

Budapesti Corvinus Egyetem
Corvinus School of Management
havi szakfolyóirata

Szerkesztőség és kiadóhivatal:
1093 Budapest, Fővám tér 8.
Telefon: 482-5527
Fax: 482-5426
<http://www.corvinus-mba.hu>

Felelős kiadó:
Budapesti Corvinus Egyetem
Corvinus School of Management

Szerkesztőbizottság:

Elnök: Wetzker, Konrad

Tagok:

Bánfi Tamás
Chikán Attila
Cser László
Dobák Miklós
Gálik Mihály
Kerekes Sándor
Mészáros Tamás
Veress József

Tanácsadó testület:
Barakonyi Károly
Bayer József
Bélyácz Iván
Bordáné Rabóczki Mária
Csányi Sándor
Delfmann, Werner
Farkas Ferenc
Gaál Zoltán
Grubbström, Robert
Hofmeister Tóth Ágnes
Horváth Péter
Kövesi János
Kreuzer, Konrad
Román Zoltán
Szintay István
Takács János
Török Ádám
Vastag Gyula
Vecsenyi János

Főszerkesztő: Becsky Róbert
robert.becsky@uni-corvinus.hu

Olvasószerkesztő: Nusser Tamás
tnusser@ibs-b.hu

Szerkesztőségi titkár: Pettenkoffer Rita
rita.pettenkoffer@uni-corvinus.hu

ISSN: 0133-0179

A kiadvány készült:
az AS-Nyomda Kft. gondozásában

Előfizetés:
Előfizetésben terjeszti
a Magyar Posta Rt. Hírlap Üzletág.
Előfizethető közvetlen a kézbesítőknél, az
ország bármely postáján, Budapesten
a Hírlap Ügyfélszolgálati Irodákban
és a Központi Hírlap Centrumnál
(Budapest VIII., Orczy tér 1.
Tel.: 06 1 477-6300 P. cím: Bp., 1900).
További információ: 06 80 444-444
E-mail: hirlapelofizetes@posta.hu

Előfizetési díj egy évre 9600 Ft
Példányonkénti ár: 1000 Ft

Megjelenik havonta.

Egyes példányok megvásárolhatók
a Szerkesztőségben és az Aula kiadó
könyvesboltjában, Fővám tér 8.

Kéziratot nem őrzünk meg és nem
küldünk vissza!

VEZETÉSTUDOMÁNY

XLIII. ÉVF., ÁPRILIS

2012. 4. szám

TARTALOM

CIKKEK, TANULMÁNYOK

- **András DANKÓ – Károly BARAKONYI**
Challenges the finance profession has been facing following
the 2008–2009 financial crisis – a multi-country research 2
- **BAKACSI Gyula**
Globe-kutatás kultúraváltozóinak vizsgálata
faktoranalízis segítségével 12
- **BORGULYA Istvánné Vető Ágnes**
A munkával kapcsolatos értékek és attitűdök változása
Közép-Kelet-Európában a XXI. század első évtizedében 23
- **FEKETE Hajnalka – DIMÉNY Erzsébet**
Megfelelő kultúra = kiváló teljesítmény? 36
- **SIMAY Attila Endre**
A fogyasztói lojalitás előzményei a magyar
mobiltelefonos szolgáltatási piacon – a bizalom szerepe 48
- **FARKAS Kata – HEGEDŰS Anett – KATONA Balázs –
– MÁHL Zsuzsanna –
– MÁTYUS Anna – MOLNÁR Ágnes Klára**
Előtérben a háttér – Az önkéntesség Magyarországon 62

CIKKEK ANGOL ÖSSZEFOGLALÓI

Budapesti Corvinus Egyetem
Corvinus School of Management
havi szakfolyóirata

Published by
Corvinus School of Management
Corvinus University of Budapest

<http://www.corvinus-mba.hu>



School of Management

András DANKÓ – Károly BARAKONYI

CHALLENGES THE FINANCE PROFESSION HAS BEEN FACING FOLLOWING THE 2008–2009 FINANCIAL CRISIS

– A MULTI-COUNTRY RESEARCH

In the successful strategic management of the modern companies each function plays their specific role. While today's businesses in many ways are different from their ancestors, the key fundamentals are derived from the same roots. Their main purpose of existence is to serve the needs of their shareholders and stakeholders by creating value (Pike et al., 1993). To achieve this effectively and efficiently the various functions need to work in close cooperation with each other. The global crisis, starting in 2008, proved that volatility is higher for the financial markets and the ordinary businesses that have been anticipated before. As the recession started as a financial crisis many people started to blame – amongst others – banks and financial institutions for excessive risk taking and taking short profits ahead of long term sustainable growth. Accordingly the lost confidence in the financial institutions has taken a toll on the reputation of other Finance professionals such as accountants, book keepers, treasury, tax people and others. The finance function's strategic importance is linked to its ability to help interpreting the business performance and provide transparency. In order to restore the trust the finance profession is now facing one of the biggest challenges of its history, the need to reinvent itself. This paper presents the findings of a recent international research conducted in the United Kingdom, France, Hungary and Poland interviewing 169 executives of the business sector plus the review of 237 job descriptions of finance professionals in order to understand the challenges of the modern finance function. The findings of the study could provide relevant answers and help to overcome a very current problem that Finance is facing today, how to rebuild reputation and to stay a trusted partner and enabler for long term business strategy.

Keywords: strategic management, strategic finance, financial crisis

Finance has always been the *common language used to translate business performance into monetary terms* throughout the world and has effectively been around since people started to use money in their transactions. Even in our modern world, the principal aim remains the same - as the International Accounting Standards Board (IASB, 2001) defines: "to provide the world's integrating capital markets with a common language for financial reporting". The role of the Finance function has been evolving in the last decades and the *recent financial crises acted as a catalyst to increase the need for change in the finance profession*. This has resulted that the Finance profession arriving to a cross-

road by now. The triggers for change have been around for decades and there was a push for evolution. The changing business environment, the globalisation of the economy, the internalisation of accounting standards and tightened regulation following the corporate scandals have increased the need for evolution in the financial profession (Berriman, 2009).

Importance of the research topic

The finance function has always been considered as one of the *strongholds of business understanding and a key enabler of strategy formulation*. Finance professionals

in general are reputable in their precision and transparency. Accordingly, potential challenges to the Finance function's reputation or its members might undermine the fundamentals of the modern business thinking and create instability in the business world, therefore, it should be taken seriously.

The challenges the Finance profession is facing can affect hundreds of thousands of professionals throughout the globe and have a knock on effect on millions of companies, their employees, shareholders and related parties. Understanding the triggers of change, the challenge that the Finance function is facing, and the potential ways of evolution is priceless.

As the *problems and challenges are not limited by country borders*, the research has scoped four countries in Europe. The United Kingdom, representing the "Continental" Finance professionals and Hungary and Poland, representing the Eastern European Finance professionals. The choice of these countries are not only representing geographical differences but also reflecting the different financial educational systems and different professional status of the function's members in their local business environment. What is common in all cases that they face a very similar global phenomenon and they all need to provide an answer to the challenge.

The research aim

The principal objective of the research was *to understand the key challenges* that the Finance function is facing today on the journey of *becoming a strategic partner for the business*. After decades of standardisation and the increased participation of in international professional chambers (CIMA, ACCA) the finance profession is showing signs of global homogeneity. As the Finance profession has become international and so did the challenge around its evolution the research was done on international level with four countries participating. *To overcome the challenge of cultural bias* in international response comparison, *anchoring vignettes* were used (King – Wand, 2007.) to help comparability. Similar techniques are used by United Nations and OECD surveys managing cross-cultural respondents.

Scientific questions to be solved

In the era of globalised information platforms and online updates providing current and reliable international comparison would be still a challenge. This does not relate to data availability but rather data comparability and interpretation issues (Ács – Szerb, 2009). There-

fore, *this research is unique in a number of ways*. It is one of the very few that has a geographical coverage across Western Europe from the UK to France and to the East to Hungary and Poland. The key question that the research is testing is whether the Finance profession is capable to effectively respond to the challenges of the business environment. What risk and obstacles might the Finance profession face on the journey of potential evolution? Is the Finance profession's understanding of the problems and challenges in line with the view of the non-Finance community? Is there a different view across the countries in the scope of the research with regards to the challenges that the Finance function is facing? Last but not least, what are the commonalities and differences to the answers that the Finance function in each countries are providing to the problem?

Strategic Finance – links to Strategic Management

In today's highly competitive business world *obtaining the right information at the right time* is a source of competitive advantage. This is even more applicable to markets where the risk of new entrants and substitutes are high (Porter, 1985.). For big multinational companies with dispersed global operations, setting up a centralised information office seems to be a solution to ensure quick and reliable access to information (Anastas, 1997). However, for most organisations with limited resources information management lies with the *Management Accounting Department* of Finance. In the last 15 years Management Accounting evolved significantly and started to incorporate elements of *Management Controlling* and *Strategic Controlling*. While management information is concerned with operational issues, strategic controlling is concerned with monitoring the implementation of long term strategy (Barakonyi, 2000) and taking decisive action where necessary to maintain the strategic direction. Parallel to this, management information tools have evolved together with how information is being processed and monitored. The Balanced Scorecard methodology (Norton – Kaplan, 1996) helps translate the organisations mission and strategy into tangible objectives and measures in many companies this concept has been known as the "Strategic Framework for Action". According to Riahi-Belkaoui (1995) the principal aim of accounting to play a communication role between the users (management) and producers (Finance professionals) of information. A key enabler of modern day Finance was the standardisation of accounting systems (Bhimani, 2006). With the increasing hunger for information, the evolution of Management Accounting became faster. While a few

decades ago Finance was mainly a score keeper by now the need of the organisation shows into the direction that *Management Accounting becomes an active formulator of strategy*. Value added accounting (Adler, 1999) which embodies the traditional accounting role as well as the new role of informational linchpin to total quality management (TQM) and just in time (JIT) systems have been gaining increasing ground.

However, this fast evolution poses some risks as well. *The first risk relates to the position within the organisation*. Unless the Management Accounting department is a centralised function that lies in the strategic apex (Mintzberg, 1994) information could get distorted and take a long time to reach decision makers. *The second risk relates to the orientation of the function*. Management accounting is normally inward looking and past focused (Collier & Gregory, 1995). With changing needs this has fuelled the criticism towards management accounting on the ground of lacking timeliness, accuracy and relevance (Johnson – Kaplan, 1987). Furthermore, as a result of the increasing reporting (IFRS, 2004) and risk management compliance requirements (Sarbanes – Oxley, 2000) resources have been shifted away from management accounting to financial accounting and internal audit. This has resulted in the difficult situation that the *increasing needs from general management to support strategy have not been met in full*. A recent global survey (McKinsey, 2008) claims that the difference in expectations is still valid today (52% of CEO's expected Finance leaders to support strategy while only 29% of Finance staff expected the same).

Strategic Finance is defined as functions that acts as a strategic business partner and is concerned with decision support, risk management and proactive formulation of strategy (Ward, 1992). Except for a few world class Finance organisations (Durfee, 2005), this is still a theoretical concept rather than reality.

Research findings

The research had been carried out for two years comparing the views of business executives France, United Kingdom, Poland and Hungary. The executives who participated were chosen to be both Finance and non-Finance background in order to compare and contrast the viewpoints on the same topics from two different angles. As the research was

done on an international level anchoring vignettes were used (King et al, 2004.) to help comparability. Scaling questions were first created and tested with all four cultures (Hungarian, Polish, French, UK) and based on these findings the final responses to the questionnaire were re-adjusted. The samples were taken without any special preference for gender, age or work experience, however, *nationality, job function and holding senior position were key definers of the survey sample structure*. The questionnaire was sent to 550 respondents of the four participating countries of whom, 197 responded partly or in full.

The output of the survey was 125 fully completed and comparable questionnaires. The research was also aiming to analyse what were the correlations of answers among the various respondents. The split of the actual sample compromised in the way that 42 per cent of the responses come from Central Europe (Poland 16% and Hungary 26%), while the United Kingdom (31%) and France (27%) represented the rest (Figure 1).

Figure 1

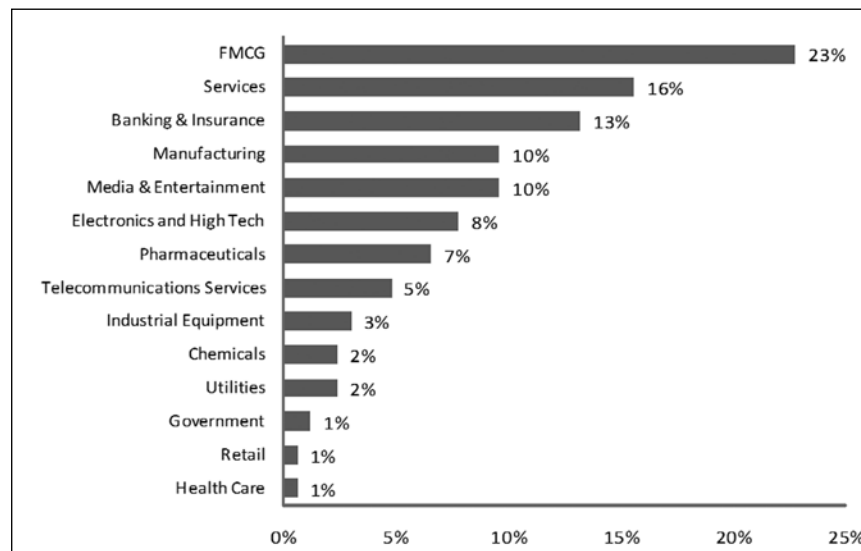
Sample split by country

France	27%
UK	31%
Poland	16%
Hungary	26%

The split by job function was almost even (48/52%), therefore, it provided a good balance between the Finance and Non-Finance professionals. As the reflections arrived in almost equal numbers from both Finance and non-Finance people the Finance function

Figure 2

Sample split by industry



could gain a balance overview from both inside and outside of their functions.

On the other hand the split by industry (Figure 2) was not so even, as almost one quarter (23%) of the responses were returned by consumer goods industry (FMCG) companies, second largest were financial institutions (16%), followed by banking and insurance (15%) and service providers (13%).

Although a number of major international and local players participated in the survey *we can't consider the survey results fully representative for all sectors but for those where their joint market share exceeds at least 10%*. The results of the FMCG industry well exceeded this threshold with over 21% joint market share of the respondents, therefore, in the study the results for this segment could be extrapolated and be considered as representative.

Adjustments to the survey based on anchoring vignettes

With the international surveys there is a risk of misinterpretation of the result arising from the cultural differences of the respondents. Due to the fact that this research was performed on an international level the recommendation was *to adjust for cultural differences by using anchoring vignettes and scaling questions tested with all four cultures*. Based on the cross-cultural relations of the anchors the final responses to the questionnaire were re-adjusted.

The anchoring vignettes used were the summary performance of 6 imaginary Finance people based on clear performance attributes, request was to provide a rating to their performance on a 5 point scale (1 being lowest, 5 being highest). The six imaginary people were then ranked in the order of their presumed performance. The number of candidates and the points on the scale were intentionally different so that the respondents had to make trade offs and assess the relative performance of the candidates against each other.

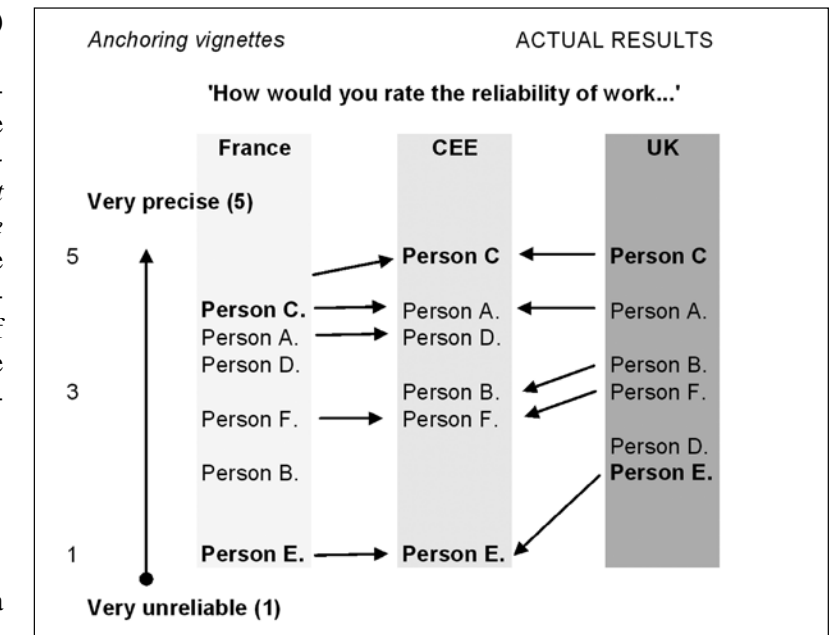
Once there is clarity in how different cultures understand and assess the same questionnaire it is possible to readjust the response rates to take into consideration of these cultural differences. The anchoring vignettes mapping was created based on the 40 personal interviews. The responses from Poland and Hungary were in 95% similar, therefore for the sake of simplicity these are represented as together as Central Eastern Europe (CEE). However, the UK and

France responses were significantly different both in direction and magnitude, therefore these three were contrasted.

The findings of the analysis are captured in Figure 3.

Figure 3

Anchoring vignettes results



The overall ranking was similar in the majority of cases as the highest two scores (Person C and A) and bottom score (E) were the same in France, CEE and the UK. However, there were major differences in both the starting and ending points of the scale and also on the relative closeness of the scores to each other. For example in France the highest scores (5.) were not granted by a majority of the respondents, the top score was 4 (second highest) only, while both in CEE and the UK, highest scores were marked as 5 (top score). This implies that French respondent assumed 'highest scores' are not applicable and marked 4 as the highest. Similarly in the UK scores the majority of the respondents did not score the lowest performing to level 1., but level 2 only, while both in France and CEE the lowest scores meant 1. The distribution of the scores in the UK and France were almost even (between lowest/highest scores), while in CEE the respondents were slightly towards average or better scores and the lowest was alone at the bottom of the scale. Accordingly, *the author has taken the following adjustments to the latter questionnaire responses: UK – worst score does not exist in general (2nd lowest means lowest score), France – “very good” (5) score does not exist at all (2nd highest means best score), CEE – no adjustments to the survey scores.*

Satisfaction with Finance

The analysis was based on a set of 24 questions addressed to each of the respondents and the individual responses have been aggregated to an overall score per individual in order to judge the level of satisfaction towards the Finance function per each respondent. This average satisfaction score towards Finance and has been measured on a 5 point scale where scores close to 1 means Finance failing to deliver against expectations and 5 implying that Finance is serving superbly the needs of the business. The preliminary analysis showed that the average satisfaction score was 3.27 indicating that the view from the respondents was relatively positive towards the function. This was made up by the self-score of the Finance professionals of 3.343 (standard deviation = 0.56) and by the non-Finance executives score of 3.183 (standard deviation = 0.64). As per SPSS the model summary of the Finance/Non-Finance predictors show a low level of R square (0.010) as ad-

Figure 4

Scores by country

Score	County				Total
	France	Hungary	Poland	UK	
1.00	1	0	0	0	1
2.14	1	1	0	0	2
2.29	0	0	0	1	1
2.43	3	1	0	0	4
2.50	1	0	0	0	1
2.57	2	1	0	2	5
2.67	0	0	0	1	1
2.71	0	0	4	0	4
2.83	0	1	0	0	1
2.86	1	1	3	3	8
3.00	4	0	6	7	17
3.14	0	4	2	1	7
3.26	0	1	0	0	1
3.29	1	5	0	4	10
3.43	6	3	0	1	10
3.50	0	0	0	1	1
3.57	3	8	2	4	17
3.71	3	1	3	5	12
3.86	4	3	0	5	12
4.00	2	2	0	1	5
4.14	0	0	0	2	2
4.29	2	0	0	0	2
4.43	0	0	0	1	1
Total	34	32	20	39	125

justed R square (0.002). The detailed country analysis shows that the lowest score came from Finance in France (1, provided by a single respondent) and the highest (4.43) from the UK (Figure 4).

When comparing the country scores it could be spotted that in the below average (3) range Polish respondents are the least satisfied with the Finance function as 35% of the total respondents have fallen into this category, followed by France 26.5% and Hungary and UK scoring below 20% (Figure 5).

Figure 5

Country comparison with split to below and above average scores

Below 3

	County				Total
	France	Hungary	Poland	UK	
Scores	9	5	7	7	28
% of total	26.5%	15.5%	35.0%	17.9%	22.4%

Above 3

	County				Total
	France	Hungary	Poland	UK	
Scores	25	27	13	32	97
% of total	74%	84%	65%	82%	78%

The highest scores on the contrary were coming from Hungary, where 84% of the total Hungarian respondents have scored Finance with a higher than average score. For the sample of the 125 respondents with standard deviation of 0.5 the significant difference is calculated as 0.191, which was referred to when comparing the effects. Examining the countries shows, that there is indeed country and function combinations where the difference is higher than 0.191. For example the average scores in the UK were 0.29 points higher versus Poland. If we analyse the combinations of function with country the same trend is true with the UK

Figure 6

Scores split by function & country

Fin	UK	3.38
Fin	France	3.36
Fin	HU	3.29
Fin	POL	3.02
Non-Fin	UK	3.41
Non-Fin	France	3.08
Non-Fin	HU	3.38
Non-Fin	POL	3.14

and Polish (Finance background) respondents. UK far exceeds Poland by 3.38 to 3.02. However, amongst the non-Finance respondents the biggest difference is not UK-Poland but UK-France (Figure 6).

Therefore, we can conclude that while in the UK people are most satisfied with Finance (and non-Finance is slightly more satisfied than Finance), in other countries like France, Finance scores themselves significantly higher (3.36) than the non-Finance French respondents (3.08). It is worth noting and follow up as to why the French non-Finance people scored the function so low (3.08), comparing to the Finance people's (3.36) as this difference was the highest within a single country. Polish Finance people score lower in general for Finance, however, non-Finance scores here higher too. With regards to Hungarian respondents the Finance background people scored themselves close to the average, however, non-Finance people were also more generous scoring themselves higher (3.38). The internalization of the responses shows higher differences between the people working for global organization (being more satisfied, 3.35) and the least satisfied (3.05) in the local organizations. This could be linked to the fact that in global organizations Finance are doing more specific tasks and could seen relatively stronger experts on some areas, while in national organizations Finance takes multiple tasks and the risk for not being able to oversee everything according to expectations is therefore higher.

The qualitative results of the interviews also support that the appreciation of Finance is more positive than negative (Figure 7) As 85% of the respondents agree that Finance is providing reliable results and analysis. Furthermore, there is nearly 60% disagreement on the negative statement that Finance is an inward looking and past focused function. Although the appreciation is positive, this also implies that 4 out of 10 respondents have the view that Finance is rather inward and past focused function. Further criticism is the strong ranking of the function spending too much time on reporting and transaction processes – which some consider less value adding than business decision support (61% and 59% respectively).

Satisfaction with key Finance functions

Figure 8. shows the satisfaction of the respondents to with regards to each of the key Finance functions' tasks. Not surprisingly the most satisfactory area is related to the core function of Finance, namely reporting accurately and timely. However, the least satisfying areas relate transaction processing and accurate forecasting.

While the highest scores of 'very satisfied' answers 8.3% is on reporting, scenario modelling and rolling financial planning scores at 2.5% each. Financial forecasting accuracy gained also the highest number of the lowest scores (5%), which was probably strengthened by the fact that most forecasting models have failed during the recession and Finance, who in many companies own the forecasting process, was to blame.

Also the ranking of the important subjects against each other provides new findings. Forecasting accurately the future is more important (59% views this as high priority) than looking at the past performance (18% views this as high priority). Business risk management and putting key controls in place also ranks high amongst the important tasks (33% and 34% viewed as high priority).

Figure 7

Post crisis opinions on the Finance Function

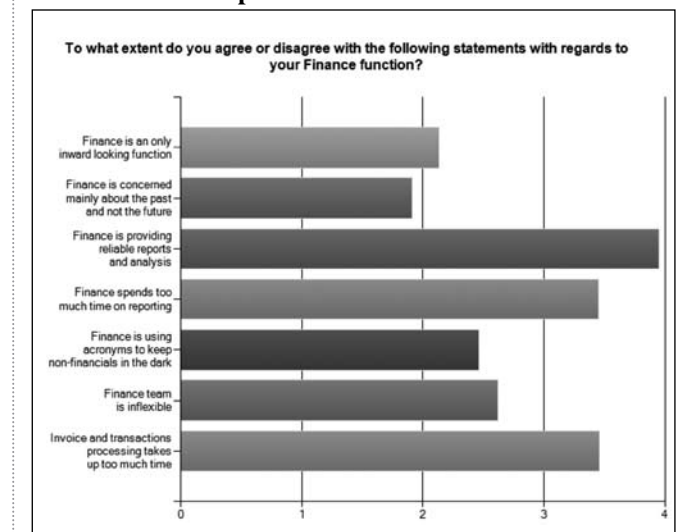
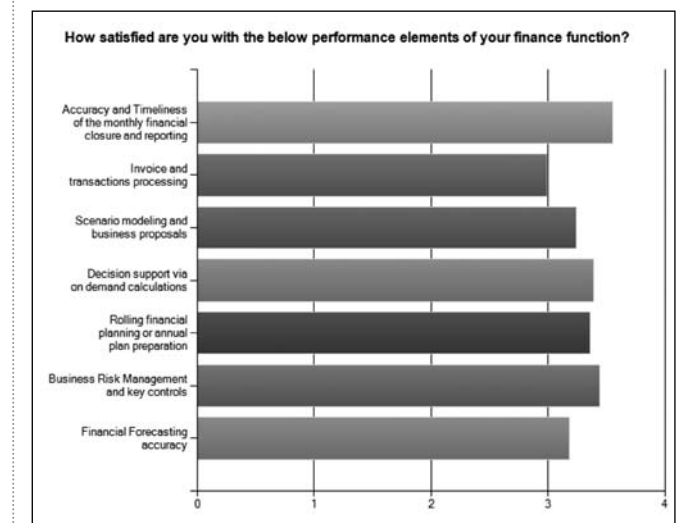


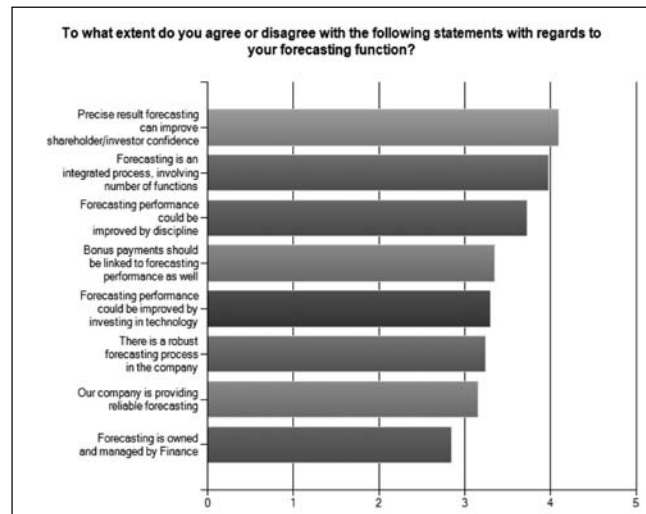
Figure 8

Post crisis opinions on the key finance tasks



Importance of forecasting vs. pre-recession

Figure 9



The research data shows that *importance of forecasting increasing* as 89% of the respondents claimed to be using forecasting in the future as much or more than before. This is in line with the findings of the secondary research, Hackett study on forecasting (Hackett, 2011).

In Figure 9 the *benefits of forecasting* are captured, number one being improved investor confidence as a result of reliable forecasting. There is mutual agreement that forecasting is a *joint process that could be improved by discipline*. Furthermore, there is also agreement among most respondents that purely technology investment would not solve forecasting problems.

The shift from transactional to strategic, *business partnering roles* are in the responses of the question that was comparing focus areas in a 3 year backward and 3 year forward looking perspective. Worthwhile noting that business partnering not only expected to gain importance versus 3 years ago, however, *it would become the most important* (70% agreeing) focus for Finance Figure 10 and 11).

The question that was testing the speed of data availability and accuracy shows that investment in ERP technology should be still in the forefront of financial strategy. Nearly half of the respondents agree that a single performance indicator on the total (global) energy consumption of the company would take 1 hour to 1 day. In the volatile economic situation when some decisions are made in seconds rather minutes this could be considered as a very low response period. Therefore, area for improvement via standardisation and auto-immunisation is wide. The other aspect of the same question testing trust in reliability of this performance indicator is also concerning as nearly the same one third of respondents would have either full trust or no trust at all in the figure.

The question testing *the effectiveness of cost cuts in response to the financial crisis* shows first of all that in most areas the actions were found to be effective (almost all areas have 3 or higher rating on the 4 scale rate). However, the most effective cuts are coming from the supply chain side. This is not surprising as this is the area where decisions could be implemented fast and savings materialise in due course. The second area of short term cuts is in the area of advertising and promotions that companies consider revising when there is an urgency to improve profitability. The least successful area for cost management is trade discounts, due to the fact that selling contracts are usually fixed for a one year period, therefore permitted changes are minimal.

Figure 10

Relaying on forecasting 3 years ago and now

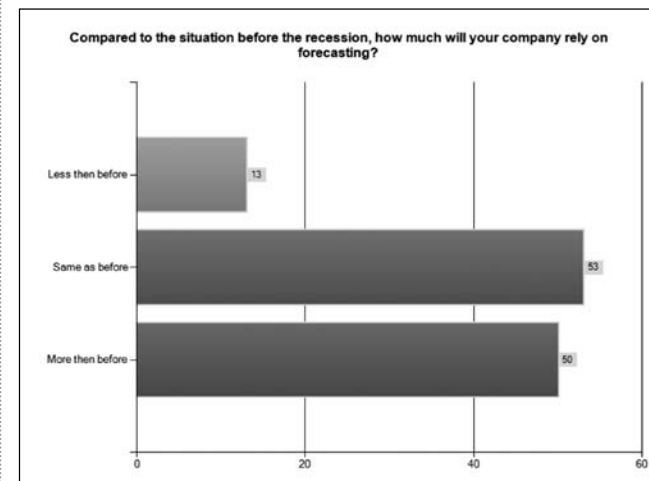
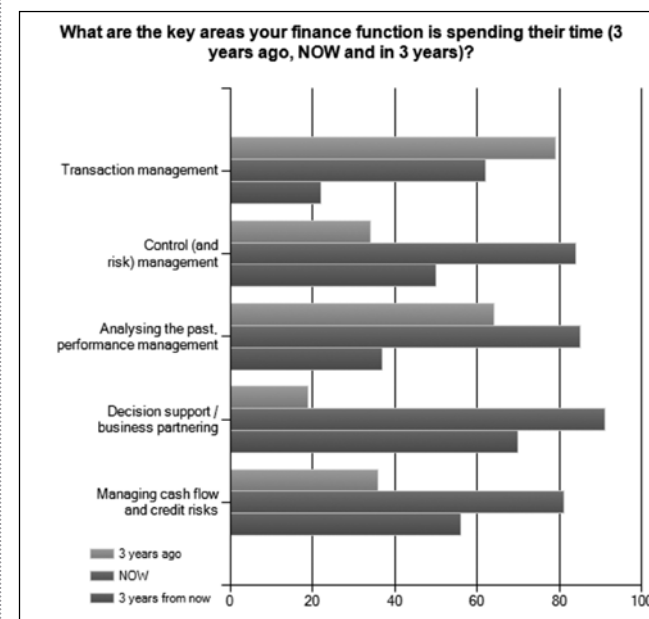


Figure 11

Finance key focus areas, in a 6 year overview

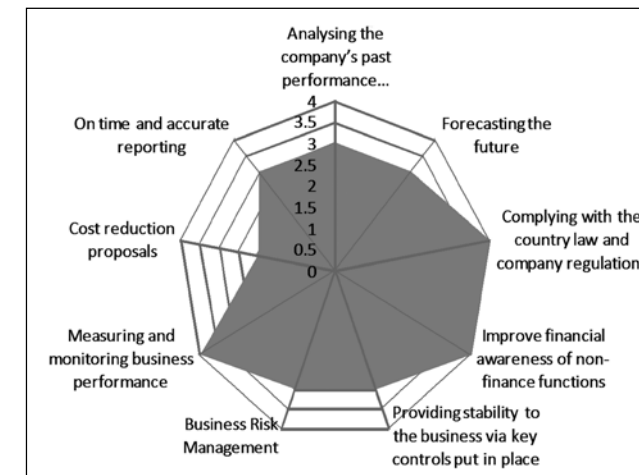


Differing priorities in different countries

The “spider diagrams” in Figure 12 to 15 capture the *differing priorities of the Finance teams in the different countries*. The diagrams coloured area represents the level of importance of a specific area with the higher scores meaning higher importance. Starting with the commonalities, measuring business performance scored high in each of the countries. Forecasting seems to be the most important area for Finance in France, but only average important in Poland, Hungary and the UK.

Figure 12

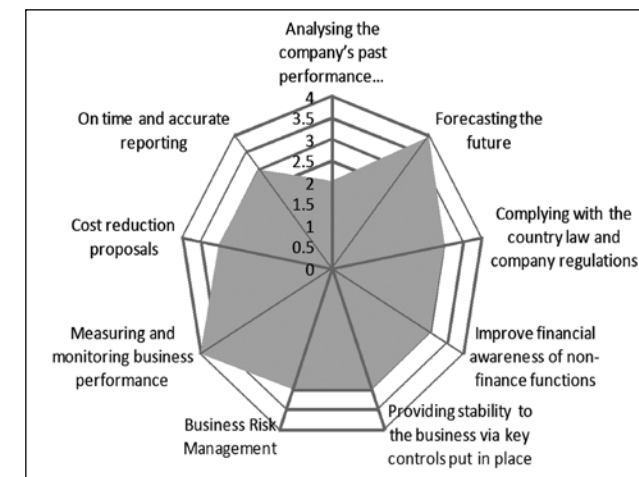
Priorities per country (UK)



On the other hand compliance to the law is high on the agenda in the UK which is due to the stronger threat of the law enforcement there.

Figure 13

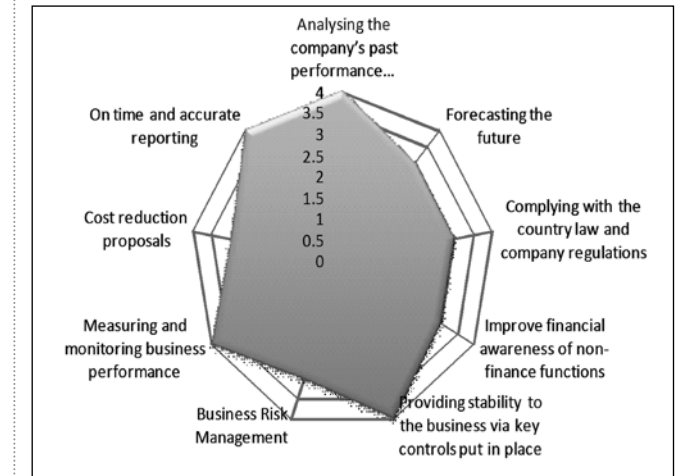
Priorities per country (France)



In Hungary the focus seems to be on time and accurate reporting with analysis of the past performance. This is contrasted by France where the analysis on past performance had the lowest score from all of the measured areas.

Figure 14

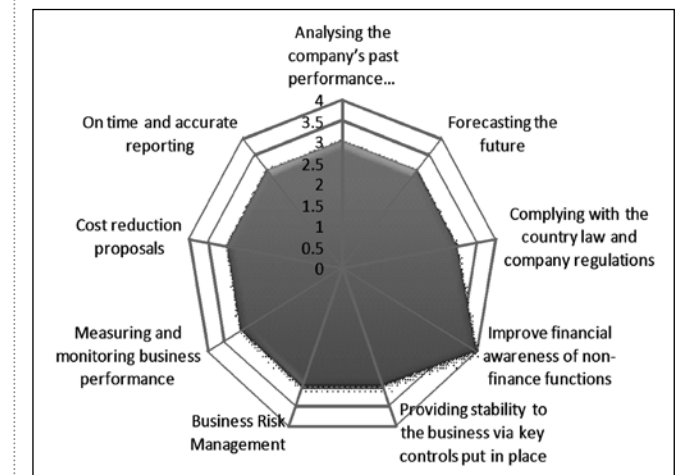
Priorities per country (Hungary)



The importance of training non-financial people on financial areas is equally important in Poland and the UK while less so in the other countries.

Figure 15

Priorities per country (Poland)



Does the finance function have a different view on itself than the rest of the business?

The analysis of the questionnaire showed that there is indeed a difference in the appreciation of the Finance function’s support quality, this is shown in Figure 16.

Figure 16

Scores split by function and country

Country	Finance	Non-Finance	Difference	Highest ranking
UK	3.38	3.41	-3.0%	Non-Finance
France	3.36	3.08	28.0%	Finance
HU	3.29	3.38	-9.0%	Non-Finance
POL	3.02	3.14	-12.0%	Non-Finance

The results show an *overall satisfaction* of 3.28, however, there is a variation in scores across the countries and whether the response is from Finance or Non-Finance respondents. The function *appreciation by its customers* (Non-Finance) exceeds its own (Finance) appreciation in the UK, in Hungary and in Poland. On the other hand in France the function has a much higher (+28%) appreciation of itself than the view of its customers. Even if 3 out of 4 countries put higher ranking by Non-Finance the level of difference in viewpoint differs on a scale of -3% to -9% in the different countries and findings in France show an extremely high +28% difference towards the opposite spectrum. Therefore, there might be a *real risk in terms of priority setting and miscommunication on expectation between Finance and its internal customers*, based on the research this risk seems to be the highest in France and the lowest in the UK. We can conclude that Finance needs to be more realistic about its real role and responsibilities in order to serve better its internal customers.

In such volatile market conditions management performance is also measured by *how accurate they deliver on their forecasts*. Therefore, getting forecasting right is utmost importance, otherwise companies will not be using their resources effectively and would incur unnecessary cost or miss cost saving opportunities. The correlation of share price improvement with reliable forecasting accuracy has been proven (KPMG, 2007), therefore companies could and should consider investments into forecasting with a potential good return on investment.

Conclusions

One of the criticisms of the traditional Finance function is that *it spends too much time on analysing the past* instead of looking into the future. While taking the learning from the past is also important, supporting strategic planning without looking into the future is hardly possible. A similar problem is the orientation of focus, which in most cases *inward looking*. The traditional inward and past focused orientation limits Finance's capabilities to help the enterprise gain competitive advantage by closely monitoring competition via benchmarking or to gain further market trust by providing accurate forecasting.

The numerical results of the research show based on the samples taken that regardless of the cultural and geographical differences there is *no strong correlation in terms of satisfaction scores and the country of origin, neither the job function*, let it be Finance or non-Finance background. Accordingly, the sample does not prove that tested statistical models in SPSS would be applicable to predict future patterns. There might be more correlation amongst these

factors. However, *even if the statistical models have limited applicability on the results*, it could be still noted that there was significant difference in how each participating country scored the Finance profession. UK scoring in general the highest and Poland the lowest. Hungarian scores were closest (0.09) to each other implying that according to these results viewpoints from the Finance/non-Finance are similar, which might suggest that *Hungarian Finance people have the most realistic view* of themselves and their professions. Last but not least the significant differences (0.28) by the French Finance/non-Finance respondents also worth further follow up as this was much higher than any other country/category combinations.

Qualitative insights from the interviews and job descriptions support that the *Finance function truly feels the needs of changing*. Performing the core Finance tasks such as reporting and analysis does not please the internal customers anymore if it is escorted by low forecasting accuracy and inward orientation, ignoring what is happening on the market. *Finance needs become truly business partners who support strategy* by helping building the business rather than blocking the new projects with constrained thinking. Furthermore, the *recession has taught the lesson* that the *controls* of the business processes and *cash flow* are crucial in difficult periods and *risk management* is not only necessary, but if used robustly, *could be a competitive advantage* over less prepared competitors.

Being one of the first authors to explore a very new research topic is both an exciting and also very challenging task. With very limited comparable Hungarian or international research data it is difficult to relate this study to other studies and researches. Comparability and cross checking of the findings can be rather difficult. The limitations of the research relates to its uniqueness as well. Being a multi-country research and having in scope four countries in Europe provides an exciting opportunity to compare results from different geographical locations and business communities with different cultural background and mindset. However, this wider scope can also limit the relevance on a country level.

Outlook in 2011

In the second half year of 2011, there were already alarming signs that the economies of Europe might not be on the path of economic recovery but *fall back to recession*. The earlier optimistic CFOs' global outlooks of the first half year of 2011 (O'Sullivan, 2011) seems to be gone. Outlooks have become more pessimistic on the emerging risks of a W shape recession amid the concerns of Europe falling back to recession (Rastello, 2011) for the next year. As noted earlier the financial crisis and recession were

not the triggers of the change in the Finance function's behaviour, but rather *catalysts of speeding up the change that started earlier*. *Finance seems to have understood the need of change and in process of responding*, but the journey is far from over. Stopping here would mean a greatly missed opportunity and in midst of a second wave of recession a big risk as well. While the 2008–2009 financial crises put the need of change for Finance to higher gears, a potential fall back to recession in 2012 might be the actual tests to judge how ready the function has become to help overcome economic downturns. Therefore, *Finance should be more determined* than ever before in order to become an agile, strategic business partner for the business during these critical periods.

The findings of this paper also support that *finance is ought to go through a transformation to fulfil this mission*. The journey starts from traditional finance that is mainly concerned about the past and focused internally, while the future towards becoming strategic finance where future planning is crucial and external orientation becomes essential.

Limitations and implications for future research

As a word of caution, one single study – even if based on multi-country research – can't solve the reputational issues of a global profession and this research is not attempting to do either. Therefore, the aim is *to draw attention to the problem* from the involved parties and *trigger further research and solution proposals* into the subject. Future research should delve more into the comparison of challenges in the public vs. private Finance functions. In the survey there was a limited data collected on the public sector but due to the low responses it could not qualify as representative sample. Exploring this area further is recommended as according to the literature review there are significant changes in the public Finance sector as well, therefore a dedicated research could be very useful by its own. Public sector Finance seems to follow and implement the practices from the private sector Finance, however, with a few years of delay. Understanding the patterns and knowledge exchange between the public and private could provide a new research area.

References

- Ács, Z.J. – Szerb, L. (2009): The global entrepreneurship Index (GEINDEX), Foundations and Trends in entrepreneurship Vol 5. nr. 5 p. 341–435. (Working paper version: Jena Economic Research Papers 2009–028)
- Barakonyi K. (2000): Strategic Management (Stratégiai menedzsment), Nemzeti Tankönyvkiadó, Bp., p. 171–186.

- Berriman, J. (2009): Finance at the crossroads: The changing role of Finance in Government and the Public Sector. PWC, London
- Bhimani, A. (2006): Contemporary Issues in Management Accounting, Oxford University Press, Oxford, p. 216 – 221.
- Collier, P. – Gregory, A. (1995): Strategic management accounting: a UK hotel sector case study. International Journal of Contemporary Hospitality Management, Volume 7, Issue 1, p. 16–21.
- Durfee, D. (2005): The Top Spot: "Why more companies are tapping their Finance chiefs for CEO". CFO Magazine, Oct.
- Hackett Group (2011): Outperformance: Finance's Journey Starts Today (The Hackett Group 2010 Book of Numbers Research Series, Vol. 13, No. 1), Miami
- IASB (2001): International Accounting Standards Board, (www.iasb.com)
- IBM (2008): Balancing Risk and Performance with an Integrated Finance Organization. 'The Global CFO Study 2008, New York
- Johnson, T. – Kaplan R. (1987): Relevance lost: The rise and fall of management accounting. Harvard Business School Press, Boston, MA, p. 97–108.
- Kaplan, R.S. – Norton, D.P. (1996): The Balanced Scorecard. Harvard Business School Press, Boston, p. 147–166.
- King, G. – Wand, J. (2007): Comparing Incomparable Survey Responses: New Tools for Anchoring Vignettes. Political Analysis, 15, 1 (Winter, 2007), p. 46–66.
- KPMG report (2007): Forecasting with confidence: Insights from leading Finance functions. KPMG International, New York
- McKinsey (2008): Global Survey on Strategy "How companies make good decisions." McKinsey Quarterly
- Mintzberg, H. (1994): Rise and Fall of Strategy Planning, Prentice Hall, p. 67–82.
- O'Sullivan, K. (2011): Spring Fever? CFO optimism returns to prerecession levels. Duke University/CFO Magazine Global Business Outlook Survey, CFO Magazine, April
- Pacioli, L. (1492/1992): Proceedings of the Conference Accounting and Economics. in: Honour of the 500th Anniversary of the Publication of Luca Pacioli's Summa de Arithmetica, Geometria, Proportioni et Propotionalita, Siena, 18–19 November
- Pike, R. – Neale, B. (1993): Corporate Finance & Investment. Pearson, London, p. 670–673.
- Porter, M.E. (1985): Competitive Strategy. Free Press, New York
- Rastello, S. (2011): IMF cuts global Growth Estimate. Bloomberg, New York
- Riahi-Belkaoui, A. (1995): Evaluating Capital Projects. Quorum Books, 2000, p. 111–124.
- Sarbanes-Oxley (2002): Sarbanes Oxley Law, US Congress, Washington (<http://www.sarbanes-oxley.com/section.php>)
- Ward, K. (1992): Strategic Management Accounting. Butterworth-Heinemann, Oxford, p. 5–27.

Article provided: 2011. 11.

Article accepted: 2011. 12.

BAKACSI Gyula

A GLOBE-KUTATÁS KULTÚRAVÁLTOZÓINAK VIZSGÁLATA FAKTORANALÍZIS SEGÍTSÉGÉVEL

A szervezeti kultúraváltozók nem függetlenek egymástól. A tanulmány a GLOBE társadalmi kultúra, társadalmi értékek és a kettő különbségéből képzett differenciaváltozók faktoranalízisével kísérel meg főfaktorokat meghatározni és azokat értelmezni.

Kulcsszavak: Globe-kutatás, kultúraváltozók

A kultúrával kapcsolatos szakirodalmat olvasva két – egymásnak látszólag ellentmondó jelenség – tűnhet fel az olvasónak: egyfelől a kultúraváltozók körének szerteágazósága („burjánzása”), másfelől néhány olyan értékorientáció (alapvető hiedelem), amelyek önmagukban elégségesek a kultúrák közötti alapvető különbségek megragadására, és amelyekre az előbb említett kultúraváltozók visszavezethetők, tulajdonképpen azok részletező kibontásainak, finom részváltozóinak tekinthetők. Az is megfigyelhető, hogy bizonyos változók más néven, és olykor kisebb-nagyobb mértékben más tartalommal (definícióval és mérési módszertannal) jelennek meg különböző szerzőknél. Mindezek alapján megfogalmazhatjuk azt a hipotézist, hogy a szakirodalomban fellelhető nagyszámú kultúraváltozó nem független egymástól, visszavezethető néhány gyökérváltozóra, illetve egy faktoranalízis segítségével néhány fő faktorba rendezhető. A fő faktorba rendezhetőség hipotézisét természetesen csak az azonos kutatás(i program)ban, azonos mintán elvégzett empirikus vizsgálatok esetében tudjuk igazolni vagy cáfolni. Tanulmányomban erre tesztek kísérletet a GLOBE-kutatás változóinak faktoranalízisével.

A GLOBE-kultúra értelmezése és kultúraváltozói

A GLOBE kutató közösségének kultúraértelmezése az alábbiak szerint foglalható össze:

„A kultúra a közösség tagjainak közös tapasztalatokból származó és generációkon keresztül átöröklődő, a közösség valamennyi tagja által

osztott motivációinak, értékeinek, meggyőződéseinek, identitásainak és a lényeges események közös értelmezéseinek vagy jelentéseinek összessége.” (House et al., 2004: 15. old.)

A fenti általános alapdefiníció mellett lényeges rámutatni a GLOBE figyelemre méltó módszertani újdonságára. Míg a korábbi nemzetközi összehasonlító kultúrákutatók jellemzően leíró dimenziók mentén mérték és értelmezték a kultúrák egymástól való eltéréseit, és azt vizsgálták, „ahogy a dolgok vannak”, addig a GLOBE ezen kategória mellett (AS IS dimenziók) bevezeti a normatív (előíró) dimenziók (SHOULD BE) fogalmát is, melyek a megkérdezettek azon elvárását tükrözik, „ahogy a dolgoknak lenniük kellene”. Ezáltal lehetőség van nemcsak a megkérdezettek által érzékelt, hanem a véleményük szerint kívánatos nemzeti és szervezeti kultúrák mérésére is.

Ezért a fenti általános kultúra-definícióra alapozva House – Wright – Aditya (1997) kétféle értelmezési lehetőséget lát a kultúra meghatározására.

Az 1. értelmezés a kultúra normatív megközelítése:

*„A kultúra a közösség megkülönböztető jellemzője, tagjai pszichológiai jellemzőinek olyan közös mintázata, amely modellként szolgál, meghatározó érzelmi, beállítódásbéli (attitudinális) és magatartási irányultságot eredményez, amely a közösséget megkülönböztethetővé teszi más közösségektől, és amely generációról generációra áthagyományozódik.”*¹ (House – Wright – Aditya, 1977: 539–540. old.).

VEZETÉSTUDOMÁNY

Ebben a megközelítésben tehát a kultúra olyan más közösségektől világosan megkülönböztethető normatív rendszer, lelki-pszichológiai közösség, melynek tagjai bizonyos közös értékeket, hiedelmeket vallanak, közös előfeltevéseket, és ezen alapuló közös jelentés- és valószínűségi interpretációkat osztanak, és a közös normarendszer alapján kialakult modellértékű viselkedésmintákat követnek, amelyekhez ragaszkodnak. Ezek a közös(ségi) kódok, válaszok nem jobbak vagy rosszabbak, mint más közösségek kódjai, válaszai, csak jellegzetesen mások.

A normatív kultúraértelmezésnek van azonban egy komoly hátulütője, mégpedig az, hogy mivel igen nehéz arra vonatkozó standardokat meghatározni, hogy az előfeltevések, hiedelmek, értékek, jelentésinterpretációk, azonosság tudat és motivációk milyen szintű azonosságától állíthatjuk azt, hogy egy közösség tagjai azonos kultúrához tartoznak – az ilyen módon értelmezett kultúrát igen nehéz közvetlenül, konkrét formában megragadni, mérni, operacionalizálni. A kultúra normatív értelmezését más szakirodalmi források kinyilvánított, *vallott értékeknek* (espoused values) is nevezi (lásd pl. Argyris, 1992).

A 2. értelmezés a kultúra tapasztalati megközelítése:

*„A kultúra a közösség közösen osztott értelmezéssel és értékekkel jellemezhető megkülönböztető környezete, amely modellként szolgáló meghatározó érzelmi, beállítódásbéli (attitudinális) és magatartási irányultságot eredményez, amely a közösséget megkülönböztethetővé teszi más közösségektől, és amely generációról generációra áthagyományozódik.”*² (House – Wright – Aditya, 1977: 540. old.).

Ebben a megközelítésben tehát a kultúra a tagjaitól (de a kutatótól is) független, amelyet a közvetlenül vizsgálható, megragadható, viselkedésben, tárgyiasult környezetben megtestesült megkülönböztető közösségi tapasztalatokban érhetünk tetten. A kultúra tapasztalati (leíró) megközelítése tehát kevésbé tekinthető kinyilatkoztatott, kinyilvánított és szubjektív véleménynek, hiedelemnek, előfeltevésnek, észlelésnek, interpretációnak, sokkal inkább közvetlenül vizsgálható tapasztalati ténynek, amely a közös történelmi múltban, a közösségre jellemző fizikai-tárgyi környezetben (szimbólumokban), az etnikai eredetben, a vallásban, a nyelvben, gyakorlatilag minden az ember által érzékelhető külső körülményben ölt testet.

A kultúra leíró-tapasztalati értelmezését más szakirodalmi források *követett értékeknek* (theory-in-use) is nevezik (lásd pl. Argyris, 1992).

A kultúra kétféle értelmezésének viszonyára úgy tekinthetünk, mint ugyanazon érem két oldalára. A történelem során a legtöbb közösség lényegében ugyanazokkal a

külső hatásokkal és belső problémákkal szembesült, legfeljebb ezek az adott közösség fejlettségi szintjétől függően más sorrendben, illetve más-más korszakban következnek be. A kultúrák között azonban nem a környezeti hatások, hanem az azokra adott *közös(ségi) válaszok* alapján tehetünk különbséget. Egy közösség elvileg többféle sikeres választ adhat az őt ért környezeti hatásokra, gyakorlatilag azonban meg kell találnia egy konkrét választ, amellyel biztosítja fennmaradását, túlélését, növekedését, fejlődését. Ezt a sikeres alkalmazkodási mintát aztán normaként (sikeres alkalmazkodási technikaként) örökíti tovább a közösségen belül. A kultúra tapasztalati értelmezése tehát nem más, mint külső környezeti hatásokra és belső társas problémákra kialakított alkalmazkodás közvetlenül vizsgálható, megragadható, viselkedésben, cselekvésben, illetve szimbólumokban, tárgyiasult megtestesülési formában jelentkező alakja. A normatív értelmezés a kultúra tagjainak szubjektumában létezik: az ezt alkotó elemek – értékek, normák, előfeltevések – valójában sokkal inkább *következményei* a kultúrának, semmint meghatározó sajátosságai. A leíró értelmezés tehát maga a múltbeli és jelenbeli környezeti és belső kihívásokra adott válasz, amelynek elsajátítása a közösség fennmaradását és fejlődését biztosítja, míg a normatív kultúraértelmezés azt a sikeres alkalmazkodási mintát mutatja fel, amely közös normatív irányultsággént (viselkedésbeli, magatartásbeli és attitűdbeli elvárásaként, normaként) nemzedékeken keresztül átöröklődve a közösség jövőbeli sikeres alkalmazkodását hivatott biztosítani. Egy közösség (kultúra) mindkettő alapján világosan megkülönböztethető más közösségektől. Egy adott közösségre jellemző mind a jelen kihívásaira adott válaszokat jelentő ténylegesen követett *gyakorlata*, mind a normatív módon átöröklített, szubjektumban létező *értékrendszere*. A GLOBE-kutatás 2004-ben publikált átfogó monográfiájában a kétféle kultúraértelmezés megnevezését konzekvensen ennek megfelelően alakították ki (House et al., 2004): a tapasztalati értelmezést *gyakorlatnak* (practices), a normatív értelmezést pedig *értéknek* (values) nevezik.

A kultúra kétféle értelmezésére a szakirodalomban használt eltérő terminológiák, kifejezések viszonyát az 1. táblázat mutatja be.

1. táblázat

A kétféle kultúraértelmezés különböző elnevezéseinek viszonya

Globe (2004)	Több szakirodalmi forrás		Argyris (1992)
gyakorlat (practices)	tapasztalati (experiential)	leíró (descriptive)	követett értékek (theory-in use)
értékek (values)	normatív (normative)	előíró (prescriptive, proscriptive)	vallott értékek (espoused values)

VEZETÉSTUDOMÁNY

A GLOBE kutatás a nemzeti és szervezeti kultúrát – azok tapasztalati (gyakorlat) és normatív (érték) értelmezését – *kilenc dimenzió* (hatalmi távolság, bizonytalanságkerülés, kollektívizmus I. – intézményi kollektívizmus, kollektívizmus II. – csoportkollektívizmus, nemi egyenlőség, rámenősség/asszertivitás, teljesítményorientáció, jövőorientáció, humánorientáció) alapján mérte. A választott dimenziók felölelik az ismert empirikus kultúrakutatási előzmények szinte minden lényeges kultúraváltozóját, sőt azokat újakkal egészítik ki. A változók terén tapasztalható fogalmi azonosság mellett azonban utalunk arra, hogy kisebb-nagyobb mértékben eltérő lehet a változók definíciója. Ami a változók mérési módját illeti, a GLOBE Project a változók mérésére eredeti mérési skálákat fejlesztett ki és validált, amelyeknek elsődleges célja az, hogy a kultúrák közötti eltéréseket, különbségeket (varianciát) legyenek képesek minél pontosabban és megbízhatóbban kimutatni.

E kultúraváltozók (dimenziók) meghatározásait a GLOBE monográfiája (House et al., 2004: 12–13. old.) alapján mutatom be.

- *hatalmi távolság* (Power Distance): annak a mértéke, hogy egy szervezet vagy a társadalom tagjai mennyire várják el és fogadják el a hatalom egyenlőtlen eloszlását, hogy a hatalom a szervezet vagy kormány magasabb szintjeire rétegződjön, és oda koncentrálódjon,
- *bizonytalanságkerülés* (Uncertainty Avoidance): annak a mértéke, hogy egy szervezet vagy a társadalom tagjai kialakult társas normákra, rituálékra és bürokratikus gyakorlatra támaszkodva mennyire törekszenek a bizonytalanság elkerülésére, mérsékelve ezzel a jövőbeli események előrejelezhetetlenségét,
- *intézményi kollektívizmus* (Collectivism I. – Institutional collectivism): annak a mértéke, hogy a szervezetek és a társadalom intézményi normái és gyakorlata mennyire bátorítják és jutalmazták az erőforrások kollektív elosztását és a kollektív cselekvést,
- *csoportkollektívizmus* (Collectivism II. – In-Group collectivism): annak a mértéke, hogy az egyének szervezetükben vagy családjukban mennyire juttatják kifejezésre büszkeségüket, lojalitásukat és összetartozás-érzésüket,
- *nemi egyenlőség* (Gender egalitarianism): annak mértéke, hogy a társadalom vagy egy szervezet mennyire minimalizálja a nemi szerepek közti különbségeket, elősegítve ezzel a nemek közötti egyenlőséget,

- *rámenősség/asszertivitás* (Assertiveness): annak mértéke, hogy az egyének társas kapcsolataikban mennyire határozottak (asszertívek), szembenállóak (konfrontatívak) és agresszívek szervezeteikben vagy a társadalomban,
- *teljesítményorientáció* (Performance orientation): annak a mértéke, hogy egy szervezet vagy a társadalom mennyire bátorítja a csoporttagokat a teljesítmény növelésére és a kiválóságra, és mennyire jutalmazza őket ezért,
- *jövőorientáció* (Future orientation): annak mértéke, hogy egy szervezet vagy a társadalom tagjai milyen mértékben adják a fejüket olyan jövőorientált magatartásformákra, mint a tervezés, a jövőbe való befektetés, a javak egyéni vagy kollektív felélésének elhalasztása,
- *humánorientáció* (Human orientation): annak a mértéke, hogy a szervezetek vagy a társadalom tagjai mennyire bátorítanak és jutalmaznak másokat arra, hogy igazságosak, méltányosak, önzetlenségűek, barátságosak, nagylelkűek, gondoskodók és kedvesek legyenek.

A társadalmi gyakorlat (leíró) változók közötti kapcsolat (fő faktorok)

A GLOBE kutató közössége a fenti kultúraváltozókat úgy tekinti, mint amelyek együttesen képesek a kultúrák közötti érdemi különbségtételre. A GLOBE kutatás céljára kialakított változók ugyanakkor statisztikai értelemben nem függetlenek egymástól, a 62 kultúrára kiterjedő mérés adott társadalmakra jellemző átlag értékeit figyelembe véve bizonyos változók korrelációt mutatnak egymással.

A társadalmi szintű gyakorlatot tükröző (tapasztalati, leíró) változók közötti korrelációt lásd a 2. táblázatban. A keresztkorrelációs tábla a GLOBE-kultúraváltozók közötti összefüggések sajátos mintázatára világít rá.

Hat olyan társadalmi gyakorlatot tükröző kultúraváltozó van, amelyek között páronként (két kivétellel) erős és szignifikáns korreláció mutatkozik: csoportkollektívizmus, hatalmi távolság, jövőorientáció, bizonytalanságkerülés, teljesítményorientáció és intézményi kollektívizmus (ezek közül azonban a csoportkollektívizmusnak a teljesítményorientációval és az intézményi kollektívizmussal csak gyenge és nem szignifikáns a korrelációja). Érdekes ugyanakkor felfigyelni arra, hogy a fenti hat kultúraváltozó közül kettő (a csoportkollektívizmus és a hatalmi távolság) erős és szignifikáns *negatív* korrelációt mutat a többi négygel, amelyek ugyanakkor egymással erős és szignifikáns *pozitív* korrelációt mutatnak. Az intézményi kollekti-

vizmus ugyanakkor erős és szignifikáns korrelációt mutat a rámenősség/asszertivitás és a humánorientáció változókkal. A nemi egyenlőség társadalmi gyakorlata pedig nem mutat érdemi korrelációt egyetlen további társadalmi gyakorlat-változóval sem (illetve a hatalmi távolsággal és a teljesítményorientációval rendre kimutatható egy közepesen erős, $p < .05$, szinten szignifikáns negatív korrelációs kapcsolata).

után) a 3. táblázat mutatja be a faktoranalízis eredményeként kapott 3 főfaktor. Ez a faktorstruktúra nagymértékben megerősíti a 2. táblázatban megfigyelhető igen összetett korrelációs hálót.

A kapott három főfaktor a teljes minta varianciájának 72%-át magyarázza.

A 3. táblázatból kitűnik, hogy a kilenc dimenzióból:

2. táblázat

A GLOBE társadalmi gyakorlat (leíró) változói közötti korrelációk (n=61)

	Csoportkollektívizmus	Hatalmi távolság	Jövőorientáció	Bizonytalanságkerülés	Teljesítményorientáció	Intézményi kollektívizmus	Rámenősség/asszertivitás	Humánorientáció	Nemi egyenlőség
Csoportkollektívizmus	1	0,55**	-0,44**	-0,60**	-0,11	-0,19	0,09	0,32*	-0,2
Hatalmi távolság	0,55**	1	-0,52**	-0,50**	-0,36**	-0,44**	0,17	-0,14	-0,30*
Jövőorientáció	-0,44**	-0,52**	1	0,76**	0,63**	0,46**	0,07	0,06	-0,06
Bizonytalanságkerülés	-0,60**	-0,50**	0,76**	1	0,58**	0,40**	-0,07	-0,01	-0,06
Teljesítményorientáció	-0,11	-0,36**	0,63*	0,58**	1	0,43**	0,05	0,25	-0,31*
Intézményi kollektívizmus	-0,19	-0,44*	0,46**	0,40**	0,43**	1	-0,42**	0,43**	-0,01
Rámenősség/asszertivitás	0,08	0,16	0,07	-0,07	0,06	-0,42**	1	-0,40*	-0,08
Humánorientáció	0,32*	-0,15	0,07	0	0,25	0,43**	-0,40**	1	-0,15
Nemi egyenlőség	-0,2	-0,30*	-0,06	-0,06	-0,31*	-0,01	-0,08	-0,15	1

* (p < .05) szinten szignifikáns, ** (p < .01) szinten szignifikáns

A kilenc társadalmi gyakorlat-változóra ezek után egy faktoranalízist lefuttatva (főkomponens-elemzés, Varimax Kaiser-módszerrel, rotációval – 5 iteráció

- öt változó – nemi egyenlőség, jövőorientáció, bizonytalanságkerülés, asszertivitás/rámenősség és a humánorientáció – rendelhető hozzá egyértelműen valamely faktorhoz,
- a „csak a > 0,25 feletti faktorsúlyokat vesszük fi-

3. táblázat

A GLOBE társadalmi gyakorlat (leíró) változói faktoranalízisének eredménytáblája

Rotated Component Matrix(a)	Raw			Rescaled		
	Component			Component		
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.						
(a) Rotation converged in 5 iterations.	1	2	3	1	2	3
Hatalmi távolság	-,241	-,131	,163	-,591	-,321	,400
Csoportkollektívizmus (Triandis)	-,467	,142	,518	-,640	,195	,710
Teljesítményorientáció	,293	,075	,191	,717	,183	,467
Jövőorientáció	,409	,027	,055	,884	,059	,118
Bizonytalanságkerülés	,566	,004	-,028	,936	,006	-,046
Intézményi kollektívizmus	,200	,291	-,015	,471	,687	-,035
Rámenősség/asszertivitás	,012	-,258	,128	,031	-,695	,344
Humánorientáció	-,006	,404	,128	-,012	,857	,271
Nemi egyenlőség	-,049	,025	-,216	-,134	,068	-,587

gyelembe” szabályt alapul véve ugyanakkor négy változó – a csoportkollektívizmus (Triandis), a hatalmi távolság, a teljesítményorientáció és az intézményi kollektívizmus – rendre két faktoron „ül rajta” (a faktoranalízis „tolvajnyelvén” két faktorra töltnek).

Az a széles körben alkalmazott fő szabály itt nem alkalmazható, mely szerint, ha egy változó két faktorra tölt, de a faktorsúlyok közötti különbség meghaladja a kétszerest, az egyértelműen eldönti az adott változó főkomponenshez (fő faktorhoz) tartozását, mivel a faktorsúlyok közötti különbség sehol sem éri el a kétszerest. A fenti négy változó hovatartozásának eldöntésekor ezért azt az egyszerű szabályt követem, hogy a(z) abszolút értékben) nagyobb faktorsúly dönti el a fő faktorhoz tartozást. Elemzésemben ugyanakkor folyamatosan utalunk az erős, másodlagos töltésre.

A 4. táblázat alapján – és a fenti szabályok figyelembevételével – az alábbi három fő faktort (fő komponens) azonosíthatjuk:

1. számú fő faktor: Fejlesztésorientáltság vs Status quo orientáltság,
2. számú fő faktor: Versengés vs. Kooperáció,
3. számú fő faktor: Tekintélyelvű vs. Független (independens) kultúra.

1. számú fő faktor: Fejlesztésorientáltság vs. Status quo orientáltság

A fő faktorba sorolt kultúráváltatók: bizonytalanságkerülés – jövőorientáció – teljesítményorientáció – hatalmi távolság (negatív faktorsúllyal).

A fő faktorra másodlagosan töltő kultúráváltatók: intézményi kollektívizmus – csoportkollektívizmus (negatívan).

A fő faktor a variancia 35%-át magyarázza.

A fő faktor értelmezése:

- Bizonyos kultúrák a bizonytalanság fölötti kontrollra, a jövő előrejelezhetőségére és tervezésére törekszenek, jövő- és teljesítményorientáltak, és nem tolerálják a hatalom túlzottan egyenlőtlen elosztását. Ezeket összefoglalóan *fejlesztésorientált³ kultúráknak* nevezhetjük.
- Más kultúrákra inkább a nagyobb bizonytalanságérzet jellemző, jelenbeli problémák megoldására koncentrálnak, kevésbé jellemző a kiemelkedő teljesítményre való törekvés, vagy annak megléte esetén nem a kiválóság a jutalmazás és előmenetel alapja, ugyanakkor relatíve magasabb hatalmi távolság, és ennek elfogadottsága jellemzi a társadalmi viszonyait. Ezeket a kultúrákat jelenben élő, *status quo orientált kultúráknak* nevezhetjük.

4. táblázat

A GLOBE társadalmi gyakorlat (leíró) változóinak három fő faktorba rendeződése

	Raw			Rescaled		
	Component			Component		
	1	2	3	1	2	3
Bizonytalanságkerülés	,566			,936		
Jövőorientáció	,409		,055	,884		,118
Teljesítményorientáció	,293	,075	,191	,717	,183	,467
Hatalmi távolság	-,241	-,131	,163	-,591	-,321	,400
Humánorientáció		,404	,128		,857	,271
Rámenősség/asszertivitas		-,258	,128		-,695	,344
Intézményi kollektívizmus	,200	,291		,471	,687	
Csoportkollektívizmus	-,467	,142	,518	-,640	,195	,710
Nemi egyenlősége	-,049		-,216	-,134		-,587

Alább mind a három fő komponens (fő faktort) röviden bemutatom, a következő szempontrendszer szerint:

- mely GLOBE-változók alkotják a fő faktort,
- mely GLOBE-változók töltnek másodlagosan az adott fő faktorra,
- a fő faktor a variancia hány %-át magyarázza,
- a fő faktor értelmezése, a megnevezés rövid magyarázata.

Ha a fő faktorok értelmezésébe a másodlagosan arra töltő változókat is bekapcsoljuk, a fejlesztésorientált kultúrára inkább jellemző a szélesebb társadalmi közegben kooperáló (intézményi kollektívista) gondolkodás, míg a szűkebb közösségéhez való kötődése, lojalitása, büszkesége relatíve alacsonyabb. Ezzel szemben a status quo orientált kultúrában jellemzőbb a szűkebb közeghez való erősebb ragaszkodás, az azon belül kialakított kooperatív

stratégiák (többgenerációs családi minta, kaláka), míg a szélesebb társadalmi közegben az önérdelkezérelt, defenzív, individualista cselekvésre támaszkodás.

2. számú fő faktor: Versengés vs. Kooperáció⁴

A fő faktorba sorolt kultúráváltatók: humánorientáció – rámenősség/asszertivitas (negatív faktorsúllyal) – intézményi kollektívizmus.

A fő faktor a variancia közel 21%-át magyarázza.

A fő faktor értelmezése:

- Bizonyos kultúrák humánorientáltak, gondoskodók (kerülik az asszertív, rámenős viselkedési mintákat) és a szélesebb társadalmi közegbe integrálódó, kollektív viselkedési stratégiák jellemzők. Ezeket összefoglalóan *kooperatív kultúráknak* nevezhetjük.
- Más kultúrákra ugyanakkor a rámenősebb, asszertívabb viselkedésminták, a gondoskodás, igazságosság, méltányosság, önzetlenség, nagylelkűség hiánya és az egyéni boldogulási stratégiákat követő, önérdelket előtérbe helyező gondolkodás és cselekvés jellemző. Ezeket a kultúrákat *versengő kultúráknak* nevezhetjük.

3. számú fő faktor: Tekintélyelvű vs. Független (independens)⁵ kultúra

A fő faktorba sorolt kultúráváltatók: csoportkollektívizmus – nemi egyenlőség (negatív faktorsúllyal).

A fő faktorra másodlagosan töltő kultúráváltatók: teljesítményorientáció – hatalmi távolság.

A fő faktor a variancia 16%-át magyarázza.

A fő faktor értelmezése:

- Bizonyos kultúrákra jellemző, hogy a nemekre jellemző szerepek nem, vagy nehezen átjárhatóak, a társadalmi munkamegosztásban elfoglalt helyünket erőteljesen meghatározza a nemek közti, születésünktől adott természetes biológiai munkamegosztás, a közösség tagjai ugyanakkor lojálisak szűkebb társas közegükhöz, és büszkék arra, hogy annak tagjai. Ezeket összefoglalóan *te-kintélyelvű* (autoritásalapú, paternalisztikus) *kultúráknak* nevezhetjük.
- Más kultúrákban a születéskor a nemekre jellemző szerepek nem determinisztikusak, a társadalmi munkamegosztásban ezek a szerepek szabadon átjárhatóak, és a szűkebb közösséghez fűződő kötelek relatíve lazábbak. Ezeket a kultúrákat *független* (independens) *kultúráknak* nevezhetjük.

Ha a fő faktorok értelmezésébe a másodlagosan arra töltő változókat is bekapcsoljuk, a tekintélyelvű (paternalisztikus) kultúrára jellemző a relatíve nagyobb hatalmi távolság és a teljesítményorientáció. Ezzel szemben a független (independens) kultúrát kisebb hatalmi távolság, azaz erőteljesebb részvétel

5. táblázat

A GLOBE társadalmi érték (normatív) változói közötti korrelációk (n=61)

	Jövőorientáció	Teljesítményorientáció	Intézményi Kollektívizmus	Csoportkollektívizmus	Hatalmi távolság	Humánorientáció	Nemi egyenlőség	Bizonytalanságkerülés	Asszertivitas
Jövőorientáció	1	0,40**	0,48**	0,51**	-0,06	-0,11	-0,36**	0,64**	0,09
Teljesítményorientáció	0,40**	1	0,44**	0,58**	-0,39**	0,06	0,22	0,15	-0,02
Intézményi kollektívizmus	0,48**	0,44**	1	0,29*	-0,31*	-0,13	-0,04	0,42**	-0,21
Csoportkollektívizmus	0,51**	0,58**	0,29*	1	-0,22	-0,15	0,13	0,30*	0,01
Hatalmi távolság	-0,06	-0,39**	-0,31*	-0,22	1	-0,42**	-0,49**	0,17	0,30*
Humánorientáció	-0,11	0,06	-0,13	-0,15	-0,42**	1	0,21	-0,18	-0,11
Nemi egyenlőség	-0,36**	0,22	-0,04	0,13	-0,49**	0,21	1	-0,55**	-0,28*
Bizonytalanságkerülés	0,64**	0,15	0,42**	0,30*	0,17	-0,18	-0,55**	1	0,2
Asszertivitas	0,09	-0,02	-0,21	0,01	0,30*	-0,11	-0,28*	0,2	1

* (p < .05) szinten szignifikáns, ** (p < .01) szinten szignifikáns

6. táblázat

A GLOBE társadalmi érték (normatív) változói faktoranalízisének eredménytáblája – a három főfaktor

Rotated Component Matrix(a)	Raw			Rescaled		
	Component			Component		
	1	2	3	1	2	3
Teljesítményorientáció	,261	-,066		,777	-,196	
Intézményi kollektívizmus	,360	,104	-,161	,734	,213	-,329
Csoportkollektívizmus	,256			,723		
Jövőorientáció	,268	,216		,662	,533	
Hatalmi távolság	-,181	,180	,074	-,518	,517	,213
Nemi egyenlőség	,095	-,425		,198	-,884	
Bizonytalanságkerülés	,271	,503		,448	,830	
Humánorientáció		-,075			-,296	
Asszertivitás		,139	,626		,215	,968

(participáció) jellemzi a teljesítményorientáció relatíve alacsonyabb mértéke mellett.

A társadalmi érték (normatív) változók közötti kapcsolat (fő faktorok)

A társadalmi szintű érték (normatív) változók közötti korrelációt lásd az 5. táblázatban.

A társadalmi értékeket tükröző kultúráváltatók igen összetett kapcsolati hálóba rendeződnek. Három olyan változó van, amelynek további öt értékkel van erős és szignifikáns korrelációja (a jövőorientáció, a hatalmi távolság, az intézményi kollektívizmus), és további három olyan változó, amelyeknek további négy értékkel van erős és szignifikáns korrelációja (teljesítményorientáció, csoportkollektívizmus, nemi egyenlőség, bizonytalanságkerülés). Egyedül a humánorientáció társadalmi érték nem mutat érdemi korrelációt, egy kivételével, a többi értékváltozóval (a hatalmi távolsággal ugyanakkor erős és szignifikáns negatív korrelációs kapcsolatban áll).

A kilenc társadalmi érték-változóra egy faktoranalízist lefuttatva (főkomponens-elemzés, Varimax Kaiser-módszerrel, rotációval – 6 iteráció után) a 6. táblázatban olvasható faktorstruktúrát kapjuk.

A három komponens (fő faktor) összességében a variancia 66%-át magyarázza.

A 6. táblázatból kitűnik, hogy a kilenc változóból:

- hat változó – a teljesítményorientáció, az intézményi kollektívizmus, a csoportkollektívizmus (Triandis), a nemi egyenlőség, a humánorientáció és az asszertivitás/rámenősség – rendelhető hozzá egyértelműen valamely faktorhoz,

- három változó – a jövőorientáció, a hatalmi távolság és a bizonytalanságkerülés – ugyanakkor (a „csak a >0,25 feletti faktorsúlyokat vesszük figyelembe” szabályt alapul véve) rendre két faktoron „ül rajta” (két faktorra töltenek).

A fő szabály (a faktorsúlyok közötti kétszeres különbség) legfeljebb a bizonytalanságkerülés érték főfaktorhoz tartozását dönti el, viszonylag egyértelműen. A jövőorientáció és a hatalmi távolság változó hovatartozásának eldöntésekor ismét azt az egyszerű szabályt követem, hogy a(z) abszolút értékben) nagyobb faktorsúly dönti el a fő faktorhoz tartozást (ez azonban a hatalmi távolság esetében okoz fejtörést, hiszen itt az 1. és a 2. fő komponensekre való töltés (factor-load) abszolút értéke között csupán 0,001 különbség van).

A 6. táblázat alapján – és a fenti szabályok figyelembevételével – az alábbi három fő faktort (fő komponens) azonosíthatjuk:

1. számú fő faktor: Nem-zéró összegű (nyer/nyer) vs Zéróösszegű (nyer/veszt) kultúra,
2. számú főfaktor: Konzervatív vs. Liberális kultúra,
3. számú főfaktor (egyetlen eredeti GLOBE változó komponenssel): Asszertivitás.

Alább mind a három fő komponens (fő faktort) röviden bemutatjuk, a következő egységes szempontrendszer szerint:

- mely GLOBE-változók alkotják a fő faktort,
- mely GLOBE-változók töltenek másodlagosan az adott főfaktorra,
- a fő faktor a variancia hány %-át magyarázza,
- a fő faktor értelmezése, a megnevezés rövid magyarázata.

VEZETÉSTUDOMÁNY

1. számú fő faktor: Nem-zéró összegű (nyer/nyer) vs. Zéróösszegű (nyer/veszt) kultúra

A fő faktorba sorolt kultúráváltatók: teljesítményorientáció – intézményi kollektívizmus – csoportkollektívizmus – jövőorientáció – hatalmi távolság elutasítása (a hatalmi távolság negatív faktorsúllyal).

A fő faktorra másodlagosan töltő kultúráváltató: bizonytalanságkerülés.

A fő faktor a variancia 29%-át magyarázza.

A fő faktor értelmezése:

- Bizonyos kultúrák kinyilvánított, szubjektív érték- és hiedelemrendszerükben hangsúlyosnak tekintik a kiválóságra való törekvést, kooperatív stratégiák követését mind közvetlen, szűkebb társas, mind szélesebb társadalmi közegükben, hangsúlyosnak tekintik a jövőbe tekintést, és elutasítva a hatalom egyenlőtlen elosztását, társadalmi viszonyaik részvételi-participatív alakítását preferálják. Ezeket összefoglalóan *nyer-nyer (nem-zéró összegű) játszmákra törekvő kultúráknak* nevezhetjük.
- Más kultúrák szubjektív érték- és hiedelemvilágára inkább az jellemző, hogy relatíve kevésbé a kiválóságra törekvő, és azt elismerő értékrendet vallják, rövid távú előnyöket hozó, és mind közvetlen, szűkebb társas, mind szélesebb társadalmi közegükben önérdekvezérelt stratégiákban hisznek, „játszmáik” során természetesnek tekintve a társas viszonyok döntésekkel való befolyásolásának egyenlőtlenül megoszoló esélyeit. Ezeket a kultúrákat összefoglalóan *nyer-veszt (zéróösszegű) játszmákra törekvő kultúráknak* nevezhetjük.

Ha a fő faktorok értelmezésébe a másodlagosan arra töltő bizonytalanságkerülés változót is bekapcsoljuk, a nyer-nyer játszmára törekvő kultúrára inkább a zéróösszegű játszmák kiegyensúlyozott, hosszú távú, kiszámítható mintázata a vonzó, ezzel szemben a nyer-veszt keretek között gondolkodó kultúrára jellemzőbb a játszmájukat körülvevő bizonytalansággal való szembenézés.

2. számú fő faktor: Konzervatív vs. Liberális kultúra

A fő faktorba sorolt kultúráváltatók: nemi egyenlőség (negatív súllyal, azaz a nemi szerepek egyenlőségének tradicionális preferálása) – bizonytalanságkerülés – humánorientáció (negatív súllyal, azaz: nemszolidáris).

VEZETÉSTUDOMÁNY

A fő faktor a variancia közel 25%-át magyarázza.

A fő faktor értelmezése:

- Bizonyos kultúrák más kultúrákhoz képest elutasítóbban gondolkodnak a társadalmi szerepek nagyobb átjárhatóságáról, és inkább a biológiai létünk által determinált, természetes nemi szerepeket (munkamegosztást) preferálják, a stabil, kiszámítható társas viszonyokat részesítik előnyben, és a társadalmi szolidaritás alacsonyabb mértékét tartják kívánatosnak a méltányossággal, humánorientáltsággal szemben. Ezeket összefoglalóan *konzervatív kultúráknak* nevezhetjük.
- Más kultúrák ugyanakkor fontos értéknek tekintik a nemi szerepek átjárhatóságát, a nők társadalmi munkamegosztásba való bekapcsolódása során a nagyobb esélyegyenlőséget, nyitottak viszonyaik gyakori megváltozására (bizonytalanságtűrők), és preferálják a gondoskodásban, igazságosságban, méltányosságban, önzetlenségben, nagylelkűségben megnyilvánuló társadalmi szolidaritást. Ezeket a kultúrákat összefoglalóan *liberálisnak* nevezhetjük.
- Ha a fő faktorok értelmezésébe a másodlagosan arra töltő jövőorientáció és hatalmi távolság változókat is bekapcsoljuk, a konzervatív kultúrára jellemző a hatalom egyenlőtlen elosztásával kapcsolatos relatíve megértőbb viszonyulás és a hosszabb távra való előretekintés. Ezzel szemben a liberális kultúrát az egyenlőtlenül megoszoló hatalmi struktúrák egyértelmű elutasítása és a köz-eljövő lehetőségei iránt is nyitott (opcionális) gondolkodás jellemzi.

3. számú fő faktor: Rámenősség/asszertivitás

A főfaktorba sorolt egyetlen kultúráváltató a faktor nevét is adó rámenősség/asszertivitás.

A fő faktorra másodlagosan töltő kultúráváltató: nincs.

A fő faktor a variancia 12%-át magyarázza.

A fő faktor értelmezése: azonos az eredeti változóval (ezen a helyen külön nem fejtjük ki).

A társadalmi gyakorlat (leíró) és érték (normatív) változók különbségéből képzett differenciaváltozók közötti kapcsolat (fő faktorok)

Végezetül képeztem a társadalmi gyakorlat és a társadalmi értékek különbség (differencia) változóit, és erre is elvégeztem a faktoranalízist, amelynek eredményeit a 7. táblázat foglalja össze.

A GLOBE társadalmi gyakorlat (leíró) és társadalmi érték (normatív) változóiból képzett különbség (diff) változók faktoranalízisének eredménytáblája – a két fő faktor

	Raw		Rescaled	
	Component		Component	
	1	2	1	2
Bizonytalanságkerülés_diff	1,019	-0,273	0,935	-0,251
Jövőorientáció_diff	0,659		0,903	
Teljesítményorientáció_diff	0,335	0,228	0,561	0,382
Hatalmi távolság_diff	-0,357	-0,301	-0,557	-0,47
Intzményi kollektívizmus_diff	0,537	0,418	0,655	0,51
Csoportkollektívizmus_diff	-0,417	0,277	-0,563	0,374
Humánorientáció_diff		0,416		0,692
Rámenősség/Asszertivitás_diff	-0,096	-0,669	-0,116	-0,81
Nemi egyenlőség_diff	-0,098	0,307	-0,195	0,609

A 7. táblázatból kitűnik, hogy a kilenc változóból:

- öt változó – a bizonytalanságkerülés, a jövőorientáció, a nemi egyenlőség, a humánorientáció és az asszertivitás/rámenősség – rendelhető hozzá egyértelműen valamely faktorhoz,
- négy változó – a teljesítményorientáció, a hatalmi távolság, az intézményi kollektívizmus és a csoportkollektívizmus – ugyanakkor (a „csak a >0,25 feletti faktorsúlyokat vesszük figyelembe” szabályt alapul véve) rendre két faktoron „ül rajta” (két faktorra töltnek).

A fő szabály (a faktorsúlyok közötti kétszeres különbség) ismét nem segít eldönteni e négy változó fő faktorhoz tartozását, ezért ismét azt az egyszerű szabályt követem, hogy a(z) abszolút értékben) nagyobb faktorsúly dönti el a fő faktorhoz tartozást.

A különbség (differencia) változók két fő faktorba rendeződnek.

1. számú fő faktor: A társadalmi gyakorlat-változókból képzett Fejlesztésorientáltság vs. Status quo orientáltság főfaktorok, azzal a kiegészítéssel, hogy a társadalmi gyakorlat fő faktor esetén csak másodlagosan erre a fő komponensre „töltő” két kollektívizmus változó (azonos előjellel) most erre a faktorra tölt.
2. számú fő faktor: A társadalmi gyakorlat-változókból képzett Versengés vs. Kooperáció és Tekintély vs. Függetlenség sajátos ötvözet. A fő faktor érdekessége, hogy abban a két gender

változó (nemi egyenlőség és asszertivitás/rámenősség) egy fő komponensbe kerül, kiegészülve a humánorientációval.

Alább mind a két fő komponens (fő faktort) röviden bemutatjuk, a következő egységes szempontrendszer szerint:

- mely GLOBE-változók alkotják a fő faktort,
- mely GLOBE-változók töltnek másodlagosan az adott fő faktorra,
- a fő faktor értelmezése, a megnevezés rövid magyarázata.

A fő faktorok magyarázatához szükséges itt rögzíteni a különbségváltozók értelmezését. A különbségváltozó azt jelenti, hogy az észlelt társadalmi gyakorlathoz (theory-in-use) képest az értékek kinyilvánításával (espoused values) mekkora változást várnak el az adott kultúra tagjai az adott kultúraváltozó tekintetében.

1. számú fő faktor: Posztmodern vs. Modernizációs orientáció⁸

A fő faktorba sorolt kultúraváltozók: bizonytalanságkerülés – jövőorientáció – teljesítményorientáció – hatalmi távolság elutasítása (a hatalmi távolság negatív faktorsúllyal) – intézményi kollektívizmus – csoportkollektívizmus (negatív faktorsúllyal).

A fő faktorra másodlagosan töltő kultúraváltozó: nincs.

A fő faktor értelmezése:

- Bizonyos kultúrák a bizonytalanság fölötti kontroll növelésére, a jövő előrejelezhetőségének növelésére és a tervezés fokozására növelni igyekeznek a teljesítményorientáltságukat, ugyanakkor csökkenteni a hatalom túlzottan egyenlőtlen elosztását. Erre a kultúrára inkább jellemző a szélesebb társadalmi közegben kooperatív (intézményi kollektívista) stratégiák erősítése, ugyanakkor a szűkebb közösséghez való kötődés lazítására, a kisközösséghez kapcsolódó lojalitás és büszkeség mérséklésére törekszenek. Ezeket összefoglalóan *posztmodern kultúráknak* nevezhetjük.
- Más kultúrákra inkább jellemző a bizonytalanságérzet tolerálása, a jövő előrejelezhetőségének növelésére és a tervezés fokozására és a teljesítményorientáltságuk növelésére való mérsékelt törekvés, megértőbbek a hatalom egyenlőtlen elosztásával. Erre a kultúrára kevésbé jellemző a szélesebb társadalmi közegben való kooperatív (intézményi kollektívista) stratégiák erősítése, ugyanakkor a szűkebb közösséghez való kötődés és a kisközösséghez kapcsolódó lojalitás és büszkeség erősítésére törekszenek. Ezeket a kultúrákat jelenben élő, *modernizációs kultúráknak* nevezhetjük.

2. számú fő faktor: Nőies vs. Férfias kultúra

A fő faktorba sorolt kultúraváltozók: nemi egyenlőség – asszertivitás/rámenősség (negatív súllyal) – humánorientáció.

A fő faktor értelmezése:

- Bizonyos kultúrák más kultúrákhoz képest kevésbé igyekeznek csökkenteni a társadalmi szerepek átjárhatóságának korlátait, és inkább fenntartani igyekeznek a biológiai létünk által determinált természetes nemi szerepeket (munkamegosztást). Kevésbé igyekeznek csökkenteni továbbá a társadalmi szolidaritás relatíve alacsonyabb mértékét, és kevésbé törekszenek a méltányosság, a humánorientáltság növelésére. A társadalmi viszonyaikra jellemző asszertivitás csökkentése sem erős preferencia. Ezeket összefoglalóan *férfias (maszkulin) kultúráknak* nevezhetjük.
- Más kultúrák ugyanakkor fontos értéknek tekintik, és növelni igyekeznek a nemi szerepek átjárhatóságát, a nők társadalmi munkamegosztásba való bekapcsolódása során a nagyobb esélyegyenlőséget, és preferálják a gondoskodásban, igazságosságban, méltányosságban,

önzetlenségben, nagylelkűségben megnyilvánuló társadalmi szolidaritás növelését. Erős preferencia a társadalmi viszonyaikra jellemző asszertivitás csökkentése is. Ezeket a kultúrákat összefoglalóan *nőies (feminin) kultúráknak* nevezhetjük.

Ha a fő faktorok értelmezésébe a másodlagosan arra töltő teljesítményorientáció, hatalmi távolság, intézményi kollektívizmus és csoportkollektívizmus változókat is bekapcsoljuk, a nőies kultúrára jellemzőbb a hatalom egyenlőtlen elosztásának mérséklésére való törekvés, valamint a teljesítményorientáció növelése és a mindkét értelemben vett kollektív stratégiák erősítése. Ezzel szemben a férfias kultúrákat az egyenlőtlenül megosztó hatalmi struktúrák relatív tolerálása, az elért teljesítményorientációval való relatív elégedettség és a mindkét értelemben vett kollektívizmus esetében a relatív önérdekvezérelt stratégiák preferálása jellemzi.

Jegyzetek

¹ Cultures are distinctive normative systems consisting of model patterns of shared psychological properties among members of collectivities that result in compelling common affective, attitudinal, and behavioral orientations that are transmitted across generations and that differentiate collectivities from each other.
² Cultures are distinctive environments of collectivities about which members share meaning and values, resulting in a compelling model pattern of common affective, attitudinal, and behavioral orientation that is transmitted across generations and that differentiate collectivities from each other.
³ A fő faktorok elnevezéseit munkacímként fogalmazzuk meg, ezek a megnevezések még szakmai vita tükrében módosulhatnak.
⁴ Ugyancsak munkacímeknek tekintendők, a szakmai viták tükrében még módosulhatnak.
⁵ Szintén munkacímek, a megnevezések még szakmai viták tükrében módosulhatnak.
⁶ A fő faktorok elnevezéseit munkacímként fogalmazzuk meg, ezek a megnevezések még szakmai vita tükrében módosulhatnak. A „Nem-zéró összegű játszma (nyer-nyer)” és a „Zéróösszegű játszma (nyer-veszít)” elnevezéseket a konfliktusstratégiákat bemutató szakirodalmi forrásokból kölcsönöztük, azzal a jelentéstartalommal, amellyel ott használják: „...a konfliktust olyannak észleljük-e, amelyben csak egymás rovására érhetünk el eredményt (ezt szokás nyer/veszít helyzetnek vagy zéróösszegű játszmának is nevezni), vagy úgy véljük, létezik a helyzetnek egy olyan megoldása, amelyből mindkét fél előnyösen jöhet ki (ezt pedig nyer/nyer, vagy nem-zéró összegű játszmának nevezhetjük)” (Bakacsi, 2005: 297.o.).
⁷ Ugyancsak munkacímnek tekintendő, a szakmai viták tükrében még módosulhat. A megnevezéseknél hangsúlyozom, hogy szándékom szerint azok mentesek a mai aktuálpolitikai konnotációktól.
⁸ A fő faktorok elnevezéseit munkacímként fogalmazzuk meg, ezek a megnevezések még szakmai vita tükrében módosulhatnak.

Felhasznált irodalom

- Argyris, C. (1992): *On Organizational Learning*, Blackwell, Oxford
- Bakacsi Gy. (1993): Kísérlet a 80-as évek vezetői magatartási modelljének megfogalmazására. Kandidátusi értekezés, Kézirat
- Bakacsi Gy. (1999): The Pendulum Effect: Culture, Transition, Learning. in: Makó, Csaba – Warhurst, Chris (editors): *The Management and Organisation of Firm in the Global Context*. Institute of Management Education, University of Gödöllő and the Department of Management and Organisation, Budapest University of Economic Sciences, Budapest, p. 111–118.
- Bakacsi Gy. (1999): Kultúra és gazda(g)ság – a gazdasági fejlődés és fejlettség és a GLOBE kultúráváltozónak összefüggései, Vol. 38., *Vezetéstudomány, Különszám*, p. 35–45.
- Cyert, R. – March, J. (1963): *A behavioral theory of the firm*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ
- Hall, E.T. – Hall, M.R. (1990): *Understanding Cultural Differences*. International Press, Yarmouth
- Hanges, P.J. – Dickson, M.W. – Sipe, M.T. (2004): Rational for GLOBE Statistical analysis. Societal Rankings and Test of Hypothesis. in: House et al. (2004): *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, (Vol. 1). Thousand Oaks, CA: Sage, p. 219–221.
- House, R.J. – Hanges, P.J. – Javidan, M. – Dorfman, P.W. – Gupta, V. (eds.) (2004.): *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. (Vol. 1). Sage, Thousand Oaks, CA
- House, R.J. – Wright, N.S. – Aditya, R.N. (1997): Cross-Cultural Research on Organizational Leadership. A Critical Analysis and a Proposed Theory. in: Early, Ch.P. – Erez, M. (editors): *New Perspectives on International Industrial/Organizational Psychology* (Chapter 20). The New Lexington Press, San Francisco, p. 535–625.
- Ronen, S. – Shenkar, O. (1985): Clustering countries on attitudinal dimensions: a review and synthesis. *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 3.

Cikk beérkezett: 2011. 11. hó

Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2012. 1 hó

CALL FOR PAPERS

International Journal of Business, Humanities and Technology
ISSN 2162-1357 (Print), ISSN 2162-1381 (Online)

International Journal of Business, Humanities and Technology (IJBHT) is an open access, peer-reviewed and refereed multidisciplinary journal published by Centre for Promoting Ideas (CPI), USA. The objective of IJBHT is to provide a forum for the publication of scientific articles in the fields of business, humanities and technology. In pursuit of this objective the journal not only publishes high quality research papers but also ensures that the published papers achieve broad international credibility.

The journal publishes research papers in the fields of management, business law, public responsibility and ethics, marketing theory and applications, business finance and investment, general business research, business and economics education, international business and economics, tourism and hospitality management, production/operations management, organizational behavior and theory, strategic management policy, social issues and public policy, management organization, statistics and econometrics, personnel and industrial relations, gender studies, cross cultural studies, entrepreneurship development, linguistics, library science, media studies, methodology, philosophy, political science, population Studies, psychology, public administration, sociology, social welfare, technology and Innovation, case studies, management information systems, information technology and so on.

The journal is published both in print and online versions.

IJBHT is indexed with and included in **Cabell's, EBSCO, Ulrich's, IndexCopernicus International** and **Gale**. Moreover the journal is under the indexing process with ISI, ERIC, DOAJ, Scopus, and Econlit.

IJBHT publishes original papers, review papers, conceptual framework, analytical and simulation models, case studies, empirical research, technical notes, and book reviews. Special Issues devoted to important topics in business, humanities and technology will occasionally be published.

IJBHT is inviting papers for Vol. 2 No. 2 which is scheduled to be published on March 15, 2012.

Send your manuscript to the editor at editor@ijbhtnet.com, or editor.ijbht@hotmail.com

For more information, visit the official website of the journal www.ijbhtnet.com

With thanks,

Dr. Ronald M. Flower
 The Chief Editor,
**International Journal of Business, Humanities
 and Technology**

Contact: editor@ijbhtnet.com

BORGULYA Istvánné Vető Ágnes

A MUNKÁVAL KAPCSOLATOS ÉRTÉKEK ÉS ATTITÚDOK VÁLTOZÁSA KÖZÉP-KELET-EURÓPÁBAN A XXI. SZÁZAD ELSŐ ÉVTIZEDÉBEN

A szerző tanulmányában a 2000 és 2010 közötti gazdasági és társadalmi változásokat és a munkával kapcsolatos értékek és attitűdök alakulását állítja időbeli párhuzamba, és azokra a kérdésekre keresi a választ, hogy milyen prioritások jellemzik 2010-ben a munka egyes aspektusaihoz való viszonyulást Közép-Kelet-Európa uniós tagállamaiban, és közöttük kiemelten Magyarországon? Vajon változtak-e ezek a jellemzők az elmúlt tíz év során, s ha igen, milyen irányú az elmozdulás. Azonos tendenciájúak-e a változások a vizsgált országokban? Megállapíthatók-e jellegzetes különbségek három kiválasztott, magas életszínvonalú, régebbi uniós (EU-15) tagországhoz viszonyítva? Elemzése jelentős mértékben támaszkodik az EVS-felmérés 2010-ben közzétett adataira, melynek alapját a 2008 és 2009 során lefolytatott adatgyűjtés képezi. Tanulmányában azokra a közép-kelet-európai országokra összpontosít, amelyek az elmúlt évtized során az uniós tagjai lettek, és a 2000-es felmérésben is részt vettek már.

Kulcsszavak: munka értéke, attitűd, Közép-Európa

Míg a XX. század utolsó évtizedére a nemzetgazdaságok központi irányításának, az ún. tervezettségnek az összeomlása, a piacgazdaságra való áttérés, az állami szektorok privatizációja nyomta rá bélyegét, addig a 2000-től 2010-ig terjedő időszakban, a közép-kelet-európai térségben egy sor országnak az Európai Unió tagjává válás hozta a legjelentősebb változásokat. Ezekben az országokban nem elsősorban a 2004. és a 2007. évi csatlakozásoknak az életbelépése jelentett fordulópontot, hanem az a folyamat jár nagy átalakulással, amely megelőzi az uniósba történő integrálódást, megeremti az új kereteket a kötelezettségek végrehajtásához és az új lehetőségek kiaknázásához. Ilyenként tarthatók számon, többek között, a jogharmonizációk, a demokratikus intézmények kiépítése vagy megerősítése stb.

A csatlakozások után együttesen hatnak a 90-es években lejátszódó rendszerváltásokból és az uniós tagságból eredő következmények:

- a gazdasági szerkezetváltások következtében stabilizálódik a magas munkanélküliségi ráta,

- életbe lép (részben korlátozottan) az uniós négy szabadságjoga,
- előtérbe kerülnek a konvergenciakritériumok mint célszámok,
- élénké válik a munkaerőmozgás: erősödik a képzett munkavállalók áramlása a fejlettebb és jóléti uniós tagországok felé,
- folytatódik a társadalmi polarizáció.

E folyamatok közepette tör be 2008-ban a pénzügyi válság hatása a közép-kelet-európai országokba, katalizátorként hatva a negatív gazdasági és társadalmi folyamatokra. Tanulmányunk bizonyos 2000 és 2010 közötti gazdasági és társadalmi változásokat és a munkával kapcsolatos értékek és attitűdök alakulását állítja időbeli párhuzamba, és a következő kérdésekre keresi a választ:

- Milyen prioritások jellemzik 2010-ben a munka egyes aspektusaihoz viszonyulást Közép-Kelet-Európa uniós tagállamaiban, és közöttük kiemelten Magyarországon?

- Változtak-e ezek a jellemzők az elmúlt tíz év során, s ha igen, milyen irányú az elmozdulás?
- Azonos tendenciájúak-e a változások a vizsgált országokban?
- Megállapíthatók-e jellegzetes különbségek három kiválasztott, magas életszínvonalú, régebbi uniós (EU-15) tagországhoz viszonyítva?

Elemzésünk jelentős mértékben támaszkodik az EVS-felmérés¹ 2010-ben közzétett adataira, melynek alapját 2008 és 2009 során lefolytatott adatgyűjtés képezi. A felmérés longitudinális jellege és egységes metodikája lehetőséget ad az időbeli változások nyomon követésére és az országok közötti összehasonlításra. Az adatok kutatási célra letölthetők a www.europeanvaluesstudy.eu címen. Bár 2008/9-ben 47 európai országban végezték el az adatgyűjtést, tanulmányunkban csupán azokra a közép-kelet-európai országokra összpontosítunk, amelyek a mögöttünk álló évtized során az unió tagjai lettek és a 2000-es felmérésben is részt vettek már. Ezek az országok: Bulgária (BG), Csehország (CZ), Észtország (EE), Lengyelország (PL), Lettország (LV), Litvánia (LT), Magyarország (HU), Románia (RO), Szlovákia (SK), Szlovénia (SI). A Közép-Kelet-Európán kívülre tekintés célját három régebbi EU-tagország, Ausztria (AT), Franciaország (FR) és Németország (DE) adataival való összevetés szolgálja.²

A felmérés Európa-szerte 2008 második, 2009 első felében, illetve 2010-ben készült, amikor már hatottak a pénzügyi válság negatív következményei: a recesszió, a pénzügyi veszteségek határozottan érezhetőek voltak. A következőkben kialakult bizonytalan vagy zord távlati kilátások feltételezhetően rányomják bélyegüket a válaszadók egyes attitűdjére. Az adatok interpretálása nem függetleníthető a szerző szubjektív társadalomszemléletétől, ugyanakkor nagymértékben támaszkodik – párhuzamba állítható – más empirikus kutatások eredményeire, tudományos dolgozatokban publikált megfigyelésekre, megállapításokra és tényanyagokra, mint például KSH-adatok, továbbá vállalati vezetőkkel folytatott elemző beszélgetésekre.

Az értékpreferenciák és attitűdök változásai Magyarországon 2000 és 2008 között

Magyarországon a bevezetésben felsorolt tényezőkön kívül más körülmények is befolyásolhatták az embereknek a munkáról alkotott nézeteit, illetve más országoktól eltérően is hathattak a valamennyi közép-kelet-európai, újonnan csatlakozott EU-tagállamban megjelenő jelenségek. Ilyen körülménynek tekintjük a 2000 és 2010 közti időszakban.

- a vállalat alapítások és felszámolások nagy dinamizmusát,
- a felszámolás és végelszámolás sorsára jutó cégek magas számát: az utóbbi években évi közel 10.000, illetve 17.000 (az OPTEN céginformációs szolgáltató adatai szerint),
- a 15. és 64. életév közötti népesség európai viszonylatban alacsony foglalkoztatottsági rátáját, amely 2003 után 57% körül stabilizálódott, majd 2009-ben 55,5%-ra esett vissza (Munkaerő-piaci Tükör, 2010: 10. o.),
- a magas munkanélküliségi mutatót, amely 2009-re (a korábbi átlag 7,5%-kal szemben) 10% fölé emelkedett (www.employmentpolicy.hu),
- a gazdasági válság következtében bekövetkező létszámleépítéseket (2009 első negyedében 16 ezer fő, az éves átlag pedig 39 ezer fő körül mozgott), amely különösen erősen sújtotta a nemzetközi vállalatok alkalmazottait, így például a Suzuki, az Ibsen Hungary, a Videoton Car, a Bosch Hungary dolgozóit, ahol tömeges elbocsátásokra került sor (index.hu Elbocsátások számlálója. <http://index.hu/gazdasag/magyar/elbocs/>),
- a jövedelemeloszlás egyenlőtlenségét,
- a 2008 nyarán-őszén bekövetkező pénzügyi válság megjelenését Magyarországon,
- a külföldön munkát vállalók nagy számát, akik új életmintákat (is) közvetítenek.

Magyarországon a felmérés 2009-ben folyt. Ebben az időszakban a pénzügyi válság már erősen éreztette hatását. A devizaalapú hitelt felvevők között 2009 augusztusában már 32 ezer olyan adós volt, aki 90 napnál hosszabb ideje nem törlesztette a hitelét. Akkorra – a válság kezdete óta eltelt egy év alatt – háromezer esetben történt végrehajtás a bedőlt lakossághitelek miatt (www.bankweb.hu). Kritikus helyzetbe kerültek azok a családok, amelyekben a megnőtt törlesztési kötelezettséget a munkahely elvesztése, a rendszeres jövedelem megszűnése is tetőzte. A fogyasztói árindex 2008-ban 6%-kal, 2009-ben 4%-kal emelkedett az előző évhez képest, a KSH-GKI adatai alapján (<http://www.gki.hu/hu/individual/yearforecasts>).

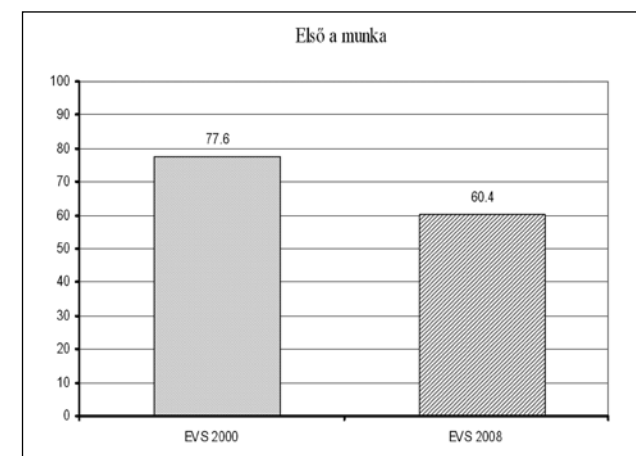
Az új évtizedben bizonyos negatív társadalmi jelenségek is tovább erősödtek. A magyarok lelkiállapotát vizsgáló tanulmány szerint tovább romlott az emberek egymásba vetett bizalma. 2006-ban (az 1995-ben jellemző 56% helyett) az emberek 70%-a úgy vélekedett, hogy legbiztosabb nem bízni senkiben. 81%-uk úgy érezte, hogy senki sem törődik azzal, hogy mi történik a másikkal, és 69%-ban alakult ki az a lesújtó kép, hogy az emberek általában aljasak, önzőek és ki akar-

ják használni a másikat (<http://www.demos.hu>. Magyar lelkiállapot 2006).

A munkához való viszonyulás első kérdéseként azt vizsgáljuk, hogy mennyire „dolgosak”, mennyire munkaközpontúak a magyarok. Ismeretes, hogy az európaiak értékrendjében (a munka, a család, a barátok, a szabadidős tevékenység, a vallás és a politika viszonylatában) a család után a munka a második helyen áll, vagyis a munka meglehetősen fontos helyet foglal el az emberek életében (Borgulya, 2007). Kérdés, hogy más tevékenységekhez viszonyítva hol helyezük el a munkát napjainkban. A magyarok többsége gondolja úgy,

1. ábra

A munka fontossága más tevékenységek viszonylatában Magyarországon: első helyen mindig a munka áll, még akkor is, ha emiatt kevesebb szabadidő marad



Az adatok forrása: European Values Study and GESIS Data Archive for the Social Sciences, EVS 2000, 2008

hogy a munkát minden más tevékenység elé kell helyezni: *első helyen mindig a munka áll, még akkor is, ha emiatt kevesebb szabadidő marad* (1. ábra). A közel tízéves összehasonlításból azonban az derül ki, hogy a munka iránti nagyfokú odaadás csökken. Míg 2000-ben a megkérdezettek több mint háromnegyede értett egyet azzal, hogy első a munka, még akkor is, ha elveszi a szabadidőt, 2008–2009-ben már csupán 60% gondolkodik így.

Munkát egyaránt lehet hivatás-szerűen, jövedelemszerző tevékenységként és kedvtelésből is végezni. A *jövedelemszerző munka* számos ok miatt fontos az ember számára: egyaránt bír *instrumentális és cél funkcióval*.

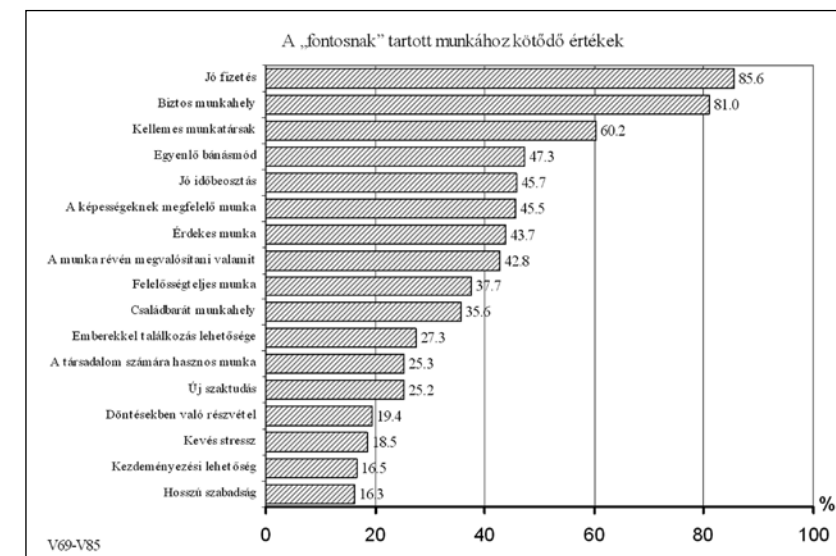
Amellett, hogy az ellenszolgáltatás megélhetési biztonságot teremt, előnyök és lelki hatások, például elégedettség, közvetlen és következmény örömei fakadhatnak belőle. Fontosak azok a körülmények is, amelyek között a munkavégzés zajlik. Az egyes tényezők (amelyeket munkaaspektusoknak fogunk nevezni) az egyének számára kultúránként eltérő értékűek, és az idő múltával átértékelődnek. Tizenhét munkaaspektust vizsgálva, a magyar megkérdezettek vélekedése az alábbi képet mutatja 2008–2009-ben (2. ábra).³

A munkaaspektusok között három olyat találtunk, amelyet a megkérdezetteknek jelentős többsége, több mint 60%-a tart fontosnak. A várakozásnak megfelelően ma a magyarok számára az *az a legfontosabb, hogy a munkavégzés jó jövedelmet biztosítson*. A válaszadók 85,5%-a jelölte meg a magas fizetést fontos szempontként. Ez ugyan azt a várakozást, hogy a két felmérés között eltelt idő alatt emelkedett a jó fizetést fontosnak tartók aránya, nem váltja be, mivel a 2008-as arányszám⁴ alacsonyabb, mint a 2000-ben kapott (akkor ugyanis hajszál híján 90% nevezte meg a jó fizetést fontos kritériumnak), a többi aspektushoz viszonyítva azonban így is kiemelkedően magas ez az arányszám. Hasonló a helyzet Európa más országaiban is: az első helyen a jó kereset áll.

A második legfontosabb tényező, hogy ne kelljen aggódni a munkahely elvesztése miatt, legyen *biztos a munkahely* (2. ábra). Ezt a szempontot a válaszadók 81%-a tartja fontosnak.⁵ A magas munkanélküliségi ráta, a munkahelyek megszűnése és újak keletkezése

2. ábra

A munkához kötődő értékpreferenciák Magyarországon 2008–2009-ben, %-ban



Az adatok forrása: European Values Study and GESIS Data Archive for the Social Sciences, EVS 2000, 2008

következtében kialakuló dinamikus mozgás kellő magyarázat lehet arra, hogy miért tekintik az emberek fontos értéknek a hosszú távon megélhetést biztosító munkát, illetve munkahelyet. A jó fizetés és a biztos munkahely megőrizte a 2000-ben tapasztalt fontossági sorrendet (Borgulya, 2007). A munkahely elvesztése miatti szorongás Hofstede – Hofstede (2008: 215. o.) értelmezésében az alacsony bizonytalanságtűrésnek a jele lehetne. Értelmezésünkben azonban a munkahely elvesztése miatti aggodalom nem az ismeretlen miatti szorongás, hanem nagyon is valós, széles körű társadalmi tapasztalatnak a következménye: például annak a megélése, hogy a családok jelentős része nem rendelkezik olyan megtakarításokkal, amelyek anyagi biztonságot nyújtanak az új munkahely keresésének idejére. Eladósodva sok család kiszolgáltatott helyzetbe, anyagilag és lelkileg is mély válságba kerül. A média folyamatos tudósítása a bajba jutott emberekről jelentősen befolyásolja az attitűd formálódását.

A harmadik legfontosabb tényező, hogy *kellemes munkatársakkal* lehessen együtt dolgozni (2. ábra). A válaszadók közel 60%-a tekinti fontosnak a munkahelyi jó emberi kapcsolatokat. Ez az adat egybecseng más, kvalitatív módszerekkel végzett felmérések megállapításaival (Szalay, 2002: 100. o.; Danis – Parkhe, 2002: 434. o.; Hofmeister-Tóth, 2005), melyek szerint a személy-/kapcsolat- vs feladatorientáltság vonatkozásában a magyarok *erősen személy-/kapcsolatorientáltak*. A munkahelyi kapcsolatokban a jó viszony megőrzése fontosabb lehet, mint a feladat makulátlan teljesítése. A jó munkahelyi kapcsolatokra vágyakozásban feltételezhetjük a pozitív élményt adó közösség iránti igény megnyilvánulását is az általánosan jellemző negatív társadalmi gondolkodás közepette, amelyre fentebb utaltunk (Skrabsky, 2008; Kopp, 2008). A szűk családon és baráti körön túl szükség van olyan közegre, amelyben figyelnek egymásra az emberek, amelyben az ember jól érzi magát. Empirikus kutatásokból nem csupán arra derül fény, hogy az emberek vágnak a munkahelyi jó viszonyra, hanem elégedettebbek is, ha ez az elvárásuk teljesül. Medgyesi és Róbert (2000) a munkával való elégedettséget vizsgálva arra a megállapításra jutott, hogy a munkatársakkal és a vezetőikkel kialakított jó viszony növeli az elégedettséget (Medgyesi – Róbert, 2000: 607. o.).

E három munkaaspektust egymástól alig különböző arányokkal követi az *emberek egyenlőként való kezelése, a jó időbeosztás, a saját képességeknek megfelelő munka, az érdekes munka* és az az elvárás, hogy legyen lehetőség a munka révén megvalósítani valamit (2. ábra). Ezeket az aspektusokat a magyar válaszadók 43–47%-a említi fontosnak. Az egyenlő bánásmód

fontossága (47%) következhet a múltból örökölt „társadalmi egyenlőség” eszméjéből, de lehet a jó emberi kapcsolatokra törekvés, a konfliktusok kerülésének a megnyilvánulása is. Ez az interpretáció következik Borgulya (2003) és Hofmeister-Tóth – Kainzbauer (2005) kutatásaiból, amelyek Magyarországon konfliktuskerülő magatartást találtak. Az egyenlőtlen bánásmód pedig óhatatlanul konfrontációhoz vezet. Hofmeister-Tóth – Kainzbauer az osztrákokkal történő összehasonlítás kapcsán például a következő megállapításra jut:

„A magyarok csodálják az osztrákokban a konfrontációhoz való bátorságot, ugyanakkor sokkolónak is érzik azt. Problémák, melyeket Ausztriában nyilvánosan kimondanak és vitatnak, Magyarországon csak közvetve jelennek meg azért, hogy az emberek közötti kapcsolatokat ne veszélyeztessék.” (Hofmeister-Tóth – Kainzbauer, 2005: 10. o.)

A *jó időbeosztás* (46%) fontossága összefügg a két-keresős családmóddal és kapcsolatba hozható a családbarát munkahely kérdéssel (36% tartja fontosnak). A kedvező időbeosztás lehetővé teszi, hogy a munkát végző a fő tevékenység mellett jövedelemkiegészítő tevékenységet is folytasson, illetve, hogy a kereső szülők elláthassák a gyerekek és a gondozásra szoruló idősök körüli teendőket is.

Ha a közösség és az individuum érdeke nézőpontjából elemezzük e válaszokat, szembeötlök, hogy a listát a közvetlenül az individuumot, illetve a szorosan hozzá tartozó kisközösséget (a házastársat, a családot) jutalmazó értékek vezetik. Mind a magas fizetés, mind a biztos munkahely, mind a kellemes munkatársak, mind a jó időbeosztás, a saját képességeknek megfelelő munka, az érdekes munka és valamilyen alkotás, eredmény felmutatásának öröme elsődlegesen a munkavállaló, másodsorban szűk közössége javát szolgálja. A negyedik, a kilencedik és a tizenkettedik helyre kerültek a nagyobb közösséget szem előtt tartó munkaaspektusok, mint a *felelősségteljes, illetve a társadalom számára hasznos munka*. Ez utóbbiról 2009-ben csupán a megkérdezettek egynegyede gondolja, hogy lényeges szempont a munka megítélésében (2. ábra), lényegesen kevesebben, mint a korábbi felmérés során, nemzetközi összehasonlításban pedig kiugróan alacsony hányadot jelent.

Kiemelt figyelmet érdemel a *felelősségvállalás* kérdése, amelyet 38%-nyi ember értékel nagyra. A felelősségvállalás kialakítása a gyermekkorban kezdődik. Látva a számokban tükröződő attitűdöt, meglepő lehet, hogy ugyanezeknek a magyaroknak a háromnegyed része kiemelkedően fontosnak tartja, hogy a családban

felelősségvállalásra neveljük a gyerekeket (EVS, 2008). Miből fakad ez az összeegyeztethetetlen viszonyulás?

A magyarokkal együtt dolgozó külföldiek úgy vélekednek, hogy Magyarországon a felelősségi köröket nagyon lazán határozzák meg, a vezetők nem delegálják a felelősséget, s hogy a magyarok szívesen bújnak ki a felelősség viselése alól (Danis – Parkhe, 2002: 436–437. o.; Szalay, 2002: 105. o.).

„A (magyar) vezetők csak viselni akarják a felelősséget, de nem akarják továbbadni. A többiek pedig elfogadják, hogy nincs semmilyen felelősségük, és nem is akarják, hogy legyen. Mindez azt jelenti, hogy az egyéni kezdeményezés, amely olykor felelősségvállalással is jár, itt nem olyan elterjedt, mint más európai országban.” ... „Itt (Magyarországon) szívesen próbálkoznak azzal, hogy másokat tegyenek felelőssé olyan dolgokért, amit ők maguk követtek el. Ez nagyon gyakran előfordul.” A magyarok nézőpontjából a felelősségvállalás így értelmezhető: „A magyarok jogköre nincs pontosan meghatározva. Sokkal több önállóságot és bizalmat kellene kapniuk a döntéshozatalhoz, akkor ők is önállóbbak lennének, és több felelősséget vállalnának.” (Szalay, 2002: 105–106. o., idézetek interjúalanyok megnyilatkozásaiból)

A *döntésekben való részvétel* csak 20% alatti támogatottságot kap. A kezdeményezést még kevesebben, csupán 16%-nyian tekintik fontosnak (2. ábra). Ez az arány egybecseng annak a külföldi vezetőnek a fentebb idézett véleményével, aki összekapcsolja a felelősségviselést és a kezdeményezést a munkavégzés során. A napjainkban előtérbe került vállalkozáskutatás a felelősség utáni vágyat, a kockázatvállalást és a kezdeményezést a vállalkozói értékekkel rendelkező emberek sajátosságának tekinti (Carland et al., idézi Császár – Horváth, 2010). A vezetőtípus jellemzője, hogy mer döntéseket hozni, és adott esetben kockáztatni is. A felelősségvállalás, a döntésekben való részvétel és a kezdeményezés hátrább kerülése a preferált értékek között arra utal, hogy a magyar társadalomban alacsony a vállalkozói típusú emberek aránya.

Az egyén kényelmét, kellemes létét közvetlenül biztosító *kevés stressz és hosszú szabadság* a rangsor végére kerültek: 18 és 16% között volt azok aránya, akik fontosnak tekintik e szempontokat. Meglepő, hogy az új szakis-

meretek megszerzését mindössze 25% tekinti fontosnak, jóllehet az új szakismeret növeli a munkaerő értékét, illetve újraelhelyezkedési esélyeit. A biztos munkahely igénylése a jelen, a meglévő állapot „konzerválását” jelenti, a jövőbe előretétekintés a tanulást, az újra történő felkészülést ösztönözné.

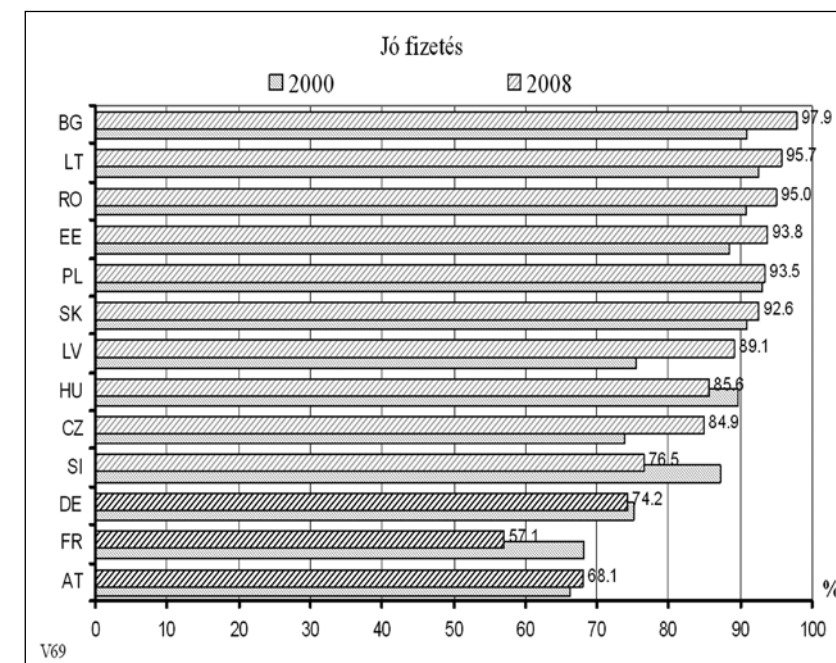
Az értékpreferenciák és attitűdök változásai Közép-Kelet-Európában 2000 és 2008 között

A gazdasági és társadalmi változások nem egy időben és nem egyformán érintették az EU-hoz 2004-ben, illetve 2007-ben csatlakozott országokat. Az Európai Unió régebbi tagországaira nézve pedig merőben más típusú változásokat jelentett a keleti bővítés: néhányuk például átmenetileg korlátozta az új tagországok polgárai számára a munkavállalást.

A következőkben azt vizsgáljuk meg, hogy mennyiben térnek el az Európai Unióhoz csatlakozott közép-kelet-európai országok, illetve három EU-15-beli ország munkával kapcsolatos értékei és attitűdjei egymáshoz viszonyítva, illetve miben mutatkoznak értékítélet-alkotási azonosságok. Az összehasonlítást az előzőekben alapul vett munkaaspektusok szerint végezzük el, de csupán azokat a tényezőket vonjuk be a vizsgálatba, amelyeket már 2000-ben is vizsgáltak az EVS-felmérés során.

3. ábra

A jó fizetés fontossága 2000-ben és 2008–2009-ben a közép-kelet-európai országokban, továbbá Ausztriában, Franciaországban és Németországban



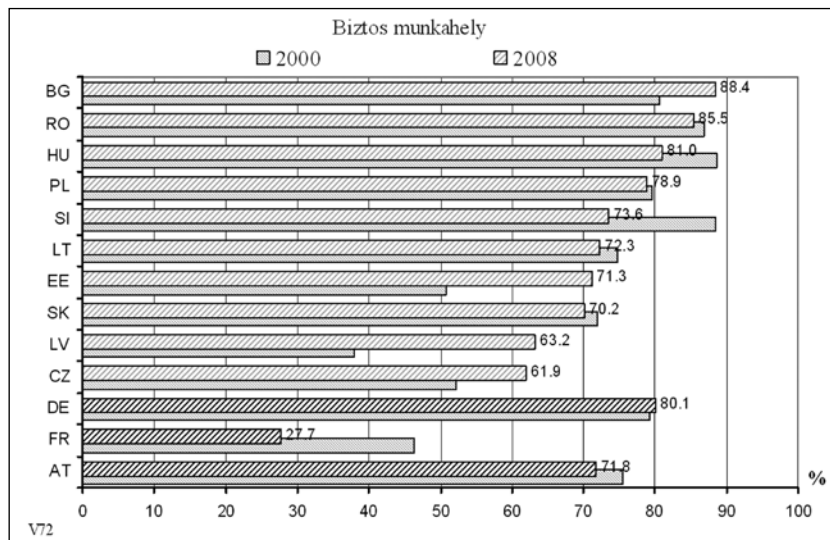
Az adatok forrása: European Values Study and GESIS Data Archive for the Social Sciences, EVS 2000, 2008

Mint várható volt, a munkával kapcsolatos elvárások közül egész Közép-Kelet-Európában nem csupán 2000-ben, hanem 2008–2009-ben is a magas fizetést tartják a legtöbben fontosnak. Az egyes vizsgált országokban többnyire emelkedett is 2000 óta azoknak az aránya, akik fontosnak tartják, hogy a munka jó fizetést biztosítson (3. ábra). Mindössze három országban, Franciaországban, Szlovéniában és Magyarországon csökkent (nem drámai mértékben) ez az arány. Jelentős, 10%-ot meghaladó az emelkedés Lettországon és Csehországban. Ugyanakkor Ausztria, Franciaország és Németország továbbra is jelentősen a kelet-közép-európai országok alatt maradt. Az adatok alapján tehát megállapítható, hogy a magasabb átlagjövedelmű három EU-15 tagországban egyöntetűen kevésbé fontos a kereset, mint az alacsonyabb átlagjövedelmű közép-kelet-európai országokban. Átlagukat tekintve igen jelentős a különbség: az AT-FR-DE átlag 66,5, a kelet-közép-európai átlag pedig 90,5. Míg tehát a három vizsgált EU-15 tagországban csökkent, a közép-kelet-európai országokban tovább emelkedett a fizetés fontossága. A pénzügyi válság a keleti válaszadóknál minden bizonnyal nagyobb szorongást keltett, mint a nyugati országokban, aminek családi pénzügyi okait nem nehéz megsejteni. Érdekes ehelyütt idézni Medgyesi és Róbert megállapítását a kereset és a munkával való elégedettség összefüggéséről. Eszerint „észrevehető, hogy a kereset csak a tranzíciós országokban növeli a munkával kapcsolatos elégedettséget, ugyanakkor a nyugat-európai országok esetében nincs szignifikáns hatása” (Medgyesi – Róbert, 2000: 607. o.).

A válság miatti gyárbezárások, az elbocsátások, a részmunkaidős foglalkoztatás bevezetése azt a feltételezést ébreszti az elemzőben, hogy a bizonytalantól való félelem következtében Európa-szerte felértékelődnek a biztos munkahelyek, ezért 2008–2009-ben többen jelölik fontos szempontnak a munkahely biztos voltát, mint évekkel korábban. A vizsgált EU-15 tagországokra ez a feltételezés nem igazolódott be. Míg Németországban szinte változatlan a munkahely biztos voltának fontossága, addig Ausztriában kis, Franciaországban pedig nagymértékű csökkenés állt be (4. ábra). A közép-kelet-európai országokra nézve is csak részben teljesült a felértékelődés feltételezése. Míg Bulgáriában, Csehországban, és főleg Észtország-

ban, valamint Lettországon valóban sokkal többen tartják fontosnak, mint nyolc évvel korábban, hogy biztos munkahelyük legyen, a többi hat országban néhány pontnyival csökkent a biztos munkahely fontossága. Ezt az attitűdöt az magyarázhatja, hogy az előző felmérés óta eltelt közel tíz év alatt egy jóval fiatalabb korcsoport is bekerült a munkaerő-piacra, akik feltételezhetően rugalmasabban kezelik az állandó változásokat és kevésbé félelmetesként élik meg a munkahelyek elvesztésének lehetőségét, hiszen munkába állásuk kezdetétől ezzel a körülménnyel kell együtt élniük. Feltehetően a családfenntartás gondja is kevésbé érinti őket. Az idősebbek viszont, akik a rendszerváltás előtt kezdték munkájukat, olyan ideológia hatása alatt szocializálódtak, amelyben a munka egyszerre volt jog és kötelesség. „A kommunista ideológia a munka értékét túl agresszívan védte, a valós életben ezzel szemben devalválódott.” (Večernik, 2006: 1222. o.) A nem dolgozókat munkakerülőként megbélyegezték. Így tehát az idősebb generációnak a rendszerváltás után a munkahely elvesztésének minden pszichikai és anyagi terheit meg kell tanulnia kezelni.

A biztos munkahely fontossága
2000-ben és 2008–2009-ben a közép-kelet-európai országokban, továbbá Ausztriában, Franciaországban és Németországban



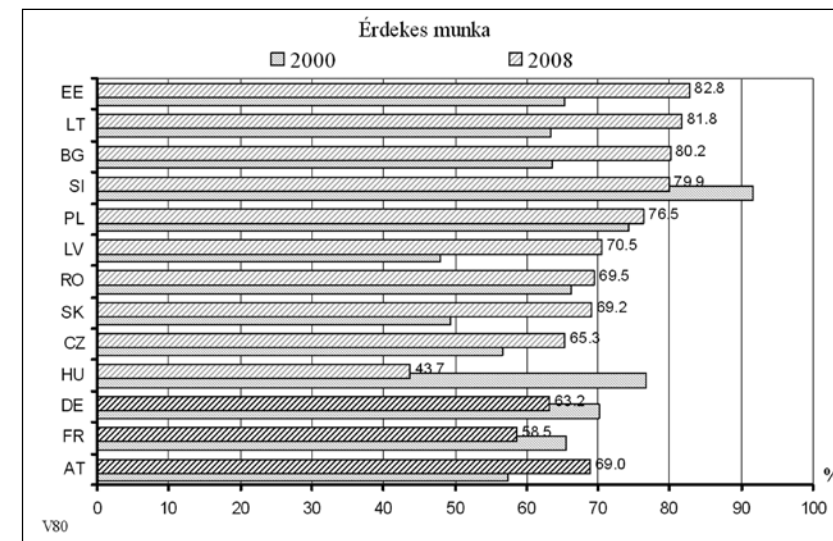
Az adatok forrása: European Values Study and GESIS Data Archive for the Social Sciences, EVS 2000, 2008

Az, hogy a végzendő munka érdekes legyen, túlmutat a munkavégzés létfenntartást biztosító funkcióján. A magasabb szintű szükségletek, az örömszerzés és az önmegvalósítás irányába mutat. Ezek alapján azt lehetett feltételezni, hogy a magasabb életszínvonalat biztosítani képes osztrák, francia és német gazdaság-

okban jelentősen meghaladja a munka érdekes voltát fontosnak tartók aránya a közép-kelet-európai arányokat, ahol a pusztán létfenntartás is sok családban jelentős gond. Az arányszámok megerősítik ezt a feltételezést, bár a különbség nem drámai (5. ábra). Míg AT-FR-DE átlaga 2008-ban 63,8, addig a közép-kelet-európai or-

hatban közelítette meg, vagy haladta meg a tíz pontot az érdekesesség fontosságának növekedése, míg a biztos munkahely esetében csupán három országban volt hasonló az emelkedés. Azt, hogy a közép-kelet-európai országokban is felértékelődnek a munkának pusztán a létfenntartást biztosító funkcióján túlmutató aspektusai (örömforrás), nagyon pozitívnak találjuk.

A munka érdekes voltának fontossága
2000-ben és 2008–2009-ben a közép-kelet-európai országokban, továbbá Ausztriában, Franciaországban és Németországban



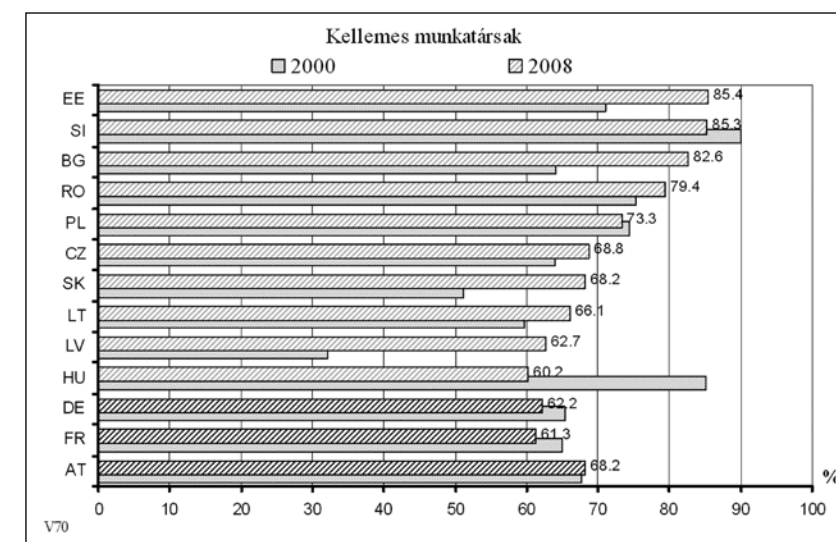
Az adatok forrása: European Values Study and GESIS Data Archive for the Social Sciences, EVS 2000, 2008

szágoké 72. Átlagban az EU-15 három országában szinte ugyanannyian tartják fontosnak, hogy érdekes munkát végezzenek, mint korábban. A keleti országokban viszont a kismértékű emelkedés mögött, mind csökkenő, mind emelkedő irányban nagyok az elmozdulások. 2008–2009-ben Magyarországon például mintegy 30%-kal kevesebben tartják fontosnak, hogy a munka érdekes legyen, mint 2000-ben. Szlovéniában is jelentős a csökkenés.

Összevetve a munka érdekességét az anyagi természetű aspektusok fontosságának változásával, nyilvánvalóvá válik, hogy az érdekesség, amit Mareš (2001) a munka szociális aspektusai közé sorol, lényegesen nagyobb mértékben értékelődött fel, mint az anyagi természetű tényezők (hozzátéve, hogy azok már egy évtizeddel ezelőtt is magasak voltak). A közép-kelet-európai országok közül

5. ábra

A kellemes munkatársak fontossága
2000-ben és 2008–2009-ben a közép-kelet-európai országokban, továbbá Ausztriában, Franciaországban és Németországban



Az adatok forrása: European Values Study and GESIS Data Archive for the Social Sciences, EVS 2000, 2008

6. ábra

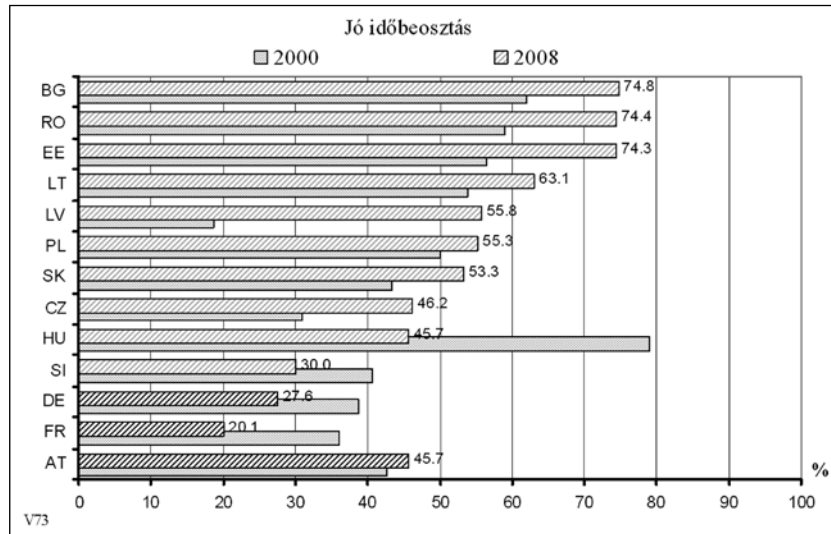
ország arányszámai is 61-től 68-ig terjednek. Átlaguk mintegy tíz ponttal marad el a keletibbi tíz ország átlagától. Ezek a számok valamelyest megerősítik a kialakult sztereotípiákat, miszerint a közép-kelet-európai országok lakói általában kapcsolatorientáltabbak, mint a nyugat-európai országokéi, és a munkahelyi kapcsol-

atok a munka szűk szakmai területén túlnyúlnak, a magánéletet is érintik.

A jó időbeosztás még több, összesen nyolc közép-kelet-európai országban értékelődött fel a vizsgált évtized során (7. ábra). A változás mértékei eltérőek: Litvániában a harmincpontnyit is meghaladja, Lengyelországban pedig ötpontnyi a változás. Csökkenés Magyarország és Szlovénia adataiban figyelhető meg.

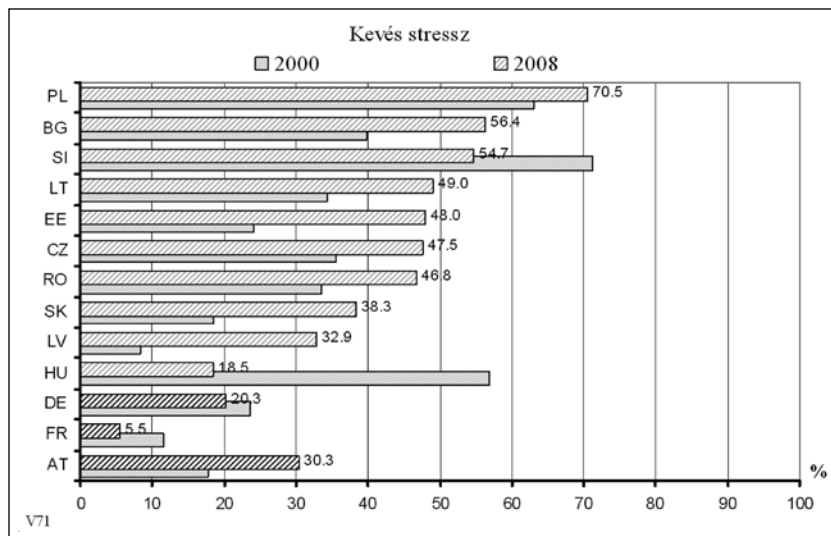
7. ábra

A jó időbeosztás fontossága
2000-ben és 2008–2009-ben a közép-kelet-európai országokban, továbbá Ausztriában, Franciaországban és Németországban



Az adatok forrása: European Values Study and GESIS Data Archive for the Social Sciences, EVS 2000, 2008

A kevés stressz fontossága
2000-ben és 2008–2009-ben a közép-kelet-európai országokban, továbbá Ausztriában, Franciaországban és Németországban



Az adatok forrása: European Values Study and GESIS Data Archive for the Social Sciences, EVS 2000, 2008

A kevés stressz fontossága (8. ábra) is csökkent Magyarországon és Szlovéniában, a többi közép-kelet-európai országban azonban jelentősen nőtt. Hasonló a helyzet Ausztria esetében is, Franciaországban és Németországban azonban csökkenés figyelhető meg. A lengyelek, a bolgárok, a szlovének szeretnék leginkább elkerülni a nagy stresszel járó munkát. A közép-kelet-európaiak és az EU-15 polgárai között éles törés húzódik: a nyugatibb országok lakói lényegesen stressztűrőbbnek mutatkoznak, mint keletibb társaik, Franciaország kiemelkedik arányszámával: a megkérdezetteknek mindössze 5,5%-a tartja fontosnak, hogy ne járjon nagy stresszel a munka. A balti országok egymáshoz közel eső értékeikkel nagy hasonlóságot mutatnak. Összekapcsolva az érdekes munka, a kellemes munkatársak és a kevés stressz aspektusoknak a felértékelődését, arra következtethetünk, hogy nő a közép-kelet-európai országokban az igény az iránt, hogy a munkavégzés élvezetes, maga a munka folyamata örömszerző legyen.

8. ábra

A kezdeményezési lehetőség hét közép-kelet-európai országban felértékelődött az elmúlt tíz év során, Magyarországon, Szlovéniában és Lengyelországban azonban csökkent ennek az aspektusnak a fontossága (9. ábra). A magyar több mint 40 pontnyi csökkenés okának kiderítése külön vizsgálatot igényelne. Ma Bulgáriában, Romániában, Szlovéniában és Észtországban állítják 50%-nál többben, hogy a munkahelyi kezdeményezés lehetősége fontos. Magyarországot leszámítva a többi közép-kelet-európai országban 35% fölötti arányban viszonyulnak ugyanígy az emberek ezen aspektushoz. 16,5%-os

arányával Magyarország mélyen leszakad a többi közép-kelet-európai országhoz képest. A három EU-15 átlaga 39,5, a közép-kelet-európaiaké 46. Ez azért meglepő, mert a nyugat-európai vezetők gyakran bélyegzik meg a keletibb munkaerőt a kezdeményezés és önállóság hiányával. A kezdeményezés valamennyi országban elengedhetetlen feltétele a versenyelőnyhöz jutásnak. A közép-kelet-európai tömbre nézve tehát biztató lehet jelentőségének növekedése, és aggasztó az érdektelenséget tükröző magyar attitűd.

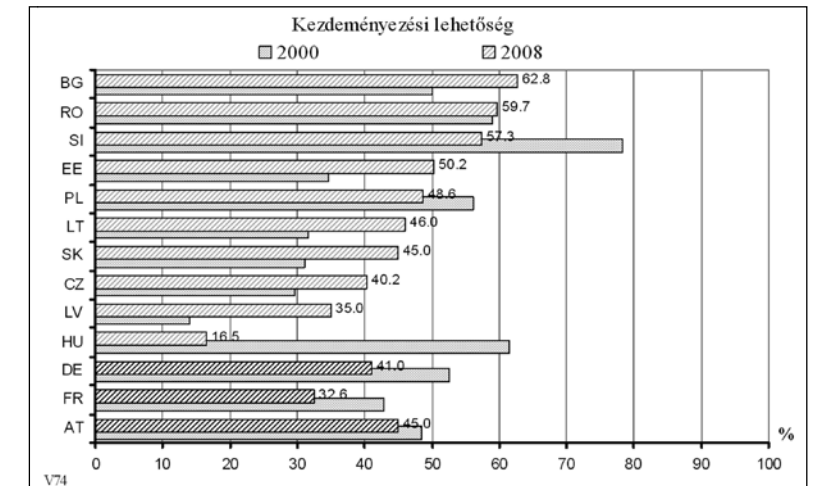
A mért komponensek között a társadalmi hasznosság szempontja (10. ábra) a munka szociális aspektusai közé tartozik: képet ad arról, hogy mennyire akar az egyén mások boldogulásához, a társadalomban az építő folyamatokhoz hozzájárulni. A közép-kelet-európai országokban 63 és 25 között mozog azok aránya, akiknek fontos, hogy a végzett munka társadalmilag hasznos legyen. Az élen Bulgária áll, arányszámával: 63. E téren négy országban látható csökkenés 2000-hez képest: Magyarországon, Szlovéniában, Lengyelországban és Romániában. A többi hat közép-kelet-európai országot emelkedés jellemzi. A társadalmi hasznosság iránti pozitív attitűd és a kollektívizmus gyenge korrelációt mutat: az inkább kollektivistának tartott közép-kelet-európai országokban mintegy tízpontnyival erősebb a törekvés arra, hogy az egyén a társadalom hasznos tagja, a kollektív értékteremtő folyamatok részese legyen (átlag: 42). Az erősen individualista nyugatibb országokban ez a törekvés alacsonyabb (átlag: 31).

A hosszú szabadság (11. ábra) az egyéni örömszerzést szolgálja. Fontossága csupán egyetlen közép-kelet-európai országban lépi kissé túl az 50%-ot, az arányszámok 51 és 31 között mozognak, kivéve Magyarországot 17-es attitűdmutatóját. A francia 10% a magyar hányadnál is jelentősen alacsonyabb. 2000 és 2008 között e kritérium vonatkozásában is Magyarországon és Szlovéniában tapasztalható csökkenés, a többi nyolc közép-kelet-európai országban a fontosság növekedését mutatta ki a felmérés.

Az adatok forrása: European Values Study and GESIS Data Archive for the Social Sciences, EVS 2000, 2008

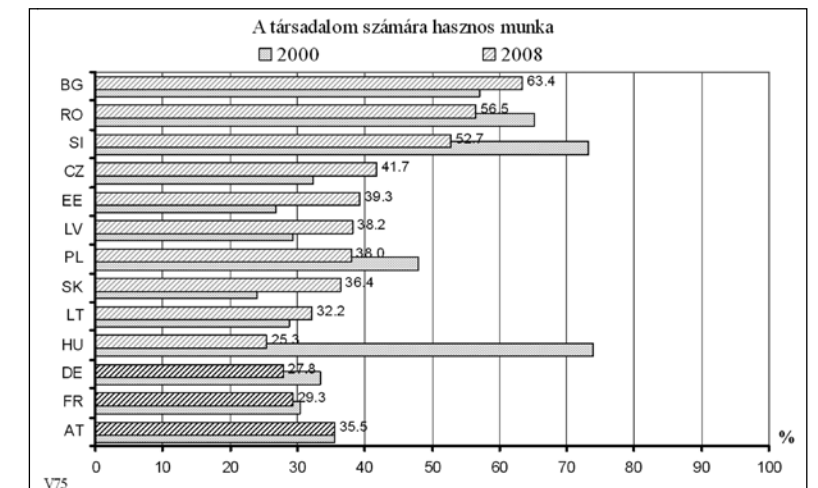
A kezdeményezési lehetőség fontossága
2000-ben és 2008–2009-ben a közép-kelet-európai országokban, továbbá Ausztriában, Franciaországban és Németországban

9. ábra



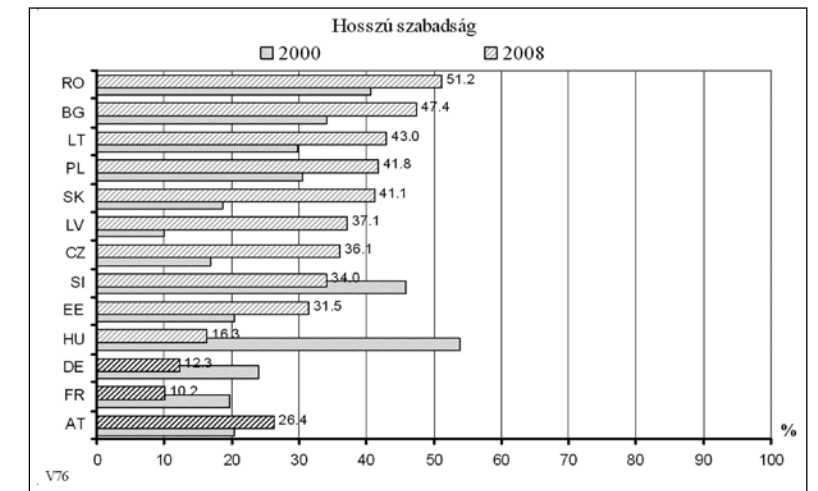
10. ábra

A társadalmi hasznosság fontossága...



11. ábra

A hosszú szabadság fontossága...



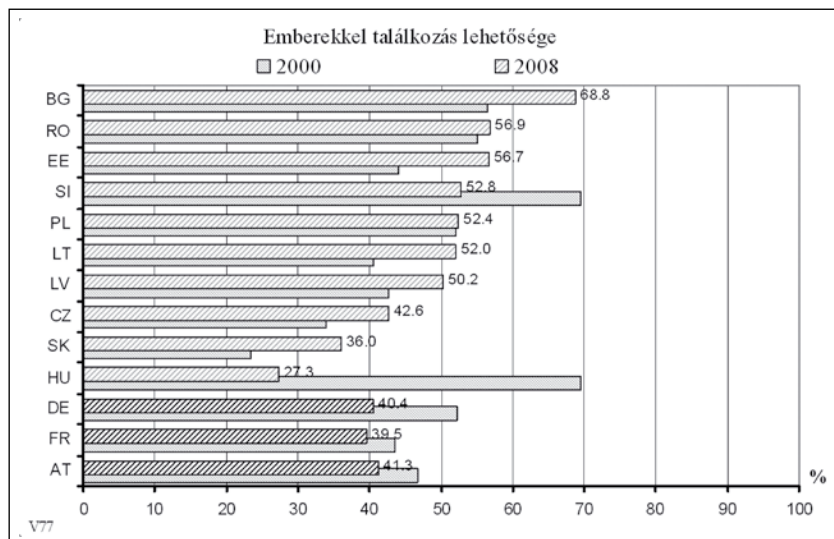
Az emberekkel való találkozás lehetősége (12. ábra) egész Közép-Kelet-Európában jelentősen elmarad a kellemes munkatársak fontossága mögött, bár az átlag 50 körül mozog. Ezt az aspektust a magyar és a szlovák megkérdezettek közül tartják legkevésbé fontosnak. Azonban a bolgárok viszonylag magas aránya (69%) nevezzi meg fontos szempontként. Ebből az is következhet, hogy például a bolgárok vagy a románok, az észtek kevésbé szívesen végeznek otthon ellátható, bedolgozó, home office munkákat, amelyek nem járnak rendszeres találkozással más emberekkel, mint az EU-15 három országában, ahol az arány egységesen 40 pont körül mozog, az átlag pedig 47-ről 40%-ra csökkent.

Sok embernek szerez örömet, ha a munka eredményeként valami látható, mérhető, kézzelfogható dolog születik, ha munkája alkotó tevékenység. „Az olyan munka, melyben az ember érzi, hogy megvalósít valamit” szempontot a közép-kelet-európaiaknak több mint 60%-a tartja fontosnak (15. ábra). Míg az országok jelentős hányadában fontosabbá vált ez a szempont, mint 2000-ben volt, Szlovéniában, Romániában és Magyarországon kevesebben jelölték fontosnak, mint korábban. Szlovákiában, a balti országokban jelentős mértékű a felértékelődés, Magyarország a közép-kelet-európai tíz ország rangsorában pedig az utolsó helyre került, Franciaországhoz hasonló átlagot elérve. Ez a kép azért is meglepő, mert a magyarokhoz általában kötődik a Nobel-díjasok, a „kreatívak”, a feltalálók nemzete sztereotípiája, akiknek fiai feltalálták a golyóstollat, a hologramot, a Rubik-kockát (Hill, 1999). Az alkotó gondolkodásnak pedig minden bizonnyal lényeges hajtóereje a kreativitás, az abban lelt öröm, hogy valami konkrét eredmény jön létre.

A felelősségteljes munka iránti attitűdöt Magyarország kapcsán boncolgattuk már. Az országátlagok alapján a közép-kelet-európaiak számára ez az aspektus semmivel sem kevésbé fontos, mint a három EU-15 ország megkérdezettjeinek (14. ábra). Mindkét csoport átlaga 46. E felmérési eredmények alapján a korábban piacgazdaságra át-

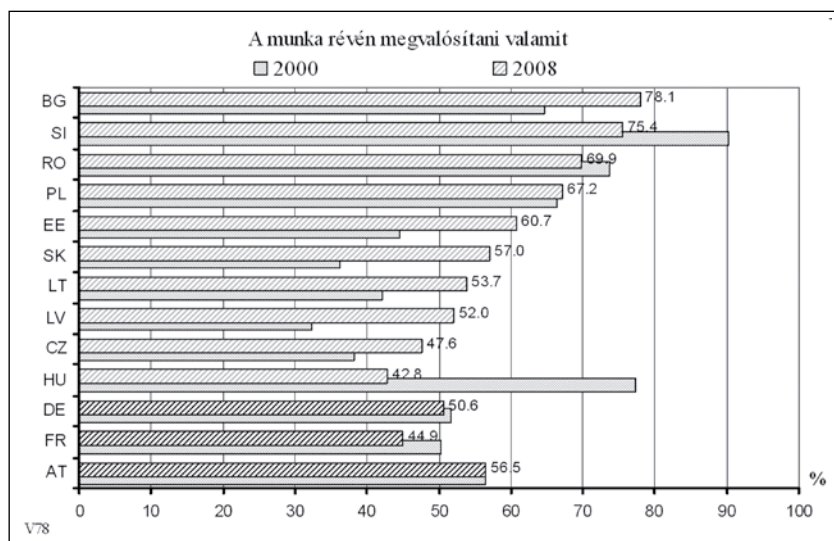
tért országokban nem nagyobb a készség a felelősség viselésére, mint a keletibbi országokban. Van azonban egy nem elhanyagolható jelenség: a közép-kelet-európai országok közül ma hét országban tartják fontosabbnak a felelősségvállalás aspektusát, mint 2000-ben, a nyugatabbi országokban viszont csökkenő a tendencia.

12. ábra
Az emberekkel való találkozás lehetőségének fontossága 2000-ben és 2008–2009-ben a közép-kelet-európai országokban, továbbá Ausztriában, Franciaországban és Németországban



Az adatok forrása: European Values Study and GESIS Data Archive for the Social Sciences, EVS 2000, 2008

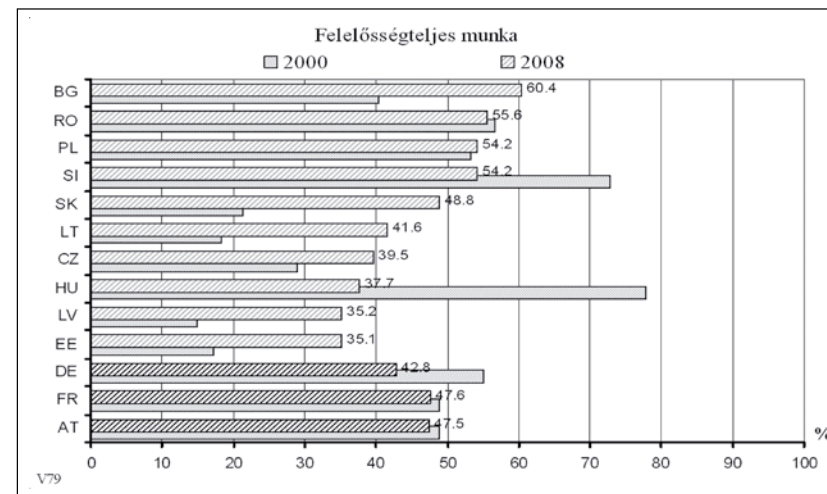
13. ábra
„Érezni, hogy az ember megvalósít valamit” szempont fontossága 2000-ben és 2008–2009-ben a közép-kelet-európai országokban, továbbá Ausztriában, Franciaországban és Németországban



Az adatok forrása: European Values Study and GESIS Data Archive for the Social Sciences, EVS 2000, 2008

VEZETÉSTUDOMÁNY

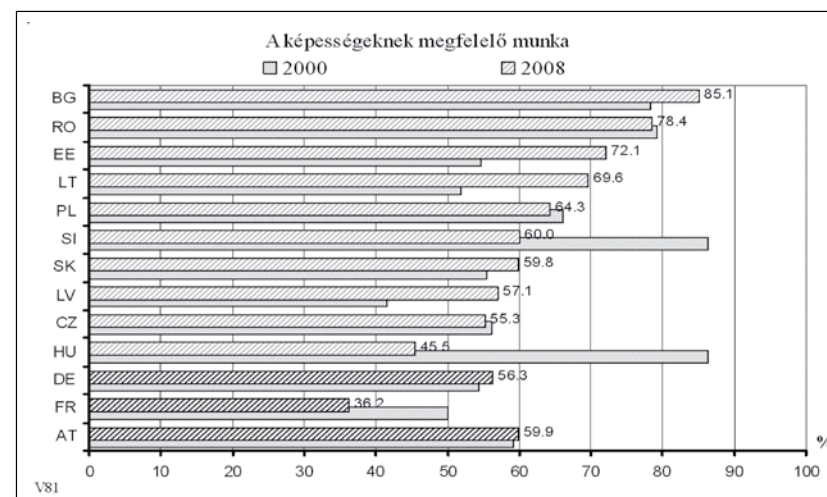
14. ábra
A felelősségteljes munka lehetőségének fontossága 2000-ben és 2008–2009-ben a közép-kelet-európai országokban, továbbá Ausztriában, Franciaországban és Németországban



Az adatok forrása: European Values Study and GESIS Data Archive for the Social Sciences, EVS 2000, 2008

A fontossági mutatók rangsorában előkelő helyet foglal el a képességeknek megfelelő munka (15. ábra). A 65%-os átlaggal a vizsgált szempontok közül az 5. helyre került Közép-Kelet-Európában. Az EU-15 három országában átlagban 51% tartja fontosnak ezen aspektust. Az átlagot jelentősen rontja a franciák 36%-os mutatója, amely a Közép-Kelet-Európában egyébként „sereghajtó” Magyarország mögött (45%) is jelentősen

15. ábra
A saját képességeknek megfelelő munka lehetőségének fontossága 2000-ben és 2008–2009-ben a közép-kelet-európai országokban, továbbá Ausztriában, Franciaországban és Németországban



Az adatok forrása: European Values Study and GESIS Data Archive for the Social Sciences, EVS 2000, 2008

VEZETÉSTUDOMÁNY

elmarad. Fontossága 2000-hez képest öt közép-kelet-európai országban nőtt, ötben csökkent. Az EU-15 három országa közül Németország és Ausztria lényegtelen emelkedést, Franciaország viszont csökkenést mutat. A képességeknek megfelelő munka az önmegvalósítás előfeltétele. A felmérésből kibontható számadatok tehát nem támasztják alá azt a nézetet, hogy a fejlettebb, magasabb életszínvonalú országokban a munka inkább szolgálja az önmegvalósítást, mint az alacsonyabb színvonalú országokban.

1. táblázat
A munkaaspektusok fontosságának sorrendje a közép-kelet-európai országokban és Magyarországon a „fontos” válaszok %-ában, 2008–2009-ben

Közép-Kelet-Európa			Magyarország		
aspektus	%		aspektus	%	
1	jó fizetés	90	1	jó fizetés	85
2	biztos munkahely	75	2	biztos munkahely	81
3	kellemes munkatársak	73	3	kellemes munkatársak	60
4	érdekes munka	72	4	jó időbeosztás	46
5	saját képességeknek megfelelő	65	5	saját képességeknek megfelelő	45
6	valamit megvalósítani	60	6	érdekes munka	43
7	jó időbeosztás	57	7	valamit megvalósítani	43
8	emberekkel találkozni	49	8	felelősségteljes munka	38
9	felelősségteljes munka	46	9	emberekkel találkozni	27
10	keves stressz	46	10	társadalmilag hasznos munka	25
11	kezdeményszerzés lehetősége	46	11	keves stressz	19
12	társadalmilag hasznos munka	46	12	kezdeményszerzés lehetősége	17
13	hosszú szabadság	38	13	hosszú szabadság	16

Az adatok forrása: European Values Study and GESIS Data Archive for the Social Sciences, EVS 2000, 2008

Sorba rendezve a közép-kelet-európai fontossági arányszámok kerekített átlagát, az 1. táblázat szerinti sorrend alakul ki.

Összevetve a magyar és a közép-kelet-európai országok arányszámának 2008–2009-es sorrendjét, az első három helyen azonos munkaaspektusok osztoznak.

A magyarok azonban fontosabbnak tartják a jó időbeosztást és a képességeknek megfelelő munkát, mint a munka érdekességét. A társadalmilag hasznos munka is fontosabb Magyarországon az embereknek a közép-kelet-európai átlagnál (a 12. helyett a 10. helyen áll). A kezdeményszerzés lehetősége viszont egy hellyel hátrébb került. Ugyancsak hátrébb került a kevés stressz fontossága.

Következtetések és kritikai észrevételek

Az adatok arra engednek következtetni, hogy önmagában az Unióhoz való csatlakozás ténye nem változtatta meg 2008–2009-re az emberek munkával kapcsolatos értékítéletét oly módon, hogy a 2004-ben, majd a 2007-ben csatlakozott országok külön-külön klasztert alkotnának.

Más szempontok alapján (kulturális közelség, nyelvi rokonság, területi közelség, vallási hovatartozás) sem sikerült a közép-kelet-európai országokon belül olyan stabil klasztereket elkülönítenünk, amelyek értékváltozásai egyértelműen egy irányba mutatnának. Találtunk ugyan bizonyos kérdések vonatkozásában együttmozgásokat a balti országok között, illetve Csehország és Szlovákia között. Megint más értékekben Szlovénia és Magyarország attitűdváltozása hasonló. A *munka érdekessége* aspektus esetében például a csehek és a szlovákok vélekedése hasonlóan változott, e tekintetben hasonló a balti országok attitűdváltozása is, illetve a magyaroké és a szlovéneké. Az eltérő attitűdök és az eltérő attitűdváltozási trendek jellemzőbbek, mint a hasonlóságok.

A vizsgált három, már hosszabb ideje EU-tagállam jelentősen eltér a közép-kelet-európai országoktól. Megkérdéztettjei rendre kisebb fontosságot tulajdonítanak az egyes munkaaspektusoknak. Attitűdváltozási tendenciáik azonban nem egységesek. Franciaország és Németország változásai tendenciájukban (a felfelé felé elmozdulásban) azonban közelebb állnak egymáshoz, mint Ausztriához. Míg az osztrákok számos munkaaspektust fontosabbnak tartanak, mint nyolc évvel ezelőtt, és ezzel a keleti szomszédok irányába mozdulnak el, a németek és a franciák körében 2000-hez viszonyítva rendre csökkenő arányszámokat találunk.

A közép-kelet-európai országok összehasonlító skáláján, az országok rangsorában Magyarország a 13 aspektus közül kilenc vonatkozásában került az utolsó helyre, vagyis országunkban nyilvánították legkevésbé fontosnak a kérdéses munkaaspektusokat. A skálán „szomszédjaink” rendre Csehország vagy a balti országok valamelyike. Kimondhatjuk ezek alapján, hogy a magyarok munkával kapcsolatos attitűdje leginkább a csehekéhez, illetve a balti országokhoz áll közel. A balti országok közül Lettországgal mutatunk legtöbb esetben hasonlóságot, és Bulgáriával, illetve Romániával a legnagyobb attitűdbeli eltérést.

Magyarország és Szlovénia, valamint Franciaország esetében olyan határozott, és szinte valamennyi tényezőt érintő a fontosság csökkenése, hogy az elemzőben felvetődik a 2000-es, illetve a 2008–2009-es adatgyűjtés metodikai azonossága, illetve a megbíz-

ható összehasonlíthatóság iránti kétely. Míg 2000-ben Magyarország az egyes munkaaspektusok terén kiugróan magas értékeket mutatott – hasonlóan Szlovénia is – 2008–2009-ben – mint fentebb említettük –, sok vonatkozásban „sereghajtóvá” vált országunk. Az összehasonlításokból az is kitűnik, hogy a 2008–2009-es adatfelvétel során Bulgária és Románia rendre a legmagasabb arányszámokat éri el.

A felmerülő aggályok tovább erősítik azt a meggyőződésünket, hogy a kvantitatív összehasonlító vizsgálatok csupán párhuzamosan folytatott kvalitatív vizsgálatokkal kiegészítve adhatnak megbízható eszközt a vállalati vezetők kezébe a multikulturális vállalati feladatok kezeléséhez.

Jegyzetek

¹ A European Values Study (EVS) elnevezésű, nemzetközi longitudinális vizsgálatot a Tilburgi Egyetem és a Leuveni Katolikus Egyetem kutatói indították az 1970-es évek végén a nyugati társadalmak alapvető értékeinek kutatására. Kiinduló kérdésük az volt, hogy létezik-e még (létezett-e még a 70-es évek végén) az az egységesség az európai kultúrában, amely a kereszténység hatására hajdan kialakult. A cél pedig, hogy empirikus módszerrel tárják fel az európaiak értékrendi jellemzőit. A felmérést első hullámban 1981-ben végezték el az akkori Európai Közösség országaiban és Spanyolországban. A kutatás hamarosan Európán kívüli szakemberek érdeklődését is felkeltette, és a Michigan Egyetem professzorának, Ronald Inglehardnak a bekapcsolódásával tengerentúli intézmények csatlakoztak a felmérésekhez. Valamennyien az EVS kérdőívét és feldolgozási módszereit használták. Így az EVS-ből kinőtt a világot átfogó World Value Survey (WVS).

A változásokat is mérendő 1990-ben új adatgyűjtés történt. E körben Görögország kivételével az Európai Közösség valamennyi országa, néhány kelet-európai ország, és Norvégiát leszámítva a skandináv országok is részt vettek.

Az 1999/2000-ben lefolytatott újabb, harmadik felméréshullám megismételte a korábbiak kérdésköreit. Ezek: a legfontosabb életterületek (így pl. a család, a munka, a vallás stb.) fontossága; bizonyos társadalmi kérdések megítélése, a politika, a környezettudatosság jelenléte a társadalomban, továbbá számos morális kérdés éppúgy, mint a társadalom különböző csoportjai (bevdorlók, etnikai kisebbségek) iránti attitűdök.

Az EVS harmadik hulláma 32 európai országra terjed ki és 39.797 európai válaszadó véleményét dolgozza fel, de a WVS eredményeivel együtt már az egész világot átfogja. Országonként 1000 és 2000 között van a megkérdézettek száma. Az egységes kérdőív alapján végzett reprezentatív felmérést szakemberek (többnyire a Gallup Intézet) végzik. Az eddigi legátfogóbb értékrendi kutatás azért is különös jelentőségű, mert az egy időben nyert adatok jó kiindulást nyújtanak az európai országok – beleértve a kelet-közép-európaiakat is – nemzeti kulturális jellemzőinek összevetésére. Írásom e felmérés adatbázisából merít (Halman, 2003).

2008–2009 folyamán sor került a negyedik felmérésre, ennek adatait 2010-ben részlegesen tették közzé. Az adatok forrása: European Values Study and GESIS Data Archive for the Social Sciences, EVS 2008 Method Report, Archive-Study-No. ZA4800, DOI:10.4232/1.10059, GESIS Technical Reports 2010/10.

² Bár tanulságos lenne további domináns országokra is kiterjeszteni elemzésünket, a tanulmány írásának időpontjában Dánia, Svédország, Nagy-Britannia, Olaszország felmérési eredményeinek feldolgozása még tart, így az adatok nem érhetők el.

³ A 2000-ben is vizsgált jó fizetés, biztos munkahely, érdekes tevékenység, kellemes munkatársak, kevés stressz, kezdeményezési lehetőség, a társadalom számára hasznos munka, hosszú szabadság, lehetőség arra, hogy találkozzunk emberekkel, olyan munka, amely során az ember megvalósíthat valamit, felelősségteljes munka, a saját képességeinek megfelelő munka mellett a 2008–2009-es EVS-felmérésben további négy tényező is szerepel: új szaktudásra szert tenni, családbarát munkahely, beleszólás a fontos döntésekbe, egyenlő bánásmód a munkatársak körében. Minthogy e kérdések a 2000-es felmérésben nem szerepeltek, összehasonlításra nincs lehetőség.

⁴ Arányszámon egy-egy ország vonatkozásában 100 megkérdéztetből a kérdés tartalmával egyetértők, illetve az aspektusok vonatkozásában „fontos” választ adók számát értjük.

⁵ A tizedeseket egész számokra kerekítjük.

Felhasznált irodalom

Borgulya I. Vető Á. (2007): A munkával kapcsolatos értékek Közép-Kelet-Európában – nemzetközi felmérések tükrében. *Vezetéstudomány*, XXXVIII. évf. 7–8. szám, 51–67. o.

Borgulya, A. (2003): Hungary as a site: Intercultural Aspects. in: Löhndorf, H. [Ed.]: *The Cutting Edge. Training to Communicate*; Chur: HTW, 43–51. o.

Carland, J.W. – Hoy, F. – Boulton, W.R. – Carland, J.A.C. (1984): Differentiating entrepreneurs from small business owners: A conceptualization. *Academy of Management Review*, 9/2, 354–359. o.

Császár M. – Horváth G. K. (2010): Lélek, érték, stratégia. A vállalkozói lét alapidimenziói. *Bizalom és Vállalkozás Program Műhelytanulmányok V.*, Budapest: Hétfa Kutatóintézet

Danis, W-M. – Parkhe, A. (2002): Hungarian – Western Partnership: A Grounded Theoretical Model of Intergration Processes and Outcome. *Journal of International Business Studies*, 33, 3, 423–455. o.

European Values Study and GESIS Data Archive for the Social Sciences, EVS 2008 Method Report, Archive-Study-No. ZA4800, DOI:10.4232/1.10059, GESIS Technical Reports 2010/10

Hill, R. (1999): *Mi, európaiak*. Bp.: Geomédia Szakkönyvek

Hofmeister-Tóth Á. – Kainzbauer, A. – Brück, F. – Neulinger Á. (2005): *Kulturális értékek, kulturális dimenziók és*

kulturális standardok. *Vezetéstudomány* XXXVI. évf. 2. szám, 2–15. o.

Hofstede, G. – Hofstede G.J. (2008): *Kultúrák és szervezetek*. Pécs: VHE Kft.

Kopp M. (szerk.) (2008): *Magyar lelkiállapot 2008*. Budapest: Semmelweis Kiadó

Mareš, P. (2001): *The Czechs: Job and Work*. *Czech Sociological Review*, 2001, Vol. 9, No. 1, 69–84. o.

Medgyesi M. – Róbert P. (2000): A munkával kapcsolatos elégedettség nemzetközi összehasonlításban. in: Kolosi Tamás – Tóth István György – Vukovics György (szerk.): *Társadalmi riport 2000*. Budapest: TÁRKI, 591–616. o.

Munkaerőpiaci Tükör (2010): (Szerk.: Fazekas Károly és Molnár György) Budapest: MTA Közgazdaságtudományi Intézet (www.econ.core.hu, letöltés: 2010. december 10.)

Skrabski Á. (2008): A társadalmi tőke változásai Magyarországon az átalakulás időszakában. in: Kopp M. (szerk.): *Magyar lelkiállapot 2008*. Budapest: Semmelweis Kiadó, 121–131. o.

Szalay Gy. (2002): *Munka és kommunikáció német-magyar teamekben*. Budapest: Goethe Intézet – Német-magyar Ipari és Kereskedelmi Kamara, Budapest

Večerník, J. (2006): *Work Values and Job Attitudes in the Czech Republic between 1997 and 2005*. *Sociologický časopis/Czech Sociological Review*, Vol. 42, No. 6, 1219–1240. o.

Viszt E. (2005): *A munkaerő-mobilitás alakulása és várható hatásai a magyar munkaerőpiacra*. *Munkaügyi Szemle*, 3. szám, 24–27. o.

Internetes források

www.bankweb.hu (letöltés: 2011. január 5.)

<http://www.gki.hu/hu/individual/yearforecasts/letoltés>: 2011. január 10.)

http://www.demos.hu/Sajto?news_id=285&page=details (letöltés: 2011. január 10.)

www.tarki.hu Bizalomhiány, normazavarok, igazságtalanságérzet és paternalizmus a magyar társadalom értékszerkezetében. „A gazdasági felemelkedés társadalmi-kulturális feltételei” című kutatási program zárójelentésének főbb megállapításai (letöltés: 2011. január 10.)

Cikk beérkezett: 2011. 8. hó

Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2011. 9. hó

FEKETE Hajnalka – DIMÉNY Erzsébet

MEGFELELŐ KULTÚRA = KIVÁLÓ TELJESÍTMÉNY?

A szervezeti kultúra meghatározza azokat az alapvető értékeket, feltételezéseket, értelmezéseket és megközelítéseket, amelyek a szervezetet jellemzik. A definíciók sokszínűsége is bizonyítja, hogy a szervezeti kultúrában kifejeződik mindaz, amitől a szervezet egyedi. A vállalat teljesítményét számos tényező befolyásolja, ezek lehetnek külső, a vállalkozás által nagyrészt befolyásolhatatlan tényezők, de lehetnek belső, a vállalkozás által jelentősen befolyásolható tényezők. A kihívásokra adott egyedi, szervezetenként eltérő válaszok a vállalatok eltérő stratégiáiban, szervezeti felépítéseiben és szervezeti kultúráiban – mint a vállalat által befolyásolható tényezőkben – fejeződnek ki. A szerzők dolgozatukban egy empirikus kutatás eredményeinek egy részét mutatják be, amely az említett tényezők és a vállalati teljesítmény összefüggéseit tárja fel. Jelen tanulmány a vállalati teljesítmény és a szervezeti kultúra közti kapcsolatokat vizsgálja. A cikk elemzi, hogy melyek lehetnek azok a kulturális jellemzők, amelyek elősegíthetik a vállalati teljesítmény növelését.

Kulcsszavak: szervezeti kultúra, Cameron – Quinn kultúrátípusai, vállalati teljesítmény, balanced scorecard

A huszadik század egyik legnagyobb menedzsment-gondolkodója, Drucker 1955-ben megjelent alapművében a *The Practice of Management*-ben a *The Spirit of an Organization* című fejezetben arról beszél, hogy a szervezet 'szellemének' szabad mozgásteret kell adnia az egyének kiválóságának. A spirit szó többféleképpen is lefordítható: lélek, szellem, valamint lehet hangulat, kedv is. Drucker szerint a vállalat jó 'szelleme' vagy 'lelke' a teljesítmény növelését támogató szervezeti kultúra. A stratégiai vezetés és a vállalati kultúra jelentőségét, a sikerre és a versenyképességre gyakorolt hatását számos publikáció, gyakorlati elemzés hangsúlyozza (Gaál, 1999).

„Napjainkban a kultúra a fenntartható gazdasági fejlődés alapvető forrása” (Szabó et al., 2007), a kulturális tőke belépett a hagyományos tőkeelemek közé mind a szervezetek, mind a nemzetgazdaságok számára stratégiai sikertényezővé vált a globalizált világ gazdaságban (Kovács, 2006). Minden szervezet másképp válaszol a külső környezet kihívásaira és a belső koordináció problémáira. „A kulturális aspektusok kiemelt jelentőséget nyernek a jobb versenypozíció eléréséhez szükséges kompetenciák kiépítésében és felhasználásában.” (Szabó et al., 2007) A nemzetközi szinten jelenlévő

vállalatoknál is a nemzeti és a vállalati kultúrához való alkalmazkodás a siker egyik előfeltétele, a nemzetközi szinten tevékenykedő menedzsereknek tisztában kell lenniük a kulturális különbségekkel, mivel előnyt kovácsolhatnak azok összeegyeztetéséből (Gaál et al., 2004).

A szervezeti kultúra a szervezetbe mélyen beágyazódott hitek és meggyőződések rendszere (Handy, 1985), amit a vállalkozás történelme során fejlesztett ki, és a munkatársak összetartásának segítségével biztosítja a vállalkozás túlélését (Kornmeier – Schneider, 2006), a szervezeti identitás érzését adja a szervezeti tagoknak (Daft, 2001). „A kultúra a jelentések megosztott rendszere” (Gaál et al., 2005), amely alakítja az egyének viselkedését (Gaál – Szabó, 2001), leírja a kollektívan elfogadott magatartásnormákat (Pfohl et al., 2007).

Bleichner (1994) a vállalati kultúra három szintjét különbözteti meg: a kultúra látható, érzékelhető jeleit, amelyek gyártási eljárásokban, technológiákban, mesterségbeli tudásban és magatartásban nyilvánulnak meg. A második szint azokat az értékeket és normákat vizsgálja, amelyek mentén az érzékelhető elemek létrejönnek. A vállalati kultúra mélyrétegeit a láthatatlan, tudatalatti alapvető feltételezések adják.

Schein (1997) szerint a szervezeti kultúra több tényező keveréke:

- az emberek kapcsolataiban megfigyelt magatartási szabályok,
- a munkacsoportokban kialakult normák,
- a szervezet által szorgalmazott domináns értékek,
- a felső vezetés viselkedését vezérlő filozófia a személyzettel és a fogyasztókkal szemben,
- a szervezeti szabályok, procedúrák, folyamatok,
- a szavak nélkül közvetített hangulat, klíma.

Klein (2004) szerint a szervezeti kultúra befolyásoló tényezői: a szervezet története, a tulajdonforma, a méret, a technológia, az üzleti szektor, a külső környezet, a dolgozók, az alapítók, a felső vezetés.

Schwarz (1989) elkülöníti a szervezeti kultúra eredeti és származékos hatásait. Az eredeti hatások abban nyilvánulnak meg, hogy a szervezeti kultúra befolyásolja az egyének magatartását, ezáltal a vállalati siker egyik legfontosabb letéteményesét, a humán tőkét. A magatartás befolyásolása eredményezi a származékos hatásokat. A belső származékos hatások közé tartozik a koordinációra és az irányításra gyakorolt hatás, tehát a szervezeti kultúra befolyásolja a struktúrát és a versenystratégiát. A külső származékos hatások a vállalat és környezete közti kapcsolatra gyakorolt hatások, például az image-építés tartozik ide, vagy az, hogy a környezettel való kapcsolatára az alkalmazkodás, vagy inkább a környezet megváltoztatására való törekvés a jellemző.

Cameron és Quinn (2006) megállapítja, hogy az öt legsikeresebb amerikai vállalat nem a Porter által meghatározott kondíciók meglétének köszönheti sikerét – sikerük kulcsa a vállalati kultúrában rejlik. A stratégia, a piaci jelenlét és a technológiai előny is fontos, de már nem elég – napjaink sikeres vállalatai egyedülálló vállalati kultúrájukat kapitalizálják. Az erős és egyedi kultúra csökkent a bizonytalanságot, világossá teszi a tagokkal szembeni elvárásokat, biztosítja a folyamatosságot, a kollektív identitást és a szervezet iránti elkötelezettséget, ösztönzi az előretökölést. A kulturális sajátosságok stratégiai sikertényezővé válhatnak a szervezetek számára (Óvári, 2006).

A szervezetek az idő múlásával, a környezeti kihívásokra válaszul, kifejlesztenek egy domináns kultúrát. A szervezeti kultúra egyszerre biztosít stabilitást és alkalmazkodóképességet (Bakacsi, 1998). Deal és Kennedy (2000) kimutatta, hogy az erős szervezeti kultúrával rendelkező szervezetek sikeresek a globalizáció, az információs technológiák, a fúziók és a méretcsökkentések ellenére. A szervezeti kultúra az összetartó erő, ami képessé teszi az embereket a közös célok elérésére.

Cameron és Quinn (2006) megállapítja, hogy bár a szervezeti kultúra egyedi szubkultúrákat foglal magában, a szubkultúrák mégis hordoznak olyan közös jegyeket, amelyek tipikusak az egész szervezetre nézve. A szervezeti kultúra értékelése során a kultúra ezen átfogó elemeire kell a mérésnek koncentrálnia.

Az empirikus kutatás jellemzői

A kutatás során 256 vállalat jellemzőit vizsgáltuk meg a vállalati stratégia, struktúra, kultúra és teljesítmény vonatkozásában, kérdőíves módszerrel. A kutatás leíró jellegű, az összefüggések feltárásához kvantitatív módszereket használtunk fel.

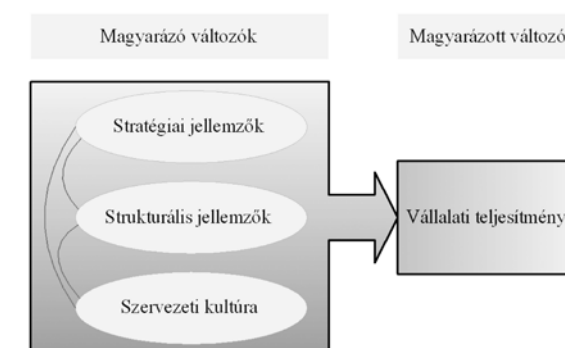
A kutatás az egész ország területére, azon belül minden régióra és megyére kiterjedt. A vizsgált vállalatok több mint fele sorolható létszám alapján a közepes méretű vállalkozások kategóriájába, 36,1%-uk nagyvállalat, és összesen 13,27%-uk tekinthető mikro-, illetve kisvállalatnak. A vizsgált vállalkozások ágazati besorolása szerint a minta túlnyomó többségét a feldolgozóipari cégek teszik ki, a leválogatás során arra törekedtem, hogy olyan vállalatok szerepeljenek a mintában, amelyek folytatnak termelő tevékenységet.

A kutatási modell

A kutatás a különböző vállalati stratégiák, strukturális jellemzők és szervezeti kultúrák vállalati teljesítményt befolyásoló hatásainak vizsgálatára irányult. Jelen cikk a szervezeti kultúra jellemzői és a vállalati teljesítmény közti összefüggésekre vonatkozó eredmények bemutatásával foglalkozik (1. ábra).

1. ábra

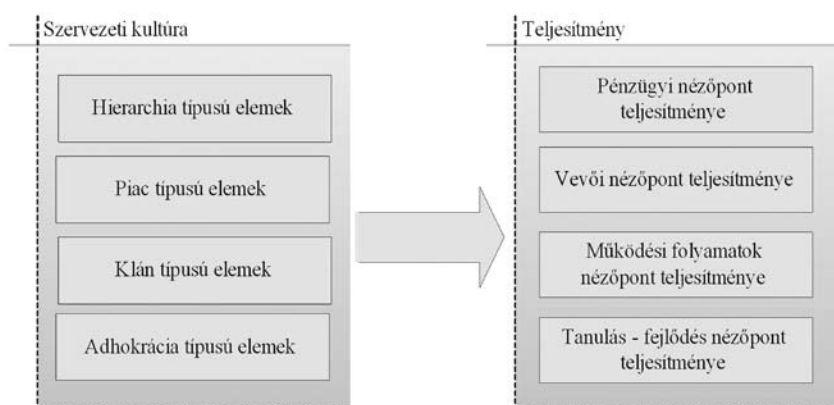
A kutatás teljes modellje



A kutatás változói

Az empirikus kutatás során a szervezeti kultúrák értékelése Cameron és Quinn kultúrátípusai segítségével, a vállalati teljesítmények értékelése a Kaplan és Norton-féle balanced scorecard modell segítségével történt (2. ábra).

A kutatás változói



2. ábra

Ezek mind olyan jellemzők, amelyek stratégiai jelentőséggel bírnak, és befolyásolhatják a szervezet teljesítményét. Választásunk ezért esett Cameron és Quinn módszerére.

Cameron és Quinn kultúradiagnosztizáló kérdőíve a szervezet jelenlegi és kívánatos kultúráját az említett hat kérdéskörrel méri fel, a kérdésekhez négy változat tartozik. A kérdőív kitöltése során a válaszadók a hat kérdés szerinti négy alternatíva között osztottak szét száz pontot. Minden szervezetben mindegyik kultúrátípus jelen van valamilyen mértékben. Egy szervezetben

az uralkodó kultúrátípus a négy közül az, amelyiknél az adott pontszámok átlaga a hat kérdéskör tekintetében a legmagasabb. A hat kérdéskör alapján meghatározható, hogy az adott szervezetre négy szervezeti kultúrátípus (piac, klán, adhokrácia, hierarchia) közül melyik a leginkább jellemző. A szervezeti kultúra értékelésére a kutatás során ez a négy változó szolgált. (A vállalati teljesítmény indikátorainak bemutatása a Stratégiavezérelt teljesítmény című cikkben található. Vezetéstudomány, 2012. 3. sz.)

Cameron és Quinn szervezeti kultúra-típológiája

Cameron és Quinn kultúradimenzióinak kiindulópontja a szervezetek működése és a szervezeti kultúra alapjául szolgáló értékek, kultúrátípusaikat két dimenzió mentén határozták meg:

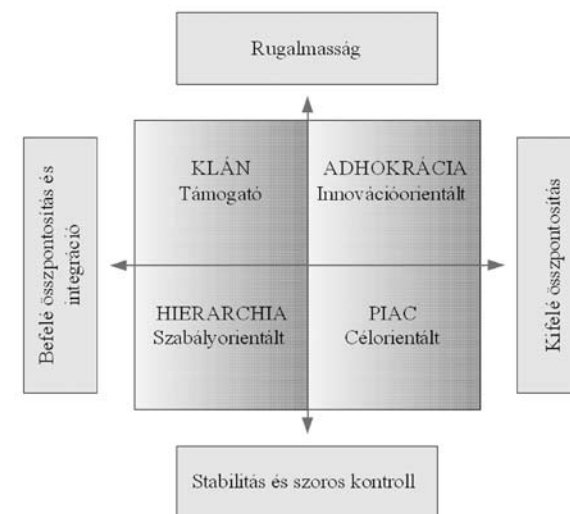
- Az első dimenzió megkülönbözteti a rugalmasság és a dinamizmus kritériumát a stabilitás, rend és szabályozás kritériumától. A skála egyik végén a sokoldalú, változékony, alkalmazkodó szervezetek állnak, a másik végén az egyenletességgel és tartóssággal jellemezhető szervezetek.
- A második dimenzió a belső orientációt, az integrációt és az összhang hatékonysági kritériumát különbözteti meg a külső orientáció és a versengés kritériumától. Egyes szervezetek hatékonyságát a konzisztencia jellemzi, míg például a „Gondolkodj globálisan, cselekedj lokálisan!” jelmondat jól példázza némely multinacionális vállalatnak azt a stratégiáját, hogy egységei a helyi környezethez alkalmazkodnak, nem pedig központilag meghatározott eljárások alapján működnek – az ilyen szervezetekre a kifelé összpontosítás a jellemző.

A két dimenzióban való elhelyezkedés a szervezeti hatékonyság indikátorait mutatja, azt, hogy a szervezet tagjai mit tartanak teljesítménynek, jó és rossz megkö-

zelítésnek. A két dimenzió alapján elkülöníthető négyféle szervezeti kultúra-típus a szervezeti működés alapértékeit, domináns orientációit fejezi ki (3. ábra).

3. ábra

Quinn szervezeti kultúra-modellje



Forrás: Cameron – Quinn (2006)

Kutatási módszertan

A megfigyelési egységek, tehát a konkrét vállalatok csoportosítására a teljesítmény, a stratégiai és strukturális jellemzők szempontjából a klaszterelemzés módszerét használtuk fel. A szervezeti kultúrák vonatkozásában nem volt szükség klaszterelemzésre, hiszen Cameron és Quinn módszertana biztosítja az uralkodó kultúrátípusokba való besorolást.

A teljesítményklasztrok és a kultúraváltozók közti kapcsolat meglétének igazolására a széles körben elterjedt keresztábra-elemzés módszerét is alkalmaztuk, ami megmutatja, hogy valamely teljesítményklaszteren belül hogyan oszlanak meg adott domináns kultúrátípus jegyeit hordozó vállalatok.

Az egyes változók közti kapcsolatok feltárására az útmodellt választottuk, mivel segítségével meghatározható egy adott változó teljes hatása valamilyen másik változóra, a közvetlen és közvetett hatások összegeként (Hunyadi et al., 2000). Az útmodell felállításánál alkalmazott regresszióelemzéssel a változók közti kapcsolat meglétére, irányára és erősségére kerestük a választ.

A szervezeti kultúrák alapvető jellemzői a vizsgált mintában

A szervezeti kultúrák vizuális megjelenítésére Cameron és Quinn a sugárdiagramot ajánlja, mivel egyszerűen megállapítható róla, hogy melyik a legjellemzőbb kul-

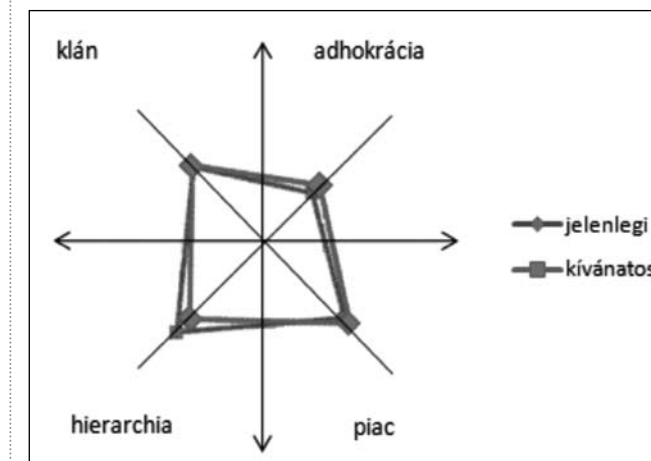
túrátípus – a diagram a domináns kultúrátípus irányába csúcsosodik ki. A diagram nemcsak egy szervezet kultúrájának bemutatására alkalmas, hanem egy vizsgált minta összesített kultúraátlagai is megjeleníthetők rajta, valamint a hat dimenzió külön-külön is ábrázolható.

Jelenlegi és kívánatos kultúrák

A szervezeti kultúrák Cameron–Quinn-féle besorolása alapján a vizsgált vállalati körben a szervezetekben jelenleg uralkodó kultúrátípus a hierarchiakultúra, azt követi a piac-, a klán-, majd az adhokráciakultúra a szervezeti kultúrára vonatkozó kérdésekre adott válaszok átlagai alapján. A kérdések nemcsak a jelenlegi kultúrára vonatkoztak, hanem a kívánatos kultúrára is. Ez a vizsgálat arra irányul, hogy öt éven belül a kitöltő szerint milyennek kellene lennie a szervezeti kultúrának ahhoz, hogy a szervezet kiemelkedő teljesítményt érj el, illetve felülmúlja jelenlegi céljait. A kívánatos szervezeti kultúrára vonatkozó kérdéseknél kiderült, hogy a vállalatok szeretnék elmozdulni a piac-, illetve az adhokráciakultúra felé a hierarchiakultúra rovására. A kívánatos kultúra tekintetében a piackultúra kapta átlagosan a legmagasabb pontszámot. A sugárdiagramon a jelenlegi kultúra ábrája a hierarchiakultúra irányába csúcsosodik ki, a kívánatos kultúráé pedig a piackultúra irányába (4. ábra).

4. ábra

Jelenlegi és kívánatos kultúrák összességében a vizsgált mintában



Főbb szervezeti jellemzők

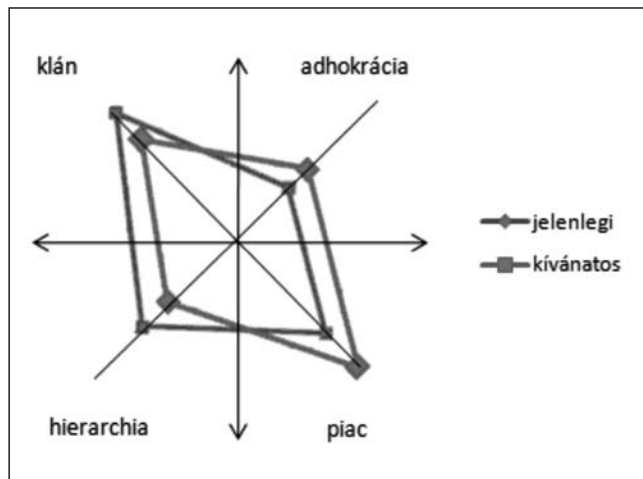
A főbb szervezeti jellemzők szempontjából a klánkultúra kapta átlagosan a legmagasabb pontszámot. Ez azt jelenti, hogy a válaszadók úgy érzik, hogy szervezetük olyan, mint egy nagycsalád, az emberek jól ismerik egymást. Ezt követi, szinte egyforma értékkel, a piac- és a hierarchiakultúra. Az adhokratikus kultúra a legkevésbé jellemző. Kívánatos kultúrájának a főbb

szervezeti jellemzők tekintetében azonban a piackultúrát tartanak, ami a szervezet eredményorientáltságát, teljesítményorientáltságát, a feladatok elvégzését és a versenyző szellemet támogatja.

A sugárdiagramon jól látszik a kívánatos kultúra elmozdulása a piac- és az adhokrációkultúra irányába a hierarchia- és a klánkultúra rovására. A jelenlegi kultúra ábrája még a klánkultúra felé csúcsosodott ki, a kívánatos kultúra viszont a piackultúra irányába (5. ábra).

5. ábra

Jelenlegi és kívánatos kultúrák a főbb szervezeti jellemzőkre vonatkozóan



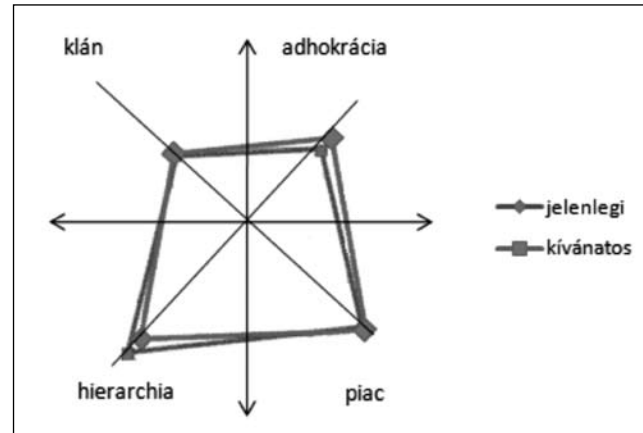
Szervezeti vezetés

A szervezeti vezetés (leadership) szempontjából a válaszadók átlagosan a hierarchiakultúrának adták a legmagasabb értéket, ami azt jelenti, hogy a válaszadók úgy érzik, hogy szervezetük vezetése a koordináció, a szervezés, az egyenletes és szabályozott működés szorgalmazója. A szervezeti vezetés szempontjából nincs lényeges különbség a jelenlegi és a kívánatos kultúrák átlagaiban, továbbra is a hierarchia- és a piackultúra áll a vezető helyen, bár a hierarchiakultúra alacsonyabb pontszámmal, mint a jelenlegi kultúránál. Az adhokratikus és a klánkultúra átlagosan magasabb pontszámot kapott. Tehát az egyéni kockázatvállalás, az innováció, a szabadság és egyediség nagyobb mértékű megjelenését szeretnék a vállalati kultúrában, valamint azt, hogy szervezetük vezetése nagyobb mértékben legyen a mentorálás, a támogatás és a gondoskodás szorgalmazója (6. ábra).

A sugárdiagramon is jól látszik az elmozdulás, de a kívánatos kultúra ábrája továbbra is a hierarchia irányába csúcsosodik ki. Ez azt jelenti, hogy a hierarchiakultúra továbbra is vezet, csak kisebb mértékben tartják kívánatosnak a jelenleginél.

6. ábra

Jelenlegi és kívánatos kultúrák a szervezeti vezetésben

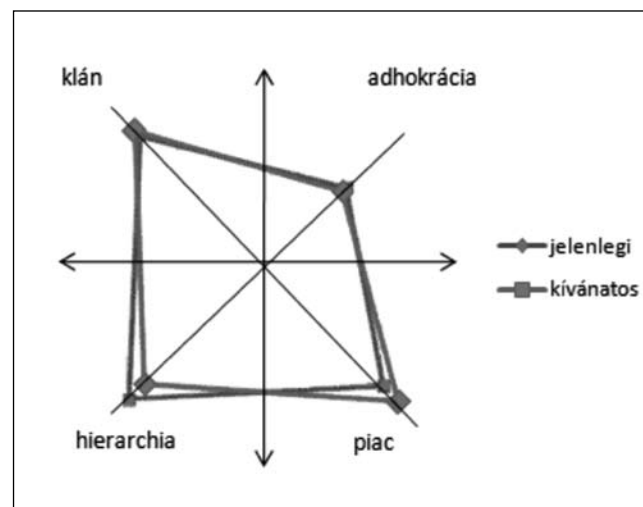


Vezetési stílus

A vezetési stílus kategóriában a válaszadók a jelenlegi kultúrára vonatkozóan átlagosan a hierarchiakultúrának adták a legmagasabb pontszámot, ami azt jelenti, hogy a válaszadók úgy érzik, hogy szervezetükben a vezetési stílust a foglalkoztatás biztonsága, szabályosság, kiszámíthatóság, a kapcsolatok stabilitása jellemzi. A kívánatos kultúra szempontjából viszont a klánkultúra vezet, tehát a vezetési stílusban kívánatosnak tartják, hogy a csapatmunka, a konszenzus, a részvétel nagyobb mértékben jelenjen meg a vállalati kultúrában. A klánkultúrát a piackultúra nagyon kis különbséggel követi, tehát a vezetési stílusban kívánatosnak tartják a válaszadók a versenyszellem, a magas elvárások és az eredményorientáció nagyobb mértékű megjelenését a szervezeti kultúrában (7. ábra).

7. ábra

Jelenlegi és kívánatos kultúrák a vezetési stílusban



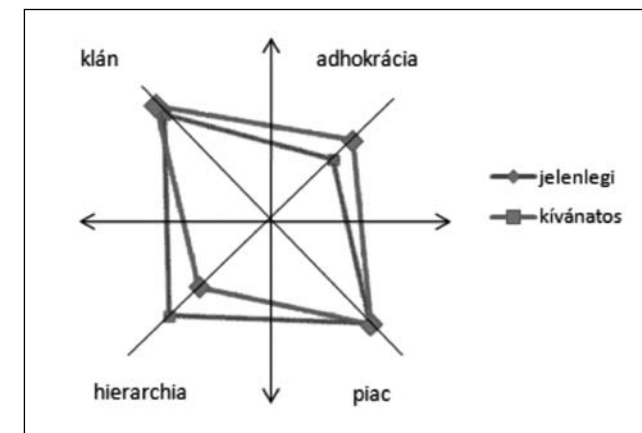
A sugárdiagramon a jelenlegi kultúra ábrája a hierarchiakultúra irányába csúcsosodik ki, a kívánatos kultúráé pedig a klán- és a piackultúra irányába.

Összetartó erő

Az összetartó erő szempontjából a jelenlegi kultúrára vonatkozóan a válaszadók átlagosan a klánkultúrának adták a legmagasabb pontszámot, ami azt jelenti, hogy úgy érzik, hogy szervezetük összetartó ereje a lojalitás és a kölcsönös bizalom, magas a szervezet iránti elkötelezettség. A kívánatos kultúrára vonatkozóan továbbra is vezet a klánkultúra, sőt magasabb pontszámot is kapott a jelenleginél. A legszembetűnőbb azonban, hogy a hierarchiakultúra pontszáma jelentősen alacsonyabb a jelenleginél, tehát a válaszadók kívánatosnak tartják, hogy szervezetük összetartójaként a formális szabályok és irányelvek kisebb szerepet játszanak. A sugárdiagramon is jól látszik a változás a hierarchiakultúra irányából az összes többi kultúrátípus irányába, azon belül is legfőképp az adhokrácia felé, ami az innovációhoz és a fejlődés iránti elkötelezettségre, az előremutatásra, az élen járásra helyezi a hangsúlyt (8. ábra).

8. ábra

Jelenlegi és kívánatos kultúrák az összetartó erő szempontjából

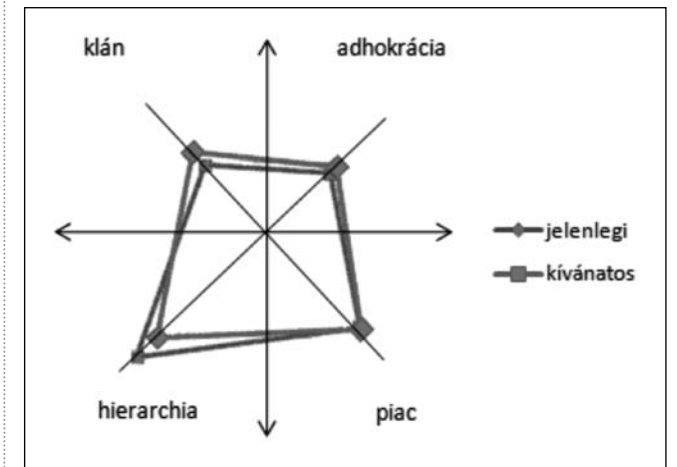


Stratégiai hangsúlyok

A stratégiai hangsúlyoknál erőteljesen a hierarchiakultúra vezet a jelenlegi kultúrában, a válaszadók szerint szervezetük állandóságot és stabilitást hangsúlyoz, fontos a hatékonyság, a kontroll és a gördülékeny működés. A hierarchiakultúra a kívánatos kultúrában is megőrzi vezető szerepét, bár lényegesen alacsonyabb pontszámmal, ami az összes többi kultúrátípus megerősödését eredményezte, de legnagyobb mértékben a klánkultúrát, ami azt jelenti, hogy a válaszadók kívánatosnak tartják, hogy a szervezet jobban hangsúlyozza a személyes fejlődést, a bizalmat, a nyitottságot és a részvételt (9. ábra).

9. ábra

Jelenlegi és kívánatos kultúrák a stratégiai hangsúlyoknál

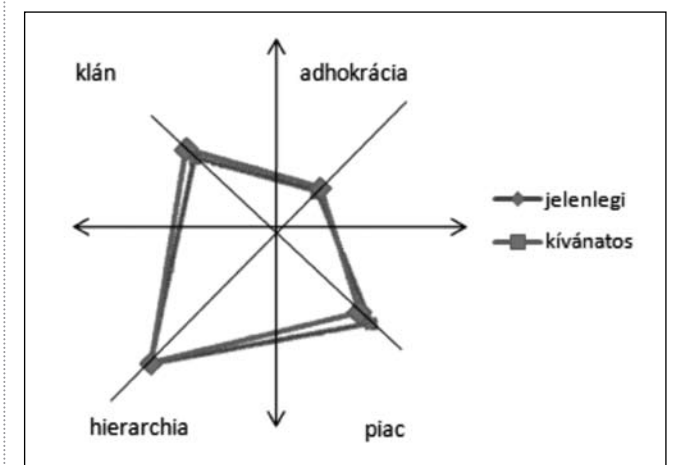


Sikerkritériumok

A sikerkritériumoknál is hasonló a helyzet, a jelenlegi kultúrában erőteljesen a hierarchiakultúra vezet, ami azt jelenti, hogy a válaszadók szerint szervezetükben a siker definiálásának alapja a hatékonyság, kritikus fontosságú a megbízható teljesítés, a gördülékeny ütemezés, az alacsony költségű termelés. A kívánatos kultúráknál is megőrizte vezető szerepét a hierarchiakultúra szinte ugyanazzal a pontszámmal, azonban átrendeződés figyelhető meg a többi kultúrátípus között a piackultúra rovására a klán- és az adhokratikus kultúra javára. A válaszadók a kívánatos kultúra szempontjából alacsonyabb pontszámot adtak annak, hogy a szervezetben a siker definiálásának alapja a piacvezető pozíció elérése, a konkurencia megelőzése, a piaci versenyelőny alapvető fontosságú.

10. ábra

Jelenlegi és kívánatos kultúrák a sikerkritériumokban



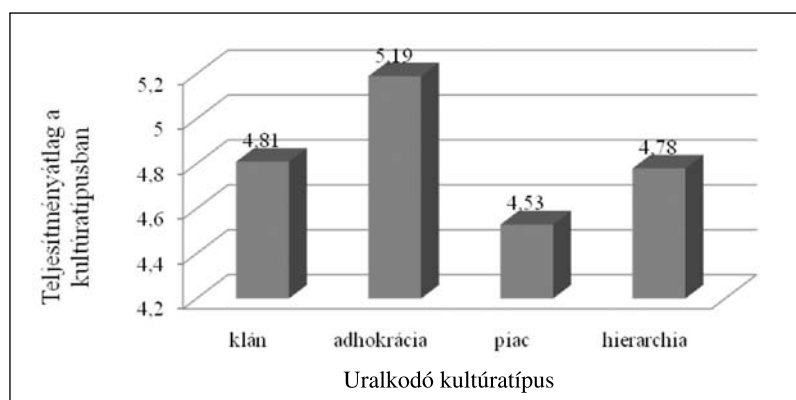
A sugárdiagramon is jól látszik, hogy a hierarchia-kultúra megtartotta vezető szerepét, valamint kismértékű elmozdulás látszik a piackultúra irányából a klánkultúra felé, amely szerint a siker definiálásának alapja az emberierőforrás-fejlesztés, a csapatmunka, a munkatársi elkötelezettség és az emberekkel való törődés (10. ábra).

A szervezeti kultúra és a vállalati teljesítmény összefüggései

Ha a vizsgált vállalatok összteljesítménye, a magyarázott és a szervezeti kultúra típusa, a magyarázó változó, az összteljesítmény átlagai nem egyformák a szervezeti kultúra kategóriáiban. Ez azt jelenti, hogy a szervezeti kultúrának szignifikáns hatása van az összteljesítményre. Ezt a megállapítást egy szempontos varianciaanalízissel támasztottuk alá, amely azt vizsgálja, hogy egy nem metrikus magyarázó változó hatással van-e egy metrikus magyarázott változóra, ha a hatás érvényesül, akkor a magyarázott változó csoportjaiban képzett csoportok átlagai közül legalább egy szignifikánsan különbözik a többitől, tehát az egyes kultúrátípusokban szignifikánsan különböznek a teljesítményátlagok. Ezt támasztja alá az F-próba szignifikanciaszintje (0,013). A varianciaelemzés feltételei, úgymint a magyarázott változó normalitása és a varianciahomogenitás teljesültek (11. ábra).

11. ábra

Teljesítményátlagok az egyes kultúrátípusokban



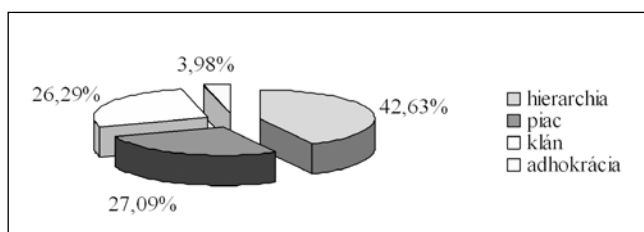
A post-hoc tesztek közül az átlagok páronkénti különbségeinek összehasonlítására az LSD-tesztet használtam fel, amelynek eredménye szerint a klán- és az adhokráciakultúrában vett teljesítményátlagok szignifikánsan különböznek a piac- és a hierarchiakultúrában vett teljesítményátlagoktól.

Uralgó jelenlegi és kívánatos kultúrátípusok

Az egyes szervezetek uralkodó kultúrátípusokba való besorolása alapján megállapítható, hogy legnagyobb részükben (42,63%) az uralkodó kultúra a hierarchiakul-

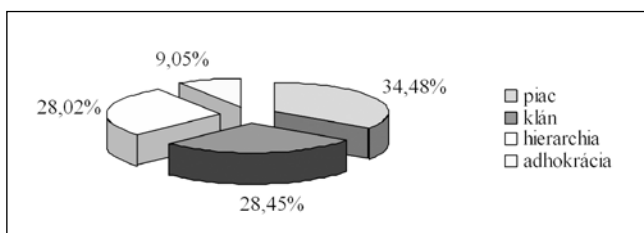
12. ábra

Jelenlegi kultúrátípusok



13. ábra

Kívánatos kultúrátípusok



túra, amit a piac- (27,09%) és a klánkultúra (26,29%) követ. Az adhokratikus kultúra a vizsgált cégeknek csupán 3,98%-ában uralkodó kultúra (12. ábra).

A kívánatos kultúrára vonatkozóan azonban a hierarchiakultúra jelentős térvesztése figyelhető meg, az első helyről lecsúszott a harmadik helyre. A kívánatos kultúránál a piackultúra vezet, amit a klánkultúra követ. Az adhokrácia továbbra is az utolsó helyen van a rangsorban, de már lényegesen nagyobb arányban, mint a jelenlegi kultúránál (13. ábra).

A szervezeti kultúra összefüggései a stratégiai és strukturális jellemzőkkel

A keresztábla-elemzés módszere nem mutatott ki szignifikáns kapcsolatot az egyes szervezeti kultúrátípusokba való tartozás és a teljesítményklaszterek között. Ez azonban csak azt jelenti, hogy egy adott kultúrátípusba való tartozás közvetlen hatását nem sikerült bizonyítani a teljesítményre. A szervezeti kultúra típusa kapcsolatban áll:

- a versenysztratégikák,
- a környezethez való alkalmazkodás,
- a stratégia orientációja, illetve
- az alkalmazott koordinációs eszközök alapján kialakuló klaszterekkel.

Ez a tény előrevetíti a későbbiekben kifejtésre kerülő útelemzést, amely az egyes változók teljesítményre gyakorolt hatását vizsgálja, ahol a hatások közvetlen és közvetett utakon is érvényesülhetnek.

Szervezeti kultúra és versenysztratégikák

A Stratégiavezérelt kultúra? című cikkben kifejtésre került, hogy a Porter-féle (1998) versenysztratégikák mindegyike megtalálható a vizsgált mintában. Költségvezető stratégikát a vizsgált vállalkozások 26,61%-a, megkülönböztető stratégikát 15,88%-a, integráló stratégikát 35,62%-a, koncentráló stratégikát 21,89%-a folytat.

A szervezeti kultúra-típusok és a versenysztratégikák összefüggéseit vizsgáló keresztábla-elemzés eredménye szerint a hierarchiakultúra összefügg a költségvezető versenysztratégikát alkalmazók klaszterével – amiről a keresztábla-elemzés során megállapítottuk, hogy bizonyosan nem áll összefüggésben a jól teljesítő klaszterével.

A szervezeti kultúra és a környezethez való alkalmazkodás

Szintén a Stratégiavezérelt teljesítmény című cikkben bemutatásra került, hogy a környezethez való alkalmazkodásban (Miles – Snow, 1978) három szignifikánsan különböző stratégia-klaszter rajzolódott ki a vizsgált mintában: a védő szerepkör, amit a vállalkozások 29,41%-a folytat, az elemző szerepkör 38,24%-kal, illetve a reagáló klasztere, ahová a vizsgált vállalkozások 32,35%-a tartozik.

A környezethez való alkalmazkodás során a klánkultúra kapcsolatban áll az elemző stratégikát folytató klaszterével, illetve bizonyosan nem áll fenn kapcsolat a klánkultúra és a reagáló stratégia között. A hierarchiakultúra pont ennek a fordítottját mutatja: kapcsolatban áll a reagáló stratégikával, illetve bizonyosan nem áll kapcsolatban az elemző stratégikát folytató klaszterével. Az eddigieken kívül az adhokrácia kultúrátípusa is kapcsolatban áll az elemző stratégikát folytató klaszterével. A keresztábla-elemzés módszerével megállapítottuk, hogy kapcsolat áll fenn a rosszul teljesítő klasztere és a reagáló, illetve a védő szerepkör között. A rosszul teljesítő klaszterébe tartozók 47,6%-ára jellemző a sikertelen, reagáló jellegű alkalmazkodás a környezethez, 45,2%-uk pedig védő jellegű stratégikát folytat.

Kapcsolat van a jól teljesítő és az elemző szerepkör között. A jól teljesítő 65,8%-ára jellemző az elemző szerepkör, az ő stratégikájuk új termékek és piacok kutatására irányul, a meglévők helyzetének védelmére és javítására is figyelve. A jól teljesítő klasztere egyáltalán nem áll összefüggésben a reagáló és a védő jellegű stratégikával.

A gyengélkedőkre vonatkozóan annyi állapítható meg a keresztáblából, hogy biztosan nem függnek össze az elemző jellegű stratégikával.

A szervezeti kultúra és a stratégia orientációja

Az orientáció alapján a vállalatok stratégikái Ohmae (1991) tipizálása szerint lehetnek fogyasztóorientált, vállalatorientált és versenytárs-orientált stratégikák, amelyek a piaci folyamatok három legfontosabb szereplőjét képviselik. Ezt a tipizálást a kutatás során kiegészítettük a tulajdonosorientáció szempontjával is.

A kérdőívben a válaszadók a következő négy célt osztályozták:

- fő célunk a vevők minél jobb kiszolgálása,
- fő célunk a versenytársaktól való megkülönböztetés,
- fő célunk alapvető képességeink fejlesztése, ezáltal versenylőny megszerzése,
- fő célunk tulajdonosaink számára minél nagyobb tulajdonosi érték (osztalék, árfolyamnyereség) nyújtása.

E megállapítások alapján jöttek létre a klaszterképző változók. Orientáció alapján a vizsgált minta három szignifikánsan különböző klaszterrel írható le, amelyeknek a következő elnevezéseket adtuk (1. táblázat):

- 1) A tulajdonosorientált stratégikát alkalmazók klaszterében megjelenik a stratégia vállalat-, versenytárs- és vevőorientációja is, de a tulajdonosorientációnál sokkal szerényebb mértékben. A tulajdonosorientáció mértéke kiemelkedően magas, a legnagyobb eltérést mutatja az átlagtól, pozitív irányban.
- 2) Érintett-orientált stratégikát alkalmazók klaszterére a tulajdonosorientáció egyáltalán nem jellemző, értéke erősen átlag alatti. A vállalati működés többi érintettjével szembeni orientáció mindegyike megjelenik a klaszterben, legerősebben a vállalatorientáció.
- 3) Az orientáció szempontjából semlegesek klaszterében egyik orientációval sem jellemezhető a stratégia, mindegyik értéke negatív irányban tér el az átlagtól.

1. táblázat

Az orientációklaszterek középpontjai

Orientációklaszterek	Klaszterképző változók		
	1 tulajdonosorientált	2 érintettorientált	3 semleges
Vállalatorientált	0,353	0,464	-1,226
Versenytársorientált	0,229	0,182	-0,652
Tulajdonosorientált	1,044	-0,683	-0,427
Vevőorientált	0,262	0,369	-0,874
Vállalatok megoszlása	34,73%	39,75%	25,52%

A keresztábra-elemzés módszerével megállapítottuk, hogy a szervezeti kultúra-típusok és a stratégia orientációja alapján kirajzolódott klaszterek közti összefüggések szerint a klánkultúra biztosan nem áll összefüggésben a semleges orientációval, illetve a hierarchiakultúra függ össze a semleges orientációval, valamint a semleges orientációjú vállalatok klasztere kapcsolatban áll a rosszul teljesítők klaszterével.

A keresztábra alapján ennek ellentettje is megfogalmazható: biztosan nincs összefüggés a semleges orientáció és a jó teljesítmény között, illetve a tulajdonosorientáció és a rossz teljesítmény között.

A szervezeti kultúra és a koordinációs eszközök

A koordináció szempontjából három szignifikánsan különböző klaszterrel jellemezhető a vizsgált minta (2. táblázat):

- 1) Strukturális koordinációt alkalmazók klasztere – a koordináció jellemzően strukturális eszközökkel valósul meg, alá-fölérendeltségi viszonyok, a szolgálati útnak megfelelő jelentések és utasítások által. Mind a technokratikus, mind a személyorientált koordináció értéke átlag alatti eredményt mutat a klaszterben.
- 2) Technokratikus koordinációt alkalmazók klasztere – a koordináció jellemzően technokratikus eszközökkel, a controlling eszköztárával valósul meg, mind a strukturális, mind a személyorientált koordináció erősen átlag alatti értéket mutat.
- 3) Személyorientált koordinációt alkalmazók klasztere – a koordináció elsősorban személyorientált eszközökkel valósul meg szervezeti kultúra, belső értékrend, motiválás által. A klaszterben megjelennek a technokratikus koordináció eszközei is, a tervezési, költség- és teljesítményszámolási, beszámolási rendszerek hatása valószínűleg leginkább a motiválásban ragadható meg.

2. táblázat

A koordinációklaszterek középpontjai

Koordináció- klaszterek	1 strukturu- rális	2 techno- kratikus	3 személy- orientált
Klaszterképző változók			
Strukturális koordináció	0,706	-1,089	-0,508
Technokratikus koordináció	-0,410	0,537	0,239
Személyorientált koordináció	-0,498	-0,904	0,965
Vállalatok megoszlása	48,51%	15,32%	36,17%

A hierarchiakultúra összefügg a strukturális koordinációt alkalmazók klaszterével. A keresztábra alapján megállapítottuk azt is, hogy biztosan nincs kapcsolat a hierarchiakultúra és a személyorientált koordináció között.

Kapcsolat van a jól teljesítők klasztere és a személyorientált koordinációt alkalmazó vállalatok klasztere között. A jól teljesítők klaszterébe tartozók 51,4%-ára jellemző a személyorientált koordináció alkalmazása. Ugyanakkor egyáltalán nincs összefüggés a jól teljesítők klasztere és a jellemzően strukturális koordinációt alkalmazók, illetve a rosszul teljesítők és a jellemzően személyorientált koordinációt alkalmazók között.

Összegzésként megállapítható, hogy a keresztábra nem mutatott ki közvetlen összefüggést a szervezeti kultúra és a teljesítmény között, de a hierarchia jellegű kultúra összefügg:

- a reagáló stratégiával,
- a költségvezető stratégiával,
- a semleges orientációval,
- a strukturális koordinációval.

Ezek közül a reagáló stratégia a rosszul teljesítők klaszterével mutatott összefüggést.

A költségvezető stratégiáról annyit tudhattunk meg a keresztábra-elemzésből, hogy biztosan nem áll összefüggésben a jó teljesítménnyel, hanem a költségvezetés és a megkülönböztetés előnyeit ötvöző, elemző jellegű stratégia és a jó teljesítmény között van összefüggés. Önmagában a költségvezetés és a megkülönböztetés kevésnek bizonyult a jó teljesítmény eléréséhez. Az elemző stratégiát folytatók klaszterével a klán- és az adhokratikus kultúra mutatott összefüggést, valamint a piackultúra a megkülönböztető jellegű stratégiával.

A semleges orientáció szintén a rosszul teljesítők klaszterével mutatott összefüggést.

A hierarchiakultúrával kapcsolatban álló strukturális koordináció és a teljesítmény között a keresztábra nem mutatott ki összefüggést, az a tapasztalati tény azonban megállapítható, hogy a rosszul teljesítők többsége (57,8%-a) tartozik a strukturális koordinációt alkalmazók klaszterébe.

A szervezeti kultúra jellemzőinek hatása a teljesítmény nézőpontjaira

A kutatás során az egyes változók közti összefüggések feltárására az útmodell módszerét választottuk. Az útmodell segítségével meghatározható egy adott változó teljes hatása valamilyen másik változóra a közvetlen és közvetett hatások összegeként (Hunyadi et al., 2000).

A pénzügyi teljesítményre gyakorolt hatások

Az útmodell eredményei szerint a szervezeti kultúrára vonatkozó változók alacsony hatást gyakorolnak a pénzügyi teljesítményre (a regressziós együtthatók értéke miatt l. 1. táblázat), de a többi nézőpontra kifejtett hatásuk ennél sokkal erősebb. Mindazonáltal szembevetve a hierarchiakultúra negatív hatása a pénzügyi teljesítményre. Az összes többi kultúrátípus hatása pozitív a pénzügyi teljesítményre, leginkább a klán- és piackultúráé. A hierarchiakultúra jellemzői, úgymint a szabályozottság, a munkatársak magatartásának standardizálása és kontrollálása, a specializáció, a teljesítményelvűség, az utasítási jogkörök, a személytelenség, a formális pozíciók tisztelete rányomja negatív bélyegét a pénzügyi teljesítményre. Ezzel szemben a külső környezetre fókuszáló piac – ahol a fő cél az eredményesség, a hatékonyság és a versenyképesség – pozitív hatása egyértelmű. Azonban a családiasság jegyeit hordozó klánkultúra pozitív hatása a pénzügyi teljesítményre nagyobb, mint a piackultúráé. A klánkultúrában a kölcsönös bizalom, a közös célok, az együttműködés, a konszenzus, a participáció, a „mitudat” és a szóbeli kommunikáció a jellemző, ahol fontos a humán erőforrás fejlesztése, az egyéni fejlődés és az emberekkel való törődés. A teljesítményre gyakorolt pozitív hatás a szervezet-höz való elkötelezettség, a lojalitás és a tradíció eredménye (3. táblázat).

3. táblázat

A szervezeti kultúra jellemzőinek hatása a pénzügyi teljesítményre

Szervezeti kultúra típusa	A pénzügyi teljesítményre gyakorolt hatások		
	Direkt	Indirekt	Teljes
Klán	-	0,057	0,057
Adhokrácia	-	0,005	0,005
Piac	-	0,046	0,046
Hierarchia	-	-0,056	-0,056

A vevői nézőpont teljesítményére gyakorolt hatások

A vevői nézőpont teljesítményét a szervezeti kultúra jellemzői közül leginkább a hierarchiakultúra befolyásolja – mégpedig negatívan. A kultúrátípus belső orientáció jellemzi, viszonylag stabil környezetben lehet eredményes. A klán- és a piackultúra pozitívan befolyásolja a vevői nézőpont teljesítményét, az adhokratikus kultúra szintén, de sokkal kisebb mértékben. A piackultúra a külső szereplőkkel kötött tranzakciókra koncentrál. A piaci rések kihasználására, a

feszített célok elérésére, a fogyasztói bázis biztosítására irányuló törekvései pozitívan befolyásolják a vevői nézőpont teljesítményét. A sikert ebben a kultúrában piaci részesedéssel és piaci behatolással mérik, fontos a versenytárs legyőzése és a piaci vezető szerep elérése. A klánkultúrában kifejeződő emberekkel és a vásárlókkal való törődés, lojalitás, az egyének fejlődésére irányuló törekvés a tanulás-fejlődés nézőpont teljesítményén keresztül fejt ki pozitív hatását a vevői nézőpont teljesítményére. Az adhokratikus kultúra a termékfejlesztés és a diverzifikáció stratégiáját támogató hatásán keresztül fejt ki pozitív hatását a vevői nézőpont teljesítményére. Az adhokráciában a sikert az egyedi termékek előállítására jelenti, innovatív termékekkel és szolgáltatásokkal alkalmazkodnak az új lehetőségekhez (4. táblázat).

4. táblázat

A szervezeti kultúra jellemzőinek hatása a vevői nézőpont teljesítményére

Szervezeti kultúra típusa	A vevői nézőpont teljesítményére gyakorolt hatások		
	Direkt	Indirekt	Teljes
Klán	-	0,171	0,171
Adhokrácia	-	0,009	0,009
Piac	-	0,147	0,147
Hierarchia	-0,119	-0,059	-0,178

A működési folyamatok teljesítményére gyakorolt hatások

A szervezeti kultúra-típusok nem fejtenek ki jelentős hatást a működési folyamatok nézőpont-teljesítményére, azonban itt is megfigyelhető a hierarchiakultúra negatív hatása, tehát a nagyfokú bürokrácia nem támogatja, hanem inkább hátráltatja a vállalatokat abban, hogy kiváló termék- és szolgáltatás-előállító folyamatokkal elégséges ki vevőik igényeit (5. táblázat).

5. táblázat

A szervezeti kultúra jellemzőinek hatása a működési folyamatok nézőpont teljesítményére

Szervezeti kultúra típusa	A működési folyamatok nézőpont teljesítményére gyakorolt hatások		
	Direkt	Indirekt	Teljes
Klán	-	0,060	0,060
Adhokrácia	-	0,008	0,008
Piac	-	0,041	0,041
Hierarchia	-	-0,049	-0,049

A tanulás-fejlődés nézőpont teljesítményére gyakorolt hatások

A szervezeti kultúra szempontjából a klánkultúra erőteljes pozitív hatása figyelhető meg a tanulás-fejlődés nézőpont teljesítményére. Tehát a támogató jellegű kultúra – ahol a munkahely barátságos hely, a kölcsönös bizalom, a közös célok, az együttműködés, a konszenzus, a participáció, a „mi-tudat” és a szóbeli kommunikáció a jellemző – erős pozitív hatást gyakorol a tanulás-fejlődés nézőpont teljesítményére. A szervezeti kultúrában minél inkább megjelennek a klánkultúra elemei, annál magasabb a tanulás-fejlődés nézőpont teljesítménye (6. táblázat).

6. táblázat

A szervezeti kultúra jellemzőinek hatása a tanulás-fejlődés nézőpont teljesítményére

Szervezeti kultúra típusa	A tanulás-fejlődés nézőpont teljesítményére gyakorolt hatások		
	Direkt	Indirekt	Teljes
Klán	0,110	–	0,110
Adhokrácia	–	–	–
Piac	–	–	–
Hierarchia	–	–	–

A szervezeti kultúra hatásai a vállalati teljesítményre összefüggések láncolatán keresztül érvényesülnek, a szervezeti kultúrára vonatkozó változók egymással is kapcsolatban állnak, a hierarchiakultúra az összes többi kultúraváltozóval negatív kapcsolatban áll. Egy szervezet kultúrája minél nagyobb mértékben piac és/vagy klán jellegű, annál kevésbé jellemzők rá a hierarchiakultúra vonásai. Ugyanakkor, ha egy szervezet kultúrájára a hierarchiakultúra ismérvei jellemzőek, annál kevésbé tudnak megjelenni az adhokratikus kultúra ismérvei. Itt kell megjegyezni azt a tényt, hogy lehetséges, hogy egy szervezetben mind a négy kultúrátípus egyszerre is jelen van, de szinte mindig létezik egy uralkodó típus közülük.

Konklúzió

A regressziós együtthatók alapján a szervezeti kultúra jellemzői szempontjából a hierarchiakultúra erősen negatív hatása a vevői nézőpont teljesítményére a legfeltűnőbb. A klánkultúra pozitív hatása a vevői és a tanulás-fejlődés nézőpont teljesítményére alátámasztja a klánkultúra alapvető feltételezéseit, miszerint a humán erőforrás fejlesztése, a vásárlók iránti érzékenység és az emberekkel való törődés a legjobb válasz a környezeti

kihívásokra. A külső szereplőkkel kötött tranzakciókra, a versenyképességre és az eredményességre koncentrálnó piackultúra hatása a vállalati teljesítményre a vevői nézőpontban nyilvánul meg a legmarkánsabban.

Mindezen eredményeket összefoglalva a gyakorlatban dolgozó vállalati vezetők számára azt a javaslatot tehetjük, hogy szervezetük kultúráját formálva mindenképp tartsák szem előtt azt a tényt, hogy vállalatuk teljesítményére negatív hatást gyakorol, ha a szervezeti kultúrában meghatározó szerepet játszik a bürokratikus elveket alkalmazó, merev hierarchiakultúra. Sokkal célravezetőbb, ha a vezetők a szervezeti kultúrát az eredményorientációt hangsúlyozó piac-, vagy a személyes fejlődést, a támogatást hangsúlyozó klánkultúra irányába próbálják alakítani. A pénzügyi célok mellett a szervezeti elkötelezettségre és a lojalitásra alapozó klánkultúra vállalati teljesítményre hatásától nem szabad eltekinteni. Az emberekkel való törődés, egy támogató jellegű kultúra irányába való elmozdulás és a pénzügyi célok elérése nem választható el egymástól, és nem ellentettjei egymásnak, hanem éppen ellenkezőleg, hiszen a pénzügyi célok eléréséhez a munkatársak teljesítményén keresztül vezet az út.

Felhasznált irodalom

Bakacsi Gy. (1998): Szervezeti magatartás és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
 Bleichner, K. (1994): Normatives Management, Politik, Verfassung und Philosophie des Unternehmens. Campus, Frankfurt/Main, New York
 Cameron, K.S. – Quinn, R.E. (2006): Diagnosing and Changing Organizational Culture – Based on the Competing Values Framework. Jossey-Bass, San Francisco
 Daft, R.L. (2001): Organization Theory and Design. South-Western Publishing, Mason, OH
 Deal, T. – Kennedy, A. (2000): The New Corporate Cultures. Texere Publishing, London
 Drucker, P.F. (1994): The Practice of Management. Butterworth-Heinemann, Oxford
 Gaál Z. (1999): Emberi tőke – szervezeti kultúra. Harvard Business Manager, 1.
 Gaál Z. – Pfohl, H.C. – Szabó L. – Elbert, R. (2004): A vállalati kultúra hatása a Magyarországon működő magyarnémet transznacionális vállalatok vezetési rendszerének sikerére. Vezetéstudomány, XXXV. évf. 11. szám
 Gaál Z. – Szabó L. (2001): Segédlet a stratégiai menedzsmenthez. Veszprémi Egyetemi Kiadó, Veszprém
 Gaál Z. – Szabó L. – Kovács Z. (2005): Nemzetközi vállalati stratégiák és a nemzeti-vállalati kultúrák összefüggései. Vezetéstudomány, XXXVI. évf. 6. szám
 Handy, C. (1985): Understanding Organizations. Penguin Books, London

Hunyadi L. – Mundruczó Gy. – Vita L. (2000): Statisztika. Aula Kiadó, Budapest
 Klein S. (2004): A stratégiai vezetés és a társadalmi kulturális környezet kapcsolatrendszer. in: Stratégia a vállalkozások és az intézmények vezetési gyakorlatában. Infocity, Budapest
 Kornmeier, M. – Schneider, W. (2006): Balanced Management. Erich Schmidt Verlag, Berlin
 Kovács Z. (2006): Kultúrák versengése a globalizáció korszakában: A nemzeti kultúra jellemzőinek és összefüggéseinek vizsgálata a Trompenaars-modell alapján. Doktori (PhD) értekezés, Pannon Egyetem, Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola, Veszprém
 Miles, R.E. – SNOW, C.C. (1978): Organizational Strategy, Structure, and Process. McGraw-Hill Book Co., New York
 Ohmae, K. (1991): The Mind of the Strategist. McGraw-Hill, New York
 Óvári N. (2006): Tudatos tudásmenedzselés a tudásgazdaságban: A tudásmenedzsment sajátosságainak és a szervezeti kultúrával való összefüggéseinek vizsgálata

a magyar szervezeteknél. Doktori (PhD) értekezés, Pannon Egyetem, Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola, Veszprém
 Pfohl, H.C. – Gaál Z. – Szabó L. – Bode, A. – Gomm, M.L. (2007): Mitarbeiter erfolgreich führen – eine Untersuchung deutsch-ungarischer Joint Ventures. Pannonischer Universitätsverlag, Veszprém
 Porter, M.E. (2006): Versenystratégia. Akadémiai Kiadó, Budapest
 Schein, E. (1997): Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass, San Francisco, CA
 Schwarz, G. (1989): Unternehmenskultur als Element des Strategischen Managements. Duncker & Humblot, Berlin
 Szabó L. – O. Kovács Z. – Óvári N. (2007): A fenntartható fejlődés forrása – a kulturális tőke sajátosságai és hozzájárulása. in: Menedzsment a XXI. században. Pannon Egyetem Szervezési és Vezetési Tanszék, Veszprém

Cikk beérkezett: 2011. 8. hó
 Lektori vélemény alapján véglegesítve: 2011. 9. hó

SIMAY Attila Endre

A FOGYASZTÓI LOJALITÁS ELŐZMÉNYEI A MAGYAR MOBILTELEFONOS SZOLGÁLTATÁSI PIACON

– A BIZALOM SZEREPE

A fogyasztói lojalitás kritikus versenyelőnynek számít a szolgáltatóknak a telekommunikációs szektorban, ahol a piac növekedésének lassulásával és az erősödő piaci verseny folytán a vállalatoknak inkább a fogyasztók megtartására kell fókuszálniuk. Egyre fontosabbá vált és válik a piaci részesedés, illetve a már meglévő ügyfelek megtartása, mivel az új ügyfelek megszerzésének költsége és nehézsége is megnőtt. Az ügyfelek megtartásához ki kell vívni a hosszú távú kapcsolat fenntartását, vagyis a fogyasztók lojalitását. A korábbi marketingirodalomban a fogyasztók elégedettségének szerepe a lojalitás kialakításában vitathatatlan, azonban felmerül a kérdés, hogy mennyire közvetlen ez a hatás. Így érdemes megvizsgálni, mint közvetítő változónak az elégedettség és lojalitás között, a fogyasztói bizalom szerepét is a fogyasztói lojalitás formálódásában. A szerző empirikus kutatásának eredményei azt támasztják alá, hogy a fogyasztói elégedettség hatása a fogyasztói lojalitásra nem feltétlenül közvetlen, hanem a fogyasztói bizalom játszik közvetítő szerepet, és a bizalom a fogyasztói lojalitás erősebb indikátorának bizonyult, mint egyedül az elégedettség.

Kulcsszavak: fogyasztói elégedettség, fogyasztói bizalom, fogyasztói lojalitás, mobilszolgáltatás

A mobilszolgáltatóknak ma inkább a fogyasztók megtartására kell fókuszálniuk, mint az új előfizetők megszerzésére és a piaci részesedés növelésére (Turel – Serenko, 2006), mert ahogy a telekommunikációs piacon a piac növekedése lassul, úgy erősödik a piaci verseny. Ezzel párhuzamosan egyre fontosabbá válik a piaci részesedés, illetve a meglévő ügyfelek megtartása, mivel az új ügyfelek megszerzésének költsége és nehézsége is megnőtt. A telekommunikációs piacon a fogyasztó egyszeri megszerzése és az adott telekommunikációs hálózathoz kötése nagyobb jelentőséggel bír a vállalat hosszú távú sikerességében, mint más ipari szektorokban. A fogyasztók megtartásának fontossága abban is jelentkezik, hogy a fogyasztói lojalitás növekedésével a fogyasztó érzékenysége is csökken, fenntartható a hosszú távú kapcsolat, és így a fogyasztói lojalitás kritikus versenyelőnynek számít a szolgáltatóknak a telekommunikációs szektorban (Aydin et al., 2005; Aydin – Özer, 2005; Lee et al., 2001).

Mivel a fogyasztói lojalitás csökkenti az új ügyfelek megtalálásának és a létezők megtartásának költségét, jelentős szerepe van a vállalatok hosszú távú profitjának alakulásában, és ez pozitív hatást gyakorol a pénzügyi eredményükre (Sanchez – Iniesta, 2004; Prónay, 2008). A mobil telekommunikációs szektor vizsgálatát az is indokolja, hogy a 2000-es évek elején, és azt megelőzően, a mobiltelefonok száma világszerte exponenciálisan növekedett, a mobil telekommunikációs szolgáltatások iránti kereslettel együtt (Goode et al., 2005; Souki – Filho, 2008). Tehát olyan szolgáltatási iparágról beszélhetünk, amely napjainkra a mindennapi élet szerves részévé vált. A mobiltelefon előfizetők száma felülmúlta a vonalas előfizetések számát a világon (Goode et al., 2005).

A strukturális összefüggések elemzésére, és a fogyasztói lojalitás modellezéséhez Turel és Serenko (2006) kanadai mobilszolgáltatások kutatásából indultam ki, amely összefüggéseiben vizsgálta az észlelt minőség, előzetes várakozások, az észlelt értékre, a

fogyasztói elégedettség, a panasztétel és a fogyasztói lojalitás egyes aspektusai (ártolerancia és újravásárlási valószínűség) közötti kapcsolatokat. A korábbi kutatáshoz képest panasztételként vizsgáltam a közvetlen (vállalat) és a közvetett (környezet) irányába történő panasztételt, valamint beillesztettem a fogyasztói bizalom szerepének vizsgálatát is a modellbe, a fogyasztói lojalitás előfeltételeként.

A fogyasztói elégedettség, bizalom és lojalitás elméleti háttere

A fogyasztói elégedettség előzményei és jellemzői

A fogyasztói elégedettség a fogyasztói lojalitás egyik előfeltétele, amely során a fogyasztó összehasonlítja elvárásait az észlelt teljesítménnyel, aktuális teljesítéssel (Aydin et al., 2005; Bloemer – Ruyter, 1998; Souki – Filho, 2008), és reflektál az észlelt hasznokra (Das – Mohanty, 2007). Az elégedettség tehát egy összehasonlító ítélet az észlelt teljesítmény és az értékelt standard között, amely az adott teljesítmény és az elvárt szint közötti egyenlőtlenség megítélésekor jelentkező érzelmi válasz (Westbrook – Oliver, 1991). Az elégedettség ilyen folyamatként történő felfogásakor viszont a fogyasztói standardok nem egységesek. Az egyes fogyasztók elvárásait befolyásolják az egyéni különbségek, a saját személyes szükségleteik, korábbi tapasztalataik, szakértelmük, mások véleménye, az adott szolgáltatáshoz fűződő viszonyuk, a szolgáltatóról kialakult attitűdjük (Kovács, 2000; Goode et al., 2005), a marketingszakemberek és a versenytársak tájékoztatása, ígéretei (Kotler – Keller, 2006), illetve eltérő életstílusok is eredményezhetnek különböző fogyasztói attitűdöket (Das – Mohanty, 2007).

Szerintem érdemes hangsúlyozni az egyéni észlelések, vélemények, tapasztalatok szerepét az elégedettség kapcsán, vagyis azonos feltételek mellett is eltérő lehet az egyes fogyasztók elégedettsége. A szolgáltatások minőségének csak egyik alkotóeleme a technikai minőség, vagyis amit kap a vevő a szolgáltatótól. A másik alkotóelem a funkcionális minőség, ahogyan a várt szolgáltatást nyújtják (Kenesei – Kolos, 2007). A kapott minőség megítélésében van szerepe a fogyasztók egyéni tényezőinek, hogy milyenek az egyén jellemzői, tapasztalatai, elvárásai, motivációi, érzelmei, attitűdjei és pillanatnyi állapota (Hofmeister, 2006; Zoltayné, 2005). Az elégedettségi ítélet tapasztalatot igényel a termékről vagy a szolgáltatásról a vásárlás vagy a fogyasztás után (Goode et al., 2005), míg a korábbi tapasztalatok kihatnak a várakozásokra (Ganesh et al., 2000), és amennyiben az előzetes várakozások a minőséggel kapcsolatosak, akkor feltételezhető, hogy:

H1: Pozitív kapcsolat van a mobilszolgáltatásokkal kapcsolatos előzetes elvárások és azok észlelt minősége között.

A szolgáltatás minősége felfogható a szolgáltatás hasznosságát meghatározó tulajdonságok együtteseként, amely hasznosság mértéke egy fogyasztói értékítélet. A minőség így egyszerre szubjektív és objektív, és csak korlátozottan általánosítható (Veres, 2009). Az észlelt minőség pozitívan hat az észlelt értékre, míg az ár negatívan. A szolgáltatásminőség és a magas észlelt érték együtt jár a magas fogyasztói elégedettséggel, amely a fogyasztó tapasztalatainak eredménye (Lai et al., 2009). Aki pozitívan értékeli a minőséget, az hajlamos elégedettebb lenni (Souki – Filho, 2008).

Az észlelt érték így felfogható mint a meglévő fogyasztói elvárások és a fogyasztók által észlelt szolgáltatásteljesítmény különbsége. Amikor kevesebbet kell fizetni egy magas minőségű termékért, akkor pozitív az észlelt érték, amely egy teljes körű értékelés az észlelt hasznokról és az észlelt áldozatokról (Kuo et al., 2009), az előnyökről és költségekről, valamint ezek különbségéről (Kotler – Keller, 2006).

H2: Pozitív kapcsolat van a mobilszolgáltatásokkal kapcsolatos előzetes elvárások, és azok észlelt értéke között.

H3: Pozitív kapcsolat van a mobilszolgáltatásokkal kapcsolatos előzetes elvárások és a fogyasztói elégedettség között.

Az észlelt minőség a fogyasztói elégedettség egyik tényezője, amely képes növelni a fogyasztók megtartását (Lee et al., 2001). A hagyományos felfogás szerint az elégedettséget a minőségről alkotott értékítélet alapján tudjuk mérni, amikor a fogyasztó összehasonlítja a várakozásait és az észlelt aktuális teljesítményt (Bloemer et al., 1998; Hetesi, 2003b). A magas észlelt minőség tehát hozzájárulhat a fogyasztói elégedettséghez, vagy az elégedetlenség elkerüléséhez. A skála két ellentétes irányában az elégedettség rendszerint pozitív, míg az elégedetlenség negatív értelmű. A fogyasztói elégedettséget gyakran beállítódásként értelmezik, amelynek alapja a fogyasztó és a termék közötti interakció, amely aztán kihat a magatartásra. Az elégedettségre vonatkozó definíciók közös eleme, hogy a fogyasztói elégedettség mint válasz jelentkezik, amely egy bizonyos fókuszra és bizonyos időben következik be. Bár arról már eltérő felfogások léteznek, hogy a fogyasztói elégedettség inkább folyamatnak vagy eredménynek tekinthető. A fogyasztói elégedettség felfogható eredményként, amely valamilyen tapasztalatból származó végállapot. De felfogható folyamatként is, amely az előzetes elképze-

lések, elvárások és a megszerzett tapasztalatok, észlelt teljesítmény összevetéseként keletkező tudati állapot (Aydin – Özer, 2005; Hofmeister et al., 2003; Németné, 2000; Oliver, 1999; Ruyter – Bloemer, 1998; Szántó, 2001, 2003). Meglátásom szerint ez utóbbi felfogásban inkább kap szerepet az észlelt minőség is, amikor a fogyasztó az előzetes elvárásait ütközteti az észlelt teljesítménnyel, minőséggel.

Mivel az elégedettség érzelmi reakciókon keresztül jön létre, így a minőségről alkotott ítéletek „ideális” elvárásokon alapulnak, amelyek a vevő számára saját tapasztalatai vagy a kommunikáció folytán vannak jelen (Szántó, 2001). Más kutatások arra hívják fel a figyelmet, hogy a fogyasztók nem tudnak különbséget tenni az elvárásainak megfelelő és az „ideális” között. Ezért a kiváló minőség nem önmagában vezet elégedettséghez, hanem különböző árakhoz különböző szolgáltatásteljesítési szintek rendelkeznek, és elégedettség akkor alakul ki, amikor az elvárások igazodnak a kialakult teljesítési szinthez (Hetsi, 2003b). Az észlelt minőség és az előzetes várások mint standardokkal való összevetésből az alábbi előfeltevések következnek:

H4: Pozitív kapcsolat van a mobilszolgáltatások észlelt minősége és észlelt értéke között.

H5: Pozitív kapcsolat van a mobilszolgáltatások észlelt minősége és a fogyasztói elégedettség között.

H6: Pozitív kapcsolat van a mobilszolgáltatások észlelt értéke és a fogyasztói elégedettség között.

Fontos kiemelni, hogy a fogyasztói elégedettség akkor jelentkezik, amikor a fogyasztó teljesülni vagy túlteljesülni érzékeli az előzetes elvárásait. Az elégedetlenség pedig ezen elvárások alulteljesülése vagy nem teljesülése esetén jelentkezik. A különböző elégedettségi értékek különböző elvárásokra és/vagy eltérően észlelt szolgáltatásokra vezethetők vissza. A kevésbé elégedett fogyasztó pedig hajlamosabb a váltásra, azaz másik szolgáltatót keresni (Carpenter, 2008; Hoffman – Bateson, 2006; Hofmeister et al., 2003; Kenesei – Kolos, 2007; Kotler – Keller, 2006; Kovács, 2000; Ruyter – Bloemer, 1998). Az elégedett fogyasztót a vállalat sokkal könnyebben képes megtartani, mint az elégedetlent (Simon, 2004). A fogyasztók váltásának hátterében állhat az észlelt minőség, elégedetlenség vagy a szolgáltatásnyújtási hiba. Azok a fogyasztók, akik elégedetlenség folytán váltottak, azok már tapasztaltak kritikus változást a szolgáltatásminőségben, és csökkentik az összehasonlítási szintjüket (Ganesh et al., 2000).

Az elégedettség jelentkezik valamilyen konkrét tranzakció kapcsán, amely egy bizonyos vásárlási alkalomhoz kötődik, és beszélhetünk teljes elégedettségről is, amely magában foglalja az adott márkával,

vállalattal kapcsolatos összes addigi számítást, értékelést és tapasztalatot. A teljes elégedettség így alapvető jelzője a vállalati teljesítmény múltjának, jelenének és jövőjének, csökkenti az érzékenységet, és a kedvező attitűdökhöz is szükséges (Aydin et al., 2005; Aydin – Özer, 2005; Kuo et al., 2009). A tranzakció-specifikus elégedettség, mint az adott szolgáltatásra adott érzelmi reakció jelentősége abban is megfogalmazható, hogy a teljes elégedettség egyik feltételének tekinthető, és hatást gyakorol az attitűdbeli lojalitásra (Bodet, 2008).

A fogyasztói elégedettség hozzájárul a vállalat versenyelőnyének megtartásához azáltal, hogy az elégedett vevő érzékletlenebb a konkurens ajánlások iránt, megbocsátóbb a hibákkal szemben, gyakrabban vásárol és jó hírért kelti a szolgáltatót. Ez a pozitív szájreklám pozitív publicitást jelent, és új vevők költségkímélő megszerzéséhez is hozzájárul (Hoffman – Bateson, 2006; Kenesei – Kolos, 2007). Így az elégedettség hatással van a fogyasztói lojalitásra, és növelni is képes azt, ahogy a későbbiekben majd bemutatom.

Az alapfunkció elmaradásakor a fogyasztó elégedetlenné válik, viszont egy kiegészítő funkció teremthet elégedettséget is. Az extra előnyök pedig csak elégedettséget hozhatnak létre. A fogyasztó elégedettsége igazi értéket teremt a vállalat számára, ha elősegíti a vásárló visszatérését (Kovács, 2000), de ha a minőség nem nyilvánul meg a fogyasztók számára, akkor a vállalat fejlesztési törekvései hiábavalók (Németné, 2000). Az elégedettség vizsgálatához két alapvető komponens elemzése tartozik: az egyik, hogy mennyire fontos az adott szempont a fogyasztónak, a másik, hogy ez a szempont mennyire felel meg a fogyasztó elvárásainak (Németné, 2000; Kovács, 2000). Az elégedettség egy globális érzelmi összegző válasz, amely esetén fontos az intenzitás, és a hangulatok mint érzelmi elemek közvetlenül hatnak a vásárlók elégedettségére (Szántó, 2003). Azonban az elégedettség nem rendelkezik az önálló érzelem státusával, inkább olyan érzelmek gyűjtőneve, amelyek a szolgáltató-vevő kapcsolat alapján jöhetnek létre (Hofmeister et al., 2003).

Az elégedettség magasabb abszolút szintjéhez boldogság és öröm (kellemes meglepetés) társul, a fogyasztók tetszése a korábbi tapasztalatokat felülmúló meglepetéssel érhető el. A meglepetésnek viszont kettős szerepe van, hiszen a negatív meglepetés alacsonyabb elégedettséget eredményez. Noha az érzelmentes fogyasztók inkább elégedettként jellemezhetők, de talán jobban jellemzi őket az elégedetlenség hiánya (Westbrook – Oliver, 1991). Az érzelmi válasz fókuszja azonosítja a fogyasztói elégedettség tárgyát, amely általában kapcsolódik a már korábban említett valamilyen standardhoz, viszonyításhoz. A fogyasztói

elégedettség vagy elégedetlenség különböző időpontokban jelentkezhet, kialakulhat a választás előtt, vagy a vásárlás, választás hiányában is, de általában vásárlás utáni jelenségnek tekintik (Szántó, 2003).

Az elégedettség és lojalitás kapcsolata

A fogyasztói lojalitás fő előzményének főként az elégedettséget szokás tekinteni. Az elégedettség a fogyasztói lojalitás előzménye, amely egyéni szinten megnyilvánul újvásárlási szándékokban és a fogyasztók megtartásában (Bodet, 2008). Az elégedettség képes ösztönözni az ismétlődő vásárlást, a szájreklámot, így a fogyasztói lojalitást (Souki – Filho, 2008). Bár az elégedettség és lojalitás közötti kapcsolat nem lineáris, az elégedettség egy szintje felett a lojalitás gyorsan növekszik. Viszont a lojalításban más tényezők is szerepet játszhatnak, mint a pozitív hangulat és érték-elérés, amelyek kiegészítő hatással bírnak a fogyasztói lojalitás magyarázatában. A fogyasztók azt választják, amely megfelelő értékekkel, illetve pozitív hangulattal társul. Az olyan helyzetekben, amikor a fogyasztó nem maximálisan elégedett, az értékelés és hangulat tisztán befolyásolja a lojalitást, mint pótlólagos magyarázó erő. Ha viszont nincs értékelés, sem pozitív hangulat, akkor maga az elégedettség hozhatja vissza a fogyasztót (Ruyter – Bloemer, 1998).

A jelenlegi magas elégedettség még nem jelenti azt, hogy a vállalat örökre meg tudja tartani fogyasztóit, hiszen a fogyasztók jövőbeni igényei eltérőek lehetnek, így a szolgáltatónak fel kell készülnie a szükségletek megváltozására (Hoffman – Bateson, 2006). A jó minőség és a fogyasztó elégedettsége szükséges, de önmagában nem garantálja a jövedelmezőséget sem. A sikerhez szükséges a fogyasztói elégedettségen túl a lojális fogyasztói bázis megteremtése. Számos empirikus felmérés igazolja a fogyasztói elégedettség és lojalitás közötti szignifikáns kapcsolatot, viszont csak az elégedettség kevés. Az elégedettség szükséges lépés a lojalitás kialakításához, de sok más folyamat is kell a lojális vevőkör megszerzéséhez. Az elégedett fogyasztók lehetnek lojálisak, de a legelégedettebb fogyasztók sem válnak szükségszerűen lojálissá, sok elégedett fogyasztó is elhagyja a szervezetet, és az elégedetlen fogyasztó sem válik szükségképpen hűtlenné (Hetsi, 2002; 2003a, 2003b). Az elégedetlen, mégis hűséges vásárlók bizalma elmélyültebb a cég iránt, hajlamosak a hibák okainak keresésére, megbocsátására, és megfontoltabban mérlegelik a váltás költségeit (Hetsi, 2007). Emellett a fogyasztói elégedettség és lojalitás közötti kapcsolat függhet a piaci szabályozástól, váltási költségektől, márkaértéktől, a lojalitási programoktól, a szabadalmazott technológiáktól és a termékdifferenciálástól is (Lee et al., 2001).

Más szerzők szerint az elégedettség csak az érzelmi lojalitást befolyásolja, a kognitív és konatív lojalitást nem. Az újvásárlási viselkedésre közvetlenül sem a tranzakció-specifikus, sem a teljes elégedettség nem hat. Az elégedettség tehát szükséges, de nem elégséges feltétele a lojalitásnak (Bodet, 2008; Carpenter, 2008; Lichté – Plitchon, 2008). Az elégedettség és a lojalitás egymással kapcsolatos, de a kapcsolat egyben aszimmetrikus. A lojális fogyasztó általában elégedett, de az elégedettség megbízhatatlan előfutára a lojalitásnak, inkább csak a lojális viselkedés egyik inputjának tekinthető (Oliver, 1999).

A fogyasztói bizalom dimenziói

A marketingben megfigyelhető egy hangsúlyeltolódás az új ügyfelek megszerzése felől a jelenlegi ügyfelek megtartása irányába. Azt azonban már láthattuk, hogy pusztán a jó (észlelt) minőség és a fogyasztók elégedettsége nem garantálja a fogyasztók megtartását. Mindezek szükséges, de nem mindig elégséges feltételei a fogyasztói lojalitás kialakulásának és fenntartásának. A fogyasztói lojalitás vizsgálatokor így indokolt, szükséges további meghatározó tényezőkre is kitérni, amelyek hozzájárulnak ahhoz, hogy a vállalatok képesek legyenek a jelenlegi ügyfeleket megtartani. Ilyen meghatározó tényező a fogyasztói bizalom, amely kritikus szerepet játszik a lojalitás előmozdításában.

A bizalom a biztonság benyomása a partnerek között egy csereügyletben vagy kapcsolatban (Garbarino – Johnson, 1999), hit, hogy a másik nem él vissza a sebezhetőséggel (Dwyer et al., 1987), illetve hajlandóság a megbízható cserepartnerre való támaszkodásra (Moorman et al., 1993). A bizalom összefügg a pozitív várakozásokkal a másik szándékait és/vagy viselkedését illetően, másfelől a bizalom hajlandóság a sebezhetőség elfogadásával a cserepartnerre támaszkodni (Singh – Sirdeshmukh, 2000). A bizalom így alapvető eleme az erős, hosszú távú kapcsolat kialakításának fogyasztó és szervezet között (Garbarino – Johnson, 1999). Képes megadni azt az érzelmi többletet egy kapcsolat számára, amely elősegíti a fogyasztót abban, hogy a vállalattal való kapcsolatát fenntartsa, valamint pozitív attitűdökkel rendelkezzen a vállalat felé. Mindez pedig így megalapozza a fogyasztói lojalitást, mivel a fogyasztói bizalom több, mint pusztán egy megbízhatósági vagy méltányossági ítélet.

Ahhoz, hogy a sikeres, hosszú távú kapcsolat elérhető legyen, szükséges kialakítani és fenntartani a bizalmat. A magas szintű bizalom a hosszú távú kapcsolaton keresztül hozzájárul a vállalati versenyképességhez, illetve csökkenti a tranzakciós költségeket.

A fogyasztói bizalom tapasztalaton alapul, és az idők során erősödik. A bizalom definíciói alapvetően három különböző kategóriába sorolhatók be. Az első szerint a bizalom személyiségvonás vagy válaszadási minta. A második alapján a bizalom általánosított várakozás, állásfoglalás a másik megbízhatóságáról. A harmadik szerint a bizalom egy hajlam, hogy az egyén a másik személyt vagy csoportot segítőkésznek, együttműködőnek és becsületesnek észleli (Kennedy et al., 2001). A bizalom felfogható magatartási szándékként is, mint hajlandóság a megbízhatónak ítélt cserepartnerre támaszkodni. A bizalom létezéséhez tehát szükséges az egyik oldal bizalma a partner megbízhatóságában és becsületességében (Morgan – Hunt, 1994; Sirdesmukht et al., 2002), támaszkodni rá, és a pozitív eredmények iránti általános pozitív várakozásokkal rendelkezni. Ahhoz, hogy egy vállalat hatékony versenyző legyen a gazdaságban, egyszerre bizalmat is kell, hogy élvezzen (Morgan – Hunt, 1994).

A megszokott felfogásban a termék minősége vagy a szolgáltatások kövezik ki az utat a fogyasztóhoz, járulnak hozzá a fogyasztói elégedettséghez, amelynek a lojalitás az eredménye. De a fogyasztó-termék-vállalat lánc elgondolás helyett lehetséges a fogyasztó-vállalat-termék lánc is, amelyben a fogyasztói bizalom játszik kulcsszerepet a kapcsolati elkötelezettség létrehozásában fogyasztók és vállalatok között. A vásárlással elégedett fogyasztóban bizalom ébred a vállalat iránt, és ez hozzájárul a fogyasztói lojalitás eléréséhez, azaz a fogyasztói bizalom eredményez ismétlődő vásárlást, amely a magatartási lojalitás ismérve (Alhabeeb, 2007). Az elégedettség ilyen módon a bizalom egyik előfeltételének tekinthető. Mivel hosszú távú kapcsolathoz elkötelezettség kell, és az elégedettség nem közvetlenül hat a lojalitásra, hanem a bizalom és az elkötelezettség közvetítésével (Lichtlé – Plitchon, 2008). A szolgáltató iparágakban, amilyen a telekommunikáció is, az elégedettség mellett a bizalom válik kritikus tényezővé (Sirdesmukht et al., 2002).

A bizalom alapvető eleme az erős, hosszú távú kapcsolat kialakításának fogyasztó és vállalat között. Segít csökkenteni a bizonytalanságot és a kockázatot a tranzakciókban (Alhabeeb, 2007; Santos – Fernandes, 2008), elősegíti a kapcsolati folyamatokat, így közvetlen hatása van a vállalat gazdasági eredményére is (Johnson – Grayson, 2005). Mivel a kapcsolat iránti elkötelezettséghez képest a bizalom magában foglal további elemeket is, ezért feltételezhető, hogy a fogyasztói lojalitás megfelelő közvetlen előfeltételét alkotja. Így a kiindulópontként kezelt Turel és Serenko (2006) által vizsgált elégedettség és lojalitás összefüggési kerethez képest indokolt a fogyasztói bizalom bevonása is

a modellbe, abban a reményben, hogy a fogyasztói lojalitás jobb magyarázatául szolgál a kibővített modell. A fent vázolt összefüggésekből következik, hogy:

H7: Pozitív kapcsolat van a fogyasztói elégedettség és a mobilszolgáltató vállalat iránti fogyasztói bizalom között.

H8: Pozitív kapcsolat van a mobilszolgáltató vállalat iránti fogyasztói bizalom és az újravásárlási valószínűség között.

A bizalomhoz szükséges a megbízhatóság három különböző dimenziójára is kitérni, amelyek a vállalati kompetencia, a jóindulat és a problémamegoldási-orientáció. A felhasznált szaktudás lehet a legnagyobb előjelzője a fogyasztó bizalmának, mivel a fogyasztó konzisztens és kompetens teljesítményt vár el a szolgáltatótól. Az üzemeltetési jóindulat, amely a bizalmi felelősséget mint vállalati hajlandóságot feltételez az etikus viselkedésre, amely a motivációból azt emeli ki, hogy a fogyasztó érdekeit az önére elé helyezi a szolgáltató, és nem fog opportunistá módon viselkedni. A harmadik a problémamegoldási orientáció, mivel minden fogyasztói probléma értékes lehetőséget jelent a vállalatoknak a szolgáltatás iránti elkötelezettséget bizonyítani és magasabb fogyasztói bizalmat építeni. A fogyasztói bizalmatlanság a szolgáltató szervezetben közvetlenül és erősen összefügg az első problémakezelésből eredő fogyasztói elégedetlenséggel (Alhabeeb, 2007; Aydin – Özer, 2005; Santos – Fernandes, 2008; Sirdesmukht et al., 2002).

A fogyasztói bizalomhoz szükséges a hit, amely szerint a szolgáltató rendelkezik a megfelelő tárgyi tudással és szakértelemmel, illetve a fogyasztó legjobb érdekei szerint jóindulatúan cselekszik. A szolgáltatónak a hatékony feladatellátáshoz birtokában kell lennie a szükséges készségeknek, képességeknek és tudásnak (Sirdesmukht et al., 2002). A szakértelembe vetett bizalom ezért kiterjed az eladó képességeire, kompetenciáira és szaktudására (White, 2005), feltételez továbbá megfelelő készségeket, és nem utolsósorban elégséges kapacitást is (Cho, 2006). A fogyasztó részéről elengedhetetlen a bizalom a vállalat konzisztens és kompetens teljesítményében, amely csökkenti a kockázatot, és hozzájárul folyamatosságot vinni a kapcsolatba, kialakítva a lojalitás érzését (Santos – Fernandes, 2008). Johnson és Grayson (2005) a fogyasztói bizalom vizsgálatakor elkülönítették a fogyasztói bizalom kognitív és affektív aspektusait. Felosztásukban a tudásvezérelt kognitív bizalom képezi a fogyasztó bizalmát vagy hajlandóságát a szolgáltató kompetenciájára és megbízhatóságára támaszkodni, amelyben helyet kapnak előrejelzések és a bizalom szintje. Eredményeik alapján a

szolgáltató szakértelme, a termékek teljesítménye és a korábbi interakciókkal való elégedettség tekinthető a kognitív bizalom előfeltételeinek, amely aztán hozzájárul az értékesítés hatékonyságához.

Így szerintem okkal feltételezhető az is, hogy a fogyasztói elégedettség végső soron hozzájárul a magasabb fogyasztói bizalomhoz, mivel növeli a kognitív bizalmat. A fogyasztói bizalom elsődlegességét találta Santos és Daniel (2008), akik szerint a vállalat iránti bizalomnak erős hatása van az újravásárlási szándékokra, segít fenntartani a hosszú távú kapcsolatot a fogyasztó és a vállalat között, valamint a fogyasztói ajánlásokban, a szájreklámban is a vállalat iránti bizalom bizonyult a legnagyobb hatással bíró tényezőnek, megelőzve az elégedettség és az észlelt érték jelentőségét. Lényegében tehát a fogyasztói lojalitást erősebben befolyásolja közvetlenül a bizalom, mint az elégedettség és az észlelt érték.

A jóindulatba vetett bizalom az észlelt jóindulaton alapul (White, 2005). Ez a jóindulat megmutatkozhat a vállalat lényegi üzleti működésében és a kapcsolati beruházásokban, ezzel szemben a rossz bánásmód a bizalmatlanságot növeli (Cho, 2006). A bizalomhoz szükséges megbízni a vállalat becsületességében, hogy az morális és etikai alapelveket követ, jóakaratot és empátiát tanúsít a másik fél iránt, amely így csökkenti a tranzakció, vagyis a fogyasztó részéről a vásárlás bizonytalanságát és kockázatát (Gutiérrez et al., 2004; Li – Yeh, 2010). A fogyasztó bizalma a vállalati kompetenciában vezet a vállalat szándékai és értékei, azaz a jóindulata iránti bizalomhoz, csökkentve a bizonytalanságot és az opportunistá szándék feltételezését (Gutiérrez et al., 2004).

Harmadik dimenzióként a problémamegoldási orientáció a fogyasztó előfeltevése, hogy a szolgáltatás közben vagy után felmerülő problémákat kielégítően oldják meg, amely feltételezés kiterjed a frontvonalbeli dolgozókra és a menedzsment motivációjára is. Mindez szorosan összefügg a korábban tárgyalt panaszkezeléssel is, hiszen a felmerülő probléma egyben lehetőség a vállalat számára, hogy bizonyítsa elkötelezettségét a szolgáltatás iránt. Mindez alkalmas a fogyasztói bizalom építésére azáltal, hogy a fogyasztó felé a vállalat azt képviseli, hogy képes és motivált érzékelni és megoldani a fogyasztó problémáit. Amikor a szolgáltató csökkenti a kapcsolati kockázatot, a fogyasztók valószínűbben kooperálnak, tartják fenn a bizalmat a megbízható szolgáltató iránt, és ezzel viselkednek lojálisan (Sirdesmukht et al., 2002).

Fontos megkülönböztetni továbbá a fogyasztói bizalmat és a bizalmatlanságot, mivel a bizalmatlanság nem tekinthető csak a bizalom hiányának. A bizalom szerepe a fogyasztói lojalitás elősegítésében és fenntar-

tásában játszik kritikus szerepet, míg a bizalmatlanság a kapcsolat fenntartására vagy a váltás kérdésére hat. A magas bizalom nem szükségképpen érhető el a bizalmatlanság csökkentésével, és a magas bizalmatlanság sem feltétlenül küszöbölhető ki a bizalomépítéssel (Cho, 2006).

A fogyasztói bizalomnak a szolgáltató iránt két oldala van, az egyik a frontvonalbeli dolgozók iránt, a másik a menedzsment gyakorlata, azaz lényegében a vállalat iránt. Amit sugall az is, hogy a fogyasztói elégedettség három szinten jelentkezhet a kontaktszemély, a lényegi szolgáltatás vagy a szervezet szintjén (Alhabeeb, 2007; Sirdesmukht et al., 2002). A kontaktszemély ebben az esetben a vállalat valamely alkalmazottja, akivel a fogyasztó kapcsolatba lép a vállalat képviselőjeként. Az alkalmazottakban való bizalom a vállalat iránti bizalom közvetítésével hat az újravásárlási szándékokra és szájreklámra, vagyis a fogyasztói lojalitásra. A fogyasztói bizalom felépítése ezért megköveteli az alkalmazott iránti bizalmat (Santos – Fernandes, 2008).

H9: Pozitív kapcsolat van a fogyasztói elégedettség és a személyzet iránti fogyasztói bizalom között.

H10: Pozitív kapcsolat van a személyzet iránti fogyasztói bizalom és a mobilszolgáltató vállalat iránti fogyasztói bizalom között.

A személyzet iránti bizalom terjed át személyről a vállalatra. A személyközi kapcsolatok tehát alapvetőbbek lehetnek a jó minőségű kapcsolatok elérésében, mint az egyén és a vállalat közötti kapcsolatok. A hosszú távú kapcsolat kialakítása érdekében meg kell alapozni a fogyasztó elégedettségét a kapcsolattal, és így a fogyasztó bizalmát az eladó iránt (Wong – Sohal, 2002). A szervezeti kultúrának támogatnia kell a fogyasztói bizalom kiépítését, és ehhez az alkalmazottaknak úgy kell bänniük a fogyasztókkal, amilyen bánásmódot maguk is elvárnának (Mitchell, 2005).

A fogyasztói bizalom három dimenziója egyben vizsgálható csak a frontvonalbeli alkalmazottak szintjén is. Az eladó személy iránti fogyasztói bizalom mint érzés a biztonság érzete, hogy az eladóra lehet támaszkodni, hogy birtokában van a szükséges kompetenciáknak, és motivált abban, hogy a fogyasztó támaszkodhasson rá. A kompetencia mellett fontos az eladó jóindulata, hogy motivált a fogyasztó érdekeinek védelmére. A fogyasztók hajlamosabbak jóindulattal tulajdonítani a hozzájuk hasonló eladónak. A bizalom létrehozása így az eladó jellemzőinek és viselkedésének kombinációja (Swan et al., 1999).

A dolgozó kompetenciája egyaránt tekinthető higiénés és motiváló tényezőnek is, vagyis képes építeni, de kimeríteni is a bizalmat. Az alkalmazott

jóindulata inkább csak higiénies tényező, vagyis elmaradása csökkenti vagy kimeríti a bizalmat. A frontvonalbeli dolgozók problémamegoldási orientációja viszont jelentősen növeli a személyzet iránti bizalmat, és ezzel az egész fogyasztói bizalmat (Sirdesmukht et al., 2002). A fogyasztói bizalom alapját képezik tehát a pozitív attitűdök, hogy az eladót megbízható, becsületes, kompetens, rokonszenves és fogyasztóorientált embernek észleljük (Kennedy et al., 2001; Swan et al., 1999). Összességében mind az eladó, mind a vállalat iránti bizalom pozitívan függ össze a fogyasztói lojalitással, mivel mindkettő kedvezően befolyásolja az újvásárlási szándékot, amely így előrevetíti a jövőbeni kapcsolatot (Kennedy et al., 2001). Ebből következően feltételezhető, hogy:

H11: Pozitív kapcsolat van a személyzet iránti fogyasztói bizalom és az újvásárlás valószínűsége között.

A fogyasztói lojalitás meghatározása és jellemzői

A fogyasztói elégedettség és fogyasztói bizalom tárgyköreinek áttekintése után tekintsük át röviden a fogyasztói lojalitást is, mivel már elég régi feltételezés, hogy a lojalitás befolyásolja a vásárlás mennyiségét és gyakoriságát. A vállalatnak tehát olcsóbb a lojalis vásárlók kiszolgálása, mint az eseti vásárlóké (Lewis, 1942).

A fogyasztó részéről a lojalitás egy kedvező attitűd vagy magatartási válasz egy vagy több márka felé, a termék kategórián belül, egy időszakon keresztül. Magatartási szempontból a lojalitás kétdimenziós megközelítésben vizsgálható, azaz adott márka esetében milyen a vásárlás gyakorisága, volumene és a vásárlásokon belüli aránya. A lojalitás azonos márka ismétlődő vásárlása. Noha sok kutató szerint az ismétlődő vásárlás már elegendő a lojalitáshoz, azonban a lojalitás tartalmaz attitűdbeli befolyásokat is. Az attitűdbeli megközelítés egy kedvező attitűd a márka iránt, azaz mélyen gyökerező elkötelezettség, szándék a preferált szolgáltatást vagy terméket folyamatosan a jövőben újvásárolni (Alhabeeb, 2007; Bandyopadhyay – Martell, 2007; Lichtlé – Plitchon, 2008; Oliver, 1999). Ez többdimenziós felfogásban akár a szituációs tényezőkre és a versenytársak marketing-erőfeszítéseire való ellenállást is magában foglalja, a kapcsolat fenntartása érdekében (Bandyopadhyay – Martell, 2007; Oliver, 1999), negatívan hatva az esetleges váltási szándékokra (Deng et al., 2009).

A fogyasztói lojalitás nem szűkíthető le egyetlen dimenzióra, egy adott termék vagy szolgáltatás ismételt vásárlására, mivel az igazi és a hamis lojalitás elkülönítéséhez szükséges az attitűdkomponens vizsgálata is. Bár önmagában az attitűdbeli lojalitás nem képes előre jelezni a magatartási lojalitást (Bodet, 2008), azonban

pozitív hatással van a magatartási lojalitásra, mint például a szájreklám és a vásárlásokon belüli részesedés (Carpenter, 2008).

A vállalat számára a vásárlási lojalitás nagyobb piaci részesedéshez vezet, míg az attitűdbeli lojalitás magasabb relatív árakat tesz lehetővé (Bandyopadhyay – Martell, 2007). A sikerességhez a terméknek bizonyítania kell értékességét, a vállalatnak a megbízhatóságát, és demonstrálnia kell azon képességét, hogy megszerzi a fogyasztók szívét, bizalmát és lojalitását (Alhabeeb, 2007). Ha a szolgáltató képes jobban kielégíteni a fogyasztói igényeket, mint a versenytársai, könnyebben hoz létre lojalitást (Deng et al., 2009).

A lojalitás mérése így több dimenzió mentén lehetséges. Egyfelől a fogyasztó elkötelezettsége, szándéka az újvásárlásra. Hajlandóság a preferált vállalat termékének, szolgáltatásának folyamatos továbbajánlására barátoknak, ismerősöknek (szájreklám) a jövőben. Motiváció a hosszú távú kapcsolat fenntartására a kiválasztott vállalattal, és ellenállás a versenytársak termékeire történő váltásnak, tehát ismétlődő vásárlás esetenkénti negatív hatások és a váltásra ösztönző marketing-erőfeszítések ellenére is, továbbá a fogyasztó részéről akár a jövedelem nagyobb részének átcsoportosítása a specifikus szolgáltatóhoz (Alhabeeb, 2007; Aydin – Özer, 2005; Hetesi, 2003a, 2007; Lee et al., 2001; Turel – Serenko, 2006; Rothenberger et al., 2008; Santos – Daniel, 2008; Sirdesmukht et al., 2002). Más szerzők elkülönítik a lojalitás végső fokozatát, és csak abban az esetben tekintik igaznak, ha a fogyasztó részéről bármilyen körülmények között, bármilyen áron fennmarad az újvásárlási szándék, és képes áldozatokat is hozni a kapcsolat fenntartásáért (Bloemer et al., 1998; Prónay, 2008).

A lojalis vásárlók jelentős bevételt termelnek a vállalatnak, mivel az értékesítés költsége számukra kisebb, és minél tovább marad egy fogyasztó az adott vállalatnál, rövid távon annál nagyobb értékben, illetve volumenben vásárol, jobban tolerálja az áremeléseket, és hosszú távon jó hírért kelti a vállalatnak pozitív szájreklám terjesztésével (Kovács, 2000; Ganesh et al., 2000; Hetesi, 2003a; Prónay, 2008). Tehát a fogyasztói lojalitás hatására már rövid távon csorbul az ármechanizmusok szerepe (Bodó, 2006).

Mindezen hatások mérlegelését követően az itt felsorolt tényezők közül a modellben a lojalitás vizsgálatához a Turel és Serenko (2006) által alkalmazott újvásárlási valószínűséget, valamint az ártolerancia mértékét fogom felhasználni a fogyasztói lojalitás mérésének eszközeként. A fogyasztói bizalom két aspektusának hatását tehát az ártolerancia viszonylatában is vizsgálatnak vetem alá, és feltételezem, hogy:

H12: Pozitív kapcsolat van a személyzet iránti fogyasztói bizalom és az ártolerancia között.

H13: Pozitív kapcsolat van a mobilszolgáltató vállalat iránti fogyasztói bizalom és az ártolerancia között.

A fogyasztói panaszok és panaszkezelés szerepe

Az alapul vett modell tartalmazza a fogyasztói panaszok kérdését is, amely ha a szociális környezet felé történik, felfogható a fogyasztók által generált negatív szájreklámnak, és így a fogyasztói lojalitás egyik előfeltételének, ahol a panasztétel léte a lojalitást negatívan befolyásoló tényezőként jelentkezik. A fogyasztói elégedettség vizsgálatok a fogyasztó-vállalat relációban mindenképpen fontos kitérni a panaszepizódokra, vagyis miként kezeli a vállalat a felmerült problémákat, a fogyasztók negatív visszajelzését. Mivel a vállalat hibákra adott válasza kritikus tényező, és a panaszra adott vállalati válasz fontosabb lehet az egész kielégítő kapcsolatnál (Santos – Fernandes, 2008), tehát közvetlen befolyással bír a fogyasztói lojalitásra is. A vizsgálat során tehát a panasz közvetlenül a fogyasztók elégedettségében, és nem a bizalmában megnyilvánuló hibára vezethető vissza.

H14: Negatív kapcsolat van a fogyasztói elégedettség és a fogyasztói panasztétel között.

Panaszhelyzet akkor keletkezik, amikor a szolgáltatást igénybe vevő elégedetlen a szolgáltatóval, és ez független az elégedetlenség kinyilvánításától (Veres, 2009). A minőségi kérdések mellett a fogyasztói visszajelzések és panaszok is közvetlenül és pozitívan hatnak az elégedettségre. Amikor a tapasztalt minőség felülmúlja az elvárásokat, akkor a fogyasztó elégedett lesz, ellenkező esetben alacsony elégedettségről beszélhetünk, és a fogyasztó panaszkodni fog. A fogyasztói panasz összetett pszichológiai és magatartási jelenség, ahol a magatartás valamilyen negatív információ továbbítása, a fogyasztó egyfajta érzések és érzelmek vezérelte erőfeszítése az elégedetlen helyzet megváltoztatására (Kang et al., 2008). A panaszhelyzetet tekintve lényegtelen, hogy az elégedetlenség jogos vagy vélelmezett, menedzselésnek legfontosabb célja a hiba kijavítása, azaz az elégedettség helyreállítása (Veres, 2009).

A fogyasztók megtartásához elengedhetetlen, hogy jól bánjanak velük, mivel elégedetlenség esetén a fogyasztó vagy megszakítja a kapcsolatot a vállalattal, vagy hangot ad elégedetlenségének a helyzet megváltoztatása érdekében, és ezzel felajánlja a vállalatnak a helyzet orvoslását. A szervezetnek tett panaszokat sorolhatjuk a formális panaszok közé. A fogyasztói panaszok így lehetőséget jelentenek a vállalat számára a teljesítményjavításra, mivel csak kevés fogyasztó panaszodik

először harmadik félnek. A panaszok figyelmen kívül hagyása esetén azonban a vállalat sok fogyasztót elveszít, ráadásul negatív szájreklámmal, azaz informális panasszal kell számolnia, és a minőséget sem lesz képes javítani a visszajelzések alapján. Ellenben a panaszok kezelése folytán növelhető a termékek és szolgáltatások minősége, a fogyasztói elégedettség, és végső soron a lojalitás is. Érdemes tehát bátorítani az elégedetlen fogyasztót, hogy közvetlenül a vállalatnak tegyen panaszt, amely lehetőség a szolgáltatónak a probléma kezelésére, és egy költséghatékony mód az elégedettség és lojalitás növeléséhez. Egyes elégedetlen fogyasztók így elégedetté tehetőek, és a panaszok fontos információkat tartalmaznak. Az információgyűjtés mellett mindez pozitív üzenetet is közvetít a fogyasztók felé arról, hogy a szervezet érdeklődik az ügyfél kényelme, igénye, a kellemes vagy kellemetlen tapasztalat. Alapesetben a fogyasztók fele sosem panaszodik, és csupán kis hányaduk juttatja el hangját egészen a vezetésig, formális panaszokon keresztül, ezért vállalati oldalról célszerű minél nagyobb kört bevonni, mérni az elégedettséget, és az információkat felhasználva fejlesztéseket végrehajtani (Kang et al., 2008; Kenesei – Kolos, 2007; Németné, 2000).

A panaszkezelési rendszerek tehát nemcsak az ügyfelek problémáit tudják adott esetben megoldani, hanem a szolgáltatás is fejleszthető a panaszokra adott válasszal. A kudarcokért a vállalat elnézést kérhet, magyarázhat vagy kompenzálhat a fogyasztó felé. A sikeres panaszkezelés biztosítja a fogyasztói elégedettséget, ami a szolgáltatás ismételt használatához és ajánlásához vezethet (Rothenberger et al., 2008). A panasz kezelésével valószínűbb, hogy a fogyasztó a vállalatnál marad, vásárol, megfizeti az árprémiumot, kedvező szájreklámot generál, vagyis másoknak is ajánlja a vállalat szolgáltatásait (Kang et al., 2008). Összességében a panasz kezelésekor a fogyasztó valószínűbb, hogy végső eredményként lojalis lesz a vállalathoz.

Korábbi kutatási eredmények alapján, a vállalat iránti bizalom után, a panaszkezeléssel való elégedettség bizonyult a legbefolyásosabb tényezőnek az újvásárlási szándékok és a fogyasztók szájreklám-kommunikációja terén, tehát a megfelelő panaszkezelés pozitívan befolyásolja a fogyasztói lojalitást (Santos – Fernandes, 2008). A panaszkodó ügyfelek számára az ár és a szolgáltatás mellett a panaszkezelés befolyásolja a másoknak való ajánlást, és a panaszkezelés egy lehetőség a vevők megtartására (Rothenberger et al., 2008).

Egyes szerzők munkáiban a panasztétel közvetlenül a lojalitás egyik meghatározó dimenziójaként jelenik meg (Bandyopadhyay – Martell, 2007; Bloemer et al., 1998), bár Turel és Serenko (2006) a mobilszolgáltatók vizsgálatok során nem találták igazolhatónak, hogy a

fogyasztói panasztétel közvetlen kapcsolatban lenne a lojalitás olyan meghatározó elemeivel, mint az érzékenység és az újravásárlási valószínűség. A kapcsolat ismételt vizsgálata a fentiek alapján logikus és indokolt, és a panasztétel vizsgálatát a szociális környezetre is kiterjesztem, hogy a panasztétel egyszerre tartalmazza a közvetett és a közvetlen panasztételi magatartást.

H15: Negatív kapcsolat van a fogyasztói panasztétel és az adott szolgáltatónál történő újravásárlás valószínűsége között.

H16: Negatív kapcsolat van a fogyasztói panasztétel és az adott szolgáltatóra érvényes ártolerancia között.

Empirikus kutatás

Az eddigiek alapján felállított modell tesztelésére a magyar mobilkommunikációs piacon egy on-line fogyasztói kérdőív segítségével került sor. A mintavételezési technika tehát önkényesnek tekinthető, és a kutatási eredmények nem tekinthetők reprezentatívnak, viszont rámutathatnak általánosan érvényes trendekre is. A megkérdezésre 2010. október 31. és november 10. között került sor. Az adatok megtisztítása után a további elemzéshez felhasznált minta elemszáma 162 fő lett.

A mobilhasználat és a fogyasztói lojalitás modelljének teszteléséhez szükséges kérdések vizsgálatára Turel és Serenko (2006) kérdőívét adaptáltam, hogy az eredmények összevethetők legyenek a korábbi kanadai kutatás eredményeivel is. A fogyasztói bizalom mérésére a Kennedy és társai (2001) által alkalmazott a fogyasztói bizalommal kapcsolatos kérdéseket adaptáltam a magyar mobilszolgáltatások kontextusához, amellyel a fogyasztói bizalom így az alkalmazottak és a vállalat szintjén is mérhetővé vált.

A minta bemutatása

A megkérdezettek átlagos életkora 24,43 év, 18 és 52 év közötti válaszadókkal. A megkérdezetteknek viszont csak negyede tartozik a 25 évnél idősebb kategóriába, és szintén negyedik 21 évnél fiatalabb. A mintába 109 nő (68,1%) és 51 férfi (31,9%) került be, két-két hiányzó érték mellett. A legtöbben Budapesten laknak: 124 fő (77%), megyeszékhelyen 15-en (9,3%), míg városban 14-en (8,7%), falun vagy községben csupán 8-an (5%). A mintában szereplők közül legtöbben saját megítélésük szerint átlagos: 65 fő (40,4%), vagy az átlagosnál valamivel jobb anyagi helyzettel rendelkeznek: 68 fő (42,2%). 12 fő (7,5%) ítélte anyagi helyzetét az átlagnál lényegesen jobbnak, és 15 fő (9,3%) az átlagnál valamivel rosszabbnak, 1 fő lényegesen rosszabbnak.

A megkérdezettek mobiltelefon-szolgáltató szerinti megoszlása nagyjából tükrözi az egyes szolgáltatók

közötti piaci erőviszonyokat, piaci részesedéseket. A T-Mobile-nak 75 fő (46,3%), a Telenornak 56 fő (34,6%), míg a Vodafonnak 31 fő (19,1%) az ügyfele. 2010 novemberében a szolgáltatók szerint a T-Mobile 43,37%, a Telenor 34,60%, a Vodafone 22,02% piaci részesedéssel rendelkezett a teljes ügyfélkör alapján (NMHH, 2010).

Az egyes szolgáltatók esetén az ügyfél és a vállalat közötti kapcsolat fennállásának átlagos időtartama 66 hónap volt, amely 5 és fél évet jelent, és megítélésem szerint alapvetően hosszú kapcsolati időnek tekinthető. A megkérdezettek fele legalább 5 éve ügyfele az adott szolgáltatónak, és negyedük 99 hónapnál is több ideje, vagyis több mint 8 éve.

A mobiltelefon használatának jellemzői

A megkérdezettek többsége, 93 fő (57,4%) nem használ párhuzamosan egynél több mobiltelefon-készüléket, míg 63 fő (42,6%) igen. Ez a mintában is szemléletesen azt, hogy a Magyarországon fennálló 100% feletti penetrációs szint, amely alapján több mobilkészülék üzemel az országban, mint a lakosság száma, abból ered, hogy az ügyfelek jelentős része több készülékkel is rendelkezik. A több mobiltelefont használók közül 40 fő válaszolt arra a kérdésre, hogy hány készülékkel rendelkeznek, és döntő többségük (37 fő) birtokol 2 készüléket, míg 3 készüléket 2 fő, 4 készüléket 1 fő birtokolt.

A jelenleg (több telefon esetén a legtöbbet) használt mobiltelefon életkora átlagosan 19 hónap, tehát relatíve gyakran, párévenként sor kerül az egyes készülékek cseréjére. Főleg annak fényében, hogy a készülékek felét legfeljebb 16 hónapja használta tulajdonosa, és mindössze a készülékek negyedét használták 24 hónapnál, vagyis 2 évnél régebben. A legtöbb megkérdezett jelenleg már a negyedik vagy ötödik készülékét használja: 36 (22,9%), illetve 37 fő (23,6%). Emellett még jelentős azok aránya, akik a harmadik, vagy már a hatodik készüléküket használják: 28 (17,8%), illetve 27 fő (17,2%).

Mobiltelefonos költségeiket 100-an (67,5%) saját maguk fizetik, míg 60 fő (37,5%) esetében a használó és a díjfizető személye elvált egymástól. Ilyenkor a díjfizető leggyakrabban a család (szülők) vagy a munkahely. A havi átlagos költség 5703 Ft, rendkívül nagy szórással a mintán belül. A válaszadók negyede költ legfeljebb 3000 Ft-ot egy hónapban, és felük 4500 Ft-ot, ez egyes esetekben több tízezres telefonszámlákat is magában foglalt. A többség havi számlázású, utólagos díjfizetéssel rendelkező mobiltelefon-szolgáltatási előfizetéssel rendelkezik: 115 fő (71%), tehát post-paid előfizető. Míg a feltöltőkártyás, pre-paid előfizetők aránya 47 fő (29%).

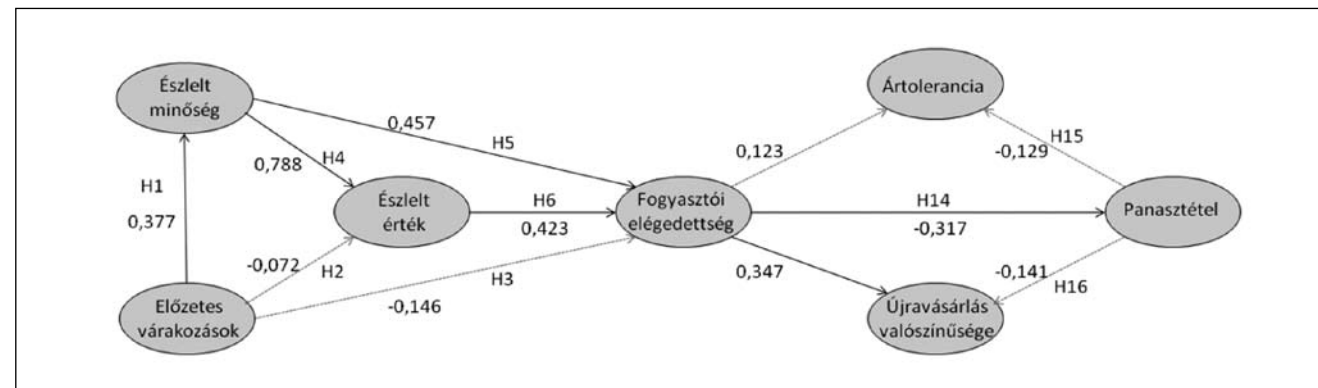
A használat intenzitását nézve elmondható, hogy a kutatásban résztvevők naponta átlagosan 3,8 alkalommal kezdeményeznek hívást és 4,6 alkalommal fogadnak, magas szórás mellett. A megkérdezettek negyede maximum napi 2-2 hívást, kezdeményez és fogad, felük 3 hívást kezdeményez és 3,5 hívást fogad. A megkérdezettek negyede az, aki minimum 5 hívást kezdeményez és 5 hívást fogad. A hívások száma mellett még lényeges a beszélgetéssel töltött idő mennyisége is, mivel az egyes hívások hossza nem egyforma. A megkérdezettek átlagosan 25 percet beszélnek egy nap telefonon, viszont a szórás meghaladja az átlagértéket is. A megkérdezettek negyede 7,5 percnél kevesebbet telefonál egy nap, viszont a mintában szereplők fele 20 percnél többet, negyedük 30 percnél is többet telefonál naponta. 21 megkérdezett (13,2%) esetében ez a mérték legalább napi egy órát jelentett.

Első lépésben a kanadai megkérdezés eredményeit teszteltem 300 iterációval, amely alapján a magyar minta esetében is az egyes vizsgált kérdések magas kapcsolatot mutattak a modell adott konstruktumaival. Majd bootstrapping eljárással a modellben található kapcsolatok szignifikanciájának vizsgálatát végeztem el 200 véletlen almintá generálásával, hogy biztosítva legyen a megfelelő standard hibák becslése (Chin, 2001). A tesztelés után a H2, H3, H12, H13, H15 és H16 hipotéziseket elvettem, a többi elfogadtam.

A kanadai eredményekhez hasonlóan, a hibabecslést követően, nem bizonyult szignifikáns kapcsolatnak, hogy az előzetes várakozások közvetlenül hatással lennének az észlelt értékre és a fogyasztói elégedettségre, és a panaszok sem szignifikánsan hatnak az ártoleranciára vagy az újravásárlás valószínűségére. A kanadai eredményektől eltérően a magyar megkérdezésben a

1. ábra

Az eredeti (kanadai) modell tesztelése



A szöveges üzenet (SMS) mint kommunikációs forma szintén rendszeres, átlagosan 2,7 üzenetet küldenek naponta és 2,9 üzenetet fogadnak, nagy szórás mellett. A negyedik egy üzenetnél kevesebbet küld, illetve fogad naponta, felük kettőnél kevesebbet. A válaszadóknak csak a negyede az, aki napi három üzenetnél többet küld és fogad is.

A felállított modell tesztelése

A strukturális elemzéshez a partial least square (PLS) módszerét választottam, amely megegyezett Turel és Serenko (2006) elemzési módszerével, és ezért a kanadai eredményeket azonos módszerrel vizsgálva lehetőségem nyílik összehasonlítani a magyar eredményekkel. Emellett más kutatásban is használták már a fogyasztói lojalitás vizsgálatára, ahol azt az újravásárlási valószínűséggel és az ártoleranciával mérték (lásd: Kang et al., 2009). Az eredmények értékelésekor a PLS-elemzés elvégzéséhez a SmartPLS 2.0 verzióját (Ringle et al., 2005) alkalmaztam.

fogyasztói elégedettség sem bizonyult szignifikáns hatással az ártoleranciára. Ez azt sejteti, hogy a megkérdezettek az elégedettségük ellenére sem tolerálják az árvaltozásokat, és anyagi előnyök reményében mobilszolgáltatót változtatnának (1. ábra).

A magyar (első érték) és a kanadai (második érték) eredményeket összevetve, a kutatásomban az észlelt várakozások gyengébb kapcsolatot mutatnak az észlelt minőséggel (0,377/0,488). Az észlelt minőség viszont erősebb hatást gyakorol az általam vett mintában mind az észlelt értékre (0,788/0,723), mind a fogyasztói elégedettségre (0,457/0,398). Az észlelt érték hatása a fogyasztói elégedettségre szintén valamivel gyengébb (0,423/0,555). A magyar megkérdezettek esetén a fogyasztói elégedettség kisebb, és nem szignifikáns hatást gyakorolt a fogyasztói lojalitáson belül az ártoleranciára (0,123/0,243), és szinte közel ugyanakkorát az újravásárlási valószínűségre (0,347/0,348), mint a kanadai felmérésben, viszont a fogyasztói panasztételre a hatás valamivel erősebbnek bizonyult (0,317/0,257).

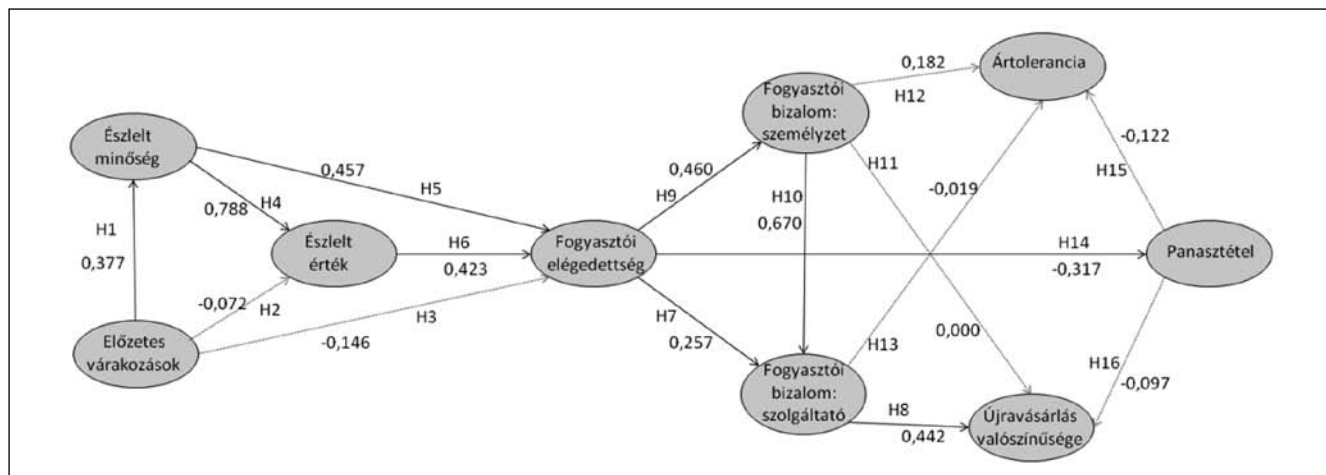
Majd a feltevésnek megfelelően az eredetileg tesztelt modellbe beillesztettem a bizalom két komponensét is, hogy a fogyasztói elégedettség a fogyasztói bizalom két aspektusán keresztül közvetve álljon kapcsolatban a fogyasztói lojalitás két vizsgált tényezőjével. Tesztelve a kapcsolatok szignifikáns voltát is. Ez alapján elmondható, hogy a fogyasztói elégedettség hatása szignifikáns a fogyasztói bizalomra nézve mind a személyzet, mind a vállalat vonatkozásában. De a személyzet iránti bizalom közvetlenül nem hat sem az ártoleranciára, sem az újvásárlás valószínűségére, viszont a vállalat iránti bizalomra igen. Így hatása közvetetten jelentkezik. A vállalat iránti bizalom azonban csak az újvásárlás valószínűségére hat, az ártoleranciára nem. Tehát a megkérdeszettek esetében a fogyasztói bizalom sem eredményez ártoleranciát, és a fogyasztók anyagi előnyökért cserébe szolgáltatót váltanának.

kiegészített modell erejét különösen az adja, hogy az újvásárlási valószínűséggel a vállalat iránti bizalom erősebben (0,442) összefügg, mint ahogy az eredeti modellben a fogyasztói elégedettség (0,347), tehát *a bizalom jobb közvetlen indikátora az újvásárlásnak, mint a fogyasztói elégedettség.*

A fogyasztói elégedettség és a fogyasztói bizalom összefüggésének sorrendiségét teszteltem is egy alternatív modellel, ahol az észlelt érték vezetett a személyzet, illetve a vállalat iránti bizalomhoz, és a fogyasztói bizalom hatott a fogyasztói elégedettségre. Az alternatív modell esetén azonban sem a személyzet, sem a vállalat iránti bizalom nem mutatott szignifikáns kapcsolatot a fogyasztói elégedettséggel, és a hatás mértéke is elhanyagolható volt (0,100 alatt). Mindez azt támasztja alá, hogy *a fogyasztói elégedettség vezet a fogyasztói bizalomhoz, és nem fordítva.*

2. ábra

A fogyasztói bizalommal bővített modell tesztelése



A jelen kutatásban tehát sem a fogyasztói elégedettség, sem a fogyasztói bizalom nem bizonyult hatásos indikátornak az ártolerancia kérdésében (2. ábra).

Az összefüggések erősségének vizsgálata alapján elmondható, hogy a fogyasztói elégedettség közepes hatást (0,460) gyakorol a személyzet iránti bizalomra, és közepesen gyengébbet (0,257) a vállalat iránti bizalomra, azonban a személyzet iránti bizalom keresztül közvetve is hatást gyakorol. Az elégedettség vállalat iránti bizalomra gyakorolt hatása jelentős, a személyzet iránti bizalom közvetett hatását kiszűrve (összegezve a közvetett és közvetlen hatást) az elégedettség hatása a vállalat iránti bizalomra közepesen erősebb értéket mutat (0,578). Az elégedett fogyasztók tehát jobban bíznak mind a mobilszolgáltatók személyzetében, mind magában a vállalatban, ami növeli az újvásárlásuk valószínűségét. A fogyasztói bizalommal

Következtetések és javaslatok

A jelen tanulmány egyik célkitűzése a marketingdiszciplína szempontjából az volt, hogy alátámassza a fogyasztói bizalom helyét a fogyasztói elégedettséghez képest, és szerepét a fogyasztói lojalitás formálódásában. Az eredmények megerősítették azt a feltételezést, hogy az elégedettség és a bizalom között létezik kauzális összefüggés: miszerint a fogyasztók elégedettsége eredményez bizalmat, amely a fogyasztói lojalitás erősebb indikátorának tekinthető (lásd Alhabeeb, 2007; Lichtlé – Plitchon, 2008), mint kizárólag az elégedettség. A fogyasztói elégedettség hatását így közvetettnek tetelezhetjük, a fogyasztói bizalom keresztül befolyásolja a lojalitást. Az elégedettségen túlmenően így a fogyasztói bizalom valóban kritikus tényező a fogyasztókkal való kapcsolat fenntartásában (lásd Sirdesmukht et al., 2002), és tágabb értelemben a fogyasztói lojalitás megalapozásában.

Az eredmények alapján az látszik kirajzolódni, hogy az előzetes várakozások az észlelt minőségre gyakorolnak befolyást, amely alapján a fogyasztók a mobilszolgáltatásokra vonatkozó észlelt értéket megállapítják. Az észlelt minőség és érték az, amely elégedetté képes tenni a fogyasztót, amennyiben az megfelel az általa elvárt szintnek. A jelen empirikus kutatás fő üzenete azonban az, hogy a fogyasztói elégedettség hatása a fogyasztói lojalításra nem feltétlenül közvetlen. A fogyasztói bizalom játszik közvetítő szerepet, mivel az elégedettebb fogyasztók hajlamosabbak jobban megbízni a mobilszolgáltatóban és annak személyzetében. A szolgáltatójában bízó ügyfél pedig hajlamosabb lesz újvásárolni a specifikus szolgáltatótól, és ez a kapcsolat erősebb, mintha csak az elégedettséget tekintenénk az újvásárlás mögötti közvetlen motiváló erőnek.

Az egyes mobilszolgáltatóknak tehát nemcsak az ügyfelek elégedettségét kell elérniük a hosszú távú kapcsolatok kiépítésében, hanem el kell nyerniük az ügyfelek bizalmát is. A vállalatban bízó ügyfélkör lehet az alapja egy lojális ügyfélkörnek, amely elősegítheti a vállalatot piaci részesedésének megtartásában. Ehhez kommunikálnia kell, hogy törődik az ügyfeleivel, szem előtt tartja az érdekeiket, és ehhez kapcsolódóan rendelkezik a megfelelő morális mércével. A kommunikáció tehát nem lehet félrevezető, hanem annak a fogyasztók számára őszintének és hitelesnek kell lennie, valamint a fogyasztói percepciókban is eleget kell tennie ezeknek a követelményeknek.

A korábbi kanadai eredményekhez képest jelentős kontraszt, hogy a megkérdeszettek válaszai alapján sem a fogyasztói elégedettség, sem a fogyasztói bizalom nem gyakorol szignifikáns hatást az ártoleranciára. A szolgáltató iránti emocionális elemek nem képesek elensúlyozni a pénzügyi tényezők hatását a kapcsolatban maradás mérlegelésekor. Az ügyfelek tehát az anyagi előnyök reményében akkor is elhagyják az egyes szolgáltatókat, ha elégedettek vele, illetve megbíznak benne. Ez azt sejteti, hogy továbbra is létjogosultsága van a minél kedvezőbb árással történő ügyfélszerzésnek, az árakcióknak a szolgáltatók közötti versenyben. Ez egyszerre segítheti elő potenciális ügyfelek átszábitását egy adott szolgáltatótól, illetve a kedvező árak szolgálhatnak a fogyasztók megtartásának eszközeként is.

A panasztétel lojalításra gyakorolt hatása az újvásárlási valószínűségre és az ártoleranciára nem bizonyult szignifikánsnak. Viszont az elégedetlen fogyasztók hajlamosabbak panaszt tenni, és a közvetett, az ügyfél szociális környezete felé irányuló panaszok felfoghatók negatív szájreklámként. A szolgáltatóknak így bátorítaniuk kell ügyfeleiket, hogy panaszaikkal közvetlenül a vállalathoz forduljanak, és ezeket a panaszokat fontos kielégítően kezelniük.

Bár az eredmények nem tekinthetők reprezentatívnak, rámutathatnak olyan lényegi tendenciákra, jellegzetességekre, amelyek általánosan fennállhatnak, és amelyek további tesztelése indokolt. Továbbá újabb kutatási irány lehet a most bemutatott kapcsolatok tesztelése a mobiltelefonos szolgáltatási iparágon kívül más iparágakban, más szolgáltatások és termékek esetén is, elvégezve az összefüggések vizsgálatát.

Felhasznált irodalom

Alhabeeb, M.J. (2007): On consumer trust and product loyalty; International Journal of Consumer Studies; Vol. 31, No. 6, p. 609–612.

Aydin, S. – Özer, G. (2005): How switching costs affect subscribers loyalty in the Turkish mobile phone market: an exploratory study. Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing, Vol. 14, No. 2, p. 141–155.

Aydin, S. – Özer, G. – Arasil, Ö. (2005): Customer loyalty and the effect of switching costs as moderator variable. Marketing Intelligence & Planning, Vol. 23, No.1, p. 89–103.

Bandyopadhyay, S. – Martell, M. (2007): Does attitudinal loyalty influence behavioural loyalty? A theoretical and empirical study. Journal of Retailing and Consumer Services, Vol. 14, No. 1, p. 35–44.

Bloemer, J. – Ruyter, K. (1998): On the relationship between store image, store satisfaction and store loyalty. European Journal of Marketing, Vol. 32, No. 5/6, p. 499–513.

Bloemer, J. – Ruyter, K. – Wetzels, M. (1998): Linking perceived service quality and service loyalty: a multi-dimensional perspective. European Journal of Marketing, Vol. 33, No. 11/12, p. 1082–1106.

Bodet, G. (2008): Customer satisfaction and loyalty in service: Two concepts, four constructs, several relationships. Journal of Retailing and Consumer Services, Vol. 15, No. 3, p. 156–162.

Bodó Z. (2006): A marketing machismo és a libidók bosszúja! Avagy a fogyasztói lojalitás színeváltozásai. Marketing & Management, Vol. 36, No. 2-3, p. 32–38.

Carpenter, J.M. (2008): Consumer shopping value, satisfaction and loyalty in discount retailing. Journal of Retailing and Consumer Services, Vol. 15, No. 3, p. 358–363.

Chin, W.W. (2001): PLS-graph user's guide, version 3.0. Soft Modeling Inc.

Cho, J. (2006): The mechanism of trust and distrust formation and their relational outcomes. Journal of Retailing, Vol. 82, No. 1, p. 25–35.

Das, B. – Mohanty, S. (2007): Service Usability and Users' Satisfaction in India: An Exploratory Study on Mobile Phone Users. The Icfai Journal of Services Marketing, Vol. 5, No. 4, p. 53–66.

Deng, Z. – Lu, Y. – Wei, K.K. – Zhang, J. (2009): Understanding customer satisfaction and loyalty: An empirical study of mobile instant messages in China. International Journal of Information Management, Vol. 30, No. 4, p. 289–300.

- Dwyer F.R. – Schurr, P.H. – Oh, S. (1987): Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 58, No 2, p. 11–27.
- Ganesh, J. – Arnold, M.J. – Reynolds, K.E. (2000): Understanding the Customer Base of Service Providers: An Examination of the Differences Between Switchers and Stayers. *Journal of Marketing*, Vol. 64, No. 3, p. 65–87.
- Garbarino, E. – Johnson, M.S. (1999): The different roles of satisfaction, trust and commitment for relational and transactional consumers. *Journal of Marketing*, Vol. 63, No. 2, p. 70–87.
- Goode, M. – Davies, F. – Moutinho, L. – Jamal, A. (2005): Determining Customer Satisfaction From Mobile Phones: A Neural Network Approach. *Journal of Marketing Management*, Vol. 21, No. 7-8, p. 755–778.
- Gutiérrez, S. – Cillán, J. – Izquierdo, C. (2004): The consumer's relational commitment: main dimensions and antecedents. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 11, No. 6, p. 351–367.
- Hetesi E. (2002): Új dimenziók a lojalitás mérésében. *Marketing & Management*, Vol. 36, No. 4. p. 35–41.
- Hetesi E. (2003a): A lojalitás definiálási és mérési problémái, a lojalitás hatása a jövedelmezőségre. *Vezetéstudomány*, Vol. 34, No. 1, p. 20–27.
- Hetesi E. (2003b): A minőség, az elégedettség és a lojalitás mérésének problémái a szolgáltatásoknál, és azok hatása a jövedelmezőségre. *Marketing & Management* Vol. 37, No. 5, p. 42–50.
- Hetesi E. (2007): A lojalitás klaszterei a partneri és fogyasztói piacokon. *Vezetéstudomány*. Vol. 38, No. 9, p. 4–17.
- Hoffman, D.K. – Bateson, J.E.G. (2006): *Services Marketing*. Thomson South-Western, Crawfordville
- Hofmeister-Tóth Á. (2006): *Fogyasztói magatartás*. AULA Kiadó, Budapest
- Hofmeister-Tóth Á. – Simon J. – Sajtos L. (2003): *Fogyasztói elégedettség*. Alinea Kiadó, Budapest.
- Johnson, D. – Grayson, K. (2005): Cognitive and affective trust in service relationships. *Journal of Business Research*, Vol. 58, No. 4, p. 500–507.
- Kang, J. – Zhang, X. – Zheng, Z. (2009): The relationship of customer complaints, satisfaction and loyalty: Evidence from China's mobile phone industry. *China-USA Business Review*, Vol. 8, No. 12, p. 22–36.
- Kenesei Zs. – Kolos K. (2007): *Szolgáltatásmarketing és –menedzsment*, Alinea Kiadó, Budapest
- Kennedy, M.S. – Ferrel, L.K. – LeClair, D.T. (2001): Consumers' trust of salesperson and manufacturer: an empirical study. *Journal of Business Research*, Vol. 51, No. 1, p. 73–86.
- Kotler, P. – Keller, K.L. (2006): *Marketingmenedzsment*, Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Kovács E. (2000): A fogyasztói elégedettséget megalapozó szolgáltatásminőség. *Marketing & Management*, Vol. 34, No. 5, p. 50–56.

- Kuo, Y-F. – Wu, C-M. – Deng, W-J. (2009): The relationship among service quality, perceived value, customer satisfaction, and post-purchase intention in mobile value-added services. *Computers in Human Behaviour*, Vol. 25, No. 4, p. 887–896.
- Lai, F. – Griffin, M. – Babin, B.J. (2009): How quality, value, image and satisfaction create loyalty at a Chinese telecom. *Journal of Business Research*, Vol. 62, No. 10, p. 980–986.
- Lee, J. – Lee, J. – Feick, L. (2001): The impact of switching costs on the consumer satisfaction-loyalty link: mobile phone service in France. *Journal of Services Marketing*, Vol. 15, No. 1, p. 35–48.
- Lewis, A.W. (1942): Notes on the Economics of Loyalty. *Economica*, New Series, Vol. 9, No. 36. p. 333–348.
- Li, Y-M. – Yeh, Y-S. (2010): Increasing trust in mobile commerce through design aesthetics. *Computers in Human Behaviour*, Vol. 26, No. 4, p. 673–684.
- Lichtlé, M-C. – Plitchon, V. (2008): Understanding better consumer loyalty. *Recherche at Applications en Marketing*, Vol. 23, No. 4, p. 121–140.
- Mitchell, A. (2005): Building consumer trust is the secret of success. *Marketing Week*, Vol. 28, No. 19, p. 36–37.
- Moorman, C. – Deshpande, R. – Zaltman, G. (1993): Factors affecting trust in market research relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 1, p. 81–102.
- Morgan, R.M. – Hunt, S.D. (1994): The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3, p. 20–38.
- NMHH, Nemzeti Média és Hírközlési Hatóság (2010): Novemberben ismét nőtt a mobilelőfizetők száma. Letöltés ideje: 2010.12.16; letöltés helye: <http://www.nmhh.hu/?id=hir&cid=13154>
- Oliver, R.L. (1999): Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing*, Vol. 63, No. 4, p. 33–44.
- Prónay Sz. (2008): A lojalitás vizsgálata fogyasztásszociológiai szempontból. *Vezetéstudomány*, Vol. 39, No. 10, p. 45–53.
- Ringle, C.M. – Wende, S. – Will, S. (2005): *SmartPLS 2.0 (M3) Beta*, Hamburg 2005. Letöltés ideje: 2010.11.15; letöltés helye: <http://www.smartpls.de>
- Rothenberger, S. – Grewal, D. – Iyer, G. (2008): Understanding the Role of Complaint Handling on Consumer Loyalty in Service Relationships. *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 7, No. 4, p. 359–376.
- Ruyter, K. – Bloemer, J. (1998): Customer loyalty in extended service settings - The interaction between satisfaction, value attainment and positive mood. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 10, No. 3, p. 320–336.
- Sanchez, M. – Iniesta, A. (2004): The structure of commitment in consumer-retailer relationships: Conceptualization and Measurement. *International Journal of Service Industry Management*; Vol. 15, No. 3-4, p. 230–249.

VEZETÉSTUDOMÁNY

- Santos, C.P. – Fernandes, D.H. (2008): Antecedents and Consequences of Consumer Trust in the Context of Service Recovery. *Brazilian Administration Review*, Vol. 5, No. 3, p. 225–244.
- Simon J. (2004): Fogyasztói elégedettség és fogyasztóvédelem. *Fogyasztóvédelmi Szemle*, Vol. 1, No. 3, p. 20–24.
- Singh, J. – Sirdeshmukh, D. (2000): Agency and Trust Mechanisms in Consumer Satisfaction and Loyalty Judgements. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No. 1, p. 150–167.
- Sirdeshmukh, D. – Singh, J. – Sabol, B. (2002): Consumer Trust, Value, and Loyalty in the Relational Exchanges. *Journal of Marketing*, Vol. 66, No. 1, p. 15–37.
- Souki, G.Q. – Filho, C.G. (2008): Perceived quality, satisfaction and customer loyalty: an empirical study in the mobile phone sector in Brazil. *International Journal of Internet and Enterprise Management*, Vol. 5, No. 4, p. 298–312.
- Swan, J.E. – Bowers, M.R. – Richardson, L.D. (1999): Customer Trust in the Salesperson. An Integrative Review and Meta-Analysis of the Empirical Literature. *Journal of Business Research*, Vol. 44, No. 2, p. 93–107.
- Szántó Sz. (2001): A vevő, a szolgáltató és az elégedettség... *Marketing & Management*, Vol. 35, No. 3, p. 49–57.

- Szántó Sz. (2003): Fogyasztói elégedettség az elmélet és a gyakorlat szempontjából. *Marketing & Management*, Vol. 37, No. 5, p. 26–41.
- Turel, O. – Serenko, A. (2006): Satisfaction with mobile services in Canada: An empirical investigation. *Telecommunication Policy*, Vol. 30, No. 5–6, p. 314–331.
- Véres Z. (2009): *A szolgáltatásmarketing alapkönyve*. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Westbrook, R.A. – Oliver, R.L. (1991): The Dimensionality of Consumption Emotion Patterns and Consumer Satisfaction. *Journal of Consumer Research*, Vol. 18, No.1, p. 84–91.
- White, T.B. (2005): Consumer Trust and Advice Acceptance: The Moderating Roles of Benevolence, Expertise, and Negative Emotions. *Journal of Consumer Psychology* Vol. 15, No. 2, p. 141–148.
- Wong, A. – Sohal, A. (2002): An examination of the relationship between trust, commitment and relationship quality. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 30, No. 1, p. 34–50.
- Zoltayné Paprika Z. (2005): *Döntéelmélet*. AULA Kiadó, Bp.
- Cikk beérkezett: 2011. 3. hó
Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2011. 7. hó

E SZÁMUNK SZERZŐI

Dankó András, Unilever Polska S.A. Central Eastern Europe Finance Director; **Dr. Barakonyi Károly**, emeritus professzor, Pécsi Tudományegyetem; **Dr. Bakacsi Gyula**, tanszékvezető egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Borgulya Istvánné Vető Ágnes**, hab. egyetemi docens, Pécsi Tudományegyetem; **Fekete Hajnalka**, egyetemi adjunktus, Pannon Egyetem; **Dr. Dimény Erzsébet**, egyetemi docens, Pannon Egyetem; **Simay Attila Endre**, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Farkas Kata**, egyetemi hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Hegedűs Anett**, egyetemi hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Katona Balázs**, egyetemi hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Máhl Zsuzsanna**, egyetemi hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Mátyus Anna**, egyetemi hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Molnár Ágnes Klára**, egyetemi hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem

VEZETÉSTUDOMÁNY

FARKAS Kata – HEGEDŰS Anett – KATONA Balázs –
MÁHL Zsuzsanna – MÁTYUS Anna – MOLNÁR Ágnes Klára

ELŐTÉRBE A HÁTTÉR – AZ ÖNKÉNTESSEG MAGYARORSZÁGON

Az önkéntesség témája talán sosem lehetett olyan aktuális, mint 2011-ben, az Önkéntesség Európai Évében. Az e téma köré szerveződött rendezvények talán népszerűbbé tették az önkéntességet Magyarországon is. Az embereket legjobban a sport szeretete ösztönzi önkéntességre, pl. egy nagy sportrendezvény megrendezésekor a szervezők nagyban támaszkodnak az önkéntes munkaerőre. Azonban fontos lenne, hogy más területeken is felismerjék az emberek az effajta munkavégzés előnyeit.

Kulcsszavak: önkéntesség, civil szervezetek

Magyarország az EU-s elnökség miatt kiemelten foglalkozott az Önkéntesség Európai Évével, számos közéleti szereplő szólalt fel a népszerűsítés érdekében. A cél az volt, hogy növekedjen az önkéntesek száma, és a társadalom számára is elfogadottabb legyen ez a tevékenység. A lakosságnak meg kell értenie, hogy számos dolog az önkéntesség által létezik, és ha nem lennének önkéntesek, senki nem végezné el az adott munkát. Az önkéntesek hozzájárulnak „egy boldogabb világ” létrejöttéhez.

Talán a téma aktualitása hozta a feladatot, hogy a Budapesti Corvinus Egyetemen az Üzleti etika, felelős vállalat című kurzuson írjunk egyénileg esszét arról, mit is gondolunk az önkéntességről. Mindegyikünknek megvolt a saját véleménye, tapasztalata, mely olyan sokszínű volt, hogy úgy gondoltuk, érdemes összedolgoznunk, és közösen létrehozni egy esszét. Így – közös munka során – jött létre az alábbi értekezés.

Az önkéntes és az önkéntesség fogalma

Az önkéntesség egy olyan tevékenység, melyet valamilyen közjó érdekében végez maga az önkéntes. Ez lehet egyéni vagy csoportos, rendszeres vagy csak eseti, magyarországi, esetleg egy távoli országban végzett cselekedet. További fontos jellemzője, hogy az önkéntes tevékenység szabad akaratból és anyagi ellenszolgáltatás nélkül történik. Az önkéntes munka ritkábban jön létre az üzleti szféra keretein belül, inkább nonprofit,

civil szervezet vagy állami intézmények élnek az önkéntes munka előnyeivel. Számos módja van az ilyen jellegű tevékenységnek, de gyakrabban fókuszál olyan jellegű témákra, mint a társadalmi beilleszkedés támogatása, a szegénység és a kirekesztődés csökkentése, az oktatás vagy a környezetvédelem. Összességében az önkéntes munka segít abban, hogy a környezetünk és a benne élők élete jobb legyen.¹ A személy, aki végzi az önkéntes munkát, az önkéntes. Az önkéntes azonban nem a fizetett alkalmazott helyett dolgozik, hanem munkája egy hozzáadott értéket jelent az őt alkalmazó szervezetnek. Sokan vannak a környezetünkben olyanok is, akik baráti és családi alapon segítik a körülöttük élők mindennapi életét. 2005-ben törvény is született az önkéntesről és az önkéntességről. Ez definiálja a közérdekű önkéntes tevékenység fogalmát, valamint jogi keretet ad mind a két fél számára az ilyen jellegű tevékenység fogadásával és végzésével kapcsolatos alapvető szabályokról.²

2005. ÉVI LXXXVIII. TÖRVÉNY A KÖZÉRDEKŰ ÖNKÉNTES TEVÉKENYSÉGRŐL

„Az Országgyűlés elismeri a társadalom tagjainak szolidaritásán alapuló, az állampolgárok öntevékenységet kifejező, a személyeknek és közösségeiknek más vagy mások javára ellenszolgáltatás nélkül végzett önkéntes tevékenységét. Annak érdekében, hogy e jelentős társadalmi erőforrás a közcélok elérése érdekében is mind hatékonyabban mozgósíthatóvá vál-

jon, az Országgyűlés a jelen törvény megalkotásával meghatározza a közérdekű önkéntes tevékenység alapvető szabályait, továbbá kedvezmények, és garanciák biztosításával ösztönözi kívánja az állampolgárok és szervezeteik részvételét a társadalom előtt álló feladatok megoldásában, a közcélok elérésében.”³

Az önkéntesség motivációi

Magyarországon az elmúlt években a folytonos társadalmi és gazdasági változásoknak köszönhetően az önkéntesség jelentése is nagyban átvértékelődött, és megközelítette azt, amit az Egyesült Államokban, vagy Nyugat Európában ma jelent. Azonban a motivációban, ami az önkéntes tevékenység mögött áll, még kissé le vagyunk maradva más országokhoz képest.

Az önkéntes munka belső hajtóereje fakadhat abból, hogy önmagunkat jobban megismerjük, illetve kiváló lehetőség a személyes fejlődéshez és a tanuláshoz. Ez a tanulási folyamat két dimenzióban mehet végbe. Először az elsődlegesen fejlesztendő képességeink felismerése, amely gátlásaink, fenntartásaink leküzdésével kezdődhet, illetve az új tapasztalatok alkalmazásával. Az önkéntesek egyre bővülő közössége valóban egy különleges csapat, hiszen az alapvető emberi erkölcsök mellett olyan szociális érzékenységgel társult agilitással rendelkeznek, amely cselekvésre, „jobb” életre motivál. Akit a kihívások ösztönöznek, keresve sem találhat alkalmasabb tevékenységet. A képességek fejlesztésének második szintje a tapasztaltak gyakorlatba tétele. Valójában fejlődésről akkor beszélhetünk, ha az újonnan tanultakat mind a magánéletben, mind pedig a munkahelyen is alkalmazzuk.

Az önkéntes munka az egyik legalkalmasabb módszer a napjainkban oly divatos csapatépítésre. Egy önkéntes munka során valóban megtanulhatunk csapatban dolgozni, és megtapasztalhatjuk a közös munka örömeit. Sokszor a vállalatok is ösztönzik az önkéntességet munkavállalóik körében, pl. úgy, hogy egy napra elvisszik a dolgozókat valamilyen önkéntes munkát végezni. Ennek számos előnye van, egy ilyen munka alkalmával meg lehet szepíteni egy óvodát (pl. kerítésfestéssel, a kert gondozásával). Ilyenkor az alkalmazottak kellemes hangulatban jobban megismerhetik egymást, mely később hasznos hozhat a mindennapi munka során, elősegítheti a kreativitást, a munkakedv növekedését.

Az altruista segítségnyújtás igénye bár mindenképpen motivációs tényezőként említhető, jelentősége mégsem olyan nagy az olyan ösztönző tényezőkkel szemben, mint az új ismeretek szerzése, az értékelés vágya, a tömegeből való kiemelkedés igénye és az útkeresés motivációja. Ilyen tekintetben egyfajta

elmozdulás érzékelhető az önkénteskedéshez való viszonyban, a fő motivátorokban. Ennek hátterében annak felismerése áll, hogy a mai fiatalok sokkal nyitottabbak, és például az önkénteskedésben is elsősorban a külföldi tevékenységeket preferálják, így kihasználva az idegen nyelvi környezetben való munka, az idegen kultúra megismerésének és a nyelvtanulásnak az előnyeit. A fenti feltételezés fennállása esetében sem elítélendő ez a tendencia, hiszen az önkéntes munka következő előnye az önállósodás elősegítése, amely például idegen környezetben hatványozottan érezteti hatását.

Az önkéntesség a fiatal korosztály számára nagyon fontos tevékenység, hiszen így egy összetartó közösséghez tartozhatnak, valamint érzékenyebbé válnak a társadalmi problémák irányában. A későbbi munkavállalás során is kifejezetten előnyös lehet, ha először „ingyen” dolgozva bepillantást nyerhetnek a munka világába, egy szervezet életébe. Megtanulnak számos hasznos dolgot, ami később jól jöhet, ha még álláskeresési fázisban vannak és nem találtak „igazi” munkát. Az önkéntes munka azért jó, mert ezt mindenki lelkesen végzi, nincs rajta a „kötelesség” súlya, hiszen mindenki azért van ott, mert érdekli a dolog. Továbbá kibővíthetik ismeretségi körüket, mely hozzájárulhat ahhoz, hogy könnyebben találjanak fizetett munkahelyet. Tanulási lehetőséget is jelenthet. Az emberek az önkéntes munkában kifejezhetik önmagukat, segítheti kreativitásukat.

A nyugdíjas korosztály számára megint érdekes lehet, hiszen ők sokszor szembesülnek azzal, hogy nem érzik már magukat „hasznosnak” a társadalom számára. Ezáltal újra aktívak lehetnek, mely hozzájárul általános közérzetük, egészségük javulásához.

Az önkéntes tevékenység GDP-hez való hozzájárulása gazdasági értékét és a gazdasági tevékenység egészéből való részesedését tekintve is igen jelentős.

Az egyetlen szépséghiba az önkéntességben az, hogy sok vállalat csak azért végez önkéntes munkát, hogy felelős vállalat fényében tüntesse fel magát. Könnyebb pénzt adni egy iskola felújítására vagy egy maraton futásra, mint kifejleszteni egy kevésbé környezetszennyező technológiát vagy az alkalmazottak munkakörülményeit javítani, és ezáltal valóban felelősségteljesen működni. Sajnos néhány magánszemélyről is elmondható, hogy csak azért hajlandó néha elvégezni „ingyen” valamit, mert később előnye származik belőle. Akár dicsekvés, akár az önletrajzba beírva előnyben részesítik, akár valami elkövetett hibáját próbálja így kompenzálni. Az önkéntes munkának a természetéből fakadóan önzetlennek kéne lennie, melyet nem a későbbi haszonszerzés céljából végzünk el,

legyen ez a haszon anyagi vagy nem anyagi. A munkavégzés során a flow érzést tapasztalhatjuk meg, amikor a munka öröme a jutalom.

Nem utolsósorban érdemes megemlíteni a hasznosság érzésének lehetőségét, amely minden tenni szerető, alkotó személy számára kiemelt fontosságú tényező, és többek között az egyik legfőbb energiaforrás az önkéntes munka elvégzése során. Számos vezető menedzserről tudjuk, hogy felelősségteljes pozíciójával felhagyva választ valamilyen önkéntes tevékenységet, amely kiszakítja őt a mókuserkéből, és olyan értékekkel gazdagítja amely, legyen szó bármekkora üzleti sikerről, nem hasonlítható hozzá. A rászorultakat, hátrányos körülmények között élőket látva átgondoljuk saját életünket, lehetőségeinket, és megtanuljuk értékelni, elfogadni, sőt hálásnak lenni azért, amink van.

Az önkéntesség, akár a vállalatokat nézzük, akár magunkat, társadalomban élő embereket, valami megragadhatatlan pluszt tesz hozzá létünkhöz. Önzetlenül segítünk? Hasznosabbnak érezzük magunkat általa? Kívívjuk mások elismerését? Barátokat szerzünk? A kérdések sora hosszan folytatható, de talán belátható, hogy a lényeg az, hogy valami vezéreljen, s hogy mi magunk határozzassunk arról, mit szeretnénk megtenni, s mit nem a közös jövőnk érdekében.

Statisztikák az önkéntességről

Ma már csak a fantáziánk és a kedvünk szab határt az önkénteskedésünknek. Kórházi munkától a honlaptervezésen át, a könyveléstől a parkok és utcák takarításán keresztül rengeteg dolgot tehetünk a környezetünkért. Egyre többen teszik is, a KSH reprezentatív felmérései szerint, az önkéntesek száma és az önkéntes munkaórák száma is évről évre növekszik. Mára az egyik fontos változás, hogy egyre többet lehet hallani a médiában az önkénteskedésről is. Természetesen nem könnyű bekerülni a fő hírek közé, és a nagy cégek esetén felmerül a pr- vagy marketingcélok kényes kérdése is.⁴

A KSH felmérésén kívül számos más magyarországi felmérés is készült más metodológiával, mely felmérések eltérő eredményeket mutatnak az önkéntesek magyarországi számáról. Ilyen adatok a 90-es évek közepe óta állnak rendelkezésre. Egy 1993-as vizsgálat 1 millió 700 ezer önkéntest talált a felnőtt lakosság körében, ugyanebben az évben egy másik csak 400 ezer önkéntest talált. 2007-ben egy felmérés 470 ezer önkéntessel számolt, a rákövetkező évben egy másik adat szerint már 1 millió 100 ezer önkéntes volt. Az eltérő adatok nagyban megnehezítik az összehasonlítást és a

következtetések levonását. Mindezt csak tovább rontja az a tény is, hogy nemcsak a vizsgált csoport változik folyamatosan, hanem magának a tevékenységnek a meghatározása is, így nem csoda, ha teljes mértékben eltérő adatokat találunk.⁵

A különféle felmérések alapján elmondható, hogy sokan végeznek valamilyen önkéntes tevékenységet, és egyre több fiatal vesz részt ilyen programokban, ami annak is köszönhető, hogy egyre többet lehet hallani a médiában az önkéntességről. Azonban fontos megjegyezni, hogy habár sokan önkénteskednek, kevesen vannak olyanok, akik ezt rendszeresen teszik.

A felmérések szerint az önkéntes általában fiatal vagy középkorú, nemét tekintve férfi, aki házas és van gyermeke. Emellett jellemző, hogy magasabb végzettségű, azaz érettségivel vagy diplomával rendelkezik, illetve átlagos vagy a feletti jövedelme van. Érdekes, hogy az átlagos önkéntes férfi, noha alapvetően mindenki úgy gondolja, hogy a nők szociálisan érzékenyebbek, illetve ők azok, akik több ilyen jellegű munkát végeznek. Ez leginkább azzal magyarázható, hogy a nők, abban az életkorban, amikor a legtöbb ember számára fontossá válik az önkéntesség, inkább a családi feladataikat látják el.

A nyugdíjaskorúak aránya viszonylag alacsonynak mondható, ami, ha figyelembe vesszük, hogy ők rendelkeznek a legtöbb szabadidővel, meglepő. Valamint, hogy a nagy tudás és élettapasztalat átadása számos területen igen hasznos lenne. Nem beszélve arról, hogy az időskori haszontalanságtudat, és az ennek következtében kialakuló rossz hangulatok leküzdésére is kiválóan alkalmas lenne egy rendszeres önkéntes munka az amúgy mentálisan és fizikailag is jó állapotban lévő nyugdíjasoknak.

Természetesen az önkéntesség településméret szerint is megoszlik. Nagyobb valószínűséggel végeznek az emberek önkéntes tevékenységet a kisebb településeken, illetve a nagyobb városokban, ami azzal magyarázható, hogy a kisebb lélekszámú településeken nagyobb a közösségi szellem, és mindenki jobban ismeri közössége tagjait, a nagyobb városokban pedig több különféle lehetőség nyílik a vállalkozó szelleműek előtt.

A legtöbb önkéntest az egyházi szervezetek tömörítik, ami nem mondható meglepőnek tekintve a vallás és az önkéntesség (önzetlenség) rendkívül szoros kapcsolatát, valamint az egyház közösségteremtő és szervező szerepét. Ezt követik az olyan önkéntesek, akik valamilyen sporttal, kulturális, egészségügyi, szociális vagy oktatási területtel foglalkozó szervezetben tevékenykednek. Meglepőnek mondható, hogy a manapság rendkívül divatos környezetvédelem és állatvédelem csak mindezek után következik.

Az önkéntesség mai szerepe

Az Európai Bizottság 2009 júniusában tett javaslatot arra, hogy 2011 legyen az Önkéntesség Európai Éve. Erről az Európai Tanács 2009 novemberében határozatot is hozott. 2001 a nemzetközi önkéntesség éve volt, így ennek a tíz évvel későbbi dátumnak szimbolikus jelentősége is van. A cél az önkéntesség népszerűsítése, az abban rejlő társadalmi értékek tudatosítása, az állampolgári részvétel növelésének ösztönzése, és lehetőség szerint segítség a gazdasági válság leküzdésében is.⁶ A program további célja, hogy az önkéntességet nemcsak társadalmi értéként, hanem hatékony és fenntartható fejlődési stratégiaként szemlélje Európa.

A bizottság a vállalatok, a munkáltatók számára is értékessé kívánja tenni az önkéntességet. Továbbá úgy vélik, hogy az önkéntesség révén az emberek új ismeretekre tehetnek szert, tökéletesíthetik szaktudásukat, ki szélesíthetik társadalmi kapcsolataikat, aminek köszönhetően jobb álláslehetőségekhez juthatnak. Emellett az önkéntesség utat jelenthet az aktív elfoglaltsághoz a munkanélküliség időszakában, segíthet gazdagítani a munkakeresői profilt és megkönnyítheti a munkaerő-piaci visszailleszkedést.

Az Önkéntesség Európai Éve a tervek szerint segíti az unión belüli önkéntes tevékenység előtt álló akadályok csökkentését, erősíti az önkéntes szervezeteket, javítja az önkéntesség minőségét, elismeri és jutalmazza az önkéntes tevékenységeket, valamint növeli a tudatosságot az önkéntesség értékével és fontosságával kapcsolatban.

Azonban mindezzel szemben felmerült egy érdekes kérdés is, miszerint kötelezővé lehet-e tenni az önkéntes munkát. Mivel 2011-et az Önkéntesség Éve címmel ruházták fel, a politikusok szeretnék valami emlékeztetést alkotni a jeles alkalomból, így elképzelhető, hogy a kérdésre igennel fognak válaszolni.

Saját élmények az önkéntességről

A 90-es évekig nem sokat hallhattunk az önkéntes munkáról, illetve olyan szervezetekről, amelyek felkarolták, szervezték, illetve igénybe vették ezeket a munkákat. A nonprofit szervezeteket még hírből sem nagyon ismertük, noha léteztek mesterségesen létrehozott társadalmi szervezetek, úgymint Hazafias Népfront, a KISZ-bizottságok, illetve a Nőszövetség, de ezeknek éppen a párt és a párt politikájának támogatása volt a céljuk. Ezeket is leginkább már csak a politikai diktatúra enyhülését követően a klasszikus értelemben vett egyesületek és alapítványok teljes felszámolása után alapították. Az akkor divatos társadalmi munka kifejezés pedig a mai napig meglehetősen rossz érzéseket kelt a magyar lakosság jelentős részében.

A mai fiatal korosztálynak jellemzően még nincs túl nagy tapasztalata az önkéntes munkákban. Ez a korcsoport már nem ismeri a kötelező katonai szolgálatot, amelyet a kilencvenes években ki lehetett váltani önkéntes munkával. Ezzel sokan éltek is, mivel úgy gondolták, hogy úgy legalább valamilyen hasznos munkát végeznek.

Jelentősebb, többhetes önkéntes projektben való részvétel nem jellemző, de mégis sokan úgy gondolják, hogy az önkéntes munka egyik legnagyobb előnye, hogy lehetőséget ad önmagunk legteljesebb megismerésére. Már önmagában az a lépés, hogy részt veszünk pénzbeli juttatás nélküli, szabadidőnkben végzett munkában, a személyiségteszt első „beugró kérdése”. Kliséként hangozhat, de mégis igaz, hogy világunkat egyre inkább az anyagi javak, a kapcsolatok, a gyors reakció és a tudás minél hatékonyabb felhasználása mozgatja. Miért érne meg megállni, észrevenni másokat, felismerni a szükség igényét, és mindenféle ellenszolgáltatás nélkül segíteni? Kinek van erre ideje? Amíg nem él át valaki hasonló élményt, addig valóban nagyon távoli kérdések ezek.

Így tehát az érdeklődés ellenére inkább csak eseti alkalmak a jellemzőek, de ezek többféle területet érintenek, és különböző mélységűek. Van, aki fogyatékos gyermekek támogatására szervezett jótékonysági bálra úgynevezett „pártolójegyeket” árul, mellyel a jegy megvásárlói támogathatják az alapítvány munkáját. Azonban sokkal komolyabb tapasztalatokat lehet szerezni például kórházakban, ahol az önkéntesnek is „oda kellett tennie magát”, mert teljesen új szituációkkal és helyzetekkel találkozhat. Látni az osztályokon a rákos gyerekeket, akik szívesen játszanának, de mégsem tehetik, igen szívósorító helyzetek, melyek miatt akár egyetlen alkalom is elég ahhoz, hogy látványos jellemfejlődésen menjen keresztül az ember. Valahogy kicsit megváltozik ettől a világról alkotott képünk. Az egyik legismertebb civil kezdeményezés, a krónikusan beteg gyerekeket táboroztató Bátor Tábor Alapítvány munkáját sokan ismerik. Aki itt önkénteskedik, például rendszeresen tolmácsként dolgozik a gyerekeknek szervezett táborban, az segíthet és hozzájárulhat az „élményterápiához”, annak ellenére, hogy lelkiileg nagyon megterhelő látni a beteg gyereket, és azok gyakran nagyon súlyos betegségeit.

Sokan a munkájuk kapcsán kerülnek kapcsolatba az önkéntes munkával. Nemzetközi cégek gyakran szerveznek olyan programokat, amikor a teljes vállalatcsoport minden egyes dolgozójának valamilyen tevékenységet kell végeznie a közjóért. Ilyenkor például gyermekotthonba látogatnak el, ahol segítenek az ott lakóknak különböző munkákban. Ez kimondva-kimondatlanul is egy kötelező „program”, amit a cég kultúrája megköve-

tel a dolgozóitól, tehát ez egy olyan erőteljes motiváció, ami a céges kultúra, illetve a dolgozók által támasztott elvárásoknak akart megfelelni. Azonban a pozitív hozadéka az, hogy a kollégák kipróbálhatják, hogy mit is jelent az önkéntesség, illetve a nap végére a kezdeti motivációk mellé csatlakoznak más tapasztalatok is. Ha az ember olyan helyzetben van, hogy tud segíteni másokon, akkor kötelessége, hogy segítsen azoknak, akiknek szükségük van rá.

Bizonyos szempontból a szakmai gyakorlat is tekinthető önkéntes munkának. Ha ez nem kötelező, az iskola által nem megkövetelt, azonban tapasztalatszerzés reményében a diák jelentkeznek, attól függetlenül, hogy munkájáért az adott cég nem tud és nem is kíván fizetni, még egy minimális összeget sem. Ez esetben azonban előfordulhat rossz tapasztalat is, ha a cég csak az ingyermunka lehetőségét látja a jelöltben.

Van, aki az egyetemi életben találkozik az önkéntes munkával, és például az IAESTE – az AIESEC-hez hasonló – kiemelten közhasznú és nonprofit egyesületnél végez valamilyen hasznos munkát. Itt szakmai munka folyik, és emellett segítik a hallgatókat fizetség nélkül.

Egy másik lehetőség: a külföldi tartózkodás alatt szerzett tapasztalatok. Angliában például nagyon hamar, az élet részeként érthetővé válik, hogy mi is a civilség és önkéntesség. Számos olyan jelenséggel lehet találkozni – különösebb kutatómunka nélkül –, amelyek a civilséghez, a társadalmi szervezetekhez és önkéntes munkához kapcsolódnak. Ilyenek voltak a Housing Association-ok, melyek a szegényebb kerületek rossz minőségű házaiból kilakoltatásra ítélt kis közösségek érdekeit képviselték az önkormányzatoknál, ráadásul nem is eredménytelenül; vagy lakásokhoz juttatták őket, vagy felújították házaikat. Ilyen civil akciók továbbá a globalizációkritikus, féllégális csoportok agresszív fellépései a sarki McDonald's ellen, valamint a Fair Trade mozgalom, mely ma már itthon is ismert méltányos kereskedelemként. Az e téren tevékenykedők versenyképessé teszik a fejlődő országok kézi munkásainak termékeit, a kizsákmányolás és a világ polgárainak nagymértékű életszínvonalbeli különbségei ellen lépnek fel. Számtalan kisebbségi közösségek és csoportok tevékenységei és kulturális programjai egymást érik Londonban és szerinte Angliában. Ez olyan természetes velejárója az angol életnek, mint a *fish and chips*. Ezek az akciók esetenként talán komolytalannak tűnnek, viszont nagyon sokszor hasznosak, és mindenképpen formálják a közgondolkodást. Létrehoznak egyfajta párbeszédet a társadalmon belül is, a társadalom és az intézmények között. Ezek a nagyon széles skálán mozgó tevékenységeken, akciókon és programokon kivétel nélkül mindig önkéntesek dolgoznak.

Hazatérve a fiatalok gyakran keresik a lehetőségeket, a kapcsolatot a civil szervezetekkel és az önkéntes munkával. Az idejüktől függően lelkes aktivistaként számos szervezetnél végezhetnek különböző jellegű munkákat, kezdve a rendezvényeken történő pakolástól, egészen a szervezet belső munkáját érintő átalakítással kapcsolatos kérdéseken és vizsgálatokon át. Ez azonban még kevésbé jellemző, pedig a civil szervezetek felkészülten várják a jelentkezőket.

Összefoglalás

Az önkéntességet tehát olyan „önkéntesen végzett tevékenységként írjuk le, amelyért végzője nem fogad el anyagi ellenszolgáltatást, és amelyet önmaga és családja esetleges hasznán túl elsősorban más személyek, társadalmi csoportok, a közösség épülése érdekében végez.”⁷ A segítségnyújtás és a másokkal való szolidaritás egyidős az emberiséggel, és természetes velejárója a modern társadalmaknak, a jóléti államnak. A rendszerváltás óta Magyarországon is egyre nagyobb az emberekben az igény, hogy kisebb-nagyobb helyi vagy regionális közösségekben hallassák a szavukat, illetve tegyenek a közért. Mivel a kormányok nem képesek minden társadalmi kérdésre, problémára központi megoldásokat találni, ezért van létjogosultságuk a civil kezdeményezéseknek, és ehhez kapcsolódóan az önkéntességnek.

Ma már Magyarországon is számos formájával találkozhatunk az önkéntes munkának, kezdve az egyszerű utcai adománygyűjtéstől, a nehéz kórházi hospice munkán át, egészen a nagy nemzetközi ügyvédi irodákban szokásos pro bono – pro bono publico a közjőért – jogi munkáig.

2014-től az érettségire bocsátásnak előfeltétele lehet bizonyos időtartamú, kötelezően elvégzendő önkéntes munka. Létezik Budapesten olyan középiskola, ahol ez már jelenleg is gyakorlat, de csak mint lehetőség, és nem kényszer jelentkezik a diákok számára. Vajon ami megkövetelt és kötelező, azt lehet-e olyan szívvel-lélekkel végezni, mint ami nem? Egy tinédzser, aki lázad a szabályok, az értékek és az egész világ ellen, hogyan kötelezhető ilyesmire? Számos kérdést vet fel egy ilyen javaslat, de talán célravezetőbb lenne, ha az így végzett munkát nem kötelezővé tennék, azonban bekerülhetne a bizonyítványba, hogy a fiatal közösségi munkában részt vett.

Fontos az önkéntesség népszerűsítése és fontosságának tudatosítása, de nem szerencsés ilyen módszerekkel ezt tenni, hiszen így csak egy újabb kötelező program lesz, és az öröm helyett csak egy pipává degradálódik.

Lábjegyzet

- ¹ http://www.onkentes.hu/alap.php?inc=dsp&menu_id=1
- ² Önkéntesség, amit tudni érdemes, mielőtt belevágsz, vagy ha már csinálod egy ideje. Tájékoztató a közérdekű önkéntes tevékenységről szóló 2005. évi LXXXVIII. Törvényről, Önkéntes Központ Alapítvány Budapest, 2006 www.onkentes.hu
- ³ http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A0500088.TV
- ⁴ F. Tóth András – Nagy Ádám (2009): Humán infrastruktúra – Önkéntesség. Civil Szemle, VI. évfolyam, 1–2. szám
- ⁵ KSH (2007): Nonprofit szervezetek Magyarországon, 2005. KSH, Budapest
Nonprofit szervezetek Magyarországon. (Társadalomstatisztikai Közlemények) 1994, 1995, 1996, 1997, 1998, 1999, 2000, 2003, 2004, 2005, 2006 KSH, Budapest
- ⁶ http://www.onkentes.hu/alap.php?inc=hirek&almenu_id=&menu_id=118&hirid=3102
- ⁷ Czike Klára – Kuti Éva (2006): Önkéntesség, Jótékonyág, Társadalmi integráció. Nonprofit Kutatócsoport és Önkéntes Központ Alapítvány, Budapest

Felhasznált irodalom

- Czike K. – Kuti É. (2006): Önkéntesség, Jótékonyág, Társadalmi integráció. Nonprofit Kutatócsoport és Önkéntes Központ Alapítvány, Budapest
- F. Tóth A. – Nagy Á. (2009): Humán infrastruktúra – Önkéntesség. Civil Szemle, VI. évfolyam, 1–2. szám net.jogtar.hu
www.onkentes.hu/
- Önkéntes Központ Alapítvány (2006): Önkéntesség, amit tudni érdemes, mielőtt belevágsz, vagy ha már csinálod egy ideje. Tájékoztató a közérdekű önkéntes tevékenységről szóló 2005. évi LXXXVIII. Törvényről. Önkéntes Központ Alapítvány, Budapest

Cikk beérkezett: 2011. 11. hó

Lektori vélemény alapján véglegesítve: 2012. 1. hó

CONTENTS

DANKÓ, András – BARAKONYI, Károly Challenges the Finance profession has been facing following the 2008-2009 financial crisis – a multi-country research	2
BAKACSI, Gyula Cultural variables of the globe research computed by factor analysis.....	12
BORGULYA Istvánné Vető, Ágnes Changing values and attitudes regarding labour in Central-Eastern Europe in the first decade of 21st century.....	23

FEKETE, Hajnalka – DIMÉNY, Erzsébet Appropriate culture = excellent performance?.....	36
SIMAY, Attila Endre Antecedents of the consumer loyalty in the Hungarian telecommunication market – the role of trust	48
FARKAS, Kata – HEGEDŰS, Anett – KATONA, Balázs – MÁHL, Zsuzsanna – MÁTYUS, Anna – MOLNÁR, Ágnes Klára In the foreground the background – Volunteering in Hungary	62

CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

DANKÓ, András – BARAKONYI, Károly

Challenges the Finance profession has been facing following the 2008-2009 financial crisis - a multi-country research

In the successful strategic management of the modern companies each function plays their specific role. While today's businesses in many ways are different from their ancestors, the key fundamentals are derived from the same roots. Their main purpose of existence is to serve the needs of their shareholders and stakeholders by creating value (Pike et al., 1993). To achieve this effectively and efficiently the various functions need to work in close cooperation with each other. The global crisis, starting in 2008, proved that volatility is higher for the financial markets and the ordinary businesses that have been anticipated before. As the recession started as a financial crisis many people started to blame – amongst others - banks and financial institutions for excessive risk taking and taking short profits ahead of long term sustainable growth. This paper presents the findings of a recent international research conducted in the United Kingdom, France, Hungary and Poland interviewing 169 executives of the business sector plus the review of 237 job descriptions of finance professionals in order to understand the challenges of the modern finance function. The findings of the study could provide relevant answers and help to overcome a very current problem that Finance is facing today, how to rebuild reputation and to stay a trusted partner and enabler for long term business strategy.

BAKACSI, GYULA

Cultural variables of the GLOBE RESEARCH computed by factor analysis

The cultural variables are not independent. This paper describes and discusses consolidated cultural variables computed by factor analysis from 9 original GLOBE variables of societal paracices, societal values, and differentiation scales.

BORGULYA, Istvánné Vető, Ágnes

Changing values and attitudes regarding labour in Central-Eastern Europe in the first decade of 21st century

The author sets into parallelism economic and social changes and the development of values and attitudes regarding labour between 2000 and 2010, and looks for answers to questions what priorities characterize in 2010 the attitude to some aspects of labour in EU member countries of CEE, and especially in Hungary. Have these features changed in the last decade and in positive case, what is the direction of the shift? Are changes of similar tendency in countries under consideration? Can considerable differences be stated as compared to three selected, earlier EU 15 member countries with high living standard? The analysis largely relies on data of EVS survey, published in 2010 whose basis is the data collection carried out in 2008-2009. The essay focuses on Central Eastern European countries which have become members of the

Union during the last decade and took part already in the survey of 2000.

FEKETE, Hajnalka – DIMÉNY, Erzsébet

Appropriate culture = excellent performance?

The organizational culture determines the fundamental values, assumptions, interpretations and approaches which characterize the organization. The variability of definitions evidences that everything is expressed in organizational culture that makes organization specific. Corporate performance is influenced by numerous factors, these can be external ones not to be influenced by the company, and internal ones, being influenced by the company. The individual answers to challenges are expressed in different strategies, organizational structures and culture of companies as factors to be influenced by the companies. Authors present one part of the results of an empirical research, exploring connections between the mentioned factors and organizational cultures. The article analyses which cultural characteristics can enhance corporate performance.

SIMAY, Attila Endre

Antecedents of the consumer loyalty in the Hungarian telecommunication market – the role of trust

The consumer loyalty is a crucial competitive advantage in the telecommunication sector, which has a decreasing growth rate and increasing market competition, so the companies should focus on the consumer retention. The market share and the retention of present consumers become more and more important, because both the cost and the difficulty of the acquisition of new consumers are increased. The previous marketing literature states that the role of satisfaction in loyalty is evident, but the effect is not necessary a direct one. Worth to examine the role of consumer trust in loyalty creation, where trust is a mediator variable between satisfaction and loyalty. The author's empirical results suggest the direct effect of satisfaction on loyalty is not necessary direct, but indirect, where the consumer trust is the link. The effect of trust on loyalty is higher than the satisfaction alone.

FARKAS, Kata – HEGEDŰS, Anett – KATONA, Balázs – MÁHL, Zsuzsanna –

– MÁTYUS, Anna – MOLNÁR, Ágnes Klára

The background in the foreground – Volunteering in Hungary

The issue of volunteering may never be so actual, as in 2011, the European Year of Volunteering. The events which are organized around this theme might make volunteering more popular in Hungary. People are mostly encouraged by sport love for volunteering for example when arranging a great sport event the organizers can rely largely on the volunteers. However it would be important that people recognize the benefits of this kind of work in other fields as well.