



# MULTIDISZCIPLINÁRIS KIHÍVÁSOK, SOKSZÍNŰ VÁLASZOK

18  57

**BGE**



**2020**



**1. szám**

## **Online folyóirat**

Szerkesztette: VÁGÁNY Judit Bernadett, PhD - FENYVESI Éva, PhD

Borító: FLOW PR

Kiadja: Budapesti Gazdasági Egyetem, Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar, Közgazdasági és Üzleti Tudományok Tanszék

Felelős kiadó: FENYVESI Éva, PhD  
a Közgazdasági és Üzleti Tudományok Tanszék vezetője

ISSN 2630-886X

2020.

## TARTALOMJEGYZÉK

Előszó	2
BALOGHOVÁ Éva: Vállalati imázs hatása a munkavállalókra	3
BENCSIK Andrea et al.: A legfiatalabb generációk a munkahelyeken (Szlovákiában)	11
FARKAS Szilveszter - S. GUBIK Andrea: Vállalkozói elképzelések és aktivitás a Budapesti Gazdasági Egyetem hallgatói körében – az elmúlt 10 év változásai	28
KÁRPÁTI-DARÓCZI Judit - KARLOVITZ János Tibor: Vállalkozói kompetenciák komparatív vizsgálata albán és magyar közgazdász hallgatók között	45
KERTÉSZ Gábor: „Rabszolgatörvény” – Jogi elemzés és a perspektívák	61
KRANKOVITS Melinda et al.: Családi vállalkozások generációváltása, mint komplex probléma – oktatási szempontból	71
MALATYINSZKI Szilárd: Az új generáció, mint erőforrás	90

## ELŐSZÓ

A folyóirat 2020. év 1. száma a vállalkozások témakörét járja körbe.

Az első tanulmányban a vállalati imázs munkavállalókra gyakorolt hatásáról olvashatunk.

A második írás a legfiatalabb munkavállalókkal foglalkozik.

Ezt követően a Budapesti Gazdasági Egyetem hallgatói körében végzett kutatás eredményeit ismerhetjük meg, majd egy újabb – hallgatók körében készült – kutatás kerül bemutatásra, ezúttal az albán és magyar közgazdász hallgatók bevonásával.

Ezt követően a „Rabszolgatörvényről” olvashatunk egy elemzést.

A hatodik írás a családi vállalkozásokkal foglalkozik, ezúttal az oktatási oldal szempontjából vizsgálva a témakört.

Végül az „új generációval”, mint erőforrással foglalkozó cikkel zárjuk a kötetet.

A kiadványban szereplő tanulmányok mindegyike dupla vak lektorált.

Folyóiratunk és cikkeink DOI számmal rendelkeznek.

Jó olvasást kívánunk!

A szerkesztők

# VÁLLALATI IMÁZS HATÁSA A MUNKAVÁLLALÓKRA

## IMPACT OF CORPORATE IMAGE ON EMPLOYEES

**BALOGHOVÁ Éva**

**Kulcsszavak:** *vállalat, vállalati imázs, munkavállaló, elkötelezettség, márka*

**Keywords:** *company, corporate image, employee, commitment, brand*

**JEL kód:** *M30, M31*

<https://doi.org/10.33565/MKSV.2020.01.01>

## ÖSSZEFOGLALÓ

*A kulcsszavak: hűség, szeretet, rajongás. Egy szervezet képét állandóan formálják különböző meghatározó tényezők, amelyek mindegyike hajlamos másfajta mérvét alkalmazni ehhez a folyamathoz. Az érdekelt felek mindegyike különböző módon fogja megítélni ugyanazon szervezetet. Gondolunk itt arra az eshetőségre, mely során maga a cég alkalmazottja, a céghez árut beszerző fél és a vállalattól vásárló kliens is másfajta képet épít fel magában a szóban forgó vállalatról. Ezen tanulmány viszont arra az egy meglévő helyzetre fókuszál s egyben azt a tényt próbálja megvizsgálni, milyen módon van batással a vállalat alkalmazottjára a vállalati imázs.*

*Manapság a munkaerőpiac legnagyobb kihívásaként vehetjük a munkabeli lojalitás bizonyos szint feletti tartását, illetve a munkavállalói motiváció növelését. Temérdek megoldás létezik arra vonatkozóan, hogyan érhetünk el eredményeket ennek elősegítése érdekében. A téma bemutatása mellett kitérek arra is, hogy melyek azok a különféle dolgozói juttatások, amelyek segíthetnek elérni kitűzött céljainkat. A mai kor embereinek ismerős lehet ezen a téren is a kijelentés, hogy nebezebb megtartani, mint megszerezni. Az élet néha keveset ad, de gyakran elvesz – így van ez legtöbbször a munkavállalók eltávozásával is egy bizonyos vállalattól.*

*Munkám fő célja bemutatni a téma elméleti hátterét, mivel úgy gondolom, manapság a vállalatok nagy része van kitéve ennek a problémának. Az idő szűkössége miatt egy komplex, nagy volumenű kutatásra nem került sor, ennek ellenére a munka tartalmaz ötleteket, tanácsokat, milyen módon szerzhető vissza avagy nyerhető meg újonnan a munkavállaló belénk fektetett bizalma, hogyan lesz elkötelezett viszonya a vállalatunkkal. Vállalatok mindennapjainak meghatározó részéivé váltak a munkavállalók, amely kapcsolathoz elengedhetetlen megteremteni számukra a bizalmi légkört, ezért tartottam fontosnak ezt a témát megvizsgálni.*

## SUMMARY

*The keywords are loyalty, love, enthusiasm. The image of an organization is constantly shaped by various determinants, each of which tends to apply a different standard to this process. Each of the stakeholders will judge the same organization in different ways. We are thinking here of the possibility that the company itself, the party buying the goods for the company, and the client buying the company will also create a different image of the company. However, this study focuses on the existing situation and tries to examine the impact of corporate image on the company's employees.*

*Nowadays, one of the biggest challenges in the labor market is to keep work loyalty above a certain level and to increase employee motivation. There are a lot of ways to achieve results in order to facilitate this. In addition to presenting the topic, we also discuss the various employee benefits that can help us achieve our goals. Today's people may be familiar with the statement that it is harder to keep than to obtain. Life sometimes gives little, but often takes away what it wants - this is most often the case with employees leaving a certain company.*

*The main purpose of my work is to present the theoretical background of the topic, because I think most of the companies today are exposed to this problem. Due to the time constraints, no complex, large-scale research has been carried out, however, the work contains ideas, advice, how to gain the trust of the employee in us, how will it be committed to our company. Employees have become a crucial part of the*

*everyday lives of companies, and it is essential to create a climate of trust for them, so I thought it was important to look at this topic.*

### **Imázs vagy vállalati arculat?**

A marketinggel foglalkozó ember eszköztárában szereplő egyik népszerű eszköz a „vállalati imázs” fogalma. A koncepció azon a felismerésen alapul, hogy az ügyfelek márkás termékeket vásárolnak nemcsak jellegzetes tulajdonságaik miatt, hanem azért is, mert a kiválasztott gyártók termékei iránti elfogultság és hajlandóság mutatkozik. Manapság fontos tényezőnek számít egy vállalatról alkotott kép, hiszen mind a szervezet számára, mind az érdekelt felek számára meghatározó lehet. Nagyban befolyásolják a piaci tranzakciókat, a piaci pozíciót. Ezért is fontos rövid betekintést tennünk e téma irányába.

A két fogalom napjainkban a leggyakoribb kifejezések közé tartoznak a médiában. Azonban egyre jobban észrevehető a vállalatvezetők részéről, hogy ők bizony keverik ezen fogalmakat és nincsenek tisztában jelentésükkel. (Wallin, 1998)

Az arculat nem más, mint a vállalat megjelenési formáinak összessége. Kirakósként képzelhető el az egész; a kirakós darabkái az arculati elemek, végül a kirakott kép pedig maga az egységes arculat – minden olyan tényező, amit a cég mutat magáról. Akkor tökéletesíthető a mű, ha a kirakós egyes darabkái egymáshoz passzolnak. Felsorolhatók ide névjegyek, levélpapírok, szórólapok, plakátok. (Corporate Image, 2015)

Egy másik megfogalmazás szerint a vállalati arculat egy cég befelé és kifelé irányuló önabrázolását és magatartását jelenti, ezen felül egyes megnyilvánulásainak megtervezett, tudatosan és folyamatosan igénybe vett összességét értjük. A vállalati magatartás, a vállalati megjelenés és a kommunikáció egyik jeles jelentőségű kombinációja, amelyben megjelenik egyúttal a vállalat személyisége és saját magáról alkotott és közölni kívánt képe. A vállalati arculattal egyetemben azonosítjuk magát a vállalatot és megkülönböztetjük őt másoktól. Minősítjük, ezen felül egy gazdaságos tényező is, emellett a szolgáltatás minőségét is képesek vagyunk vele meghatározni.

Az imázs ellentétben a megfoghatósággal inkább egy belső kép, ami a vevő és az alkalmazott fejében létrejön magáról a vállalatról, a márkáról esetleg a termékről. Kialakulását sok tényező befolyásolhatja; egyrészt az az arculat, amelyben megjelenik a vállalat a piacon, másrészt pedig minden olyan tényező ide tartozik, amit a vállalattal kapcsolatban hallunk, látunk, olvasunk.

A vállalati imázs ezen felül tükrözi az ügyfelek egy szervezettel kapcsolatos felfogását, amely az adott társasággal kapcsolatos tapasztalatok vagy benyomások eredményeként jönnek létre. A szolgáltatási szakirodalomban is széles körben elismerték a vállalati imázst, mint értékes eszközt, amelyet a cégeknek kezelniük kell a szervezet általános értékelésének kialakításához. (Mostafa et al., 2015)

A fogalmat meghatározva így elmondható, hogy míg az arculat a vállalat külső megjelenése, addig az imázs belső megítélés alapján jön létre, amit a vevők gondolnak a cégről.

Mindkettő könnyen kialakítható, fejleszthető terület, ami végül a cég javát fogja szolgálni. (Mi a különbség az imázs és az arculat között? (Riordan, 2014)

A mai versenyképes piacokon az ugyanazon iparágon belüli szolgáltatások és szolgáltató vállalatok egyre inkább hasonlóak. Nehéz megkülönböztetni a szállítási csatornát. Egyre több szolgáltató vállalkozás kezd el pozícionálni a kommunikációs csatornán keresztül (azaz a reklám és a személyes értékesítés) azzal a céllal, hogy erős vállalati imázsokat hozzon létre a relatív vonzerő megteremtése érdekében. (Andreassen, 1997)

### **Munkavállalói elkötelezettség**

Hasznos dologként vetíthetjük fel az elköteleződést, hiszen minden ismert teljesítménymutatóra hatással van. A munkahelyi elköteleződés az egyik olyan tényező, amiből soha nem elég. Temérdek vezetői és humán erőforrás szakember tudja, hogy az elköteleződés fontos dolog, ám sokszor tanácstalanok afelől, hogy miként lehet ezt felébreszteni munkavállalóiban. Szinte az összes teljesítmény mutatóval korrelál, egészen a munkahelyi hiányzásoktól a selejtes termékek számán át az ügyfelek értékeléséig.

Világossá vált mára, hogy a vállalatok nagy többsége hatalmas összegeket képes fordítani az elköteleződés növelésére. (Corporate Image, 2015)

Egy 2014-ben, a Towers Watson által publikált Globális Munkaerő Kutatás megmutatja, melyek azok a kihívások, amelyekkel manapság a szervezeteknek foglalkozniuk kell. A kutatás nemcsak egy bizonyos régiót fedett le, hanem 26 ország 32000 válaszadóját szólította fel véleményének kinyilvánítására. (Employee engagement, 2013)

A kutatás a kihívások mellett kitér arra is, hogy milyen formájú munkát vállalnak az egyes kitöltők, míg egy másik kérdés azt taglalja, mely készségekre lesz a legnagyobb szükség a jövőben. A válaszadók kevesebb, mint fele jelezte, hogy távmunkában vagy rugalmas munkaidőben dolgozik, míg a készségeket tekintve a virtuális kommunikáció, a jövőközpontú gondolkodás és a digitális készségek lesznek szükségesek a működéshez a jövőben.

Viszont a kutatás jobbra azt a tényt vizsgálta, hogy milyen szintű a dolgozók elköteleződése és milyen módon lehet ezt növelni a mai 21. században. Kutatásuk során kialakítottak egy teljesen új fogalmat, méghozzá a fenntartható elköteleződést. Azért is nevezhető újszerűnek, mivel eddig az elköteleződést úgy állapítottuk meg, hogy a munkavállaló erőfeszítéseket tesz azért, hogy a vállalat elérje kitűzött szervezeti céljait. Az új megközelítés szerint még két tényezőnek kell jelen lennie a fenntarthatósághoz, méghozzá: a szervezeti támogatottság érzésének és az egyéni jóllét érzésének.

Ezen 3 elem – erőfeszítés, támogatottság érzése és energizáltság érzése – megléte avagy hiánya alapján 4 csoportba oszthatjuk a munkavállalókat az elköteleződésük által:

1. Teljes mértékben elégedett – mindegyik elem jelenlétének értéke magas,
2. Nem támogatott – alacsony szinten jelenik meg a támogatottság és az energizáltság,
3. Kiábrándult – mindegyik elem értéke nagyon alacsony,

#### 4. Motiválatlan – az erőfeszítés mértéke alacsonynak mutatkozik.

Végül pedig egy olyan témát tárgyal a kutatás, amely sorsdöntő lehet a munkavállalói elköteleződés kialakítása során. Kíváncsiak voltak arra, melyek azok a tényezők, amelyek befolyásolják az értékeket. Öt olyan tényezőt tudtak lapra vetni, amelyek talán a legerősebb hatással vannak a munkavállalói elköteleződésre.

Az öt meghatározó tényező:

1. Felhatalmazás – ez alapján azt figyelik, mennyire vonja be a vezetés a dolgozókat a döntéseikbe, és milyen mértékben veszik figyelembe egyéni javaslatokat
2. Célkitűzések - értik maguk a dolgozók is a kitűzött célokat, és látják, milyen módon járulnak hozzá elérésükhöz,
3. Vezetés minősége – jellemző rá a hatékony, következetes és bizalomébresztő viselkedés, emellett figyelembe veszi a munkavállaló jóllétét,
4. Munkaterhelés és munka-magánélet egyensúly – elég munkavállaló van jelen adott munka elvégzésére, rugalmasság a munkavégzés során, elfogadható és kezelhető munkaterhelés,
5. Vállalati image – jobbra etikus vállalati viselkedést jelent, a környezet szemében a cég jó hírnevének és tisztületnek örvend.

Persze ezek nem a mindennapok során alkalmazott jutalmazásközpontú elemek, amelyek a munkavállalók vonzását és azok megtartását biztosítják, hanem olyan elemek, melyek jobbra a cégek kultúrára és a kapcsolati elemekre vonatkoznak. Fontos megemlíteni, hogy ezek között az elemek között olyanokat lehetünk fel, amelyek nagymértékben a cégek vezetőin múlnak, mennyire érik el velük munkavállalóik elköteleződési szintjét. (Kriston, 2018), (Így lesz elkötelezett a dolgozó, 2016)

#### **A munkáltatói márkázás**

A munkáltatói márkázás a szervezetiidentitás-mix egyik részterülete, amelyet talán úgy értelmezhetnénk legpontosabban, mint a munkavállalók felé történő információ átadás lényeges elemeként az identitás meghatározása szempontjából. A munkavállalókkal való együttműködés szabályainak pontos meghatározása, melyek munkáltatói márkázásnak (employer branding) is említhetünk, tartalmazza a szervezet törekvéseinek összességét a jelenlegi és jövőbeni alkalmazottak felé annak kommunikálására, hogy az adott munkahely megfelel az elvárásoknak.

A munkáltatói márkázás alapjában véve funkcionális, gazdasági és pszichológiai előnyöket tartalmaz, amelyet a szervezet, mint a munkaadó bocsát ki és olyan jegyeket tartalmaz, mely által az alkalmazott beazonosíthatja a szervezetet. Sikeressége ennek a folyamatnak abban rejlik, hogy a szóban forgó vállalat mennyire tudja megteremteni azt az érzetet, hogy fogyasztói és munkavállalói márkája összehangoltságot képeznek, és ezt milyen módon tudja elsajátítani a hosszú és rövid távú stratégiája során. (Dörnyei, 2014)

## **Employer Branding – mi is ez pontosan?**

Napról-napra feltörő ágazatként jelenik meg a HR szakmában ez a marketinggel összekapcsolható folyamat, melyet munkáltatói márkaépítésnek is nevezhetünk. Mint ahogy azt egy márka esetében, itt is a megfelelő arculat és imázs kialakítását kell célba venni, melyhez természetesen a marketing eszköztár számos lehetőséget és segítséget vetít fel számunkra. Egy olyan képet kell kialakítani ezáltal a potenciális munkavállalónak a cégről, amely pozitív irányba befolyásolja mindennapi tevékenységüket és hangulatukat egyaránt: a folyamat során fel kell tárni a pozitívumokat, miért jó ott dolgozni az adott vállalatnál, ezzel ellentétben meg kell találni azokat a negatív pontokat, amelyek javításra szorulnak a nagyobb megelégedés elérése érdekében. Az employer brandingre tehát tekintsünk úgy, mint gyökeres probléma kezelésre és a soron következő lehetőségek feltárására. (Panyi, 2018)

Nézzünk csak egy általános példát rá: gondoljunk csak a porszívókat áruló, házaló, folyton úton levő ügynökre. Ha mi magunk is egy ügynökség vagyunk, kérdezzük meg őt, hogy érzi magát pozíciójában. A márkaépítés ilyenkor lép életbe, amint elkezdünk beszélgetni beosztottunkkal arról, mi is a különbség az észlelt és a feltételezett pozíció között, hogyan értékeli saját munkáját, mivel elégedettek, min változtatnának. Az erre a kérdéskörre kapott válaszok mélyen tükrözik vállalatunk arculatát, amelyet a munkavállaló alakított ki rólunk. Ezt követően ezen gondolatok helyrerakása és javítása a fejekben sokkal produktívabb lehet, hiszen a tudatalatti érzetek járulnak hozzá mindennapjaink jó vagy rossz közérzetéhez. Ez a fajta átpozicionálás segíthet a fluktuáció csökkenésében és akár munkatársaink hosszútávú megtartásában is. Érdemes rászánnunk az időnket kollégáinkra, ha hosszú távra tervezünk velük együttműködni. Hiszen sikert csak úgy érhetünk el, ha együtt tudunk működni. (Panyi, 2018)

## **Nehezebb megtartani, mint megszerezni**

Valószínűleg már sokszor hallottuk elhangzani ezt a mondatot. Az élet szinte bármely területén találkozhattunk már vele, akár tanároktól, orvosoktól, sikerorientált vállalati vezetőktől, de még párkapcsolati tanácsadóktól is hallhattuk.

Legjobban talán vállalatvezetők érzik ennek a mondatnak legjobban a súlyát, hiszen biztosan volt már olyan alkalom, amikor komoly szaktekintélyek, ígéretes tudással rendelkező fiatalok távoztak az adott vállalattól, csupán azért, hogy másutt számukra jobb munkakörnyezetet fognak kialakítani vagy nagyobb elismerést kapnak. Ezért is gondolhatjuk jogosan, hogy a munkahelyi lojalitás növelésében az elismerés kritikus pontot jelenthet.

Ahogy azt az előzőekben már bemutattam, a munkahelyi lojalitás, az elköteleződés gyakorlatilag minden teljesítménymutatóra lényeges hatást fejt ki. Rengeteg cégvezető és HR munkatárs van azon a véleményen, hogy a munkahelyi lojalitás növeli a vállalat gazdasági hatékonyságát és csökkentheti a fluktuációt. Azonban még mindig észrevehető egyes vállalatvezetőknel, hogy kevésbé szentelnek időt az adott problémára, mondván, régebben sem számított az, mennyire érzi jól magát a munkahelyén a munkavállaló.

Abban az időben viszont még nem volt ekkora munkaerőhiány megfelelő szakemberekből, ahogyan a dolgozói énmárka sem volt ennyire lényeges. (Lojális munkavállalók, 2018)

### **Egyiptomi telefonos hálózatok**

Egyiptom kulturális és politikai szempontból vezető ország a Közel-Keleten. Kulturális szempontból központi szerepet képvisel a Közel-Kelet Hollywoodjaként, inspiráló filmiparával. Politikai szempontból talán az egyik legmeghatározóbb forradalom 2011-ben zajlott, amikor is több millióan gyűltek össze Kairó Tahrir nevezetű terén, hogy az ország elnökének lemondását segítsék elő. Ezalatt a forradalom alatt az egyiptomi telekommunikációs ipar játszott kulcsszerepet, mivel a mobiltelefon-technológia és az online közösségi hálózati szolgáltatások az egyik fő eszköz, amelyet az egyiptomiak az országban elterjedt összejövetelek és demonstrációk megszervezésére használtak. Mivel a hatékony szolgáltatás-helyreállítási folyamat központi szerepet játszik az ügyfelek elégedettségének és más marketing eredmények elősegítésében, egyre növekszik az igény az egyiptomi szolgáltató vezetők számára, hogy érzékenyek legyenek a vásárlók igényeire és panaszaira. Az egyiptomi kutatás 6 hónap alatt készült el, 29 mobiltelefon-hálózati szolgáltatójukhoz panaszos ügyfelek által, s így betekintést nyertek a szolgáltatás helyreállítási folyamatának és a vállalati imázs kapcsolatának jellegéről. A válaszadóknak lehetőségük nyílt arra, hogy elmondják, mennyire voltak elégedettek az adott szolgáltatással. Hipotéziseket állítottak fel a kutatás során, melyből az szűrődött le végül, hogy az interakcionális igazságosság pozitív hatással van a vállalati imázusra, ennek ellenére az elosztó és az eljárásbeli igazságosságot a vállalati imázshoz összekötő két út azonban nem jelentéktelen. Az viszont tény, ha a szolgáltató valamit megjavít, pozitívan befolyásolja a vállalati imázst, ami megerősíti a kapcsolat rendkívül korlátozott kutatását. Kiderült még emellett, hogy míg az interaktív igazságszolgáltatás közvetlen hatása a vállalati imázusra pozitív, addig a disztribúciós igazságszolgáltatás és az eljárási igazságszolgáltatás közvetlen hatása a vállalati imázusra nem szignifikáns. A disztribúciós igazságszolgáltatásnak a vállalati imázusra gyakorolt közvetett hatása – a szolgáltatás-helyreállítással való elégedettség révén – pozitív. Ez a közvetett hatás erősíti a teljes hatást a közvetlen hatás hiánya ellenére. Az eljárási igazságszolgáltatásnak a vállalati imázusra gyakorolt közvetett hatása – a szolgáltatás helyreállításával való elégedettség révén – pozitív. A teljes hatás szintén pozitív annak ellenére, hogy nincs közvetlen hatása. Végül, az interaktív igazságszolgáltatásnak a vállalati imázusra gyakorolt közvetett hatása – a szolgáltatás-helyreállítással való elégedettség révén – pozitív.

A fent említett eredmények azt mutatják, hogy az interaktív igazságszolgáltatásnak a vállalati imázusra gyakorolt közvetlen hatása mellett a három észlelt igazságszolgáltatás közvetett módon befolyásolja a vállalati imázst is a szolgáltatás-helyreállítással való elégedettség révén. Noha a szolgáltatás helyreállításával való elégedettség teljes mértékben közvetíti mind a disztribúciós, mind az eljárási igazságszolgáltatásnak a

vállalati imázsra gyakorolt hatásait, részben közvetíti az interaktív igazságszolgáltatásnak a vállalati imázsra gyakorolt hatását.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

DÖRNYEI,K. – BAUER,A. (2014) *A szervezeti identitás meghatározása, elemei és menedzselése*. Vezetéstudomány XLV.ÉVF. 5.szám, ISSN: 0133-0179 1-6.old.

HUFFINGTONPOST. (2015) *Corporate Image: The Critical Foundation of Your Brand.*, 2015, [online], interneten elérhető: [https://www.huffingtonpost.com/ira-kalb/corporate-image-the-criti\\_b\\_8096582.html](https://www.huffingtonpost.com/ira-kalb/corporate-image-the-criti_b_8096582.html)

HUFFINGTONPOST. (2013) *Employee engagement: How are your employees affecting your brand?*. 2013, [online], interneten elérhető: [https://www.huffingtonpost.com/marylyn-nagel/employee-engagement\\_b\\_3956204.html](https://www.huffingtonpost.com/marylyn-nagel/employee-engagement_b_3956204.html)

PÉNZÜGYEINK BIZTONSÁGBAN. (2018) *Lojális munkavállalók, avagy hogyan tartsd meg a legjobb munkatársaid dolgozói juttatások segítségével*. 2018, [online], interneten elérhető: <https://penzugyeinkbiztonsagban.hu/vallalkozoknak/lojalis-munkavallalok-avagy-hogyan-tartsd-meg-a-legjobb-munkatarsaid-dolgozoi-juttatasok-segitsegevel/90>

PIAC&PROFIT. (2016). *Így lesz elkötelezett a dolgozó*. 2016, [online], interneten elérhető: [https://piacesprofit.hu/kkv\\_cegblog/igy-lesz-elkotelezett-a-dolgozo/](https://piacesprofit.hu/kkv_cegblog/igy-lesz-elkotelezett-a-dolgozo/)

PIAC&PROFIT. (2013) *Mi a különbség az imázs és az arculat között?*. 2013, [online], interneten elérhető: [https://piacesprofit.hu/kkv\\_cegblog/mi-a-kulonbseg-az-imazs-es-az-arculat-kozott/](https://piacesprofit.hu/kkv_cegblog/mi-a-kulonbseg-az-imazs-es-az-arculat-kozott/)

PIAC&PROFIT. (2018). *Az elégedett ügyfél is elcsábítható*. 2018, [online], interneten elérhető: [https://piacesprofit.hu/kkv\\_cegblog/az-elegedett-ugyfel-is-elcsabithato/](https://piacesprofit.hu/kkv_cegblog/az-elegedett-ugyfel-is-elcsabithato/)

RANIA,M. Et al. Corporate Image: A Service Recovery Perspective. In Journal of Service Research. 2015. <https://doi.org/10.1177/1094670515584146>

RIORDAN,CH. – GATEWOOD,R. – BARNES,J. (2014) Corporate Image: Employee Reactions and Implications for Managing Corporate Social Performance. Springer. Vol.16, No.4. In *Journal of Business Ethics*. 401-412.o.

WALLIN, A. Customer loyalty and complex services: The impact of corporate image on quality, customer satisfaction and loyalty for customer with varying degrees of service expertise. In *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 9 No.1. 1998. pp. 7-23. <https://doi.org/10.1108/09564239810199923>

WALLIN, A. The Effect of Corporate Image in the Formation of Customer Loyalty. In *Journal of Service Research*. 1998. <https://doi.org/10.1177/109467059800100107>

**A LEGFIATALABB GENERÁCIÓK A MUNKAHELYEKEN  
(SZLOVÁKIÁBAN)**

**THE YOUNGEST GENERATIONS AT WORKPLACES  
(IN SLOVAKIA)**

**BENCSIK Andrea- JUHÁSZ Tímea- BALOG Éva**

**Kulcsszavak:** *munkaerőpiac, generációk, különbségek, hasonlóságok*

**Keywords:** *labour market, generations, differences, similarities*

**JEL kód:** *J20, J21, J23, J24, J29*

<https://doi.org/10.33565/MKSV.2020.01.02>

## ÖSSZEFOGLALÓ

*Napjainkban a generációk közötti hasonlóságok és különbségek vizsgálata fontos kutatási téma a menedzsment oldaláról. Jelen kutatás célja, hogy az azonos és eltérő jellemzőket feltárja a legfiatalabb generációk között és megválaszolja a kérdést, hogy a munkáltatók miképpen tudják a hasznukra fordítani az eltérő sajátosságokat. A kvantitatív vizsgálatok kérdőíves felmérés segítségével 2017 - 2018-ban zajlottak két szomszédos országban, Magyarországon és Szlovákiában. Bár a felmérés nem reprezentatív, de egy átfogó képet ad a munkavállalók véleményéről az adott kérdést illetően. Jelen tanulmány a szlovák eredményeket mutatja be, amely szerint a válaszadók kibívnak értékelik a generációk közötti együttműködést és szervezeti munkát, amely nemcsak számukra, de a HR számára is számos feladatot ad és követelményt támaszt. Az új generáció megjelenése a munkaerőpiacon azt mutatja, hogy más HR eszközökkel kell a fiatalokat megközelíteni és lojálissá tenni a cégekhez. Erős bennük a karrier, az önmegvalósítás iránti vágy, amely egyik gyakori oka, hogy nem lojálisak a szervezethez és hamar továbbállnak, ha az érdekeik úgy kívánják. A bérközpontú megközelítés ezeknek a munkavállalóknak már nem lesz elegendő, hogy tartós és aktív munkavállalói legyenek egy szervezetnek. Olyan új HR megoldásokat kell kidolgozni, mint az aktív karriermenedzsment, a generációs tudásmenedzsment, a családbarát politika, stb., hogy a cégek magukhoz vonzzák, megtartsák a fiatalokat és kezelni tudják a korosztályok között fellépő konfliktus helyzeteket a munkahelyeken.*

## SUMMARY

*Differences and similarities between generations is quite an important research topic in the field of management nowadays. The research aimed to reveal the equal and different characteristics among the youngest generations and to answer the question how employers can benefit from the similarities and differences. The quantitative research was carried out by questionnaires in 2017-2018 in two neighbouring countries, in Slovakia and Hungary. Although the research cannot be considered representative, but it is able to give an overall picture of the opinion of the employees regarding the question. The present paper shows some results of Slovakia. Based on the analysis, the respondents consider the cooperation between generations and corporate work very challenging which set requirements and pose activities not only for them, but also for the HR. The appearance of the new generation on labour market shows that other HR tools are required to approach the youngsters and to make them loyal to their companies. They are rather careerists, they want to reach personal fulfilment and this can be an usual reason for their not being loyal to the company and for their leaving soon if their interest requires it. The salary-focused approach will not be enough for these employees in order to make them a permanent active member of the organisation. New HR solutions have to be elaborated such as active career-management, generational management, family-friendly policy, etc., in order to attract and keep the young employees at the company and to be able to handle the conflicts occurring between generations at their workplaces.*

## BEVEZETÉS

Napjainkban a generációk közötti hasonlóságok és különbségek kutatása fontos terület a menedzsment számára, elsősorban a szervezeteken belüli problémák kezelése szempontjából. A nemzetközi vizsgálatok többek között arra fókuszálnak, hogy az azonos és eltérő jellemzőket az egyes munkáltatók miképpen tudják a hasznukra fordítani,

esetleg mire kell odafigyelni, hogy az ezekből eredő hiányosságokat, feszültségeket kompenzálni tudják. A generációk magatartás vizsgálata azonban nem új keletű, hiszen már az 1970-es évektől tanulmányozza a Yankelovich riport (Smith, and Clurman, 1998) az USA-ban a különböző korosztályok viselkedését.

A szerzők 2 évig tartó kutatást folytattak annak megismerése céljából, hogy az egyes korcsoportok miképpen látják az Y és a Z generációt, és azoknak a munkaerő-piaci megfelelőségét. A vizsgálat többek között a következő hipotézisre kereste a választ, amely során e tanulmányban az alábbi megfelelőségét bizonyítják a kutatók:

Hipotézis

*Az Z generációt igen kritikusán ítéli meg az Y és az X generáció, és alapvetően negatívan vélekednek róla.*

## **SZAKIRODALOM FELDOLGOZÁS**

Számos további elméleti és gyakorlati kutatás felemlengethető a témában, melyek különböző fókusszal, de a lehetőségek kiaknázását és a problémák kiküszöbölését vizsgálják (Berk, 2009; Smola, 2002; Sturt and Nordstorm, 2016; Travis, Lyons, Schweitzer, & Ng, 2015; Williams, 2016). Így például írtak a kutatók a korosztályok munkavégzési értékének a különbözőségéről, avagy a milleniumi generáció jellemzőiről. A szervezetek oldaláról elsősorban a HR tevékenység változására helyezik a hangsúlyt, (Ng, & McGinnis Johnson, 2015; Krahn, & Galambos, 2014; Kaifi, Nafei, Khanfar, & Kaifi, 2012; Guha, 2010; Harvey, Mcintyre, Heames,- Moellerr 2009; Bencsik, Horvath-Csikós, Juhász, 2017; Festing, & Schafer, 2014; Johnson, & Ng, 2015; Mora, 2015; Ng, and Parry, 2016), hiszen a munkahelyre történő bekerüléstől a karrier végigvezetéséig ezt a funkcionális területet érinti leginkább. Többek között a generációk közötti különbségeket és ezzel kapcsolatosan azt emelik ki a tanulmányok, hogy különösen a fiatalabbakat már más eszközökkel lehet megtartani. Természetesen a hierarchia minden szintjén felmerülnek kérdések a különböző generációk kezelésével összefüggésben, amelyeket különböző irányultságú vizsgálatokkal igyekeznek megválaszolni a kutatók (Lyons, Urick, Kuron, & Schweitzer, 2015; Khalid, Mdnor, Ismail, & Mohd Razali, 2013; Jones, 2017; Gibson, & Greenwood, & Murphy 2009; Deloitte, 2017; Čič, és Zize; 2017 Boitnott, 2016)

Jelen kutatást elsősorban saját személyes tapasztalataink indukálták, hiszen mi magunk is találkozunk minden nap a generációk munkahelyi összeférhetetlenségének (vagy épp ellenkezőleg), egymást kiegészítő, nehezítő, kompromisszumokat igénylő, esetleg támogató hatásaival. A kutatásunk jelentősége abban összegezhető, hogy az általánosságokon túllépve, saját munkahelyi környezetünkben érezhető problémák kezelésére kívánunk megoldást kínálni az érdeklődő vezetők számára. A nemzetek közötti összevetés eredménye nem csak saját környezetünkben - de tekintettel a nemzeti kultúra befolyásoló hatására - nemzetközi vállalatok esetében is érdeklődésre tarthat számot.

A kutatás kvantitatív jellegű, kérdőíves felmérés formájában zajlott, és az eredmények azt mutatják, hogy a HR számára valóban komoly kihívást jelent a szervezeti HR rendszerek összehangolása a generációs elvárásoknak megfelelően. Ami azt jelenti, hogy a különböző generációk számára elfogadható, ösztönző rendszerek kialakítása, az elismerés és visszajelzés, a karrier lehetőség és fejlődési perspektíva kidolgozása, a generációkra szabott munkakörök kialakítása sok szempontú megközelítést igényel, a korábbiakhoz képest erőteljesebben érvényesülő holisztikus szemléletet. Ezen túl a közvetlen vezetői magatartás, érzékenység, kultúra formálási képesség és vezetési stílus is sokat tehet a fiatalok megtartása, elégedettségük növelése érdekében. Ugyanakkor nem szabad azt sem elfelejteni, hogy az idősebb korosztály is igényli azt, hogy az ő problémái és a fiatalokhoz történő alkalmazkodási kérdéseire is megoldást találjanak a menedzsment kutatók.

Annak érdekében, hogy a gyakorlati kutatásaink létjogosultságát alátámasszuk, szakirodalmi áttekintésre van szükség. Bár sokat emlegetett témakörrel van szó, ezért épp a kutatások sokszínűsége miatt, érdemes bemutatni azt a definíciót, amelyet a továbbiakban mértékadónak tartunk, és amely szellemében a kutatásainkat végeztük.

„A generáció olyan személyek csoportja, akik ugyanabban a korszakban születtek, ugyanazon időszak formálta őket, és ugyanazon társadalmi jellemzők voltak hatással rájuk, azaz egy azonos életkor és életszakasz, létfeltételek, technológia, események és tapasztalatok által összekapcsolt csoport.” (Ferincz – Szabó, 2012; 88.oldal) Adódik a kérdés, hogy hány ilyen generációt tudunk megkülönböztetni, és egyféle, avagy sokféle szempontja lehet az egyes csoportok allokálásának. Továbbá, hogy mik a jellemzőik, a különbségeik a generációknak.

A szakirodalom több generációt különböztet meg, amelyek a szerzők közelítésmódjának függvényében más-más elnevezéssel illettek, de lényegüket tekintve (az életkori besorolás) azonos a megítélésük. Az általunk használt kategóriák: veteránok (1925-1946), baby boom generáció (1946-60), X generáció (1960-80), Y generáció (1980-1995) és Z generáció (1995-2010). Az utolsó generáció is majd lassan be fog kerülni a vizsgálatokba, ők az alfa elnevezést kapták. Ennek a korosztálynak a képviselői már 2010 után születtek, azaz még igen fiatalok, így később lesznek izgalmasak a kutatók számára a munkahelyi problémák szempontjából. Igaz a pedagógiai, a pszichológiai, valamint a szociológiai kutatásoknak már számos lehetőséget kínál ez a korosztály is. A továbbiakban három generációt mutatunk be kicsit részletesebben, akik a legnagyobb létszámban dolgoznak együtt a jelenlegi munkahelyi konstrukciókban.

A Z generáció tagjainak az internet és a különböző elektronikus eszközök ismerete és használata teljesen természetes. Az idejük nagy részét a világhálón töltik, virtuális közösségekben élik életüket (Tari, 2011; Bencsik, Horváth-Csikós & Juhász, 2016; Boitnott, J. 2016; Center for Women and Business at Bentley University, 2017). Kapcsolataikra inkább a digitalizáció, mint a személyes kommunikáció a jellemző. Gondolkodásukat a praktikus szemlélet hatja át, bátran állnak ki a véleményükért és szívesen is vitáznak, ha kell. Az internetnek köszönhetően információ dömpinggel rendelkeznek, de pontosan ennek a tömege miatt a tudásuk csak felszínes. A felmerülő

problémákra is az interneten keresztül keresik, és adják meg a választ (Tari, 2011; Schaffer, 2012, 2015). Gyakori látogatói és szereplői a virtuálisan létesülő kapcsolati hálózatnak, ami miatt a más kommunikáció metódusokat is használnak, mint a korábbi generációk.

Az Y generáció a digitalizáción szocializálódott első generáció. Ők is ismerik, és jól is használják a különböző technikai eszközöket. Érdeklődnek az új, innovatív eszközök iránt. Sokszor elutasítják a megszokottat, így a hagyományos tekintélytisztelést, és a hierarchiát. A család és a hagyományos értékek kevésbé fontosak a számukra. Nagy számban vannak jelen a munkaerőpiacon, együtt dolgoznak az X, és a Z generáció tagjaival (Tari, 2010). Ezek a generációk szívesen dolgoznak az Y-kal, kezdeményező képességük miatt. Az Y generációt a sokirányú, megosztott figyelem jellemzi (Schäffer, 2015). Ők már a siker, a karrier, a pénz fogalmán keresztül értékelnek valamit fontosnak vagy kevésbé értékesnek, és aktív szereplői a fogyasztói társadalomnak (Tari, 2010; Weeks, 2017; Twenge, Campbell, Hoffman, & Lance, 2010; Wong, Gardiner, Lang, & Coulon, 2008). Nem véletlen, hogy a pénz, a siker is alapvető motiváló erő a számukra a munkában, amely már előtérbe kerül a családdal szemben. Nekik az életminőség nem csak a munkában, de a kikapcsolódásban is megjelenik, a vágyaik széleskörűek, és a változatos megélésben csúcsosodnak ki. Ez a megélés determinálja alapvetően a döntéseiket és a cselekedeteiket. Számukra az életminőség kérdése már az önkifejezésben is széles körűen tetten érhető és igényként lép fel egy munkahelyen.

Az X generáció között több a magasan iskolázott, mint az őket megelőző korábbi generációknál. Fiatalkorukban jellemezte őket az erőteljes lázadás és a függetlenedés a hagyományoktól. Ők is már korán találkoztak a számítógépekkel. Igaz, kezdetben nem olyan széles körben volt elterjedt számukra, mint a későbbi generációknál. A szakirodalom úgy tartja, hogy ez a generáció digitális bevándorló, mivel nem születtek bele a digitális világba, hanem elfogadták és megtanulták magas szinten alkalmazni az új eszközöket (Baran és Clos, 2014). Gonda (2015) úgy véli, hogy a munkájukban inkább a gyakorlatias megközelítésük és inkább a csoportos feladatokban érzik jól magukat. Nehezen tolerálják a szoros alá-fölérendeltségi viszonyt. A szervezet számára próbálnak minél több hozzáadott értéket adni, így járulva hozzá a fejlődéshez. A szabályokat szem előtt tartják, és nem kérdőjelezik meg, úgy, mint a következő az Y generáció tagjai. A nők már egyre nagyobb számban lettek tagjai az aktív munkavállalók csoportjának, így a munka és a magánélet összeegyeztetés problémája is nagy számban érintette őket. Számukra ez nemcsak igény, de a motiválás hathatós eszköze, így biztosítva, hogy lojálisak legyenek a szervezetük felé. A sok munkáért cserében elvárják a versenyképes fizetést, ám a velük szembeni elvárások számos munkahelyi stresszel járnak. Párkapcsolataikra jellemzőek a magas válások és a papír nélküli együttélések nagy száma (Costanza, & Finkelstein, 2015; Reza and Sarraf, 2019; Ashraf, 2018; Twenge, 2010).

Berk (2009), a Johns Hopkins Egyetem professzora a netgenerációval kapcsolatban húsz olyan jellemzőt gyűjtött össze, amelyek hatással vannak többek között a munkavégzésre.

### 1. táblázat. A netgeneráció jellemzői

technikai zsenik	szemtől szembeni kommunikáció
keresőmotorok használata	érzelmi nyitottság
multimédia használata	sokszínűség és multikulturalizmus
internetes tartalmak létrehozása	csapatmunka
„Twitch Speed” csinálva tanulás	rugalmasság
„trial and error”	sikerorientáció
multitasking	gyakori visszacsatolás
rövid ideig tartó figyelem	türelmetlenség
vizuális műveltség	gyors reakció
	kézírás helyett gépelés

*Forrás: Berk (2009) alapján saját szerkesztés*

Egy rövid pillantásra tekintsük ki az Alfákra is. Az Alfa generációs gyermekek 2010 után születtek, jellemzően Y generációs szülőktől, akiknek a technológia fejlődésével egyre nehezebb eldönteniük, hogy mi a jó a gyerekeknek, és mi az, ami még korai számukra. Ez a generáció már egy olyan korba született, ahol a digitalizáció teljesen a hétköznapiak részévé vált. Az alfák eltérnek a korábbi generáció szülőiteitől: az ő eszközüik az okos eszköz, amely sokkal könnyebben kezelhető már egészen kicsi korban is. Az információfeldolgozásnál megfigyelhető a generációk közötti különbség. A Z generáció esetében is érzékelhető a széleskörű figyelemmegosztás, azaz a multitasking hatása, de az Alfa generáció tagjai ennek a specialistái. Ennek következtében sokkal inkább igényli a legfiatalabb generáció az azonnali válaszokat – amelyeket a digitális térben meg is kapnak – és a figyelmüket sokkal nehezebben tudják egyetlen dologra fókuszálni, amelynek következtében kialakulhat figyelemzavar vagy részképesség zavar is (Barry, 2011; Becton, Walker, & Jones-Farmer, 2014). Számos impulzust akarnak és tudnak megélni, ezért gyakran a hagyományos eszközökkel már nehéz lekötni a figyelmüket. Az oktatást különösen új kihívások elé állítja ez a generáció, miután a megszokott hagyományos oktatási eszközök, és pedagógiai módszerek már nem lesznek elegendőek a generáció képzésére. Továbbgondolva a folyamatot: új lehetőségeket és feladatot jelent majd a foglalkoztatóknak is a generációk későbbi megjelenése a munkaerőpiacon. Hatékony és sikeres alkalmazásuk, valamint egy csapatban történő együttműködésük a náluk idősebb generációkkal a menedzsment kutatói számára sok feladatot rejt még.

A Központi Statisztikai Hivatal adatai alapján Magyarország lakossága az 1980-as évektől kezdve folyamatosan csökken, a 2018-as adatok alapján az ország lakossága 9 778 371 fő. A 3 vizsgált generációt tekintve ezek a számok a következőképpen alakulnak: az X generáció 2 213 864 fő, az Y generáció 1 911 918 fő, míg a Z generáció 1 534 313 fő. A három generáció közül a Z generáció még viszonylag kis számban képviselteti magát a munkaerőpiacon. Szlovákiában a lakosság száma 2017-ben kb. 5 millió 443 ezer fő volt, és a lakosság növekedés abban az évben lassult az előző évhez képest. Folytatódott a

lakosság elöregedése, mert míg a 14 év alattiak aránya 15,6% volt, addig a 65 évnél idősebbek 15,5%.

Alapvetően a Z és az Y generáció közötti különbségeket, hasonlóságokat vizsgálja a jelenlegi tanulmány. Nem titkolt célja a szerzőknek, hogy felhívja a HR-ben dolgozók figyelmét arra, hogy e két generáció sokszor eltérő megközelítést, különböző módszereket, más munkafeltételeket és kulturális - szociális környezetet kíván. Ugyanakkor számos tekintetben viszont hasonlóan vélekednek dolgokról, ami a közös munkában mindenképpen fontos, és biztos alapot adhat a szervezeten belüli együttműködésükhöz.

## KUTATÁSI MÓDSZERTAN

A vizsgálatok 2017-2018-ban zajlottak le. A felmérés során használt kérdőív három fő részből állt. A kvalitatív kutatás során egy papír alapú kérdőívet kellett a válaszadóknak kitölteniük, amely jellemzően zárt kérdésekből épült fel, és további három nyitott kérdésre kellett válaszolniuk a megkérdezetteknek. A zárt kérdések nominális és metrikus skálákból épültek fel, amely utóbbiak az 5 fokozatú Likert-skálák voltak. A kérdések három csoportra tagolódtak. A kérdőív szerkezetét a 2. táblázat mutatja be:

*2. táblázat. A kérdőív szerkezete*

<b>A minta specifikálása</b>	<b>A generációk közötti konfliktusok és</b>	<b>A generációk jellemzői</b>
– A kitöltő életkora	– Konfliktusok típusai	– A 30 év alattiak jellemzői
– Iskolai végzettség	– A konfliktusok megoldások módszerei	– A 30 év alattiak megtartásának eszközei
– Vállalat tevékenységi területe	– Konfliktusok hatásai	
– Vállalat mérete		

*Forrás: saját táblázat*

A kérdőív kitöltése önkéntesen történt. A mintagyűjtés módszere a hólabda módszer volt. A módszer és a mintaszám alapján az adott vizsgálat nem reprezentatív.

Az eredményeket SPSS 23-as programmal elemezték a szerzők, a kiértékelések egy- és többváltozós statisztikai eljárások voltak: így gyakoriság-, átlag-, szórás-, keresztábra-elemzés, ANOVA.

A kutatásban 256 válaszadó volt, akik közül valamennyi kérdőív kitöltő benne maradt a vizsgálatban, azaz válaszaik kiértékelhetőek voltak.

Életkora alapján az átlag életkor 37,4 év volt, akik közül a legfiatalabb 18 éves volt, a legidősebb 62 éves.

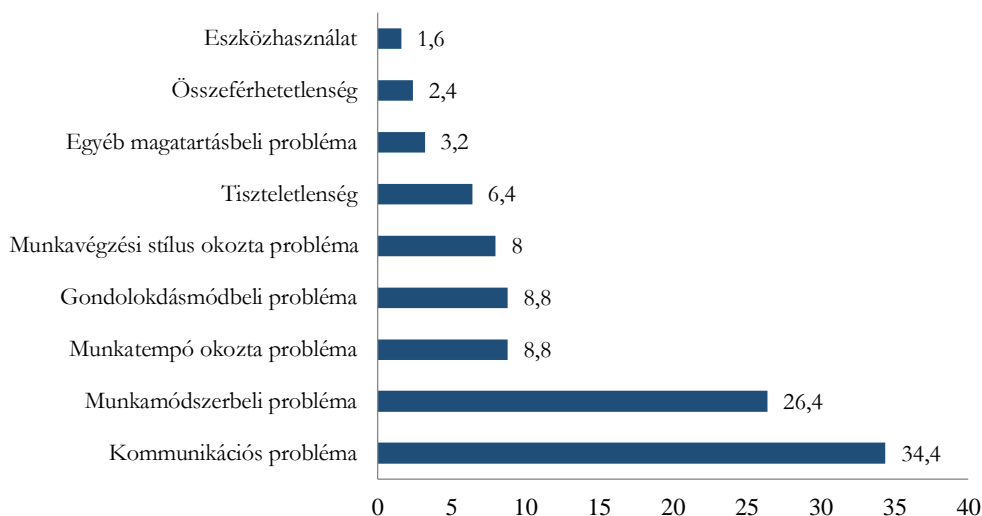
A legmagasabb iskolai végzettséget tekintve 50%-a a válaszadóknak a középiskolát említette, 45,7%-uknak volt felsőfokú képezése, 2,7%-uk PhD-t is szerzett, míg 1,6%-uk csak általános iskolában tanult.

A válaszadók 34,5%-a 10 fő alatti cégnél, 38,8%-uk 11-50 fős szervezetnél, 9%-uk 50 és 250 fő közöttinél, 17,6%-uk ennél több dolgozót alkalmazó szervezetnél volt állományban.

A válaszadók közül 13 fő a Z generációhoz, 128-an az Y-hoz, 85 személy az X-hez, míg 26 megkérdezett a baby boomhoz tartozott.

## EREDMÉNYEK

A válaszadókat megkérdezték, hogy okozott-e problémát a munkavégzés során a cégen belüli korösszetétel. Minden harmadik kutatásban résztvevő arról nyilatkozott, hogy igen, előfordulnak/tak problémák, összeférhetlenség, konfliktus, stb., miközben minden második úgy érezte, hogy nem. A maradék megkérdezettek nem tudtak erre a kérdésre válaszolni. Megvizsgálták a szerzők, hogy a vállalati méret és a probléma előfordulása között van-e valamilyen bizonyítható kapcsolat. A Pearson-féle Khi-négyzet igazolta az összefüggést (Pearson-féle Khi-négyzet: 35,941 df: 6 szign.: ,000  $p < 0,05$ ), igaz a Kramer V igen alacsony szintű kapcsolatot erősített meg Kramer V: ,267 szign.: ,000  $p < 0,05$ . A konfliktusok jellemzően a kisebb méretű szervezetekben voltak tetten érhetőek, a mikro cégeknél dolgozó munkavállalók harmada, míg a kisméretű szervezeteknél az alkalmazásban állók 44%-a mondta azt, hogy volt már ilyen tapasztalata. Természetesen a válaszadók nyilatkoztak arról is, hogy milyen problémák szoktak ilyenkor jelentkezni. Az 1. ábra a jellemző konfliktus típusokat és azok gyakoriságát mutatja be.



**1. ábra. Konfliktus típusok és gyakoriságuk (%)**

*Forrás: saját ábra*

A diagram adataiból leolvasható, hogy jellemzőek a kommunikációs és a munkamódszerbeli problémák, míg az egyéb magatartásbeli konfliktusok, az

összeférhetetlenségből és az eszközhasználatból eredő nézeteltérések viszonylag kevésbé gyakoriak. A vállalati méret alapján a konfliktus típusok az alábbi gyakorisággal alakultak. Azokban a cellákban, ahol „nincs adatot” írtak a szerzők, az adott méretű vállalatok nem jelölték be a változót, mint lehetséges konfliktus okot.

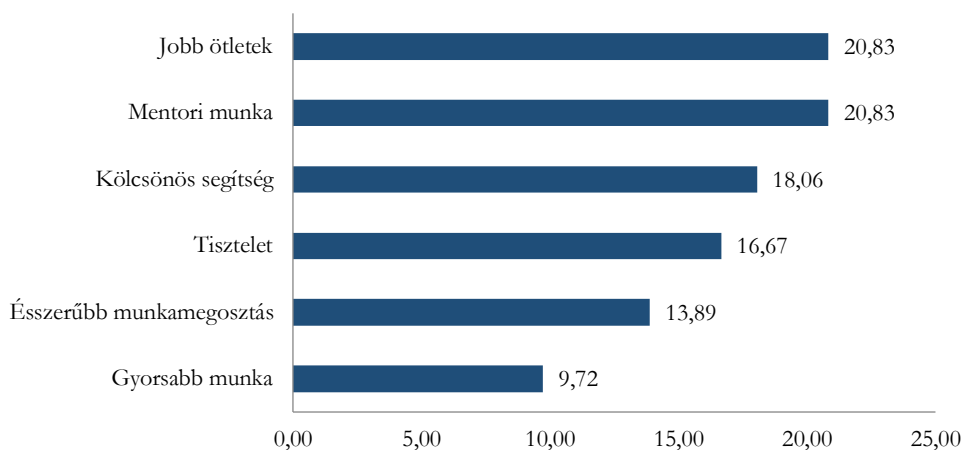
**3. táblázat. A konfliktusok gyakorisága a vállalati méret alapján (%)**

<b>Konfliktus okok</b>	<b>Mikro vállalat (10 és az alatti fő)</b>	<b>Kis vállalat (11-50 fő)</b>	<b>Közepes méretű (51-250 fő)</b>	<b>Nagyvállalat (251 fő és az felett)</b>
Eszközhasználat	Nincs adat	Nincs adat	Nincs adat	100
Összeférhetetlenség	Nincs adat	100	Nincs adat	Nincs adat
Egyéb magatartásbeli probléma	Nincs adat	50	Nincs adat	50
Tiszteletlenség	25	50	Nincs adat	25
Munkavégzési stílus okozta probléma	20	70	Nincs adat	10
Gondolkodásmódbeli probléma	18,2	45,4	Nincs adat	36,4
Munkatempó okozta probléma	36,4	27,2	9,1	27,3
Munkamódszerbeli probléma	24,2	51,5	6,1	18,2
Kommunikációs probléma	18,6	51,1	4,7	18,6

*Forrás: saját táblázat*

A válaszokból kirajzolódik, hogy leginkább gyakoriak a korosztályok különbözőségéből eredő problémák a kisebb méretű vállalatoknál. A különböző konfliktus típusok, az eszközhasználat kivételével, a legnagyobb arányban ezeknél a szervezeteknél vannak jelen. Ez talán annak is tulajdonítható, hogy ezek a problémák a kevés számú munkavállalók esetében könnyebben felszínre kerülnek, mint egy nagyméretű szervezetnél, ahol egy dolgozó munkája kevésbé szembetűnő a nagy egész, a többiek munkavégzésével történő együttes kezelés során, vagy az elszigetelt munkavégző helyek kevesebb alkalmat adnak a konfrontációra. Így a konfliktusokra is kevesebb alkalom nyílik.

Felvetődött ezek után az a kérdés, hogy ha már jelen vannak a problémák, akkor ezek megoldására miképpen vállalkoznak a szervezetek. A leggyakoribb eszköz a vezetői beavatkozás (5,5%), előfordulnak a kiabálások és a veszekedések is (1,6%), ami minden bizonnyal nem optimális módszer a problémák tisztázására és a konstruktív megoldására. A generációk közötti együttműködésnek azonban nemcsak negatív, de pozitív következményei is lehetnek. A kettes ábra ezekből mutat be néhányat, az említett típusok gyakorisága alapján:



**2. ábra. Pozitív hozadéka a generációk együttműködésének és gyakoriságuk (%)**

*Forrás: saját ábra*

A 2. ábra összefoglalja, hogy a generációk együttműködésének a tudás és a tapasztalat összeadódása az egyik legfontosabb pozitív következménye. Olyan ismeretek kerülhetnek felszínre és átadásra, akár kölcsönösen is, gondoljunk itt a reciprok mentorálásra, amelyek, habár lehet, hogy látenszen ott voltak a szervezetben, de igazán nem tudtak megjelenni a munkavégzés során. A mentorálásnak kölcsönös pozitív hatása van mind a mentorra, mind a mentoráltra, és az ismeretszerzést és az információáramlást tekintve felfogatható kölcsönös tanulásnak. Harvey-McIntyre-Heames-Moeller (2009) szerint: az így létrejövő hálózatok alapvető struktúrákat képeznek az információcseréhez, amely a szervezethez kötődő stratégiai információkká alakulnak. A generációk közötti mentorhálózatok a kétirányú tudás létrehozásaként és csereként értelmezhető a szervezeten belül. Ezeket az additív tényezőket a vállalatoknak mindenképpen fel kell ismerniük és ki kell használniuk a működésük során.

A másik igen fontos pozitív jellemző a kölcsönös segítségnyújtás és a tisztelet, amely erősíti a dolgozók közötti együttműködést és fontos építő kövei lehetnek a vállalati kultúrának. Különösen az idősebbek várják el a fiataloktól a megbecsülést, de ahhoz, hogy az egyes korosztályok jól és hatékonyan tudjanak együtt dolgozni, mindenképpen szükséges, hogy ez a folyamat ne csak egyirányú legyen. Azokban a cellákban, ahol „nincs adatot” írtak a szerzők, az adott méretű vállalatok nem jelölték be a változót, mint lehetséges pozitívumot.

A vállalati méret alapján a pozitívumok az alábbi gyakorisággal alakultak:

4. táblázat. A pozitívumok gyakorisága a vállalati méret alapján (%)

Pozitívumok	Mikro vállalat (10 és az alatti fő)	Kis vállalat (11- 50 fő)	Közepes méretű (51-250 fő)	Nagy- vállalat (251 fő és az felett)
Kölcsönös segítségnyújtás	15,4	30,8	15,4	38,5
Tisztelet	Nincs adat	66,7	Nincs adat	33,3
Mentori munka	13,3	46,7	13,3	26,7
Jobb ötletek	13,3	66,7	Nincs adat	20
Gyorsabb munka	Nincs adat	71,4	Nincs adat	28,6
Ésszerűbb munkamegosztás	20	40	Nincs adat	40

*Forrás: saját táblázat*

A gyakoriságok szerint leginkább a kisvállalatok és a nagyvállalatok tudnak profitálni a generációk közötti együttműködésből. A mikro vállalatok esetében hasonló a helyzet, mint a kisméretű cégeknél, miután viszonylag kevés munkavállalót alkalmaznak, így az emberi kapcsolatok, az együttes közreműködés, és az ezekből származó nyereség könnyebben azonosíthatóak és sok esetben látványosabbak, mint a nagyobb vállalatokat vizsgálva. Igaz, pontosan azért, mert a nagyvállalatoknál nagyobb számú munkavállalói csoporttal is számolhatunk, az ésszerűbb munkamegosztás igénye erőteljesebb és jobban kiaknázzható.

A szerzők megkérdezték a válaszadókat, hogy mely korosztállyal tudnak leginkább együtt dolgozni. A többség, 45,1%-uk, a 20-as korosztállyal tudott együttműködni a legjobban, míg legkevésbé a 20 évnél fiatalabb munkavállalókkal. Ez utóbbi válaszok valószínűleg annak is köszönhetőek, hogy az iskolapadból éppen kikerülő és a munka világába belépő fiatal munkavállalóknak még nincsenek munkatapasztalataik, sokkal több ismeretük van a saját kortárscsoportjukról, mint az idősebbekről, hiszen eddig alapvetően velük működtek együtt az iskolákban. A kutatók megvizsgálták, hogy az együttműködés és a generációs besorolás között létezik-e bármilyen szignifikáns összefüggés. A Khi-négyzet próba, habár igazolta az összefüggést (Khi-négyzet: 134,549 df: 12 szign.: ,000  $p < 0,05$ ), ám a próba nem volt megbízható, mert a cellák 35%-ában volt az elvárt érték kevesebb, mint 5.

A továbbiakban a válaszadóknak értékelniük kellett, hogy milyennek látják a 30 évnél fiatalabb korosztályt. A szerzők tulajdonságokat soroltak fel és ezeket a jellemzőket kellett értékelniük a megkérdezetteknek egy ötös skálán. Az egyes az egyáltalán nem jellemzőt, míg az ötös a teljesen jellemzőt jelentette. A következő táblázatban a szerzők azt mutatják meg, hogy miképpen látják az X-ek, az Y-ok és a Z-ék a 30 évnél fiatalabbakat. Az 5. táblázat generációk szerint mutatja néhány tulajdonság megítélésének az átlagát, mert ez fejezi ki legjobban a válaszadók véleményét.

**5. táblázat. 30 év alattiak megítélésének átlaga az X, az Y, a Z generáció tükrében (átlag)**

Tulajdonságok	Z generáció	Y generáció	X generáció
Együtműködők	3,46	3,33	3,88
Elkötelezettek	2,77	2,82	2,99
Céltudatosak	3,62	3,33	3,57
Túlzott önbizalmuk	3,00	3,25	2,89
Visszafogottak	3,23	2,61	2,47
Szemtelenek	3,18	2,66	1,92
Erős a karriervágyuk	4,23	3,45	3,03
Egoista	3,23	2,73	2,35
Jó problémamegoldók	3,62	3,39	3,64
Keményen dolgoznak	3,31	3,19	3,32
Szeretik a csoportmunkát	4,00	3,26	3,45
Tiszteletlenek	2,31	2,37	1,89
Elvárják a segítséget	3,15	3,16	2,80
Önállóan dolgoznak	3,62	3,36	3,32
Kitartóak	3,38	3,20	3,08
Szívesen fogadják az idősebbek tanácsát	3,31	3,10	3,07

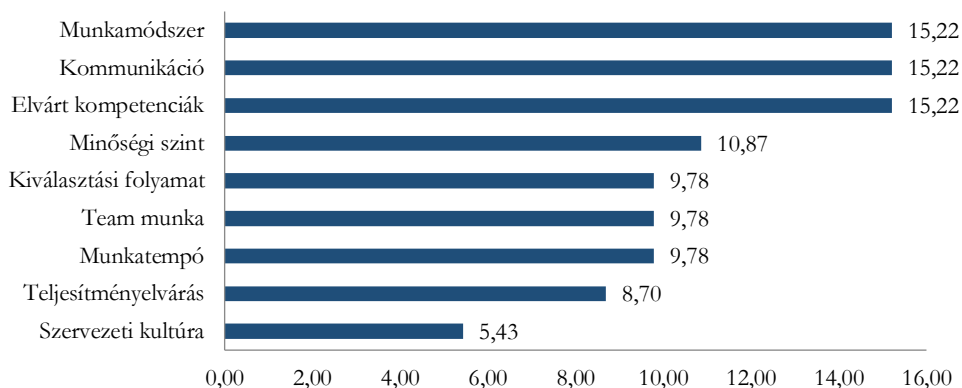
*Forrás: saját táblázat*

Az átlagok azt jelzik, hogy sok esetben különbözően gondolnak a generációk a 30 év alattiakról. Az X-esek például együttműködőnek, jó problémamegoldónak vélik ezt a munkavállalói csoportot. Ugyanakkor igen erős karriervágyat tulajdonítanak neki, amelyek nem teljesülése esetében hamar továbball ez a korosztály és keres új munkahelyet magának. Érdekes módon az X generáció válaszadói megítélése szerint ezek a dolgozók szeretik a csoportmunkát. A szerzők által megkérdezett 40-es korosztály szívesen dolgozik csapatban a 30 évnél fiatalabbakkal, ami feltételezi azt is, hogy egy ilyen csapatmunka során párhuzamosan a teamen belül tudnak önállóan is dolgozni. Az Y generációs válaszadók szerint túlzott az önbizalmuk, elvárják a segítséget, de jellemzően nem tiszteletlenek, és viszonylag többé-kevésbé megfogadják és elfogadják az idősek tanácsát. A Z generáció válaszadói szerint (saját magukat értékelve) céltudatosak, erős a karriervágyuk, szeretik a csoportmunkát, önállóan és kitartóan tudnak dolgozni, és egyáltalán nem szemtelenek. Ők nem is osztoznak azon a véleményen, hogy ezeket a fiatalokat az erős karriervágy hajtja, és még ők tartották leginkább elkötelezett dolgozónak ezt a csoportot a három generáció közül. Az elemzések azt mutatták, hogy a következő tulajdonságok esetében gondolkodnak szignifikánsan eltérően a megkérdezettek a generációk tükrében: az együttműködés, a visszafogottság, a szemtelenség, az erős karriervágy, az egoizmus, a csoportmunka szeretete, a tiszteletlenség. A táblázatból továbbá az is látszik, hogy az Y generáció a saját korosztályuk fiatalabb tagjairól és a hozzájuk korban legközelebb álló Z generáció idősebb képviselőiről viszonylag negatívan vélekednek. Míg a Z generáció már elnézőbb képet látnak a saját korosztályuk idősebb

képviselőiről. Kérdés, hogy mi lehet ennek az oka? Talán konkurenciát látnak az Y-ok az idősebb Z-sekben? Vagy valóban nehezen tud a két korosztály együtt dolgozni? Esetleg a szervezetek fókuszálnak másképpen ezekre a csoportokra stratégiai és operatív szinten? Ezeknek a kérdéseknek a megválaszolása mindenképpen további mélyinterjú vizsgálatok kiindulásaként szolgálhatnak.

Látható tehát, hogy még a saját korosztálya is másképpen ítéli meg a 30 év alattiakat. A megkérdezettek szerint növekedni fog a 25 és annál fiatalabb korosztály megjelenése a munkaerőpiacon, akik már olyan kompetenciával érkeznek a munkáltatókhoz, amelyekre fel kell készülnie a vállalatoknak. Így egy igen erős osztott figyelemmel rendelkező, mély digitális kompetenciával és széles körű tervszerű gondolkodással bíró, a social media eszközrendszerin nevelkedett, ezen keresztül kiépített és fen tartott társas kapcsolatokban élő dolgozók lépnek be a munkaerőpiacra, akik folyamatos visszajelzést, figyelmet, motivációt és karrier lehetőséget várnak. Erre az új típusú magatartásra és elvárásokra természetesen a HR-nek is válaszokat kell adni, hiszen mint fentebb látható volt, a fiatal korosztállyal történő együttműködés a szervezeten belül számos lehetőséget, ám buktatókat is rejt magában.

A kutatás következő lépéseként a szerzők a HR lehetséges válaszlépéseiből soroltak fel néhányat és a válaszadóknak azokat kellett megjelölniük, amelyek szerintük jó megoldást jelenthetnek az új helyzetre. Ez egyúttal azt a véleményt képviseli, hogy miben kell a HR-nek változtatni ahhoz, hogy minél könnyebben és magasabb szinten tudja kezelni az új generáció megjelenésének hatásait.



**3. ábra. Amiben a HR-nek változtatni kell, gyakoriság (%)**

*Forrás: saját ábra*

A válaszadók leginkább a munkamódszerekben, a kommunikációban, az elvárt kompetenciák területén várnak el változtatást a HR részéről. Érdekes módon, habár kell módosítani a szervezeti kultúrán, ám ennek megítélése elenyésző volt a megkérdezettek körében, azaz a több éve egy szervezet keretei között tevékenykedő munkatárs szerint inkább az újonnan jövő fiataloknak kell igazodniuk a kultúrához, ami érthető is. Erre a

kérdésre kimondottan az X és a Y generáció képviselői válaszoltak, valószínűleg, mert nekik van már hosszabb idejű a munkatapasztalatuk.

Végezetül a válaszadóknak meg kellett becsülniük, hogy a különböző korosztályok hány százalékban dolgoznak a munkahelyükön. A 20 évnél fiatalabb munkavállalók számát a megkérdezettek 46%-a, 5%-ra becsülte. A 20 és 30 év közöttiek arányát a válaszadók 20%-a, 20%-ra becsülte. A 30 és 40 év közöttieket 15%-ra (a megkérdezettek 25%-a) tippelték. A 40 és 50 év közöttieket 20%-ra, (22,3%-a válaszadóknak) becsülték. Ezek az adatok az általuk megadott legnagyobb arányokat mutatják. A szerzők rákérdeztek ugyanakkor arra, hogy ezzel összevetve mi lenne az ideális korbéli eloszlás. Egy tökéletes megoldásnak a 20 évnél fiatalabbak esetében az 5%-ot gondolták a legtöbben (37%). A 20-30 évesek esetében 25%-ot ítélt megfelelőnek majdnem minden harmadik válaszadó. A 30-40 évesek legjobb, ha 30%-ban képviseltetik magukat egy szervezetnél (ezt gondolta a megkérdezettek több, mint negyede). És utolsóként a 40-50 évesek jó, ha 20%-ban vannak jelen egy cégen belül (26,5% gondolkodni így). Az 50 évnél idősebbek aránya a megkérdezettek 23,6%-a véleménye szerint jelenleg kb. 5 %-át teszi ki a szervezeti állománynak, ám ideálisnak 20%-ot gondoltak a kutatásban résztvevők.

## **KÖVETKEZTETÉSEK**

A tanulmány több éves, a generációkra vonatkozó kutatás néhány eredményét mutatja be. Az elemzés alapján a válaszadók kihívásnak értékelik a generációk közötti együttműködést és szervezeti munkát, amely nem csak számukra, de a HR számára is számos feladatot és követelményt támaszt.

A kutatás többek között arra világított rá, hogy az egyes generációk alapvetően a saját korosztályukhoz tartozó munkavállalókkal dolgoznak legszívesebben.

A kutatásban megfogalmazott hipotézist a szerzők csak részben tudják elfogadni. A 30 év alattiak megítélése igen vegyes képet mutat, és kimutatható korosztályonként a szignifikáns véleménykülönbség egyes tulajdonságok esetében. Különösen az Y generáció válaszadói voltak kritikusak a saját fiatalabb korosztályukkal, míg a Z generáció képviselői elnézőbbek az idősebb generációs társaikkal.

Mint korábban említették a szerzők ezt a vizsgálatot nem csak Szlovákiában, de Magyarországon is lefolytatták a kutatók (Bencsi-Horváth-Juhász, 2017). Az eredmények azt mutatták, hogy a két szomszédos országban élők, hasonlóan vélekednek a legfiatalabb korosztályról. Mint Szlovákiában a legtöbb konfliktus a munkahelyen a kommunikáció és a gondolkodásbeli különbségek miatt adódhatnak, a magyar válaszadók azonban azt is látták, hogy leginkább az informatikai tevékenység, a kreativitást igénylő feladatok és az innovatív megoldások területén jobbak a 30 év alattiak, mint az idősebb korosztály. Ám úgy vélekedtek, hogy ezek a dolgozók nem bírják a monotonitást, az individualista tevékenységeket, a gondolkodást igénylő feladatokat. Jellemüket a túlzott önbizalommal, a kreativitással lehet leírni, miközben kevésbé visszafogottak és elkötelezettek, és nem dolgoznak elég keményen.

Ezekből a véleményekből tehát arra lehet következtetni, hogy azért nem teljesen negatívan vélekednek a generációk a Z-ről.

Az új generáció megjelenése a munkaerőpiacon azt mutatja, hogy más HR eszközökkel kell a fiatalokat megközelíteni és lojálisá tenni a cégükhöz. Erős bennük a karrier, az önmegvalósítás iránti vágy, (de ezért nem tesznek meg mindent, csak az erős vágy él bennük), amely egyik gyakori oka, hogy nem lojálisak a szervezethez és hamar továbbállnak, ha az érdekeik úgy kívánják. A bérközpontú megközelítés lassan a múlté lesz, a kihívás, a feladat, a karrier, a munka és magánélet összehangolásának megoldása, a szervezeten belüli digitalizáció nyújtotta lehetőség és kényelem adja majd azt a motiváló erőt, amellyel egy céghez lehet tartósan vonzani ezeket a fiatalokat. A szakmai fejlődés lehetősége és a megbecsülés jó hívó szó lehet.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

ASHRAF, R. (2018): Multigenerational Employees: Strategies for Effective Management. *International Journal of Economics and Management Science*, 7 (3), DOI: [10.4172/2162-6359.1000528](https://doi.org/10.4172/2162-6359.1000528)

BARAN, M. – KŁOS, M. (2014): “Managing an intergenerational workforce as a factor of company competitiveness”, *Journal of International Studies*, Vol. 7, No 1, 2014, pp. 94-101. DOI: 10.14254/2071-8330.2014/7-1/

BARRY, P. H. (2011): The impact of generational differences on the workplace. *Journal of Corporate Real Estate*, 13(2), pp. 98-108. DOI: [10.1108/14630011111136812](https://doi.org/10.1108/14630011111136812)

BECTION, J. B. – WALKER, H. J. – JONES-FARMER, A. (2014): Generational differences in workplace behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 44(3), 175-189. DOI: [10.1111/jasp.12208](https://doi.org/10.1111/jasp.12208)

BENCSIK A. – HORVÁTH-CSIKÓS G. & JUHÁSZ T. (2016): Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), pp. 90 – 106. DOI: [10.7441/joc.2016.03.06](https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06)

BENCSIK A. – HORVATH-CSIKÓS G. & JUHÁSZ T. (2017): Az Y és a Z generációval szembeni előítéletek a munkahelyen. *Taylor 9.évf. 1.sz. pp. 121-128.*

BERK, L. E. (2009): *Child Development* (8th ed). Boston: Allyn & Bacon/Pearson Education

BOITNOTT, J. (2016): *Generation Z and the workplace: What you need to know.* Inc. January 27. Retrieved from <http://www.inc.com/john-boitnott/generation-z-and-the-workplace-what-you-need-to-know-.html>

Center for Women and Business at Bentley University, (2017): *Multi-Generational Impacts on the Workplace*, BENTLEY UNIVERSITY, Waltham, USA

ČIČ, Z.V. – ZIZEK, S.S. (2017): Intergenerational Cooperation at the Workplace from the Management Perspective, *Naše gospodarstvo our Economy* September 2017. Vol. 63. No. 3. pp. 47–59. DOI: 10.1515/ngoe-2017-0018

COSTANZA, D. P. – FINKELSTEIN, L. M. (2015): Generationally based differences in the workplace: Is there a there there? *Industrial and Organizational Psychology*, 8(3), pp.308-323.

Deloitte. *The 2017 Deloitte Millennial Survey.* (2017): DOI: [10.1017/iop.2015.15](https://doi.org/10.1017/iop.2015.15)

FERINCZ, A. – SZABÓ ZS. (2012): Z generáció hatása a munkáltató szervezetekre. *Munkaügyi szemle.* LVI. évf. 2. sz. pp. 88-92.

- FESTING, M. – SCHAFER, L. (2014): Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological contract perspective. *Journal of World Business*, 49(2), pp. 262-271. DOI: [10.1016/j.jwb.2013.11.010](https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.010)
- GIBSON, J. W. – GREENWOOD, R. A. & MURPHY E. F. (2009): Generational Differences in the Workplace: Personal Values, Behaviors, and Popular Beliefs. *Journal of Diversity Management*, 4 (3), pp. 1-7. DOI: [10.19030/jdm.v4i3.4959](https://doi.org/10.19030/jdm.v4i3.4959)
- GONDA, N. (2015): A különböző generációk motivációs eszközeinek vizsgálata. Budapest OTDK dolgozat
- GUHA, A. (2010): Motivators and hygiene factors of Generation X and Generation Y-the test of two-factor theory. *Vilakshan: The XIMB Journal Of Management*, 7(2), pp. 121-132.
- HARVEY, M. – MCINTYRE N. – HEAMES J. T. & MOELLERR M. (2009): Mentoring Global Female Managers in the Global Marketplace: Traditional, Reverse and Reciprocal Mentoring. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20. No. 6. June 2009. pp. 1344-1361. DOI: [10.1080/09585190902909863](https://doi.org/10.1080/09585190902909863)
- JOHNSON, J. M. – NG, E. S. (2015): Money talks or millennials walk the effect of compensation on nonprofit millennial workers sector-switching intentions. *Review of Public Personnel Administration*. DOI:10.1177/0734371X15587980
- JONES, L. M. (2017): “Strategies for Retaining a Multigenerational Workforce.” *Journal of Business and Financial Affairs*, 6:2.
- KAIFI, B. A. – NAFEL, W. A. – KHANFAR, N. M. & KAIFI, M. M. (2012): A multi-generational workforce: managing and understanding millennials. *International Journal of Business & Management*, 7(24), pp.88-93. DOI: [10.5539/ijbm.v7n24p88](https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n24p88)
- KHALID, S. A. – MDNOR, M. N. – ISMAIL, M. & MOHD RAZALI M. F. (2013): Organizational Citizenship and Generation Y Turnover Intention. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3 (7), pp.132-141. DOI: [10.6007/ijarems/v2-i4/104](https://doi.org/10.6007/ijarems/v2-i4/104)
- KRAHN, H. J. – GALAMBOS, N. L. (2014): Work values and beliefs of ‘Generation X’ and ‘Generation Y’. *Journal of Youth Studies*, 17(1), pp. 92-112. DOI: [10.1080/13676261.2013.815701](https://doi.org/10.1080/13676261.2013.815701)
- LYONS, S. – URICK, M. – KURON, L., & SCHWEITZER, L. (2015): Generational differences in the workplace: There is complexity beyond the stereotypes. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(3), pp. 346-356. DOI: [10.1017/iop.2015.48](https://doi.org/10.1017/iop.2015.48)
- LYONS, S. T. – SCHWEITZER, L., & NG, E. S. (2015): How have careers changed? An investigation of changing career patterns across four generations. *Journal of Managerial Psychology*, 30(1), pp. 8-21. DOI: [10.1108/jmp-07-2014-0210](https://doi.org/10.1108/jmp-07-2014-0210)
- MORA, A. I. (2015): Capturing the best skills to generate and inspire the multigenerational workforce. *Journal of Business & Management Studies*, 1(2), pp. 1-9. DOI: [10.4018/978-1-7998-0437-6](https://doi.org/10.4018/978-1-7998-0437-6)
- NG, E. S. – MCGINNIS JOHNSON, J. (2015): Millennials: Who are they, how are they different, and why should we care. In *The multigenerational workforce: Challenges and opportunities for organisations* (pp. 121|137). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- NG, E.S. – PARRY, E. (2016): Multigenerational Research in Human Resource Management *Research in Personnel and Human Resources Management*, Volume 34, pp. 1-41. DOI: [10.1108/s0742-730120160000034008](https://doi.org/10.1108/s0742-730120160000034008)

- REZA, A. – SARRAF, A. (2019): Managing Multigenerational Organizations, Economic Alternatives, 2019, Issue 1, pp. 93-105.
- SCHAFFER, B. (2015): A legifjabb titánok, Book Kiadó, Budapest
- SCHAFFER, B. (2012): Ifjú titánok, Könyvműhely Kiadó, Budapest
- SMITH, J. W. – CLURMAN, A. (1998): Rocking the Ages: The Yankelovich Report on Generational Marketing, HarperBusiness, New York
- SMOLA, K. W. – SUTTON, C. D. (2002): Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. Journal of Organizational Behavior, 23, pp. 363–382. DOI: [10.1002/job.147](https://doi.org/10.1002/job.147)
- STURT, D. – NORDSTROM: (2016): Generational Differences: When They Matter, and When They Don't. Forbes, 16 August 2016.
- TARI, A. (2010): Y generáció, Jaffa Kiadó, Budapest
- TARI, A. (2011): Z generáció Tericum Kiadó Kft., Budapest
- TRAVIS J. – SMITH, T. N. (2015): Understanding the Millennial Generation, Journal of Business Diversity Vol. 15(1) 2015
- TWENGE, J. – CAMPBELL, S. – HOFFMAN, B. & LANCE, C. (2010): Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. Journal of Management, 36 (5), pp. 1117-1142.
- TWENGE, J. (2010): A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. Journal of Business Psychology, 25, pp. 201-210.
- WEEKS, K. P. (2017): Every Generation Wants Meaningful Work -but Thinks Other Age Groups Are in it for the Money. Harvard Business Review, 31 July 2017
- WILLIAMS, J. (2016): 2016 Trends in the Workplace, Arcadis,
- WONG, M. – GARDINER, E. – LANG, W. & COULON, L. (2008): Generational differences in personality and motivation: Do they exist and what are the implications for the workplace? Journal of Managerial Psychology, 23 (8), pp. 878–890. DOI: [10.1108/02683940810904376](https://doi.org/10.1108/02683940810904376)

**VÁLLALKOZÓI ELKÉPZELÉSEK ÉS AKTIVITÁS A  
BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM HALLGATÓI  
KÖRÉBEN – AZ ELMÚLT 10 ÉV VÁLTOZÁSAI**

**ENTREPRENEURIAL IDEAS AND ACTIVITY OF  
STUDENTS AT THE BUDAPEST BUSINESS SCHOOL  
OVER THE PAST TEN YEARS**

**FARKAS Szilveszter - S. GUBIK Andrea**

**Kulcsszavak:** *vállalkozás, vállalkozásoktatás, vállalkozói attitűd, felsőoktatás*

**Keywords:** *business, entrepreneurship education, entrepreneurial attitude, higher education*

**JEL kód:** *I21, I23*

<https://doi.org/10.33565/MKSV.2020.01.03>

## ÖSSZEFOGLALÓ

*A vállalkozások alapvető szerepet játszanak a gazdasági-társadalmi fejlődésben. Több kutatás igazolta, hogy a fiatalok, elsősorban az egyetemet, főiskolát végzettek vállalkozásainak növekedési üteme nagyobb, mint az idősebb korosztály által indított vállalkozásoké. A fiatalok cégalapításaik során inkább keresik az innovatív területeket, nagyobb hozzáadott értéket teremtenek. Az egyetemi hallgatók karrier elképzelései és vállalkozási aktivitása mindezek miatt fontos kutatási téma.*

*A Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey (GUESSS) nemzetközi kutatási projekt 2003 óta foglalkozik ezekkel a területekkel. A kérdésekre két évente került sor, a legutóbbi 2018-ban történt, ekkor 54 országban 208.636 hallgató töltötte ki a kérdőívet, a magyar hallgatók 9.767 kitöltött kérdőívvel járultak hozzá a kérdés sikeréhez. Magyarország 2006-ban kapcsolódott be a programba, a Budapesti Gazdasági Egyetem (BGE) 2008 óta vesz részt az adatfelvételekben.*

*A BGE a magyar egyetemek közül az elsők között ismerte fel a vállalkozások és így a vállalkozásoktatás jelentőségét. Számos olyan programot valósított meg az elmúlt években, amelyek a hallgatókat közvetve, vagy közvetlenül támogatják a vállalkozásokkal összefüggő tudás megszerzésében, a vállalkozói elképzelések kidolgozásában és megvalósításában (Team Academy, Collab – Üzleti terv egy hét alatt, StartLab).*

*A cikk a Budapesti Gazdasági Egyetem hallgatóinak vállalkozói hajlandóságában és vállalkozói aktivitásában az elmúlt 10 évben mutatkozó változásokat mutatja be, majd összefoglalja azokat a társadalmi-gazdasági változásokat és azokat az egyetemi kezdeményezéseket, amelyek az elemzett területekre hatást gyakorolnak. Az elemzéshez a GUESSS kutatás 5 adatbázisa (2008-2018 közötti adatfelvételek) adja az inputot.*

## SUMMARY

*Entrepreneurship plays a fundamental role in economic and social development. Several studies have shown that enterprises started by young people, especially university graduates, have a higher growth rate than firms run by people belonging to older age groups. Young people are more likely to look for innovative areas and can create more added value. Therefore the university students' career ideas and entrepreneurial activity is an important research topic.*

*The Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey (GUESSS) project has been surveying these topics since 2003. The surveys were conducted every two years, the latest in 2018, when 208,636 students completed the questionnaire in 54 countries, Hungarian students contributed to the success of the inquiry with 9,667 completed surveys. Hungary joined the program in 2006, and Budapest Business School participated in all surveys.*

*Budapest Business School was one of the first universities in Hungary to recognize the importance of entrepreneurship, and thus the importance of entrepreneurship education. It has implemented a number of programs in recent years that directly or indirectly support students in acquiring business-related knowledge, in developing and implementing entrepreneurial ideas (Team Academy, Collab – Business plan during a week, StartLab).*

*The article describes changes in the entrepreneurial spirit and entrepreneurial activity of students at the Budapest Business School over the last 10 years, and then summarizes the socio-economic changes and*

*university initiatives that have an impact on the areas analysed. The input to the analysis is provided by the 5 databases of the GUESSS research (data from 2008-2018).*

## **BEVEZETÉS**

A vállalkozásoktatás jelentőségével már évek óta tisztában vagyunk, ennek ellenére csak nagyon kis lépéseket tesz a felsőoktatás a hallgatók vállalkozói kompetenciáinak fejlesztése, hajlandóságuk és aktivitásuk fokozása terén. Ennek több oka van. Számos olyan képzési terület van, amely közvetlen módon nem foglalkozik a gazdasággal, az üzleti élettel (pl. orvoscépzés). Az üzleti képzésben ugyan szerepeltek korábban is vállalkozási ismeretek, üzleti tervezés kurzusok, azonban ezek elszigetelt kísérletek maradtak, hiszen az oktatók tudása és tapasztalata nem kapcsolódott az induló vállalkozásokhoz, az intézményekben hiányzott az az infrastruktúra, amely teret adott volna a hallgatói ötletek kivitelezésének. Az elmúlt másfél évtizedben jelentős változás történt, megjelentek a nemzetközi tapasztalatokra építő hallgatói vállalkozásokat támogató megoldások (pl. Team Academy), a felsőoktatási intézmények és a vállalatok együttműködésében szerepet kaptak a vállalkozói ötleteket felkaroló projektek, pályázati támogatással inkubátor lehetőségek teremődtek a hallgatók és természetesen az oktatók számára is, erősítve az egyetemi spin-off vállalkozások létrejöttét.

A felsőoktatásban lévő, vagy onnan kikerülő hallgatók vállalkozóvá válása nagyon kedvező a vállalkozói szektor szempontjából. A felsőfokú végzettséggel rendelkezők magasabb vállalkozói hajlandóságot mutatnak (Schot et al., 2015), növekedés-orientáltabbak (Schrör, 2006), nagyobb arányban hozzák létre vállalkozásaikat magasabb hozzáadott értéket előállító ágazatokban (pl. high-tech iparágak), magasabb alaptőkével alapítják meg vállalkozásukat, mint a végzettséggel nem rendelkezők (Richert, Schiller, 1994, hivatkozva: Lüthje, Franke, 2002).

A Budapesti Gazdasági Egyetem 2008 óta résztvevője a GUESSS nemzetközi kutatási projektnek, amely az egyetemi hallgatók vállalkozási szándékát meghatározó tényezők feltárásával foglalkozik. Eddig öt felmérés kérdőíveit töltötték ki a hallgatók, ezért megkíséreljük összefoglalni a 2008 és 2018 közötti változásokat, és összehasonlítjuk azokat a magyarországi tendenciákkal.

A cikk a legfontosabb szakirodalmak áttekintése után arra vállalkozik, hogy a Budapesti Gazdasági Egyetem hallgatóinak vállalkozói hajlandóságában és vállalkozói aktivitásában az elmúlt 10 évben mutatkozó változásokat bemutassa. Ezt követően ismertetjük az egyetem által nyújtott szolgáltatások és az egyetemi vállalkozói légkör hallgatók általi megítélésében történt időbeli elmozdulásokat, majd összefoglaljuk azokat a társadalmi-gazdasági változásokat és azokat az egyetemi kezdeményezéseket, amelyek az elemzett területekre hatást gyakorolnak. A munka során a GUESSS kutatás 5 adatbázisát (2008-2018 közötti adatfelvételek) használjuk fel.

## SAKIRODALOM FELDOLGOZÁS

A szakirodalomban nincs egyetértés arra vonatkozóan, hogy hogyan lehet leginkább sikeresen beavatkozni a vállalkozói elképzelések bátorítása terén. A jelenleg uralkodó megközelítés szerint komplex beavatkozásra van szükség, az elszigetelt eszközökkel szemben inkább a vállalkozói ökoszisztéma kialakítása a követendő cél.

Az egyre inkább elterjedő vállalkozói ökoszisztéma fogalom (Isenberg, 2011) a biológiából származik, és jól kifejezi a környezet jelentőségét és az összetett rendszerek működési sajátosságait, kapcsolatot teremtve az egyes tényezők és elemek között. Az ökoszisztéma elemeinek vizsgálata, hatékonyságuk értékelése lehetőséget adhat az okszerű beavatkozásra, a működési zavarokat okozó tényezők megváltoztatására, azaz szakpolitikai ajánlások megfogalmazására (Szerb, 2017).

„A vállalkozói ökoszisztéma olyan egymással összeköttetésben, kapcsolatban, interakcióban álló vállalkozó szemléletű egyének, szervezetek (pl.: vállalatok, kockázati tőkealapok, bankok), intézmények (egyetemek, állami ügynökségek), koncentrációja, melyben vállalkozásspecifikus folyamatok vannak jelen (új, magas növekedési potenciájú vállalkozások születésének magas foka, magas likvidációs ráta, sorozatvállalkozók, sikeres vállalkozók magas előfordulása), s melyet formális és informális folyamatok működtetnek, kormányoznak.” (Kuti, Bedő, 2016, 45).

A felsőoktatási intézmények a vállalkozói ökoszisztémák meghatározó elemei. E mellett azonban maguk is egy sajátos ökoszisztémát alkotnak, amelynek jellege hatást gyakorol a hallgatók vélekedésére és döntéseire. A felsőoktatási intézmények fontos feladata, hogy olyan légkört teremtsenek, olyan szolgáltatásokat és képzési struktúrát alakítsanak ki, amelyekkel a vállalkozások iránt nyitott hallgatók vállalkozói ambícióit serkentik, vállalkozói aktivitásukat ösztönzik. A vállalkozói ökoszisztéma elemeiből ezért némelyeket a felsőoktatási intézmények falain belül is meg kell találnunk, ezek együttesével pedig leírhatjuk a hallgatói vállalkozói ökoszisztéma modelljét. Ebben a következőket tekintjük kulcselemeknek:

- a hallgatók vállalkozási szándékát (igényét),
- a vállalkozások alapítását, indulását segítő egyetemi infrastruktúra meglétét (internet, könyvtár, termék, etc.),
- a vállalkozói kultúra beépülését az egyetemi kultúrába,
- formális intézmények (pl. vállalkozói klub), hálózatok (vállalati kapcsolatok, alumni),
- az ötletek támogatása, a hallgatói vállalkozási tevékenységének irányítása,
- pénzügyi háttér (üzleti angyalok, üzleti tervekészítési pénzdíjas verseny),
- tehetség,
- tudás (tantervi és azokon kívüli vállalkozásokkal kapcsolatos kurzusok)
- támogató szolgáltatások (pl. inkubáció). (Gubik, Farkas, 2017)

A felsőoktatási intézmények vállalkozásösztönzés terén játszott szerepére irányuló kutatások jelentős része a képzési kínálatra fókuszál. Arra, hogy milyen tárgyakat és milyen oktatási megoldások formájában közvetítsenek az egyetemek a hallgatók felé. Más kutatások pedig azokra a szolgáltatásokra összpontosítanak, amelyek segíthetik a hallgatókat saját vállalkozásaik beindításában. Ez a támogatás sokféle formában valósulhat meg; mentor program, inkubációs segítség, vagy akár közvetlen pénzügyi támogatás keretében (Rideout, Gray, 2013).

A GUESSS projektnek is fontos eleme a felsőoktatási intézmények hatásának értékelése. Azonban a 2008-as részletes kérdések 2018-ra általános kérdésekké alakultak át így csak általánosságban tehetünk megállapításokat a felsőoktatási vállalkozási ökoszisztéma működéséről és hatékonyságáról.

Gubik (2013) multinomiális logisztikus regresszió alkalmazásával a családi vállalkozói háttér, a nem és a kor változók mellett az igénybe vett kurzusok és szolgáltatások szignifikáns hatást mutatott ki a vállalkozásindítási szándéokra és aktivitásra. A kurzusok és szolgáltatások kihasználtsága és a vállalkozásindítási elképzelések közötti pozitív irányú összefüggés a képzési területet kontroll alatt tartása esetén is fennállt.

Moriss és munkatársai a 2011-es GUESS adatbázisán vizsgálták 25 ország, 282 egyetemének vállalkozói szándékot mutató 31.927 hallgatói válasza alapján a felsőoktatási környezet hatását. Regresszió alapuló eredményeik alátámasztják, hogy a tantervi programok pozitív hatást gyakorolnak a hallgatók vállalkozói szándékára, emellett a speciális vállalkozói ismeretek oktatása és a pénzügyi támogatás is ösztönzi a vállalkozói szándékot, ugyanakkor a korábbi vállalkozói tapasztalat negatív hatással van rá.

A kutatás eredményei egy további szempontra hívják fel a figyelmet, mégpedig arra, hogy a pénzügyi támogatás önmagában nem biztosítja a hallgatói vállalkozások hosszabb távú fennmaradását, fejlődését. A szerzők másik fontos megállapítása, hogy az egyetemi évek előtt szerzett vállalkozói tapasztalat nem hasznosítható egyértelműen a felsőoktatási hallgatói vállalkozási ökoszisztéma oktatási alrendszerének működtetése során (Moriss et al. 2017).

A kutatások alapján feltételezhetjük, hogy a felsőoktatási intézmények oktatási programjai (kötelező és választható vállalkozási tárgyi kurzusok) hatással vannak a hallgatók vállalkozási szándékára, az intézmény vállalkozást segítő ökoszisztémája pedig közvetlenül a vállalkozói cselekvést segíti. Ugyanakkor nem elegendő a szolgáltatások elérhetővé tétele, a hallgatók igényét is fel kell ébreszteni ezek igénybevételére (Gubik, 2013).

## **ANYAG ÉS MÓDSZER**

A GUESSS (Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey) a hallgatók vállalkozásindítással kapcsolatos elképzeléseit és a vállalkozási tevékenységét kérdőív segítségével vizsgálja. (A kutatási projekt honlapja: <http://guesssurvey.org>. A kutatás módszertani kérdéseiről lásd: Farkas, Gubik (2013).) Elemzi a hallgatók karrierelképzeléseit a diploma megszerzése után és néhány év elteltével, a vállalkozói

terveket, a működő hallgatói vállalkozásokat és a családi vállalkozói hátteret. A kérdőívek évről évre visszatérő kérdései lehetőséget adnak az időbeli változások nyomon követésére és a legfontosabb trendek felismerésére (Farkas, Gubik 2013). Az időbeli összehasonlítás azonban néhány esetben korlátozott, mivel a kérdőívek tartalma, a kérdések néhol változtak. Ezen felül azt is figyelembe kell venni az eredmények értékelésekor, hogy nem paneladatokon végezhető el az elemzések, csupán trendelemzés történik a GUESSS kutatás keretein belül.

A GUESSS adatfelvételekre általában két évente kerül sor. Az első lekérdezés 2003-ban történt, akkor még csak két ország részvételével, 2018-ban, a 7. felmérésben pedig már 54 ország vett részt. Magyarország 2006-ban csatlakozott a kutatáshoz, így már 6 adatfelvétel adatbázisa áll rendelkezésre, amelyeknek köszönhetően 12 év változásait elemezhetjük a kérdőív visszatérő és egyező kérdései segítségével országos szinten.

Jelen cikkben a Budapesti Gazdasági Egyetem válaszadóira fókuszálunk. Az elemzett minták legfontosabb adatait az 1. táblázat foglalja össze.

**1. táblázat. Válaszadók jellemzői 2008-2018**

	2008	2011	2013	2016	2018
<b>Beérkezett válaszok száma</b>	324	622	1630	1289	975
<b>Nem (%)</b>					
Férfi	30,2	28,8	32,1	65,7	33,0
Nő	69,8	71,2	67,9	34,3	67,0
<b>Képzési szint (%)</b>					
BSc (alapszakok)*	93,8	98,6	89,5	79,3	79,4
MSc (mesterszakok)*	6,2	1,4	9,4	9,0	5,6
Egyéb (PhD, Posztdoktori)	-	-	1,1	11,7	15,0

*\*A magyar felsőoktatási rendszer egyik legjelentősebb átalakítása 2006-hoz köthető. A bolognai rendszer bevezetése és a hagyományos rendszer együttélése jelentős bonyodalmat okozott a válaszadás során az alap- és mesterszakos besorolásban, illetve a gazdasági/üzleti képzés társadalomtudományi besorolásakor 2008-ban.*

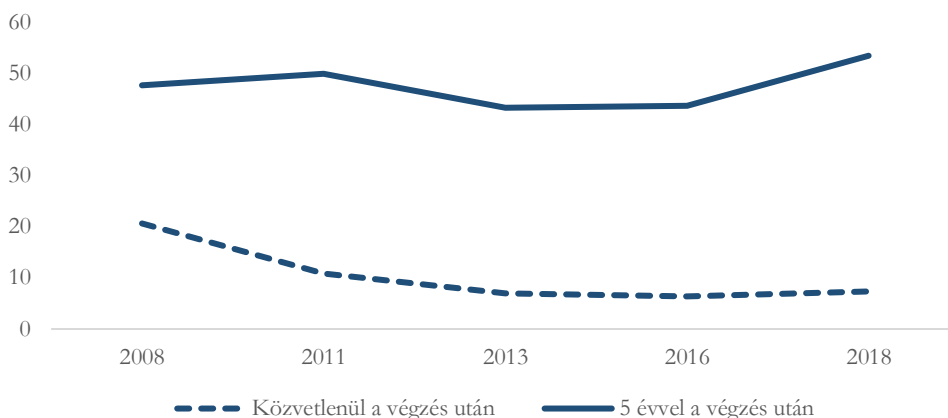
*Forrás: GUESSS adatfelvételek 2008-2018, saját számítások*

## **EREDMÉNYEK**

A Budapesti Gazdasági Egyetem sajátos helyzetét az adja, hogy képzési szerkezetében többségben vannak az üzletei képzési területek az összes képzési szinten. Ez azt jelenti, hogy minden képzési formájában megjelennek olyan tárgyak, amelyek a vállalkozások működtetésével kapcsolatos kompetenciákat fejlesztik. Ezért is érdekes, hogy a hallgatók közül mennyien vállalkozók és mennyien tervezik saját vállalkozás indítását a jövőben. Jelen cikkben az adatok bemutatásán túl az egyetemi környezet hallgatók általi értékelését is bemutatjuk, majd pedig az egyetem által nyújtott szolgáltatások közül mutatunk be egyet.

## A Budapesti Gazdasági Egyetem hallgatóinak vállalkozói hajlandósága 2008-2018 között

Az ismétlődő adatfelvételeknek köszönhetően lehetőség nyílt a vállalkozói hajlandóság időbeli alakulásának megfigyelésére. Az alábbi ábra a vállalkozást tervezők arányát mutatja az összes válaszadó százalékában.



**1. ábra. Vállalkozást tervezők aránya, BGE, 2008-2018 (százalék)**

*Forrás: GUESSS adatfelvételek 2008-2018, saját szerkesztés*

A hallgatók karrier elképzelései közvetlenül a végzés után és a végzés után öt évvel jelentős különbséget mutatnak, a közvetlenül a végzést követően vállalkozást tervezők aránya messze elmarad a későbbi karriertervektől. A végzést követően vállalkozni szándékozóknak aránya jelentősen csökkent a vizsgált időszakban. Míg 2008-ban még a hallgatók 20,7 százaléka szeretett volna saját vállalkozásba fogni a diploma megszerzése után, 2018-ban már csak 7,4 százalék nyilatkozott így. A legalacsonyabb, 6,4 százalékos érték 2016-ban tapasztalható. Ezek vizsgálatára nem tértünk ki, a kérdőív nem tartalmazott ilyen jellegű kérdéseket, de úgy véljük, hogy a 2008-at követő csökkenés mögött a pénzügyi válság hatásait fedezhetők fel. E mellett generációs és munkaerőpiaci trendekből következő hatások is állhatnak a háttérben.

A közvetlenül a végzés után vállalkozói karrierben gondolkodók országos átlaga 2018-ban 6,3 százalék (míg a válaszadó BGE hallgatók átlaga 7,4 százalék), de a képzési területek megkérdezések szerinti eltérései miatt az adatokat a gazdasági/üzleti és közgazdasági területeken lehet csak összevetni. Az előbbiben az országos átlag 8,9 százalék, a BGE hallgatóinak átlaga ezt meghaladó, 9,6 százalék, az utóbbiban, a közgazdasági területen pedig a 8,2 százalékos országos átlag mellett 6,3 százalékos adatot találunk a BGE hallgatói között.

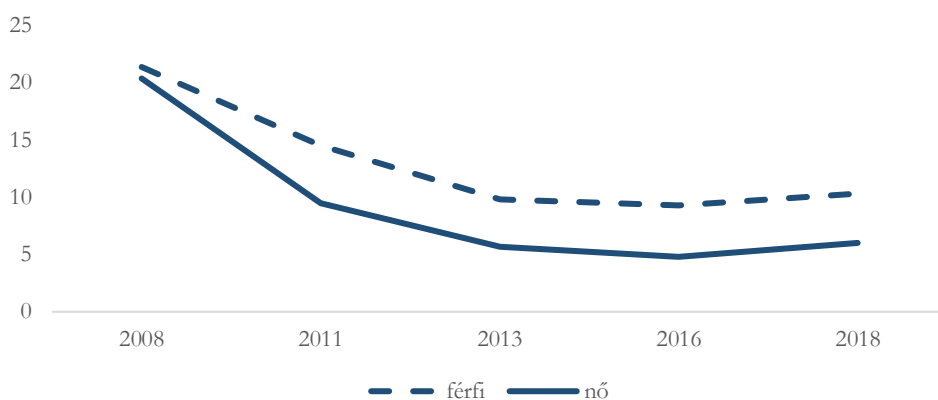
Ami az öt évvel a végzést követő vállalkozási szándékot illeti, ott töretlen optimizmus jellemzi a hallgatókat. A 2008-as 47,8 százalékról 2011-re 50 százalékra nőtt az érték, majd

a 2013-as és 2016-os alacsonyabb érték után 2018-ban ismét kiugróan magas, csaknem 54 százalékos vállalkozói hajlandóságot mértünk a BGE hallgatói körében.

2018-ban a vállalkozást tervezők országos átlaga 40,7 százalék. Ezen belül a gazdasági/üzleti, területen 53,6 százalék, míg a BGE ugyanezen adata 56,7; közgazdasági területen pedig 49,8 százalék, míg a BGE ugyanezen a képzési területen lévő hallgatói esetén 54 százalék szeretne vállalkozni a végzést követően.

A karrier elképzelések jellegzetes eltérést mutatnak nemek, kor, családi vállalkozói háttér és képzési terület szerint is. Ezek közül az eltérések közül most a nemek és a családi vállalkozói háttér szerinti eltérések alakulását mutatjuk meg a Budapesti Gazdasági Egyetem hallgatói esetében.

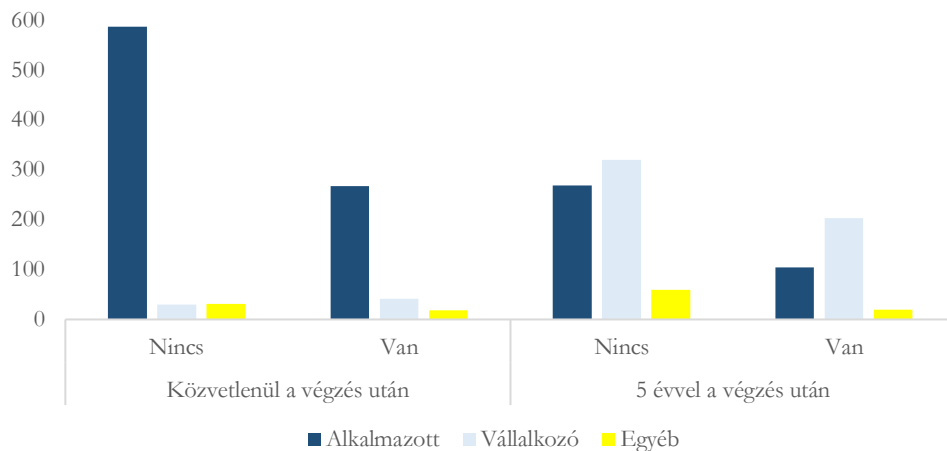
A férfi hallgatók nagyobb arányban szeretnék vállalkozni, mint a nők, ez minden évben igaz volt, a különbség azonban 2008-at követően jelentősebbé vált (2. ábra).



**2. ábra. Végzés után vállalkozói karriert tervezők aránya nemenként, BGE hallgatók (százalék)**

*Forrás: GUESS adatfelvételek 2008-2018, saját szerkesztés*

A családi vállalkozói tapasztalatok növelik a vállalkozói elképzelések valószínűségét. Az alábbi, 2018-as helyzetet bemutató ábra jól mutatja, hogy a vállalkozói háttérrel (szülők önfoglalkoztatók vagy többségi tulajdonosai egy vállalkozásnak) rendelkező hallgatók között nagyobb a vállalkozást tervezők aránya (3. ábra).



### 3. ábra. Karriertervek családi vállalkozó háttér szerint, BGE, 2018 (hallgatók száma)

Megjegyzés: *Nincs* - nincs önfoglalkoztató vagy többségi tulajdonos szülő, *Van* - önfoglalkoztató vagy többségi tulajdonos szülő a családban

Forrás: GUESSS adatfelvételek 2008-2018, saját szerkesztés

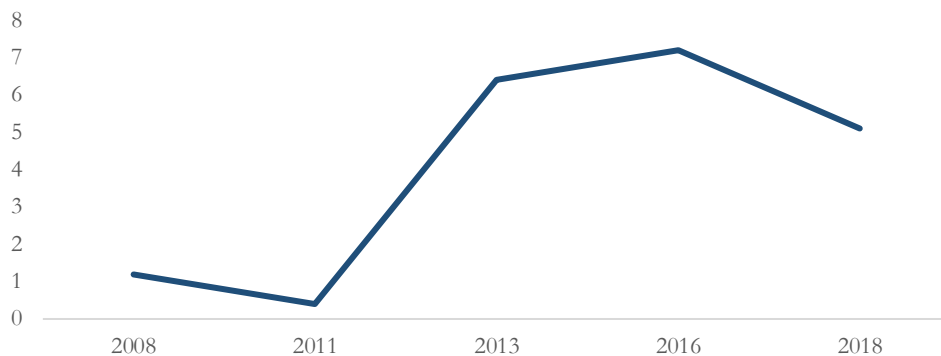
Az otthoni tapasztalatok, a vállalkozói lét megtapasztalása tehát ösztönzőleg hat a vállalkozási elképzelésekre.

### A Budapesti Gazdasági Egyetem hallgatóinak vállalkozói aktivitása 2008-2018 között

A vállalkozó hallgatók aránya meglehetősen alacsony volt 2008-ban és további csökkenést mutat 2008-2011 között, amelynek oka részben a pénzügyi válság kibontakozása lehet. Ezt követően a statisztikák jelentős növekedést mutatnak 2016-ig. A 2018-as felmérés a hallgatói vállalkozói aktivitás 2 százalékpontos csökkenéséről ad számot. Az aktív vállalkozók országos mintában tapasztalható aránya 2018-ban 5,1 százalék volt. Ettől magasabb az üzleti/gazdasági képzési terület statisztikája, ami 2018-ban 7,7 százalék.

A 2011 és 2016 közötti növekedés magyarázatára a kérdőív nem tért ki, de úgy véljük, hogy a pénzügyi válság utáni megtorpanást követő fellendülés a hallgatókra éppúgy hatással volt, mint a gazdaságra. A hallgatói vállalkozások jelentős része önfoglalkoztatás (83,7 százalék 2018-ban), ráadásul olyan területeken (pénzügyi szolgáltatások, kereskedelem), amely arra utalhat, hogy a vállalkozó hallgatók egy része pótlólagos pénzügyi forrásokat biztosít magának tanulmányai idejére.

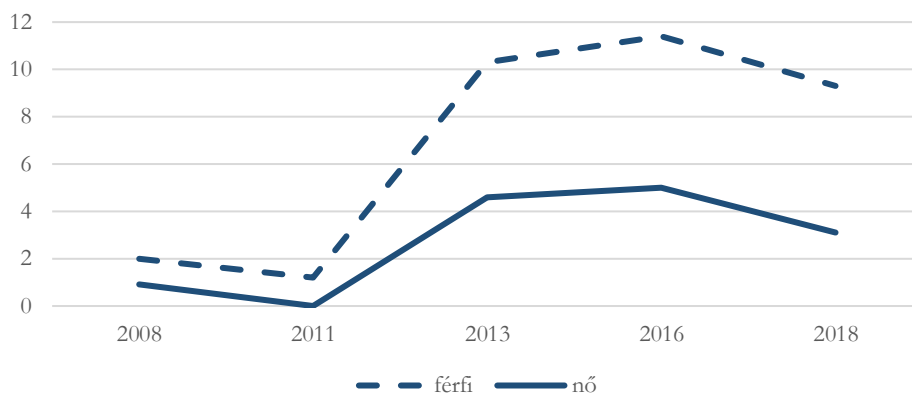
A 2018-as csökkenés esetén pedig fontos magyarázó elem lehet a vállalati szektor elszívó hatása. A vállalatok ugyanis növekvő számban kínálnak „gyakornoki” pozíciókat, ezek között nem ritka a 40 órás foglalkoztatás sem, amely az önfoglalkoztatási lehetőségek kihasználásnak visszaszorulását eredményezte (4. ábra).



**4. ábra. Aktív vállalkozók aránya, BGE, 2008-2018 (százalék)**

*Forrás: GUESSS adatfelvételek 2008-2018, saját szerkesztés*

A vállalkozó hallgatók között szignifikáns eltérés adódik nemek szerint. A férfiak vállalkozói aktivitása minden vizsgált időszakban magasabb, de az olló 2011 utáni jelentős növekedése mindenképpen említést érdemel. Ebben szerepet játszhat a férfi hallgatók magas kockázatvállalási hajlandósága, aktívabb lehetőség keresése és azok kihasználása.



**5. ábra. Aktív vállalkozók arányának alakulása nemek szerint, BGE, 2008-2018 (százalék)**

*Forrás: GUESSS adatfelvételek 2008-2018, saját szerkesztés*

A tényleges vállalkozói aktivitásnál nem volt megfigyelhető a családi vállalkozói tapasztalatok meghatározó szerepe.

#### **Az intézményi környezet értékelése**

Az egyetem által nyújtott szolgáltatások, valamint a teremtett vállalkozói klíma mérésére eltérő kérdések adódtak az egyes kérdőívekben. A szolgáltatásokat illetően a legrészletesebb elemzésre a 2011-es adatbázis adott lehetőséget. Ennek eredményeiről lásd Gubik, Farkas (2014). 2013-tól a kérdőívek a felsőoktatási intézmények vállalkozói

környezeti hatásával és az intézmények által nyújtott szolgáltatások hallgatói értékelésével kapcsolatban általános kérdéseket tartalmaznak, a kurzusok, a nem tantervi szolgáltatások részletező értékelésére vonatkozó részletes kérdések elmaradtak.

Erre a két visszatérő kérdés elemzésére tudunk most kitérni a 2011 és 2018 közötti időszakokra vonatkozóan. Az első az egyetemeken által nyújtott és a hallgatók által igénybe vett kurzusok és szolgáltatások hallgatói megítélésére vonatkozik. A Budapesti Gazdasági Egyetem hallgatóinak véleményét a 2. táblázat tartalmazza. A 2011-et követően csaknem valamennyi kérdés esetén visszaesés figyelhető meg, 2018-ban azonban kiemelkedően magas a hallgatók által adott pontszámok átlaga.

**2. táblázat. Az egyetem által nyújtott szolgáltatások értékelése, BGE, 2011-2018**

<b>Az Egyetem által nyújtott szolgáltatás ...</b>	<b>2011</b>	<b>2013</b>	<b>2016</b>	<b>2018</b>
növelte a vállalkozói attitűdök, értékek és motivációk megértését.	4,49	4,36	4,25	4,64
növelte a vállalkozásindításhoz szükséges tevékenységek megértését.	4,77	4,53	4,46	4,80
fejlesztette a vállalkozás indítással kapcsolatos gyakorlati ismereteimet.	4,64	4,52	4,35	4,67
fejlesztette kapcsolatépítő képességemet.	4,61	4,54	4,35	4,60
fejlesztette a lehetőség felismerő képességemet.	4,62	4,70	4,47	4,69

Megjegyzés: az értékelés 1-7 Likert skálán történt (1=egyáltalán nem értek egyet, 7=teljesen egyetértek).

*Forrás: GUESSS adatfelvételek 2011-2018, saját szerkesztés*

Az egyetemi vállalkozói környezet megítélése esetén is hasonló tendenciák figyelhetők meg, a 2018-as értékek itt is kiemelkednek (3. táblázat). A kiemelkedő értékek talán magyarázhatók a gyakorlatorientált képzési stratégia következetes megvalósításával, a vállalati esettanulmányokra építő kurzusok számnak gyarapodásával és a vállalatok részvételével az oktatásban (pl. speciális kurzusok meghirdetése).

**3. táblázat. Az egyetemi környezet értékelése, BGE, 2011-2018**

	<b>2011</b>	<b>2013</b>	<b>2016</b>	<b>2018</b>
Az egyetemi/főiskolai légkör új üzleti ötletek kidolgozására ösztönöz.	n.a.	3,87	3,72	4,17
Az egyetem/főiskola a vállalkozóvá váláshoz kedvező környezettel rendelkezik	4,02	4,17	4,00	4,48
Az egyetemen/főiskolán a hallgatókat ösztönzik a vállalkozói tevékenység folytatására	n.a.	4,12	3,99	4,64

Megjegyzés: az értékelés 1-7 Likert skálán történt (1=egyáltalán nem értek egyet, 7=teljesen egyetértek).

*Forrás: GUESSS adatfelvételek 2011-2018, saját szerkesztés*

A szolgáltatások és a klíma megítélésében nagy eltéréseket találunk a szerint, hogy a hallgatók milyen karrierelképzelésekkel rendelkeznek. Akiknek vállalkozói ambícióik vannak, magasabbra értékelik a nyújtott szolgáltatásokat és általában az egyetemi erőfeszítéseket, mint azok, akik erről nem számoltak be. A 4. táblázat csak a 2018-as adatokat mutatja be, de kiválóan szemlélteti, hogy nem elegendő a szolgáltatások rendelkezésre állásának a biztosítása, szükségesek olyan programok, tevékenységek, amelyek a hallgatók figyelmét rá tudják ezekre irányítani.

**4. táblázat. Az egyetem által nyújtott szolgáltatások megítélése karrierelképzelések szerint, BGE, 2018**

<b>Az Egyetem által nyújtott szolgáltatás ...</b>	<b>Alkalmazott</b>	<b>Vállalkozó</b>	<b>Egyéb</b>
növelte a vállalkozói attitűdök, értékek és motivációk megértését.	4,63	4,68	4,65
növelte a vállalkozásindításhoz szükséges tevékenységek megértését.	4,81	4,76	4,78
fejlesztette a vállalkozás indítással kapcsolatos gyakorlati ismereteimet.	4,66	4,69	4,84
fejlesztette kapcsolatépítő képességemet.	4,57	4,69	4,86
fejlesztette a lehetőség felismerő képességemet.	4,67	4,93	4,71

*Forrás: 2018-as GUESS adatfelvétel, saját szerkesztés*

Az egyetemi vállalkozói környezet megítélése általában a vállalkozást tervező hallgatók körében pozitívabb, mint az alkalmazotti vagy egyéb karriert tervezők között (5. táblázat). Az egyetem vállalkozás ösztönző környezetét mindhárom karrier mintát választó hallgatói csoport közel azonos értékkel minősítette, ami fontos visszaigazolása az intézményi erőfeszítéseknek.

**5. táblázat: Az egyetemi vállalkozói környezet megítélése karrierelképzelések szerint, BGE, 2018**

	<b>Alkalmazott</b>	<b>Vállalkozó</b>	<b>Egyéb</b>
Az egyetem atmoszférája új üzleti ötletek kidolgozására ösztönöz.	4,13	4,50	4,35
Az egyetem/főiskola a vállalkozóvá váláshoz kedvező környezettel rendelkezik.	4,47	4,63	4,41
Az egyetemen/főiskolán a hallgatókat ösztönzik vállalkozói tevékenység folytatására.	4,64	4,65	4,59

*Forrás: 2018-as GUESS adatfelvétel, saját szerkesztés*

### **A trendek legfontosabb hajtóerői**

#### **Gazdasági: válság, kilátások, kényszervállalkozások, anyagi erőforrások**

A vállalkozási hajlandóság és a vállalkozási aktivitás fontos meghatározója a gazdasági környezet. A hallgatók bemutatott vállalkozási statisztikái (elsősorban annak időbeli ingadozásai) összefüggenek a munkaerőpiac állapotával és általában véve a gazdaság

teljesítőképeségével. A legjobban működő felsőoktatási ökoszisztémának sincs esélye, ha a vállalkozóvá válás általános, gazdasági-társadalmi keretrendszere nem működik megfelelően, vagy ha vállalkozónak lenni nem versenyképes elképzelés az alkalmazotti léttel összevetve a szabályozási környezet sajátosságai miatt (pl. adminisztrációs költségek, adórendszer).

### ***Változó generációk, változó motivációk***

Az is fontos szempont, hogy kikre kell szabni a szolgáltatásokat. A szakirodalom felhívja a figyelmet arra, hogy az iskolapadba ülő új generáció, az ún. Z generáció, számos olyan jellegzetességet mutat, amelyek meghatározók a vállalkozási kérdésekkel kapcsolatban. Internet-alapú, információdús, vizualizációval teli életmódjuk miatt a sebesség életük meghatározó részévé vált a pontosság és az elmélyültség rovására (Lerf, 2014). Túlzott magabiztosság és önbizalom jellemzi őket, amely gyorsan beteljesülő karrierelvárásokkal, és alacsony fokú elköteleződéssel jár együtt (Ferincz, Szabó, 2012). Tudatosabban törekszenek a munka és magánélet egyensúlyára (Tari, 2010).

Ugyan ez a magabiztosság és önbizalom elvezetheti őket a vállalkozói pályára, de ott olyan adminisztratív és szakmai jártasságra is szükségük van, amelyek elsajátítása időigényes (és esetleg kevésbé érdekes).

A kommunikáció gyorsasága, az információk megszerzésének egyszerűsége következtében azonnali megoldásokat, azonnali eredményeket várnak el, ami a vállalkozási folyamatban nem feltétlenül érvényesül. A kemény munka iránti elkötelezettség és a hosszú távú szemlélet hiánya a vállalkozások gyors kudarcát hozhatja, amennyiben az üzleti sikerek nem azonnal jelentkeznek (Gubik, Farkas 2016).

### ***Egyetemi környezet: oktatási megújulás, szolgáltatások***

A bemutatott generációs változások a tudásátadás módját is érdemben befolyásolják. Másképp kelthető fel az érdeklődésük (például több vizualizáció, nagyobb gyorsaság), másképpen tartható fenn (gamifikáció, gyakori visszajelzések stb.), mint ami az oktatás rendszerében eddig megszokott és elfogadott volt.

A felsőoktatás átalakulóban van, amelynek része a tananyagok és az oktatási megoldások átszabása, de a hallgatóknak nyújtott széles körű szolgáltatások kialakítása is.

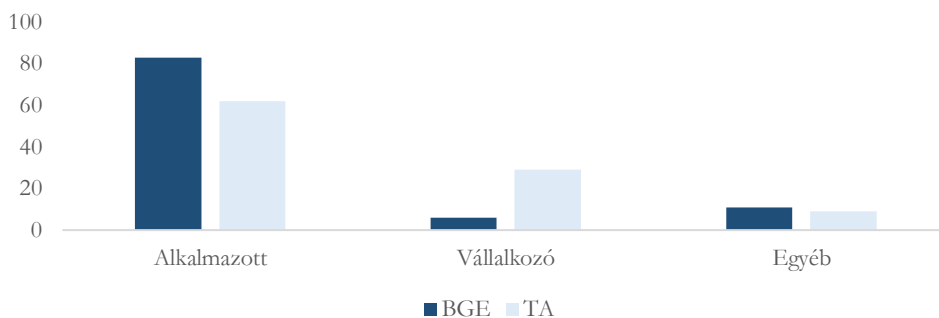
### ***Egy sikeres vállalkozásfejlesztési ökoszisztéma – Team Academy szakirány***

A finn felsőoktatási rendszer innovatív – az OECD által díjazott – vállalkozásoktatási programja 1993 óta működik a Jyväskylä-i JAMK University of Applied Sciences-en, Tiimiakatemia (Team Academy, TA) néven. Jelenleg a világ 8 országának 19 felsőoktatási intézményében működik, Magyarországon a Budapesti Gazdasági Egyetemen és a Debreceni Egyetemen. (<http://www.tiimiakatemia.fi/en/>) A TA képzési stratégiája a „learning by doing” vállalkozásoktatási módszer, amelynek sajátossága, hogy a hallgatók renthagyó módszerekkel, a gyakorlati életben sajátítják el a vállalkozói készségeket. A hallgatók csoportjai eseti vagy folyamatos együttműködési megállapodásokat kötnek a

munkájukra igényt tartó vállalatokkal, így nem elméleti síkon modellezik, hanem a projekteken dolgozva valós üzleti környezetben tapasztalják meg mindazt, ami a diploma megszerzése után vár rájuk. A hallgatók a tudást nem a magyar oktatásra hagyományosan jellemző „frontális” módszerekkel szerzik meg, hanem az együtt végzett csapatmunka során, amelyben ún. team coach-ok támogatják őket.

A Team Academy a learning-by-doing módszerét alkalmazza a BGE Pénzügyi és Számviteli Karán a Gazdálkodási és menedzsment alapszak Team Academy (TA) szakirány/specializáció képzési programjában a vállalkozói készségek elsajátítására. A képzés honlapján elérhető információk szerint a 2012-es kezdés óta 129 hallgató vett részt a képzésben, több mint 50 projektet valósítottak meg 3000 coach által támogatott óra keretében, 300-nál több külső szakmai kapcsolat kialakításával. A nem Team Academy-n végzett gazdálkodási és menedzsment szakos hallgatók átlagosan 5 százaléka, ehhez képest a Team Academy végzettjeinek körülbelül 20 százaléka vállalkozó jelenleg (2019-ben). A BGE Team Academy képzése lett 2018-ban az Európai Vállalkozásfejlesztési Díj nemzeti nyertese „befektetés a vállalkozói kompetenciák fejlesztésébe” kategóriában. A Díj célja az európai államokban megtalálni és elismerni a legkreatívabb és legsikeresebb vállalkozásösztönzési projekteket. (<https://teamacademybudapest.hu/rolunk/>).

A BGE Team Academy coach-ai 2014-ben végeztek egy vizsgálatot, amelyben felhasználták a GUESSS 2013-as kérdőív karrier elképzelésekre vonatkozó kérdéseit. Arra keresték a választ, hogy a TA és a nem TA hallgatók vállalkozási szándéka között milyen eltérések mutathatók ki. A legjelentősebb és egyben az elemzést készítőők számára is a legnagyobb meglepetést a karrier választással kapcsolatos elképzelésekben megmutatózó különbség okozta (Tasi, Zsigmond 2014). A Budapesti Gazdasági Egyetem hallgatóinak 83 százaléka alkalmazotti, 6 százaléka vállalkozói karriert képzelt el a tanulmányai végeztével. A TA hallgatóinak azonban mindössze 62 százaléka szeretett volna alkalmazottként elhelyezkedni, 29 százalék pedig vállalkozóként képzelte el a jövőjét (lásd 1. ábra). Az intézményi környezet vállalkozóvá válást ösztönző légköréről és a tanulmányok szerepéről feltett kérdésekre adott válaszokban nem volt a karrier elképzelések szerinti jelentős különbség (Tasi, Zsigmond 2014).



**6. ábra. Karrier elképzelések BGE és BGE Team Academy hallgatói körében 2013-2014-ben (százalék)**

*Forrás: Tasi, Zsigmond (2014), saját szerkesztés*

## **KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK**

A felsőoktatásban résztvevő fiatalok vállalkozóvá válásának egyik meghatározó szempontja, hogy milyen szolgáltatásokat nyújt intézményük és milyen vállalkozási klímát alakít ki.

Ennek fontos része a vállalkozással kapcsolatos kurzusok elérhetősége akár tantervi keretek között, vagy azon kívül. Ezek kihasználtsága eltérő a hallgatói vállalkozói tapasztalatok és elképzelések szerint, ezért központi kérdés az igény felkeltése a kurzusok iránt.

A fentiek mellett a meglévő kurzusok tartalmának átalakítása is vita tárgya. Tudjuk, hogy gyakorlatorientált, valós helyzeteket szimuláló oktatási megoldásokra van szükség, de az is nyilvánvaló, hogy ezek megteremtése számos feltétellel jár, kezdve a képzési és kimeneti követelmények rugalmassá tételétől az oktatók hagyományos, heti óraszám alapú teljesítmény értékelésének újragondolásáig.

Ugyanez igaz az egyéb szolgáltatások esetén is. A legelkötelezettebb felsőoktatási intézmények is küzdenek a hallgatói passzivitással, a legjobb programok is csak akkor lehetnek sikeresek, ha képesek az intézmények bevonni a hallgatókat.

Nemzetközi és hazai példák, kutatások bizonyítják (lásd például Kuti, Bedő, 2018), hogy egyetemi-hallgatói vállalkozói ökoszisztéma fejlesztése fontos szerepet játszik a hallgatói vállalkozási szándék kialakításában és a vállalkozások tényleges elindításában. A vállalkozási ökoszisztéma fogalmát nem könnyű meghatározni, talán még nehezebb egy olyan működőképes formáját megvalósítani, amely igazodik a felsőoktatási intézmény sajátosságaihoz és figyelembe veszi a tágabb gazdasági és társadalmi környezetnek a hallgatókra gyakorolt hatását.

Vissza-visszatérő kérdés a pénzügyi támogatás ügye. A felsőoktatási intézményekben jelenleg korlátozottan állnak rendelkezésre erőforrások a hallgatók vállalkozási terveinek kialakítására és megvalósítására, ráadásul a kutatási eredmények nem támasztják alá a pénzügyi források meghatározó szerepét a vállalkozásokkal összefüggő döntés meghozatalában.

A Budapesti Gazdasági Egyetem hallgatói körében végzett felmérések elemzése azt mutatják, hogy az intézmény hallgatóinak karrier elképzelései, a vállalkozó hallgatók aránya némileg magasabb az országos átlagnál, de nem mutat érdemi eltérést. Létezik azonban egy olyan hallgatói csoport az egyetemen belül, amely a speciális képzési formának köszönhetően nagyobb vállalkozási szándékot és tényleges vállalkozói tevékenységet mutat, mint az intézményi és az országos átlag. A Team Academy hallgatóinak statisztikái egyértelműen vállalkozásösztönzési sikerként könyvelhetők el, ugyanakkor a programba bevont hallgatók száma jelenleg nagyon alacsony. A kérdés itt tehát az, hogy hogyan lehetne a TA jó gyakorlatait szélesebb körre alkalmazhatóvá tenni. Elemzéseink fontos korlátja, hogy a GUESS kutatás keretében csak trendadatok állnak rendelkezésre, nem pedig hallgatói panelek. Az adatbázisok összetételében (nemek,

képzési területek stb. szerint) ugyanakkor nincsenek érdemi különbségek, így a megfigyelhető változásokat az időbeli eltérésnek tulajdonítjuk.

Célunk a tanulmány keretében az volt, hogy párhuzamot vonjunk a BGE vállalkozásösztönzésre irányuló erőfeszítései és a hallgatói statisztikák között, ugyanakkor az eltelt 10 év történései miatt elképzelhetetlen az egyes okok hatásainak elkülönítése. Így ekeretek között arra vállalkoztunk, hogy a statisztikák bemutatása után ezeket az okokat beazonosítsuk és ismertessük.

A téma jobb megértése érdekében hallgatói interjúk lefolytatására lesz szükség a jövőben, melyek képesek lehetnek jobban megvilágítani a hallgatói elképzelések és az egyetemi erőfeszítések közötti közvetlen kapcsolatot.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

Farkas Szilveszter – Gubik S. Andrea (2013): Az egyetemi-főiskolai hallgatók vállalkozói attitűdkutatásának módszertani sajátosságai. *Statisztikai Szemle*, 91 (10) pp. 993-1012.

Ferincz Adrienn – Szabó Zsolt Roland (2012): Z generáció hatása a munkaadói szervezetekre. *Munkaiügyi Szemle*, 56 (2), pp 88-93.

Gubik S. Andrea (2013): A magyar hallgatók vállalkozásindító szándékát befolyásoló tényezők modellje: Ajzen tervezett magatartás elméletének kiterjesztése. *Vezetéstudomány*, 44 (7-8) pp. 18-29.

Gubik S. Andrea – Farkas Szilveszter (2014): Entrepreneurial Activity of Hungarian Students. In: *Alexandra Vécsey (szerk.): Management, Enterprise and Benchmarking – In the 21st Century: Volume of Management*. Budapest: Keleti Károly Faculty of Business and Management, Óbuda University, pp. 125-140.

Gubik S. Andrea – Farkas Szilveszter (2016): A karriermotivumok változásának hatásai a magyarországi hallgatók vállalkozásindítási elképzeléseinek alakulására. *Vezetéstudomány*, 47(3) pp. 46-55.

Gubik S. Andrea – Farkas Szilveszter (2017): A felsőoktatási intézmények szerepe a hallgatók vállalkozási hajlandóságának alakításában. In: *Veresné, Somosi Mariann; Lipták, Katalin (szerk.) „Mérleg és Kihívások” X. Nemzetközi Tudományos Konferencia = „Balance and Challenges” X. International Scientific Conference*. Konferencia kiadvány: A közgazdászok elindításának 30. évfordulója alkalmából. Miskolc-Egyetemváros, Magyarország: Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, (2017) pp. 600-612.

Isenberg, D. J. (2011): Introducing the Entrepreneurship Ecosystem: Four Defining Characteristics. <https://www.forbes.com/sites/danisenberg/2011/05/25/introducing-the-entrepreneurship-ecosystem-four-defining-characteristics/#3d1700cc5fe8>

Kuti Mónika – Bedő Zsolt (2016): Az egyetemi vállalkozói ökoszisztémába ágyazott közösségi finanszírozás. *Vezetéstudomány*, 47 (2) pp 45-52

Kuti, Mónika – Bedő, Zsolt (2018) Az egyetemi központú vállalkozói ökoszisztéma és a közösségi finanszírozás kapcsolata. *Vezetéstudomány - Budapest Management Review*, 49 (2). pp. 45-52. DOI <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.02.05>

Lerf, A. (2014): Gondolatok a digitális bennszülöttek világáról. *Magyar Coacheszemle*, 3 (1) pp. 14-19.

Lüthje, C. – Franke, N. (2002): Fostering entrepreneurship through university education and training: Lessons from Massachusetts Institute of Technology. *European Academy of*

Management, 2nd Annual Conference on Innovative Research in Management, 2002. május 9-11., Stockholm  
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.203.2530&rep=rep1&type=pdf>

Morris, M. H. – Shirokova, G. – Tsukanova, T. (2017): Student entrepreneurship and the university ecosystem: a multi-country empirical exploration. *European Journal of International Management*, 11 (1) pp 65-85. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2017.081251>

Nabi, G. – Walmsley, A. – Liñán, F. – Akhtar, I. – Neame, Ch. (2016): Does entrepreneurship education in the first year of higher education develop entrepreneurial intentions? The role of learning and inspiration, *Studies in Higher Education*, 43 (3) pp 452-467. <http://dx.doi.org/10.1080/03075079.2016.1177716>

Richert, J. – Schiller, R. (1994): *Hochschulabsolventen als Existenzgründer*. Report of the "Deutsche Ausgleichsbank" for the Federal Ministry of Education and Science in Germany, Bonn.

Rideout, E. – Gray, D. (2013): Does entrepreneurship education really work? A review and methodological critique of the empirical literature on the effects of university-based entrepreneurship education. *Journal of Small Business Management*, 51 (3), pp. 329–351. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12021>

Schot, T. – Kew, P. – Cheraghi, M. (2015): *Future Potential. A GEM perspective on youth entrepreneurship 2015*. <http://www.innovacion.gob.cl/wp-content/uploads/2015/08/gem-2015-youth-report-1436523546.pdf>

Schrör, H. (2006): The profile of the successful entrepreneur. Results of the survey 'Factors of Business Success'. Statistics in focus 29/2006, Eurostat

Szerb László (2017): A vállalkozói ökoszisztéma Magyarországon a 2010-es években. Helyzetértékelés és szakpolitikai javaslatok. *Vezetéstudomány*, 48. (6-7.) DOI: 10.14267/VEZTUD.2017.06.01

Tari Annamária (2010): *Y generáció*. Jaffa Kiadó, Budapest

Tasi, P. – Zsigmond, Sz. (2014): A comparative study between a learning-by-doing based educational model and entrepreneurial skills. *ICERI2014 Proceedings 7th International Conference of Education, Research and Innovation* Seville, Spain. 17-19 November, 2014. ISBN: 978-84-617-2484-0/ISSN: 2340-1095 Publisher: IATED

VÁLLALKOZÓI KOMPETENCIÁK KOMPARATÍV  
VIZSGÁLATA ALBÁN ÉS MAGYAR KÖZGAZDÁSZ  
HALLGATÓK KÖZÖTT

COMPARATIVE ANALYSE OF ENTREPRENEURIAL  
COMPETENCES BETWEEN ALBANIAN AND  
HUNGARIAN STUDENTS

KÁRPÁTI-DARÓCZI Judit - KARLOVITZ János Tibor

**Kulcsszavak:** *kompetencia, vállalkozói kompetencia, egyetemi hallgató, munkaerőpiac*

**Keywords:** *competence, entrepreneurial competences, university students, labor market*

**JEL kód:** O57

<https://doi.org/10.33565/MKSV.2020.01.04>

## ÖSSZEFOGLALÓ

*Kutatásunk fókuszában a vállalkozói kompetenciák vizsgálata áll – nemzetközi kontextusban. Akár vállalkozóként, akár munkavállalóként szeretne valaki eredményesen részt venni a munkaerőpiacon, a vállalkozói kompetenciák mindenki számára fontosak, azonban hipotézisünk szerint vannak különbségek az Európai Unión belül és kívül.*

*Jelen tanulmányban azt kívánjuk bemutatni, milyen különbségek érhetők tetten az albán és a magyar közgazdász hallgatók vállalkozói attitűdjeit illetően. Azzal a feltételezéssel élünk, hogy a két ország gazdász hallgatóinak vállalkozói kompetenciái eltérést mutatnak. Ennek lehetséges okát az országok közötti kulturális háttérre alapoztuk. A kutatás 2017 őszén kezdődött az Óbudai Egyetemen a magyar hallgatók körében, majd 2018 novemberében három albán egyetemen gyűjtöttünk – a kontroll-csoporttal együtt – közel hatszáz kérdőívet.*

*Jelen tanulmányunkban 122 magyar és 397 albán hallgatói kérdőív került feldolgozásra, BSc-s hallgatóktól. A kérdőívünk személyes háttérrel, viselkedésről és életmódról szól, és összesen 49 bétfokozatú Likert típusú egyetértési skálás kérdést tartalmaz.*

*Elemzésünkben az egyváltozós (medián, módusz, gyakoriságok) statisztikai elemzések mellett többváltozós (varianciaanalízis, klaszteranalízis) elemzések segítségével kívánjuk bemutatni a két ország hallgatóinak vállalkozói kompetenciáit és a közöttük lévő különbségeket.*

*Eredményeink. Megállapítottuk, hogy az albán hallgatók több vállalkozói háttérrel rendelkeznek. Ugyanakkor a magyar hallgatók személyes tulajdonságaikban gyakrabban a vállalkozókra jellemző válaszokat adták. A kapott válaszok alapján bemutatjuk (bizonyítjuk), hogy az Európai Unióhoz tartozó Magyarországon a vállalkozói kompetenciák fontosabbak az oktatásban, mint az EU-n kívüli Albániában. Utóbbiak pl. az embert előbbre valónak tartják, mint a célokat vagy eszközöket.*

## SUMMARY

*Our research focuses on the examination of entrepreneurial competencies - in an international context. Whether you want to participate as an entrepreneur or an employee in the labour market effectively, entrepreneurial competencies are important to everyone, but the significance of this is somewhat different within and outside the European Union.*

*In this study we want to show what differences can be found in the entrepreneurial attitudes of Albanian and Hungarian economics students. We have assumed that the entrepreneurial competencies of the students of the two countries differ. The reason for this is based on the cultural background between countries. The research started in the autumn of 2017 at the University of Óbuda among Hungarian students, and in November 2018 we collected nearly six hundred questionnaires together with the control group in three Albanian universities.*

*In our present presentation 122 Hungarian and 397 Albanian student questionnaires were processed from BSc students. Our questionnaire is about personal background, behaviour, and lifestyle, and contains a total of 49 seven-point Likert-scale questions.*

*In our analysis, in addition to single-variable (median, mode, frequency) statistical analyses, we wish to present the competencies and differences between the entrepreneurs of the two countries with the help of multivariate (variance analysis, cluster analysis) analyses.*

*Our results: We have found that Albanian students have more entrepreneurial backgrounds. At the same time, Hungarian students were more entrepreneurial in their personal qualities. Based on the responses received, we demonstrate (prove) that entrepreneurial competences in Hungary in the European Union are more important in education than in Albania outside the EU. For example, the latter people are more forward-looking than goals or tools.*

## **BEVEZETÉS**

A szakirodalomban úgy tűnik, világszerte kutatják: kiből lesz a vállalkozó, milyen tulajdonságok, attitűd szükségesek ahhoz, hogy valaki vállalkozásba fogjon, továbbá abban sikeres legyen (néhány friss példa különböző kontinensekről: Jonsdottir and Macdonald, 2019; Hebles et al., 2019; Munoz et al., 2019; Baluku et al., 2019; Zat'kova and Ambrozy, 2019). Az Európai Unió az oktatás-nevelés alapját adó kompetencia-rendszerében a vállalkozói készségeket, mint az egyik fő kulcskompetencia-együttest határozza meg. Már itt előre bocsátjuk, hogy a vállalkozói kompetenciákra szinte minden foglalkozási ágban és beosztásban, a munkahelyi hierarchia bármely szintjén szükség van, ugyanakkor felmerül a kérdés, hogy valaki a tulajdonságai alapján inkább lenne vállalkozó, vagy – mint a túlnyomó többség – alkalmazott. A poszt-kommunista országokban még aktuálisabbá teszi a kérdést az, hogy a politikai-gazdasági rendszerváltáskor indított és azóta is prosperáló családi vállalkozások működtetését ki fogja átvenni, akad-e nemzedékváltáshoz a gyerekek között megfelelő attitűdökkel rendelkező személy (vö. Vágány et al., 2016).

Ebbe a kutatási irányba kapcsolódtunk be 2018-ban. Először csak azt vizsgáltuk, hogy az Óbudai Egyetem hallgatói között milyen a vállalkozói hajlandóság (Kárpáti-Daróczi and Karlovitz, 2017), majd áttértünk annak a kutatására, hogy egyáltalán: milyen arányban vannak jelen a képzésben azok, akiknek akár már most ki lehetne váltani a vállalkozói igazolványt. Mivel viszonylag kis százalékban (arányban) találtunk a gazdasz hallgatók között vállalkozásra „éretteket” – és ebben más módszerekkel és eszközökkel, a Farkas-féle (Farkas and Sáfrányné Gubik, 2016) vizsgálat is hasonló eredményre jutott –, kíváncsiak lettünk arra, hogy ez inkább „antropológiai” sajátosság, avagy inkább kulturális gyökerei vannak-e. Mivel rendszeresen részt veszünk Erasmus-mobilitásban, adva volt a lehetőség, hogy kutatásainkat kiterjesszük más országok gazdasz hallgatóinak mintáira is. A szakirodalom feldolgozása alapján gondoltuk úgy, hogy a gazdasz hallgatók a vállalkozáshoz szükséges ismeretekkel már rendelkeznek, ezért a kompetenciákat, illetve attitűdöket „tisztábban” lehet náluk vizsgálni, mint más csoportoknál.

## **SZAKIRODALOM FELDOLGOZÁS**

### **A kulcskompetenciák az oktatás tankötelezett szakaszában**

A mindenki számára kötelező köznevelési / közoktatási rendszerben az EU-s kulcskompetenciák jegyében zajlik az oktató-nevelő munka. Ezek implementációja nyomán, ezekre építve lehet majd kialakítani az egyes foglalkozások műveléséhez szükséges szakmai kompetenciákat.

A magyarországi didaktikai szakirodalomban sokáig megszokott (Nagy, 1967) jártasság, készség, képesség (Nagy, 1979) fogalmakat az 1980-as évek legvégétől kezdi felváltani a kompetencia-fogalom (Báthory, 2006), amely először az 1995-ös Nemzeti alaptanterv implementációjához kapcsolódik, majd Magyarország 2004. évi Európai Unióhoz történő csatlakozásával terjed el széles körűen. A csatlakozás körül Magyarország is küld képviselőt az EU oktatási kompetenciákkal foglalkozó illetékes bizottságába, amely hónapról hónapra összeül, és közös bizottsági munka keretében finomhangolják az alábbi oktatási kompetencia-területek kapcsolódó tartalmait, összefüggő területeit.

A kompetenciák közül önmagában igazából egyik sem létezik: mindegyik összefüggésben van mindegyikkel. Így, amikor vállalkozói kompetenciákat fejlesztünk, valójában az anyanyelvi és idegen nyelvi kommunikáció-, a matematikai-természetismereti-műszaki-, a digitális-, a tanulási folyamatokat segítő, a szociális készségeket kibontakoztató, a kulturális kompetenciákat gazdagító komponenseket is erősítjük. Ugyanígy, amikor a kommunikációs vagy matematikai stb. képességeket javítjuk, *együttal* azon munkálkodunk, hogy pl. a vállalkozói kompetenciák ugyancsak erősödjenek.

Részletezve tanulmányunkban a vállalkozói kompetenciákat, a következőket találjuk a vonatkozó európai dokumentumban: „*A kezdeményezőkéesség és vállalkozói kompetencia az egyén azon képességére utal, hogy elképzeléseit meg tudja valósítani.*” (2006/962/EK, p.17) Főbb elemei:

- Kreativitás
- Innováció
- Kockázatvállalás
- Tervkészítés és kivitelezés képessége

Amint érzékelhető, a vállalkozási kompetencia, mint európai kulcskompetencia fogalma nem jelent feltétlenül vállalkozás-indítási képességet. Olyan készség-együttesről van szó, amelynek mindenkiben meg kell lennie csakúgy, mint az olvasás vagy számolás készségének. Az Európai Tanács 2004-es ajánlásában is úgy fogalmaz, hogy a vállalkozói készséget a kulcskompetenciák között nem egy elkülönített pszichológiai változónak kell tekinteni, hanem „a különböző készségek, ismeretek, attitűdök és egyéni tulajdonságok együtteseként” jelenik meg (Oktatás és képzés munkaprogram végrehajtása, 2004). Ennek megfelelően ezek a kompetenciák elengedhetetlenek ahhoz is, hogy valaki sikeres vállalkozóvá váljék, és ahhoz is, hogy valaki a saját életét irányítsa. Ilyen értelemben ez a készség minden, a munkaerő-piacon megjelenő ember számára szükséges és hasznos kompetenciahalmazt jelöl.

Zachár (2003) az Európai Tanács ajánlása mentén 3 dimenzióba sorolja a kezdeményezőkéesség és vállalkozói kompetenciákat:

- ismeretek (gazdaság működése; vállalkozások szabályai; „lehetőségek”)

- készségek („menedzselés”; önismeret; együttműködés) és
- attitűdök (kezdeményezőkétség; motiváció; akarat; innováció)

Shaphero és Sokol 1982-ben készített Vállalkozói esemény elméletében (Entrepreneurial Event Theory) azt feltételezik, hogy a vállalkozói szándékot és a későbbi viselkedésformákat az egyén életében bekövetkező kritikus változások váltják ki, mozdítják elő (Koltai and Szalka, 2013.). Bandura (1986) társadalmi megismerés elmélet (TMGE) modelljében a hangsúly a megfigyelés alapján történő tanuláson, az utánzáson és a modellezésen van. Elméletében integrálja a személyes tényezőket (benne a megismerést), a viselkedést és a környezet folyamatos kölcsönhatását. A legtöbb szerző a vállalkozói motivációkat gazdasági és nem gazdasági szempont szerint csoportosítja (Koltai and Szalka, 2013 a vállalkozók motivációinak csoportosítását az alábbi források alapján teszi: Hébert and Link, 1982; Cromie, 1987; Holmquist and Sundin, 1990; Birley, 1989; Gatewood et al., 1995; Morris et al., 2006; Chu et al., 2011; Barba-Sánchez and Atienza-Sahuquillo, 2012). Például Chu és munkatársai (2011) kutatásuk alapján a legfőbb okként a növekvő jövedelmet, a függetlenséget és a sikerorientáltságot, valamint a becsületességet, ügyfélorientáltságot és a vezetői képességeket említették. Kulenovich és szerzőtársai (2018) a kutatásukban található válaszokból 15 szempontot találtak, melyek a vállalkozás motivációit jelentik az általuk feldolgozott forrásokban, és ezek szerint rendszerezték a legfontosabb szakirodalmi forrásokat (1. táblázat).

### 1. táblázat. Vállalkozói motivációk a kiválasztott tanulmányokban

S.sz.	Nyilatkozat/Motívumok	Forrás és Faktor-klasszifikáció
1.	önfoglalkoztatás	Williams (2008)
2.	növelni akarja a jövedelmét	Greater Business Achievement (Stefanovic et al., 2010), Income (Robichaud et al., 2010, Benzing et al., 2010)
3.	üzleti lehetőség megőrzése	Williams (2008)
4.	saját elégedettség és növekedés	(Stefanovic et al., 2010, Robichaud et al., 2010, Benzing et al., 2010)
5.	használja a saját múltbeli tapasztalatait és a képzettségeit	Nagyobb üzleti eredmény (Stefanovic et al., 2010); Függetlenség (Robichaud et al., 2010, Benzing et al., 2010)
6.	mindig biztos lehet a munkahelye biztonsága felől	Munkahelyi biztonság (Stefanovic et al., 2010) Jövedelem (Robichaud et al., 2010), Biztonság (Benzing et al., 2010)
7.	Személyes fenntartása/Nagyobb üzleti eredmény	Függetlenség factor (Stefanovic et al., 2010), Jövedelem (Robichaud et al., 2010), Belső (Benzing et al., 2010)
8.	a család pénzügyi biztonsága	Williams (2008)
9.	kockázati hajlam	Williams (2008)

10.	bizonyítani akarja, hogy meg tudja csinálni	Nagyobb üzleti eredmény/ Munkabiztonság (Stefanovic et al., 2010); függetlenség (Robichaud et al., 2010), Biztonság (Benzing et al., 2010)
11.	a saját főnöke akar lenni	Nagyobb üzleti eredmény/Belső faktor (Stefanovic et al., 2010); Függetlenség (Robichaud et al., 2010, Benzing et al., 2010)
12.	elégedetlen az előző munkájával	Williams (2008)
13.	a magán/családi idő jobb megszervezése miatt	Williams (2008)
14.	időtöltésként, önmaga „szórakoztatására”	Belső (Stefanovic et al., 2010, Robichaud et al., 2010, Benzing et al., 2010)
15.	úgy épít fel egy üzletet, hogy később tovább tudja adni	Függetlenség faktor/ Munka biztonság faktor(Stefanovic et al., 2010), Család/ Biztonság (Robichaud et al., 2010), Belső (Benzing et al., 2010)

---

Forrás: Kulenovich et al. (2018).

Timmons (2003) a kutatásai alapján a vállalkozói attitűd 6 legfőbb jellemzőjét különbözteti meg:

1. Elkötelezettség és eltökéltség
2. Rögeszmés ragaszkodás a sikerhez, lehetőséghez.
3. A kockázat, kétértelműség, a bizonytalanság tolerálása.
4. Kreativitás, adaptációs készség.
5. Kiválóságra törekvés.
6. Vezetés, csapatépítés

Vecsenyi (2003) úgy véli, hogy az alapmotívumok alapján négy alapvető vállalkozói típus létezik, mégpedig az álomépítő, a független, a pénzcsináló és a kényszervállalkozó. Bygrave (2004) az ún. 10D modelljében foglalja össze a vállalkozói legfőbb tulajdonságokat, melyek a következők: az álom megvalósítása, a határozottság, a céltudatosság, az eltökéltség, az önfeláldozás, a megszállottság, a részletekre történő odafigyelés, a sorsszerűség, az anyagi javak és a felelőség megsztása.

Lukovszki (2011) kutatásában a vállalkozókat 6 csoportba sorolja:

1. a mindenesek
2. a magukba forduló vállalkozók
3. az autokratikus vezetők
4. a kereskedők és
5. a lehetőségfókuszúak
6. a kockázatmegosztó középvállalkozók

Szerb (2010) kutatásában arra a megállapításra jutott, hogy jó egyszerű vállalkozói mutató nem létezik, ezt csak egy komplex mutatóval lehet mérni, melyre ő a Globális Vállalkozási

és Fejlődési Indexet (GEDINDEX) tartja megfelelőnek, amely 16 egyéni és 15 intézményi-környezeti változót foglal magában. Az egyedi változók forrása a GEM adatfelmérése, míg az intézményi-környezeti változók számos más nemzetközi szervezettől és intézménytől származnak.

A nemzetközi GUESSS felmérésben, amelyben 21 ország hallgatóit kérdezték meg a vállalkozói hajlandóságukról, a kutatók megállapítják, hogy a vállalkozói hajlandóságot meghatározó tényezőket nem tudták egyértelműen azonosítani. A kapott válaszokból a szerzők három gátló - személyes, társadalmi és gazdasági - tényezőre következtettek. Az is kiderült ebből az átfogó kutatásból, hogy a hallgatók szeretnének vállalkozást indítani és ehhez reális képpel rendelkeznek a valóságról és a felsőfokú végzettségű hallgatók közül kerülnek ki az innovációra képes vállalkozások, amelyek új ötletekkel, termékekkel rendelkeznek; a fiatalok sokszor folytatják a szülei családi vállalkozását (Szerb and Lukovszki, 2013; Gubik and Farkas, 2015; Bogáth, 2016). Gubik (2013) kutatásában rendszerezi a felsőoktatásban résztvevők vállalkozásindítási szándékára ható legfontosabb tényezőcsoportokat. Azt vizsgálja, hogy milyen szándékok vezérik a hallgatókat a vállalkozásindításban. Kutatásához felhasználja Icek Ajzen tervezett magatartás-elméletét (Ajzen, 2002), amely szerint három tényező, az attitűdök, a szubjektív normák és az észlelt magatartási kontroll együttesen befolyásolja az egyén vállalkozóvá válási szándékát. Gubik Ajzen elméletét továbbfejlesztve egyéb tényezők bevonásával jellemzi a hallgatók vállalkozói szándékát. Azt találta, hogy a családi vállalkozói tapasztalat, a hallgató neme és kora, valamint az oktatás vállalkozásindításra gyakorolt hatása is pozitívan hat a hallgatók vállalkozásindítási motivációjára.

A sikeres vállalkozóvá váláshoz elengedhetetlen a vállalkozói attitűd, amely többek között a kockázatvállalást, a nagyban gondolkodást, a kudarcűrést, az önállóságot, a rendszerszemléletet foglalja magában. Ezen kívül a sikeres vállalkozónak olyan képességekkel és készségekkel is kell rendelkeznie, mint az érzelmi intelligencia, önismeret, vezetői, kommunikációs készség, döntési és kapcsolatteremtő képesség. Harmadrészt a sikeres vállalkozáshoz a vállalkozónak ismernie kell a vállalkozással kapcsolatos jogszabályokat, valamint vállalkozási, számviteli, informatikai ismereteket is szükségük van. Mivel ez utóbbi ismereteket a gazdasági felsőoktatásban megkapják a hallgatók, ezért vizsgálatunk fókuszába őket állítottuk.

Kutatásunkban a vállalkozói kompetenciákat tehát összekapcsoljuk a vállalkozásindítással, mert gazdasz hallgatókat kérdeztünk, és úgy gondoltuk, a vállalkozás-indítási hajlandóságuk összefüggésben lehet a vállalkozási kompetenciájuk fejlettségével.

## **ANYAG ÉS MÓDSZER**

Jelen tanulmányunkban csak részeredményeket tudunk megmutatni. Ezért úgy döntöttünk, hogy primer kutatásunkban az általunk vizsgált szakirodalomban gyakran előforduló tulajdonságok figyelembe vételével, a Timmons-féle csoportosításhoz igazítva hasonlítjuk össze a két minta eredményeit.

A legfőbb kutatási kérdéseink a következők voltak:

- A hallgatók a munkaerőpiacon inkább alkalmazottként vagy inkább vállalkozóként szeretnék megjelenni?
- Milyen jellemzőkkel, tulajdonságokkal bírnak a „vállalkozóságra hajlamosak”?
- Milyen a szociális hátterük azoknak, akik inkább lennének vállalkozók?

A vizsgálathoz egy 49 kérdésből álló kérdőívet használtunk, amelyben arra kértük a megkérdezett hallgatókat, hogy a kérdésekre egy 1-7-ig terjedő Likert-skála szerint válaszoljanak (1=egyáltalán nem jellemző; 7=teljesen jellemző) aszerint, hogy – saját meglátásuk szerint – ők mennyire rendelkeznek ezekkel a tulajdonságokkal.

Kérdőívünk a személyes háttér, a viselkedésminták és az életmód dimenziói alapján vizsgálta a „vállalkozói” tulajdonságokat. Jelen tanulmányunkban kizárólag a Viselkedésminták / tulajdonságok alapján besorolt vállalkozói kompetenciákat mutatjuk be (1. ábra).



**1. ábra. Viselkedésminták/tulajdonságok**

*Forrás: Saját szerkesztés*

A kérdőív eredetileg dichotóm szerkezetű volt, azaz csak „igen” / „nem” válaszokat lehetett bekarikázni. Ezt alakítottuk át hétfokú Likert skálásra abból a megfontolásból, hogy jobban különbséget lehessen tenni az erőteljes, határozott – és a kevésbé erős elkötelezettséget mutató, de azért még mindig irányt felvevő válaszok között. Így az értékelésnél legfeljebb három fokozatot számítottunk be, és négyet utasítottunk el még akkor is, ha ezek közül egy a „semleges középértéket” képviselte.

Két hipotézist fogalmaztunk meg:

H1: Az Óbudai Egyetem gazdasz hallgatói kevésbé „vállalkozóiak”, mint az albán társaik.

H2: A két minta eredményei között eltérés mutatható ki.

### ***A minta bemutatása***

Az alábbiakban a 2018 novemberében Albániában felvett kérdőívekre adott válaszok eredményeit (N=397) hasonlítjuk össze az Óbudai Egyetem 2017 őszén rögzített magyarországi mintájával (121 feldolgozott kérdőív eredményei).

Az összehasonlításához azért választottuk Albániát, mert olyan európai ország, amely egyelőre még az Európai Unió kívüli. Az albániai egyik vizsgált egyetem az ország északi részén mezőgazdasági háttérű, katolikus többségű területen található, míg a másik tengerparti, ötezer éves kereskedelmi múltra tekint vissza, az ókori Hellasz északi részén fekszik és muszlim. Hipotetikusan azt feltételeztük, hogy az albán kultúrában (gazdag kézműipari és kereskedelmi tevékenység az ókori Hellász időszakától írásban is dokumentálva) markánsabb lesz vállalkozói kompetenciák magas szintjével rendelkezők aránya.

A két mintában kérdőívet kitöltött hallgatók túlnyomó többsége saját országában „vidéki” származású. Szinte ugyanolyan volt a nemek aránya. Mindannyian BSc-s gazdasz hallgatók voltak. Az albán mintában szereplő hallgatóknak általában több testvérük van, mint magyar társaiknak.

A rendelkezésünkre álló minta nem reprezentatív.

A kapott eredményeket Excel program segítségével elemeztük. Az egyváltozós elemzések (főként átlag) segítségével leíró statisztikai eredményeket generáltunk. Arra voltunk kíváncsiak, hogy kimutatható-e szignifikáns különbség a két térség közgazdasz hallgatóinak vállalkozói kompetenciáit illetően, viszont a mintaelemszám ezt még nem tette lehetővé, ezért további adatok gyűjtésére van szükség. Jelen tanulmányban a két ország kérdezett hallgatóit gyakoriságok alapján vetjük össze és ábrák segítségével szemléltetjük a különbségeket.

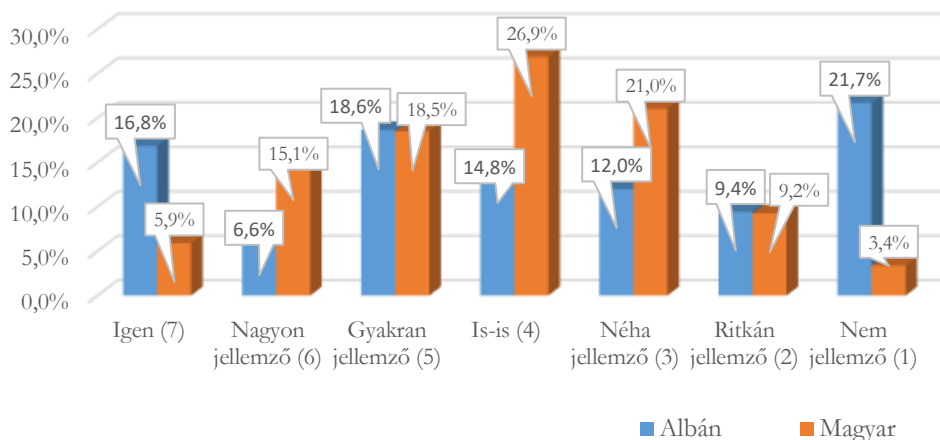
## **EREDMÉNYEK**

Kérdőívünk:

- a személyes háttér,
- a viselkedésminták és
- az életmód dimenziói alapján vizsgálta a „vállalkozói” tulajdonságokat.

Előrebocsátjuk, hogy terjedelmi okok miatt nem tudjuk az összes részeredményt bemutatni, így csak néhány ábra segítségével próbálunk megragadni néhány vállalkozói tulajdonságot. Az alábbi válogatásunkban főként Timmons elméletéhez kapcsolódunk.

Habár a végeredmény az albán és a magyar közgazdász hallgatói minta között alapvetően aligha mutat ki számottevő eltérést a határozottan vállalkozói személyiség-összetevőjük között (nagyjából 5%-nyi ez az arány mind a két almintában), és ezt mi az ún. „antropológiai sajátosságok” közé soroljuk. Ezzel egyidőben, az egyes vállalkozói tulajdonságok között megállapíthatók némi hangsúly-eltolódások – amiket mi az eltérő kulturális sajátosságok között tartunk nyilván.

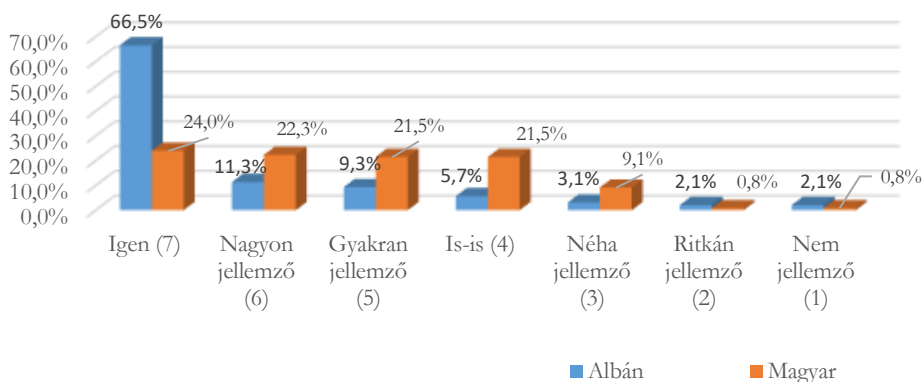


## 2. ábra. Nehézségek leküzdése, elkötelezettség, eltökéltség

(A megkérdezettek megoszlása a „Szeretsz úgy foglalkozni egy feladattal, hogy nem ismered az összes lehetséges nehézséget?” kérdésre adott válaszaik alapján (N=518))

*Forrás: Saját szerkesztés*

Fontos vállalkozói tulajdonság, hogy a váratlannal, az ismeretlennel, a veszélyekkel, a nehézségekkel hogyan küzd meg az egyén, s ezt gyorsan feladja, avagy kitartóan küzd-e. Ebben segít, ha nagyobb elszánással, elkötelezettséggel veti bele magát a munkájába, s küzd érte az „utolsó leheletéig”, vagy legalábbis azon a határon túl, amit még alkalmazottként megtenne. Ebben a tekintetben az volt az érdekesség, hogy az albán hallgatók közül többen választották a szélső értékeket (nagyon jellemző / legkevésbé jellemző), a magyar hallgatók pedig inkább a középső értékeket vették fel (3-5).

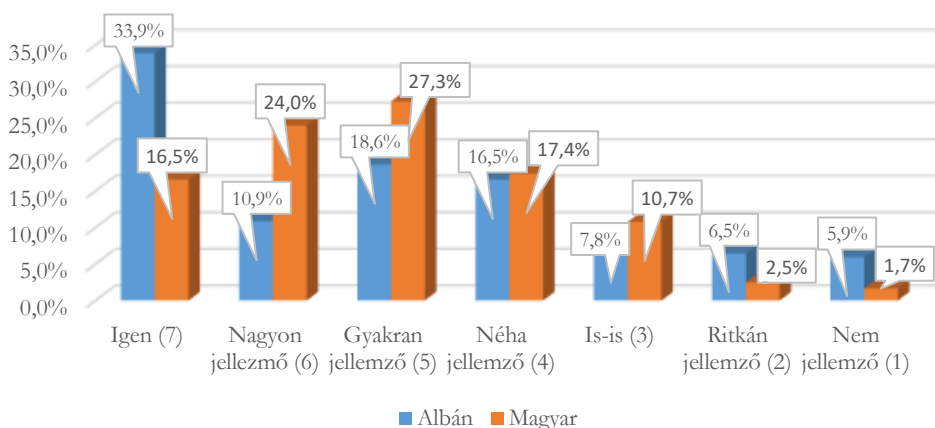


### 3. ábra. Éjjel-nappal dolgozik a célja megvalósítása érdekében

(A megkérdezettek megoszlása a „Kész vagy-e egy cél elérése érdekében éjjel-nappal dolgozni?” kérdésre adott válaszaik alapján (N=518))

*Forrás: Saját szerkesztés*

Látható, hogy a magyar gazdaság hallgatók többsége az 5-7-es kategóriákat jelölte meg: ők azok, akik „mindent” megpróbálnak megtenni céljaik elérése érdekében. Az albán mintánkban a hallgatók kétharmada a legerősebb (7) értéket jelölte meg. Bár a két minta hasonló eredményeket mutat, az albán hallgatók erőteljes céltudatossága feltűnő.

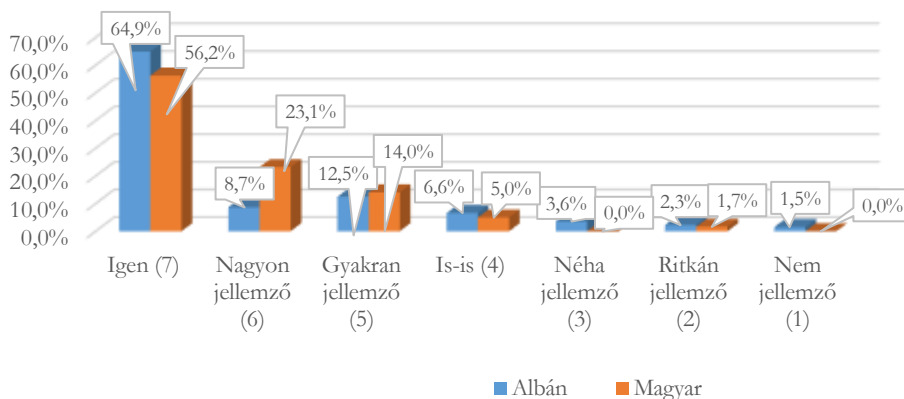


### 4. ábra. Kockázatvállalási hajlandóság

(A megkérdezettek megoszlása a „Vállalsz-e kockázatot az izgalom kedvéért?” kérdésre adott válaszaik alapján (N=518))

*Forrás: Saját szerkesztés*

A kockázatvállalási hajlandóság tekintetében ugyancsak mindkét minta inkább „vállalkozói” válaszokat adott (5-7. értékek), és ebben a tekintetben is szembetűnő, hogy az albán hallgatók mennyivel határozottabban teszik ezt.

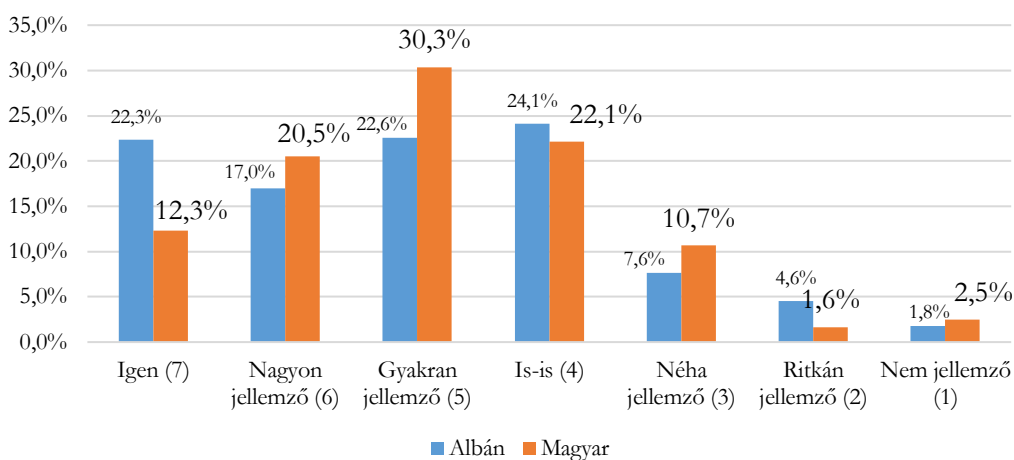


### 5. ábra. Problémamegoldás (kreativitás)

(A megkérdezettek megoszlása a „Élvezed, ha megtalálsz a megoldást a fenyegető problémára?” kérdésre adott válaszaik alapján (N=518))

Forrás: Saját szerkesztés

Az 5. ábra azt mutatja, hogy a problémamegoldás (kreativitás) területén, ha az 5-7. fokozatokat együtt tárgyaljuk, a magyar hallgatók valamivel kreatívabbnak vélik önmagukat, azonban az albán hallgatók sokkal egyértelműbben fejezik ki saját magukról.

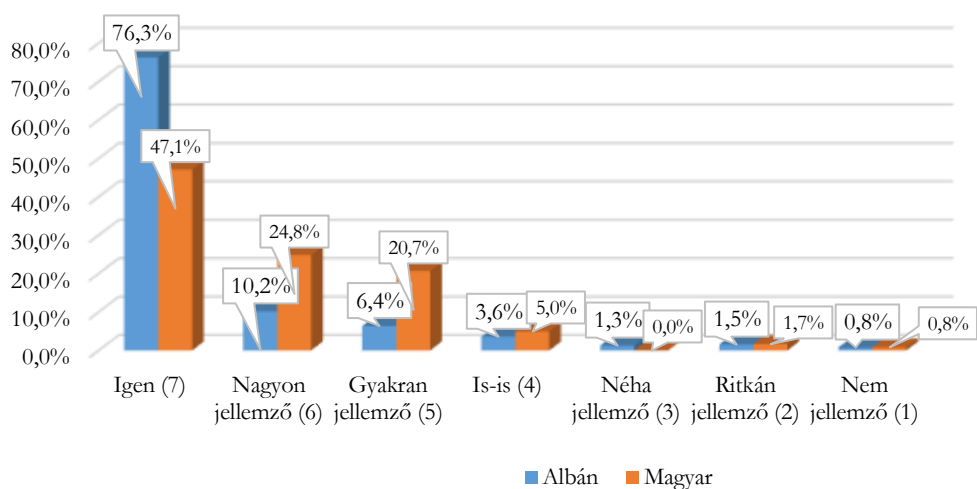


### 6. ábra. Vezetési, irányítási képességek

(A megkérdezettek megoszlása a „Ha egy csoportban patthelyzettel kell szembesülnöd, általában te vagy-e az, aki elsőként lép, s újból mozgásba hozza a dolgokat?” kérdésre adott válaszaik alapján (N=518))

Forrás: Saját szerkesztés

Amint az a 6. ábra látható, a kérdezett albán és magyar hallgatók között nem volt számottevő különbség abban a tekintetben, hogy milyennek ítélik meg a saját vezetői, vezetési képességeiket. Talán annyi különbség fedezhető fel mégis, hogy az albánok között több volt a határozottabban „vezetői”, mint a magyar mintában. A kérdezett hallgatók nagyjából háromötöde tartotta magát vezetői képességekkel rendelkezőnek (5-7 értékek).



### 7. ábra. Önálló döntéshozatal

(A megkérdezettek megoszlása az „Élvezed, ha magad dönthetsz a munkáddal kapcsolatban?” kérdésre adott válaszaik alapján (N=518))

Forrás: Saját szerkesztés

Az önálló döntéshozatali képesség ugyancsak fontos „vállalkozói” tulajdonság, amely ugyanakkor nélkülözhetetlennek tűnik a mindennapi önállóságra törekvő életvitelben is. Ebben az albán hallgatói minta sokkal határozottabbnak bizonyult, ám ha az 5-7. értékeket együtt számoljuk, a magyar (közgazdász) hallgatók is úgy vélik, rendelkeznek ezzel a tulajdonsággal.

## KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

A Bolognai rendszerben a hallgatók egyéni tanulmányi életutakat járnak végig (leginkább a mesterképzésben). Főleg a gazdasági tartalmú képzésnek fontos kimeneti követelménye, hogy cégvezetésre képes, kisvállalkozások irányítására, nagyvállalatok középvezetői teendőinek ellátására képes munkavállalók kerüljenek ki a felsőoktatási rendszerből.

Eredményeink alapján úgy tűnik, mintha a vizsgált albán gazdász hallgatói csoport határozottabb lenne a vélemény-nyilvánításban, önmaga értékelésében, azonban az első három értéket összegezve, már jóval kiegyenlítettebbek az arányok, nincsenek a két

hallgatói csoport között számottevő különbségek. Úgy tűnik, a magyar hallgatók visszafogottabbak, s mintha kevesebb önbizalommal rendelkeznének.

Az 1. hipotézisünk, mely szerint az Óbudai Egyetem hallgatói kevésbé „vállalkozóiak”, mint az albán társaik, elfogadásra került.

A 2. hipotézisünk – amely azt feltételezi, hogy a két minta között eltérés mutatható ki – viszont az eddigi eredmények alapján nem igazolható, mivel szignifikáns különbséget nem tudtunk kimutatni a két minta között. Ennek egyik oka a mintaelemszámok eltéréseben keresendő, amely további adatfelvételre sarkall bennünket.

A néhány bemutatott részeredmény azonban nem magyarázza meg azt az eredményünket, hogy összességében és egészében, az egyéni eredmények összegzése után, mindkét mintában nagyon alacsony a „vállalkozói” válaszok aránya: mintegy öt százaléknyi (azt soroltuk ebbe a kategóriába, ahol a 49 kérdésre adott válaszok közül legalább a kétharmada – 33 válasz – volt a „vállalkozói” kimenetelű).

A közeljövőben vállalkozói kompetencia-kutatásainkat ki szeretnénk terjeszteni további országokra (Lengyelország, Törökország, Szlovákia, Románia), továbbá a hazai minta elemszámát szeretnénk más egyetemi mintákkal kiegészíteni.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

2006/962/EK: *Az Európai Parlament és Tanács ajánlása az egész életen át tartó tanulásról szükséges kulcskompetenciákról*, Az Európai Unió Hivatalos Lapja, 2006.12.30., Brüsszel.

Ajzen, I. (2002). Perceived Behavioral Control, Self-Efficacy, Locus of Control, and the Theory of Planned Behavior, *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 32, No. 4, pp.665-683. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2002.tb00236.x>

Baluku, M. M., Leonsio, M., Bantu, E. and Otto, K. (2019). The impact of autonomy on the relationship between mentoring and entrepreneurial intentions among youth in Germany, Kenya, and Uganda, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 25, No. 2, pp.170-192. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-10-2017-0373>

Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social-Cognitive View*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Barba-Sánchez, V. and Atienza-Sahuquillo, C. (2012). Entrepreneurial behavior: Impact of motivation factors on decision to create a new venture, *Publicado en Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 18, No. 2, pp.132-138. [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)70003-5](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)70003-5)

Báthory Zoltán (2006). *A hozzáadott remény*, Aula, Budapest.

Benzing, C., Chu, H. M. and Kara, O. (2009). Entrepreneurs in Turkey: A factor analysis of motivations, success factors, and problems, *Journal of Small Business Management*, Vol. 47, No. 1, pp.58-91. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2008.00262.x>

Birley, S. (1989). Female Entrepreneurs: Are they Really any Different? *Journal of Small Business Management*, Vol. 27, No. 1, pp.32-37.

- Bogáth Ágnes (2016). Utódlástervezés családi vállalkozásoknál. In Csiszárnik-Kocsir Ágnes (ed.), *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században VI.: Tanulmánykötet*, Óbudai Egyetem, Budapest, pp.21-28.
- Bygrave, W. D. (2004). The entrepreneurial process. In Bygrave, W. D. and Zacharakis, A. (eds.), *The portable MBA in entrepreneurship*, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ, pp.1-27.
- Chu, Hung M., Orhan Kara, O., Xiaowei Zhu, X. and Gok, K. (2011). Chinese entrepreneurs: Motivations, success factors, problems, and business-related stress, *Journal of Chinese Entrepreneurship*, Vol. 3, No. 2, pp.84-111. <https://doi.org/10.1108/17561391111144546>
- Cromie, S. (1987). Motivations of aspiring male and female entrepreneurs, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 8, No. 3, pp.251-261. <https://doi.org/10.1002/job.4030080306>
- Gatewood, E. J., Shaver, K. G. and Gartner, W. B. (1995). A longitudinal study of cognitive factors influencing start-up behaviors and success at venture creation, *Journal of Business Venturing*, Vol. 10, No. 5, pp.371-391. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(95\)00035-7](https://doi.org/10.1016/0883-9026(95)00035-7)
- Gubik S. A. (2013). A magyar hallgatók vállalkozásindítási szándékát befolyásoló tényezők modellje – Ajzen tervezett magatartás elméletének kiterjesztése, *Vezetéstudomány*, Vol. 44, No. 7-8, pp.19-29.
- Gubik S. A. and Farkas Sz. (2013). Vállalkozói attitűdök kutatása egyetemi-főiskolai hallgatók körében, *Vezetéstudomány*, Vol. 44, No. 7-8, pp.5-17.
- Hébert, R. F. and Link, A. N. (1982). *The Entrepreneur: Mainstream Views and Radical Critiques*, Praeger, New York.
- Hebles, M., Llanos-Contreras, O. and Yaniz-Alvarez-de-Eulate, C. (2019). Perceived Evolution of the Entrepreneurial Competence Based on the Implementation of a Training Program in Entrepreneurship and Innovation, *Revista Espanola de Orientacion y Psicopedagogia*, Vol. 30, No. 1, pp.9-26.
- Holmquist, C. and Sundin, E. (1990). What's Special about Highly Educated Women Entrepreneurs? *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 2, No. 2, pp.181-194. <https://doi.org/10.1080/08985629000000012>
- Jonsdottir, S. R. and Macdonald, M. A. (2019). The feasibility of innovation and entrepreneurial education in middle schools, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 26, No. 2, pp.255-272. <https://doi.org/10.1108/jsbed-08-2018-0251>
- Kárpáti-Daróczy J. and Karlovitz J. T. (2017). Hallgatók vállalkozói elképzelései és vállalkozói potenciál az Óbudai Egyetem hallgatói körében. In Torgyik J. (ed.), *Válogatott tanulmányok a társadalomtudományok köréből*, International Research Institute, Komárno, pp.160-171. <http://doi.org/10.18427/iri-2017-0139>
- Koltai J. P. and Szalka É. (2013). A vállalkozói hajlandóság vizsgálata a női hallgatók körében Magyarországon. *Vezetéstudomány*, Vol. 44, No. 7-8, pp.71-97.
- Lukovszki L. (2011). Vállalkozói személyiségjegyek? avagy mi teszi a vállalkozót? *Vezetéstudomány*, Vol. 42, No. 11, pp.16-30.
- Morris, M. H., Miyasaki, N. N., Watters, C. E. and Coombes, S. M. (2006). The Dilemma of Growth: Understanding Venture Size Choices of Women Entrepreneurs, *Journal of Small Business Management*, Vol. 44, No. 2, pp.221-244. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627x.2006.00165.x>
- Kulenovich, M., Azra Pašić Mesihović and Ljiljan Veselinović (2018). What Drives a Student to Start a Business? Evidence from Bosnia and Herzegovina, *Obrazovanje za poduzetništvo / Education for Entrepreneurship*, Vol. 8, No. 2, pp.58-79.

- Munoz, C. A., Guerra, M. E. and Mosey, S. (2019). The potential impact of entrepreneurship education on doctoral students within the non-commercial research environment in Chile, *Studies in Higher Education*, Published online 25 Mar 2019. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1597036>
- Nagy J. (1979). *Köznevelés és rendszereszmélet*, Országos Oktatástechnológiai Központ, Veszprém.
- Nagy S. (1967). *Didaktika*, Tankönyvkiadó, Budapest.
- Robichaud, Y., Cachon, J. C. and Haq, R. (2010). Motives, success factors, and barriers among Canadian female entrepreneurs: The case of Greater Sudbury, *Entrepreneurial Practice Review*, Vol. 1, No. 2, pp.35-65.
- Saphero A. and Sokol, L. (1982). The social dimensions of entrepreneurship. In Kent, C., Sexton, D. and Vesper, K. (eds.), *Encyclopedia of entrepreneurship*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, pp.72-90.
- Stefanovic, I., Prokic, S., and Ranković, L. (2010). Motivational and success factors of entrepreneurs: the evidence from a developing country, *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Rijeka*, Vol. 28, No. 2, pp.251-269.
- Szerb L. (2010). *Vállalkozások, vállalkozási elméletek, vállalkozások mérése és a Globális Vállalkozói és Fejlődési Index*, Akadémiai Doktori Értekezés, Pécsi Tudományegyetem, Pécs.
- Szerb L., Farkas Sz., Koltai J., Lukovszki L., Ruda, W., Ascúa, R., Danko, B. and Martin, T. A. (eds.) (2015). *Hungarian Students' Entrepreneurial Attitudes, Motivations and Perceptions based on the GEST Survey*, Ediciones UNL, Santa Fe.
- Szerb L. and Lukovszky L. (2013). Magyar egyetemi hallgatók vállalkozási attitűdjei és az attitűdöket befolyásoló tényezők elemzése a guesss-felmérés adatai alapján – Kik is akarnak ténylegesen vállalkozni? *Vezetéstudomány*, Vol. 44, No. 7-8, pp.30-40.
- Timmons J. (2003). *New Venture Creation, Entrepreneurship for the 21st century*, Irwin, Homewood, IL.
- Vágány Judit, Fenyvesi Éva and Kárpátné Daróczy Judit (2016). Sikeres családi vállalkozás, és ami mögötte van, *Gradus*, Vol. 3, No. 1, pp.506-511.
- Vecsenyi J. (2003). *Vállalkozás: Az ötlettől az újrakezdésig*, Aula, Budapest.
- Zachár L. (2009). *Az Európai Unió kulcskompetenciái: Tréneri kézikönyv*, Perfekt, Székesfehérvár.
- Zat'kova, T. S. and Ambrozy, M. (2019). VET Teacher Preparation in Slovakia and the New Professionals - Entrepreneurship Trainers for VET, *TEM Journal – Technology Education Management Informatics*, Vol. 8, No. 1, pp.248-254. <https://doi.org/10.18421/TEM81-35>

# „RABSZOLGATÖRVÉNY” – JOGI ELEMZÉS ÉS A PERSPEKTÍVÁK

## „SLAVE ACT” -LEGAL ANALYSIS AND PERSPECTIVES

KERTÉSZ Gábor

**Kulcsszavak:** *munkajog, munkaidőkeret, túlmunka, maximális munkaidő*  
**Keywords:** *labour law, working time frame, overwork, maximum working time*

JEL kód: J24, K31

<https://doi.org/10.33565/MKSV.2020.01.05>

## ÖSSZEFOGLALÓ

*Magyarország 2018 december közepén hirtelen címdalra került be a nemzetközi hírekbe. Bár a marketing azt tanítja, hogy a „negatív reklám is reklám”, jogászként az a véleményem, hogy az érdekes című hírek mögött érdemes alaposan megvizsgálni a tényhelyzetet is üzleti döntéseink meghozatala előtt. A hír alapja a Munka Törvénykönyvének a módosítása, melyet a médiában „Rabszolgatörvény” néven neveznek. A nemzetközi média által közölt demonstrációk és atrocitások egy az Országgyűlés által frissen elfogadott, de a köztársasági elnök által még ki nem hirdetett jogszabálynak a média egy része által interpretált tartalma miatt robbantak ki. Mit mond ki az új szabály, rabszolgaként dolgoztathatóvá válnak a munkavállalók, vagy megkönnyíti az emberek gyarapodásának lehetőségét azáltal, hogy többet tudjanak dolgozni azért, hogy több pénzt keressenek? Az állampolgárok-munkavállalók érdekeit figyelembe véve csak a törvény elfogadása-elutasítása között lehet választani, vagy az új rendszernek a jog és a gazdaság saját működési logikáját felhasználva van harmadik lehetősége is, esetleg csak egy kis „finomhangolást” kell az új rendszeren végrehajtani? Ezért az üzleti életben jelentős versenyelőnyt tud jelenteni, ha találunk egy a rendszerrel konform, azt nem sértő, de a megoldás újszerűsége miatt korábban ismeretlen és hasznos megoldást.*

## SUMMARY

*In the middle of December 2018, Hungary has suddenly appeared in the headlines of international news. Although marketing teaches that “all PR is good PR”, as a lawyer I think it is worth examining the facts behind the catchy headlines well before making our business decisions. The news is based on the amendment of the Labour Code, which is called the „Slavery Act” in the media. The demonstrations and atrocities reported by the international media have broken out as a result of the interpretation of the amendment by some part of the media, which was recently adopted by Parliament. The President of Hungary promulgated the act when this article was completed. What does the new amendment say? Could an employee become a ‘slave’ of the employer, or rather it would help people’s prosperity by allow them to work more to earn more money? Considering the interests of the citizens/employees can the choice between adoption or rejection of the law be the only possibility, or does the new system also have a third possibility using the law’s and the economy’s own logic, and should only a small “fine-tuning” be implemented on the new system?*

## BEVEZETÉS

Magyarország 2018 december közepén hirtelen címdalra került be a nemzetközi hírekben. Bár a marketing azt tanítja, hogy a „negatív reklám is reklám”, jogászként az a véleményem, hogy az érdekes című hírek mögött érdemes alaposan megvizsgálni a tényhelyzetet is üzleti döntéseink meghozatala előtt. A felsőoktatásban a legelső jogi bevezető kurzusokon megtanítjuk a hallgatóknak, hogy a közzétett jogszabályok mindenki számára ismertnek feltételezettek. A nemzetközi média által közölt demonstrációk és atrocitások egy az Országgyűlés által frissen elfogadott, de a köztársasági elnök által még ki nem hirdetett jogszabálynak a média egy része által interpretált tartalma miatt robbantak ki. Mit mond ki az új szabály, rabszolgaként

dolgoztathatóvá válnak a munkavállalók, vagy megkönnyíti az emberek gyarapodásának lehetőségét azáltal, hogy többet tudjanak dolgozni azért, hogy több pénzt keressenek? Magyarország Országgyűlése 2018. december 12. napján elfogadta a T/3628 számú „a munkaidő-szervezéssel és a munkaerő-kölcsönzés minimális kölcsönzési díjával összefüggő egyes törvények módosításáról” szóló törvényjavaslatot, ami a törvényhozási vita során a „Rabszolga-törvény” címet kapta az ellenzéktől és a média egy részétől. A továbbiakban a törvényjavaslat számával, vagy a hirtelen rajta ragadt „nickname”-mel hivatkozom rá.

A törvényjavaslat november 20-i benyújtását követően intenzív, szenvedélyes vita alakult ki a törvényjavaslatról előbb a média felületein, majd az Országgyűlésben is. Magyarországon az 1989-es rendszerváltás óta az a gyakorlat, hogy a törvényjavaslatokat zömmel a kormány terjeszti be az erre kialakított minisztériumi előterjesztési, hatásvizsgálatot is magába foglaló előkészítő folyamat lezárásaként, kialakítva így a törvényjavaslat alapos indokolását. A vizsgált törvényjavaslatot viszont nem a munkaügyekért felelős minisztérium, hanem két egyéni képviselő önállóan nyújtotta be. A parlamenti többség az ellenzéki módosító javaslatokat obstrukciós technikának érzékelte és ennek megfelelően kezelte. Ebben az intenzív vitában a plenáris ülési jegyzőkönyvek tanúsága szerint a törvényjavaslat tartalmával kapcsolatos érdemi, szakmai vitára nem, kizárólag politikai vitára került sor; összesen több mint öt óra időtartamban. Az ülésterem szobrai és berendezése rég láttak olyan viselkedéseket, de láttak már drasztikusabbakat is, mint amilyen a törvényjavaslat zárószavazása idején alakultak ki. Hasonló esetek a legtöbb demokratikus állam történetében vannak. Elgondolkodtató, hogy az angol parlament alsóházának üléstermében ma is jól látszanak a padsorok előtt a vörös vonalak, amiket a képviselőknek a viták alatt nem szabad átlépniük, mert a vonalak eredeti megrajzolásakor a képviselők által használt kardokkal ilyen távolságból már nem tudták elérni egymást.

Az ember személyiségében az értelem és az érzelem együtt van jelen. Ezért bármennyire is művelt, intelligens emberek vagyunk, előfordulnak olyan helyzetek, amikor egy adott kérdésre heves érzelemnyilvánítással reagálunk. Az ilyen érzelemkitörés után viszont már újra a logika talaján tudunk kommunikálni, érvelni, ha a vitapartner is – esetleg a mi érzelemkitörésünk miatt – nem kerül hasonló felfokozott érzelmi állapotba. A világsajtó az elmúlt évtizedben is több ilyen esetet közvetített, a magyar parlament előtt ekkoriban volt hosszantartó tüntetés, a XIX. század második felében éles lőfegyver használatára is volt példa az ülésteremben. Az indulatok lecsengésével a vitákat mindenhol le lehetett csitítani és logikus tárgyalással mindkét fél által elfogadható konszenzus alakítható ki.

A vonatkozó törvénymódosítás lényege, a különböző politikai közszereplők médiában megjelenő interpretációja alapján a következőképpen foglalható össze. A kormánypárti vélemény szerint a módosítás lehetővé teszi a munkavállalóknak, hogy többet tudjanak dolgozni, ha többet akarnak keresni; míg az ellenzéki vélemény szerint az új szabály kvázi rabszolgává teszi a munkavállalót, akit végeletekig ki lehet zsigerelni és a többletmunka utáni bért csak három év múlva kapja meg.

A kérdés a médiakommunikáció révén a hazai közélet meghatározó részévé vált és nemzetközi szinten is megjelent. Az alábbiakban jogi módszerrel elemzem az elfogadott, de még ki nem hirdetett törvényt.

## **SZAKIRODALOM FELDOLGOZÁS**

Az elemzéshez a T/3628 számú törvényjavaslatot; a T/3628/6 számú, a Törvényalkotási Bizottság által készített Összegző módosító javaslatot; a T/3628/8 számú, a Törvényalkotási Bizottság által készített Egységes javaslatot; a Munka törvénykönyvének a zárószavazás napján hatályos szövegét; valamint a törvényjavaslat által uniós jognak való megfelelésként hivatkozott 2003/88/EK Európai Parlament és Tanács irányelvét használok. Az Egységes javaslat a törvényalkotási eljárás logikájából következően szövegszerűen megegyezik a hatályba lépett törvénnyel, azonban jelen cikkben, mivel a megalkotás kérdését vizsgálom, nem a végső, törvényben szereplő § számokat, hanem az adott Javaslatban szereplő § számokat tüntetem fel.

## **ANYAG ÉS MÓDSZER**

A jogban különösen fontos a fogalmak egyértelmű tisztázása és rögzítése.

### ***Miben változtak most a fogalmak és ezek definíciói?***

#### *A munkanap*

A „naptári nap vagy megszakítás nélküli 24 óra” nem változott, csak az indokolás megfogalmazása módosult „a munkáltató működése”-ről a „munkarend beosztása”-ra az Mt. 87. §-ban a T/3628/8 2.§ szerint. Ez érdemi változást nem jelent, hiszen mind a „munkáltató érdeke” mind pedig a „munkarend beosztása” a munkáltató érdekkörébe tartozó kérdés.

A teljes napi munkaidő fogalma, az Mt. 92. § (1) bekezdésben meghatározott napi nyolc óra nem változott, ezt nem érintette a T/3628 törvényjavaslat.

A heti munkaidő felső határa, a Mt. 99. § (2) bekezdése szerint 48 óra, összhangban a 2003/88/EK irányelv 6. cikk b) ponttal, amely ugyancsak 48 órában maximalja a munkaidőt hét egymást követő nap vonatkozásában.

#### *A pihenőidő*

Főszabályként eddig azt a szabályt ismertük, hogy 6 munkával töltött nap után 1 pihenőnapot be kell osztani. Az eddigi szabály szerint a heti pihenőnapok egyenlőtlenül is beoszthatók voltak, de hat munkanap után egy pihenőnapot be kellett iktatni, kivéve a megszakítás nélküli, a több műszakos vagy az idényjellegű tevékenység keretében foglalkoztatott munkavállalókat, akikre külön nem mondott ki pihenőnap-kiadási szabályt a törvény, de azt jogszabály-értelmezéssel, a jogszabályban szereplő hivatkozások végigvezetésével meg lehetett határozni. A Mt. 105. § (3) és (4) összeolvasásával volt ez elvégezhető eddig, amely egyértelműen megmondta, hogy számukra is havonta legalább

egy pihenőnapot be kell osztani. A T/3628/8 7.§ ezt az Mt. 105.§ (3) bekezdésébe építve egyértelműen rögzíti.

#### *A túlmunka*

A Mt.109.§ (1) bekezdés eddigi szabálya szerint teljes napi munkaidő esetén naptári évenként 250 óra rendkívüli munkaidő rendelhető el. A T/36/28/8 8.§ ezt azzal egészíti ki, hogy „a munkavállaló és a munkáltató írásbeli megállapodása alapján – a 250 órát meghaladóan – naptári évenként legfeljebb 150 óra rendkívüli munkaidő rendelhető el (önként vállalt túlmunka). A munkavállaló a megállapodást a naptári év végére mondhatja fel”.

A frissen bevezetett „önként vállalt túlmunka” fogalmával a hagyományos munkajogi logikával nézve az lehet az elsődleges aggály, hogy a munkajog történetében azt látjuk, hogy a munkavállaló egyénileg, önállóan lényegesen kedvezőtlenebb alkupozícióban van a munkáltatóval szemben, mint szervezetten, ezért a hagyományos logika szerint magas lesz annak a rizikófaktora, hogy a munkáltató, valamilyen nem törvénytelen presszióval veszi rá a munkavállalót az általa elrendelt 250 felett további 150 óra túlmunka elvégzésében való megállapodásra.

A megkötött megállapodást csak év végére lehet felmondani. A szabály első pillantásra szükségszerű, hiszen a keret lezárásakor engedi a felmondást, azonban elfelejtjük, hogy az új szabály a munkaidőkeretet három évre emeli és a munkaidőkeret nincs szinkronban a naptári évvel, vagyis elszámolási szempontból teljesen lényegtelen, hogy a munkaidőkereten belül hónap végén, hónap közben, vagy év végén, de nem a munkaidőkeret végén történik a felmondás. Ezért, ha azt feltételezzük, hogy a törvényhozó szándéka az volt, hogy a munkaviszony csak a munkaidőkeret végére legyen felmondható, akkor ezt a szándékot a „megkötött megállapodást csak a munkaidőkeret végére lehet felmondani” fordulattal lehetett volna egyértelműen leírni.

#### *A munkaidőkeret*

A Mt. 93. § szerint a munkáltató a munkavállaló által teljesítendő munkaidőt munkaidőkeretben is meghatározhatja. A munkaidő-keretben teljesítendő munkaidőt a munkaidőkeret tartama, a napi munkaidő és az általános munkarend alapul vételével kell megállapítani. Ennek során az általános munkarend szerinti munkanapra eső munkaszüneti napot figyelmen kívül kell hagyni. Az eddigi szabály szerint a munkaidőkeret tartama kollektív szerződés rendelkezése szerint legfeljebb tizenkét hónap vagy ötvenkét hét. A T/3628/8 3. § úgy változtatja meg, hogy kollektív szerződés a munkaidőkeretet legfeljebb harminchat hónapban állapíthatja meg.

A munkaidőkeret harminchat hónapra növelése azért vet fel kérdéseket, mivel a T/3628/8 17. § rögzíti a 2003/88/EK irányelvnek való megfelelést, ami pedig 19. cikk második bekezdés utolsó fordulatában kimondja, hogy „a referencia-időszakot *(amely fogalom a magyar munkaidőkeretnek felel meg K.G.)* legfeljebb tizenkét hónapban rögzítsék”.

### **Össességében pozitív vagy negatív a változás a munkavállaló szempontjából?**

- *Mikor lehet legtöbbet dolgoztatni a munkavállalót?*

A heti teljes munkaidő 40 óra. Egy évben 52 hét van. Teljes állásban a munkavállalót heti 40 óra munkavégzési kötelezettség terheli. A munkáltató elrendelhet évi 250 óra túlmunkát és ezen felül egyéni szerződéssel lehet vállalni évi további 150 túlórát.  $(40 \times 52 = 2080) + 250 + 150 = 2480$

Eltérést nem engedő szabály a Mt. 99. § (1) bekezdés b) pont szerint, összhangban a 2003/88/EK irányelv 6. cikk b) ponttal, hogy hét egymást követő napon belül legfeljebb 48 óra munkára lehet a munkavállalót beosztani. A maximális évi 2480 óra pedig az 52 naptári hétre leosztva 47,69 órát ad, vagyis a heti munkaidő limit emelése nélkül is teljesíthető a túlmunka a heti munkaidő maximumra vonatkozó magyar és uniós szabály sérelme nélkül.

- A heti 48 órás limit éves szinten 2496 munkaóránál jön ki, ami a teljes munkaidőt figyelembe véve 416 óra túlmunkát jelent, melyet a T/3628/8 sem tesz lehetővé. Az egy év alatt ledolgozható órák száma növekedett, de az uniós jog által meghatározott maximumot (416 óra) nem érte el.
- Figyelemmel arra, hogy a munkaidőkeret harminchat hónapos (hároméves), így van elméleti lehetőség arra, hogy munkaidőkeret 155 db 48 órás munkahét alatt legyen ledolgozva és legyen egy teljesen „szabad hete” a munkavállalónak.  $2480$  (éves max. munkaóra)  $\times 3$  (év) /  $48$  (heti munkaidő) =  $155$ . A „szabad hét” természetesen a törvény szerint járó fizetett szabadságon felül értendő.
- A „Rabszolgotörvény”-ről szóló vitában több helyről felmerült, hogy a munkavállaló csak 3 év múlva kapja meg a túlmunkáért járó bért, azonban a munkabér kifizetésére vonatkozó szabályokat a „Rabszolgotörvény” nevű módosítás semmiben nem változtatta meg, a Munka Törvénykönyve ezzel foglalkozó 136-137. és 154-158. § nem változott. Eszerint a munkabért havonta utólag kell kifizetni. Egyenlőtlen munkaidő-beosztás esetében havibéres díjazás esetén a munkavállalónak – a beosztás szerinti munkaidő mértékétől függetlenül – a havi alapbére jár; órabéres díjazás esetén – eltérő megállapodás hiányában – a munkáltató a munkavállaló munkabérét az adott hónapban irányadó általános munkarend szerinti munkanapok számának és a napi munkaidőnek az alapulvételével számolja el és fizeti ki [156.§ (1) bekezdés b) pont]. Ez tehát egy olyan, elméletileg a törvényi szabályok szerint fennálló lehetőség, ami már 2013. óta hatályban van, de eddig még nem merült fel olyan ügy, ahol a túlmunka díjának az éves munkaidőkeret lejártára való csúsztatása történt volna meg. Vagyis a jogszabály megadja azt a lehetőséget, hogy egyenlőtlen munkaidő-beosztás esetén is egyenlő munkabért kapjon a munkavállaló, hiszen így a munkaidőkeret lejártával az elvégzett munka és a kifizetett bér kiegyenlítődik. Egy hónapnál hosszabb munkaidőkeret használata esetében eddig is létező, bérszámfejtéssel megoldandó kérdés volt – és amíg lesz a munkabér-fizetési

gyakoriságnál hosszabb munkaidőkeret ez a kérdés mindig megmarad –, hogy ha a munkaviszony bármilyen okból a munkaidőkeret lejártá előtt szűnik meg, szükséges elszámolni az addig ténylegesen elvégzett munkát és kifizetett bért, és vagy a munkáltatónak kell még kifizetést teljesíteni, vagy a munkavállalónak kell visszafizetni a megkapott, de le nem dolgozott munkabért.

- Az új fogalomként megjelent „önként vállalt túlmunka” munkavállalónkénti egyéni letárgyalása felveti a munkavállaló tárgyalási pozíciójának romlását. A fogalom a törvényjavaslat vitája során módosító-javaslatként került be a szövegbe, az eredeti terv a munkáltató által elrendelhető túlmunka mennyiségét emelte fel 250-ről 400 órára.
- A munkajog története egyértelműen azt tanítja minden ország vonatkozásában, hogy a munkavállalói érdekképviseltek a munkavállalókra nézve kedvezőbb feltételeket tudtak elérni a munkaszerződés letárgyalása során a szerződés minden pontjában, mint mikor a munkavállalók egyénileg tárgyaltak. Ezért az a szabály, hogy az önként vállalt túlmunka tárgyában a munkavállalók egyénileg állapodnak meg a munkáltatóval, nem pedig a munkavállalói érdekképviselő tárgyal, a munkavállalók számára előre meghatározhatatlan mértékű rizikót jelent.
- A jelen módosítással nem érintett Mt. 156. § (3) bekezdés szerint a munkaidőkeret lejártát követően, ha a munkavállaló a szerződés szerint a munkaidőkeret egészére összesen járónál alacsonyabb összegű munkabérben részesült, a különbözetet számára a következő havi munkabérrel ki kell fizetni.
- A Törvényjavaslat általános indokolásának második bekezdésében az azt benyújtó képviselők leírják, hogy meglátásuk szerint a munka világában a jelenlegi Munka Törvénykönyve hatályba lépése óta a kollektív megállapodások szerepe korlátozott maradt, a törvényben rögzített kötelezettségeknek az egyes munkahelyekre való alakítása az adott munkaviszony szereplőinek érdekkörébe tartozik, ezért az ezekre vonatkozó szabályok meghatározását a jogviszony alanyainak megállapodására kell bízni. A munkavállaló érdekeit veszélyeztető rizikófaktor jelenik meg az új szabályban azáltal, hogy az önként vállalt túlmunka és azon belül a ténylegesen elvégzett túlmunka kifizetésére később kerül sor. Főszabály szerint havonta a munkaidőkeret tartalma alatt is a ténylegesen elvégzett munka alapján kell a bérszámfejtést végezni, azonban az egyes havi bérszámfejtések során esetlegesen bekövetkezett hibák korrigálására csak a keret lejártát követően kerül kötelezően sor, azonban a törvény lehetővé teszi ettől eltérő tartalmú megállapodás megkötését.

A fenti elemzésből látható, hogy a „Rabszolgatörvény” által hozott módosítások gazdasági szempontból – mind országos makro-, mind vállalati és egyéni munkavállalói mikro szinten – pozitív irányú előremutató szabályokat hoztak, azonban az a filozófia,

amely az öngondoskodás egyéni autonómia elvével való gyakorlásával a munkavállaló saját önálló döntésére bízva az önként vállalt túlmunkáról szóló megállapodás teljes kérdését, a munkavállalók érdekeit hatékonyan képviselő érdekképviseletek kihagyásával, potenciálisan rizikót jelent a munkavállalók érdekeire. Azt, hogy ténylegesen sérülnek-e a munkavállalók érdekei, vagy ez megmarad a hipotetikus rizikó szintjén, most, közvetlenül az új törvény parlamenti elfogadása után nem lehet megválaszolni.

A Központi Statisztikai Hivatal legfrissebb adatai szerint 2018. decemberben (adatok közzététele: 05/12/2018) Magyarországon 4,2% volt a munkanélküliség a 15-64 éves korcsoportban, amely korcsoport létszáma 6.546.490 fő volt, vagyis országosan 274.952 személy volt munkanélküli. Ezzel szemben az ugyanekkor gyűjtött adatok szerint 53.605 betöltetlen álláshely volt országosan [KSH]. Eltekintve a munkanélküli populáció területi és végzettségi megoszlásának elemzésétől, azt érdemes megjegyezni, hogy mind a kormányzat, mind a munkáltatói oldal már hosszabb idő óta egybehangzóan munkaerő-keresleti piacról beszél. Az adatokat európai összehasonlításban nézve azt látjuk, hogy a munkaképes korúak között az uniós 67,8% arányhoz közeli, 68,7% a magyar foglalkoztatottság.

Munkaügyi szakemberek szerint, míg korábban egy kieső munkavállaló helyére könnyen tudtak nagyobb mintából új munkavállalót választani, addig mára a cégek sokkal jobban ragaszkodnak a meglévő dolgozókhöz. Abból a munkáltatói hozzáállásból, hogy ragaszkodnak munkavállalóikhoz, és hogy az azonos, vagy hasonló tevékenységet folytató termelő- illetve szolgáltató vállalatok telephelyei jellemzően egymástól az átlagember számára elérhető távolságban vannak, érdemes egy talán újszerű gondolkísérletet megnézni. Régen, az 1990-es évekig az volt a minta, hogy a munkavállaló stabil legyen, ahol elkezdett pályakezdőként dolgozni, onnan menjen nyugdíjba. Mára ez gyökeresen megváltozott. Az ILO statisztikái szerint az EU tagállamokban az azonos vállalatnál eltöltött idő hossza 6,8 és 12,1 év között volt, Magyarországon pedig 8,8 év volt az átlag a 2014-es adatok szerint (Berg, 2015). Vagyis a dolgozók egyre mobilabbá válnak. Viszont a mobilitás nem csak úgy valósulhat meg, hogy a dolgozó otthagyja az egyik munkahelyet és átmegegy a másik munkahelyre, hanem – és ennek a gyakorlatnak Magyarországon több évtizedes hagyománya van – sok munkavállaló vállal ún. „másodállást”, vagyis egyszerre két munkáltatónak is végez munkát. Hogy ez „bilokáció” nélkül is megoldható legyen, a munkavállalónak mindkét munkahelyen beosztás szerinti munkarendben kell dolgoznia. Az Irányelv szerinti heti 48 óra öt napos munkahéttel számolva is matematikailag lehetővé teszi a két teljes állás párhuzamos ellátását összehangolt munkaidő beosztással és jó közlekedéssel.

A hatályos, mind az uniós, mind a magyar jogszabályok csak a munkáltatóra állapítanak meg egy munkavállalóra megállapítható maximális munkaidőt, azt sehol nem tiltja a jogszabály, hogy egy állampolgár-munkavállaló egyszerre két (vagy akár több) munkaviszonnyal rendelkezzen. A magyar adójog tudomásul véve ezt a gyakorlatot, külön szabályokat alkotott arra, hogy az állampolgár egyszerre csak egy munkaviszony

alapján igényelhesse a rá vonatkozó, neki járó szociális támogatásokat, de egy munkaviszony alapján mindenképpen igényelhesse.

Azokban a napjainkban egyre növekvő számú munkakörökben, ahol munkaerő-hiány van, a munkavállaló alkupoziója úgy is kihasználható, ha az első állásában önként vállalt túlmunka helyett – esetleg mellett – más munkáltatónál vállal állást úgy, hogy mind az új, mind a régi munkáltatóját ráveszi munkaidő-beosztása összehangolására.

Ez a munkavállalóra kedvező lehetőség nyilvánvalóan akkor áll fenn, ha az adott képzettségű munkavállalókból hiány van, és elérhető közelségben vannak a versenytárs, azonos végzettségű munkavállalót igénylő munkáltatók. Azokon a területeken, ahol munkaerő-túlkínálat van, a munkavállalók átképzése, vagy mobilitásának növelése, ismét egyéni helyzet mérlegelése alapján lehet a megoldás.

## **EREDMÉNYEK**

A törvényjavaslat indokolása azzal támasztja alá az önként vállalt túlmunka egyedi munkaszerződés és nem a kollektív munkavállalói érdekképviseltek által kötendő kollektív szerződés körébe utalását, hogy annak szerepe Magyarországon korlátozott. Ezt a tényt Magyarország rendszerváltás utáni politikatörténetével foglalkozó munkák alátámasztják, azzal kiegészítve, hogy számos szakszervezet vezetése különböző mélységben összefonódott különböző politikai pártokkal, és így sokszor pártpolitikai érdekeket képviselő tevékenységet folytattak, míg klasszikus munkásérdek-képviselési tevékenységet jóval kisebb számban végeztek. Volt több példa is ilyen megmozdulásokra, köztük sikeresekre is, de azt is fontos megjegyezni, hogy a sikeres megmozdulások közül többet eredetileg a szakszervezetektől független, az adott esetre alakult civil szervezetek indították, a szakszervezetek később csatlakoztak hozzájuk, és szervezetük révén sokat tettek a megmozdulás által kitűzött cél eléréséért.

Az új törvény munkaidőre vonatkozó az uniós szabályokat – a munkaidőkeret maximális hosszára vonatkozó kivétellel – betartva azok felső határát el nem érve emelte meg 60%-kal oly módon, hogy ezt a 60%-ot nem a munkáltató rendeli el utasításban, hanem az a munkavállalóval egyedileg között szerződésben vállalható. Az ezen kiegészítő szerződésben vállalt túlmunka 36 hónapos, hároméves munkaidőkeretben számolható el, amely kiegészítő szerződés csak naptári év végére (a munkaidőkeret alatti évek végére is) mondható fel.

A jogalkotó ezen kiegészítő szerződés megkötését a felek autonómiájára bízta, nem beemelve a munkavállalói érdekképviseltek által a munkáltatóval kötendő kollektív megállapodások szabályozási körébe.

Az az új szabály, amely a munkaidőkeretet a felek szerződéses döntése alapján három évre emeli, nincs összhangban az EU jog szabályaival, mely a munkaidőkeretet legfeljebb tizenkét hónapban engedi meghatározni. A törvény többi rendelkezése az uniós joggal teljes összhangban van.

## **KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK**

A „Rabszolgotörvényt” a köztársasági elnök jelen cikk befejezésekor, 20/12/2018 promulgálta a 2018. évi CXVI. törvénnyel, ami a „munkaidő-szervezéssel és a munkaerő-kölcsönzés minimális kölcsönzési díjával összefüggő egyes törvények módosításáról” címet viseli. A cikkben ennek ellenére nem a – T/3628/8 javaslattal szövegszerűen teljesen megegyező – új törvényre és annak paragrafus-számaira hivatkozom, hanem megtartottam az országgyűlési eljárás során kiforrott verziójú végső javaslat azonosító számait.

A törvény kihirdetése után felmerül a nem jogász hallgatóknak bevezető jogi tárgyban tanított alapvető szabálya a jogrendszernek, egy fikció, amely szerint a kihirdetett törvényeket minden jogalany ismeri. Ez a cikk az új szabály tartalmáról és az által lehetővé tett új lehetőségekről és rizikófaktorokról szól. Az, hogy a megismert új szabályt elfogadja a társadalom, vagy annak tartalmi módosítása érdekében kezd politikai mozgalmába, az sem nem a jog, sem nem a közgazdaság, hanem a futurológia tárgykörébe tartozik.

## **FELHASZNÁLT IRODALOM**

Berg, J. (2015): Labour Markets, Institutions and Inequality: Building Just Societies in the 21st Century. International Labour Organization. <https://doi.org/10.4337/9781784712105>

KSH: Statisztikai tükör. 5/12/2018.

T/3628

T/3628/6

T/3628/8

2012. évi I. törvény

2018. évi CXVI. törvény

**CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK GENERÁCIÓVÁLTÁSA, MINT  
KOMPLEX PROBLÉMA – OKTATÁSI SZEMPONTBÓL**

**CHANGE OF GENERATIONS IN HUNGARIAN FAMILY  
BUSINESSES AS A COMPLEX PROBLEM - FROM  
EDUCATIONAL POINT OF VIEW**

**KRANKOVITS Melinda - GYIMESI Áron - KONCZOSNÉ  
SZOMBATHELYI Márta**

**Kulcsszavak:** *családi vállalkozás, generációváltás, oktatás, digitalizáció*

**Keywords:** *digitalization, family business, succession, education*

**JEL kód:** *M1*

<https://doi.org/10.33565/MKSV.2020.01.06>

## ÖSSZEFOGLALÓ

*Közel egy évtizede jelentek meg a magyar szakirodalomban az első értekezések arról, hogy a hazai családi vállalkozások alapító-tulajdonosainak fel kell készülniük a generációváltásra. A hazai kekv-szektornak körülbelül 60%-át teszik ki a családi vállalkozások, és ezeknek hozzávetőlegesen 40%-ánál lenne esedékes a generációváltás, azaz vagy már megtörtént az átadás-átvétel családon belül, vagy a közeljövőben fog megtörténni (KÁSA et al., 2018). Ezzel szemben a legfrissebb kutatások szerint is csak az érintett vállalkozások egyharmada foglalkozik egyáltalán az utódlás kérdésével. Pedig az idő vészesen fogy. Az utódlás folyamatát meg kell kezdeni, hiszen az átmenet éveket vesz igénybe, miközben fel kell készíteni a vállalatot a digitalizáció globális kihívásaira is a hosszú távú túlélés érdekében.*

*De vajon elérhető-e az a tudás, ami lehetővé teszi a professzionális generációváltást? Támogatja-e, motiválja-e az alapítókat és az utódokat a folyamat során könnyen elérhető ismeretanyag, legjobb gyakorlat, elméleti háttér?*

*A kutatás célja – a családi vállalkozások definiálását és a generációváltás elméletének a bemutatását követően – összefoglalni azokat az informatikai rendszereket, menedzsment módszereket, oktatási programokat és internetes ismeretforrásokat, amelyek megléte, alkalmazása megkönnyíti a generációváltás folyamatát.*

*Alapvetően a szakirodalmi elemzés és a desk research kutatás az alapja a munkánknak.*

*A generációváltás oktatási területeit vizsgálva felderítjük a nemzetközi és a hazai, online és „coach” típusú vezetői tréningeket. Azt tapasztaljuk, hogy Magyarországon kis számban találunk módszertani szempontból igényes eszközöket, programokat, amelyek felkészíthetnék a generációváltásra a családi vállalatokat.*

## SUMMARY

*For nearly a decade, the first publications in Hungarian literature have appeared and highlighted that the founders of family businesses have to be prepared for the change of generation. Family businesses takes about 60% of the Hungarian SME sector, and approximately 40% of them is involved or will be involved in the generational change (the transfer or takeover has already taken in the family or will happen in the near future). In contrast, according to the latest researches, only one third of the family businesses are dealing with the issue of succession. The time is running dangerously. The process of succession must begin because the planned smooth transition takes years, while the company has to be prepared for the global challenges of digitalisation for long-term survival.*

*Is the knowledge available that enables professional generation change? Does easy access knowledge, best practice, theoretical background support, motivate the founders and the successors during the process?*

*The aim of the research – after defining family businesses and presenting the theory of generational change – is to summarize the IT systems, management methods, educational programs and Internet resources that exist and facilitate the process of generational change.*

*As our methods, basically, we applied literature analysis and desk research. Examining the educational areas of generational change, we explore international and domestic, online and “coach” leadership trainings. We find that in Hungary there is only a small number of methodically demanding tools and programs that could prepare family companies for the change of generations.*

## **BEVEZETÉS**

A generációváltás sohasem volt még aktuálisabb a magyar családi vállalkozások számára, mint manapság. A rendszerváltáskor alapított és azóta talpon maradó hazai vállalkozások alapító-ügyvezető tulajdonosai ezekben az években lépnek nyugdíjas korba (CSIZMADIA et al., 2016). A családi vállalkozások 40%-ánál nem halogatható tovább az utódlás kérdése (BUDAPEST LAB, 2017). Ezzel szemben a hazai családi vállalkozások kétharmada nem foglalkozik az utódlás gondolatával (BOGÁTH, 2016; NOSZKAY, 2017). Pedig az utódlás kérdése az egyik legnehezebb feladat, ami egy vállalat életében bekövetkezik (BRACCI – VAGNONI, 2011). Vajon mi az oka az elutasításnak? A következő fejezetekben három fő okot, problémagócot azonosítunk, ami választ adhat erre a kérdésre. Mindhárom a tudás és ismeret hiányára vezethető vissza, hiszen a legtöbb magyarországi családi vállalkozás az első generációváltását éli át, és meglehetősen kevés támpontot, külső segítséget kapnak ehhez a konfliktusokkal terhelt feladatcsokorhoz. Már a gondolati síkon elvesznek a Mit?, Kinek?, Hogyan? útvesztőjében.

## **SZAKIRODALOM FELDOLGOZÁS**

A családi vállalkozások utódlással, generációváltással kapcsolatos problémaköre számos olyan összefüggést érint, amelyek háttere nem érthető meg a családi vállalkozások jellemzőinek áttekintése nélkül, hiszen a családi vállalkozások más értékek mentén tevékenykednek, mint a gazdaság egyéb szereplői. És noha méretük, piacuk, működésük tekintetében jelentősen eltérhetnek egymástól, a generációváltás valamennyi vállalkozás esetében jelentős terhet ró a benne résztvevőkre. A következő fejezetekben a családi vállalkozások ismérveit, generációváltásának motivátorait, tényezőit, következményeit vesszük górcső alá, a nemzetközi példák mellett nagy hangsúlyt fektetve a hazai tapasztalatokra.

### **A családi vállalkozások ismérvei**

A családi vállalkozások az európai magánfoglalkoztatás fontos részét képezik (az összes munkahely átlagosan 40–50%-a). Az adósságfinanszírozással ellentétben újra befektetik a nyereséget, előnyben részesítik a saját tőkét. A felelősségteljes tulajdonosok a hosszú távú stratégia miatt az érdekelt felek érdekeit tartják szem előtt, ideértve a munkavállalókat, az ügyfeleket, a részvényeseket és a helyi közösségeket is. A vállalkozói kultúra természetes inkubátorai elősegítik az európai vállalkozók következő generációját. Létfonosságú, hogy az üzleti oktatás mellett elfogadott téma legyen a tulajdonosi oktatás. Az európai családi vállalkozások úgy vélik, hogy kulcsfontosságúak a tulajdonosi oktatás fejlesztése érdekében tett lépések, fontos, hogy az érdekelt felek jobban megértsék a vállalatok tulajdonosainak felelősségeit és lehetőségeit. (COM 2001, 2001)

A családi vállalkozások pontos meghatározására nincs általános érvényűen elfogadott definíció. A különböző meghatározások központi eleme a családi befolyás érvényesülése a tulajdonosi szintű döntéshozatalban. Az Európai Bizottság 2009-ben fogalmazta meg a családi vállalkozások kategorizálására vonatkozó ajánlását, amely a családi befolyás

mellett a család legalább egy tagjának az operatív menedzsmentben való részvételt is feltételül szabja (VÁGÁNY et al., 2016).

A Kontinens nyugati felén a családi vállalkozások ugyan országonként eltérő mértékben veszik ki a részüket a gazdasági tevékenységből, de minden országban meghatározó a gazdasági teljesítményük: a vállalkozások 70-80%-a családi vállalkozás, a foglalkoztatás 40-50%-ért felelősek és a GDP-hez való hozzájárulásuk 30-70% (CSÁKNÉ FILEP et al., 2018).

A családi vállalkozások esetében a családi és az üzleti célokat egyidejűleg, párhuzamosan kell kezelni, hiszen azok nem válnak el egymástól, viszont komplex módon hatnak egymásra. „Az általánosságban vett vállalkozás (entrepreneurship) és a többgenerációs családi vállalkozás (family business) jelentősen különböznek egymástól. Ez utóbbi számára a vállalkozás nem csupán arról szól, hogy egy egyén felépít egy üzletet, amit aztán elad, hanem olyan családi kollektív felelősségvállalás, ahol a tagok hosszú távon gondolkodnak, állandó innovációval a fenntarthatóságra törekszenek, hogy a vállalkozást a következő generáció is tovább tudja vinni. A családi vállalkozást így az innováció és a tradíció kombinációjának tekinthetjük” (KONCZOSNÉ et al., 2018, 78).

A hétköznapiakban kritikus dimenzióknak mutatkozik a családtagok egymás közötti viszonyrendszere, valamint a család és az alkalmazottak közötti relációk sora. Ezek kezelésének a leghatékonyabb eszköze a stakeholderok közötti nyílt kommunikáció (KANSIKAS – KUHMENEN, 2008). Ugyancsak központi jellemző a tulajdonosi jogok kezelése (megtartása, átadása) és az azokból következő hatalmi eszközök direkt és szimbolikus hatása (CSIZMADIA et al., 2016). Heidrich és társai vizsgálták a paternalista vezetői stílus és az utódok emberi tőkéje összefüggését (HEIDRICH et al., 2018). A Konczosné és Kézai által vizsgált családi vállalatok esetében „a családi cégek jelenlegi sikeres működése azon múlt, hogy a családtagok össze tudták hangolni egymással a személyes érdekeiket, illetve alá tudták rendelni azokat a családi vállalkozás érdekének” (KONCZOSNÉ – KÉZAI 2018: 73). Németh és Németh (2018) vizsgálták a professzionalizáció jelentőségét, annak növekedésre, nemzetköziesedésre, innovációs teljesítményre gyakorolt hatását (NÉMETH – NÉMETH, 2018).

### **Felkészülnek az utódok**

A családi vállalkozások száma Magyarországon 28.276 és 34.502 közé tehető (KÁSA et al., 2017). A hazai kkv-szektornak körülbelül 60%-át teszik ki és ezeknek hozzávetőlegesen a 40%-a generációváltó, azaz vagy már megtörtént egy átadás-átvétel családon belül, vagy a közeljövőben, tíz éven belül fog megtörténni. Ezek a vállalkozások a családi vállalkozások közül a magasabb árbevételűek, több embert foglalkoztató vállalkozások, viszonylag nagy múlttal rendelkeznek. A generációváltó családi vállalkozások legnagyobb arányban a központi régió kivül találhatóak, főként tradicionális iparágakban működnek, nagyobb arányban szolgáltatási területen. A magyarországi családi vállalkozások működése, szellemisége nem különbözik a más tulajdoni háttérű vállalkozásokétól, szemben a hagyományos értékeket és a hosszútávú

fennmaradás szempontjait statisztikai módszerekkel kimutathatóan előtérbe helyező nyugat-európai családi vállalatokkal (BUDAPEST LAB, 2017).

A generációváltó családi vállalkozásokban (ahol esedékes az utódlás 10 éven belül, vagy már az elmúlt 5 évben megtörtént) a vezetést leginkább a családon belül adják át részben (26%) vagy teljes mértékben (55%). 12,8%-uk tervezi csak, hogy külső vezetőnek adja át a vezetés részben vagy egészében. Azonban teljes kifelé történő átadást követően sem biztos, hogy a vállalkozás elveszíti családi jellegét, ugyanis a tulajdon attól megmaradhat (KÁSA et al., 2018, 29).

Kása és társai által készített felmérésben a generációváltó családi vállalkozások egy részét úgy definiálták, mint 20 fő alatti és 300 millió Ft bevétel alatti vállalkozások. Ezek a vállalkozások a többi generációváltóhoz képest nagyobb arányban vannak jelen a központi régióban és a Dél-Alföldön, kisebb arányban vannak viszont az Észak-Alföldön és a Közép-Dunántúlon. Nagyobb arányban vannak jelen a tudásintenzív iparágakban, építőiparban, míg jelentősen kisebb az arányuk a kereskedelem, feldolgozóiparban, mezőgazdaságban, és általában az iparban a szolgáltatásokhoz képest. Ezeket a vállalkozásokat leginkább 1990-1999 között alapították (KÁSA et al., 2018, 32). A magyar családi vállalkozások 89%-a mikro- vagy kisvállalkozás. A tevékenységüket munkaintenzív szektorokban végzik: közel kétharmaduk a mezőgazdaságban, a vendéglátásban és a kereskedelemben érdekelt (TOBAK et al., 2018), az átlagos foglalkoztatotti létszám adatuk 12-13 fő (BUDAPEST LAB, 2017). Ezek alapján, a magyar családi vállalkozások menedzsment profilja mikrovállalatokra jellemző módon, a centrális erőtéren alapszik, egy karakteres vezetővel, szignifikáns mértékű informális kapcsolattal, kevés explicit tudás elemmel és nem formalizált folyamatokkal (BRACCI – VAGNONI, 2011). A generációváltás, az utódlás tekintetében ez a – méretgazdaságosság és hatékonyság szempontjából egyebekben megkérdőjelezhetetlen – menedzsment modell rengeteg deficitet rejt magában. Hogyan lehet helyettesíteni egy helyettesíthetetlen vezetőt, főleg, ha a vállalat teljesítménye a hiányában értelmezhetetlen? Az utódlás akkor kezelhető a legkönnyebben, ha a vállalat gyakorlatilag eladásra érett, átadható állapotban van. Megfelelő a tőkehelyzete, működnek a vezetői szintek, biztonsággal üzemelnek a folyamatok, elérhetőek az információk, delegáltak a kapcsolatok. A magyar kisvállalatok esetében ezek a feltételek jellemzően nem adóttak: 30%-uk egyáltalán nem hajtott végre innovációt az elmúlt két évtizedben, amely mentén üzleti vagy szervezeti tekintetben fejlődhetett vagy megerősödhetett volna (BUDAPEST LAB, 2017).

A generációváltás kérdésével mégis valamennyiüknek szembe kell nézniük. Igaz, Bálint 2006-os kutatása alapján az utódlás nem az egyetlen alternatíva a kiöregedő alapító-tulajdonos számára. Azt tapasztaljuk, hogy 7 milliárd forint árbevétel felett inkább az eladást választják a tulajdonosok, továbbá minél fiatalabb a tulajdonos, illetve minél nagyobb a verseny az adott piacon, annál nagyobb a valószínűsége az eladásnak az utódlással szemben (GUBÁNYI et al., 2014).

### **Hosszú folyamat, sokismeretlenes feladvány**

A nemzetközi szakirodalom alapján a kisvállalatok mindössze 30%-a éli túl az első generációváltást, és mindössze 15%-uk a másodikat (BRACCI – VAGNONI, 2011). Vagyis a vállalat fenntarthatóságának az egyik legfontosabb feltétele a generációváltásra való felkészültség és annak gyakorlata (UNGERER – MIENIE, 2018). A generációváltás komplex mivoltát mi sem érzékelteti jobban, mint az a nagy számosságú súlyozási kísérlet, amely a generációváltás keretrendszerének megértésére, meghatározására született. A generációváltás problémaköre jellegében sokdimenziós. A résztvevők, azok viszonyai, kölcsönös függőségei és folyamatot befolyásoló pszichológiai tényezők teszik a generációváltást problematikusá (ZINIEL – WOITHOFER, 2017). Abban viszont konszenzus látszik a szakirodalom alapján, hogy a generációváltásra való felkészülés legfontosabb feltétele az idő (BRACCI – VAGNONI, 2011). Hosszú időt vesz igénybe, míg az átadó (alapító-tulajdonos-ügyvezető) és az utód felkészül az átadásra és mindketten megbirkóznak az utódlás pszichológiai vetületeivel, felmerülő döntési helyzeteivel és tanulási feladványaival (CSIZMADIA et al., 2016).

Az utódlás, mint elméleti folyamat, három fázisra bontható: jogutód kiválasztása, jogutód kinevelése, a hatalom átadása (NÁBRÁDI et al., 2016). Csak a nagyon tudatos családok készítették fel a következő generáció tagjait már a gyerekkoruktól fogva a vállalkozás átvételére. Az utódlás stratégiai, hosszú távú modellje alapján, a folyamat már az utódok gyakornoki alkalmazásától kezdve a vezetői szintek kipróbálásán keresztül a vezetés, majd a tulajdon átadásáig tart, átölelve akár 15-20 évet (CSIZMADIA et al., 2016; NÁBRÁDI et al., 2016). Gyakoribb az utódlás taktikai levezénylése kettő - négy év alatt. A kiválasztott utód ebben a modellben is egyre több felelősséget kap, és végigmegy a Segítő – Menedzser - Vezető úton, miközben folyamatos visszajelzésekkel segíti őt a kivonuló és az egyedüli irányítóból egyre inkább elnöki, majd tanácsadói szerepbe húzódnó, átadó (Uralkodó – Átruházó - Tanácsadó) alapító-tulajdonos (MICHAUD et al., 2017; BOGÁTH, 2016).

A sikeres generációváltás legfontosabb előfeltétele a generációváltásra vonatkozó stratégia, ami mentén irányítható a folyamat (CSIZMADIA et al., 2016), valamint a stakeholderek elköteleződése (KANSIKAS – KUHMENEN, 2008). Nagyban megkönnyíti a folyamatot, ha a vállalat vezetése tiszta, átlátható, formális szabályok szerint végzi a tevékenységét, élesen elválasztva a családi tanács, a cégvezető és az igazgatóság szerepköréit, nem beszélve a családi chartának a vonatkozó rendelkezéseiről és azok betartásáról (MAGGIONI, 2016).

A családi vállalkozások sok esetben az utódlás kapcsán szembesülnek a vezetés és a tulajdonosi érdek, a kockázat, a garancia, a vagyonmegosztás vagy a stratégia kérdéseivel. Amíg az alapító egy személyben viselte a terheket, gyakran fel sem merült a családi alkotmány intézménye, a családi tanács, a bizalmi vagyonkezelés alkalmazása, a tulajdon átadása, a feladatmegosztás, a jövőképek ütköztetése. Ezen intézmények kialakítása érett gondolkozást és bevonódást követel meg valamennyi résztvevőtől, hiszen olyan témákban kell közös álláspontot kialakítani, amelyek gyakran érintenek érzékeny emberi

vagy bonyolult jogi, gazdasági problémákat. A generációváltás – formális, vagy kevésbé formális módon – olyan menedzsment technikák alkalmazását kényszeríti ki a családi vállalkozás tulajdonosaiból, amikre korábban nem volt szükségük és amelyeket illetően kevés tudással bírnak.

A leköszönő tulajdonos nézőpontjából az érzelmi elengedés mutatkozik a legnehezebb feladványnak (WIESZT – DRÓTOS, 2018). Gyakori gátló tényező a bizonytalanság, amely leginkább az utód kiválasztásában, a jövőképből, az átadás időzítésében, egyáltalán az átadás, mint gondolat helyességében (CSÁKNÉ FILEP – SZIRMAI, 2006) jelentkezik, valamint a hatalom elvesztésétől való félelem (GUBÁNYI et al., 2014). Az alapító számára a legnehezebb és egyben a legfontosabb lépés a tulajdonosi jogok - vagyis a legnagyobb hatalmi tényező átadása. Ezzel a lépéssel válik teljessé az utód számára vállalati erőforrások feletti befolyás (KANSIKAS – KUHMENEN, 2008).

Az utód esetében az alkalmasság megannyi kritériumának való megfelelés jelent stresszhelyzetet. Ahhoz, hogy az utódlás megtörténhessen, az utódnak egyrészt képesnek kell lennie a vállalat átvételére. Egy kanadai tanulmány szerint a legfontosabb szempontok a vezetési képesség, az elkötelezettség, majd a képzettség és a vállalat ismerete (CHRISMAN et al., 1998). Az utód legfontosabb személyiségjegyeit egy lengyel kutatásból hivatkozzuk: szorgalom, gyakorlati tapasztalat, etikusság, bátorság, kreativitás, pontosság, vállalkozó szellem, elkötelezettség, szervezetfejlesztési készség. Az utód legfontosabb készségeként az érzelmi intelligencia kristályosodik. Az alkalmassági, sikerességi tényezők közül gyakran visszaköszön a jó kommunikáció, a nyitottság és a stratégiaalkotás képessége (WIECEK-JANKA, 2016).

A családi vállalkozások utódlása során a leggyakrabban a család valamelyik tagja veszi át a stafétát. Az alapító tulajdonos gyerekének van a legnagyobb esélye erre (BRACCI – VAGNONI, 2011). A magyarországi felmérés alapján az esetek 50%, (BUDAPEST LAB, 2017) más tanulmány szerint 71%-ában (WIESZT – DRÓTOS, 2018) az alapító leszármazottja folytatja a vállalkozást. Ezt indokolja a családi vállalkozások külsősök iránti bizalmatlansága, befele fordulása, valamint a Tagiuri és Davis három körös modelljében ismertetett, a tulajdon, a vállalat, a család bonyolult összefüggéseinek a rendszere. A modell összefoglalja a konfliktusokat, ahol a család, mint alrendszer befolyással van a másik két alrendszerre (CSÁKNÉ FILEP et al., 2018).

A legfontosabb és legnehezebb kihívásnak mégis a tudás- és az ismeret átadása tűnik. Az alapító tulajdonos - a KKV-k esetében kimondottan jellemző módon – olyan vállalati kultúrát erősít, amely megnehezíti ezt. Erősíti ezt az az adat is, miszerint jellemzően háromszor annyi időt tölt egy családi vállalkozás vezetője vezetőként a cég élén, mint más menedzser egy más tulajdonosi hátterű vállalatnál (BRACCI – VAGNONI, 2011). A magyarországi családi vállalatok esetében ez közel 30 évet jelent. A tudásátadás azért kimondottan fontos, mert a vállalat versenyképességét az explicit tudás mértéke és kezelése határozza meg, beleértve a know-how-t, a kapcsolatrendszert, a belső viszonyok ismeretét, a technológiát, a piaci ismereteket. A tudásátadás a kisvállalatok esetében azért ütközik nehézségekbe, mert nincs meg a tudásmegosztás kultúrája és feltételrendszere:

hiányos a menedzsment kultúra, nincs megfelelő információs rendszer, elégtelen mértékű a bevonás és a bevonás feltételeként a bizalom. Az információ egyetlen helyen gyűlik össze, a tulajdonos-ügyvezetőnél (BRACCI-VAGNONI, 2011). A családi vállalatok esetében az információ-megosztás még nagyobb nehézségekbe ütközik, mert a családi vállalkozásokra legjellemzőbb információ-megosztási technika a szocializáció, ami nemcsak a vállalati keretek között, hanem a család mindennapi élete során is zajlik (LAZÁNYI, 2015). Ebből ugyanakkor nem következik, hogy az utód a vállalkozással kapcsolatos minden releváns tudást rendszerezetten át tud venni.

### **A siker feltétele az innováció és a tudás**

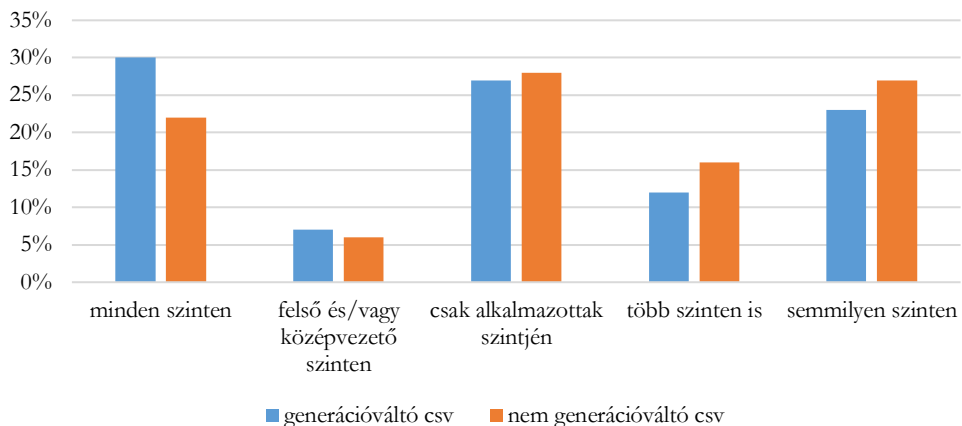
Az utódlás sikerességét azon mérhetjük le, hogy mennyire lesz sikeres a vállalat a generációváltást követően (ZINIEL – WOITHOFER, 2017). Az utódlás ugyanis – főleg, ha a vállalat életciklusának a változásával összhangban történik – sok esetben innovációval, megújulással jár együtt. A Samsung, a Porsche, az 1300 éves Housi szálloda és fürdő, vagy S&P500 vállalatainak, mintegy harmada (NÁBRÁDI ET AL., 2016) nem lehetett volna sikeres a ciklikus megújulás nélkül, évtizedeken, emberöltőkön keresztül. Az előző generáció tudása, ismerete, legjobb gyakorlata a folytonosság ígérését hordozza, konzervatív értékek gyanánt. Ehhez kell társulnia a megújulásnak és az innovációnak (FARKAS, 2015) már az új generáció munkája eredményeként.

A sikeres generációváltás mindezek alapján a család közös célja, közös érdeke. Ráadásul az elméleti megközelítés alapján mindössze három folyamatot kell helyes pályán tartani a siker eléréséhez: a tulajdon átadásának folyamatát (Mit?), az átadás formális kereteinek a felépítését (Hogyan?), illetve az utód bevonásának az ütemezett mivoltát (Kinek?) (CSIZMADIA et al. 2016). Valójában ez a három folyamat szakértők bevonása, tanácsadói segítség igénybevétele, tudás megszerzése nélkül, az egyedi élethelyzetekben, gyakran feldolgozhatatlan bonyolultságúvá válik.

Egyetértünk Noszkayval, hogy „az átörökítési hiányosságok többsége mögött a vonatkozó nem tudás, az ún. átörökítési kultúra teljes hiánya és a megfelelően elsajátítható modell és módszer az ok” (NOSZKAY, 2017: 70).

A családi vállalatok mentorálási igények tekintetében a generációváltó családi vállalkozók számára fontosak a jogi, a pénzügyi és a számviteli ismeretek, többek szerint hiányoznak az alapvető közgazdaságtani és menedzsment ismeretek, fejlődniük kellene kommunikációban és pénzügyi ismeretekben is (KÁSA et al., 2018).

Kása és társai kutatása rávilágít arra a különbségre, hogy a minden szinten képzést nyújtó családi vállalkozások körében nagyobb arányban vannak generációváltó vállalkozások, mint nem generációváltók. A semmilyen szinten nem képző családi vállalkozások körében nagyobb arányban vannak a nem generációváltók. Ez valójában utalhat a generációváltó családi vállalkozások magasabb mentorálási igényeire (1. ábra).



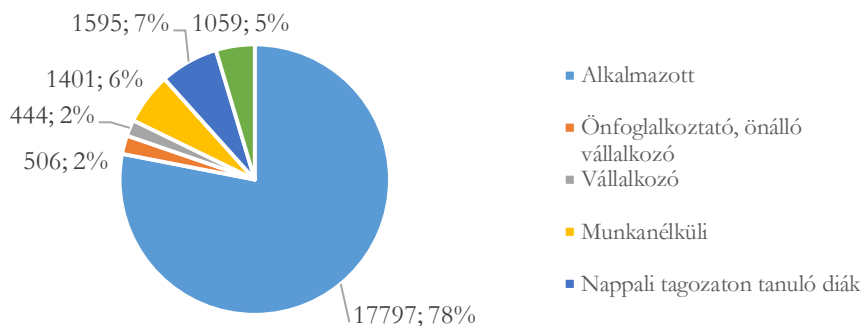
**1. ábra. Képzések a családi vállalkozásoknál**

*Forrás: KÁSA et al., 2018, 39.*

A jelenleg a magyar felsőoktatásban tanuló fiatalok döntő többsége (86,1%) alkalmazottként szeretne elhelyezkedni a végzést követően. Öt év elteltével az alkalmazotti státusz vonzereje lecsökken a vállalkozói elképzelések javára, a vállalkozást tervező hallgatók aránya 36,4 százalékra nő. Ez még mindig eléggé alacsony érték, tekintettel arra, hogy a generációváltó vállalkozásoknak leginkább a végzést követően azonnal szüksége van az utódra, nem pedig majd öt év múlva.

A végzettek fő foglalkoztatási státuszának vizsgálata azt is mutatja, hogy a döntő többség (kb. 78%) a megkereséskor alkalmazottként dolgozott. Az önfoglalkoztatók, vállalkozók aránya alig 2 százalékos (2. ábra) (VEROSZTA, 2013).

Bár a családi vállalkozások vezetői jellemzően nagy hangsúlyt fektetnek az utódok üzleti képzésére, ez sok esetben inkább odavezet, hogy a családi cég átvétele nem lesz vonzó karrierút a sokszor külföldi tanulmányokkal és tapasztalatokkal felvértezett fiatalok számára.



**2. ábra. A végzettek aktuális munkaerő-piaci státusza (esetszám, százalék, N=23 042)**

*Forrás: VEROSZTA, 2013, 66.*

## KUTATÁSMÓDSZERTAN

A kutatásunk fókuszában a generációváltás tárgyában elérhető nemzetközi és hazai online képzési platformok, kurzusok állnak. Arra keressük a választ, hogy milyen segítséget kaphat egy vállalkozás a generációváltási projektjének végrehajtásában. A kutatásból kizárjuk a tanácsadók, coach-ok, ügyvédek körét. Figyelmünket az oktatási intézményekre, azon belül elsősorban az online kurzusok felé fordítjuk. Hipotézisünk az volt, hogy nagy számosságú, nagy létszámú és könnyen elérhető tanfolyamok sorát találjuk majd a generációváltás tematikájával.

Oktatási szempontból több platformon is érdemes megvizsgálni, hova fordulhat egy családi vállalkozás, ha segítséget szeretne kérni a generációváltás okán, hogyan tudja a hírnevét legjobban megőrizni, az értékeit „átmenteni” a jövőbe.

Az első vizsgálódás a nemzetközi piacon megtalálható online kurzusokat deríti fel, valamint a nemzetközi „coach” típusú vezetői tréningeket. A második a hazai piacon megtalálható még újdonságnak számító szintén face2face tréningeket mutatja be.

A kutatás során internetes kereséseket végeztünk. A nemzetközi vonatkozásokhoz a „*family business education*” kulcsszavakat használtuk és az angol nyelvű oldalakat preferáltuk a keresés során az elmúlt egy évből. A magyar vonatkozásban a „*családi vállalkozás oktatás*” kulcsszavakat használtuk, illetve szűkítettük a keresést a magyar nyelvű oldalakra az elmúlt egy évből. A nagy nemzetközi oktatási portálok releváns tananyagai mellett nemzetközi és hazai üzleti iskolák kínálatát elemezzük.

## EREDMÉNYEK

A kutatásunk eredményei visszaigazolták a családi vállalkozások generációváltását illető, annak komplex, nehezen standardizálható jellegére vonatkozó, a szakirodalom áttekintésével megerősödő premisszáinkat. A családi vállalkozások generációváltása kapcsán ugyanis kisszámú, kics csoportos, coaching, illetve face2face jellegű képzési programokat találtunk, nem pedig általános, tömeges ismeretszerzésre épülő programokat. Mindezeket a következő fejezetekben mutatjuk be.

### *Ingyenes online kurzusok - MOOC*

A nemzetközi gyakorlatban az e-learning definíciója kifejezetten az elektronikus (web alapú oktatási anyagok, videók, hanganyagok megosztása) kommunikációra építő képzésekre vonatkozik, de nem tesz különbséget az iskolai rendszerű vagy nem iskolai képzések közt. Hazánkban is előfordul az e-learning képzés például a jogosítvány megszerzésére irányuló tanfolyam formájában. Az iskolai rendszerű távoktatásos képzéseket a „distance learning” fogalommal írhatjuk le. Itt is az elektronikus kommunikáció kerül előtérbe, kerül a hagyományos oktatási formákat. A legtöbbet használt kifejezés a „blended learning”, ami az e-learning módszer és a hagyományos oktatási formák („classroom learning”, „face-to-face learning”) keveréke (Krankovits - Szörényiné, 2018).

Az egész életen át tartó tanulás (lifelong learning) uniós definíciója (COM 2001, 25) szerint ide tartozik minden olyan, az ember teljes élete során végzett tanulási tevékenység, amelynek célja a tudás, a készségek és a kompetenciák egyéni, társadalmi, polgári vagy munkavállalási perspektívából történő fejlesztése.

Az e-learning újabb evolúciós fejlődésének tekinthető a nyitott online kurzusok megjelenése, amely George Siemens és Stephen Downes nevéhez köthető. (Downes, 2010)

Mi a MOOC?

- Massive: Tanulók száma több, mint 100.000 fő lehet
- Open: Tanulható bármely kurzus, bárhol, bármikor
- Online: Valódi online tanulás, szemben a face2face vagy blended learning technológiával
- Course: Tanulási témakörök egy tudományos témában

A MOOC nagy tömegek számára kialakított, nyílt, online kurzus. A távoktatás új generációs formája egy nyitott (bárki számára hozzáférhető) oktatási rendszer, melynek keretében a résztvevők korlátlanul és ingyenesen férhetnek hozzá az online kurzusokhoz. A MOOC integrálja a szabadon elérhető internetes forrásokat, a kutató által vezetett tanulás előnyeit, illetve a közösségi hálózatokhoz való kapcsolódás lehetőségét.

Az LMS rendszerek (Learning Management System), melyek korábban bőven kiszolgálták az elektronikus tanulás minden funkcióját (regisztráció, letölthető és online tananyagok, kommunikáció az oktatóval, statisztikák), most már csak az adminisztrációs feladatokat veszik át a MOOC rendszerekből.

Míg az LMS nagymértékben centralizált, ehhez képest a MOOC decentralizált, a tanulói tevékenységek jelentős része az LMS-en kívül történik, a személyes blogok, közösségi oldalak, videó megosztók és virtuális világok csomópontjaiban. Az instruktork biztosít egy alap tananyagot, de jellemzően a résztvevők állítják össze a tartalmakat, az instruktork mindössze fűrkészi a további tevékenységet és reflektál a tanulókkal együtt. Jellemző a napi hírlevél, amelyben a tevékenység során feldolgozott linkek és a magyarázatok kerülnek kiküldésre. Az aktív részvétel rendkívül fontos, valamint az egyénileg kialakított tanulási és kapcsolati hálózat. Az élethosszig tanulás egyik lehetséges eszköze, mindazonáltal a cél itt a használható tudás megszerzése, és nem a kreditek gyűjtése. (LEVIN, L. (n.a.))

### ***Mi található „family business” témakörben a MOOC platformokon?***

Jellemzően Family Business témakörben szerveződő online kurzusok száma jelentős, itt a témakörökben megtalálható többek között a nemzeti jellemzők hatása, a konfliktuskezelés, kreativitás, kommunikációs technikák, alapítási stratégiák, emberek kezelése és a növekedés. Megjelentek a vizsgálódás szempontjából releváns témakörök:

- az átadás szabályai,

- az utód és a nem családi alkalmazottak szerepe (The roles of the incumbent, successor, and non-family employees),
- a család kezelése az üzlet irányítása alatt (Managing the family while managing the business) a sikeres túlélés (Surviving succession) (mooc-list.com)

Hazánkban az egyik élen járó kezdeményezés a MOOC kurzusokat illetően az Óbudai Egyetem égisze alatt működő Kárpát-medencei Online Oktatási Centrum adatbázisa, ahol szintén találunk a „gazdaság” kategória alatt meghirdetett kurzusokat. Itt főként menedzsment és azon belül a humán erőforrás menedzsment kerül előtérbe, mint a legtöbb érdeklődést kiváltó kurzusok. (K-MOOC, 2019).

### ***Egyéb online szervezett kurzusok az interneten***

A Family Capital 2015-ben megjelentetett egy listát a legjobb 25 iskoláról, amely szolgáltatást nyújt a családi vállalkozások részére – és vele együtt a sztár professzoraik névsorát. Ha ebből az illusztris listából indulunk ki, számos kiemelkedő szervezetet találunk, amelyek ma is aktívan szerveznek tanfolyamokat, kurzusokat családi vállalkozás témakörben. A teljesség igénye nélkül néhány igazán nagy intézmény:

*Harvard Business School/Harvard University*

Valószínűleg a világ legismertebb üzleti iskolája kiváló hírnévnek örvend a családi vállalkozások tanulmányozásával és kutatásával kapcsolatban is. A családi üzleti kurzusok közül a legnépszerűbb a következő generációs tagokkal együttműködő családi vállalkozások kérdése szerte a világon. Vezető professzor: John Davis (HBS, 2019).

*IE Business School*

A madridi székhelyű üzleti iskola szoros kapcsolatban áll a spanyol üzleti közösséggel, és éves tanulmányt készít a családi vállalkozásokról, amely nagy tiszteletnek örvend. Vezető professzor: Cristina Cruz Serrano (IE, 2019).

*INSEAD*

A világ egyik legjobb üzleti iskolája, az INSEAD egy lenyűgöző családi vállalkozás programmal is rendelkezik. A Wendel Nemzetközi Családi Vállalkozási Központja nagy tiszteletnek örvend, és célja az oktatási funkción túlmenően a családi vállalkozásoknak a globális gazdaságokban betöltött szerepének előmozdítása. Vezető professzorok: Morten Bennesen, André és Rosalie Hoffmann (INSEAD, 2019).

*London Business School*

Az Egyesült Királyság legmagasabb rangú üzleti iskolája – a Financial Times szerint – kapcsolódik a pénzügyi szolgáltatási szektorhoz, tekintettel annak a londoni gazdaságban fennálló meghatározó jellegére. Az elmúlt években azonban az LBS közös erőfeszítéseket tett a családi vállalkozások tulajdonosainak fiainak és leányainak vonzására. Vezető professzor: Nigel Nicholson (LBS, 2019).

Az előzőekben bemutatott intézmények kínálatában az *1. táblázatban* foglaltuk össze az online szervezett kurzusokat. Jellemző, hogy a kínált kurzusok a MOOC-tól eltérően

visszahozzák a face2face, coach típusú tréningeket, valamint jelentős különbség, hogy ezek kizárólag fizetős szolgáltatást kínálnak (ígencsak borsos áron).

**1. táblázat. Online szervezett kurzusok, családi vállalkozás témában**

Program neve	Szervezet	Ár	Csoport	Jelleg	Helyszín	Időpont
Future Enterprise: Sustaining Multigenerational Success	Family MIT Sloan	40000 USD	4+ fő	coach	Cambridge Egyesült Királyság	2019. május 5-10.
La Familiar 4.0	Empresa IE Business School	4500 EUR		face2face	Spanyol-ország, Madrid	2019. május 20-24.
Addressing firms' unique challenges	family unique INSEAD	15000 EUR		face2face	Francia-ország, Fontainebleau	2019. október
Families Business	in Harvard Business School	47500 USD	4+ fő	coach	Boston, Massachusetts, Egyesült Államok	2019. október 13-18.
Strategic Investment Management	London Business School	7500 GBP		coach	London, Egyesült Királyság	2019. október 7-11.

*Forrás: saját szerkesztés, MIT, IE, INSEAD, HBS, LBS, 2019*

A tréningeken a problémák általános megközelítését tűzik ki célul, úgy mint:

- Hogyan fogalmazzuk meg családod küldetését és alapvető értékeit?
- Hogyan lehet kezelni a vezetés, a tulajdon, a kormányzás és a vagyoneremtés generációs átmenetét?
- Hogyan dönthetünk a családi vállalkozásba és a családi irodába történő befektetések portfóliójáról?
- Hogyan lehet dönteni a családi társaság és más befektetések tulajdonosi és tőkepiaci lehetőségei közül?
- Hogyan kell irányítani a családot, a tulajdonosi csoportot, a családi társaságot és a családi vállalkozás más szervezeteit?
- Hogyan lehet megtartani a családi vállalkozást a hosszú távú siker útján?

### **Hazai oktatási vonatkozások**

A magyarországi nagyvállalatok közül elsőként a Kürt Akadémia foglalkozott a generációváltást követő folyamatok oktatásával.

„Szakértőink teremtették meg a hazai family business közösségeket, jól ismerik a hazai és külföldi utódlási történetek nagy részét, sőt ezek támogatásában is van tapasztalatuk. Legyen szó alapítók és utódok alternatíváiról, tulajdonosi vagy menedzsment irányokról, egy speciális szakterületen való tanácsadásról, a legfelkészültebb szakemberekkel állunk a feladathoz.” (Kürt Akadémia, 2019).

Itt is kizárólag coach típusú tréning megoldásokat találunk, a honlapon lévő információk alapján célzottan

- a magyar családi vállalkozások alapítóinak és a vállalkozásban dolgozó családtagoknak;
- vezetőknél, akiknek a családi vállalkozásai épp családi vállalatokká válnak;
- az utódlás közelében lévő vállalkozó családoknak.

Honlapjukon elérhető egy tájékoztató kiadvány, amelyben fontos összefüggésekre keresik a választ, mindezt úgy, hogy tanfolyamaik segítségével a cégvezetők, szakemberek együtt tudják az adott probléma megoldását megtalálni. A sikeresség záloga – a tematika szerint – több összetevő együttállása esetén a következő elemekre vezethető vissza: generációk közötti megfelelő kommunikáció, jó irányítási struktúra és folyamat kialakítása, a vállalat családi irányításának megtartása, utód felkészítése és fejlesztése, a családtagok pénzügyi ismeretének megalapozása (KÜRT AKADÉMIA, 2019).

A tanfolyam tehát a maximális céges titoktartás támogatásával zajlik, hazai környezetben, felkészült coachok segítenek a lényegre rávilágítani. Természetesen ennek az ára is elérhető a kiadványban, ami a nemzetközi áráktól ugyan elmarad, de hazai viszonylatban nem mondható kevésnek.

**2. táblázat. Vezetés és szervezés MSc szakot indító magyarországi felsőoktatási intézmények listája, N=11, 2019. szeptemberi képzések**

Munkarend	Finanszírozási forma	Képzés nyújtó intézmény neve	Képzés helye
E	K	Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Kar	Budapest
L	A/K	Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar	Debrecen
L	A/K	Eszterházy Károly Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar	Gyöngyös
L	A/K	Eötvös Loránd Tudományegyetem Gazdálkodástudományi Intézet	Budapest
L	A/K	Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar	Miskolc
L	A/K	Budapesti Metropolitan Egyetem Üzleti, Kommunikációs és Turisztikai Kar	Budapest
L	A/K	Pannon Egyetem Gazdaságtudományi Kar	Veszprém
L	A/K	Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar	Pécs
L	A/K	Soproni Egyetem Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar	Sopron

L	A/K	Széchenyi István Egyetem Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar	Győr
L	A/K	Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar	Budapest
L	A/K	Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar	Gödöllő

*Forrás: FELVI, 2019 alapján saját szerkesztés*

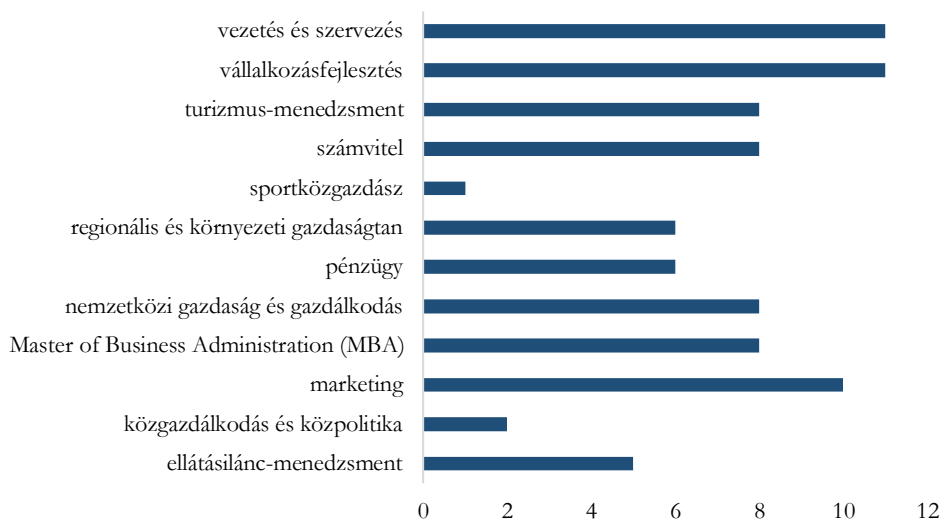
A teljesség igénye nélkül vizsgáljuk meg a felsőoktatási szektorban is az utódok számára elérhető, az előbbieken megfogalmazott céloknak megfelelő, pénzügyi ismereteket és vezetési ismereteket adó képzéseket. A hazai egyetemek kínálatában szép számmal találunk ilyen alapképzési, illetve mesterképzési kurzusokat, a dolog természetéből adódóan olyanokat vettünk nagytípus alá, ahol esti, levelező, illetve távoktatásos képzési formában is meghirdetjük ezeket, hiszen a már szakmáját jól ismerő utódok kiegészítő képzéséről lehet szó az utódláskor, és ez nem gátolja a személyes jelenlétet a vállalkozásnál a napi munkamenetben.

A felvi adatbázisát vizsgálva, a 2019 őszen induló képzések tekintetében a *vezetés és szervezés* szak összesen 11 intézményben érhető el nem nappali képzésben. Ezek között több intézmény hirdeti a 2 éves MSc képzését *államilag támogatott és költségtérítéssel* formában is (2. táblázat).

A lista alapján kijelenthető, hogy a képzés az egész országra kiterjedő, mégis hangsúlyos a budapesti székhelyű intézmények jelenléte (4 db), míg a Nyugat-dunántúli régióban (Sopron, Győr, Veszprém) további 3 intézmény kínál ilyen képzést, a többi régióra 1-1 nagymúltú egyetem jut (Pécs, Miskolc, Debrecen).

A *pénzügyi* képességek megalapozásához 7 féle képzés áll rendelkezésre alapképzés nem nappali formában, 17 intézményben, valamint az *emberi erőforrás* menedzsment képzések (12 intézmény, 22-féle képzés).

Mesterképzésen további 11 képzés van jelen (a vezetés és szervezést kivéve) a gazdaságtudományok területén, nem nappali munkarendben (3. ábra).



**3. ábra. Mesterképzés szakok (nem nappali munkarendben) és az indító intézmények számával, 2019. szeptemberi képzések**

*Forrás: FELVI, 2019 alapján saját szerkesztés*

A hazai egyetemi képzések valós alternatívát jelenthetnek a korábban bemutatott „*business coach*” típusú tréningekkel összevetve, hiszen nagy számban, országos lefedettséggel elérhetőek, és nem utolsó sorban számos képzés elérhető államilag finanszírozott formában is. Az önköltséges képzéseknél, mesterképzésen 2 évvel számolva, a legolcsóbb képzés árát 1000 EUR-val számolva is 1,2 millió forint beruházást jelent, persze itt is vannak járulékos költségek (utazás, napi ellátás), de még mindig azt mondhatjuk, hogy ez jóval kedvezőbb, mint a nemzetközi piacon fellelhető tréningek árai, és felveszi a versenyt a hazai (például a Kürt Akadémia) árakkal is. Nem utolsó sorban pedig *diplomát* ad a hazai felsőoktatás, amit később jobban elismernek a versenytársak is. Meg kell azonban jegyeznünk, hogy ezek a képzések nem a családi vállalkozások sajátos problémáira fókuszálnak.

## **KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK**

A családi vállalkozások generációváltása, a feladat komplexitása, multidimenzionális mivolta, mély emberi viszonyrendszere, hosszú átfutási ideje és a konfliktusokkal terhelt megvalósítása alapján olyan menedzsment módszertani niche terület benyomását kelti, amely kidolgozott, alapos megvalósítási módszertanokkal és a módszertanok alkalmazását segítő képzési konstrukciókkal jelentős mértékben támogatott. Azzal a hipotézissel tekintettük át a hazai és a nemzetközi képzési piacot, hogy széles körben elérhető, nagy számosságú dedikált online tananyagot találunk a témakör kapcsán. Ezt a feltételezésünket arra alapoztuk, hogy a családi vállalkozásoknak számottevő az aránya a

gazdaságban és jelentős mértékű GDP termelő képesség felett diszponálnak úgy Európában, mint Magyarországon.

Ezzel szemben azt tapasztaltuk, hogy viszonylag kevés számú és nagyon korlátozottan elérhető online tananyag található a vizsgált piacokon a családi vállalkozások generációváltása témájában. Elit üzleti iskolák és egyetemek költséges, exkluzív képzési anyagai ezek.

A meghirdetett képzési programok erősen coaching és face2face jellegűek, kiscsoportosak, a téma jellegéből fakadóan. A generációváltást nem generalista ismeretek, hanem adott helyzetben alkalmazott döntési mechanizmusok szerint lehet a leghatékonyabban végrehajtani.

A generációváltással a vállalatok nagy kockázatot vállalnak. Ugyanakkor a tudásalapú gazdaságban az innovatív, új generáció lendülete kivezetheti a vállalatot a korábbi vezetőség útfüggőségei közül. A családi vállalkozások átörökítéséhez lenne szükség széles körben, kedvező áron elérhető tudásra, hogy mind az átadók, mind az átvevők alkalmazhassák azt és sikerrel vihessék végbe a vállalkozásaik /vállalataik átörökítési folyamatát, a rendelkezésükre álló erőforrásoknak, ismereteknek és az időtényezőnek megfelelő módon.

Támogatások:

Készült az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap (ESZA) társfinanszírozásával a „Felsőoktatási és Ipari Együttműködési Központ a Széchenyi István Egyetemen” című projekt keretében (Pályázati azonosító: GINOP-2.3.4-15-2016-00003). Valamint támogatta az EFOP-3.6.1-16-2016-00017 projekt: „Nemzetköziesítés, oktatói, kutatói és hallgatói utánpótlás megteremtése, a tudás és technológiai transzfer fejlesztése, mint az intelligens szakosodás eszközei a Széchenyi István Egyetemen”

## FELHASZNÁLT IRODALOM

BRACCI, Enrico – VAGNONI, Emidia (2011): Understanding Small Family Business - Succession in a Knowledge Management Perspective. *The IUP Journal of Knowledge Management*, 9(1), 7-36.

BOGÁTH Ágnes (2016): Utódlástervezés családi vállalkozásoknál. Csizárik-Kocsir Ágnes (szerk.): *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században tanulmánykötet*, Óbudai Egyetem, Budapest, 21-28.

BUDAPEST LAB (2017) *Az első generációnál még csak nevében „családi” a családi vállalkozás*. <https://budapestlab.hu/index.php/az-elso-generacional-meg-csak-neveben-csaladi-a-csaladi-vallalkozas/>

CHRISMAN, James J. – H. Chua, Jess – Sharma, Pramodita (1998): Important Attributes of Successors in Family Businesses An Exploratory Study. *Family Business Review*; Mar. 1998; 11(1), 19 – 34. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1998.00019.x>

COM (2001) *Making a European Area of Lifelong Learning a Reality in Commission of the European communities*, Brussels. EU2020 strategy (Communication From the Commission Europe 2020, a Strategy for Smart, Sustainable and Inclusive Growth, 13, com (2001) 2020 final

CSÁKNÉ FILEP Judit – KÁSA Richárd – RADÁCSI László (2018): Családívállalat-kormányzás a nemzetközi szakirodalom kategorizálása a három kör modell tükrében. *Vezetéstudomány* 49(9), 46-56. <https://doi.org/10.14267/veztud.2018.09.04>

- CSÁKNÉ FILEP Judit – SZIRMAI Péter (2006): A generációváltás kihívása a magyar kkv szektorban. *Vezetéstudomány*, 37(6),16-24.
- CSIZMADIA Péter – MAKÓ Csaba – HEIDRICH Balázs (2016): Managing succession and knowledge transfer in family businesses: lessons from a comparative research. *Vezetéstudomány*, 47(11), 59-69. <https://doi.org/10.14267/veztud.2016.11.07>
- DOWNES, Stephen (2010). New technology supporting informal learning. *Journal of Emerging Technologies in Web Intelligence*, 2(1), 27-33. [doi:10.4304/jetwi.2.1.27-33](https://doi.org/10.4304/jetwi.2.1.27-33)
- FARKAS Gergely (2015): Innováció és tudásmenedzsment a családi vállalkozásokban. In: BUZÁS Norbert – PRÓRAY Szabolcs (szerk.): *Tudásteremtés és -alkalmazás a modern társadalomban*. Tanulmánykötet Szegedi Tudományegyetem Interdiszciplináris Tudásmenedzsment Kutatóközpontja, Szeged, 177-184.
- FELVI (2019): Felvételi adatok. Elérhető: <https://www.felvi.hu/>. (2019.04.12.)
- GUBÁNYI Mónika – CSÁKNÉ FILEP Judit – KISS Ágnes – CSIZMADIA Péter (2014): *National Report on Family Businesses in Hungary*. ERASMUS+ KA2 Strategic Partnership 2014-1-HU01-KA200-002307 Intergenerational Succession in SMEs' Transition – INSIST, Budapest
- HBS (2019): Families in Business. Elérhető: <https://www.exed.hbs.edu/families-business/faculty>. (2019.04.12.)
- HEIDRICH Balázs – MOSOLYGÓ-KISS, Ágnes – CSÁKNÉ FILEP Judit (2018): The war of the worlds? – A passing and taking of succession in Hungarian family businesses. *Prosperitas* 2018/3., 7-23. [https://doi.org/10.31570/prosp\\_2018\\_03\\_1](https://doi.org/10.31570/prosp_2018_03_1)
- IE (2019): Empresa Familiar 4.0. Elérhető: <http://docs.ie.edu/folleto/executive-education/empresa-familiar-onepager.pdf>. (2019.04.12.)
- INSEAD (2019): The Family Enterprise Challenge. Elérhető: <https://www.insead.edu/executive-education/entrepreneurship-family-business/family-enterprise-challenge>. (2019.08.20.)
- KANSIKAS, Juha – KUHMENEN, Tuomas (2008): Family business succession: evolutionary economics approach. *Journal of Enterprising Culture*, 16(3), 279–298. <https://doi.org/10.1142/s0218495808000156>
- KÁSA Richárd – RADÁCSI László – CSÁKNÉ FILEP Judit (2017): *Családi vállalkozások Magyarországon*. Working Paper Series 4-2017, BGE Budapest Lab
- KÁSA Richárd – RADÁCSI László – TIMÁR Gigi – ZSIGMOND SZÁVA (2018): *Családi vállalkozások mentorálása*. Working Paper Series 5-2018, BGE Budapest Lab
- KONCZOSNÉ SZOMBATHELYI Márta – KÉZAI Petra (2018): Családi vállalkozások – generációk és dilemmák. *Prosperitas* 2018/3., 48-76. [https://doi.org/10.31570/prosp\\_2018\\_03\\_3](https://doi.org/10.31570/prosp_2018_03_3)
- KONCZOSNÉ SZOMBATHELYI Márta – REISINGER ADRIENN – ABLONCZYNÉ MIHÁLYKA LÍVIA – RÁMHÁP SZABOLCS – BITE PÁL – POLSTER CSILLA (2018): Családi vállalatok: regionális beágyazódás és nemzetköziesedés. *Prosperitas* 2018/3., 77-96. [https://doi.org/10.31570/prosp\\_2018\\_03\\_4](https://doi.org/10.31570/prosp_2018_03_4)
- K-MOOC (2019): Kárpát Medencei Online Oktatási Centrum. Elérhető: <https://www.kmooc.uni-obuda.hu/>. (2019.04.12.)
- KRANKOVITS Melinda – SZÖRÉNYINÉ KUKORELLI Irén (2018): Eltűnik-e a tér a távoktatással? *Tér-Gazdaság-Ember* 6(2), 51-66.
- KÜRT AKADÉMIA (2019): Family Business. Elérhető: <https://kurtakademia.hu/vallalati-programok/family-business>. (2019.04.12.)

- LAZÁNYI Kornélia (2015): A családi vállalkozások és a tudásmenedzsment. *Taylor: gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat*, 7(3-4), 254-260.
- LBS (2019): Family Business Programs. Elérhető: <https://www.london.edu/executive-education/programme-search-results#q=family%20business&sort=relevancy>. (2019.04.12.)
- LEVIN, L. (n.a.): Entrepreneurship and Family Business (Open2Study). Elérhető: <https://www.mooc-list.com/course/entrepreneurship-and-family-business-open2study>. (2019.05.10.)
- MAGGIONI, Simone (2016): *CEO Succession planning in family business*. Spencer Stuart, [www.spencerstuart.com](http://www.spencerstuart.com)
- MICHAUD, Pascale – COURTNEY, Collette – DAVIS, John A. (2017): *CEO Succession in the Family Business*. Cambridge Institute for Family Enterprise, [https://cfeg.com/insights\\_research/CEO-Succession-in-the-Family-Business](https://cfeg.com/insights_research/CEO-Succession-in-the-Family-Business)
- MIT (2019): Future Family Enterprise: Sustaining Multigenerational Success. Elérhető: <https://executive.mit.edu/future-family-enterprise-brochure>. (2019.04.12.)
- NÁBRÁDI András – BÁRÁNY László – TOBAK Júlia (2016): Generációváltás a családi tulajdonú vállalkozásokban – Problémák, konfliktusok, kihívások, elméleti és gyakorlati megközelítés. *Gazdálkodás*, 60(5), 427-461.
- NÉMETH Krisztina – NÉMETH Szilárd (2018): Professzionizálódó családi vállalkozások Magyarországon. *Prosperitas* 2018/3., 24-47. [https://doi.org/10.31570/prosp\\_2018\\_03\\_2](https://doi.org/10.31570/prosp_2018_03_2)
- NOSZKAY Erzsébet (2017): Tapasztalatok a családi vállalkozások átörökítésének dilemmái kapcsán. *Vezetéstudomány*, 48(6-7.), különszám, 64-72. <https://doi.org/10.14267/veztud.2017.06.08>
- TOBAK J. – NÁBRÁDI A. – NAGY SZ. (2018): Sikeres nemzetközi és hazai családi vállalkozások Successful international and Hungarian family businesses. *International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS)*, 3(3), 280-287. <https://doi.org/10.21791/ijems.2018.3.23>
- UNGERER M. – MIENIE C. (2018): A Family Business Success Map to enhance the sustainability of a multi-generational family business. *International Journal of Family Business and Management Studies* 2(1): 1-13. <https://doi.org/10.15226/2577-7815/2/1/00112>
- VÁGÁNY Judit – FENYVESI Éva – KÁRPÁTNÉ DARÓCZI Judit (2016): Sikeres családi vállalkozás, és ami mögötte van. *Gradus*, 3(1), 506-511.
- VEROSZTA Zsuzsanna (2013): *Diplomás pályakövetési adatok*. EDUCATIO Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft. Felsőoktatási Osztály, Budapest.
- WIĘCEK-JANKA, Ewa – MIERZWIĄK, Rafal – KIJEWSKA, Joanna (2016): Competencies' Model in the Succession Process of Family Firms with the Use of Grey Clustering Analysis. *The Journal of Grey System*, 28(2), 121-131.
- WIESZT Attila – DRÓTOS György (2018): Családi vállalkozások Magyarországon. *Társadalmi Ríport* 15(1), 233-247.
- ZINIEL, Wolfgang – VOITHOFER, Peter (2017): Utódlás az osztrák családi vállalkozásokban – elégedettség és a generációk közti kapcsolat. *Prosperitas*, 4(3), 49–66.

# AZ ÚJ GENERÁCIÓ, MINT ERŐFORRÁS

## THE NEW GENERATION AS A RESOURCE

MALATYINSZKI Szilárd

**Kulcsszavak:** *generációk, foglalkoztatás, digitalizáció, humán erőforrás*

**Keywords:** *generation, employment, digitalization, human resource*

**JEL kód:** *J11, J21, J24*

<https://doi.org/10.33565/MKSV.2020.01.07>

## ÖSSZEFOGLALÓ

*Napjainkban a generációs problémák nem csupán az oktatási intézményekben, hanem a munkahelyeken is jelentkeznek. Az eltérő generációk eltérő szemléletet igényelnek az oktatás, képzés és a munkahelyi HR feladatok szempontjából is. Olyan új dimenziót képviselnek a digitalizációval átszőtt generációk egy-egy cég életében, melyre a menedzsment – főként a kisebb, nem nemzetközi vállalkozásoké – még nincs teljes mértékben felkészülve.*

*Kutatásom azokra a funkciókra hívja fel a figyelmet, melyek eszköztárszert jelentenek a menedzsment számára. Már a célcsoport toborzására és kiválasztására megtervezett és jól bejáratott eszközöket is felborítja az új nemzedék. Amennyiben elhelyezkednek, úgy a kollégák közötti szemlélet, motivációs rendszer és karriermenedzsment okoz majd nehézséget. Minden olyan funkciót körüljárók írásomban, melyekre érdemes és hasznos figyelni abba, hogy ne veszítsük el e generációt cégeinkből, sőt eszközként használjuk azt az innovációt, szemléletet, kreativitást, melyet erőforrásként nyújthatnak számunkra. A hazai és nemzetközi szakirodalom feldolgozásán túl a hazai mikro- és KKV-szektor szervezetfejlesztési folyamatain keresztül empirikus információkat is nyújtok az érdeklődők számára. Eredményem alapján megállapítható, hogy a generációk különbségei – megfelelő vezetői eszköztár segítségével – képesek fejleszteni a cégek szervezeti kultúráját, erősítik eredményességét és támaszul szolgálhatnak válság helyzetben is. Fontos, hogy vezetőként megismerjük a generációk sajátosságait, kommunikációs eszközeit, motivációs sajátosságait és a rugalmas munkaidőre, minőségi eszközökre vonatkozó elvárásait.*

## SUMMARY

*Nowadays, generation problems occur not only in educational institutions but also in the workplace. Different generations need a different approach to education, training and HR work at the workplace. The new generations have a new dimension in the life of a company that management is not yet fully prepared for.*

*My presentation draws attention to the features that represent a toolkit for management. Already designed and well-trained tools for the recruitment and selection of the target group are being disrupted by the new generation. If they are started working, the attitude, motivation system and career management between colleagues will be difficult. I'm going to explore all function – innovation, creativity, point of view - to avoid losing this generation from our companies that we can provide as a resource for us. In addition to the processing of Hungarian and international literature, I also provide empirical information to interested parties through the development processes of the Hungarian micro and SME sector.*

*Based on my results, it can be stated that the differences between the generations - with the help of a suitable management toolkit - are able to develop the organizational culture of the companies, strengthen their effectiveness and can serve as a support in crisis situations as well. It is important to know as a leader the peculiarities of generations, communication tools, motivational features and expectations of flexible working hours and quality tools.*

## BEVEZETÉS

A mai fiatalok viselkedési szokása, reagálása, nézőpontja több területen megváltozott. Újak a hozzájuk vezető kommunikációs eszközök, eltérő a motivációs rendszerük, más az eszközigényük és teljesen megváltoztak a nézőpontjaik is. Szervezetfejlesztési szakértőként olyan dimenziókat látok a mikro- és KKV-szektorban, melyeket érdemes megfogalmaznom és átadnom ahhoz, hogy a generációk illeszkedéseit az eredményesség szolgálatába állítsuk. Nem gondolom azt, hogy az X, Y és Z generációk teljesen homogén közösséget alkotnának, azonban ezek tulajdonságai jellemzők egy nagyobb populációra és így célszerű együtt kezelni őket. Magyarországon igen nagyok az eltérések a cégek tőkeerejében, rugalmasságában, innovációjában és természetesen a fiatalokkal való kapcsolataikban is. Munkám során többször tapasztaltam, hogy egy-egy vezető ugyanúgy próbál a különböző generációkhoz utat találni, ugyanazokkal az eszközökkel, motivációs eszközökkel, stílussal, támogatói háttérrel. A generációk a hasonló eszközöket eltérően kezelik, más-más módon hatnak rájuk. E stílus szerint egyesek szívesen veszik – pl. a kedves és atyáskodó stílust – míg másokból mosolyt és értetlenséget vált ki.

Célkitűzésem szerint írásom támogatja azokat a kis- és középvállalkozásokat, akik irányt igyekeznek találni a jelenlegi alacsony szintű potenciállal bíró dolgozni is akaró humánerőforrással rendelkező munkaerőpiacon. A megtartás, a hatékony és innovatív munkavégzés mára már nem csupán egy lehetőség, hanem egy erőforrás. A cégek saját erőből vagy támogatásból megkapják mindazt az eszköz- és feltételrendszert, mely az innovatív termeléshez szükséges, de csak az ember az, aki hatékonyan tudja kezelni, és a vállalati célkitűzés szolgálatába tudja ezeket állítani.

Tanulmányomban megválaszolandó kérdéseim:

- A generációk viselkedésbeli eltérései milyen hatással vannak a munkavállalásra?
- A hagyományos HR-funkciókban milyen eltéréseket célszerű használnunk, hogy követni tudjuk az új generációk igényeit?
- Milyen trendekre számíthatunk, ha eredményesek és hatékonyak szeretnénk maradni az új generációk foglalkoztatásában?

## SZAKIRODALMI FELDOLGOZÁS

### *Generáció fogalma*

Biológiailag a generáció az élettartam, a gyermekvállalás ideje. Korábban 20-25 éves korukban vállaltak a fiatalok gyermeket, ma már átlagosan 30-31 éves korban vállalják az első gyermeküket. Szociológiai nézőpont szerint „a generáció olyan személyek csoportja, akik ugyanabban a korszakban születtek, akiket sajátos események, trendek és folyamatok alakítottak és kötnek össze. A generációhoz tartozás tehát azt jelenti, hogy a kortársak történelmileg azonos korszakban és földrajzilag azonos helyen élnek, valamint hasonló értékeket képviselnek.” (KOMÁR, 2017). A történelemben a generáció egy adott térben és időben megjelenő emberek csoportja, és ez kollektív személyiséget nyújt számukra. Dr.

PAIS Ella Regina szerint a történelmileg azonos korszakban földrajzilag adott helyen élés jelenti és az, hogy azonos életkorú emberek hasonló értékeket, hitet vallanak, a kortársakkal pedig mintegy közösen élik meg önmagukat (PAIS, 2013).

Érdekes megfigyelni, hogy a jungi személyiségmodell alapértelmezésével négy alapfunkció működése követhető nyomon (ANTALFAI, 2007, pp. 166-190):

1. Érzékelés, észlelés: a világ leképezése úgy, ahogy az ember fiziológiai valója és környezetének aktív, visszaható kapcsolata jelenik meg. Itt fontosak a korábbi tapasztalatok, ismeretek, érdeklődés, beállítódás, lelki állapot, tanulás, kultúra és a társadalmi-gazdasági környezet.
2. Gondolkodás, mint szimbolikus tevékenység: a valóság elvont tükröződésével információt kialakító folyamat. A problémamegoldó gondolkodás kapcsán a célhoz vezető út végigjárása és megtalálása történik. A megoldási sémák kialakítanak gondolkodási szimbólumokat.
3. Érzés, emóció: szubjektív állapot, amelyben a környezeti történésekre adott válaszuk rögzül. Szoros a kapcsolata a motivációkkal. Az érzelmek tartalma szimbióziusban van az életkori szakaszokkal a gyermekkortól az idős korig.
4. Intuíció: ösztönös megérzés. Az intuíció a valóság és a képzelet közötti híd, amely segít az indulástól az érzékenység történő eljutásban. A beleérző képesség támogat abban, hogy a korábbi tapasztalatainkat és a képzeletünket felhasználva megoldási lehetőséget tárjunk fel és alkossunk meg.

Az egyes generációs szakaszokban érdekes megfigyelni azt, hogy a meghatározott korosztályhoz tartozók azonos attitűdök, értékek és szervezeti kultúra mentén gondolkodnak, így szeretnék átalakítani az oktatást, munkahelyeket és a kikapcsolódási lehetőségeket is. Ha meg szeretnénk számukra felelni, akkor ezeket az igényeket nem szabad alábecsülnünk. A generációk illeszkedési lehetőségeire nagyobb hangsúlyt célszerű fektetni annak érdekében, hogy ne csak egymás mellett, hanem együtt éljenek.

A generációs lehatározások kapcsán NEMES Zsuzsanna generációkutató kissé más nézőponton van. Véleménye szerint nem lehet ilyen szinten – akár évektől-évekig elkülöníteni egy generációt, mert nem homogén csoport. Az azonos korúak között is hatalmas eltérések lehetnek, és a generációs mítoszt, a sztereotípiákat csak a média építette fel. A „generációk” közötti eltérések adódhatnak térségi, kulturális, gazdasági stb. okokból kifolyólag (TÁBORI, 2018).

### ***Hagyományos generációs lehatárolások***

Több megnevezés, több évszámhoz kötődő időszak jellemzi az egyes generációkat attól függetlenül, hogy ki dolgozta fel és milyen országban a lehatárolást. A következő lehatárolások MERETEI Barbara összefoglaló írása nyomán születési idők alapján fogalmazzuk meg magyarországi viszonylatra (MERETEI 2017):

- Veterán: 1928 – 1945

- Baby Boomer: 1946 – 1965
- X generáció: 1966 – 1979
- Y generáció: 1980 – 1995

A Veteránok főként a szabályokhoz ragaszkodnak, a közösségi jóhoz, a megkésett jutalomhoz és a hatalom tiszteletéhez. Nem jártasak a technológiában, nyelvekben és a személyes kapcsolat fontosabb számukra a telefon és az e-mail helyett.

A Baby Boomer-ek legfőbb munkahelyi értékei az egyenlőség, optimizmus, lojalitás, csapatszellem. Ők általában ellenállnak a technológiának, de felismerik a fejlődés fontosságát – lassan hozzászoknak a digitalizáció vívmányaihoz.

Az X generáció a digitális bevándorlók csoportja. Gyermekkorukban jelent meg a kábeltévé és a mobiltelefon. A rendszerváltás által cégeket alapítottak, vagy gyakran kerültek multinacionális vállalatok vezető pozícióiba. Könnyen tanulnak, rugalmasak, függetlenek, megbízhatók, magasan kvalifikáltak és szeretik a szórakoztató dolgokat.

Az Y generáció tagjai (vagy Millenium generáció) megélték a rendkívül gyors technológiai fejlődést, a globalizációt. Ők a youtuberek, akik nem tekintik eszköznek a kazettát, CD-lejátszót vagy rádiót. Online platformon gondolkodnak, az ő életükben születtek a legfontosabb közösségi médiafelületek. Szeretik a versenyszellemet, a spiritualitást, a technológiai innovációkat, elfogadják a diverzitást.

## **KUTATÁSMÓDSZERTAN**

Módszertanom szerint szekunder irodalomból lehatárolom a különböző generációkat, majd ezeket kritikával illetem, hiszen egy-egy generáció jóval több annál, mint hogy mindenkit egy kalap alá vegyünk. Még ebben a kis országban is igen nagyok az eltérések. A foglalkoztatási módok változását, azok fejlődését tervezem bemutatni, illeszttem az új generációk igényeivel. A szervezetfejlesztési tapasztalataim alapján a szervezetekben hagyományosan elválasztható funkciókat fogom elemezni a szerint, hogy a megváltozott 21. században miként alakul át, vagy miként kellene átalakulnia ahhoz, hogy vonzó, működőképes legyen a mai fiatalok számára.

Hagyományos nagymintás kutatást nem folytattam, javaslatokat, ötleteket igyekszek gyűjteni kutatóknak, cégvezetőknek ahhoz, hogy a humán erőforrás fejlesztését kutatásaikkal, megváltoztatott gyakorlati tevékenységeikkel támogassák. Hiszek abban, hogy a gyakorlati tevékenységekből vonható le a kutatások igazi haszna és az elméleti kutatás és a gyakorlati megvalósulás egymást erősítő tevékenységekké válhatnak.

## **EREDMÉNYEK**

### ***Új generációk igényei***

A mai 18-30 évesek már egyértelműen nem abban gondolkodnak, hogy találnak egy jó munkahelyet és ott harminc-negyven évig majd kényelmesen megtalálják a jövőjüket. E mellett családot alapítanak és a munkahellyel és párjukkal hűségben élik életüket. A nők és férfiak átlagos életkora az első házasságkötés idején öt évvel emelkedett; a 2000-es

évekhez képest 2015-ben már a 25 éves korról 30 éves kor körüli időszakra tolódott mind a férfiak, mind a nők házasságkötésének ideje. (www.ksh.hu) Ez azt is jelenti, hogy a gyermekvállalási hajlandóság évekként kitolódott. Míg a nők 1990-ben az első gyermeküket átlagosan 23 éves korukban várták, addig 2013-ban már 28 éves kör fölött. A tendencia megállni látszik, de sajnos, ha 30 éves kor körül szülnék elsőként a nők, akkor már kisebb valószínűséggel várnak újabb gyermekeket (KAPITÁNY – SPÉDER, 2015). A stabil házassági kapcsolatok és a gyermekvállalás idejének kitolódása a munkahelyi stabilitásra is hatással van. Gyermekek és házasság nélkül sokkal hamarabb és gyorsabban váltanak munkahelyet a fiatalok. Ha nem tetszik neki az egyik munkahelyen a vezető személye, nem látja biztosítva a karrierlehetőséget, vagy a bérigénye magasabb, akkor hamar keresnek már másikat a mai Y és Z generációk tagjai (HOLCZER, 2018).

Ellenőrzési módokban sokkal nagyobb szabadságot igényelnek, ellenben a felelősségtudatuk, a kötelezettségvállalásuk több esetben a munkáltatók tapasztalati alapján sokkal alacsonyabb. Az idősebb, rutinosabb munkavállalók lojálisabbak, jobban viselik az ellenőrzést és megbízhatóbbak, mint a fiatalabb, néhány éves tapasztalattal bírók. A mai Z generációs fiatalok a bérigény mellett a szolgáltatási minőséget is nézik egy modern, „trendi” munkahelynél. Nem elégséges az, hogy megfelelő anyagiakat adjon a munkáltató, fontos a szolgáltatási környezet, a szervezeti kultúra. Egyáltalán nem mindegy, hogy az iroda miként néz ki, vagy a cégnek milyen a honlapja, mit gondolnak az emberek róla. Amikor a fiatalok egymás között beszélgetnek, akkor azonnal megnézik a cég weboldalát, közösségi profilját és számít az, hogy a cég miként jelenik meg a társadalomban (ROÓZ, 2013).

A pénz és a karrierlehetőség mellett ma már megjelenik a kettős karrier lehetősége egy modern vállalkozásban. A mai családmódban egyáltalán nem mindegy, hogy családbarát munkahelyen dolgozik valaki, vagy 8-17 óráig tartó időszakban kell megoldani a gyermekelhelyezést. A modern cégek rájöttek arra, hogy a munkaerő megtartásának és a hatékony munkavégzésnek a záloga az, ha a munkavállaló nyugodt környezetben tudhatja a gyermekét még akkor is, ha ehhez kell illeszteni a munkarendet, vagy egy-egy értekezlet kezdési idejét. Hosszú távon meghálálja a munkavállaló, ráadásul a toborzási lehetőségek szűkösek, költségei magasak. Amíg 10-15%-os volt a munkanélküliség (KSH, 1993), addig sokkal nagyobb volt a választási lehetősége a munkáltatóknak, ma már a fejlettebb térségekben szinte csak súrlódási munkanélküliségről beszélhetünk. Több helyen egymás ellen licitálnak egyre magasabb bérekkel a cégek, hogy átcsábítsák a dolgozókat. A dolgozók érdekeit figyelembe véve ez előnyös folyamat, de cégek versenyképessége a jövőt tekintve szinte csak ukrán, román, szerb vagy még távolabbi dolgozók bevonásával lehetséges.

### ***A toborzás régen és ma***

A toborzás hagyományosan régen a gyárkapukon kívül lévő táblákon történt, majd átvették az újságcikkek és a sajtóhagyomány. Ma, ha valaki munkát keres vagy munkahelyet vált, akkor közösségi oldalakon, weboldalakon böngész, vagy elküldi egy fejtáblát a cégnek

az önéletrajzát. Hagyományosan különvált a generációk stratégiája a munkahelyek megkeresése kapcsán. Az X generáció még digitálisan szinte tudatlan, ritkán keres az interneten munkahelyet és az önéletrajza elkészítéséhez is a gyermekeitől kér segítséget, vagy a kormányhivatali dolgozóktól. A Y generációk tagjainak már meg kellett tanulni az internetes munkalehetőséget ajánlókat, az online platformokat, a felhő alapú adattárolást és a videóhívásokat. Igaz ugyan, hogy még újdonság volt a fiatal korukban a mobiltelefon, de megtanulták, kikényszerítette az élet a digitális tartalmak feldolgozását, létrehozását (TARKI – KANARA, 2019). Toborzási stratégiájukban már inkább az internetes portálok, közösségi oldalak és a személyes kapcsolatrendszer dominálnak (FROMM, 2018). A Z generáció tagjai már nem éltek az internet világa nélkül. Ők már inkább a közösségi oldalakon keresnek munkát, egy-egy közösségi csoportra ráírnak, ha munkát keresnek. Igen, munkát és nem munkahelyet. Ők nem szívesen dolgoznak fix munkahelyen, egyéni vállalkozóként, szabadúszóként vállalnak egy-egy munkát, vagy betársulnak egy online vállalkozásba részfeladatokkal. Ők már hagyományos kétékezi munkában nem nagyon gondolkodnak. Alkotni szeretnének, de nem fizikai eszközökkel. Online térben, közösséget szervezni, webáruházon keresztül terméket, szolgáltatást eladni, kereskedni, vagy inkább marketinges, grafikai tevékenységet csinálni. Kissé sarkított a leírt nézőpont, de a fix tér- és időkapcsolat egy munkahely felé számukra egyre nehezebben kezelhető. Akkor szeretnének dolgozni, amikor felkeltek az ágyból és lehetőség szerint minél kevesebb utazással... ha lehet, akkor inkább otthonról.

A régebbi X és Y generációk alacsonyabban képzett csoportjai egyre nehezebben találnak munkát – főként a multinacionális vállalatok közösségeiben – míg a fiatal generációkra igen nagy volna az igény, de ők sokkal inkább szabadúszók szeretnének lenni. Ezt a 21. század egyik ellentmondása. Ma Magyarországon egyre több szakmunkásra van igény. Kormányzati, kamarai törekvés is az, hogy az érettségizettek közül egyre többen tanuljanak szakmát, már a másodszakra megszerzése is ingyenessé vált. A cégek egyre magasabb béreket adnak annak érdekében, hogy találjanak szakembereket. A szakmai végzettséggel rendelkezők minimálbére egyre nő. A fentiek eredőjeként bízunk benne, hogy hosszú távon megerősödik a kétékezi szakmunkák presztízse és a külföldön dolgozók, tapasztalatot szerzők egyre nagyobb arányban térnek haza.

A Z generáció tagjai már magunk választják a munkahelyüket és nem fordítva. A fejezadások vezetői funkciókban és IT területen már hétszámjegyű jutalékokat kapnak egy-egy megfelelő munkavállaló megtalálása kapcsán. A toborzási szakmában is megjelentek az előszűrő szoftverek, a kompetenciatesztelő programok az interjúk helyett. Az első egy-két körben már ritkán találkozhatunk élő interjúkkal, sokkal inkább az online tesztek jelennek meg a papír alapú tesztek és kérdések helyett.

Az álláshirdetésekből fellelhető tendencia, hogy az OKJ-s szakképzések és diplomás elvárások helyett a kompetencia szintű leírásokban bíznak jobban a vállalkozások. Olyan gyorsan változnak az egyes szakmákhoz köthető tartalmak, hogy a szakképzés és a felsőoktatás egyre kevésbé tudja leképezni ezeket. A tartalmak meghatározása helyett a

képességek, kompetenciák kerültek a fókuszba – ezeket mérik a bemeneti tesztek is a motivációs, beillesztési lehetőségekkel egyidőben.

### ***Beillesztés***

A generációk sokszor azért nem tudnak együttműködni, mert a cégek – főként a mikro- és kkv-k – nem foglalkoznak azzal, hogy megfelelően meghatározzák azokat a feladatokat és célokat, melyeket teljesítenie kell az adott személynek. Itt nem arról van szó, hogy nem kapnak munkaszerződést, vagy munkaköri leírást, hanem arról, hogy az idősebb generációknak több időre van szüksége ahhoz, hogy alkalmazkodjon. A fiatalok részéről gyakran hiányzik a tisztelet, az alázat és az elfogadás.

Egy új dolgozónak szüksége van egyértelmű feladatokra, megfelelő minőségű eszközökre, de ezen felül egy bátorító szóra is. Ha egy mentort kijelölünk mellé az ott lévő rutinos – akár több évtizede ott dolgozó által – akkor segíti, támogatja őt, e mellett pedig megemeljük a presztízsét a régebbi dolgozónak. Jó esetben a két generáció szinergikusan tud együtt dolgozni, képességeikkel erősítik egymást. Az idősebb érti a szakmai fogásokat, míg a fiatalabb jobban ért az informatikához, nyelvekhez, vállalatirányítási rendszerhez és rendelkezik egy olyan vehemenciával, amely új energiát, új nézőpontot hozhat egy régi struktúrába – ha megfelelően ki tudják aknázni (és nem kihasználni) a képességet.

A munkahelyeken sokszor már rotálják a dolgozókat, ami köszönhető a változó munkaköröknek, a cégek változó feladataihoz kapcsolódóan. Sokszor nem állandó csoportok, osztályok jönnek létre, hanem projektközösségek, ahol az alkalmazkodás, a problémamegoldó képesség és a rugalmasság alapfeltétel. A projektekhez eltérő módszerekre és eszközökre van szükség, ami folyamatos tanulást, fejlődést és változást igényel minden szereplőtől. A fix nézőpontot, a becsontosodott szemléletet, a makacsságot ma már nem támogatja egyetlen menedzser szemléletű vezető, dinamikus vállalkozás sem.

Sok jó gyakorlatot láthatunk a generációk együtt élésével kapcsolatban, melyet legjobban jól összefoglal Francis and Fernanda Hoefel tanulmánya. A digitális generáció eltérő igényeihez kénytelenek a cégek alkalmazkodni módszerekben, menedzsment szemléletben és tárgyi eszközökben egyaránt (FRANCIS – HOEFEL, 2018).

### ***Hogyan motiváljuk a fiatalokat?***

A humán erőforrás minősége szempontjából alapvető kérdés, hogy miként tudjuk motiválni a dolgozóinkat. Armstrong szerint a munkakör tartalmából adódó motiváció: kihívást jelentő munka, felelősség, cselekvési szabadság, lehetőségek a képességfejlesztésre stb.; és a külső motiváció, melyet a menedzsment ösztönzésre használ: jutalom, bónusz, béremelés (ARMSTRONG, 2005 p. 72-73.). A fiatalok motivációja tapasztalataink alapján más irányultságú, mint az érettebb generációké. Az anyagi, bérjellegű külső motiváción és tárgyi eszközökön (autó, laptop, telefon) kívül sokkal inkább megjelenik a munka minőségében, a munkahely presztízsében, a kapcsolati

tőke és a nyelvtudás fejlesztésében. Kiemelkedik a munkahely megítélésében a munkakörnyezet kialakítása, az ergonomikus bútorok és IT eszközök biztosítása.

A munkahelyek legfőbb motivációs eszköze a rugalmas munkaidő, a teljesítménybérezés és a változatos béren kívüli juttatási elemek biztosítása is. Ma már nem várnak a fiatalok évtizedeket az előléptetésre sem. Ha nem tudja munkáltató belátható időtávba helyezni a magasabb pozíciót, akkor egy-két év alatt elhagyják a képzett fiatal szakemberek a céget. A karriertervezés, karriermenedzsment, a nemzetközi karrier biztosítása mindennaposá vált.

A projekt alapú tevékenységek rugalmasságot igényelnek, ami a fiatal generáció számára izgalmas változatosságot jelent. A gyakorlatban történő, alkalmazható tudást igénylő fiatalok egyre jobban kikényszerítik a régebbi generáció megváltozását (MONTANA – PETTI, 2018; ZIVA, 1987).

### ***A generációk képzési igényei***

Míg a belső képzések, a kötelező – jogszabály szerint megvalósuló – képzések elfogadottá váltak a cégeknél, addig a legfontosabb fejlesztési forrást jelentő szakmai továbbképzések a fiatalok oldaláról elvárásként fogalmazódnak meg. Míg az X és Y generációk majdhogynem kényszerként élik meg a munkáltatók képzési szándékait, addig a fiatalabbak szívesen járnak képzésekre és sokszor olyan képzésekre, melyeket ők keresnek maguknak és a fejlődésüket szolgálják. A munkáltatók joggal várják el a tanulmányi szerződések megkötését a fiataloktól. Ők azonban sokszor nem maradnak az adott cégnél, hanem kifizetik, vagy az új cégükkel kifizettetik a minőségi képzéseiket a távozáskor. Egy-egy külföldi munkahely kapcsán ez már nem motiváció és nem működik a „röghöz” kötés.

A projektekben történő tanulás, az élményközpontúság, a gyakorlati tevékenységek szülte képzés mindennapos elvárássá vált, mely sokszor a virtuális valóságban történik megfelelő VR-eszközökkel. A lifelong learning, a lifewide learning fogalmak mára a céges valóság részévé váltak, csak az a kérdés, hogy milyen mélységben alkalmazzák a cégek tevékenységeikben.

### ***A digitális eszközök és a gondolkodási képesség kapcsolata***

Az új szakmák kapcsán egyre nagyobb az igény a kreatív, konstruktív, alkotó gondolkodású munkavállalók felé. Az automatizálható, digitalizálható, robotizálható tevékenységeket átveszi a technika. Ezekhez nem szükségesek már segéd munkások, betanított munkások vagy alacsony képességű szakmunkások, hanem elegendő egy minimális szintű programozó csapat, hogy összehangolja az eszközök, gépek működését. A kreatív szakmákban azonban nem lehetséges az automatizáció. Egy tanári, dizájnner vagy orvosi munkában még mindig szükséges a rugalmasság, rögtönzés és a tudás gyakorlati alkalmazása (WING, 2016).

Az digitális eszközök (közösségi tartalmak, filmek, televíziós csatornák) egyre inkább képi tartalomra fókuszálnak, így csökkentve a fiatalok gondolkodási képességét, kreativitását.

A média befolyásoló ereje egyre erősebb, míg az algoritmizálható tevékenységek egyre inkább fejlődnek. Érdekes látni azt az eltérő irányt, amely a két tendenciában megvalósul. Egyre keresettebbé válnak a gondolkodó, kreatív, jó problémamegoldó képességgel bíró fiatalok, akik multikulturális környezetben képesek dolgozni, vállalják a mobilitást és akár évenként váltanak telephelyt vagy országot a munkájuk kapcsán.

## **KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK**

### ***Trendek a 21. században***

A robotizáció miatt az élőmunka aránya csökken, míg a kreatív iparágak erősödnek. A gondolkodó – nem televíziós és közösségi médián szocializált – fiatalok helye és szerepe erősödni fog a tudásalapú gazdaságban. A projektközösségekben, mobilitásban gondolkodó fiatalok számára nem lesz szükséges a bizonyítványok és diplomák tömkelegére, hiszen a cégek a kompetenciákat és képességeket fogják előtérbe részesíteni (MARR, 2019).

A fiatalok kommunikációjuk, stílusuk, eszközeik, időgazdálkodásuk szempontjából előnyben részesítik a projekt alapú munkákat, a rugalmas vezetői stílust. Az online történő munkavégzés és ellenőrzés, a teljesítményközpontú gondolkodás, a rugalmas időkeretek mind-mind a fiatal generáció számára jelentenek előnyt. Számukra már nem – feltétlenül – öröm a munkahelyi közösség és nem jelent stabilitást egy határozatlan idejű munkaviszony.

A Z generáció számára szimpatikus munkahelyeken a szabadidő jelentősége megnő, mellyel egyidőben a személy felelőssége nagyobb lesz az időgazdálkodás és önképzés során. A rugalmas munkavégzéshez szükséges a kapcsolati tőke megerősítése, melyhez a nyelvi és kommunikációs képességek fejlesztésén át vezet az út. Néhány kulcsszó, amely a mai fiatalokat jellemzi: kreativitás, rugalmasság, mobilitás, nyelvtudás, önérvényesítés.

### ***Jövőkép?***

A cél az, hogy egy hatékony, konstruktív és együttműködő kapcsolat alakuljon ki az egyes generációk között annak érdekében, hogy mindenki szívesen dolgozzon az adott cégnél, szervezetnél. Ennek érdekében a partnereknek sokkal nagyobb megértéssel, toleranciával lenne célszerű viseltetni egymás iránt. Az egyes csoportok felé hasznos volna egyfajta tájékoztató „kampány” annak érdekében, hogy miben erősek és miben kevésbé ahhoz, hogy növeljük az elfogadást. Az oktatási rendszer még mindig a hagyományos nézőpontok és módszerek szerint működik annak ellenére, hogy a digitális átállás, a technológiai újítások már megjelennek azoknál a cégeknél, ahol a gyermekek dolgozni fognak. A szakképzés 4.0 kormányzati elképzelés bízunk hozzá, hogy változtat a statikus rendszeren és képes lesz szakemberekkel – valódi szakemberekkel – feltölteni a vállalkozásokat.

A kormányzat részéről célszerű támogatni a rugalmas foglalkoztatási formákat (mindkét oldalról) és a vállalkozói készségfejlesztés elindítását.

A vállalkozások részéről a korábbi centralizált, hierarchikus rendszereket újra kell építeni és projektmódszerrel, a szervezeti bizalom megerősítésével, a termelői és szolgáltatói trendeknek megfelelően célszerű kialakítani a profilokat. A mikro- és KKV-szektorban az önfejlesztés, az időgazdálkodás, menedzsment képességek, az IT és az IOT fejlesztése, nemzetközi kapcsolatok kialakítása elengedhetetlen a piacképes szolgáltatások és termelési tevékenységek megvalósításához.

A fiatalok nyelvi, kommunikációs és IT kompetenciáinak fejlesztése, vállalkozói készségfejlesztés, a tolerancia fejlesztése szükséges ahhoz a nemzetközi eredmények és lehetőségek megismerésén túl ahhoz, hogy otthon érezzék magukat a világban.

Összefoglalva: szemléletváltás, szemléletformálás, rugalmas nézőpontok és ítékezés nélküli gondolkodás megteremtése nélkül nem tudnak majd a generációk hatékonyan együtt dolgozni. Vannak biztató jelek mind az oktatási rendszer átalakításában (szakképzés 4.0), de szükséges a szülők kompetenciáit, nézőpontjait is fejleszteni ahhoz, hogy támogatni tudják az új generációkat a velük megfogalmazott igények megvalósítására.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- ANTALFAI, M. (2007): Személyiség és archetípusok Jung analitikus pszichológiájába. In: . (Gyöngyösiné Kiss E. - Oláh A. szerk.): Vázlatok a személyiségről. Budapest, U.M.K. 166-190.
- ARMSTRONG, Michael - MURLIS, Helen (2005): Javadalmazásmenedzsment. Budapest, KJK. KERSZÖV Kiadó, 2005. 72-73.
- Fromm J. (2018): Gen Z In The Workforce: How To Recruit And Retain Youth Generations, Forbes, 2018. 07. 03. <https://www.forbes.com/sites/jefffromm/2018/07/03/gen-z-in-the-work-force-how-to-recruit-and-retain-youth-generations/#e193a827569d>, letöltve: 2019. 10. 07.
- FRANCIS T. – HOEFEL F. (2018): "True Gen": Generation Z and its implications for companies, McKinsey & Company, <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies#>, letöltve: 2019. 10. 07.
- HOLCZER M. (2018): Job hopperek: a gyakori munkahelyváltás az új Y-generációs trend? [https://europa.eu/youth/hu/article/59/56886\\_hu](https://europa.eu/youth/hu/article/59/56886_hu), letöltve: 2019. 10. 07.
- KAPITÁNY, B. – SPÉDER, ZS. (2015): Gyermekvállalás - KSH Népeségtudományi Kutatóintézet. <https://demografia.hu/kiadvanyokonline/index.php/demografiaiportre/article/download/2466/2472> - letöltve, 2019. 07. 06.
- KOMÁR, Z. (2015): Generációelméletek, Új Köznevelés, 2017. október-november, 73. évf. 8-9. szám, <https://folyoiratok.ofi.hu/uj-kozneveles/generacioelmeletek>
- MARR B. (2019): 5 Major Robotics Trends To Watch For in 2019, Forbes, 2019. 03. 08, <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2019/03/08/5-major-robotics-trends-to-watch-for-in-2019/#229c23a15650>, letöltve: 2019. 10. 07.
- MERETEI, B. (2017): Generációs különbségek a munkahelyen – szakirodalmi áttekintés, Vezetéstudomány, XLVIII. Évf. 2017. 10. szám, 10-18. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2017.10.02>

- MONTANA, P. J. – PETTIT, F. (2008): Motivating And Managing Generation X And Y On The Job While Preparing For Z: A Market Oriented Approach. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 6(8). <https://doi.org/10.19030/jber.v6i8.2459>
- PIAROG, A. – ERDEI, P. – GERGELY, É. (2016): A Z generáció vezetőikkel szembeni elvárásai, In: *International Journal of Engineering and Management Sciences*, Volume 1, issue 1, Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Vezetés- és szervezéstudományi Intézet, 1-11 p. DOI: [10.21791/IJEMS.2016.1.39](https://doi.org/10.21791/IJEMS.2016.1.39).
- ROÓZ J. (2013): Emberi erőforrás és munkaerőpiaci menedzsment, Saját honlap – közösségi oldalak lehetőségei, Budapesti Gazdasági Főiskola, Budapest, 2010.
- TÁBORI, K. (2018): Az alfaktól az ómegáig – Interjú Nemes Orsolya generációkutatóval, *A Szív*, 2018. május, <https://jezsuitakiado.hu/cikkek/az-alfaktol-az-omegaig/> letöltve: 2019. 07. 10.
- TARKI, A. – KANARA, K. (2019): How Recruiters Can Stay Relevant in the Age of LinkedIn, *Harvard Business Review*, 2019. 02. 08. <https://hbr.org/2019/02/how-recruiters-can-stay-relevant-in-the-age-of-linkedin>, letöltve: 2019. 10. 07.
- TÖRŐCSIK, M. (szerk.) (2015): A Z generáció magatartása és kommunikációja, Pécsi Tudományegyetem, p. 349.
- WING, J. (2016): Computational thinking, 10 years later, *Microsoft Research Blog*, 2016. 03. 23. <https://www.microsoft.com/en-us/research/blog/computational-thinking-10-years-later/>, letöltve, 2019. 10. 07.
- ZIVA, K. 1987: Motivated inference: Self-serving generation and evaluation of causal theories, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 53(4), Oct 1987, 636-647, <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.53.4.636>
- [https://www.ksh.hu/sajtoszoba\\_kozlomenyek\\_tajkozottatok\\_2017\\_02\\_14](https://www.ksh.hu/sajtoszoba_kozlomenyek_tajkozottatok_2017_02_14)
- KSH, (2010): Magyarország 1989-2009 - A változások tükrében, Budapest, 2010. [https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mo/mo1989\\_2009.pdf](https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mo/mo1989_2009.pdf) - letöltve, 2019. 07. 04.

