, megerősítést nyújtanak és a gyengeségeket hosszútávon megszüntetik. A szervezetben így keretbe rendeződik a karriermenedzsment rendszer. A rendszeren belül a folyamat részeként helyet foglal a tehetséges munkavállaló azonosítása, a célok meghatározása, a visszacsatolási pontok rögzítése az előrehaladás során, a haladást értékelők köre és személye, valamint a folyamat végi kontroll. A kutatás eredményeként feltárt technikák és stratégiák beemelése a gyakorlatba előrevetíti a megszerzés és megtartás lépéseinek sikerességét.

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

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bencsik A. – Horváth-Csikós G. – Juhász T. (2017): Az Y és a Z generációval szembeni előítélet a munkahelyen. A munkahelyi elköteleződés felmérése és fejlesztési célok meghatározása. Taylor Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei. IX.évf. 2. sz. No. 28. pp. 121-128.
- Bencsik A. – Juhász T. – Machova R. (2014): Mentoring Practice on behalf of knowledge sharing in the light of Education. Acta Polytechnica Hungarica. 11 (9) pp. 95-114.
- Bonneton D. – Schworm S. K. – Festing M. – Muratbekova-Touron M.(2017): Global talent management program: Does it help to retain talents? Academy of Management Proceedings. Vol. 2017. No.1.
- Csehné, Papp I. (2015): A kreatív munkaerőpiaci magatartásformák fejlesztésének szükségessége. Studia Mundi - Economica, 2. pp. 33–43.
- Csehné Papp I. – Hajós L. (2014): Education and working life in Hungary. Acta Technica Corviniensis – Bulletin of Engineering.2. pp.105-110.
- Dajnoki K.–Kiss Á. A.(2015): Kilépési okok feltárása egy szolgáltató központban. Taylor Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei folyóirat 2015/3–4. VI. évf. 3–4. sz. No. 20–21. pp.187–197
- Elmore, T. (2014): How Generation Z Differs from Generation Y, <http://growingleaders.com/blog/generation-z-differs-generation-y/> Letöltés dátuma:2018.09.03.
- Erdei P. – Fenyves V. – Dajnoki K. (2017): A munkahelyi elköteleződés felmérése és fejlesztési célok meghatározása. Taylor Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei. IX.évf. 2. sz. No. 28. pp. 107-113.
- Gergely É. (2016): A teljesítménymenedzsment funkcionális jellege. International Journal of Engineering and Management Sciences / Műszaki és Menedzsment Tudományi Közlemények. 1. (1). pp. 1-14.
- Gergely, É.–Nagy, R. (2015): Gazdasági szakos hallgatók tanulási motivációjának és személyes kompetenciáinak vizsgálata. Közép-Európai Közlemények, VIII. évf., 4. sz. No. 31. pp. 197–205.
- Gergely É. - Pierog A. (2015): Motivációs tényezők feltárása civil és profitorientált szervezeteknél. GRADUS. III. évfolyam. 1. szám. pp. 368–373.
- Héder M. (2017): A tehetségmenedzsment kapcsolata más HR-funkciókkal. Köztes-Európa. Vol.9. No. 1-2. pp. 177-184.
- Klein S. (2012): Vezetés-és szerveztpsychológia. SHL könyvek, Budapest.
- Meyer, J. P., és Allen, N. J. (1991): A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review. Vol.1. No.1. pp. 61–89.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., és Porter, L. W. (1979): The measurement of organizational commitment. Journal of Vocational Behavior, Vol. XIV. No.2. pp. 224–247.

- Oláh J.–Fónai E. (2015): Piacképes-e az ifjúság? Taylor: Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatásáért Közleményei. 1–2. sz. VII. évf./1–2. szám No. 18–19. pp. 294–301.
- Poór J. – Juhász T. – Szabó K. – Kovács I. É. – Karoliny M.-né (2018): A külföldi tulajdonú vállalatok emberi erőforrás menedzselésének jellegzetességei és sajátos kontingenciafaktorai Kelet-Közép-Európában. Vezetéstudomány/Budapest Management Review. XLIX. évf. 01.sz. pp.40-52.
- Schäffer, B. (2015): A legifjabb titánok, Book Kiadó, 175 p.
- Tari, A. (2010): Y generáció, Budapest: Jaffa Kiadó, 298 p.
- Veresné Somosi M. (2017): A szervezeti képességépítés néhány sajátossága. Taylor Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei. IX.évf. 2. sz. No. 28. pp. 152-160.