

Budapesti Corvinus Egyetem
Corvinus School of Management
havi szakfolyóirata

Szerkesztőség és kiadóhivatal:
1093 Budapest, Fővám tér 8.
Tel.: +36 1 482-5415, 482-5510
<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
Gálík 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
Szentay István
Takács János
Török Ádám
Vastag Gyula
Vecsenyi János

Főszerkesztő: Dr. Kerekes Sándor
vezetestudomany@uni-corvinus.hu

Olvasószerkesztő: Nusser Tamás
vezetestudomany@uni-corvinus.hu

Szerkesztőségi titkár:
Losonci Annamária
vezetestudomany@uni-corvinus.hu

ISSN: 0133-0179

A kiadvány készült:
a VideoPix Stúdió 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

XLV. ÉVF., OKTÓBER

2014. 10. szám

CIKKEK, TANULMÁNYOK

- **PRIMECZ Henriett – KISS Csaba –
– TOARNICZKY Andrea – CSILLAG Sára
– SZILAS Roland – BÁCSI Katalin – MILASSIN Anda**
Magyarországi „munkavállaló-barát” (employee friendly)
szervezetek – Valóság vagy utópia (avagy mit tanulhatunk tőlük?) 2
- **POÓR József – KOVÁCS Ildikó Éva
– KAROLINY Mártonné – MILOVECZ Ágnes**
Külső HR-szolgáltatók összehasonlító vizsgálata
a világ régiójában, közép-kelet-európai sajtóösszeállításokat keresve,
két Cranet-felmérés alapján 17
- **FERINCZ Adrienn – HORTOVÁNYI Lilla**
Munkahelyi tanulást befolyásoló tényezők
– Humán-számítógép együttműködés vizsgálata 30
- **SÁRA Zoltán – CSEDŐ Zoltán – FEJES József –
– TÓTH Tamás – PÖRZSE Gábor**
Innovációmenedzsment és innovációs stratégiák
– A vállalati tudás szerepe az innovációs folyamatokban 42
- **MIHALKOVNÉ SZAKÁCS Katalin**
Vállalkozási ismeretek oktatása
vs. vállalkozói kompetenciák fejlesztése 49
- **JUHÁSZ István**
Kínai munkavállalók motiválásának alternatívái
– Hofstede kulturális dimenzióinak tükrében 58
- **MIHÁLY Nikolett – MÉSZÁROS Aranka – KOVÁCS
Ildikó Éva – MADARÁSZ Imre – HORVÁTH Csaba**
Pénzügyi attitűd és a „külső-belső kontroll” összefüggésrendszere 68
- **Könyvajánló** 78

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

*PRIMECZ Henriett – KISS Csaba –
– TOARNICZKY Andrea – CSILLAG Sára – SZILAS Roland –
– BÁCSI Katalin – MILASSIN Anda*

MAGYARORSZÁGI „MUNKAVÁLLALÓ-BARÁT” (EMPLOYEE FRIENDLY) SZERVEZETEK

VALÓSÁG VAGY UTÓPIA
(AVAGY MIT TANULHATUNK TŐLÜK?)

A szerzők feltáró kutatásukban munkavállaló-barát szervezeti megoldásokat kerestek és vizsgáltak multiparadigmikus (Primecz, 2008) megközelítéssel, kritikai és funkcionalista szemszögből. Munkavállaló-barát szervezeti gyakorlatnak tekintették azokat a szervezeti kultúrában gyökerező szervezeti kereteket és gyakorlatokat, amelyek nagymértékben támogatják a munkavállalókat a munka és magánélet egyensúlyának elérésében és megtartásában (Toarniczky et al., 2011). Eredményeik szerint a munkavállaló-barát gyakorlatokat akkor értékelik legjobban a szervezeti tagok, ha a közvetlen vezető és kollégák jól értik a támogatandó munkavállaló helyzetét és rugalmasan fordítják le a hétköznapiakra a HR-rendszereket. Ezzel együtt több feszültség keletkezik a szervezetben a munkavállaló-barát gyakorlatokban, amelyekre figyelni lehetne, anélkül, hogy a kialakított gyakorlatokat felszámolnák.

Kulcsszavak: munkavállaló és szervezet kölcsönhatás, munka és magánélet egyensúly (work-life balance, WLB), munka és család egyensúly (WFB), Családbarát Munkahely, Legjobb Munkahely, kritikai menedzsment, multiparadigmikus kutatás¹

Szakmai műhelyünk² visszatérő témája volt a *mai munkahelyek munkavállalókat támogató* volta, illetve annak hiánya, ezért elhatároztuk, hogy e közös érdek-lődés mentén egy kutatási projektet indítunk. A kutatás indításának időpontjában (2006) abból indultunk ki, hogy a rendszerváltás utáni privatizáció, zöldmezős beruházások és a munkahelyek nagy részének átrendezése nyugvópontra jutott, bár az átalakulás folyamatos, a tehetségekért és a képzett munkaerőért folyó versenyben a munkaadók egy része úgy ítélte meg, hogy a munkavállalók jóllétét támogató vállalati gyakorlatok is fontosak, így érdemes azt tanulmányoznunk, hogy ennek milyen létező gyakorlatai vannak, illetve ennek milyen társadalmi következményei vannak.

A kutatás célja eleve kettős volt: (1) segíteni a szervezeteket abban, hogy más szervezetektől tanulva HR-rendszereiket átalakítsák és munkavállaló-barát szervezeti gyakorlatokkal segítsék elő munkavállalóik

kiteljesedését, így közvetve hozzájáruljanak a szervezetek jobb teljesítményéhez, illetve (2) feltárva és bemutatva a munkavállalói gyakorlatok társadalmi konzekvenciáit, arra ösztönözzük a munkaadókat, hogy etikai megfontolásból is javítsanak a munkavállalóikat érintő gyakorlatokon.

Fontosnak tartottuk, hogy számos munkavállalót érintsen a kutatás, nemcsak a leggyakrabban megvizsgált csoportokat: kisgyerekes szülők (különösen gyestről, gyed-ről visszatérő anyák), hanem olyan munkavállalókat is, akik a szervezet számára kevésbé látható munkahelyen kívüli feladatokat látnak el (pl. idős szülőket gondozó munkavállalók) vagy más okból kell különleges erőfeszítéseket tenniük, hogy az egyéni érdekeiket a szervezet érdekeivel össze tudják egyeztetni (pl. távolról bejáró munkavállalók), de nem akartuk kihagyni azokat a munkavállalókat sem, akiknek semmilyen külön indokuk nincs munkavállalói kedvez-

ményeket kérni vagy kapni, hanem csak egyszerűen teljes életet szeretnének élni, akár egy olyan hobbi-val, amelyik nagy elkötelezettséget igényel vagy speciális időbeosztást. Ezért nem kismamabarát, családbarát vagy nőbarát szervezet kutatást indítottunk, hanem a megközelítésünket teljes mértékben lefedő munkavállaló-barát szervezet kutatást. Azaz mintánkba nemcsak valamilyen különleges élethelyzetben lévő munkavállalók kerültek, hanem igyekeztünk a lehető legszélesebb körben, átfogóan vizsgálni egy-egy vállalat munkavállalóinak véleményét. Dilemmát okozott (és ezt a publikációinkban meg is jelentettük), hogy a szervezeti igazságosság érzetet és szervezeti kultúrát hogyan befolyásolja a különböző kedvezményeket kapó csoportok (pl. kisgyermekes szülők munkaidő-kedvezménye stb.) szervezeti jelenléte, illetve annak hiánya (Kiss et al., 2008; Bácsi et al., 2008; Toarniczky et al., 2008).

A kutatás során abból indultunk ki, hogy azok a szervezetek, akik megtették az első lépéseket a irányába (pl. Legjobb Munkahely kitüntetés, Családbarát-díjat kapott szervezetek, vagy éppen a Legvonzóbb Munkahelynek ítélte szervezetek) lehetnek a legjobb példák mások számára, ha „Legjobb gyakorlat”-okat akarunk gyűjteni, ugyanakkor valószínűleg ezeknek a szervezeteknek is van olyan HR-rendszerük, amelyiken javítani lehet, és mivel motiváltak ebben az irányban, valószínűleg szívesen vesznek javaslatokat tőlünk. Továbbá úgy gondoltuk, hogy azért is érdemes ezeket a szervezeteket vizsgálni, mert munkaerő-piaci meghatározó szerepük miatt a társadalmi hatásuk is jelentős. Ezt a mintát kiegészítettük időközben díjat nyert szervezetekkel, illetve olyan szervezetekkel, amelyek egyértelműen munkavállaló-barát gyakorlatot folytattak.

Elméleti háttér

Elméleti kiindulópontok

Két lényeges elméleti forrásra támaszkodtunk: egyrészt a szervezetelméletek multiparadigmikus megközelítéseire és a ot érintő főbb témákra: ezek a WLB/WFB szakirodalom, diverzitásmenedzsment és szervezeti kultúra. Jelen cikkben a kutatás keretét adó multiparadigmikus megközelítés fogalomrendszerében mutatjuk be kutatási eredményeinket, mivel azt gondoljuk, hogy a kutatási folyamat és az eredmények értelmezése így a leggazdagabb, emellett a és WLB/WFB főbb összefüggéseinek feltárását célozzuk meg.

A multiparadigmikus kutatások ötletét Hassard (1991) vezette be a szervezetelméleti szakirodalomba. Ő egy olyan kutatást mutatott be, amelyet a brit tűzoltóságnál végzett, és négy különböző kutatási paradigmában vizsgálta a választott szervezetet. Hassard (1991)

a szervezetelméletek körében Burrell és Morgan által 1979-ben definiált paradigmák szerint funkcionalista, interpretatív, radikális strukturalista és radikális humanista kutatásokat végzett párhuzamosan, praktikus egymás után, egymástól függetlenül. Kutatását lehet kritizálni, hogy ugyanannál a szervezetnél, de eltérő kutatási kérdésekkel végezte a négy kutatást, persze elméleti szempontból érdekes, hogy ugyanazon kutatási kérdés mentén lehet-e különböző paradigmákban kutatni. Mi egy kutatási kérdésre választ keresve hasonló elvű multiparadigmikus kutatást terveztünk. Elméleti szempontból ez hiánypótló kutatás.

Gyakorlati szempontból viszont az is nagyon lényeges, hogy a szervezetek – érthető okokból – olyan kutatást támogatnak, amelyek gyakorlatba átültethető és profitlejüket szolgáló tanulságokkal bírnak (Bácsi et al., 2007; Csillag et al., 2012). A funkcionalista paradigmának megfelelő „legjobb gyakorlatokat” gyűjtő kutatás azt a célt szolgálta, hogy a szervezetek a saját gyakorlatuk javításával, esetlegesen a hatékonyságuk további fokozásával ériék el a munkavállalók és a munkaadók érdekeinek összeegyeztetését, amelyből végső soron a szervezet profitál.

Nem rejtettük véka alá belépéskor azonban a kritikai szemléletünket, amely némely esetben elképzelhető, hogy a belépést is megakadályozta (Bácsi et al., 2007). Egyrészt hangsúlyoztuk, hogy a meglevő gyakorlatot kritikus szemmel szeretnénk vizsgálni, ami önmagában még nem kritikai közelítés szervezetelméleti szempontból, viszont minden esetben elmondtuk, hogy azokat az általunk definiált megoldásokat is bemutatjuk, amelyek nem szolgálják (közvetlenül) a szervezet érdekeit, de a munkavállalók számára kedvezőek, és így társadalmilag hasznosnak tekinthetők, hiszen nemcsak szűk profiterdekeket, de a társadalmi jólétet szolgálják.

Elméleti szempontból ezek a megoldások élesen különválaszthatók, viszont a kutatás gyakorlati fázisában – számunkra – meglepően összefonódtak. Pl. olyan gyakorlatot, amely a szervezet számára többletkiadást jelent (pl. távolról bejáró munkavállaló közlekedési költségeinek nagyobb átvállalása drágább, de jobb minőségű közlekedési eszköz esetén), ami elméletileg kritikai megoldásnak számít, legtöbbször a szervezet vezetői beruházásnak tekintették a munkavállalói elkötelezettségbe (funkcionalista szemlélet), még ha erre semmilyen objektív mérési adatuk sem volt.

Kutatásunkban a fogalmát tágan közelítettük meg, és olyan, a szervezeti kultúrában gyökeredző szervezeti keretek és gyakorlatok kialakítását értettük alatta, amelyek maximálisan támogatják a munkavállalókat a munka és magánélet egyensúlyának elérésében és megtartásában (Toarniczky et al., 2011). A kérdése

értelmezésünkben szorosan kötődik a hétköznapi diskurzusokban és a szakirodalomban egyaránt tárgyalt munka-magánélet egyensúly (WLB), illetve az inkább tudományos érdeklődés fókuszában álló munka-család egyensúly (WFB) témaköréhez. Azonban az egyéni szerepértelmezések és konfliktusok, egyéni egyensúly-észlelések fontosságának elismerése mellett mi hangsúlyosan kívántuk megjeleníteni a szervezeti fókusz és felelősség témakörét, ennek funkcionista (szervezeti hatékonyságot, eredményességet támogató vagy akadályozó) és kritikai olvasataival együtt.

A munka-magánélet egyensúlyának (WLB) fogalma mind a tudományos, mind a hétköznapi szóhasználatban széles körben elterjedt. A munka-család egyensúlyáról (WFB) ritkábban esik szó a mindennapokban, de a tudományos kutatások fókuszában sokkal inkább ez áll, mint a WLB. Ennek oka minden bizonnyal az, hogy a WFB jobban operacionalizálható, mint a WLB, tekintve, hogy sokkal konkrétabban megragadható a két életterület, amelyet átfog.

Ugyanakkor meg kell jegyeznünk, hogy az operacionalizálhatóságot megkönnyítő munka-család egyensúly sok esetben a fókuszot mégis azokra a munkavállalói csoportokra helyezi, akiknek a családi kötelezettségeik meghaladják az átlagot. Még ha feltételezzük, hogy a legtöbb munkavállalónak van családja, abban az esetben is, ha nincs saját kiskorú gyermeke, ezzel az elméleti döntéssel elveszítjük a WLB azon tág értelmezését, ahol a „life”-ba (az „élet”-be) a család támogatásán kívül azok a tevékenységek is beleférnek, amelyek a munkavállalót segítik abban, hogy teljes életet éljen, és nem a családdal kapcsolatosak (pl. egyéni hobbi, sport, barátok).

A munka-magánélet egyensúlyának vizsgálatakor minimum két részre lehet osztani azt a kategóriát, amit „life”-nak hívunk, vagy csak egyszerűen munkán kívüli életnek. Ezek egy része kötelezettség (pl. háztartással, gyermekgondozással, idősgondozással, utazással összefüggő feladatok), amit akkor is el kell végeznünk, ha nem szeretnénk. Ugyanakkor a „life”-ba olyan kategóriák is beletartoznak (legyen az családi vagy nem családi), amiktől a munkavállalók jól érzik magukat, pl. gyermekkel töltött minőségi idő, partnerrel, barátokkal, családtagokkal közös program, esetleg önállóan hobbira, szabadidőre fordított idő (sport, kultúra stb.). Ráadásul a határvonalon nem is teljesen egyértelmű, mert lehet, hogy egyik munkavállaló számára a főzés időtrábló kötelesség, míg másnak éppen ez a szenvedélye, vagy egyik munkavállaló teherként éli meg gyermekének óvodába szállítását, míg más ezt a gyerekkel töltött minőségi időnek tekinti. Sőt, ugyanaz a tevékenység egyik esetben lehet kötelesség, másik esetben örömforrás, pl. játszótérezés.

A munka és a család életterületeinek kapcsolatára vonatkozó elméletek

A munka és a család életterületei közötti kapcsolatot vizsgáló elméletek régre nyúlnak vissza, ezeket Geurts és Demerouti (2003) alapján három nagy csoportba oszthatjuk:

1. klasszikus elméletek: szegmentáció, kompenzáció, áthatás, kongruencia és erőforrás-szűkösség,
2. szerepekkel kapcsolatos elméletek: szerepstressz, szerepbővítés/szerephalmozás³,
3. napjaink elméletei: munka-család egyensúlya (WFB).

A következőkben Edwards és Rothbard (2000) alapján adunk összefoglalást a szakirodalomban leggyakrabban elemzett, ún. klasszikus kapcsolódási típusokról és a szerepekkel kapcsolatos elméletekről. A klasszikus elméletek közé sorolhatjuk a szegmentáció (segmentation), kompenzáció (compensation), az áthatás (spillover) és a kongruencia (congruence) alapgondolatát kibontó elméleti kereteket, míg a szerepekkel kapcsolatos elméletek közé tartozik az erőforrások szűkössége (resource drain), a kritikájaként megjelenő bővítési megközelítés, valamint az alkalmazásaként is értelmezhető munka-család konfliktus elmélete.

Klasszikus elméletek

Szegmentáció

Az elmélet élesen elválasztja egymástól a munka és a család életterületeit, abból az alapfeltevésből kiindulva, hogy egyiknek nincs hatása a másikra. Az egyik legrégebbi elméleti megközelítések közé tartozik, gyökerei az 1950-es évekig nyúlnak vissza. Ekkor publikálta Dubin (1956) azt a gondolatát, hogy a két életterület pszichológiailag, fizikailag, időben és funkcióját tekintve is különálló (Cifre – Salanova, 2009). Kezdetben a fogalom azon a hipotézisen alapult, hogy a két életterület természetes módon elkülönül, ám napjainkban inkább tudatos folyamat eredményeként állhat elő, amikor is az egyének szándékosan arra töreksenek, hogy megpróbálják elválasztani egymástól a két életterületet és minimalizálni az egymásra való hatásukat.

Kompenzáció

A munka és a család életterületének negatív korrelációjára utal. Vagyis akkor figyelhető meg, ha az egyik életterülettel való elégedetlenség arra készteti az egyént, hogy a másik életterületen keresse az elégedettséget. Ennek két formáját különíthetjük el: egyik esetben az egyén csökkenti a bevonódását az elégedetlenséget okozó életterületen és növeli a bevonódását a másikban. A másik esetben az egyén úgy reagál az elégedetlensé-

gére az egyik életterületen, hogy pozitív (szükségeit kielégítő) kimeneteket keres a másikban. Ennek is két változata jellemző: az egyikben az egyik életterületen ki nem elégített szükségletek kielégítésére irányuló erőfeszítések történnek a másik életterületen (kiegészítő kompenzáció), míg a másikban az egyik életterület negatív tapasztalatainak az ellenkezőjét keresi az egyén a másik életterületen (reaktív kompenzáció).

Áthatás

Tágan értelmezve az áthatás nem más, mint a munka és/vagy a család hatása a másikra oly módon, hogy a két életterület egymáshoz hasonlóbbá váljék (Crouter, 1984). Megkülönböztethetünk negatív és pozitív áthatást is (Grzywacz – Marks, 1999). Ez utóbbi azt jelenti, hogy „pozitívan értékelt hatások, képességek, magatartások és értékek kerülnek át egyik életterületről a másikra, ezáltal pozitív hatást gyakorolva a befogadó életterületre” (Hanson – Hammer – Colton, 2006: p. 251.).

Kongruencia

Szintén a munka és a család életterületeinek hasonlóságára utal. Ellentétben az áthatással, amely a két életterület egymásra hatásából indul ki a hasonlóság megteremtésében, itt a hasonlóságért egy közös, harmadik előzményváltozó felel.

Szerepekkel kapcsolatos elméletek

Az elméletek bemutatása előtt a „szerep” fogalmának tisztázása szükséges. A fogalom fejlődéséről, a különböző tudományelméleti paradigmák mentén kialakult meghatározásokról, koncepciókról kiváló összefoglalást ad Fábián (2007). A munka-család viszonyrendszer kapcsán a szerepekkel kapcsolatos kutatások megértéséhez nem szükséges e bonyolult témában elmélyedni, Fábián szintetizáló definíciója is jó kiindulópont. Eszerint „a szerep egyrészt az adott pozícióhoz kapcsolódóan viselkedést szabályozó társadalmi természetű és társadalmi alrendszerek által közvetített elvárások együttesét, másrészt az erre válaszként megvalósuló viselkedés egyedi változatainak együtteséből általánosítható mintákat integráló fogalom” (Fábián, 2007: p. 31.). Az egyénnek egyszerre több szerepet is betölthetnek. Az ennek a következményeit vizsgáló kutatásokból két irányzat nőtt ki: a szűkösségi és a bővítési.

Szűkösségi erőforrások elmélete

A szűkösségi megközelítés alaptézise, hogy az embereknek korlátozott idejük, energiájuk és figyelmük van. Ennek következtében, amikor több szerepben kell helytállniuk, ezek a korlátozott erőforrások megosz-

lanak a szerepek között, így kulcskérdéssé válik ezek megfelelő allokálása, beosztása. Minél több szerepet vállal fel ugyanis egy egyén, annál valószínűbb, hogy az egyik szerepben való helytállás megnehezíti a másikban való helytállást, miáltal erőforrásai kimerülnek, és megjelenik a szerepstressz (Goode, 1960). Ellentétben a kompenzációval, a szűkösségi erőforrások elmélete nem vizsgálja az erőforrás-megosztás okát, és csak az egyén személyes, belső erőforrásaira fókuszál (Haar – Bardoel, 2008).

Egyes kutatók (Sieber, 1974; Marks, 1977) felhívják a figyelmet, hogy több szerep betöltése nem biztos, hogy minden körülmények között negatív következményekkel jár. Ebből nőtt ki magát az ún. bővítési megközelítés.

Bővítési megközelítés

A szűkösségi megközelítés kritikájaként megjelent irányzat fő elméleti kiindulópontja, hogy a több szerepekben való megjelenés akár pozitív következményekkel is járhat. Sieber (1974) vetette fel annak a gondolatát, hogy az egyidejűleg több szerepet is betöltő személyek esetében az ezzel járó előnyös hatások felülmúlják a szerephalmoz(ód)ás miatti stresszt.

Marks (1977) az ún. expanziós elmélettel állt elő a szűkösségi elmélet alternatívájaként. Eszerint az idő és az energia nem eleve szűkösségi erőforrások, amelyek korlátozó tényezőként jelennek meg az egyének életében, hanem az egyének a szerepeivel kapcsolatos megállapodások függvényeként nyernek értelmet. Az elmélet alapvetése, hogy fizikai és szellemi energia bőségesen és állandóan megújuló módon az egyén rendelkezésére áll – felhasználása elválaszthatatlanul egybekapcsolódik az előállításával; az egyének jócskán van energiája akár az összes általa vállalt szerepre is. Nem arról van tehát szó, hogy az energia az egyénből folyamatosan kiáramlik felébredésétől lefekvéséig, hanem az egyének maguk szabályozzák, hogy melyik szerepeikre, mennyi energiát fordítanak: képesek visszafogni vagy éppen felszabadítani az energiájukat. A kimerültség érzése egy adott szerepben nem azért van, mert a szerepeknek az a sajátossága, hogy leszívják az ember energiáját, hanem az adott szerepben és a szerep által érintett személyekben rejlik az ok. Más szóval, ha kimerültnek érzi magát az ember, az az egyes szerepei iránti elkötelezettségével függ össze. Ha ugyanis vannak számára fontosabb és kevésbé fontos szerepek, akkor a kevésbé fontos szerepek betöltése során fog felmerülni a szűkösségi érzése – mivel az fog a fejében járni, hogy jobb dolgokat is lehetne éppen tenni. Vagyis a korlátozó tényező nem az energia vagy az idő objektív szűkössége, hanem a fontosabb és kevésbé fontos

szerepek meglétével kapcsolatos észlelés. Nem merül fel szerepstressz, ha mindennemű elkötelezettsége egyformán pozitív vagy negatív értékű az egyén számára.

Munka-család konfliktus

Az elmélet a szűkös erőforrások elméletének alkalmazása a munka-család életterületeinek vonatkozásában. A két életterület azonos, ám az egyén számára korlátozottan rendelkezésre álló erőforrásokért verseng (idő, figyelem, energia). Ennek során az erőforrásokat az egyén megosztani kénytelen a két életterület között, mivel a két életterületen az egyén olyan szerepelvárásokkal szembesül, amelyek közül az egyik életterület szerepelvárásainak a kielégítése megnehezíti vagy lehetetlenné is teszi a másik életterület szerepelvárásainak a kielégítését. Vagyis az egyén szerepkonfliktust észlel a munkával és a családdal kapcsolatos szerepeinek betöltésekor (Greenhaus – Beutell, 1985). A munka-család konfliktus alapvető stresszforrás, és erőteljes kihatása van az egyén jóllétére (Frone – Barnes – Farrell, 1994).

A munka-család konfliktus három formáját különítette el Greenhaus és Beutell (1985): időalapú, stresszalapú és magatartásalapú. Az időalapú arra utal, hogy az egyik életterület elvárásainak kielégítésére szánt idő felemésztí a másik életterület elvárásainak kielégítésére szükséges időt. A stresszalapú konfliktus lényege, hogy az egyik életterületről származó stressz (elégedetlenség, izgalom, fáradtság stb.) megnehezíti a másik életterület kihívásainak való megfelelést. A magatartás-alapú konfliktus pedig arról szól, hogy az egyik életterületen bevált magatartásformák a másik életterületen nem megfelelőek, ám az egyén nem képes ettől eltérően viselkedni.

Mind a három típusú konfliktus esetében megkülönböztethető a munka hatása a családra (WIF) és a család hatása a munkára (FIW). Előbbi arra vonatkozik, amikor a munka életterülete hat negatívan valamilyen családi tényezőre, utóbbi pedig a fordítottjára (Gutek – Searle – Klepa, 1991). Mindezeket az 1. táblázat foglalja össze (Carlson et. al., 2000).

Napjaink elmélet: Munka-család egyensúlya (work-family balance)

Kezdetben a fogalmat negatívan definiálták, vagyis a munka és a család közötti konfliktus hiányával azonosították. „*Elégedettség és jó teljesítmény úgy a munkahelyen, mint otthon, minimális szerepkonfliktussal.*” (Clark, 2001: p. 349.) (A fent bemutatott modellek szóhasználatában is a WFB akkor volt magas, ha alacsony gyakoriságú és intenzitású volt a munka életterületének hatása a család életterületére [WIF] és fordítva [FIW]). Az ezredfordulót követően Greenhaus, Collins és

Shaw (2003) adott egy kezdeti meghatározást a WFB-re: „*Annak a mértéke, amennyire az egyének egyenlő mértékben vonódnak be és egyenlő módon elégedettek a munkát és a családot illető szerepeikkel.*”

Voydanoff (2007: p. 138.) az egyén és környezetének illeszkedéséből vezette le a munka-család egyensúlyát oly módon, hogy szerinte akkor beszélhetünk WFB-ről, ha fennáll az az „*általános vélekedés arra vonatkozóan, hogy a munka erőforrásai találkoznak a családi igényekkel (munka-család illeszkedés) és a családi erőforrások találkoznak a munka igényeivel (család-munka illeszkedés) úgy, hogy a részvétel mindkét életterületen hatékony.*”

Greenhaus és Allen (2006) abban látta a WFB lényegét, hogy „*az egyén hatékonysága és elégedettsége a munkát és a családot illető szerepekben kompatibilis legyen az egyén életcéljainak pillanatnyi fontosságával.*”

A fenti meghatározásokkal kapcsolatban Grzywacz és Carlson (2007) három alapvető kritikát fogalmazott meg:

- (1) a hétköznapi valóságtól kissé távol esnek: valószínűtlen, hogy egyenlő mértékű bevonódásra lenne szükség a munka és a család életterületein ahhoz, hogy a WFB megvalósuljon, mint azt Greenhaus, Collins és Shaw (2003) írja,
- (2) Voydanoff (2007) fenti definíciója túlzottan elvont és életszerűtlen: nem jellemző, hogy az egyensúlyról való gondolkodásuk során az embereknek a munkával kapcsolatos erőforrásaiknak a családi igényekkel való megfelelése (és fordítva) járna a fejében,
- (3) az egyéni elégedettség szóba hozása a fogalom értelmezési tartományát nem más személyek viszonyrendszerében adja meg, vagyis „*leválasztja a munka és a családdal kapcsolatos tevékenységeiket végző egyéneket arról a szervezetről és a családról, amelyek keretén belül ezek a tevékenységek zajlanak.*” (Voydanoff, 2007: p. 457.). Ezáltal egyéni észlelési kérdéssé redukálódik a WFB. Ám ez a szemlélet akkor is megengedi a WFB meglétét, ha – adott eset-

1. táblázat

A WIF és a FIW

		A munka-család konfliktus iránya	
		Munka konfliktusa a családdal	Család konfliktusa a munkával
A munka-család konfliktus típusa	Idő	Időalapú WIF	Időalapú FIW
	Stressz	Stresszalapú WIF	Stresszalapú FIW
	Magatartás	Magatartás alapú WIF	Magatartás alapú FIW

ben – mások kárán valósul meg, márpedig – érvelnek – ez a WFB alapvető értelmével megy szembe. Ráadásul, ha teljesen az egyéni észlelés függvényeként tekintünk a munka és a család egyensúlyára, akkor további három problémával kell szembenézni:

- egyrészt nehéz vizsgálni a jelenséget, hiszen az egyén fejében játszódik le,
- másrészt szinte lehetetlen rendszerszintű szervezeti stratégiákat alkotni a WFB javítására, hiszen a szervezeti tagok élethelyzete és annak az általuk történő észlelése olyannyira sokféle,
- harmadrészt egy ilyen, egyéni szinten megadott definíció az esetlegesen meg nem valósuló WFB-ért teljesen az egyénekre hárítja a felelősséget, holott a szervezeti és társadalmi szintű tényezők szerepe nem elhanyagolható.

A fentiek alapján a szerzőpáros egy saját definíciót javasolt, amely szándékuk szerint kiküszöböli a fenti problematikus pontokat, és ezzel egyidőben integrálja a korábbi elméletek erősségeit. Eszerint a WFB a „*szerpekkel kapcsolatos, a munka és a család életterületén az egyén által a szerep szempontjából számára releváns partnereivel megbeszélésre és megosztásra került elvárásoknak való megfelelés*” (Grzywacz – Carlson, 2007: p. 458.). Ez a meghatározás azért érdekes, mert nem az egyén szempontjából értelmezi a munka-család egyensúlyt, hanem az egyén és más személyek vonatkozásában. Emellett nem korlátozza, hogy hogyan is teljesíti az egyén a szerepeiből fakadó elvárásokat, vagyis még akár a munka-család konfliktus bizonyos fokú megélése esetén is elképzelhető a munka-család egyensúly. Emellett sem a bármely életterületen értelmezett hatékonyság, sem az elégedettség nem szükséges a WFB meglétéhez. A lényeg a két életterületen belül betöltött szerepekben megnyilvánuló teljesítés és annak kedvező következményei. Vagyis ellentétben a munka-család konfliktussal és a munka-család gazdagítással, a különböző életterületek szerepeinek egymásra gyakorolt hatásával a munka-család egyensúly fogalma nem foglalkozik: a hangsúly ebben az esetben azon van, hogy az egyén mennyire képes felvállalni és megfelelni a munka és a család életterületei által támasztott felelősségeknek. Nyilván ezt befolyásolja a két életterület közti konfliktus vagy a gazdagítás – de számos más tényező is. Mint például az, hogy hogyan képes az egyén megjeleníteni a két életterületén jelen levő szerepeivel kapcsolatos felelősségeiről való egyeztetési folyamatban (Carlson – Grzywacz – Zivnuska, 2009).

A WFB fogalma napjainkban mind inkább a tudományos élet és a vállalati gyakorlati szakemberek érdeklődésének középpontjába kerül. Harris és Foster (2008)

szerint ez három fő okra vezethető vissza. Egyrészt a munkavégzési rendszerekkel kapcsolatos változások mind nagyobb igényeket támasztanak a munkavállalókkal szemben, másrészt az emberek a fogyasztást hajtóerő és a pénz hatalmának engedelmessé hajlandók ezeknek az igényeknek megfelelni, harmadrészt a munka-magánélet egyensúlyának az életminőségre gyakorolt hatását mind többen felismerik.

Elemzésünkben – a multiparadigmikus kutatási szemléletnek megfelelően – szétválasztjuk azokat a megoldásokat, amelyek funkcionalistának tekinthetők: azokat a szervezeti lépéseket írjuk itt le, amelyek segítik a munkavállalókat abban, hogy szerepeikkel kapcsolatos felelősségvállalásaikat sikeresen végrehajtsák, míg a kritikai olvasatban arra koncentrálunk, hogy bizonyos szervezeti megoldások aszimmetrikus hatalmi viszonyokat hoznak létre vagy tartanak fenn.

Ezért az elméleti keretet kiegészítjük azzal a nézőponttal, amely szerint a felmerülő problémák tüneti kezelésére a szervezeteknek számos eszköz áll rendelkezésükre (Fertetics, 2005). A munka-család egyensúlyának kritikai szempontú megközelítése azonban felhívja a figyelmet bizonyos, elgondolkodtató kérdésekre, így például a nemi esélyegyenlőtlenségre. Egyrészt a látszólag nemileg semleges intézkedések a gyakorlatban a nők, elsősorban a kisgyermekes anyák helyzetének javítását célozzák, ezáltal sugallva, hogy a nőknek problémáik vannak, amelyek megoldást kívánnak. Ezáltal viszont megerősödik a kép a szervezeti kultúrában, hogy a nők segítségére, támogatásra szorulnak, újratermelve a nemi egyenlőtlenséget (Liff – Cameron, 1997). Másrészt a munka-család egyensúlyának előmozdítása érdekében kínált alternatív munkavégzési formák felfoghatók a nők kizsákmányolásának eszközeiként, mert ezek „társadalmilag elszigetelik a nőket, kettős elvárásnak teszik ki őket a munka és a család életterületéről és a férjük felettük gyakorolt kontrollját erősítik” (Silver, 1993: p. 184.). A tapasztalat azt mutatja, hogy minél több támogatást kapnak a nők a szervezeten kívüli családi feladatok elvégzésére (pl. munkaidő-kedvezmény), annál kevésbé tekintik őket teljes értékű munkavállalónak és a családon belüli munkamegosztás arányai is felbomlanak, a nők felé gravitálnak a családi feladatok. Természetesen ezzel ellentétes családi folyamatok is kialakulhatnak, ha pl. az apa tölti otthon a gyermekgondozási időt, és az anyának a munkája túlterjeszkedik a szokásos munkaidőn.

Ugyanakkor a nők elnyomásával vagy kizsákmányolásával kapcsolatos kritikai olvasat helyett vagy mellett más hatalmi aszimmetriák is beazonosíthatók a szervezetek WLB (WLF) gyakorlatában. Bizonyos megoldások szükségszerűen csak magasabb hierarchikus

pozícióban érhetők el (pl. szülési szabadság esetén céges autó, telefon megtartása), amely egyébként komoly életeseményekkel kapcsolatos döntések meghozatalát is befolyásolhatja, pl. gyermekvállalás elhalasztása.

Ráadásul a munka-család egyensúlyát célzó munkahelyi intézkedések bevezetése még nem jelenti automatikusan azt, hogy ezeket a munkavállalók igénybe is veszik, így önmagukban ezek léte nem szolgálja a munka-család egyensúly megteremtését. Ehhez többek között megfelelő vezetői és munkatársi támogatás és a HR-rendszerek támogató volta (például karriermenedzsment) (McDonald – Brown – Bradley, 2005), azaz támogató szervezeti kultúra (Liff – Cameron, 1997) is szükséges.

Módszertan: minta, adatgyűjtés és adatelemzés, visszajelzés a szervezeteknek

A kutatás keretében tíz vállalatot vizsgáltunk meg. Mintánkban volt budapesti és vidéki szervezet, iparágilag tudásintenzív cégek, média és pénzügyi szektor, tulajdon szempontjából magán- és állami vállalat. Egy magyarországi átfogó kép kialakításához elengedhetetlen lett volna egy országot jól reprezentáló vállalati minta, de ez két okból is akadályba ütközött. Egyrészt mivel magunk is azokra a szervezetekre akartunk koncentrálni, amelyek már megtették az első lépést a felé, szükségszerűen nem reprezentatívak a magyarországi szervezeti gyakorlat szempontjából. Másrészt az általunk választott módszer szervezeti szinten mélyebb kutatást jelentett, ezt viszonylag kevés szervezet vállalta, ezáltal a mintánkról nem mondhatjuk, hogy az ország munkaadóját jól reprezentálja, viszont egy fontos szeletet mutatja.

Ugyanakkor minden külön szervezeti kutatás önálló esettanulmányként is értelmezhető, a minta felépítése megfelel a tudományos elvárásoknak, csak a kutatás egészét érintő végkövetkeztetések levonásakor kell az eredményeinket ennek tudatában kezelni.

A kutatási adatgyűjtéshez olyan módszertant választottunk, amely szintén multiparadigmikusnak tekinthető: egyrészt felvettünk egy kvantitatív kérdőívet (Hunt motivációs kérdőívet, Hunt, 1992), másrészt kvalitatív kutatási eszközök széles tárházát alkalmaztuk: interjút, fókuszcsoportot, dokumentumelemzést.

A kérdőívet több szempontból fontosnak találtuk. Egyrészt kutatáselméleti szempontból egy standardizált kérdőív jó belépést jelent a szervezetek számára, ahogy erre Hassard (1991) is utalt. Másrészt a kutatás funkcionális megközelítését jól megalapozta ez a módszer, hiszen az objektivitásával (magyar mintára is validált) és megfoghatóságával fontos eredményeket

tudtunk megmutatni (Kiss et al., 2008).

A kvalitatív kutatási eszközök (interjú, fókuszcsoport és dokumentumelemzés) jól támogatták az interpretatív paradigmában megfogalmazható kutatási eredményeket, de azt is hozzá kell tennünk, hogy gyakorlati szempontból paradigmikusan ez megint nem egyértelműen besorolható. A fókuszcsoport és az interjú természetesen előre definiált kérdéssorral (interjúvázlattal, fókuszcsoport-gondolati ívvel) rendelkeztek. Éppen a kutatási gyakorlat nyitott ki lehetőségeket az egyedi (ezáltal szubjektivistább) értelmezésekre. Az interjúalanyok (felső vezetők és speciális körülményekkel bíró munkavállalók) sokszor annyira különböző élethelyzetben voltak, hogy a tágran megfogalmazott kérdések egészen más témákhoz vezettek, mint hasonló munkavállalóknál vagy vezetőknél, ahol ugyanazok a kérdések esetleg fel sem merültek. Hasonlóan a fókuszcsoportoknál, nemcsak abban volt markáns különbség az egyes beszélgetések között, hogy a vezetői fókuszcsoportokban a vezetői cselekvési lehetőségeket és felelősséget is megkérdztük, hanem a szervezet maga, illetve az ott dolgozók egyéni élethelyzetei annyira eltérő beszélgetéseket hoztak létre, hogy szinte összehasonlíthatatlanok voltak az eredmények, sokkal inkább émi kusnak, helyinek, azaz egyedinek tekinthető jelenségeket sikerült azonosítanunk.

Végül, de nem utolsósorban, a szervezetek által használt dokumentumok (szabályzatok, eljárások, policyk, kódexek), amelyeket a rendelkezésünkre bocsátottak szintén annyira szórak műfajukban, stílusban és tartalomban, hogy bár módszertanilag jól szolgálták az adott szervezeti kultúra megismerését, azaz azt a célt, amire eredetileg terveztük őket, de az egész kutatást érintő következtetés levonására alkalmatlannak bizonyultak. Azaz egyes esetekben segítettek, mélyítették a szervezet megértését (émikus, interpretatív közelítés), de nem járultak hozzá jelentős mértékben az összképhez (étikus közelítés).

A fókuszcsoportok tervezetten hozzájárultak ahhoz, ami a kritikai és interpretatív szemléletű kutatásnál fontos, hogy a kutatási adatgyűjtést ne tekintsük sterilnek, hanem kontrollált beavatkozásnak. A fókuszcsoport maga azzal a ténnyel, hogy a szervezet szereplői egy időpontban, egy helységben adott kérdést megválaszolnak, létrehoz valamilyen szervezeti megértést, adott esetben változtatást vagy a változás csíráját. Azok a kérdések, amelyeket felvetettünk egyes szervezetek esetében, a szervezetek hétköznapijaiban fontos szerepet játszottak, sokat beszélgettek ezekről, míg más szervezetek esetében ezek a beszélgetések elszigeteltek voltak, esetleg olyan meglevő szervezeti gyakorlatok derültek ki, amelyek nem voltak ismertek egyes fókusz-

csoport résztvevői számára. Fontos volt facilitátorként ezekkel tisztában lenni, még ha bizonyos szervezeti folyamatokat ezek után nem is tudtunk kontrollálni.

Ezzel összefüggésben le kell szögeznünk, hogy kutatói alapállásunkból következően tisztában vagyunk azzal, hogy minden kutatás kisebb-nagyobb beavatkozást jelent a szervezet életébe. Ezeket sok esetben nem tudjuk kontrollálni, és azzal is tisztában vagyunk, hogy a dokumentumelemzésen kívül (amely minimális, ha nem éppen semmilyen) beavatkozást nem jelent, a kérdőív is (a kérdésekre irányított figyelemmel közvetve), de az interjúk elszórtan, szeparáltan, ezen túl a fókuszcsoport még erőteljesebben, fókuszáltan ráirányítja a figyelmet egyes problémás vagy éppen nehéz szervezeti helyzetre. Ezek közé sorolhatók természetesen azok a meglátások is, hogy a szervezet tagjai méltán lehetnek büszkéek a saját szervezeti gyakorlatukra, hiszen olyan mintába kerültek be, amely szerint eleve munkavállaló-barát gyakorlatuk van.

Az alkalmazott módszerek:

1. mélyinterjúk (HR-vezetővel vagy HR-szakértővel, 3-4 felső vezetővel, 3-4 speciális helyzetű munkavállalóval, például gyes-ről visszatérő kismama, távozlóról bejáró munkavállaló, nagycsaládos stb.),
2. fókuszcsoport középvezetőkkel (6-10 résztvevő) és munkavállalókkal (6-10 résztvevő), szervezetenként 2 fókuszcsoport,
3. releváns HR-dokumentáció,
4. motivációs kérdőív (Hunt).

Összességében 16 fókuszcsoportos interjút (mintegy 120 résztvevővel), 78 interjút készítettünk, átolvasunk és elemeztünk kb. 50 HR-dokumentumot, mintegy 500 fő válaszolt a motivációs kérdőívünkre (Hunt). Az interjúkat és a fókuszcsoportos beszélgetéseket diktafonra vagy videóra rögzítettük, és szó szerinti átiratot készítettünk, amelyeket szervezetenként elemeztünk.

Fontosnak tartottuk, hogy a részt vevő szervezeteknek igényük szerint prezentáció vagy tanulmány formájában visszajelzést nyújtsunk. A kutatásban aktívan részt vevő vállalatoknál sikerült a munkavállaló-barát szervezeti gyakorlatokat és a hozzájuk kapcsolódó vezetői és munkavállalói megközelítést alaposan feltárunk. Az érintettek mozgatórugóit megértve sikerült a vállalatok számára olyan kritikai visszajelzéseket és előremutató javaslatokat tennünk, amelyeket azok értékesnek ítélték.

A szervezetekhez való belépést a 2008-cal induló válság kifejezetten akadályozta, több szervezetben a kutatás ekkor hiúsult meg, a szervezetek egy része azért lépett vissza, mert éppen a munkavállalókat érintő kedvezményeket voltak kénytelenek a válság hatására

csökkenteni, és nem akarták, hogy a kutatási eredményekben ez jelenjen meg. Mindez azt is jelzi, hogy a munkavállaló-barát intézkedéseket a vállalatok egy része a verseny részének tekintette. Az új körülmények között, amikor a tehetségekért, képzett munkavállalóért folyó verseny már nem volt olyan éles, ezeket a gyakorlatokat hamar feladták a költségcsökkentés jegyében. (Persze az is érdekes, hogy a munkavállalók is fontosabbnak tartják sokszor a munkahely megtartását, mint a jóllétüket.)

Főbb kutatási eredmények

A következőkben bemutatjuk a tíz eset mentén kirajzoló, leginkább meghatározó témákat, olyan visszatérő problémákat, amelyekre megoldásokat kerestek vagy találtak a szervezetek. A témák olyan fontos „életeseményeket” ragadnak meg, mint a gyerekvállalás, betegség a családban, vagy egy lehetséges életpálya fordulópontot (is) jelző hosszabb szabadság igénye. Ezen életeseményekre adott szervezeti válaszok meghatározzák, hogy a munkavállalók – nem csak a közvetlenül érintettek is – mennyire érzékelik munkavállaló-barátnak a szervezetet.

Minden vizsgált szervezetnél előjött a *kisgyermekes anyák* kérdésköre. A HR-interjúk egyik fontos pontja volt az a tény, hogy tudatosan foglalkoznak a gyes/gyed-ről visszatérő anyák reintegrációjával, de a fókuszcsoportokban is sarkalatos téma volt, és minden szervezetnél több olyan interjúalany akadt, akinek a ot erősen meghatározó kérdés ez volt. A gyakorlatban ezt sokszor különböző rugalmas munkaidő-rendszerekkel oldották meg.

Kutatásunk célja a jó gyakorlatok gyűjtése volt, és funkcionalista szempontból fontos kérdés, hogy a bevezetett gyakorlatok valóban támogatták-e a kismamák reintegrációját, elégedettségét és a munka-család egyensúly kialakítását, sikerült-e nyer-nyer helyzetet létrehozni.

Funkcionalista szemszögből érdemes azonnal leszögezni, hogy azokban a szervezetekben, amelyekben tudatosan kidolgoztak olyan munkaidő-rendszereket, amelyek valamilyen szinten segítik a munka és család időbeli határainak rugalmas kezelését, azokban a HR-es interjúalanyaink ezeket tartották a legfőbb támogatóeszköznek. Ugyanakkor bármilyen munkaidő-rendszerben dolgoztak a visszatérő kismamák, legdöntőbb támogatónak mindig a közvetlen vezetőjüket, illetve a közvetlen munkatársaikat tekintették. Fontos azt látnunk, hogy akár hasonló élethelyzetben volt a vezető (pl. kisgyermekes), akár nem, akkor volt elégedett a kismama a munka-család egyensúlyával, ha a főnöke

pontosan értette, hogy mire van szüksége, és a meglevő rendszert az igényeihez tudta igazítani. Ennek az is fontos része volt, hogy ha a vezető visszajelzései igazolták, hogy elégedett a kismama munkájával, fontosnak tartja a szervezeti egységhez való hozzájárulását. A munkatársak is azért voltak fontosak, ha jól értették a kismama igényeit, mert sokszor át tudtak vállalni feladatot, amit olyan formában „adta vissza” a kismama kolléga, amit ők igazságosnak tartottak. Végül, de nem utolsó sorban, a szervezet meghatározó értékrendjét tartották fontosnak azok a kismamák, akik WFB-elégedettségéről számoltak be, azaz olyan értékeket hangsúlyoztak, ahol az együttműködés, igazságosság, kölcsönösség, szélesebb értelemben vett felelősségvállalás nagyobb jelentőséget kap, mint például a verseny.

Funkcionalista megközelítésből is egyértelmű volt, hogy bár a rugalmas munkavégzési rendszerek első közelítésben segítenek a munkavállalónak, de sok esetben amennyit megoldanak, annyit nehezítenek is a kismama életén. Például abban a gyakori esetben, ahol a kismamának 9 és 15 óra között kellett a munkahelyén tartózkodnia, és a többi munkáját akár otthonról, távoli elérhetőséggel elvégezhetné, a gyakorlatban lehetővé tette, hogy gyermekét óvodába, bölcsődébe vigye, és onnan időben elhozza, így a délután nyitva állt, hogy gyermekével minőségi időt töltsön, és esetleg a háztartási feladatok egy részét elvégezze, pl. főzés, bevásárlás, mosás, mosogatás. Ugyanakkor minden interjúalany, aki ilyen rendben dolgozott, nagyfokú feszültségről, stresszről számolt be. Már a munkába érkezés is feszültséggel volt néha terhes, hiszen a kollégák sokszor már elkezdték a munkafolyamatot, előfordult, hogy megbeszélések esetében a kismama miatt kellett várni. De ennél nagyobb stresszt jelentett a hazaindulás, amely a többi munkavállalónak még bőven a délután közepén volt, fontos folyamatokban voltak benne. Gyakran megbeszélésekről kellett emiatt felállni, ami nehezítette az ilyen rendben dolgozókkal való együttműködést. Emellett gyakori lelkiismeret-furdalásról számoltak be, hogy ott hagyják a kollégákat, amikor még bőven van feladat. Ezt fokozhatta a közlekedés stressze (dugók, zsúfolt tömegközlekedés). A rövid délutánban ezek után rengeteg dolgot kellett megvalósítani, ritkán érezték ezt feltöltőnek, még ha többen beszámoltak arról, hogy tudatosan terveznek min. egy óra minőségi időt a gyermekeikkel. A nehéz és stresszes nap után ugyanakkor nem a pihenés, feltöltődés volt az elsődleges feladat, hanem a gyermek(ek) lefektetése után a le nem dolgozott 2-3 óra, amely sokszor az alvásidő rovására ment. Bár mindegyik munkavállaló, aki ilyen helyzetben volt, extrém módon tudta a munkahatékonyságát fokozni, sőt néha úgy érezték, hogy a munkahelyen töl-

tött 6 óra alatt annyit, vagy még többet dolgoznak, mint a kollégáik, az esti (néha hajnali) távmunkát szinte soha nem hagyták ki, mutatván a megbízhatóságukat, elkötelezettségüket. Fontos megjegyezni ugyanakkor, hogy a rugalmas munkaidőrendszer sok esetben alapfeltétele volt annak, hogy a kismama egyáltalán vissza tudjon menni dolgozni, mert rugalmatlan 8 órában nem tudta volna vállalni a munkát.

Ha kritikai szemmel vizsgáljuk ugyanezt a kérdést, számtalan dilemma felmerül, és a „legjobb gyakorlatok”-nak is van árnyoldala. Első megállapításunk az, hogy a támogató gyakorlatok csoportképző mechanizmusként működnek. Ha egy csoportot a szervezet támogat, pozitívan diszkriminál, akkor megjelenik egy megkülönböztető határvonal a támogatott és nem támogatott csoportok között, amelyen potenciálisan feszültségek keletkeznek, mert a nem támogatott csoportok úgy érzélik, hogy a saját érdekeik háttérbe szorulnak. Ezt tovább árnyalja, hogy a kutatásban résztvevők több szinten is feszültségről számoltak be. Egyrészt a kisgyerekes anyák igénye mindenhol nagy eltéréseket mutatott. Minden általunk vizsgált szervezetnél volt olyan kismama, aki évekre otthon maradt gyermekével/gyermekeivel, és visszatértek a fő fókusz a gyermekei ellátása maradt, munkáját e feltételek mellett – korlátozott időben – látta el, elvárta, hogy a szervezet támogassa abban, ha gyermekeivel összefüggő kötelezettségeknek meg kell felelnie. Ugyanakkor minden szervezetben volt olyan anya, aki viszonylag hamar – egyes esetekben szülés után néhány héttel, de legtöbbször fél évvel a gyermek születése után – visszatért a munkahelyére, a gyermekgondozással kapcsolatos feladatokra megbízható segítség állt rendelkezésére, és maga törekedett arra, hogy a munkája mellett minőségi időt töltsön a gyermekével, de ne kelljen háttérbe szorítania a munkáját. A magyar gyakorlat mindegyik megoldást lehetővé teszi, ugyanakkor sok esetben a fókusz-csoportok vitái során, sőt néhány esetben az interjúk alatt is, egyértelműen megfogalmazódott a feszültség a kismamák ilyen különböző csoportjai között.

Következésképpen a támogató gyakorlatok léte nemcsak a támogatott csoport külső határán hozott létre feszültségeket, hanem hatására a csoporton belül is keletkeztek konfliktusos határvonalak, annak függvényében, hogy az érintettek hogyan viszonyultak a hangsúlyosan időalapú munka-család konfliktushoz: szervezeti vagy egyéni felelősségnek tekintették annak a megoldását.

A támogató gyakorlatok hatására létrehozott csoport külső határán – a gyerekes és nem gyerekes munkavállalók között – minden általunk vizsgált szervezetben volt feszültség. A munkavállaló-barát gyakorlatot foly-

tató szervezetek hangsúlyosan foglalkoztak a kérdéssel, de sehol nem volt téma a nem gyerekesek igénye. Minden fókuszcsoporthoz és számos interjúban megfogalmazták a gyermekkel nem rendelkező munkavállalók (sőt néha gyermekes munkavállalók is), hogy nem elfogadható, hogy a gyermekteleneknek kell vállalni a túlórát, a kellemetlen időben végzendő feladatokat (pl. szünetek idején), illetve a hirtelen felmerült váratlan feladatokat.

További érdekes hiányként merült fel, hogy a kisgyerekes apák egyik szervezetnél sem formáltak külön csoportot, mint akiknek hasonlóan szükségük van a szervezet részéről támogatásra, hogy az apaságukat aktívabban megélték, bár egyéni stratégiák sok esetben voltak, például a reggeli óvodába vitel (8.00–9.00) idejére nem szerveztek megbeszélést (és azt az adott szervezetnél használt megbeszélésegyeztető rendszerben minden napra le is foglalta az apa, hogy ne is lehessen őt ekkor megbeszélésre beszervezni), vagy sok esetben az esti fürdetésre hazaérést még utazás esetében is igyekeztek megvalósítani (több-kevesebb sikerrel). Fontos dilemma az, hogy bár legtöbb esetben az apa részvétele a családi életben időben kevesebb, de azok a feladatok, amelyeket ellát, jelentős feladatok lehetnek, ezek nélkül a családi életben fennakadás történne, vagy nélküle nehezebben lehetne az adott problémát megoldani, legyenek ezek nemspecifikus szerepek (nehezebb fizikai munka a ház körül, pl. építkezés, nagyobb szerelési feladatok, autóval kapcsolatos feladatok), vagy akár nem-semleges feladatok (pl. havi nagybevásárlás, adott különóra a gyerek elvitele, azaz pl. táncra mindig apa viszi a gyereket, kézművesre az anya, mert ráadásul ezek egy időpontban is vannak). Ha a szervezet számára az apaságból fakadó feladatok nem jelentek meg, az apák is konfliktust éltek meg a két szerepük között.

Interjúban és fókuszcsoporthoz is felmerült, hogy a kisgyerekes apák is megtapasztalják az időalapú munka-család konfliktust, és ennek a megoldására az idő- és feladatalapú szegmentációt alkalmazzák: időben jól tervezhető és elhatárolható – munkanap kezdete vagy vége – feladatokat ők látnak el a gyerekek körül (pl. fürdetés, óvodába, iskolába vitel). Érdekes megjegyezni, hogy minden általunk feltárt példában az apáknak a jobban tervezhető és rendszeres tevékenységek jutottak, míg a váratlan helyzeteket az anyák oldották meg (pl. gyerek megbetegedése), amiből arra a következtetésre jutottunk, hogy nem a család és a gyermek igényei a meghatározók abban, hogy az apa milyen családi feladatot vállal el, hanem a munka természete, mert ez a munkaidővel jól összehangolható. Hangsúlyozzuk, hogy lehetnek ugyan olyan családok, ahol az

apák végzik a váratlan feladatokat, illetve az olyan feladatokat, amelyek a munkával nagyobb konfliktusban vannak, és az anyák a jól tervezhető rutinfeladatokat, de a kutatásban ilyenekkel nem találkoztunk.

Ezzel együtt, bár kértük, egyik szervezetnél sem találtunk olyan interjúalanyt, ahol az apa volt gyes/gyeden és/vagy a gyerekek ellátásában egyenlő vagy aktívabb szerepet vállalt volna, mint a gyermek(ek) anyja. A kutatásból az nem derült ki, hogy a szervezetek ezt ne tették volna lehetővé, vagy a családok egyéni választása volt ez, de azt meg kell jegyezni, hogy az anyák munkaerő-piaci háttérbe lépését mind a HR-vezetők, mind a többi munkavállaló természetesnek kezelte.

Azok a kisgyerekes nők, akik gyermekvállalás után nem szorították háttérbe a karrierjüket, mindig egyéni stratégiával rendelkeztek, a szervezet támogatása messze nem volt ehhez elég. A gyermekfelügyeletet megoldották, illetve aktívan tettek annak érdekében, hogy a közlekedési idejük ne legyen hosszú, érdekes módon többször előjött, hogy vezető állásban levő nő húsz percnél messzebb nem lakhat a munkahelyétől, és ezt vagy úgy oldották meg, hogy gyermekvállalás után tudatosan olyan lakhelyet választottak, ami közel esik, vagy aktívan befolyásolták, hogy a szervezet irodája hol helyezkedjen el. Ezt alacsonyabb beosztásban dolgozó munkavállalók nem tudták megtenni. Ugyanakkor meg kell jegyezni, hogy kisgyermekes apáknál ez a szempont egyetlen interjúban vagy fókuszcsoporthoz sem jött elő, közülük sokan távolabb laktak, nem törekedtek aktívan (pl. költözéssel, munkahelyváltással vagy irodaköltöztetéssel) a közlekedési idejük csökkentésére.

A fenti példák további csoportképző mechanizmusokra is rávilágítanak: a támogatott csoporton belül megjelenik a szervezeti hierarchia, hatalmi aszimmetria mint csoportképző ismérv, és láthatóvá tesz egy láthatatlanként kezelt határt is, a kisgyerekes nők és férfiak között. A társasidentitás-elméletek (Tajfel – Turner, 1979) alaptétele szerint a külső határon keletkezett feszültség megerősíti a belső hasonlóság érzését, vagyis eltereli a figyelmet a belső különbözőségekről, mint a hatalmi aszimmetria vagy a kisgyerekes nők és férfiak eltérő szerepvállalása, következtésként fenntartja a már meglévő egyenlőtlenségeket. A kérdés, hogyan alakíthatók át a belső határvonalak is, és milyen támogató gyakorlatok segítségével érhető el magatartás-alapú változás is, túlmutatva az időmenedzsmenti kérdéseken?

A szervezet munkaidőrendszerekben tudta a problémát kezelni, de az előzőekben már rámutattunk, hogy ez csak tüneti kezelés. Ez a fajta hatalmi aszimmetria

megjelent a fókuszcsoporthoz és a mélyinterjúban is, amikor egyes nők megfogalmazták, hogy a gyermekvállalás számukra csak úgy volt elképzelhető, hogy bizonyos pozícióban dolgoznak, mert az a hierarchiai szint teszi lehetővé, hogy összeegyeztessék a munkájukat és családjukat. Kisgyermekes felső vezető nők – bár sok konfliktusról és nehézségről számoltak be – mégis többen úgy fogalmaztak, hogy középvezetőként esélyük sem lett volna azokra a szervezeti megoldásokra, amit felső vezetőként „természetesen” megkapnak, ezek nélkül a gyermekvállalást elhalasztották, vagy akár végleg le is mondtak volna róla.

A második téma, ami gyakran előjött, a munkavállaló vagy közeli hozzátartozó (tipikusan idősebb szülők) *egészsége és betegsége*. Az általunk vizsgált szervezetek kevésbé készültek fel munkavállalójuk betegségére vagy a családtag betegségéből adódó munkakiesésre. Ugyanakkor a gyermekvállaláson kívül ez volt a leggyakrabban visszatérő életesemény, ami a szervezet át vagy annak hiányát mutatta.

Ha a legjobb gyakorlatokat tekintjük, akkor le kell szögeznünk, hogy azok a munkaadók, akik a munkavállaló szempontjából ideálisan tudták őt támogatni krízishelyzetében, kiemelkedő elkötelezettséget értek el. A kisgyermekes léttel együttjáró munkahelyen kívüli kötelezettségekhez képest, érdekes módon, egy váratlan betegség megjelenése (legyen az a munkavállaló vagy közeli családtagja súlyos betegsége) nem hozott feszültséget a szervezetbe: vezetők és kollégák minden általunk megismert esetben maximálisan támogatták a munkavállalót, akár munkaidő-kedvezményrel, akár szükséges nagy értékű eszközök beszerzéséhez nyújtott kedvezményes kölcsönrel. Azt ugyanakkor meg kell állapítanunk, hogy a feltárt esetek mind ad hoc megoldást generáltak, eseti jelleggel, a vezető felelősségi körébe tartozóan, sehol nem jelent meg egy-egy szervezeti gyakorlatként az, hogy egy betegség esetében mi a teendő. Ha a szervezetek felismernék e személyes válsághelyzet megoldását támogató gyakorlatok elköteleződést teremtő erejét, akkor tudatosabban is felkészülhetnének az ilyen váratlan helyzetekre.

Ugyanennek a témának a kritikai olvasatában viszont azt is fel kell tárnunk, hogy minden általunk vizsgált szervezetnél előjött az a téma, hogy egyes munkavállalók akár betegen is dolgoznak, feltételezve azt a látens elvárást, hogy a szervezet nem tolerálja a munkából való váratlan kiesést vagy éppen nem tartották a feladatukat átruházhatónak. Ezek a felsorolt esetek különböző súlyosságúak voltak, beleértve az egyszerű náthával dolgozókat és a súlyosabb szövődménnyel is munkába járókat. Nyilvánvalóan itt az egyéni döntés és a szervezet felelőssége nehezen állapítható meg, nem

könnyű eldönteni, hogy van-e vagy volt-e látens nyomás a szervezet részéről azokban az esetekben, amikor a munkavállaló „önként” úgy döntött, hogy betegsége ellenére nem a kezelést és pihenést, hanem a munkát választja.

Ha tovább elemezzük ugyanezt a témát kritikai szempontból, akkor azt is érdemes végiggondolni, hogy azok az esetek, amikor a munkavállalónak lett volna gondoskodási felelőssége, pl. valamilyen családtag esetében, és úgy döntött, hogy ezt a felelősséget másra ruházza, ő maga pedig inkább a munkahelyen állt helyt. Érdekes aleset az a szervezet, amelyik azt kérte a kisgyermekes férfi munkavállalóktól, hogy a törvény által biztosított apáknak járó öt szabadnapot ne vegyék ki, lévén a szervezetnek elég hosszú éves fix időpontban kiveendő szabadsága van, így a frissen szült gyermekágyas anyák segítése mindenképpen másra hárult ezekben a családokban.

Ez utóbbi példa átvezetett minket a harmadik témához, amelyik minden szervezetnél előjött: egyik szervezet sem tudta a munkavállaló és családja minden igényét figyelembe venni a *szabadságolásnál*. Minden szervezetnek volt irányelve és működő gyakorlata a szabadságolásra, de egyik szervezetnél sem voltak ezzel maximálisan elégedettek a munkavállalók.

Ha a legjobb gyakorlatokat tekintjük, akkor az tűnt a legtöbb résztvevő számára elfogadhatónak, amikor a szabadságolást decentralizáltan munkacsoport szintjén szervezték, mert ilyenkor jobban figyelembe tudták venni egymás egyéni igényeit, és ezenkívül jobban ismerték egymás munkáját, a helyettesíthetőséget is számításba tudták venni. Hozzá kell azonban tenni az első témával még összefüggésben: egyik szervezet sem tudta azt biztosítani, hogy a kisgyermekes szülők gyermekeik nyári szünetét teljes mértékben szabadságon tudják tölteni, hiszen ez egy (nem magán) bölcsőde és óvoda esetében 4 hét, általános iskola esetében 11 hét. A fókuszcsoporthoz és interjúk során többször elhangzott ez a paradoxon, hogy nincs olyan munkahely, amely ennyi szabadságot tudna biztosítani, de mivel ebben nem különböztek érdemben az általunk vizsgált szervezetek, a munkavállalók saját hatáskörben ezt mindig megoldották, táborokkal, nagyszülőkkel, egyéb családtagokkal, nem várták a szervezettől, hogy ebben segítséget nyújtson.

Fontos megjegyezni, hogy több szervezetnél előfordult valamilyen speciális szabadságigény (pl. hosszabb fizetés nélküli szabadság világkörűl útra vagy speciális hobbira, pl. hegymászás), és ezt rendszerint a kulcsemberek meg is kapták, és ez gyakori példa volt arra. Ez szintén növelheti az elkötelezettséget, mert nem mindenhol és mindenki kapja ezt meg.

Ugyanennek a kérdésnek a kritikai olvasata az, hogy bizonyos munkavállalók ezt a típusú szabadságot nem is kezdeményezték, mert reményük és esélyük sem lett volna megkapni. Ily módon a szabadságigény kifejezése vagy elhallgatása is csoportképző ismérv, és tükrözi a szervezet formális és/vagy informális hatalmi viszonyait, megerősítve azokat. Sőt, ha továbbgondoljuk, hogy a kulcsfigura elkötelezettségét azáltal teremti meg a szervezet, hogy esetleg a speciális szabadságot magának meg nem engedő (pl. megtakarításai nem tesznek lehetővé egy fél éves fizetés nélküli szabadságot és világszerte utat), alacsonyabb beosztású munkavállaló elkötelezettségének csökkenésével, illetve függőségi, kiszolgáltatott helyzetének nyilvánvalóvá válásával a hatalmi aszimmetriát megerősíti.

A munkavállaló-barát gyakorlatok természetét és azok észlelését jelentősen befolyásolta az a tény, hogy a szervezet *Budapesten vagy más városban* van. Minden szervezetnél kértük, hogy az interjúalanyok között vagy a fókuszcsoport résztvevői között legyen olyan, aki távolról jár be, mert úgy ítéltük meg, hogy ez az egyik WLB-t jelentősen befolyásoló tényező.

Első közelítésre a budapesti és vidéki munkahelyek között az a markáns különbség, hogy a közlekedési idő lényegesen kevesebb egy kisebb városban, így nem merültek fel azok a problémák, amiket például a gyermekintézmények korlátozott nyitva tartása okozott. Példaként említhető az egyik általunk vizsgált vidéki szervezet, ahol a munkaidő ½8-tól 4-ig tartott, pénteken még ennél is rövidebb, és a gyermekintézmények, a munkavállalók otthona és a munkahelye 5-15 perc gyalogtávolságra volt. Egészen más problémával szembesülnek azok a budapesti munkavállalók, akik naponta kétszer 30-90 percet közlekednek a munkahelyükre, tipikusan reggel 9-től 18-19 óráig dolgoznak, néha még tovább is.

Ugyanakkor meg kell jegyeznünk, hogy a munkavállalók ritkán éltek azzal a lehetőséggel, hogy költözéssel (pl. munkahely közelébe) csökkentse a közlekedési idejüket, a legtöbb esetben ragaszkodtak a lakhelyükhöz és egyéni stratégiákkal oldották meg a sok utazást, pl. volt, aki rendszeresen dolgozott a laptopján vonattal bejárás közben. Egyes speciális esetben, ahogy korábban említettük, felső vezető nők éltek azzal, hogy a közlekedési idejük csökkentése érdekében akár elköltöztek vagy befolyásolták az iroda elhelyezkedését. Az iroda helyének befolyásolását nyilván az alacsonyabb beosztásban levő munkavállalók nem tudták megtenni (l. a cikkben korábban).

Minden általunk vizsgált szervezetnél megfogalmazódott az, hogy *különböző osztályokra* különböző szabályok vonatkoznak. Bár a legtöbb helyen volt

egységes szabályozás, pl. rugalmas munkaidőrendszer részletesen szabályozva, de a vezetők nem mindig egységesen értelmezték ugyanazokat a szabályokat. Hasonlóan egy újonnan felmerülő problémát vagy élethelyzetet a vezetők eltérően oldottak meg.

Ebből következik, hogy a jó munkavállaló-barát gyakorlatok alapja a vezetők munkavállaló-barát szemlélete. Sok esetben egy empatikus vezető, pláne, ha első számú vezető, jól értette a munkavállalók egyéni helyzetét, akkor jó nyer-nyer megoldásokat tudott hozni. Emellett a funkcionális terület együttműködő munkavállalói tudták nagymértékben egymást segíteni akár helyettesítéssel, akár bármilyen rugalmas megoldással, pl. osztályértékezeltek tartását azokhoz igazították, akinek valamilyen speciális munkaidő-beosztása volt.

A munkavállaló-barát gyakorlatok eltérő alkalmazása szervezeti egységek szintjén, vagy a vezető magatartásától függően, megerősítette a különböző szervezeti egységek közötti különbségeket, potenciális feszültségforrást jelentett, és a munkavállalónak a szervezeti egység és/vagy vezető iránti elköteleződéséhez vezetett, akár a szervezet ellenében is.

Megfigyelhető volt ugyanakkor az is, hogy minden szervezetben van valamilyen *generációs* törés. Volt olyan szervezet, ahol 19 éves volt a legfiatalabb munkavállaló, és 60+-as munkavállalók is voltak, és érdekes módon ezeknél a szervezeteknél kevésbé jött elő a generációs különbségek problémája, de több olyan szervezetet vizsgáltunk, ahol 30-40-es vezetői generáció (és tapasztaltabb kollégák mellett) pályakezdők dolgoztak, és ezeknél a szervezeteknél tudtunk meglepetést okozni a vezetőségnek, hogy van generációs törésvonal a szervezeten belül.

Legjobb gyakorlatként ebből az következik, hogy minél nagyobb a generációs különbség egy szervezeten belül, annál kisebb problémát okoz ez. Másrészt érdemes a munkavállalókkal generációnkénti csoportokban is találkozni, és megismerni egyéni igényeiket annak érdekében, hogy minden csoport úgy érezze, hogy a szervezetbe maximálisan bevonták.

Kritikai szemmel észre kell vennünk, hogy a vezetők generációs igényei képezik az adott szervezet alapjait, olyan intézkedéseket hoznak, amelyek szerintük fontosak, és ennek eldöntéséhez sokszor saját magukból indulnak ki. Pl. tipikusan akkor és ott alakultak ki kismamaprogramok, ahol valamilyen kulcsmunkavállaló gyermeket vállalt. Ebből következően a szervezeten belüli másik generáció(k)nak ehhez alkalmazkodniuk kell. Érdekes következmény az, hogy bizonyos munkavállalók a már kialakult gyakorlathoz igazították a gyermekvállalásukat (l. a cikkben korábban).

Az általunk vizsgált szervezetek egy részénél az *információtechnológia* hozzájárult a munka rugalmasabbá tételéhez: egyes esetekben a munkahelytől távol, laptopon, mobiltelefon és blackberry-k segítségével el tudtak végezni bizonyos munkákat, így időben és térben rugalmasabb lett az ilyen típusú munka.

Azokban az esetekben, amikor a munkavállalók munkán kívüli kötelezettségeik miatt nem tudtak teljes munkaidőben a munkahelyükön dolgozni (pl. gyerek óvodából, iskolából hazakísérése, beteg gyermek, beteg idős családtag, egyedi eset stb.) nagy segítséget nyújtott az információtechnológia. Legtöbb munkaadó ebbe tudatosan beruházott. Meg kell azonban jegyezni, hogy majdnem minden szervezetnél voltak olyan munkakörök, amelyek helyhez és időhöz kötöttek, pl. karbantartás, recepció, illetve volt olyan munkakör, amelyet biztonságosan nem lehetett távmunkában végezni. Minden általunk vizsgált szervezet élt bizonyos munkakörök esetében az alkalmi távmunka lehetőségével.

Ugyanakkor kritikai szemmel nem nehéz észrevenni, hogy az alapvetően munkavállalókat támogató technikai megoldások hogyan szüntették meg a munka és a magánélet közötti határokat, amelynek nemcsak előnyei, hanem hátrányai is vannak. Így alakult ki bizonyos munkakörökben, hogy az állandó elérhetőség elvárassá vált, gyakorlatilag állandó munkavégzés alakult ki, bizonyos munkakörökben expliciten megfogalmazott 24/7 munkarend lett az elvárás. A technikai megoldások alkalmasnak bizonyultak az időalapú munka-család konfliktusok áthidalására, ugyanakkor stressz- és magatartás-alapú konfliktushoz vezettek, így a probléma nem oldódott meg, hanem átalakult.

Összefoglalva: mit is jelent akkor a munkavállaló-barátság?

Összességében minden általunk vizsgált szervezet munkavállaló-barát volt a megkérdezettek (vezetők és beosztottak) szerint, de mindegyik különbözőképpen. Mindenhol meg tudtak fogalmazni olyan markáns szervezeti értékeket, amelyeket a munkavállalók széles körben ismertek és osztottak. Volt, ahol ez elsősorban az emberségesség volt, volt azonban olyan szervezet, ahol a teljesítményelv volt a legmeghatározóbb.

A gyakorlatban a vezetők felelőssége kiemelkedő abban, hogy a munkavállalók mennyire érzik támogatónak a szervezetet, és ehhez még hozzájárul a közvetlen kollégák segítése vagy annak hiánya. Ezekben a szervezetekben fontos érték volt a folyamatos fejlődés, amelyet minden munkavállaló nagyra értékelt, függetlenül attól, hogy milyen élethelyzetben volt.

A HR-esek által hangsúlyozott rugalmas munkavégzési rendszereket akkor tudták értékelni a munkavállalók, ha támogató vezetőjük volt, és a kollégáik is együttműködőek voltak. Gyakran megfogalmazódott valamilyen speciális esemény vagy tevékenység (pl. céges Mikulás, rockbanda) mint jó gyakorlat, de ezek tényleges hozzájárulása a hoz szervezetten belül is nagyon szórt, azaz volt, aki nagyra értékelte és volt, aki számára semmi jelentősége nem volt.

Összességében a munkavállaló-barát gyakorlatok akkor tudnak működni, ha illeszkednek a szervezeti kultúrához, azaz megjelennek azok az értékek a kultúrában, amiket a munkavállalók értékelnek. Ugyanakkor megjelenhetnek a értékei csoportszinten, amiket a vezető gyakorlata támogat, így csoportszinten működhetnek olyan jó gyakorlatok, amelyek nem terjednek ki az egész szervezetre, de csoportszinten megoldják a felmerült problémákat.

Kutatásunk arra hívja fel a figyelmet, hogy a szervezeti kultúra nemcsak befolyásoló kontextusként van jelen, hanem az olyan megélt szervezeti értékeket, mint az együttműködés, bizalom, kreativitás és innováció, a szervezeti tagokként értelmezik (Toarniczky et al., 2011). Ezen értékeket hivatottak a szervezeti mindennapok szintjére lefordítani és megerősíteni a különböző munkavállaló-barát gyakorlatok is. A rugalmas munkaidő és szerepek az egyik legvonzóbb gyakorlat, amit részben megmagyaráznak a hozzá társított értékek – szabadság, függetlenség, önmegvalósítás, kreativitás –, valamint az, hogy lehetőséget biztosít a munka- és szabadidő egyéni igények mentén való alakítására (például kisgyerek, házépítés vagy családtag betegsége esetén rövidebb munkaidő, otthonról dolgozás lehetősége, vagy jogi kereteken túlmutató szabadság, és így hosszabb külföldi utak megvalósítása), és a szervezeti tagok aktívan részt vehetnek annak meghatározásában, hogy mely projekten akarnak dolgozni, valamint az ott betöltött szerepük tartalmának is alakítói.

Míg a leggyakrabban alkalmazott gyakorlatok – rugalmas munkaidő, rugalmas szerepek, folyamatos fejlődési lehetőségek és támogató vezetői magatartás – pozitív hatásaira vonatkozóan nagy a szervezeti egyetértés, a hozzájuk társított eltérő jelentések mentén már megjelennek az egyes gyakorlatok árnyoldalai, negatív vonatkozásai is. Azaz egyes gyakorlatokat bizonyos munkavállalók pozitívan értékelnek, míg más munkavállalók ebben a hatalmi aszimmetriát fedezik fel, kiszolgáltatottságukat és függésüket erősíti meg.

Kutatásunk arra hívja fel a figyelmet, hogy a szervezetek által alkalmazott munkavállaló-barát gyakorlatok nemcsak pozitív irányban alakítják a munkavállalók elkötelezettségét és bizalmát: a nőknek vagy a fiatal-

labbb, alacsonyabb hierarchiaszinten található munkavállalóknak más elvárásaik vannak, mint a vezetői szerepet betöltő idősebb generációnak és/vagy férfiaknak, ugyanakkor a munkavállaló-barát gyakorlatok a nagyobb hatalommal bíró alkalmazottak motivációinak megfelelően lettek kialakítva – például felsőbb hierarchiaszintek. Ily módon nem elégitik ki az összes munkavállaló elvárásait, és ezért bizonyos csoportok számára elvesztik munkavállaló-barát jellegüket, és sokkal inkább felerősödik a negatív hatások észlelése. Ennek megfelelően a munkavállaló-barát gyakorlatok nem érik el a szervezet által deklarált céljukat – szervezeti elkötelezettséget és bizalmat erősíteni –, hanem sokkal inkább a különböző csoportok között lévő hatalmi egyenlőtlenségek fenntartásához és megszilárdításához járulnak hozzá. Következésképpen kutatásunk egyik főbb eredménye, hogy rávilágít a munkavállaló-barát gyakorlatok negatív oldalára is.

Lábjegyzet

¹ A kutatást az OTKA támogatta, a projekt száma: 68988.

² Budapesti Corvinus Egyetem, HR, OD és Kultúra Kutatóközpont

³ Role enhancement/accumulation

Felhasznált irodalom

- Bácsi K. – Csillag S. – Primecz H. – Kiss C. – Szilas, R. (2008): Employee Friendly Organization. Trust or mistrust? 24th EGOS Colloquium. Amsterdam
- Bácsi K. – Csillag S. – Toarniczky A. – Primecz H. – Kiss C. – Szilas R. (2008): Employee Friendly Organization Research. Employee commitment. Workshop on Research Advances in Organizational Behaviour and Human Resources Management. Toulouse
- Bácsi K. – Primecz H. – Csillag S. – Szilas R. – Kiss C. – Szűcs N. (2007): Employee Friendly Organization Research. Do Managers Want Critical Type of Research? Critical Ethnography Conference. Keele
- Carlson, D.S. – Grzywacz, J.G. – Zivnuska, S. (2009): Is work-family balance more than conflict and enrichment? Human Relations, 62: p. 1459–1486.
- Clark, S.C. (2001): Work cultures and Work/Family Balance. Journal of Vocational Behavior, 58: p. 348–365.
- Crouter, A.C. (1984): Spillover from family to work: the neglected side of the work–family interface. Human Relations, 37: p. 425–442.
- Dubin, R. (1956): Industrial workers' world: a study in the central life interests of industrial workers. Social Problems, 4: p. 3–13.
- Edwards, J.R. – Rothbard, N.P. (2000): Mechanisms Linking Work and Family: clarifying the relationship between work and family constructs. Academy of Management Review, 25 (1): p. 178–199.
- Fábián G. (2007): Kísérlet a nyelvitanárszerep fogalmának integrált megközelítésére. Veszprém: Pannon Egyetem Veszprém Interdiszciplináris Doktori Iskola Neveléstudományi Doktori Program
- Fertetics M. (2005): Work-life balance: a munka és a magánélet összeegyeztetése. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem-OD Partner
- Frone, M.R. – Barnes, G.M. – Farrell, M.P. (1994): Relationship of work-family conflict to substance use among employed mothers: the role of negative affect. Journal of Marriage and the Family, 56 (4): p. 1019–1030.
- Geurts, S.A. – Demerouti, E. (2003): Work/Non-Work Interface: a review of theories and findings. in: M. J. Schabracq – J. A. Winnubst – C. L. Cooper (2003): The Handbook of Work and Health Psychology. Chichester: John Wiley & Sons
- Goode, W.J. (1960): A theory of role strain. American Sociological Review, 25: p. 483–496.
- Greenhaus, J.H. – Allen, T.D. (2006): Work–Family Balance: exploration of a concept. Families and Work Conference, Provo, UT
- Greenhaus, J.H. – Beutell, N.J. (1985): Sources of Conflict between Work and Family Roles. The Academy of Management Review, 10 (1): p. 76–88.
- Greenhaus, J.H. – Collins, K.M. – Shaw, J.D. (2003): The relation between Work-Family Balance and Quality of Life. Journal of Vocational Behavior, 63: p. 510–531.
- Grzywacz, J.G. – Carlson, D.S. (2007): Conceptualizing Work–Family Balance: implications for practice and research. Advances in Developing Human Resources, 9 (4): p. 455–471.
- Grzywacz, J. – Marks, N.F. (1999): Reconceptualizing the Work-Family Interface: an ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. CDE Working Paper No. 99-03, University of Wisconsin-Madison, Center for Demography and Ecology, Irvine, CA.
- Gutek, B.A. – Searle, S. – Klepa, L. (1991): Rational versus gender role explanations for work-family conflict. Journal of Applied Psychology, 76 (4): p. 560–568.
- Haar, J.M. – Bardoel, A. (2008): Work-family positive spillover and employee outcomes Australia: the moderating effects of life satisfaction. The Australian Centre for Research in Employment and Work. Victoria: Monash University
- Hanson, G.C. – Hammer, L.B. – Colton, C.L. (2006): Development and Validation of a Multidimensional Scale of Perceived Work–Family Positive Spillover. Journal of Occupational Health Psychology, 11 (3): p. 249–265.
- Harris, L. – Foster, A.B. (2008): The drivers of work life balance: a critical review. in: S. Pauline – S. Young (eds.) (2008): Proceedings of the 22nd Conference of the Association of Industrial Relations Academics of Australia and New Zealand: p. 207–217.

VEZETÉSTUDOMÁNY

- Kabanoff, B.* (1980): Work and nonwork: a review of models, methods, and findings. *Psychological Bulletin*, 88 (1): p. 60–77.
- Kiss C. – Primecz H. – Csillag S. – Szilas R. – Toarniczky A. – Bácsi, K.* (2012): The Antecedents and Consequences of Work-Family Conflicts: Lessons Learned from Employee Friendly Organizations. 28th EGOS Colloquium. Helsinki
- Kiss C. – Primecz H. – Szilas R. –Csillag S. – Bácsi K.* (2008): Pályakezdő közgazdászok motivációs szerkezete és időbeli változása. Az egyformán másnyenek. *Munkaügyi Szemle*, 52 (2): p. 15–23.
- Kiss C. – Primecz H. – Szilas R. – Csillag S. – Toarniczky A. – Bácsi K.* (2008): Paid work and everyday life: friends or foes? The International Conference On „New Trends And Tendencies In Human Resource Management -East Meets West”. Pécs
- Liff, S. – Cameron, I.* (1997): Changing equality cultures to move beyond „women’s problems”. *Gender, Work and Organization*, 4 (1): p. 35–46.
- Marks, S.R.* (1977): Multiple Roles and Role Strain: Some Notes on Human Energy, Time and Commitment. *American Sociological Review*, 42 (6): p. 921–936.
- McDonald, P. – Brown, K. – Bradley, L.* (2005): Have traditional career paths given way to protean ones?: Evidence from senior managers in the Australian public sector. *Career Development International*, 10 (2): p. 109–129.
- Primecz H.* (2006): Étikos és énikus kultúrakutatások. *Vezetéstudomány*, 37 (különszám): p. 4–13.
- Primecz H.* (2008): Multiparadigmikus közelítés válasza a paradigmavítára. *Vezetéstudomány*, 39 (4): p. 12–23.
- Primecz H. – Csillag S. – Bácsi K. – Kiss C. – Szilas R.* (2008): Sokszínűség, valamint a munka és magánélet egyensúlya. *Munkaügyi Szemle*, 52 (1): p. 25–27.
- Siebert, S.D.* (1974): Toward a theory of role accumulation. *American Sociological Review*, 39 (4): p. 567–578.
- Silver, H.* (1993): Homework and domestic work. *Sociological Forum*, 8 (2): p. 181–204.
- Tajfel, H. – Turner, J.C.* (1979): An integrative theory of intergroup conflict. in: W. Austin – S. Worchel (eds.) (1979): *The social psychology of intergroup relations*. Monterey, CA: Brooks/Cole: p. 33–47.
- Toarniczky A. – Bácsi K. – Csillag S. – Primecz H. – Kiss C. – Szilas R.* (2008): Employee commitment in employee friendly organizations. The International Conference On „New Trends And Tendencies In Human Resource Management-East Meets West”. Pécs
- Toarniczky A. – Csillag S. – Bácsi K. – Primecz H. – Szilas R. – Kiss C.* (2010): Consequences of Employee Friendly Work Practices to Employee Commitment. 26th EGOS Colloquium. Lisbon
- Voydanoff, P.* (2007): *Work, family, and community – Exploring Interconnections*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates

*POÓR József – KOVÁCS Ildikó Éva – KAROLINY Mártonné –
– MILOVECZ Ágnes*

KÜLSŐ HR-SZOLGÁLTATÓK

ÖSSZEHASONLÍTÓ VIZSGÁLATA A VILÁG HAT RÉGIÓJÁBAN,
KÖZÉP-KELET-EURÓPAI SAJÁTOSSÁGOKAT KERESVE,
KÉT CRANET-FELMÉRÉS ALAPJÁN

A HR területén a cégek és más szervezetek növekvő számban alkalmaznak külső szolgáltatókat, tanácsadókat. A közel százéves tanácsadás más területeihez képest viszonylag későn alakult ki a HR-tanácsadás hazánkban és a kelet-európai régióban. A jelen tanulmányban a szerzők azt vizsgálják, hogy a Cranet nemzetközi HR-adatbázis két legutóbbi felmérése (2004–2005 és 2008–2010) tükrében milyen hasonló és eltérő trendek figyelhetők meg a világ különböző régiói között.

Kulcsszavak: külső szolgáltatók, tanácsadók, emberierőforrás-menedzsment, hasonlóságok és különbségek, Közép-Kelet-Európa és Cranet

A menedzsment-tanácsadás mintegy száz éves múlt-ra visszatekintő szakma, melynek első független vállalkozásai az elmúlt évszázad első két évtizedében az USA-ban jöttek létre (O'Mahoney, 2010). Működésük azóta a világ szinte minden országára kiterjedt, miközben a menedzsment egyre szegmentáltabb területeit támogatják a specializálódó szolgáltatók (Ennsfelner et al., 2014). Mára pedig már alig található az üzleti életnek olyan területe, ahol ne működne tanácsadó (McKenna, 2006; Ellis, 2013; Gross et al., 2013).

E tendencia érvényesülése alól természetesen az emberi erőforrások menedzselése sem képez kivételt. A HR-tanácsadók immáron több évtizede működnek a világ gazdaságilag fejlett régióiban (Clark – Fincham, 2002; Briscoe et al., 2009), és a rendszerváltás időszaka óta a volt szocialista országokban is jelen vannak (Survey, 2013). E terület külső tanácsadói közé tartoznak például a fejvadászok, a képző- és tréningcégek, a HR-adminisztrációt végzők, a munkaerő-kölcsönző és -közvetítő vállalkozások, a HR-re specializálódott informatikai szolgáltatók, valamint az elmúlt években növekvő számban megjelenő outsourcing szolgáltatók.

Miközben a kínált külső HR-szolgáltatások palettája, az igénybevételük területeinek változása, fejlődése

a világ egyes országaiban közös vonásokat is mutat, azokban időszakonként és a kulturális és intézményi sajátosságokat felmutató régióiként sajátosságok is jelentkeznek (Sturdy, 2011; Christensen et al., 2013). Kelet-Európában és hazánkban – tanácsadás és azon belül a HR-tanácsadás – a szocialista rendszer keretei között hosszabb ideig nagyon háttérbe szorult. Ezzel is magyarázható, hogy az elmúlt két évtizedben a fejlett országokhoz képest jóval nagyobb ütemben fejlődött (Poór, 2010).

E tanulmány célja annak bemutatása, hogy a világ hat régiójában milyen közös és eltérő vonások azonosíthatók a XXI. század első évtizedében a HR-tanácsadás területén. A vizsgált régiók között speciális figyelmet szentelünk a közép-kelet-európai, volt szocialista országok régiójának. A vizsgálat elemzéseire az empirikus háttér a Cranet (2006 és 2011) két legutóbbi felmérési fordulójának (2004–5 és 2008–10) eredményei szolgálnak. Olyan vállalati területeket vizsgálunk, ahol nehéz a véletlen kiválasztáson alapuló ellenőrzött kutatás (Ghauri – Gronhaug, 2011). Összhangban a gazdálkodástudományban elfogadott véleménnyel, a kontrollváltozókat (Reeb et al., 2012) itt az időben is többször megismételt vizsgálatok alkalmazása jelenti.

VEZETÉSTUDOMÁNY

A kutatás empirikus háttere és a vizsgált régiók válaszadó szervezeteinek kontextuális jellemzői

A Cranfield Network (CRANET) (az angliai Cranfield Business School által alapított és működtetett Európai Emberierőforrás-menedzsment Kutatási Hálózat) alapítását 1988-ban határozták el az ILO kezdeményezésére Cranfieldben (UK) (Lazarova et al., 2008). Az európai és később más régiók HRM-modelljének kutatásában úttörő szerepe volt a korábban már említett, az 1989-ben megalapított Cranet-kutatásoknak, amelyek mára kiléptek az öreg kontinensről és globálissá váltak (Mayrhofer, 1998). Kezdetben csak a nyugat-európai országok egyetemei voltak a kutatóhálózat tagjai. Napjainkra 41 ország kutatóit tömöríti a világ legnagyobb nonprofit HR-kutatóhálózata. A Cranet-kutatás módszertana a kezdetekhez képest (Brewster et al., 1991; Brewster, 1994) napjainkig nem változott jelentősen, inkább kiszélesedett (Lazarova et al, 2008).

A standardizált Cranet-kérdőív, mely a kutatási projektünk alapjául szolgált, hét szakaszt tartalmaz, mely közel hatvan kérdéssel tárja fel a HR kulcsterületeinek gyakorlatát (Karoliny et al., 2010). Ezek közül e tanulmány a kérdőív azon válaszaira fókuszál, melyek a professzionális külső szolgáltatók alkalmazásának jellemzőit tartalmazzák (1. táblázat).

A kutatási adatok feldolgozása SPSS szoftverrel történt.

A nemzetköziesedés és globalizáció hatására a '80-as években létrejött a *nemzetközi emberierőforrás-menedzsment (IHRM)* mint önálló tudomány (Dowling et al., 2008). Sokan a jelentősebb menedzsmentkultúra-tömbökhöz (amerikai, ázsiai és európai) kapcsolva tárgyalják a HR fejlődését (Brewster et al., 2004). Jelen munkánkban is ezt a felfogást követjük. Tanulmányunkban intézményi és kulturális sajátosságaik alapján hat régiót (klaszter) különítettünk el, ezek és a hozzájuk tartozó országok a következők (Poór, 2013):

- az elemzésünk fókuszában álló közép-kelet-európai (a továbbiakban rövidítve: *EE*) régiót hat ország (Bulgária, Cseh Köztársaság, Észtország, Magyarország, Szlovákia és Szlovénia) 826 (2004–2005), illetve 978 (2008–2010) szervezetének gyakorlatára építve jellemezzük, ez az összes, jelen elemzésünkben figyelembe vett szervezet 15%, illetve 20%-a,
- a nyugat-európai (*WE*) klasztert képező öt ország: Ausztria, Belgium, Franciaország, Németország és Svájc, a régió szervezeteinek együttes száma: 1.271, illetve 1.119, mindkét időpontban a szervezetek 23%-a tartozott ide,

1. táblázat

A két legutóbbi felmérési fordulóban részt vett Cranet-tagországok

		2004–2005	2008–2010
1.	Németország	•	•
2.	Franciaország	•	•
3.	Spanyolország	•	
4.	Svédország	•	•
5.	Egyesült Királyság	•	•
6.	Dánia	•	•
7.	Olaszország	•	
8.	Hollandia	•	
9.	Norvégia	•	•
10.	Svájc	•	•
11.	Finnország	•	•
12.	Írország		•
13.	Törökország	•	
14.	Ausztria	•	•
15.	Cseh Köztársaság	•	•
16.	Görögország	•	•
17.	Belgium	•	•
18.	Ausztrália	•	•
19.	Bulgária	•	•
20.	Japán		•
21.	Ciprus	•	•
22.	Izrael	•	•
23.	Tunézia	•	
24.	Magyarország	•	•
25.	Új-Zéland	•	
26.	USA	•	•
27.	Kanada	•	
28.	Izland	•	•
29.	Észtország	•	•
30.	Szlovénia	•	•
31.	Fülöp-szigetek	•	•
32.	Szlovákia	•	•
33.	Török Ciprusi Közösség	•	•
34.	Nepál	•	
35.	Litvánia		•
36.	Oroszország		•
37.	Szerbia		•
38.	Tajvan		•
39.	Dél-Afrika		•

Forrás: Cranet (2011): International Executive Report 2011. Cranet Survey on Comparative Human Resource Management. Cranfield: Cranfield University: p. 7.

- az észak-európai (NE) klasztert képező öt ország: Izland, Norvégia, Svédország, Dánia, Finnország, 1.609 (29%), illetve 1.016 (21%) szervezettel,
- az USA (US) külön klasztert képez, a mintabeli szervezeteik száma 260 (5%), illetve 1.052 (22%),
- hasonlóan az Egyesült Királyság (UK) is külön klasztert képez, 1.115 (20%), illetve 218 (4%) szervezettel,
- a hatodik földrajzi régiót képező periféria országokról (PH), mint Ciprus, Görögország és Izrael, 527 (9%), illetve 478 (10%) szervezetétől érkezett válaszok alapján tudunk képet formálni (2. táblázat).

tuális sajátosságaiból, először ezek két legfontosabbikának (ágazati hovatartozás és szervezeti méret) régiónkénti eltéréseit mutatjuk be.

Az egyes ágazatok jelenléte az egyes klaszterekben nagyon hasonló arányokat mutat. Mindkét vizsgált időszakban és minden klaszterben az ipari, termelőcégek képviselik a legnagyobb arányt, a teljes mintákban a válaszadók 39%, illetve 35%-a, míg Kelet-Európában a válaszadók 53%, illetve 42%-a tartozik ide. A mezőgazdaság aránya minden klaszterben és mindkét vizsgált időszakban a legalacsonyabb, 1-5% közötti, a teljes mintákban mindössze 2-2%. A banki, pénzügyi szektor 9, illetve 11%-kal van jelen a megkérdezettek között, a közigazgatás részvételi aránya 8, illetve 10% (3. táblázat).

2. táblázat

A vizsgált klaszterek szervezeteinek részaránya a Cranet 2004/2005-ös és a 2008/2010 felmérésben

	UK		WE		NE		PH		EE		US		Összes	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
2004–2005	1115	20	1271	23	1609	29	527	9	826	15	260	5	5608	100
2008–2010	218	4	1119	23	1016	21	478	10	978	20	1052	22	4861	100

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

(Megjegyzés: UK: Egyesült Királyság; WE: Nyugat-Európa; NE: Észak-Európa; PH: perifériaországok, EE: Közép-Kelet-Európa és US=USA)

3. táblázat

A minta ágazati megoszlása (%)

Vizsgált ágazatok	UK		WE		NE		PH		EE		US		Összesen	
	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010
Mezőgazdaság	1%	5%	1%	1%	3%	2%	3%	2%	2%	4%	0%	2%	2%	2%
Ipar és építőipar	37%	36%	48%	43%	27%	26%	46%	28%	53%	42%	26%	19%	39%	35%
Bank, pénzügyek, biztosítás és üzleti szolgáltatások	10%	12%	12%	14%	7%	9%	10%	12%	7%	6%	0%	14%	9%	11%
Kereskedelem, disztribúció és szállodák	10%	6%	7%	8%	8%	6%	12%	14%	9%	12%	14%	1%	9%	8%
Szállítás és telekommunikáció	4%	5%	5%	5%	6%	6%	6%	6%	7%	7%	3%	2%	5%	6%
Más szolgáltatások	12%	9%	12%	14%	22%	11%	10%	11%	8%	9%	16%	9%	14%	11%
Oktatás	8%	11%	2%	2%	7%	7%	4%	3%	2%	5%	26%	13%	6%	6%
Közigazgatás-közzszolgálat	7%	3%	6%	5%	12%	17%	5%	8%	7%	7%	15%	17%	8%	10%
Egyéb	11%	12%	7%	7%	8%	15%	4%	16%	6%	7%	0%	25%	8%	12%
Összesen (1005)	1087	154	1248	1100	1464	961	491	411	561	961	164	418	5015	4005

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

(Megjegyzés: UK: Egyesült Királyság; WE: Nyugat-Európa; NE: Észak-Európa; PH: perifériaországok, EE: Közép-Kelet-Európa és US=USA)

A vizsgált régiók válaszadóinak szervezeti sajátosságai – a kontextuális változók

Mivel a regionális eltérések vagy egyezőségek fakadhatnak a felmérésben részt vevő szervezetek kontex-

A szervezeti méretet (alkalmazotti létszám) tekintve a teljes minta megoszlása mindkét vizsgált időszakban hasonló volt, a megkérdezett szervezetek döntő többsége (76%, illetve 79%) 1.000 fő alatti volt. A ke-

VEZETÉSTUDOMÁNY

let-európai klaszterben ennél kevesebb volt a nagy létszámú cégek és más szervezetek aránya, mindössze 15, illetve 11%, míg a 2004-es felmérésben az USA-t közel fele arányban (47%) ezek képviselték (4. táblázat).

Tulajdonforma szerint összességében a megkérdezettek 68%-a tartozott mindkét időpontban a privát-szektorhoz. Az egyes klaszterek között ezen a téren jelentősebb különbségek mutatkoznak, míg Észak-Eu-

4. táblázat

A minta szervezetiméret-kategóriák szerinti megoszlása (%)

Létszám	UK		WE		NE		PH		EE		US		Összesen	
	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010
–25	24%	45%	31%	26%	33%	33%	38%	49%	42%	61%	25%	22%	32%	37%
251–1000	48%	35%	43%	42%	46%	42%	41%	33%	44%	27%	28%	60%	44%	42%
1001–5000	21%	14%	18%	22%	17%	19%	17%	14%	13%	10%	25%	10%	18%	15%
5001	7%	6%	7%	10%	4%	5%	4%	4%	2%	1%	22%	9%	6%	6%
Összesen (100%)	1011	206	1183	1095	1423	1000	501	476	814	965	239	1052	5171	4794
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

(Megjegyzés: UK: Egyesült Királyság; WE: Nyugat-Európa; NE: Észak-Európa; PH: perifériaországok, EE: Közép-Kelet-Európa és US=USA)

5. táblázat

A válaszadók tulajdonforma szerinti megoszlása (%)

Szektorok	UK		WE		NE		PH		EE		US		Összesen	
	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010
Magán	71%	64%	79%	80%	55%	59%	71%	79%	72%	73%	53%	39%	68%	68%
Közféra	21%	16%	13%	10%	38%	34%	19%	13%	19%	19%	41%	41%	24%	22%
Vegyes	2%	6%	4%	2%	3%	3%	7%	2%	5%	3%	2%	1%	4%	3%
Egyéb	5%	14%	4%	7%	4%	4%	4%	5%	5%	5%	3%	20%	4%	7%
Összesen (100%)	1094	146	1264	1101	1471	951	505	403	815	890	249	420	5398	3911
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

(Megjegyzés: UK: Egyesült Királyság; WE: Nyugat-Európa; NE: Észak-Európa; PH: perifériaországok, EE: Közép-Kelet-Európa és US=USA)

6. táblázat

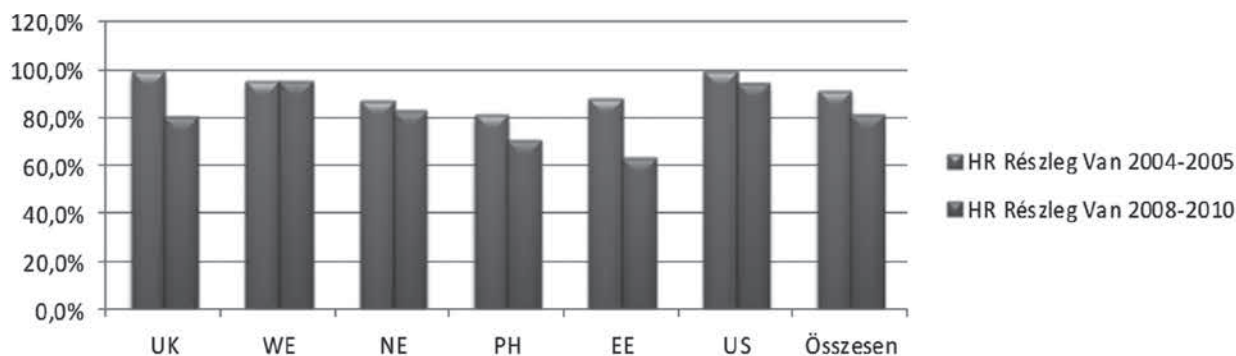
A HR-részleg nagysága és megléte (%)

HR részleg létszáma (fő)	UK		WE		NE		PH		EE		US		Összesen	
	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010
Nincs	1%	20%	5%	5%	13%	21%	19%	30%	12%	36%	0%	6%	8%	20%
1–5	52%	42%	49%	43%	49%	46%	43%	38%	61%	42%	33%	43%	50%	43%
6–10	22%	14%	21%	20%	21%	17%	18%	16%	14%	13%	17%	14%	20%	16%
11–20	11%	12%	11%	11%	10%	9%	9%	9%	8%	4%	14%	12%	10%	9%
21–30	6%	3%	5%	7%	3%	2%	3%	3%	2%	2%	10%	6%	4%	4%
> 30	9%	9%	10%	14%	4%	5%	8%	5%	4%	2%	26%	19%	8%	9%
Összesen (100%)	1069	197	1168	1076	1559	795	501	457	796	965	242	469	5335	3959
	101%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

(Megjegyzés: UK: Egyesült Királyság; WE: Nyugat-Európa; NE: Észak-Európa; PH: perifériaországok, EE: Közép-Kelet-Európa és US=USA)

A HR-részleg megléte (%)



Forrás: a szerzők saját szerkesztése

(Megjegyzés: UK: Egyesült Királyság; WE: Nyugat-Európa; NE: Észak-Európa; PH: perifériaországok, EE: Közép-Kelet-Európa és US=USA)

rópában (55% és 59%) és az USA-ban (53% és 39%) a magánszektor aránya a megkérdezettek körében, addig a nyugat-európai országok esetében a legmagasabb (79%, illetve 80%) az arányuk. Kelet-Európában a válaszoló cégek és más szervezetek 72%, illetve 73%-a tartozott a magánszektorhoz (5. táblázat).

Összességében a megkérdezett szervezetek 8, illetve 20%-ában egyáltalán nincs HR-részleg, és (mindkét időpont esetében) 22%-ában van 10 főnél nagyobb HR-es részleg, a megkérdezett válaszadókra leginkább az 1–5 fős HR-es stáb (50%, illetve 43%) a jellemző. Az USA-ban (0, illetve 6%) és Nyugat-Európában (5–5%) alig van olyan válaszadó, ahol ne volnának HRecek, míg a legtöbb ilyen válaszadó Kelet-Európában (12%, illetve 36%) és perifériaországaiban (19%, illetve 30%) található, ahol arányuk a válság utáni felmérésben ráadásul még jelentősen növekedett is, de jelentős növekedés tapasztalható ezen a téren az Egyesült Királyságban is (6. táblázat).

A 2008-as válság bekövetkezte utáni vizsgálati időszakban – Nyugat-Európa kivételével, ahol nem változott – mindegyik országcsoporthoz csökkent a HR-részleggel rendelkező cégek és más szervezetek száma (1. ábra). Míg a válság előtti időszakban Kelet-Európa országai, a HR-részleget tekintve, nem maradtak el jelentősen a többi klasztertől (sőt megelőzték Észak-Európát és a perifériaországokat is), addig a válság után itt mutat leginkább visszaesést a HR-részleggel rendelkező válaszadók száma, ezzel egyúttal Kelet-Európa országai utolsó helyre kerültek ebben a tekintetben a klaszterek között. Az országklaszter és a HR-részleg megléte között szignifikáns, gyenge kapcsolat van mind a két mintában, a Cramer's V értéke 0,219 (2004), illetve 0,322 (2008).

A képzési költségek éves bérköltséghez viszonyított arányára sokan nem tudtak választ adni (39%, illetve 46%), legtöbbször az USA-ból (61%, illetve 79%) és Észak-Európából (42%, illetve 62%) adtak „nem tudom” választ. A többi országklaszterben leginkább a 0–2% kö-

7. táblázat

A képzési költségek éves bérköltséghez viszonyított aránya (%)

Tréningköltség (%)	UK		WE		NE		PH		EE		US		Összesen	
	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010
Nem tudja	48%	31%	34%	19%	42%	62%	33%	28%	26%	41%	61%	79%	39%	46%
0–2%	28%	41%	38%	45%	32%	19%	45%	46%	45%	35%	18%	11%	35%	30%
2,01–4%	12%	12%	15%	17%	11%	7%	7%	7%	13%	7%	8%	2%	12%	8%
4,01–6%	6%	9%	8%	1%	10%	6%	7%	7%	7%	7%	7%	4%	8%	7%
6,01–10%	3%	3%	3%	6%	5%	4%	4%	6%	6%	6%	4%	2%	4%	5%
> 10%	2%	3%	1%	3%	1%	2%	4%	5%	3%	4%	3%	2%	2%	3%
Összesen (100%)	1067	148	1170	924	1395	801	387	311	715	861	238	796	4972	3841
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

(Megjegyzés: UK: Egyesült Királyság; WE: Nyugat-Európa; NE: Észak-Európa; PH: perifériaországok, EE: Közép-Kelet-Európa és US=USA)

VEZETÉSTUDOMÁNY

zötti arány a jellemző, az összes válaszadó kb. harmada nyilatkozott így (35% és 30%), de míg az Egyesült Királyságban és Nyugat-Európában a válság bekövetkezte után jelentősen növekedett azok száma, akik konkrét százalékot tudtak megadni, addig a kelet-európai és észak-európai országokban, valamint az USA-ban is, jelentősen csökkent (7. táblázat az előző oldalon).

A megkérdezett szervezetek közül a legtöbben a képzés, fejlesztés területén alkalmaznak külső szolgáltatókat, 2004-ben 89%-uk, míg 2008-ban 62%-uk számolt be erről, ezt követi a HR információs rendszerek területe 76%, illetve 42%-kal. Legkevésbé a toborzás területén népszerű a külsősök alkalmazása (42%, illetve 54%). A külső szolgáltatók alkalmazása sokkal kevésbé jellemző Kelet-Európában, mint a többi országkaszterben, de esetükben is a képzés-fejlesztés és a HR információs rendszerek területén a legjellemzőbb ez (8. táblázat).

Az országkaszter és a külsősök alkalmazása között minden terület esetében szignifikáns kapcsolatot mutat a Khi-négyszet próba, azaz a kaszterbe tartozás összefüggést mutat a külsősök alkalmazásával. A legerősebb kapcsolat a nyugdíjak (Cramer'sV(2004)=0,379, illetve Cramer'sV(2008) = 0,334) és a juttatások (Cramer'sV(2004)=0,204, illetve Cramer'sV(2008) = 0,291) esetében mutatkozik.

Hipotézisek és azok vizsgálata

A továbbiakban a következő öt hipotézis alapján vizsgáljuk a külső szolgáltatók alkalmazásának a változását a korábban már jelzett két Cranet-minta (2004-2005 és 2008-2010) adatai tükrében:

- H1: A válság hatására minden területen csökkent a külső szolgáltatók igénybevétele.

8. táblázat

Külső HR-szolgáltatók alkalmazása (%)

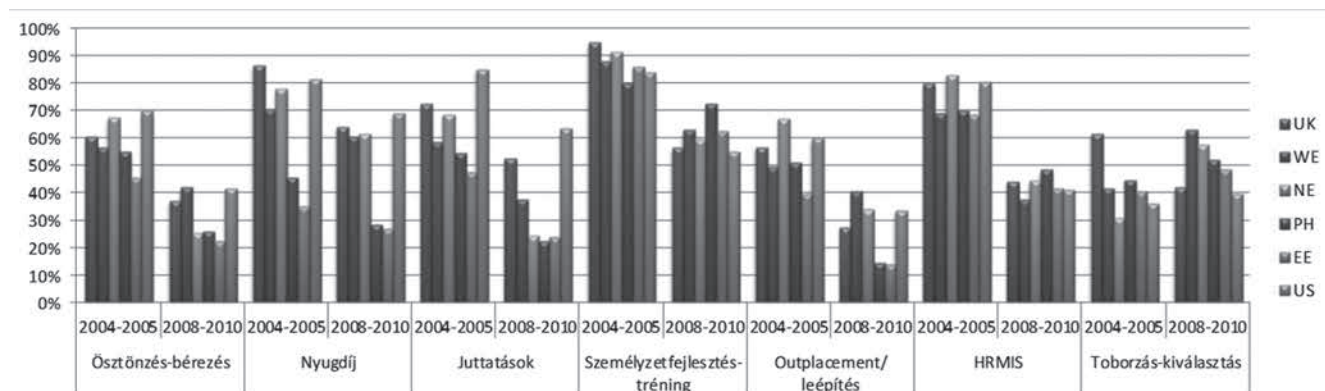
Külső HR szolgáltatók alkalmazása	UK		WE		NE		PH		EE		US		Összesen	
	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010
Ösztönzés-bérezés	60%	37%	57%	42%	67%	26%	55%	26%	45%	22%	70%	41%	59%	32%
Nyugdíj	87%	64%	71%	61%	78%	61%	46%	29%	35%	27%	81%	69%	69%	51%
Juttatások	72%	53%	58%	37%	69%	24%	55%	22%	48%	24%	85%	64%	64%	34%
Személyzetfejlesztés-tréning	95%	56%	88%	63%	91%	59%	80%	73%	86%	63%	84%	55%	89%	62%
Outplacement-leépítés	57%	28%	50%	41%	67%	34%	51%	15%	39%	14%	60%	34%	55%	29%
HRMIS	80%	44%	69%	38%	83%	45%	70%	48%	69%	42%	80%	41%	76%	42%
Toborzás-kiválasztás	62%	42%	42%	63%	31%	58%	45%	52%	40%	49%	36%	40%	42%	54%

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

(Megjegyzés: UK: Egyesült Királyság; WE: Nyugat-Európa; NE: Észak-Európa; PH: perifériaországok, EE: Közép-Kelet-Európa és US=USA)

2. ábra

Külső HR-szolgáltatók alkalmazása (%)



Forrás: a szerzők saját szerkesztése

(Megjegyzés: UK: Egyesült Királyság; WE: Nyugat-Európa; NE: Észak-Európa; PH: perifériaországok, EE: Közép-Kelet-Európa és US=USA)

Külső HR-szolgáltatók alkalmazása iparáganként (%)

Ágazatok	Ösztönzés-bérezés		Nyugdíj		Juttatások		Személyzet-fejlesztés-tréning		Outplacement-létszámleépítés		HRMIS		Toborzás-kiválasztás	
	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010
Mezőgazdaság	56%	21%	65%	39%	60%	24%	82%	62%	48%	23%	72%	41%	39%	43%
Ipar és építőipar	59%	31%	71%	51%	66%	33%	90%	64%	60%	32%	77%	42%	55%	61%
Bank, pénzügyek, biztosítás és üzleti	62%	33%	73%	52%	70%	40%	91%	58%	58%	32%	80%	40%	50%	56%
Kereskedelem, disztribúció és szállodák	61%	29%	70%	36%	68%	25%	90%	62%	56%	25%	77%	39%	51%	55%
Szállítás és telekommunikáció	63%	38%	73%	57%	69%	34%	94%	68%	65%	33%	81%	49%	44%	63%
Más szolgáltatások	58%	32%	67%	49%	57%	32%	89%	65%	53%	29%	75%	42%	26%	50%
Oktatás	59%	29%	70%	54%	58%	32%	86%	45%	48%	14%	74%	32%	17%	34%
Közigazgatás-közszoigálat	55%	24%	64%	50%	54%	27%	85%	65%	45%	24%	75%	46%	21%	41%
Egyéb	59%	37%	78%	55%	66%	39%	94%	61%	56%	31%	80%	47%	47%	53%
Összesen (100%)	59%	31%	70%	50%	64%	33%	90%	62%	56%	29%	77%	42%	43%	54%
Chi-Square	0,414	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,232	0,004	0,000	0,000
Cramer'sV	0,041	0,082	0,076	0,104	0,106	0,094	0,080	0,098	0,105	0,105	0,047	0,076	0,276	0,165

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

(Megjegyzés: UK: Egyesült Királyság; WE: Nyugat-Európa; NE: Észak-Európa; PH: perifériaországok, EE: Közép-Kelet-Európa és US=USA)

- H2: A válság előtt főleg a banki-pénzügyi és a telekommunikációs szektor, valamint az állami szféra alkalmazott külső szolgáltatókat.
- H3: A nagyobb létszámú cégek, szervezetek inkább fordulnak külső szolgáltatókhoz mindkét időszakban.
- H4: A HR-részleggel rendelkező cégekre és más szervezetekre jobban jellemző a külső szolgáltatók igénybevétele.
- H5: Azok a cégek és más szervezetek, ahol nagyobb a képzési költséghányad, nagyobb arányban vesznek igénybe külső szolgáltatókat, mint azok, ahol ez kisebb.
- H1: A válság hatására minden területen csökkent a külső szolgáltatók igénybevétele.

A 8. táblázatból (és az annak megfelelő 2. ábrából) jól látható, hogy a válság hatása erőteljesen megmutatkozik a „külsősök” (értsd külső HR-szolgáltatók) alkalmazásában. Minden klaszterben, és a legtöbb HR-területen felére/kétharmadára csökkent a külsősöket alkalmazó válaszadók száma, sőt egyes esetekben még ennél is nagyobb visszaesés tapasztalható. Kivételt képez a toborzás, ahol a legtöbb klaszter esetében valamelyest növekedett azon válaszadók aránya, akik ehhez külsősöket alkalmaznak.

- H2: A válság előtt főleg a banki-pénzügyi és a telekommunikációs szektor, valamint az állami szféra alkalmazott külső szolgáltatókat.

A 9. táblázatból látható, hogy a banki-pénzügyi szektor és a szállítás-telekommunikáció ágazat élen jár a külső szolgáltatók alkalmazásában, a válság előtt és után is, a többiekénél nagyobb arányban alkalmaznak külsősöket, míg a közigazgatásról azonban ugyanez nem mondható el. Az oktatás-képzés területén viszont a válság hatására kisebb visszaesés tapasztalható, mint a többi szektorban.

Kelet-Európában ettől némileg eltérő a helyzet. A válság előtt néhány területen a banki, pénzügyi szektor (bérszámfejtés, képzés-fejlesztés, outplacement) és a szállítás-telekommunikáció (juttatások, képzés, outplacement, HR információs rendszerek, toborzás) itt is élen járt a külsősök alkalmazásában, míg a közigazgatás két területen vett igénybe az átlagosnál nagyobb arányban külsősöket, ezek a bérszámfejtés és a HR információs rendszerek. Meglepő módon a nagyon kevés agrár válaszadó közül is sokan alkalmaznak több területen is külsősöket, a többi szektornál nagyobb arányban. Az oktatáshoz tartozó szintén nagyon kevés oktatási válaszadó jelzései viszont azt mutatják, hogy Kelet-Európában ezen a területen – a képzést-fejlesztést leszámítva – alig fordul elő külsősök alkalmazása (10. táblázat).

A válság után, bár a banki szektor több területen továbbra is élen jár a külsősök igénybevételeiben, egyúttal a képzések és az outplacement területén a legnagyobb csökkenést is elkönnyvelheti. A szállítás-kommunikáció szinte minden területen vezet a külsősök alkalmazásá-

10. táblázat

Külső HR-szolgáltatók alkalmazása iparáganként, Kelet-Európában (%)

Ágazatok	Ösztönzés-bérezés		Nyugdíj		Juttatások		Személyzet-fejlesztés-tréning		Outplacement-létszámleépítés		HRMIS		Toborzás-kiválasztás	
	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010
Mezőgazdaság	62%	22%	42%	24%	54%	23%	92%	66%	45%	15%	83%	43%	23%	46%
Ipar és építőipar	44%	17%	36%	25%	52%	23%	89%	64%	50%	14%	79%	42%	45%	53%
Bank, pénzügyek, biztosítás és üzleti	53%	27%	33%	29%	46%	35%	95%	52%	50%	8%	78%	43%	38%	58%
Kereskedelem, disztribúció és szállodák	41%	25%	30%	22%	49%	21%	95%	63%	51%	13%	66%	37%	47%	52%
Szállítás és telekommunikáció	46%	33%	36%	35%	59%	27%	98%	75%	55%	18%	85%	51%	58%	49%
Más szolgáltatások	45%	21%	31%	23%	44%	25%	83%	56%	36%	13%	78%	33%	37%	36%
Oktatás	13%	20%	0%	29%	13%	18%	75%	39%	0%	7%	25%	25%	20%	32%
Közigazgatás-közszo	48%	27%	34%	27%	39%	22%	84%	74%	34%	11%	88%	52%	27%	33%
Egyéb	40%	26%	45%	36%	43%	25%	90%	64%	41%	21%	71%	44%	44%	55%
Összesen (100%)	45%	22%	35%	27%	49%	24%	90%	63%	47%	14%	78%	42%	43%	49%

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

(Megjegyzés: UK: Egyesült Királyság; WE: Nyugat-Európa; NE: Észak-Európa; PH: perifériaországok, EE: Közép-Kelet-Európa és US=USA)

11. táblázat

Külső szolgáltatók alkalmazása szervezeti méret (létszám) szerint (%)

Létszám	Ösztönzés-bérezés		Nyugdíj		Juttatások		Személyzet-fejlesztés-tréning		Outplacement-létszámleépítés		HRMIS		Toborzás-kiválasztás	
	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010
–250	59%	37%	67%	48%	61%	32%	87%	57%	52%	21%	71%	36%	44%	50%
251–1000	58%	28%	68%	51%	63%	33%	89%	63%	53%	30%	77%	45%	45%	56%
1001–5000	60%	28%	70%	58%	65%	34%	91%	67%	59%	36%	80%	45%	38%	57%
5001	63%	29%	75%	55%	70%	47%	92%	71%	67%	48%	82%	50%	37%	55%
Összesen (100%)	59%	32%	68%	51%	63%	34%	89%	62%	55%	29%	76%	42%	43%	54%
Chi-Square	0,496	0,000	0,034	0,000	0,016	0,000	0,007	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,005
Cramer'sV	0,022	0,090	0,042	0,072	0,046	0,076	0,049	0,091	0,082	0,173	0,088	0,098	0,062	0,056

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

(Megjegyzés: UK: Egyesült Királyság; WE: Nyugat-Európa; NE: Észak-Európa; PH: perifériaországok, EE: Közép-Kelet-Európa és US=USA)

ban, míg a közigazgatás a válság után a bérszámfejtés és a HR információs rendszerek mellett a képzés-fejlesztésnél vesz igénybe az átlagosnál nagyobb arányban külsősöket. Az agrárcégek megoszlása a külsősök igénybevételeiben a válság után körülbelül megegyezik a teljes mintáéval (azonban ez most jóval több, 40 céget takar), az oktatáshoz tartozó, immár 44 cég pedig – a képzést-fejlesztést kivéve, ahol csökkenés tapasztalható – nagyobb arányban alkalmaz külső szolgáltatókat, mint a válság előtt megkérdezettek.

- **H3: Nagyobb létszámú cégek és szervezetek inkább fordulnak külső szolgáltatókhoz mindkét időszakban.**

A 11. táblázatból látható, hogy a nagyobb szervezetek gyakrabban alkalmaznak külső szolgáltatókat mindkét időszakban, bár minden szervezetiméret-kategóriában – a toborzást leszámítva – a válság után csökkent a külsősök alkalmazása, továbbá a kis méretű válaszadók esetében a legtöbb szolgáltatás (juttatások, képzés-fejlesztés, munkaerő-elhelyezés/csökkentés, HR információs rendszerek) igénybevételeinél nagyobb visszaesés tapasztalható, mint a legnagyobbaknál. A legtöbb esetben szignifikáns, de gyenge kapcsolat van a két változó között.

Ezt szemlélteti a 3. ábra is.

A kelet-európai szervezeteknél mind a 2004-es, mind a 2008-as mintában lényegesen ritkábban for-

dul elő a külsősök alkalmazása, mint a teljes mintában. Ez alól kivételt csak az a legnagyobb, 5.000 főnél többet foglalkoztató, 13 válaszadó képvisel, akik a válság előtt még 100%-ban külsősöket alkalmaztak a képzés-fejlesztés és a HR információs rendszerek területén. A válság hatása is szembeötlő: a 2008–2010-es megkérdezés nagyobb arányú visszaesést mutat ezen országokban, mint a teljes mintában. Míg 2004-ben a kelet-európai válaszadók esetében (leszámítva a HR információs rendszereket) nem tapasztalható szignifikáns kapcsolat a szervezeti méret és a külsősök alkalmazása között, addig 2008-ban már három szolgáltatás – bérszámfejtés, nyugdíjak, HR információs rendszerek – esetében is igen, és a legnagyobb visszaesés éppen az említett területeken és a legnagyobb szervezetek esetében tapasztalható a külsős szolgáltatások igénybevételében (12. táblázat).

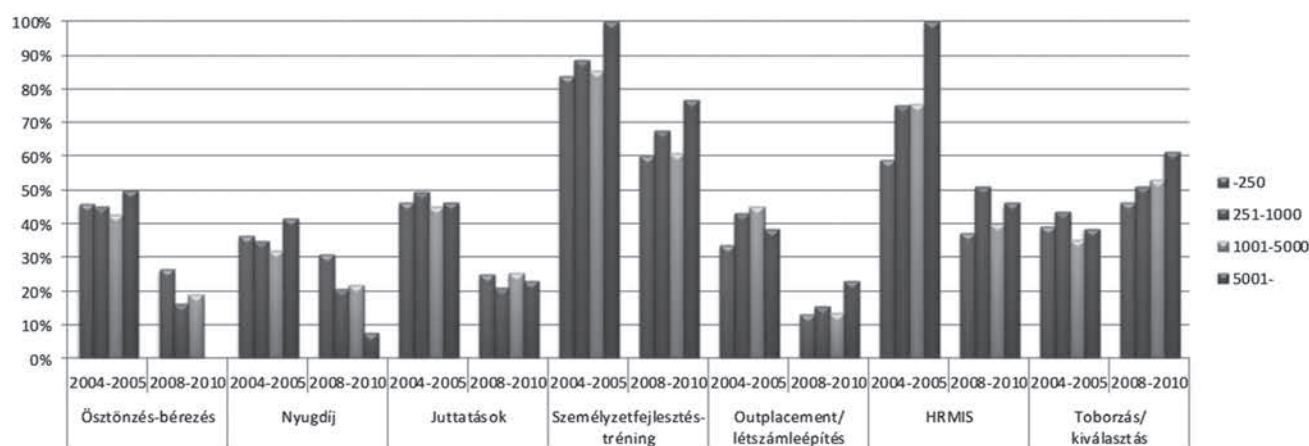
Mindezt szemlélteti a 4. ábra is.

- **H4: HR-részleggel rendelkező szervezetekre jobban jellemző a külső szolgáltatók igénybevétele.**

Ahogy az az 5. ábrából is látszik, azok a szervezetek, akiknek van HR-részlegük, inkább vesznek igénybe külső szolgáltatókat, és ez az összefüggés a válság után továbbra is fennáll. Tehát annak ellenére, hogy a válság hatására általában csökkent a külső szolgáltatókat alkalmazók száma, azon szervezeteknél, ahol van HR-részleg, továbbra is nagyobb arányban vesznek igénybe külső szolgáltatókat, mint azoknál, ahol nincsen. Ez alól egyedül a bérszámfejtés képez kivételt, ahol a 2008-2010-es mintában valamivel kevesebben vannak a külső szolgáltatást igénybe vevők között azok, ahol van HR-részleg. A HR-részleg megléte és a külső szolgáltatók alkalmazása között minden szolgál-

3. ábra

Külső szolgáltatók alkalmazása szervezeti méret (létszám) szerint (%)



Forrás: a szerzők saját szerkesztése

(Megjegyzés: UK: Egyesült Királyság; WE: Nyugat-Európa; NE: Észak-Európa; PH: perifériaországok, EE: Közép-Kelet-Európa és US=USA)

12. táblázat

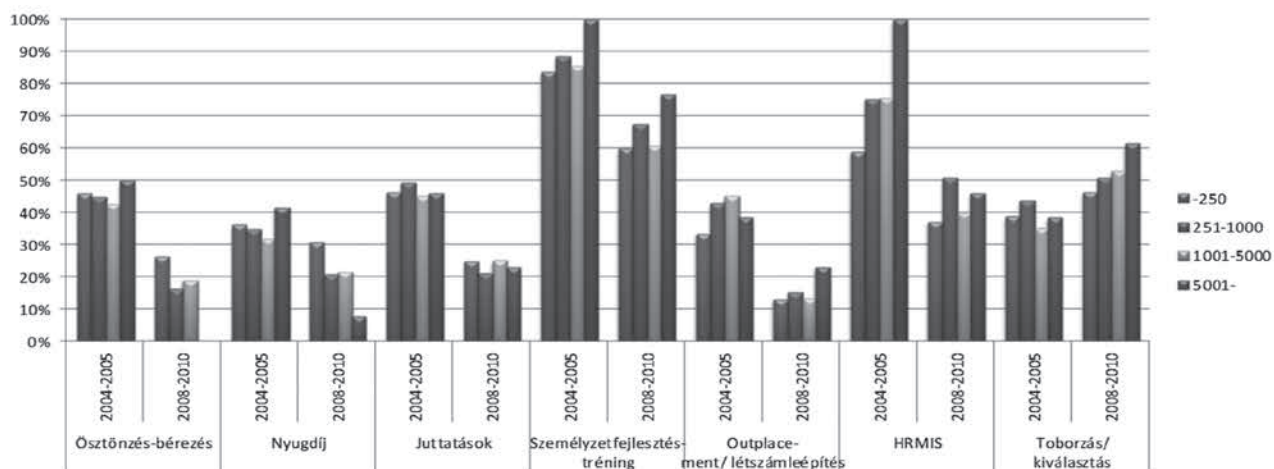
Külső szolgáltatók alkalmazása szervezeti méret (létszám) szerint Kelet-Európában (%)

Létszám (fő)	Ösztönzés-bérezés		Nyugdíj		Juttatások		Személyzetfejlesztés-tréning		Outplacement-létszámleépítés		HRMIS		Toborzás-kiválasztás	
	2004-2005	2008-2010	2004-2005	2008-2010	2004-2005	2008-2010	2004-2005	2008-2010	2004-2005	2008-2010	2004-2005	2008-2010	2004-2005	2008-2010
-250	46%	26%	36%	31%	46%	25%	84%	60%	34%	13%	59%	37%	39%	46%
251-1000	45%	16%	35%	21%	49%	21%	88%	68%	43%	15%	75%	51%	44%	51%
1001-5000	43%	19%	32%	22%	45%	25%	86%	61%	45%	13%	75%	40%	35%	53%
5001-	50%	0%	42%	8%	46%	23%	100%	77%	38%	23%	100%	46%	38%	62%
Összesen (100%)	45%	22%	35%	27%	47%	24%	86%	63%	39%	14%	69%	41%	41%	49%
Chi-Square	0,934	0,002	0,841	0,005	0,819	0,708	0,165	0,156	0,052	0,635	0,000	0,004	0,389	0,358
Cramer'sV	0,023	0,128	0,033	0,121	0,035	0,039	0,081	0,076	0,101	0,044	0,195	0,123	0,061	0,059

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

(Megjegyzés: UK: Egyesült Királyság; WE: Nyugat-Európa; NE: Észak-Európa; PH: perifériaországok, EE: Közép-Kelet-Európa és US=USA)

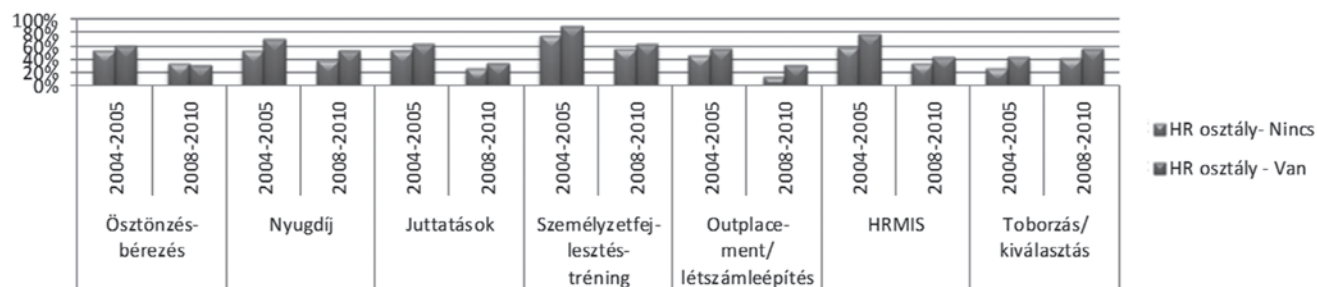
Külső szolgáltatók alkalmazása cégméret (létszám) szerint Kelet-Európában (%)



Forrás: a szerzők saját szerkesztése

(Megjegyzés: UK: Egyesült Királyság; WE: Nyugat-Európa; NE: Észak-Európa; PH: perifériaországok, EE: Közép-Kelet-Európa és US=USA)

Külső szolgáltatók alkalmazása a HR-részleg megléte szerint (%)



Forrás: a szerzők saját szerkesztése

(Megjegyzés: UK: Egyesült Királyság; WE: Nyugat-Európa; NE: Észak-Európa; PH: perifériaországok, EE: Közép-Kelet-Európa és US=USA)

tatástípus és mindkét minta esetében szignifikáns kapcsolat van, bár a kapcsolat erősségét mutató Cramer's V legnagyobb értéke is csak 0,117 – azaz a kapcsolat minden esetben nagyon gyenge.

A 13. táblázatból látható, hogy ez a tendencia a legtöbb klaszter- és szolgáltatástípus esetében igaz. (A 2004–2005-ös mintában minden megkérdezett USA-beli válaszadó szervezeteknek volt HR-részlege).

A kelet-európai válaszadók – ahogyan azt már korábban is említettük – közül kevesebben alkalmaznak külső szolgáltatót (kivételet képez a képzés-fejlesztés és a HR információs rendszerek területe, ahol a többiekhez hasonlóan magas arányokat mutatnak), mint Nyugat-Európában, Észak-Európában, az Egyesült Királyságban vagy az USA-ban, ugyanakkor Kelet-Európában a legtöbb esetben alig van eltérés a HR-részleggel rendelkezők és nem rendelkezők között a külső

szolgáltatókat igénybe vevők arányában. Kivételet képez ez alól a HR információs rendszerek, ezen a téren a HR-részleggel rendelkezők közül lényegesen többen vesznek igénybe külső szolgáltatót (71% vs. 49% 2004-ben, illetve 46% vs. 34% 2008-ban). A válság előtt, a képzés-fejlesztés (86%) után, ez volt az a másik terület, ahol a kelet-európai szervezetek legnagyobb arányban (69%) alkalmaztak külsősöket (12. táblázat) és a válság után is erre a két területre koncentrálódik elsősorban a külsősök alkalmazása (63%, illetve 41%).

- **H5: Azok a szervezetek, ahol nagyobb a képzési költség-hányad, nagyobb arányban vesznek igénybe külső szolgáltatókat, mint azok, ahol ez kisebb.**

A nagyobb költség-hányad nem feltétlenül vonja maga után a külsősök nagyobb arányban való igénybe-vételét, ahogyan azt a 14. táblázat mutatja.

13. táblázat

Külső szolgáltatók alkalmazása a HR-részleg megléte szerint, klaszterenként (%)

Ország-csoportok	HR-osztály	Ösztönzés-bérezés		Nyugdíj		Juttatások		Személyzet-fejlesztés-tréning		Outplacement-létszámleépítés		HRMIS		Toborzás-kiválasztás	
		2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010
UK	nincs	50%	45%	50%	51%	50%	36%	100%	39%	25%	11%	25%	38%	75%	22%
	van	61%	36%	87%	67%	73%	57%	89%	60%	57%	32%	81%	45%	62%	47%
WE	nincs	55%	63%	58%	52%	47%	38%	95%	62%	38%	21%	58%	26%	35%	40%
	van	57%	42%	71%	61%	58%	38%	95%	63%	49%	41%	69%	38%	43%	63%
NE	nincs	61%	29%	71%	48%	65%	19%	98%	50%	60%	13%	73%	32%	27%	41%
	van	69%	25%	79%	64%	70%	26%	83%	61%	68%	39%	85%	47%	31%	61%
PH	nincs	45%	34%	29%	33%	42%	23%	75%	63%	39%	11%	44%	39%	17%	42%
	van	57%	23%	49%	27%	56%	22%	84%	76%	54%	16%	75%	52%	52%	56%
EE	nincs	43%	27%	35%	31%	45%	25%	90%	56%	30%	13%	49%	34%	29%	44%
	van	46%	20%	36%	25%	48%	23%	48%	66%	41%	15%	71%	46%	42%	51%
US	nincs	–	73%	–	69%	–	69%	48%	58%	–	32%	–	39%	–	64%
	van	69%	39%	81%	69%	85%	63%	48%	55%	59%	34%	80%	41%	36%	38%
TOTAL	nincs	53%	34%	53%	39%	54%	26%	48%	55%	46%	14%	60%	34%	27%	42%
	van	60%	60%	71%	54%	64%	35%	48%	63%	56%	32%	78%	44%	44%	56%

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

(Megjegyzés: UK: Egyesült Királyság; WE: Nyugat-Európa; NE: Észak-Európa; PH: perifériaországok, EE: Közép-Kelet-Európa és US=USA)

14. táblázat

Külső szolgáltatók alkalmazása képzési költséghányad szerint (%)

Képzési költség (%)	Ösztönzés-bérezés		Nyugdíj		Juttatások		Személyzet-fejlesztés-tréning		Outplacement-létszámleépítés		HRMIS		Toborzás-kiválasztás	
	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010
Nem tudom	59%	28%	74%	53%	65%	32%	89%	63%	57%	32%	76%	42%	46%	57%
0–2%	58%	30%	66%	47%	61%	30%	90%	62%	52%	26%	75%	42%	41%	53%
2,01–4%	66%	39%	73%	52%	69%	38%	92%	65%	61%	34%	81%	46%	45%	59%
4,01–6%	65%	34%	69%	49%	68%	34%	89%	61%	59%	25%	77%	37%	39%	51%
6,01–10%	65%	32%	74%	49%	66%	32%	93%	59%	52%	28%	78%	44%	46%	49%
> 10%	48%	33%	72%	45%	61%	34%	87%	57%	56%	28%	81%	45%	47%	53%
Összesen	60%	31%	70%	50%	64%	32%	90%	62%	56%	29%	76%	42%	43%	55%

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

(Megjegyzés: UK: Egyesült Királyság; WE: Nyugat-Európa; NE: Észak-Európa; PH: perifériaországok, EE: Közép-Kelet-Európa és US=USA)

Összefoglalás

Összehasonlító vizsgálatunk egyértelműen azt mutatja, hogy a válság jelentős hatást gyakorolt a cégek és más szervezetek HR-tevékenységére és azon belül a külső szolgáltatók alkalmazására. Bár az USA-ban és Nyugat-Európában alig volt olyan szervezet a megkérdezettek között, ahol ne volna HR-részleg, a válság után Nyugat-Európa kivételével mindegyik országcsoportban csökkent a HR-részleggel rendelkező szervezetek száma, és Kelet-Európában, valamint a perifériaországaiban tapasztalható a legnagyobb visszaesés. Míg e tekintetben a válság előtti időszakban a kelet-európai válaszadó szervezetek nem marad-

tak el jelentősen a többiektől, sőt Észak-Európát és a perifériaországait is megelőzték, a válság után már több mint egyharmaduknál nincsen HR-részleg, amivel sereghajtók lettek a vizsgált klaszterek között. Hasonló tendencia figyelhető meg a perifériaországokban és az Egyesült Királyságban is (15. táblázat).

A válság hatása erőteljesen megmutatkozik: minden klaszterben és a legtöbb HR-területen felére/kétharmadára csökkent a külsősöket alkalmazó szervezetek száma, sőt egyes esetekben még ennél is nagyobb visszaesés tapasztalható, azonban a HR-részleggel rendelkező szervezetek – a válság előtt és után is – nagyobb arányban vesznek igénybe külső szolgáltatókat, mint a többiek. Kelet-Európában, a többi országcsoporttal

VEZETÉSTUDOMÁNY

A hipotézisek értékelésének összefoglaló táblázata

A HR befolyásolói	Magyarázat	Állítás (✓ / ×)		
		Igaz	Részben igaz	Hamis
H1: A válság hatására minden területen csökkent a külső szolgáltatók igénybevétele.	☐ A toborzás kivételével minden klaszterben csökkent a külső tanácsadók igénybevétele.	×		
H2: A válság előtt főleg a banki-pénzügyi és a telekommunikációs szektor, valamint az állami szféra alkalmazott külső szolgáltatókat.	☐ A válság előtt mindhárom ágazat és közsztéma alkalmazott jelentős számú külső tanácsadót.	×		
H3: A nagyobb létszámú cégek és más szervezetek inkább fordulnak külső szolgáltatókhoz mindkét időszakban.	☐ A nagy cégek és szervezetek mind a válság előtt, mind a válság után gyakrabban fordulnak külső professzionális szolgáltatókhoz. A KKV-k esetében jelentősebb a visszaesés, mint a nagy cégek esetében.		×	
H4: A HR-részleggel rendelkező cégekre és más szervezetekre jobban jellemző a külső szolgáltatók igénybevétele.	☐ Annak ellenére, hogy a válság hatására csökkent a külső HR-szolgáltatók alkalmazása, azoknál a szervezeteknél, ahol van HR-részleg, ez a trend jóval visszafogottabb volt.	×		
H5: Azok a cégek és más szervezetek, ahol nagyobb a képzési költségvetés, nagyobb arányban vesznek igénybe külső szolgáltatókat, mint azok, ahol ez kisebb.	☐ A nagyobb képzési költségvetés nem jelenti automatikusan, hogy cégek és más szervezetek külső HR-szolgáltatókhoz fordulnak.			×

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

összevetve, kevésbé jellemző a külső szolgáltatók alkalmazása, a legtöbb területen azonban alig van eltérés a HR-részleggel rendelkezők és nem rendelkezők arányában. Kivételt képeznek ez alól a HR információs rendszerek, ahol mind a válság előtt, mind utána, a HR-részleggel rendelkezők közül lényegesen többen vesznek igénybe külső szolgáltatót. A többiekhez hasonlóan ezenkívül még a képzés-fejlesztés területén alkalmaznak leginkább külsősöket. Ez teljességgel érthető, hiszen ezek a területek speciális szakmai kompetenciákat követelnek, amit egyszerűbb szükség esetén a piacról „beszerezni”, mint egy belső szakértői stábot fenntartani. Ezzel összefüggésben fontos hangsúlyozni, hogy az emberi erőforrás kérdése kényes terület, hiszen a profitorientált szervezetek költségstruktúrájában egy jelentős tényezőt képvisel. Ez csábíthatja a szervezetek vezetőit, hogy a bevételek, megrendelések elmaradása esetén csökkentsék ezt a költségvetést. Ennek veszélyei azonban közismertek. A tudásvagyron elvesztése jelentős károkat okozhat a vállalat későbbi fejlődési fázisában. Ezt a megállapításunkat támasztja alá Kotler – Caslione (2011: p. 67.) azon véleménye is, hogy azok a szervezetek, amelyek „nem értik meg a képzés és fejlesztés értékét, végül a részvényesek értékeiből faragnak le”.

Az ágazatok közül, a válság előtt és után is, a banki-pénzügyi és a szállítás-telekommunikáció szektorok járnak az élen a külső szolgáltatók alkalmazásában. Kelet-Európában is a szállítás-telekommunikáció – a válság előtt és után egyaránt – vezető a külsősök alkalmazásában, a banki-pénzügyi szektor helyzete azonban már ellentmondásosabb. Bár számos területen a válság után is az élmezőnyben vannak, az outplacement és a képzés-fejlesztés területén egyúttal a legnagyobb csökkenést is elkönyvelhetik. A válság után Kelet-Európában a közigazgatásban is – bár valamelyest csökkenő mértékben – nagy arányban fordul elő külsősök alkalmazása a képzés-fejlesztés területén.

Mindkét időszakban leginkább a nagyobb létszámú szervezetekre jellemző a külsős szakemberek igénybevétele, és bár a válság után minden szervezetiméret-kategóriában csökkent az alkalmazásuk, a kis cégeknél, a legtöbb szolgáltatás esetében, nagyobb visszaesés tapasztalható. A kelet-európai szervezeteknél ritkábban alkalmaznak külsősöket, azonban a legnagyobb, 5.000 főnél többet foglalkoztató cégek ez alól kivételt képeznek, ők a válság előtt még 100%-ban külsősöket alkalmaztak a képzés-fejlesztés és a HR információs rendszerek területén. A válság hatására ezekben az országokban a legnagyobb visszaesés éppen a legnagyobb cégek esetében tapasztalható, és leginkább az ösztönzés-bérezés, illetve a HR információs rendszerek területén.

További tervek és elképzelések

2014-ben újra elkészítjük globális, regionális és helyi (nemzeti) szinten a cikkben említett Cranet-felmérést. Így lehetőségünk lesz, most már időbeli, jól elhatárolt három (2004–2005, 2008–2010 és 2014) felmérés tükrében vizsgálni a külső professzionális szolgáltatók helyét és szerepét az emberierőforrás-menedzsment területén.

Felhasznált irodalom

- Block, P.* (2000): *Flawless Consulting*. Budapest: KJK–KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó
- Brewster, C. – Hegewisch, A. – Lockhart, T.* (1991): *Researching Human Resource Management: the methodology of the PriceWaterhouse-Cranfield Project on European trends*. *Personnel Review*, (6): p. 36–40.
- Brewster, C. – Hegewisch, A. – Mayne, L. – Tregaskis, O.* (1994): *Methodology of the PriceWaterhouse Cranfield Project*. Appendix 1. in: *Brewster, C. – Hegewisch, A.* (eds.): *Policy and Practice in European Human Resource Management*. London: Routledge
- Brewster, C. – Maryhofer, W. – Morley, M.* (eds.): *New Challenges for European Human Resource Management*. London: Macmillan
- Briscoe, D.R. – Schuler, R.S. – Claus, L.* (2009): *International Human Resource Management – policies and practices for multinational enterprises*. London: Routledge
- Christensen, C.M. – Wang, D. – van Bever, D.* (2013): *Consulting on the Cusp of Disruption*. *Harvard Business Review*, October: p. 106–114.
- Clark, T. – Fincham, R.* (eds.) (2002): *Critical Consulting: new perspectives on the management advice industry*. Oxford: Blackwell
- Cranet* (2006): *International Executive Report 2005*. Cranet Survey on Comparative Human Resource Management. Cranfield: Cranet-Cranfield University
- Cranet* (2011): *International Executive Report 2011*. Cranet Survey on Comparative Human Resource Management. Cranfield: Cranet-Cranfield University
- Dowling, P.J. – Festing, M. – Engle, A. D.* (2008): *International Human Resource Management*. London: South-Western CENGAGE Learning
- Ellis, C.D.* (2013): *What It Takes – Seven Secrets of Success from World's Greatest Professional Service Firms*. Hoboken (NJ): John Wiley & Sons
- Ennsfellner, I. – Bodenstein, R. – Herget, J.* (2014): *Excellenz in der Unternehmensberatung*. Wiesbaden: Springer-Gabler Verlag
- Ghauri, P. – Gronhaug, K.* (2011): *Kutatásmódszertan az üzleti tanulmányokban*. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Gross, A.C. – Holtzblatt, M. – Javalgi, R. – Poór, J. – Solymossy, E.* (2013): *Professional Occupations, Knowledge-Driven Firms, and Entrepreneurship: a national and regional analysis*. *Business Economics*, Vol. 48, No. 4: p. 246–259.
- Herget, J. – Bodenstein, R. – Ennsfellner, I.* (2013): *Unternehmensberatung und IT in Österreich*. Wien: Manz Verlag
- Karoliny M.-né – Poór J.* (2010): *Emberi erőforrás menedzsment*. Budapest: Complex Kiadó
- Kotler, P. – Caslione, J.A.* (2011): *Kaotika*. Budapest: Manager Kiadó
- Lazarova, M. – Morley, M. – Tyson, S.* (2008): *Introduction international comparative studies in HRM and performance – the Cranet data*. *The International Journal of Human Resource Management*, (11): p. 1995–2003.
- Mayrhofer, W.* (1998): *Between market, bureaucracy and clan: coordination and control mechanisms in the Cranfield Network on European Human Resource Management (Cranet-E)*. *Journal of Managerial Psychology*, (3): p. 241–258.
- McKenna, C.* (2006): *The World's Newest Profession*. Cambridge: University Press, Cambridge
- Morley, M.J. – Heray, N. – Michailova, S.* (eds.) (2008): *Managing Human Resources in the Transition Economies of Central and Eastern Europe*. Global HRM Series, London: Routledge
- O'Mahoney, J.* (2010): *Management Consultancy*. Oxford: Oxford University Press
- Poór J. – Milovecz Á.* (2011): *Management Consulting in Human Resource Management: Central and Eastern European perspectives in light of empirical experiences*. *Journal of Service Science and Management*, (3): p. 300–314, doi:10.4236/jssm.2011.43036 Published Online September 2011 (<http://www.SciRP.org/journal/jssm>)
- Poór J.* (ed.) (2010): *Menedzsment tanácsadási kézikönyv*. Budapest: Complex Kiadó
- Poór, J. – Milovecz, Á. – Király, Á.* (2012): *Survey of the European Management Consultancy 2011/2012 – FEACO*. Research Center on Management and Human Resource Management, University of Pécs-Federation of European Consulting Associations, Brussels
- Poór J.* (2013): *Nemzetköziesedés és globalizáció az emberi erőforrás menedzsmentben*. Budapest: Complex Kiadó
- Reeb, D. – Sakakibara, M. – Mahmood, I.P.* (2012): *From the Editors: Endogeneity in international business research*. *Journal of International Business Research*, Vol. 43: p. 211–218.
- Sturdy, A.* (2011): *Consultancy's Consequences? A Critical Assessment of Management Consultancy's Impact on Management*. *British Journal of Management*, Vol. 22: p. 517–530.
- Survey of the European Management Consultancy 2012/2013.* (2013): FEACO (Federation of European Associations of Management Consultancies, Brussels)
- Tokár Sz.Á.* (2012): *Tendencies in the European and Hungarian Management Consulting Market*. Club of Economics in Miskolc' TMP Vol. 8., Nr. 2.: p. 88–94.
- Weyand, G.* (2013): *Das Berater Buch für Consultants, Trainer und Coaches*. Frankfurt: Campus Verlag

VEZETÉSTUDOMÁNY

FERINCZ Adrienn – HORTOVÁNYI Lilla

MUNKAHELYI TANULÁST BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK

– HUMÁN-SZÁMÍTÓGÉP EGYÜTTMŰKÖDÉS VIZSGÁLATA

A komplex, dinamikus, tudásalapú társadalomban nemcsak a tanulás formái, hanem a tanulás helyszínei is módosulnak, s a munkahely tanulásban betöltött szerepe felértékelődött. A munkahelyi környezet is számos átalakuláson esett át, az információs és kommunikációs technológiák (IKT) fejlődésével egyidejűleg lehetővé vált többek között a távmunka, jelentősen átformálva a munkavégzés és a munkahelyi interakciók módját. A kutatók arra keresték a választ kutatásukban, hogy a szervezetben belül milyen tényezők támogatják vagy gátolják a munkahelyi tanulást. A kutatás fő üzenete, hogy a tanulás keretrendszere, az egyéni képességek és az észlelt tanulási szituáció együttesen határozza meg a munkahelyi tanulást. A kutatók eredményüket kvalitatív kutatással feltárt három esettanulmányon keresztül ismertetik.¹

Kulcsszavak: munkahelyi tanulás, tudásátadás, információ- és kommunikációtechnológia, IKT, tanulási kontextus

Korunk dinamikus, turbulens gazdasági és társadalmi környezetének eredménye a tudásalapú társadalom. Kutatók és vállalatvezetők is felismerték, hogy a tudás az egyéni és vállalati szintű versenyképesség alapja, így a versenyben maradás és a versenyelőny kialakításának elengedhetetlen eszköze lett. A vállalkozások számára kulcsfontosságú képességgé vált, hogy milyen mértékben képesek saját tudást létrehozni a szervezetben belül, és azt hogyan tudják kezelni, megőrizni, fejleszteni és újra felhasználni annak érdekében, hogy növelhessék a fogyasztói értéket, miközben költségeiket csökkentik. A tudás megszerzéséhez, kifejlesztéséhez, megőrzéséhez azonban radikálisan fejleszteni kell a szervezet tanulási képességét. A munkahelyi tanulás menedzselése következképp kulcsfontosságú kérdéssé vált.

Ebben a komplex, dinamikus, tudásalapú társadalomban azonban nemcsak a tanulás formái, hanem a tanulás helyszínei is módosulnak. A munkahely tanulásban betöltött szerepe felértékelődött, s előtérbe került a munkahelyi (on-the-job) tanulás. A szervezetekre egyre nagyobb nyomás nehezedik, hogy a tanuló szervezet elvárásainak megfeleljenek. A munkahelyi tanulás azonban gyakran nem tudatos, nem szándékos és nem megtervezett folyamat (Marsick, 2003), a mindennapi

munka során a munkafolyamatokba ágyazott tevékenység (Eraut, 2000).

A környezet, munkahelyi környezet is számos átalakuláson esett át, többek között megjelentek olyan technológiák, melyek jelentősen átformálták a munkavégzés és a munkahelyi interakciók módját. Módosultak a tudás gyűjtését, tárolását, rendszerezését és a tudáscserét biztosító eszközök (Veresné Somosi, 2012). Az információs rendszerek és az információs technológiák gyakran igen bonyolultan kapcsolódnak össze (Dewett – Jones, 2001). Balaton (1998) szerint az információtechnológiának többek között termékkorszerűsítő és szolgáltatási minőséget javító hatása, befolyása van. A kommunikációs technológiával kiegészülve az információ- és kommunikációs technológia (IKT) a kommunikációs média és eszközök széles skáláját foglalja magában, melyek összekötik az információs rendszereket és embereket, ezek közé sorolandó többek között a hangposta, e-mail, videokonferencia, internet, groupware és vállalati intranet, autós telefonok, fax, személyes digitális asszisztensek. Napjainkban pedig mindehhez hozzátartozik már a laptop, tablet, okostelefon stb., melyek lehetnek az alkalmazottak privát vagy céges készülékei egyaránt.

Jelen kutatás során a kutatók arra a kérdésre keresik a választ, hogy *a szervezeten belül milyen tényezők befolyásolják a munkahelyi tanulást? A munkavégzés közben bekövetkezett tanulási folyamatot mi támogatja, illetve hátráltatja?*

A munkahelyi tanulás. Szakirodalmi háttér

Napjaink társadalmában a tudás egyrészt meghatározó erőforrássá vált, másrészt a piac egyik meghatározó árujává is. Manapság tudáspiacokról, tudástőkéről, tudás-transzferről beszélhetünk (Balaton et al., 2010). A stratégiai menedzsmentben is előtérbe került a tudásalapú nézőpont. A tudásalapú gondolkodás az erőforrás-alapú megközelítés egy elágazásának is tekinthető, amelyben a tudásra mint a stratégiai legfontosabb erőforrásra tekintünk (Grant, 1996a; Balaton et al., 2010). A tudás megosztása szorosan összefügg a tanulóssal, melynek vizsgálata szervezeti keretek között is egyre fontosabbá válik. Megkülönböztethetünk egyéni és szervezeti szinten történő tanulást, valamint szervezeten belüli és szervezetek közötti tanulást. Kutatók tanulmányukban a szervezeten belüli tudásra és tanulásra fókuszálnak, azon belül is a munkahelyi tanulásra, külön vizsgálva azt mind egyéni, mind szervezeti szinten.

Lytras és Sicilia (2005) összefoglaló tanulmányukban egységes vizsgálati keretben különítették el a tudást és a tanulást. A feldolgozott irodalmak alapján öt fő területet, pillért azonosítottak:

- *tudás- és tanulástárgyak* – e pillér a tudást eredményként, egy termékként, a tanulást pedig tartalomként kezeli,
- *tudás- és tanulási folyamatok* – ez a pillér a tudást egyfajta életciklusként, fejlődésként értelmezi, valamint a tanulást is folyamatnézőpontból vizsgálja,
- *tudás- és tanulásstratégiák* – kiemelten fontos pillér a tudás- és tanulásmenedzsment szempontjából, ebben a nézőpontban a társas kontextus kerül fókuszba, legyen szó egyénről, csoportról, szervezetről, hálózatról, virtuális és személyes kapcsolatokról,
- *tudás- és tanulásrendszerek* – minden olyan technológiai fejlődés, alkalmazás, szolgáltatás vagy eszköz tartozik ide, amely új lehetőségeket teremt, a tanulás- és tudásrendszerek társastechnikai tulajdonságokkal jellemezhetők, így igen releváns kérdéseket lehet vizsgálni e perspektíva alapján,
- *tudás- és tanulóteljesítmény* – e pillérhez tartoznak a kontrollmechanizmusok, standardok, mérések, azaz a teljesítmény mérése.

A kutatók a fent ismertetett pillérek, perspektívák közül a harmadik és negyedik ponttal foglalkoznak.

Vizsgálják a tudás társas kontextusát (tudás- és tanulásstratégiák), valamint az ezt körülvevő technológiákat, rendszereket (tudás- és tanulásrendszerek).

Napjaink kutatásai nagy hangsúlyt szentelnek a tudásátadás, tanulás társas kontextusának feltárására, azonban viszonylag kevés kutatás foglalkozik a társas kontextus és az ezt körülvevő rendszerek kapcsolatával a tudásmegosztás, tanulás kapcsán. A szervezeti tudásmegosztás és a tanulás kritikus a szervezeti siker szempontjából. Az információs és kommunikációs technológiáknak fontos szerepük van ezen a területen, de az még kevésbé világos, hogyan lehet ezeket a technológiákat megfelelően felhasználni a tanulás érdekében (Barrett et al., 2004). Füzy (2009) szerint a szervezeti tanulás és tudás információtechnológiával való támogatása, valamint ezek hatása a szervezet alkalmazkodóképességére egy újdonságértéket hordozó, fontos kutatási terület. Jelen tanulmány fókuszja tehát a társas kontextus és a tudás- és tanulásrendszerek kapcsolatának vizsgálata.

A társas kontextusra irányuló kutatások

Granovetter (1992) a strukturális és kapcsolati beágyazottságra hívta fel a figyelmet a társas rendszerek kapcsán. Granovetter hálózatokkal kapcsolatos kutatásai során azt azonosította, hogy a hálózatok különböznek, például a kapcsolatok sűrűsége, vagy akár bizonyos csomópontok közötti kapcsolatok megléte, illetve hiányából kifolyólag. Kutatásaiban strukturális beágyazottság alatt a társas rendszer és a hálózati kapcsolatok (mint egész) tulajdonságait kell érteni. A kapcsolati beágyazottság a személyes kapcsolatokon, interakciókon alapszik.

Granovetter (1992) munkájára támaszkodva Nahapiet és Ghoshal (1998) a társas tőke és az intellektuális tőke kapcsolatát vizsgálata, valamint ennek hatását a szervezetek versenyelőnyére. Elméletükben arra jutottak, hogy a társas tőkéből lesz intellektuális tőke, azaz az interperszonális kapcsolatok szervezeti szinten nagy szerepet kapnak a tudásmegosztásban. Mindez három dimenzió mentén történik. Az interperszonális kapcsolatok első dimenziója (1) a strukturális dimenzió, amely megteremti a tudás megosztásának a feltételeit, míg (2) a kognitív dimenzió arra a tudásra utal, amelyet a szereplők képesek egymással megosztani, más szóval azokat a képességeket foglalja magában, melyek segítségével képessé válunk a tudás befogadására. A tudás átadásához egy harmadik dimenzió is tartozik, (3) a kapcsolati dimenzió, mely a motivációval kapcsolható össze. A szerzőpáros modellje alapján az egyes dimenziók a következő változókat foglalják

magukba: *strukturális dimenzió*: hálózati kapcsolatok, hálózati konfiguráció, elkülöníthető szervezet; *kognitív dimenzió*: közös kódok és nyelv, közös narratívák; *kapcsolati dimenzió*: bizalom, normák, kötelezettségek, azonosulás.

Hortoványi és Szabó (2006) Granovetter (1992) és Nahapiet és Ghoshal (1998) munkáira támaszkodva alkotta meg az interperszonális tanulás modelljét. Nahapiet és Ghoshal (1998) kapcsolati dimenzióját ők motivációs dimenzióknak nevezték. Modelljük két változója, a kapcsolat minősége (pozitív vagy negatív) és a kapcsolat intenzitása (gyenge vagy erős) alapján megkülönböztettek kollaboráns, kooperatív, kikényszerített és versengő tanulást. Azaz a tudásmegosztást szerintük az befolyásolja, hogy a szereplők hogyan viszonyulnak egymáshoz, és mennyire erős ez a kapcsolat közöttük.

A kutatók a továbbiakban röviden bemutatják, hogy a jelenlegi kutatások mely dimenzió vizsgálata mentén törekedtek eredményekre.

Strukturális dimenzió

A strukturális dimenzió mentén egyre inkább előtérbe került a szervezeti struktúrában elfoglalt hely vagy a szervezeti konfiguráció hatásának vizsgálata a szervezet tudásmegosztására.

A magas szinteken lévő strukturális tudás hatással van az egyéni vezetői kapcsolatokra és tudásra a szervezet alsóbb szintjein, mivel az egyéni tudás az egység strukturális kompozíciójába van ágyazódva (Karim, 2012). Taródy (2012, 2013) ennek kapcsán decentralizációról és menedzsmenttudásról beszél. Az egység ún. strukturális kompozíciója magában foglalja az egység strukturális eredetét és újrakonfigurálási történetét (Eisenhardt – Brown, 1999; Karim, 2006; Karim – Williams, 2012).

Karim és Williams (2012) azt vizsgálta, hogy a vezetők, mint a tudástranszfert kiszolgáló mechanizmusok, hogyan hatnak a szervezeten belüli határookra az egységek között, különös tekintettel feltárva a kapcsolatokat a szervezeti egység-típusokba beágyazódott strukturális tudás között, a vezetői lépéseket az egyes egységek között, valamint az egységek újraszervezése során. E perspektíva alapján fontos szerepet kap az egyéni szervezeti tagok közötti és ezek struktúrához kötődő kapcsolata. Ez a strukturális komponense a tudásnak, azaz az egyéni tudáshoz kapcsolódik egy strukturális kontextus, amelybe az be van ágyazódva (Karim – Williams, 2012), amely ezáltal egyfajta vállalat-specifikus tudásnak is tekinthető, mivel a vállalati kontextus része.

Turner és Makhija (2012) kutatásában arra jutott, hogy a válaszadók egy organikus struktúrában működve az információfeldolgozás összetevőinek jelentősen

magasabb szintjein vannak, mint azok, akik a mechanikus struktúrában működnek. A kapcsolatot pedig az egyének információfeldolgozása közvetíti a struktúra és a problémamegoldási orientáció között.

E kutatások alapján megállapítható, hogy a strukturális dimenzió vizsgálata a tudástranszferben, munkahelyi tanulásban, megmarad a szervezeti vagy hálózati struktúrához kötődő beágyazottság vizsgálatánál.

Kognitív dimenzió

A tudásátadás kognitív dimenziójához kapcsolódva Riege (2005) a tudástranszfer akadályai között említi egyéni szinten a megfelelő írásbeli és szóbeli kommunikációs képességek meglétét.

Bechky (2003) szerint a szervezetekben a tudásmegosztás a szakmai közösségek munkájának megértésén keresztül történik. A közösségek tudásmegosztási nehézségei a nyelvük különbségében, a gyakorlatuk helyében és a termékkel szembeni felfogásukban gyökerezik. Amennyiben kommunikációs problémák merülnek fel, de ezen közösségek tagjai képesek olyan megoldásokat keresni, amelyek felhasználják a munka összefüggéseinek különbségeit, és egyben építenek ezekre, akkor a közösség tagjai kölcsönösen megértik egymást. Képesek lesznek az egyéni megértés szintjén túllépni, és létre tudnak hozni egy gazdagabb megértést a termékkel és a felmerülő problémákkal szemben.

Schon (1983: p. 271.) kimutatja a szakértők gyakorlatáról szóló tanulmányában, hogy ezek a különböző keretrendszerek azt jelentik, hogy, „az egyik gyakorlat módja ismeretlennek tűnik egy másik módszert gyakorlónak. „Ezért a szervezeteken belüli szakmai közösségektől elvárható, hogy a lényegi tudásnak legyenek különböző tárgykörei, és a tanulásnak különféle módjai (Van Maanen – Barley, 1984; Boland – Tenkasi, 1995). Az ilyen különféle megértések cáfolják azt az elméletet, mely szerint a tudásáramlás a közösségek között egyszerű (Bechky, 2003).

Vannak kutatások, melyek az ún. „kapusok” szerepét vizsgálják a tudásátadás során. Az egyéneket „kapusnak” hívják, akik kihasználják a kollégákkal való informális kapcsolataikat a különböző szervezeti egységekben, hogy elősegítsék a szaktudás áramlását az egységek között (Tortoriello – Reagans – McEvily, 2012).

Lauring (2009) a kulturálisan diverz szervezetek tudásmegosztását vizsgálta. Az alkalmazotti diverzitás a tudásteremtés egy értékes forrása (Lauring – Selmer, 2013) tekintve, hogy a diverz csoportok előnye a szélesebb hozzáférés az egyes feladatok elvégzéséhez szükséges releváns információhoz. Hátránya szintén

a diverzitásból fakad, ami nehezíti, esetenként akadályozza a tagok közötti kooperációt és a tudásmegosztást. Ez részben visszavezethető a kognitív dimenzióra, de egyben át is vezet a tudásmegosztás kapcsolati, motivációs dimenziójához.

A kognitív dimenzió kapcsán érdemes megemlíteni azon kutatásokat is, melyek az egyéni képességeket vizsgálják a tudás, tanulás szempontjából (rf. Szabó, 2010). Veresné Somosi (2011) egyéni képesség alatt valamely teljesítményre, tevékenységre való testi-lelki adottságot, alkalmasságot ért. Szabó és társai (2011) szerint e dimenzió mentén is fejleszthető az egyén.

Motivációs dimenzió

A tudásátadás motivációs dimenziója a kutatókat leginkább foglalkoztató terület. Edmondson, Bohmer és Pisano (2001) munkahelyi tanulás címén *végrehajtás mint tanulásról* (execution-as-learning) beszél, és ezt állítja szembe a *végrehajtás mint hatékonysággal* (execution-as-efficiency). Állításuk szerint önmagában a munkavégzés nem vezet tanuláshoz, ehhez szükséges egy tanuló infrastruktúra kialakítása, valamint mindelelőtt a pszichológiai biztonság megteremtése, hogy a munkatársak hajlandóak legyenek megosztani ötleteiket, javaslataikat.

A hatalmi és státuskülönbségek olyan környezetet is teremthetnek, melyben az alacsonyabb (hatalmi) státusú szereplők nem érzik biztonságosnak, hogy megosszák tudásukat (Bunderson – Reagans, 2011). Robert, Dennis és Hung (2009) szerint a bizalom segít az egyéneknek igazolni, hogy szabadon cseréljenek információt és megosszák egymással tudásukat. Garaj (2005) is ír a bizalom szerepéről a tudástranszfer folyamatában. A „pszichológiai” vagy „résztvételi” biztonság észlelése mind a szervezetekben, mind a csoportokban a tanulási magatartást jelzi előre (Bunderson – Reagans, 2011).

A magasabb szintű érzelmi kötődés pozitívan hat a tudásátadás folyamatára, ami az egyént ösztönzi a tudásmegosztásra (van den Hooff – de Rider, 2004). Ensign – Hébert (2010) a hírnév, reputáció szerepéről ír a tudásmegosztás kapcsán. Arra jutottak, hogy a felletes személye és a szakértői interakció a hírnévből kifolyólag negatív hatással van a tudás megosztására.

Riege (2005) szerint a vezetőknek nagy szerepeük van a tudásmegosztást támogató kultúra kialakításában is, mely magában foglalja a hibázás lehetőségét, a hibákból való tanulást. Arygis és Schon (1978, 1996) arra jutott, hogy az emberek a szervezetekben tipikusan úgy lépnek interakcióba, hogy blokkolják a hibákból történő tanulást. A szervezeti tagok sokkal inkább érdekeltek a győzelemben és a reputációjuk

védésében, mint az önvizsgálatban és a fejlődésben. Edmondson (1996, 1999) szerint a vezető viselkedése és a csoport pszichológiai biztonsága alapvető a hibákból való tanuláshoz. A nyitottság, a közös felelősség, a kölcsönös befolyás, ha őszintén alkalmazzák, hozzájárul a kommunikációhoz, az információ elfogadásához és a hibákról való visszacsatoláshoz. Ez a fajta kommunikáció tanulást eredményez (Tjosvold – Yu – Hui, 2004).

Összefoglalva, a motivációs dimenziót vizsgáló kutatások középpontjában annak vizsgálata áll, hogy az egyén miként észleli a szervezeten belül a tanulási közeget, a szervezet tanulással kapcsolatos attitűdjét, kultúráját. Ebben a dimenzióban egyértelműen a társas interakciók határozzák meg a tudásátadást.

Rendszerekre irányuló kutatások

Eddig a társas kontextusról volt szó, azonban az IT-rendszerek megjelenésével a kutatások új irányt vettek, és a kutatók figyelme az IT-rendszerek tanulásban betöltött szerepére terelődött. Fontos felismerés, hogy a számítógép-alapú információtechnológiák fontos szerepet játszanak abban, hogyan tárolják a szervezetek a tudást (Anand et al., 1998; Huber, 1991; Stein – Zwass, 1995). A számítógép-alapú információtechnológiáknak fontos szerepük van abban is, hogyan lesz a tudás elérhető, visszakereshető (Olivera, 2000).

Alavi és Leidner (2001) szerint a tudásmenedzsment-rendszerek a különböző IT-eszközök és lehetőségek segítségével nagyon fontos szerepet játszanak a szervezeti tudás kialakulásának folyamatában. Tülmutatnak az ismeret hagyományos tárolásán és visszakeresésén. A tudásmenedzsment-rendszerek feladata az irányított szervezeti tudást kezelő informatikai rendszerek csoportosítása. Ez azt jelenti, hogy támogatja az IT-alapú rendszerek fejlesztését és elősegíti a tudás létrehozásának, tárolásának, visszakeresésének, megosztásának és alkalmazásának szervezeti folyamatait (Alavi – Leidner, 2001).

Dewett és Jones (2001) szerint az információtechnológia a hatékonyság és a szinergiák megteremtésén keresztül olyan eredményekhez segítheti hozzá a szervezeteket, mint például szervezeti hatékonyság, innováció. Davenport és Prusak (1998) alapján minden tudásmenedzsment-projekt célja a következő három közül az egyik: (1) a tudás láthatóvá tétele és a tudás szerepének megmutatása a szervezetben, (2) tudásintenzív kultúra kialakítása a viselkedés ösztönzésével és aggregálásával, (3) tudás-infrastruktúra kiépítése nemcsak technikai rendszerekkel, hanem az emberek közötti kapcsolatokkal – adott tér, idő és eszközök mentén.

Kane és Alavi (2007) az IT szerepét vizsgálta a szervezeti tanulásban. Számítógépes szimulációk során azt figyelték meg a szerzők, hogy három különböző IT-támogatású tanulási rendszer külön-külön és együtt hogyan hat egy szervezet tudására. E három mód: (1) a kommunikációs technológiák – elektronikus gyakorlati közösségek, (2) a tudástárak és portálok, és (3) a virtuális csoportszobák. A szerteágazó IT-megoldások különböző tanulási típusokat tesznek lehetővé, például a tudástár inkább az explicit, a kommunikációs technológiák inkább a tacit tudás fejlesztésére alkalmasak.

Megjelentek olyan kutatások is, amelyek nem kizárólag az IKT-eszközök, -rendszerek oldaláról kezdték el vizsgálni a szervezeti tanulást, hanem egy szélesebb perspektívába illesztették be e technológiát. Van den Hooff és de Rider (2004) szerint az IT-rendszerek használata nem befolyásolja közvetlenül a tudásátadás folyamatát, kizárólag közvetetten, a szervezet iránti elkötelezettség befolyásolásán keresztül hat: segít lebontani a kommunikációs korlátokat. Barrett és szerzőtársai szerint (2004) az információ és kommunikációs technológia (IKT), mialatt egy alap infrastruktúrát és környezetet teremt a tanulás támogatására, önmagában nem elégséges az eredményes tanulás ösztönzésére a tudásközösségekben. Olyan puhább tényezők, mint motiváció és tanulási kontextuskritikusak a tudásmegosztást támogató klíma kialakításában. Ha a klíma jó, akkor a technológia központi szerepet kap, biztosítva a megfelelő átviteli és infrastrukturális közeget a tanulás számára a tudásközösségekben és azok között. Ezek alapján az eredményes tudásközösség kulcsjellemzőiként (1) a tanulás és tudásátadást támogató kontextust, valamint (2) az integrált IKT-fejlesztést és -használatot azonosították.

Jelen kutatás fókuszja

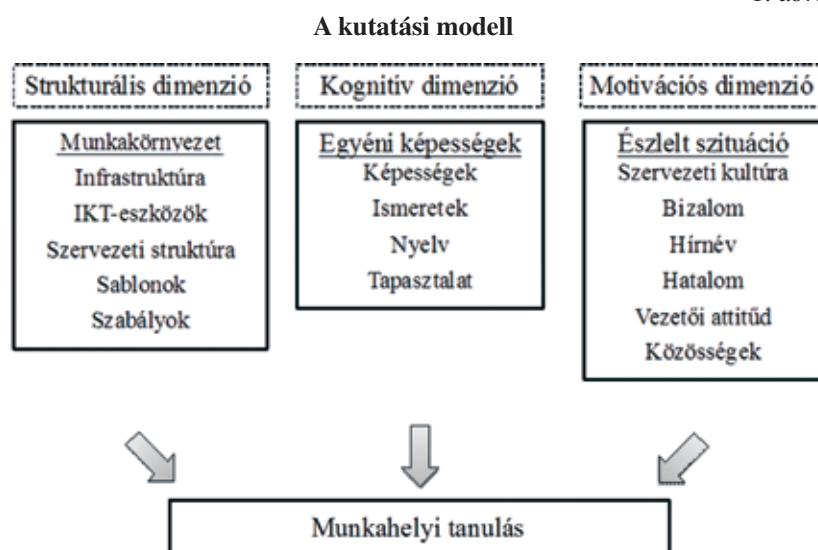
Jelen tanulmány írói kutatásukban arra vállalkoznak, hogy az eddig többségében szeparáltan vizsgált területeket, mint a társas kontextus befolyása és az IT-rendszerek hatása a tudásátadásra, összeillesszék, és ezáltal más keretbe helyezve felülvizsgálják Nahapiet és Ghoshal (1998) korábbi modelljét.

Nahapiet és Ghoshal (1998) kutatását alapul véve a kutatók elfogadták, hogy az interperszonális kapcsolatoknak és a tudásátadásnak három dimenziója lehet. A kutatók értelmezésében a strukturális dimenzió arra vonatkozik, hogy az egyénnek van-e lehetősége a tudás

átadására. Ez azt jelenti, hogy a strukturális dimenzió magában foglalja az IKT-eszközöket, -rendszereket, hiszen ezek támogató szerepet tölthetnek be az egyének összekötésében, térben és időben egyaránt. A kognitív dimenziót úgy értelmezik, hogy az egyén képes-e átadni a tudást, a harmadik dimenzió alatt. Ezt motivációs dimenzióként hívják, és azt értik alatta, hogy az egyén át akarja-e adni a tudást, azaz motivált-e a tudástranszferben való részvételre.

Ezek alapján a kutatók megalkották saját elméleti modelljüket a tekintetben, hogy milyen tényezők befolyásolják a munkahelyi tanulást (1. ábra). Az első a tanulási keretrendszer, mely az előzőekben felvázolt strukturális dimenziót jelenti. Ez magában foglalja a munkahelyi tanulás során a munkakörnyezetet, az elérhető IKT-rendszereket és -eszközöket, a szervezeti struktúrát stb. A második az egyéni képességek, mely a kognitív dimenzióként feleltethető meg. Végül a harmadik befolyásoló tényező az észlelt tanulási szituáció, mely a tudásátadás motivációs dimenziójaként hat a munkahelyi tanulásra.

1. ábra



Forrás: saját szerkesztés

A kutatás módszertana

A kutatók munkájuk során arra a kérdésre keresik a választ, hogy *milyen szervezeten belüli tényezők befolyásolják a munkahelyi tanulást?* Ennek megválaszolása érdekében a kutatók félig strukturált egyéni interjúkon, dokumentumelemzésen és megfigyelésen alapuló feltáró kutatást végeztek.

Adatgyűjtés

A kutatás során kvalitatív, feltáró, egyéni interjúkra épülő esettanulmányos kutatási módszertant alkalmaztak. Az esettanulmányos módszertan relevanciáját

húzza alá Yin (1994) állítása, aki esettanulmányok alkalmazását ajánlja minden olyan esetben, ha a kutató a „hogyan” és „miért” kérdésekre keresi a választ jelenlegi eseményekről. Az esettanulmányos kutatás több esetben alapult, beágyazott módszerrel készült, azaz egy esettanulmány több interjúból állt össze.

A kutatás három eset feltárásán alapul. A kutatók félig strukturált interjúkat készítettek a három vizsgált szervezet valamennyi felső és középvezetőjével, valamint néhány alsóbb szintű vezetőjével, illetve alkalmazottjával. Az interjúkat valamennyi esettanulmány írásakor kiegészítették céges dokumentumelemzéssel és megfigyeléssel. A kvalitatív esettanulmányokra épülő kutatásban a mintaválasztás elsősorban elméleti indíttatású. Mason (2002: p. 117.) szerint a teoretikus és a célzott mintavétel logikai módszerének lényege az, hogy olyan mintaegységeket választ ki a kutató, amelyek lehetővé teszik, hogy számára jelentős összehasonlítást tegyen a vizsgált kérdésekkel, valamint az elmélettel és az adandó magyarázat típusával összhangban.

A kutatók a sokaságból háromelemű mintát (azaz három esetet) választottak ki elbírálásos mintavétellel. Az elbírálás szempontjai során elsődleges volt, hogy a minta minél inkább diverz legyen. A mintába kerülés szempontjai a következők voltak:

- méret – legyen kisméretű, valamint nagyobb méretű szervezet is a mintában,
- kor – legyen fiatal, valamint évtizedek óta működő szervezet is a mintában,
- IKT-eszközellátottság – legyen olyan szervezet a mintában, ahol sok IKT-eszköz van, és olyan is, ahol kevés,
- IKT-eszközhasználat – legyen olyan szervezet a mintában, ahol a meglévő eszközöket megfelelően használják, és olyan is, ahol nem,
- IKT-eszköz-igények és -ellátottság kapcsolata – legyen olyan szervezet a mintában, ahol az aktuális igényeknek megfelelő mennyiségű IKT-eszköz áll rendelkezésre, olyan is, ahol kevesebb, és olyan is, ahol több,
- iparág – legyen tudásintenzív és nem tudásintenzív iparági szereplőről is eset a mintában,
- innovativitás – legyen innovatív és kevésbé innovatív szervezet a mintában,
- koordinációs igény – a mintában szereplő szervezetek mindegyikének alapfolyamatai nagyfokú koordinációs igényt jelentsenek a vezetőség számára.

A kutatás eredményei elsősorban a félig strukturált interjúkon alapulnak. A kutatók annak érdekében, hogy a valósághoz minél közelebb képet kapjanak, nem közvetlenül a tanulásról, tudásátadásról kérdezték a vizs-

gált szervezetek vezetőit, hanem a mindennapi munkavégzésükről, innovációs folyamataikról, új belépők betanításáról, az alkalmazott eszközökről, rendszerekről, szervezeti kultúra megítéléséről. Az interjúvázlatokon felül céges dokumentumok elemzése és vezetői megbeszélések, napi munkamenet megfigyelése is a kutatás részét képezte.

Adatelemzés

A kutatók esettanulmányonként 14, 12, 14 db mélyinterjút rögzítettek diktafonnal. Egy-egy interjú átlagosan 2-3 óra hosszúságú volt. A hanganyagok alapján pedig szó szerinti szöveges jegyzőkönyvet készítettek. A jegyzőkönyvek a nyers szöveg rögzítésén felül az interjúztató által érzékelt hangulatot, érzelmeket, valamint gesztusokat is rögzítették. Kutatók az adatelemzéshez QSR NVivo elemző szoftvert alkalmaztak. Az elemzés során az elméleti modell egyes dimenziói szolgáltak az elsődleges kódolás alapjául.

Az esetek értelmezése

A szakmaorientált szervezet

Az első, „szakmaorientált” szervezet mezőgazdaságban tevékenykedik, termelő és kereskedői tevékenységet folytat. Középvállalat, több mint húsz éve működik a tulajdonos alapító irányítása alatt. A szervezet alaptevékenysége nem követeli meg az informatikai és kommunikációs eszközök nagy mennyiségű használatát, így ezen a téren alacsony a szervezet ellátottsága. Az alkalmazottak többsége elsősorban a mezőgazdasághoz ért, gazdasági végzettséggel kevés munkavállaló rendelkezik, még a vezetők körében is.

A szakmaorientált szervezeti típus mindennapi tevékenysége során a szakmai tudást helyezi előtérbe: „Csak azt a tudást értékeli a szervezetben, ami a mezőgazdasághoz kapcsolódik.” (5. interjúalany) A szakmai tudás az elsődleges, a szervezet kevésbé nyitott az újdonságokra például az informatikai eszközhasználat terén: „Én nem tudok 100%-ban megbízni az informatikában. És mindig bebizonyosodik, jogosan” (11. interjúalany). Új tudás elsősorban az alaptevékenységhez kötődő technológia, valamint ügyfélszinten jelenik meg, de ez is elszigetelt marad az arra kompetens embereknél. Az alkalmazottak többsége magas szakmai tudással rendelkezik, azonban professzionális vezetői készségekkel, menedzsmentismeretekkel nem. Alacsony a változásra való hajlandóság, ritka, hogy újragondolják a folyamatokat, új ötletekkel álljanak elő, fejlesztő javaslatokat fogalmazzanak meg.

A szervezet rendelkezik vállalatirányítási rendszerrel, azonban az ebben rejlő lehetőséget nem használja ki. Ez

elsősorban annak a hatása, hogy a szervezet tagjai nem tartják fontosnak, és nem is képesek használni a rendszert, de többen más informatikai eszközöket sem: „*Van olyan munkatársam, aki még egy e-mailt sem tud elküldeni...*” (5. interjúalany). Ezenkívül nem áll érdekükben mások által elérhetővé tenni bizonyos információkat: „...*ez az ő kis váruk, és semmin nem hajlandók változtatni.*” (6. interjúalany) Emiatt a tudás tárolása igen alacsony szinten marad, a tudás elsősorban az alkalmazotti fejekben vagy meglehetősen elszigetelt rendszerekben (pl: kockás füzet, excel tábla) van jelen. Mivel új tudás lassan jön létre a szervezetben, így nincsenek is rákényszerítve a tudás tárolására. Azon tudás, amely az alkalmazottak többségének mindennapi munkavégzéséhez kell, már évek óta bejáratott rutin, azaz rendelkezésre áll.

A tudás átadása a szervezetben meglehetősen alacsony. Az alkalmazottak egy része nem képes az IT-rendszer, valamint az ehhez kapcsolódó eszközök használatára. Ezenkívül az alkalmazottak többségéből hiányzik a tanulási képesség is, csak szakmájukhoz kapcsolódóan hajlandók tanulni, változtatni: „*Ez mezőgazdaság, ide nem lehet egy valami sablon programot behozni, ez nem fog működni...*” (3. interjúalany) Ez pedig azt eredményezi, hogy az alkalmazottak többsége egyáltalán nem motivált tudásának, de még a nála lévő információk átadására sem, a szervezetre hatalmi játszmák jellemzők. Az alkalmazottak a mezőgazdasági szaktudás szintjén sem támogatják egymást, sőt, ha olyan új alkalmazott kerül a céghez, aki ezen a téren hiányos ismeretekkel rendelkezik, akkor őt általában lenézik.

A rendszerorientált szervezet

A második, „rendszerorientált” eset az autóiparban működő szereplő, melynek fő tevékenysége az autókerekeskedelem. A vizsgált szervezet közepméretű vállalat, kb. 80-100 alkalmazottal és 4 telephellyel rendelkezik. A szervezet egy érett vállalat, mely meglévő tevékenységét hatékonyan végzi, azonban egyelőre nehezen tud új területek felé nyitni. A szervezet az importőri követelményeknek megfelelően számos informatikai rendszert használ. A rendszerorientált típusra a nagyfokú szervezeti és IT-rendszerhasználat jellemző, mely meghatározza a folyamatokat, valamint a mindennapi működést. Ennek eredménye, hogy az alkalmazottak munkaidejük jelentős részét arra fordítják, hogy a rendszerekben adminisztráljanak, miközben már nem marad kapacitásuk az adminisztrált adatokból magasabb szintű információk képzésére, valamint a folyamatok újragondolására.

Új tudás létrehozására a szervezetben nagyon kevesek képesek. A szervezet ennek ellenére nagy mennyiségű ügyfél-információval rendelkezik, mely alapjául szolgálhatna, hogy új tudást is létrehozzon. A szervezet

első számú vezetője számos újító gondolattal bír, azonban azt nem tudja az alacsonyabb szervezeti szintekre delegálni, és hamar elhalnak e kezdeményezések.

A szervezet nagyon sok adatot, információt tárol rendszereiben, melyek többsége elszigetelten működik, vagy ha egységes adatbázisban is van, annak potenciálját már nem hasznosítja. Az információk tárolásakor nem figyelnek arra, hogy ne legyen duplikáció, azaz egy-egy ügyfél többször is szerepel az adatbázisban. Ezenkívül, részben az importőri elvárásoknak történő megfelelés következtében, nagyon sok a párhuzamos adminisztráció, mely túlterhelést eredményez a szervezetben, és a fontos tudás rögzítésétől veszi el az alkalmazottak idejét: „*Az importőrök által előírt terveket teljesítenünk kell,*” (5. interjúalany) „*Ha én az autót átadom, azt hat helyen regisztrálom, és nem elég a céges, hanem az importőri átvétel is kell.*” (7. interjúalany)

A szervezetben lévő szereplők nem képesek és nem kifejezetten érdekeltek abban, hogy tudásukat egymással megosszák. A funkcionális vezetők kizárólag saját funkciójuk megfelelő működtetésével vannak elfoglalva, nem képesek funkciókon átívelően együttműködni. A vezetői értekezletek nem hatékonyak, csak tovább terhelik az amúgy is adminisztrációval meglehetősen leterhelt vezetőket. A tudás átadása nemcsak horizontális, hanem vertikális szinteken is akadályokba ütközik, utóbbi elsősorban a középvezetői réteg menedzseri képességeinek hiányából fakadóan: „*Alapszintű közgazdasági, pénzügyi, gazdaságtani ismereteket, úgy gondolom, hogy érdemes lenne oktatni a középvezetőség számára is.*” (9. interjúalany)

A feladatorientált szervezet

A feladatorientált típus a szolgáltató szektorban működő, tanácsadással foglalkozó szervezet. A cég méreteiből fakadóan kisvállalkozásnak számít, 12 alkalmazottat foglalkoztat. A vizsgált szervezet induló vállalkozás, egy éve működik, formalizált keretek között. Mind a szervezet vezetősége, mind a munkavállalók fiatalok. A vezetők átlagéletkora 31 év, míg a munkavállalók átlagosan 27 évesek. A cég projektszerűen működik. A cég kevés információs és kommunikációs eszközzel rendelkezik, azonban kiemelkedően magas a nyílt forráskódú applikációk és a munkavállalók saját eszközeinek használata.

A szervezet vezetése a mindennapi működés során az előtte álló feladatokat tartja szem előtt, és ezek megoldásához folyamatosan végiggondolja, milyen eszközökkel, rendszerekkel lehetne e feladatokat, problémákat egyszerűsíteni, megoldani. A szervezet által alkalmazott IKT-rendszerek és -eszközök a cég igényeihez vannak igazítva.

A szervezet üzleti tanácsadással foglalkozik, mely tudásintenzív tevékenység. Ez azt jelenti, hogy a szervezet alapvető működésének ellátásához nagy tudást igényel. A vizsgált eset azonban arra is rávilágít, hogy ez önmagában nem vonja maga után, hogy a szervezet folyamatosan az új tudás létrehozására törekszik. A cég számára egyaránt fontos a meglévő tudás kiaknázása, valamint a folyamatos fejlődés, új tudás létrehozása, új ismeretek szerzése: „*Tanulni kell, generálni kell a dolgokat.*” (1. interjúalany) Ez egy tanuló szervezeti kultúrát kíván meg, ahol a szervezetben lévő egyének, mind maga a szervezet is képes a tanulásra.

A szervezet eleve olyan munkavállalókat gyűjt maga köré, akik számára „*nem a pénz a fő motiváló erő, a lényeg, hogy akarjanak tanulni, fejlődni*” (2. interjúalany). Azon munkavállalók, akik nem képesek erre, még ha be is kerülnek a szervezetbe, hosszú távon nem maradnak részei annak, hanem távoznuk kell. Valamennyi munkavállalóval szemben egyfajta elvárás, hogy képesek és motiváltak legyenek a tanulásra, nyitottak legyenek az újdonságra, hiszen ez az alapja annak, hogy a szervezet képes legyen új tudás bevonására, létrehozására.

Az új tudás létrehozása közvetlenül a vezetőség feladata, azonban ehhez közvetetten az alacsonyabb szinten lévő alkalmazottak is hozzájárulnak. A létrehozott tudás új kutatási anyagokban, új szervezeti, menedzsmentfolyamatokban ölt testet. A szervezet számára fontos tudás egyrészt a vezetőség fejében, másrészt elektronikusan, mindenki számára elérhető mappastruktúrába rendezve van jelen: „*Gyorsan fel kellett vennem a fonalat, mert már a projekt első szakasza lezárult, mikor megérkeztem. A közös mapparendszer miatt ez nagyon egyszerű volt, ahogy a szabályok megismerése is; csak a megfelelő mappát kellett velem megosztani.*” (9. interjúalany)

A vezetők törekednek arra, hogy minden olyan információt, tudást megosszanak az alkalmazottakkal, mely az ő munkavégzésükhöz, szakmai fejlődésükhöz szükséges, azonban szem előtt tartják azt is, hogy ne legyen felesleges információ megosztva. Ezt különböző jogosultságokkal oldják meg. Nincsenek külön a cég tulajdonában lévő eszközök, mindenki saját eszközén dolgozik. Így abból sincs probléma, hogy a saját eszközön bármikor hozzáférnek az alkalmazottak a szükséges információkhoz.

A tudásátadás a vizsgált szervezetben megvalósul a hierarchiaszintek között, valamint horizontálisan is. Ezt egyrészt támogatja a fizikai munkakörnyezet, azaz hogy olyan irodával rendelkeznek, ahol a szervezet szereplői találkozhatnak egymással, közös asztalnál ülnek, azaz a munkavégzés környezete, a berendezése önmagában elősegíti azt, hogy megvalósuljon az egymással

való kommunikáció. Ezenkívül a szereplők közös kognitív háttere (hasonló egyetemi tanulmányok) nagyban elősegítő a gördülékeny kommunikációt, mely megalapozza a tudás átadását is: „*Itt ugyanazokat a szavakat használjuk, mert azt kell használni.*” (3. interjúalany) Végül, de nem utolsósorban a tanulás a szervezeti kultúra része, ezért a szervezet valamennyi alkalmazottja nyitott a tudás befogadására, átadására, nincsenek bizalmi, hatalmi problémák a szervezetben: „*Ez nem tipikus munkahely, itt összetartanak az emberek, segítik egymást. Itt a bizalom fontos.*” (9. interjúalany)

Szervezetek összehasonlítása

Összehasonlítás a strukturális dimenzió mentén

A szakmaorientált eset kapcsán megállapítható, hogy a keretrendszer alapvetően támogatja a munkahelyi tanulást, a szervezetnek vannak potenciálisan használható informatikai eszközei, rendszerei. A munkahelyi tanulást azonban gátolja a rendszerek nem megfelelő használata, amelynek gyökerei elsősorban a másik két dimenzióban (egyéni képességek és az észlelt szituációs tényezők) keresendők. Ennek következtében az IKT-eszközök nem töltik be a tudásátadást, munkahelyi tanulást támogató szerepüket.

A rendszerorientált esetben szintén megállapítható, hogy a tudásátadáshoz rendelkezésre állnak informatikai rendszerek, eszközök. Azonban ezek a szigetszerű működés, valamint a túlzott adminisztráció során fennálló duplikációk következtében nem tudják megfelelően támogatni a munkahelyi tanulást. A szervezet több telephellyel is rendelkezik, amelyek között a kommunikáció és tudásáramlás még inkább kihívást jelent a szervezet számára.

A feladatorientált szervezet jóval kevesebb eszközt használ, mint a másik kettő, hiszen méretében is kisebb szervezetről van szó. A szervezetről alapvetően elmondható, hogy a jelenlegi igényeinek megfelelő eszközmennyiséggel rendelkezik, rendszereit igyekszik úgy használni, hogy az támogassa a munkahelyi tanulást. A munkavégzés során sok elektronikusan elkészített sablont használnak, melyek használata egyszerű. A munkahelyi tanulás a strukturális dimenzió mentén megfelelően működik, azonban vannak ezt kockáztató tényezők is, mint például az alkalmazottak saját hardverének használata.

Összehasonlítás a kognitív dimenzió mentén

A szakmaorientált esetben a kognitív dimenzió mentén jelentkező hiányosságok meglehetősen korlátozzák, gátolják a munkahelyi tanulást. Egyszerre van korlát a

Munkahelyi tanulást befolyásoló tényezők az esetek alapján

	Munkahelyi tanulást...	Keretrendszer	Egyéni képességek	Észlelt szituáció
Szakmaorientált	...támogatja	Közös iroda, nyitott terek, vannak potenciálisan jól használható rendszerek, eszközök	Közös szaknyelv, fejlett agrárismeretek és tapasztalat	Ügyvezető nyitott a tanulásra, az agrártudásnak értéke van a szervezeti kultúra szintjén
	...gátolja	Nincsenek igazán innovatív IKT-eszközök, terepmunka és iroda elvállik	Menedzsmentismeretek hiánya, alkalmazottak korlátai az IKT-eszközök használatában, nem ismerik a rendszerekben lévő potenciált	Hatalmi játszmák, tudás és információk visszatartása, Félelem a pozíciók megtartása miatt, Szenioritás számít
Rendszerorientált	...támogatja	Irodában nyitott terek, használnak IT-rendszereket, IKT-eszközöket, sablonokat	Közös szaknyelv, tanulás az importőröktől a rendszerhasználat és beszámolás terén	Ügyvezető nyitott a tanulásra, innovációra, sok fejlesztő ötlete van, Importőri elvárások miatt kialakuló alkalmazkodó, tanuló kultúra
	...gátolja	Nagyon sok a rendszer, ezek valós időben nem kommunikálnak, számos duplikáció van	Menedzsmentismeretek hiánya, önálló problémamegoldás hiánya, a rendszereket csak dokumentálásra képesek használni	Megnövekedett hatalmi távolságok, kisebb, zárt csoportok, frusztráció a rendszerek túlterhelt használatából fakadóan
Feladatorientált	...támogatja	Egy közös iroda, igényeknek megfelelő, egyszerűen használható innovatív eszközök alkalmazása	Közös egyetemi háttér, szaknyelv, diverz személyiségek, megfelelő menedzsmentismeretek, vezetőkben és alkalmazottakban képesség a tanulásra	Bizalom, biztonságos, családi légkör, tanuló szervezeti kultúra, nincs pozícióféltés, egymás segítése jellemző
	...gátolja	Alkalmazottak saját laptopot használnak, korlátok a közös tárhelyben	Túlzott alkalmazotti homogenitás a szakmai háttér terén	Más háttérrel, ismeretekkel rendelkező nehezen illeszkedne be

Forrás: saját szerkesztés

munkavégzéshez szükséges tudás, a menedzsmenttudás terén, valamint az IKT-eszközök megfelelő használata terén. Az alkalmazottak között óriási különbségek vannak az IKT-eszközök használatában.

A rendszerorientált esetben a kognitív dimenzió mentén a kutatók több munkahelyi tanulást támogató tényezőt is azonosítottak. Ide sorolták a közös szaknyelv meglétét, azt, hogy az alkalmazottak képesek használni az importőrök által megkövetelt informatikai rendszereket, és a hasonló munkakörökben dolgozó emberek tudása egy szinten van. A szervezet az alaptevékenysége szempontjából képes viszonylag hatékonyan működni, és ezeken a területeken képes kiaknázni a lehetőségeit. Amiben nehézségeik támadnak, az az új lehetőségek felfedezése, a középvezetői szinten lévő vezetők többségéből hiányzik az önálló problémamegoldó képesség, és nincsenek megfelelő gazdasági, menedzsmentismeretek sem. Ez jelentős hátrányt jelent a szervezeti tanulás és az egyéni szintű munkahelyi tanulásra nézve is.

A feladatorientált eset kapcsán megállapítható, hogy a kognitív dimenzió jelentős szerepet játszik a munkahelyi tanulásban. A vizsgált szervezet valamennyi alkalmazottja azonos tanulmányi háttérrel rendelkezik, ezenkívül közel hasonló életkorúak, mindez nagyban

megkönnyíti a közöttük lévő kommunikációt és tanulást. Sokszor fél szavakból is megértik egymást. Ezenkívül a szervezet saját bevallása alapján elsősorban olyan embereket igyekszik alkalmazni, akik nyitottak és képesek is a fejlődésre, tanulásra.

Összehasonlítás a motivációs dimenzió mentén

Az észlelt szituáció kapcsán a szakmaorientált esettanulmányban a kutatók számos hatalmi játszmát tártak fel, amely jelentős gátja a munkahelyi tanulásnak. A szervezeti kultúrát nem jellemzi a tanulás, különösen nem a hibákból való tanulás, az alkalmazottak inkább visszatartják tudásukat annak érdekében, hogy megtartsák, erősítsék jelenlegi hatalmi pozíciójukat, vagy esetleg jobb hatalmi pozícióba kerüljenek. E dimenzió szoros összefüggésben van a kognitív dimenzióval.

A rendszerorientált eset is arra példa, amikor a motivációs dimenzióknak bizonyos elemei elősegítik a munkahelyi tanulást, bizonyos elemei viszont korlátozzák azt. A szervezet tagjai leginkább tűzoltás jellegű problémamegoldással foglalkoznak, amely mellett rengeteg adminisztrációval kell foglalkozniuk, így az igazán fontos dolgokra, mint új irányok definiálása, projektek indí-

tása, nem marad kapacitásuk. Ezenkívül megnövekedett a hatalmi távolság az egyes közép- és felső vezetők, valamint a tulajdonos között. Egyrészt ez gátolja az információáramlást, másrészt nemcsak a tudásáramlásnak, de a pusztán információáramlásnak is gátja. Mindennek ellenére a szervezet tagjai alapvetően nyitottak a tanulásra, hiszen az importőri elvárásoknak való megfelelés során már beleszoktak ebbe. A túlterheltségből eredő frusztráció miatt többen ellenségesen viszonyulnak az újabb IT-rendszerekhez, valamint bármilyen olyan eszközhöz, amelyet a munkavégzés során adat, információ, esetleg tudás rögzítésére használni kell.

A feladatorientált eset jó példának bizonyult arra, hogy a szervezeti kultúrába be lehet építeni a folyamatos tanulást, tudásátadást. Mindez azt is jelenti, hogy a tapasztaltabb alkalmazottak nem félnek átadni tudásukat a kevésbé tapasztalt kollégáknak. A szervezet alkalmazottjai alapvetően bíznak egymásban és a vezetőségben is. Ezen biztonságos légkör pedig jó alapot jelent az egyéni szintű és szervezeti szintű fejlődésre egyaránt.

Az 1. táblázat összefoglalóan mutatja be a három esettanulmányt a keretrendszer, az egyéni képességek és az észlelt szituáció mentén.

Következtetések

A kutatók a három esettanulmányt három különböző típusként értelmezték. Az első típus (szakmaorientált) figyelmét nem az IKT-eszközökre és nem a tanulásra, hanem a jelenbeli szakmai kiválóságra összpontosítja. A második típus (rendszerorientált) folyamatait jelentősen meghatározzák a szervezetben használt informatikai rendszerek és eszközök. A harmadik típus (feladatorientált) az elvégzendő feladatokra fókuszál, és ehhez próbálja illeszteni mind az alkalmazott információ- és kommunikációtechnológiát, mind a tanulási kontextust.

A három eset mentén a kutatók összegezték, hogy az egyes dimenziók, a keretrendszer (strukturális dimenzió), az egyéni képességek (kognitív dimenzió) és az észlelt szituáció (motivációs dimenzió) hogyan befolyásolják a munkahelyi tanulást. Ezt mutatja a 2. táblázat. A „pluszjelek” a munkahelyi tanulás támogatását és annak mértékét, míg a „mínuszjelek” a tanulás hátráltatását, illetve annak mértékét jelzik.

Az eredmények alapján megállapítható, hogy mindegyik dimenzió lehet támogató, valamint gátló hatással is a munkahelyi tanulásra, ám ahhoz, hogy létrejöjjön, valamennyi dimenzióknak támogatónak kell lennie, azaz együttesen hatnak a munkahelyi tanulásra.

Az eredményeknek fontos gyakorlati implikációi is azonosíthatók:

1. A szervezeti tudás és a szervezetek tanulási képességének fejlesztéséhez nem elegendő csupán az IKT-eszközök mértékének növelése, vagyis önmagában az új hardverek (tabletek, szerverek, okostelefonok stb.) és szoftverek (alkalmazások, adatbázis-kezelők stb.) vásárlása nem növeli a szervezet tudásbázisát. Sőt, ha számos rendszerrel rendelkezik már egy vállalkozás, és ezek a rendszerek szigetszerűen működnek, az újabb nem integrált rendszerek bevezetése tovább rontja a hatékonyságot, és növeli az eszközökkel szembeni ellenállást.
2. Az eszközök megfelelő használatára fontos időt szentelni, de az oktatás során nem csupán az eszközök funkcionalitásának használatára kell megtanítani a felhasználókat, hanem annak felmérése is, hogy az élethelyzetükhöz megfelelő rendszereket és eszközöket használják-e, illetve milyen hiedelmek vannak az eszközökkel kapcsolatban.
3. Az újításokkal szembeni ellenállás leküzdéséhez nem elegendő új IKT-eszközöket bevezetni, azokkal szembeni félelmet és bizonytalanságot is kezelni kell. Ez inkább tekinthető változásvezetői, menedzseri, mintsem informatikai feladatnak.
4. A megfelelő IKT-eszközök kiválasztása történhet tudatosan, a feladatokhoz igazodóan (feladatorientált vállalat), vagy alakulhat ad hoc is (szakmaorientált és rendszerorientált vállalat). Az ad hoc struktúrák esetében különösen fontos, hogy a megfelelő tanulási szint eléréséhez az IKT-eszközök mértéke, azok használatának képessége és azok megfelelő használatára való törekvés egyaránt felülvizsgálatra kerüljön.
5. Az IKT-eszközök egyszerre tehetik lehetővé, vagy éppen gátolják a tudásáramlást a szervezeten belül, mely jellemzően nem az eszközök tulajdonságaiból, sokkal inkább a szervezet tulajdonságaiból ered. Ezért az IKT-eszközök bevezetése nem elsősorban informatikai, sokkal inkább vezetéstudományi kihívás, de mindenképpen interdiszciplináris megközelítést kíván meg.

2. táblázat

A kutatási modell dimenzióinak összehatása a munkahelyi tanulásra

	Strukturális dimenzió	Kognitív dimenzió	Motivációs dimenzió	Munkahelyi tanulás
Szakmaorientált	+	— — —	— —	Nincs
Rendszerorientált	— — —	+	—	Nincs
Feladatorientált	+	++	+++	Van

Forrás: saját szerkesztés

VEZETÉSTUDOMÁNY

Összegzés és kitekintés

A kutatók tanulmányukban összeillesztették a tudás-átadás társas kontextusát, valamint az információtechnológiát vizsgáló kutatásokat, és megalkották kutatási modelljüket. E modellt három esettanulmányon keresztül vizsgálták, melynek kapcsán három szervezeti típust azonosítottak az IKT-vel kapcsolatos orientáció alapján. Ezen esetek mentén pedig bemutatták, hogy mely tényezők támogatják, illetve gátolják a munkahelyi tanulást.

Fontos eredménye a kutatásnak, hogy a megfelelő szintű munkahelyi tanulás és szervezeti tudás eléréséhez nem elegendő csupán az IKT-eszközök típusára és mértékére koncentrálni, fontos azok használati módját is vizsgálni mind a kognitív képességek, mind a motivációs dimenziók mentén.

Ha emelni akarjuk a szervezetünk tanulási képességét, a szervezet feladataihoz, folyamataihoz illeszkedő IKT-eszközöket kell választani, a szervezeti tagoknak ezeket tudniuk kell megfelelően használni, végül motiválnak is kell lenniük abban, hogy valóban megfelelően használják ezeket. Az IKT-eszközök felülvizsgálata során gyakorta nem az lesz az eredmény, hogy növeljük az eszközellátottság mértékét, hanem (1) tartjuk meg azokat, amelyek jól működnek és szükségesek a munkavégzéshez, ezeket fejlesszük, (2) cseréljük le vagy csökkentjük a nem működő vagy duplikált, de a munkavégzéshez szükséges rendszereket, (3) iktassuk ki a szükségtelen rendszereket és (4) vezessünk be új, a munkavégzést támogató rendszereket.

A fejlesztések és a bevezetések során különösen ügyelni kell a rendszereket használó emberek megfelelő képzésére annak érdekében, hogy alkalmassak legyenek a rendszerek megfelelő szintű használatára, és ne legyenek félelmeik, vagy ne érezzenek bizonytalanságot a munkavégzéssel kapcsolatban. Továbbá elengedhetetlen, hogy a rendszereket használók motiváltak is legyenek a rendszerek megfelelő használatára, érezzék, hogy ezek a napi munkavégzésükhöz elengedhetetlen, illetve azt megkönnyítő eszközök. Le kell tudni győzni a negatív kapcsolatokból származó információk aszimmetriát, és törekedni kell a bizalom megteremtésére. A három dimenzió: strukturális, kognitív és motivációs, egyszerre járulnak hozzá az IKT-eszközök munkahelyi tanulásban betöltött szerepének hatásához, ezek együttes vizsgálata szükséges a kérdéskör alapos vizsgálatához.

A kutatási eredmények értelmezése során figyelembe kell venni az egyes esetek korlátait (méret, kor, iparág stb.). A kutatók nem állítják, hogy az általuk azonosított három típus kizárólagos, valamint hogy nem lehetséges átfedés a típusok között. A kutatás célja az

volt, hogy három különböző típusú eseten értelmezzék kutatási modelljüket, és értékeljék a modell dimenzióinak hatását a munkahelyi tanulásra nézve.

A továbbiakban érdemes megvizsgálni az átjárhatóságot az egyes típusok között, azaz feltárni, hogy az egyes gátló dimenziók mentén jelentkező tanulási korlátok legyőzhető-e, és ha igen, akkor hogyan, valamint ebben milyen szerepük lehet az információ- és kommunikációs eszközöknek.

Lábjegyzet

- ¹ Jelen kutatási műhelytanulmány az „Az EIT KIC Társulásokban magyar részvétel és partneri közreműködés támogatása (EITKIC_12-1-2012-0001)” c. átfogó kutatási program támogatásával jött létre.

Felhasznált irodalom

- Alavi, M. – Leidner, D.E. (2001): Knowledge Management System: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25(1): p. 107–136.
- Anand, V. – Manz, C.C. – Glick, W.H. (1998): An organizational memory approach to information management. *Academy of Management Journal*, 23(4): p. 796–809.
- Argyris, C. – Schon, D.A. (1978): *Organisational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley
- Arygris, C. – Schon, D.A. (1996): *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*. Reading, MA: Addison-Wesley
- Balaton, K. (1998): *Szervezeti változás és mikroelektronika*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Balaton, K. – Hortoványi, L. – Incze, E. – Laczkó, M. – Szabó, Zs.R. – Tari, E. (2010): *Stratégiai menedzsment*. Budapest: Aula Kiadó
- Barrett, M. – Cappelman, S. – Shoib, G. – Walsham, G. (2004): Learning in Knowledge Communities. *European Management Journal*, 22(1): p. 1–11.
- Bechky, B.A. (2003): Sharing Meaning Across Occupational Communities: The Transformation of Understanding on a Production Floor. *Organizational Science*, 14(3): p. 312–330.
- Boland, R.J. – Tenkasi, Jr.R.V. (1995): Perspective making and perspective taking in communities of knowing. *Organizational Science*, 6: p. 350–372.
- Bunderson, J.S. – Reagans, R.E. (2011): Power, Status, and Learning in Organizations. *Organizational Science*, (22)5: p. 1182–1194.
- Davenport, T.H. – Prusak, L. (1998): *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston, MA: Harvard Business School Press
- Dewett, T. – Jones, G.R. (2001): The role of information technology in the organization a review, model and assessment. *Journal of Management*, 27(3): p. 313–346.
- Edmondson, A.C. (1996): Learning from mistakes is easier said than done: group and organizational influences on the

- detection and correction of human error. *Journal of Applied Behavioral Science*, 32(1): p. 5–28.
- Edmondson, A.C. (1999): Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44: p. 350–383.
- Edmondson, A.C. – Bohmer, R. – Pisano, G.P. (2001): Speeding Up Team Learning. *Harvard Business Review*, 79(9): p. 125–134.
- Eisenhardt, K.M. – Brown, S.L. (1999): Patching: restitching business portfolios in dynamic markets. *Harvard Business Review*, 77(3): p. 71–82.
- Ensign, P.C. – Hébert, L. (2010): How Reputation Affects Knowledge Sharing Among Colleagues. *Sloan Management Review*, 51(2): p. 79–81.
- Eraut, M. (2000): Non-formal learning and tacit knowledge in professional work. *British Journal of Educational Psychology*, 70: p. 113–136.
- Füzy, A. (2009): Új generációs tudásmenedzsment és sikerének záloga. *Vezetéstudomány*, 40(1): p. 44–49.
- Garaj, E. (2005): A bizalom szerepe a tudástranszfer folyamatában. *Vezetéstudomány*, 36(12): p. 2–18.
- Granovetter, M.S. (1972). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78(6): p. 1360–1380.
- Granovetter, M.S. (1992): Problems of explanation in economic sociology. in: N. Nohria – R. Eccled (eds.), *Networks and organizations: structure, form and action*. Boston: Harvard Business School Press: p. 25–56.
- Grant, R.M. (1996): Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17, Special Issue: p. 109–122.
- Hortoványi, L. – Szabó Zs.R. (2006): Knowledge and Organization: a network perspective. *Society and Economy*, 28(2): p. 165–179.
- Huber, G. P. (1991): Organizational learning: the contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2(1): p. 88–115.
- Kane, G.C. – Alavi, M. (2007): Information Technology and Organizational Learning: An Investigation of Exploration and Exploitation Processes. *Organizational Science*, (18)5: p. 796–812.
- Karim, S. – Williams C. (2012): Structural knowledge: how executive experience with structural composition affects intrafirm mobility and unit reconfiguration. *Strategic Management Journal*, 33(6): p. 681–709.
- Karim, S. (2006): Modularity in organizational structure: the reconfiguration of internally developed and acquired business units. *Strategic Management Journal*, 27(9): p. 799–823.
- Karim, S. (2012): Exploring structural embeddedness of activities and resources within business units. Working paper, School of Management, Boston University
- Lauring, J. (2009): Managing cultural diversity and the process of knowledge sharing – A case from Denmark. *Scandinavian Journal of Management*, 25: p. 385–394.
- Lauring, J. – Selmer, J. (2013): Diversity attitudes and group knowledge processing in multicultural organizations. *European Management Journal*, 31: p. 124–136.
- Lytras, M.D. – Sicilia, M.A. (2005): The Knowledge Society: a manifesto for knowledge and learning. *International Journal of Knowledge and Learning*, 1(1/2): p. 1–11.
- Marsick, V.J. (2003): Invited reaction: informal learning and the transfer of learning: how managers develop proficiency. *Human Resource Development Quarterly*, 14: p. 389–395.
- Mason, J. (2002): *Qualitative Researching*. London: Sage
- Nahapiet, J. – Ghoshal, S. (1998): Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, 23(2): p. 242–266.
- Olivera, F. (2000): Memory Systems in Organizations: An Empirical Investigation of Mechanisms for Knowledge Collections, Storage and Access. *Journal of Management Studies*, 37(6): p. 811–832.
- Riege, A. (2005): Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of Knowledge Management*, 9(3): p. 18–35.
- Robert, L.P.Jr. – Dennis, R.A. – Hung, Y.C. (2009): Individual Swift Trust and KnowledgeBased Trust in FacetoFace and Virtual Team Members. *Journal of Management Information Systems*, 26(2): p. 241–279.
- Schon, D. (1983): *The Reflective Praetitioner: How Professionals Think in Action*. New York: Basic Books
- Stein, E.W. – Zwass, V. (1995): Actualizing organizational memory with information systems. *Information Systems Research*, 6(2): p. 85–117.
- Szabó, Zs. R. (2010): Hálózatok vezetői nézőpontból in: Balaton et al. (2010): *Stratégiai menedzsment*. Budapest: Aula Kiadó: p. 167–194.
- Szabó, Zs.R. – Hortoványi, L. – Taródy, D. – Ferincz, A. – Dobák, M. (2011): The role of knowledge in entrepreneurial marketing. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 2: p. 149–167.
- Taródy D. (2012): Formalizált rugalmasság – a kettős képesség kialakulása egy közép vállalatban. *Vezetéstudomány*, 43(12): p. 49–60.
- Taródy, D. (2013): Kettős képesség a KKV-szektorban in: Karlovitz, J. T. (2013): *Ekonomické studie – teorie a prax*: p. 286–294.
- Tjosvold, D. – Yu, Z. – Hui, C. (2004): Team Learning from Mistakes: The Contribution of Cooperative Goals and Problem-Solving. *Journal of Management Studies*, 41(7): p. 1223–1245.
- Tortoriello, M. – Reagans, R. – McEvily, B. (2012): Bridging the Knowledge Gap: The Influence of Strong Ties, Network Cohesion, and Network Range on the Transfer of Knowledge Between Organizational Units. *Organizational Science*, (23)4: p. 1024–1039.
- Turner, K.L. – Makhija, M.V. (2012): The role of individuals in the information processing perspective. *Strategic Management Journal*, 33(6): p. 661–680.
- Van den Hooff, B. – de Ridder, J.A. (2004): Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 8(6): p. 117–130.
- Van Maanen, J. – Barley, S.R. (1984): Occupational communities: Culture and control in organizations. in: L. L. Cummings – B. Staw (eds.): *Research in Organizational Behavior*, Vol. 6, Greenwich, CT: JAI Press: p. 287–365.
- Veresné Somosi, M. (2011): Alapvető képesség: a szervezeti és egyéni képesség fejlesztése. *Magyar Minőség*, 20(5): p. 11–20.
- Veresné Somosi, M. (2012): Kompetencia- és képességépítés a minőség szolgáltatásban. *Magyar Minőség*, 21(11): p. 2–6.
- Yin, R.K. (1994): *Case Study Research*. London: Sage Publications

SÁRA Zoltán – CSEDŐ Zoltán – FEJES József –
–TÓTH Tamás – PÖRZSE Gábor

INNOVÁCIÓMENEDZSMENT ÉS INNOVÁCIÓS STRATÉGIÁK

– A VÁLLALATI TUDÁS SZEREPE AZ INNOVÁCIÓS
FOLYAMATOKBAN

A szerzők kutatásának célja, hogy az innovációmenedzsment és az innovációs stratégiák összefüggéseiben rávilágítsanak a magyarországi vállalatokat jellemző stratégiai irányokra és azonosítsák a vállalati tudás szerepét az innovációs folyamatokban. Az induktív logikán alapuló, kvalitatív interjúkra építkező módszertan segítségével történt az adatok gyűjtése és elemzése. Kutatási eredményeik alapján megállapítható, hogy a magyar vállalatok többsége tisztában van az innováció stratégiai jelentőségével és a tudás innovációfokozó erejével. Azonban a bizonytalan szabályozási környezet, a negatív piaci hangulat, a finanszírozási forrásokhoz való hozzáférés és a globális verseny megnehezítik a hazai KKV-k innovációs törekvéseit. Ugyanakkor a multinacionális vállalatok élen járnak mind a technológiai, mind pedig a nem technológiai innovációk terén is. A nem technológiai innováció területén komoly fejlődési lehetőségek körvonalazódhatnak a magyar KKV-k számára is, hiszen ezek kevésbé költségesek és időigényesek, és a belső erőforrásokat felhasználva a szervezeti tudásbázisra is épülhetnek.

Kulcsszavak: innováció, innovációmenedzsment, stratégiai menedzsment

Mintzberg szerint az innováció, az eddig felállított mintáktól való elszakadás, míg Drucker a vállalkozás gazdasági vagy társadalmi lehetőségeinek céltudatos, koncentrált megváltoztatására irányuló erőfeszítést érti innováció alatt (Mintzberg, 1983; Drucker, 2003). A modern megközelítések szerint (Weiss – Legrand, 2011) az innováció alkalmazott kreativitás, amely üzleti értéket teremt. Chikán (2008) szerint az innováció típusai: új termék/szolgáltatás, új technológia, új szervezeti megoldás.

A vállalatok működésében kiemelt szerepe van az innovációnak, hiszen innovációs tevékenysége következtében versenyelőnyre tehet szert a vállalat (Porter, 1990). Porter értékláncmodelljében az innováció másodlagos tevékenységként szerepel az összvállalati értékteremtésen belül, a technológiai fejlesztések közé sorolva (Porter, 1985).

A szakirodalom szerint a versenyelőny olyan erőforrásokból is származhat, amelyek értékesek, ritkák, nehezen utánozhatók és nehezen helyettesíthetők (Barney,

1991; Teece et al., 1997). Az innováció tehát épít a belső erőforrásokra, de az innovációs tevékenység sikerére kritikus hatással van a külső iparági környezet is.

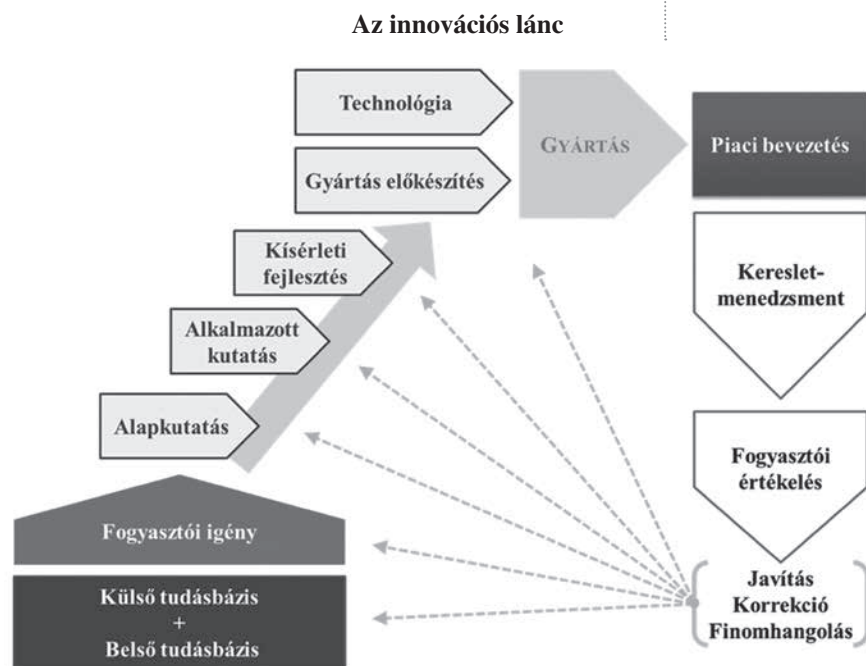
Chikán és Czakó (2009) is rámutatott, hogy az innováció és a vállalat versenyképessége között pozitív kapcsolat van. Ennek megfelelően a vállalatok az alábbi fejlesztési célok elérése érdekében innoválnak (Kiss, 2005):

- piaci részesedés megőrzése,
- költségcsökkentés,
- minőségjavítás,
- termékszerkezet bővítése,
- új piacok szerzése,
- termelés rugalmasságának növelése.

Az innováció szerepe egy vállalatban belül a kettős értékteremtésen (Chikán, 2008) keresztül is megragadható, hiszen a vállalat alapvető célja, hogy vevői értéket teremtsen, miközben tulajdonosi értéket realizál. Az innováció ezt a kettős folyamatot segítheti elő

azzal, hogy a sikeres innovációs tevékenység által új fogyasztói igények kerülhetnek kielégítésre, és ennek következtében az árbevétel növekedhet.

Az innovációs lánc



Szakirodalmi adatok alapján az innovációs lánc az 1. ábrával illusztrálható (Pörzse et al., 2012b; Fejes, 2013).

Az innováció folyamata a külső környezeti lehetőségek feltárásával és a gazdálkodási kontextus megértésével kezdődik. Az innovációs lánc első lépcsőfoka az alapkutatás, ezt követi az alkalmazott kutatás, ami már egy gyakorlati szinten megfogalmazódott probléma megoldását tűzi ki célul, és megpróbálja használati értékkel felruházni az elméleti ismeretanyagokat. A következő lépcsőfok a kísérleti fejlesztés, ahol az előbbi két szakasz eredményeit felhasználva új termékeket vagy szolgáltatásokat igyekeznek kifejleszteni. Ezután a gyártás-előkészítési és a technológiai fázis standardizálja a gyártási, előállítási folyamatokat és megteremti az output generálásának műszaki, gazdasági feltételeit. Végül a vállalat elkezd gyártani, majd értékesíteni a terméket.

Ha a termék piacon van, akkor sincs vége a folyamatnak, hiszen a fogyasztói igények feltárása és a kereslet megteremtése állandó odafigyelést kíván a vállalat részéről. Amikor a fogyasztók használatba veszik az új termékeket vagy szolgáltatásokat, akkor kialakul bennük egy értékítélet, amelyet a vállalat visszacsato-

lás formájában igyekszik összegyűjteni, hiszen ezek a visszajelzések további fejlesztésekre, esetleges hibaelhárításra vagy javításra adnak lehetőséget. Itt zárul a kör, hiszen a vevői visszajelzések alapján az innovációs folyamat bármelyik láncszeméhez vissza lehet nyúlni, annak érdekében, hogy minél piacképesebbé tegyük

1. ábra az outputot.

Innovációmenedzsment és innovációs stratégiák

Drucker (2003) szerint „az innováció a vállalkozás gazdasági vagy társadalmi lehetőségeinek céltudatos, koncentrált megvaltoztatására irányuló erőfeszítés”. Az innováció menedzselése alatt a vállalat innovációs kapacitásainak mozgósítását, a transzformációs képességek irányítását (Jorgensen – Ulhoi, 2010), valamint az egész innovációs folyamat vezérlését értjük. Az innovációmenedzsment egy vezetői tevékenység, ami a vállalati versenyképesség növelése érdekében olyan szervezeti változásokat kezel, amelyek szoros kapcsolatban vannak az újítások-

kal és a fejlesztésekkel (Fejes, 2013). Ezek a fejlesztések folyamatos mozgásban tartják a piacot, és dinamizálják a benne tevékenykedő vállalatokat. Olyannyira, hogy ez a változás idővel kihat a szektor összes szereplőjére, melynek következtében megváltozhat az egész iparági verseny (Balaton et al., 2010).

Az innovációs stratégia a vállalat (verseny)stratégiájának egyik eleme, a versenyképesség megteremtéséhez/fenntartásához szükséges korszerűsítési feladatokat definiálja, majd az ebből levezetett akciókat kivitelezzi (Pakucs – Papnek, 2006).

Rogers az alábbi három innovációs stratégiát különböztette meg (Rogers 1960):

1. *Élenjárók* (Pioneers): jellemző a saját kutatási tevékenység, valós technológiai színvonal kiépítése,
2. *Gyors követők* (Quick followers): az innovatív tevékenység középpontjában a technológiai módosítások, a minőségjavítás és a költségcsökkentés állnak,
3. *Felzárkózók* (Late comers): többnyire a visszajelzések alapján problémamegoldó innovációkat végeznek, ami ráncfelvarrás típusú tevékenység.

Az innovációs tevékenység Magyarországon

Az alábbiakban három megközelítésből vizsgáljuk a magyarországi innovációs tevékenység jellegzetességeit.

Innovációs tevékenység a vállalatméret függvényében

Kiss (2009) a magyar innovációs rendszer egyik fő problémájának a kis- és középvállalatok gyenge innovációs aktivitását nevezte meg. Kutatása szerint a külföldi tulajdonú vállalatoknak van meghatározó szerepük az innováció terén.

Fontos, hogy a hazai vállalatok, egyetemek, kutatóintézetek a multinacionális cégek innovációs partnereivé váljanak, ami nem mindig egyszerű, hiszen a külföldi tulajdonú vállalatok termékfejlesztései és innovációs eredményei nem a magyarországi leányvállalatokból, hanem az anyavállalatból érkeznek (Kiss, 2012). Sajnos a régiós finanszírozási lehetőségek nem biztosítanak kedvező feltételeket a KKV-k számára az innováció területén, hiszen a pályázati rendszer hosszadalmas és bürokratikus, a banki hitelezés drága.

Innovációs tevékenység az elhelyezkedés függvényében

Az Innovation Union Scoreboard 2011-es jelentése alapján (2. ábra) a közép-kelet-európai régió országait négy csoportba lehet sorolni az innovációs tevékenység alapján.

1. vezető innovátorok: Németország,
2. követő innovátorok: Ausztria, Szlovénia,
3. mérsékelt innovátorok: Magyarország, Csehország, Lengyelország, Szlovákia,
4. kevésbé innovátorok: Románia, Bulgária.

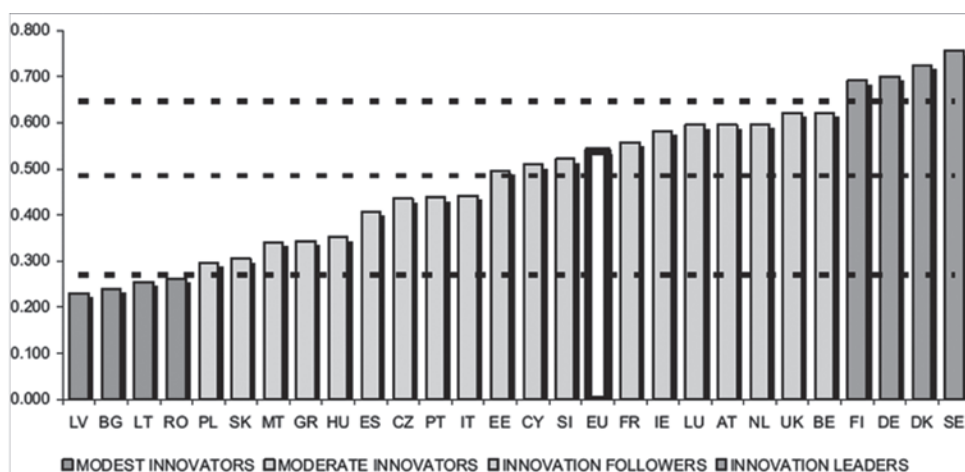
Az egyes szintek közötti különbségek főképp az oktatási különbségekből fakadnak. Ahol magasabb a felsőfokú végzettséggel rendelkezők aránya a társadalmon belül, ott magasabb az innovációs aktivitás és az életszínvonal. A különböző szakterületeken felhalmozódó tudások keveredése és szinergikus alkalmazása kiemelkedően pozitív hatással van a vállalat innovációs teljesítményére és a versenyképességre (Pörzse et al., 2012a).

Innovációs tevékenység a globális versenyképesség függvényében

Az innovációt illető globális versenyben az első helyen áll az Amerikai Egyesült Államok, ezt követi Japán és Korea, majd a ranglista negyedik helyét foglalja el az Európai Unió. Montalvo és Giessen (2012) kutatásai szerint az USA kiemelkedően teljesít az ICT, a gyógyszeripar, a biotechnológia, az orvosi készülékek és a félvezetők terén. Európa elsősorban a gépgyártásra, az általános mérnöki tudományokra, a gyógyfürdőkre és egyéb, kisebb növekedési potenciállal rendelkező szektorokra fókuszál. Ázsia fejlődő országai, mint India és Kína, egyaránt próbálnak felzárkózni a gyors növekedést mutató iparágakban.

2. ábra

EU-tagországok innovációs tevékenysége



Forrás: Innovation Union Scoreboard, 2011

Innováció és tudásmenedzsment

A tudásmenedzsment olyan folyamatok, támogató struktúrák és eszközök összessége, amelyek azt a célt szolgálják, hogy növeljék, megújítsák, megosszák és fejlesszék a tudást és annak használatát egy szervezetben (Seemann et al., 1999). A tudásmenedzsment elsődleges célja az, hogy növelje a pénzügyi teljesítményt azáltal, hogy az egyéni és a szervezeti tudást piacképes termékekké és szolgáltatásokká konvertálja. Ezen a ponton kapcsolódik az innováció és a tudás, hiszen egymással szoros kölcsönhatásban járulnak hozzá a vállalat növekedéséhez. A tudás fokozza az innovációs teljesítményt, és ezáltal növeli a vállalat versenyképességét (Davenport – Prusak, 2003). A tudás- és innovációközpontú emberierőforrás-menedzsment pedig egyre fontosabb vezetői kihívás (Schwartz, 2006).

A tudás az innováció bemeneti oldalán helyezkedik el (Rogers, 1998), ami azt jelenti, hogy az innováció

jelentős mértékben támaszkodik a szervezetben felhalmozódott kollektív tudásanyagra. Ez a tudásbázis a vállalat számára elengedhetetlen a versenyképesség fejlesztése és az értékteremtés szempontjából (Kirkman, 2011). Azonban a felhalmozódott tudásanyagot menedzselni kell, törekedve a folyamatos megújulásra és a modernizációra. A menedzselés fontos kérdés, mert az innovációs tevékenység mindig változást indukál a szervezetben, minek következtében új tudás jön létre.

Kutatási módszertan

Kutatásunk célja, hogy az innovációmenedzsment és az innovációs stratégiák összefüggéseiben rávilágítsunk a magyarországi vállalatokat jellemző stratégiai irányokra és azonosítsuk a vállalati tudás szerepét az innovációs folyamatokban.

Jelen kutatás esetében az induktív logikán alapuló, kvalitatív interjúkra építkező módszertan segítségével történt az adatok gyűjtése és elemzése. Az indukciós logika azt jelenti, hogy – a szakirodalmi adatok alapján körvonalazott hipotézisek ellenére – elsődlegesen nem hipotézistesztlő kutatásról van szó. Vagyis a gondolatmenet nem egy általános elméleti keretből levont feltételezések tesztelését szolgálja. A cél a vizsgált vállalatok egyedi jellemvonásaiból kialakuló kezdetleges elméleti összefüggések továbbformálása egy általános empirikus keretté.

Erre lehetőséget ad a félig strukturált interjú által kínált mélyebb, kontextusba helyezett elemzési mód, mely során a részletes empirikus adatokból lehetővé válik egy általánosabb elmélet kialakítása.

A kutatás során 50-70 perces, félig strukturált interjúkat készítettünk 30 felső vezetővel és középvezetővel, valamint innovációval kapcsolatos vállalati dokumentumokat elemeztünk.

A minta összetétele

- Nagyvállalatok (250+ fő)
 - 3 db nagyvállalat >>> 19 db. interjú
- Kis- és középvállalatok (50+ fő)
 - 6 db kis- és középvállalat >>> 11 db interjú

A nagyvállalatok többnyire a gyógyszeriparban, illetve az autóiparban tevékenykednek. A kis- és középvállalatok rendszerint a nagyvállalatok beszállítói. Az interjúba bevontak köre egészen a vezető technológustól az igazgatósági tagokig terjedt.

Az interjúalanyok szigorúan bizalmas információkat osztottak meg velünk az interjúk során. Ezért kivétel nélkül mindannyian az interjú feltételül szabták a szervezetek nevének, illetve saját nevük elhallgatását.

A kérdőív felépítése

A kérdőív három főbb egységből áll, amelyek további részkérdéseket tartalmaznak. A részkérdések felsorolása nem mérvadó jellegű, hiszen az interjúk félig strukturált formában történtek, ami azt jelenti, hogy esetenként eltértünk a vázlattól. Az interjúk tartalma azonban minden esetben illeszkedett az alábbi főbb pontokhoz:

1. a közép-kelet európai régió főbb innovációs trendjei,
2. az innováció és a tudás menedzselésének szinergetikus hatásai,
3. a globalizáció hatása és a technológiai kiválóság szerepe napjaink innovációs törekvéseiben.

Kutatási eredmények

Innovációmenedzsment és innovációs stratégiák *Stratégiai irányok*

Kutatásunk során azt figyeltük meg, hogy a magyar vállalatok kevésbé képesek önállóan kifejleszteni az innovációs képességeket, amelyek a globális piacon is versenyképessé teszik őket. Ezért a vállalatok gyakran élnek vegyesvállalat alapítása, illetve a tulajdonrész vásárlás lehetőségével. Ezzel gyakorlatilag közelebb szeretnének kerülni a fejlettebb technológiákhoz, azaz tudást vásárolnak.

Az innovációs teljesítmény fokozása érdekében alkalmazott másik gyakori stratégiai irány a „leporolás”. Ez esetben egyfajta látszattevékenységként tekintenek az innovációra, és új köntösben próbálják meg eladni a régi termékeket. Míg ez előbbi stratégiát inkább a technológiai innovációk területén alkalmazzák, a „leporolás” stratégiája többnyire szervezeti innovációs eszköztárat igényel, továbbá újrapozicionálást, újracsomagolást, átnevezést, az ellátási lánc optimalizálását stb.

A tudásplatformok globalizálódása

Az általunk megkérdezett vezetők többsége a tudást és a tudáshoz való hozzáférést jelölte meg az innováció legfontosabb építőköveként. A nagy nemzetközi cégek magyarországi leányvállalatai általában az anyacég tudásmenedzsment-rendszerének integráns részei. Ez a kapcsolat állandó jellegű és igen hasznos, hiszen az adott vállalatcsoport összes tagja hozzáfér a tagok lokális tudásbázisához, illetve egyéb, a rendszerben rögzített anyagokhoz. Ez a tendencia egyértelműen a lokális szaktudás háttérbe szorulását, és egyben a vállalati tudásalapú teljesítmények globalizálódását jelenti.

Több interjúalanyunk kitért arra, hogy a tudásmenedzsment egyik alapvető célja, hogy serkentse a szervezeten belüli innovációt, amit egyéb kutatások is alátá-

masztanak (Pörzse et al., 2012b). Sajnos azonban azt is hozzátették az interjúalanyok, hogy a szűkülő gazdasági térben nem egyszerű az új ötleteket eladni, hiszen a megrendelők sokszor a már jól bevált, megszokott tartalmakat rendelik meg, és félnek az újítással járó kockázattól, ami egyszerre jelent üzleti, működési, illetve anyagi jellegű kockázatot egyaránt. A helyzet kettősségét jelzi, hogy a válságos gazdasági környezet egyszerre akadály és kikényszerítője is az innovációknak. Akadály, hiszen nehezebb a finanszírozás megszerzése. Kikényszerítője, mert új megoldásokért kiált a piac, hiszen a válság pont azt bizonyítja be, hogy az eddigi megoldások nem működnek tovább változatlan formában.

Megkérdeztük a vállalatvezetőket, hogy mit gondolnak a tudás és az innováció szimbiózisáról, milyen szerepet töltenek be a nemzetközi recesszióból való kilábalásban? A válasz egyértelműen az volt, hogy a tudás az egyetlen kiút a válságból. A tudásmenedzsment folyamatos fejlesztése mára már nem versenyelőnyt biztosító tevékenység, sokkal inkább a versenyben maradás feltétele. Az általunk megkérdezett interjúalanyok ezt azzal indokolták, hogy nehéz újszerűen kiaknázni a kritikus erőforrásokat, hiszen a tudás felhasználásának hatékonyságára globális nyomás telepedett, ezért a magyar vállalatoknak sokszor csak a követő, felzárkózó szerep marad, és nem pedig az élenjáró.

A pénzügyi erőforrásokhoz való hozzáférés

Az innovációs tevékenység finanszírozása mindig érzékeny téma, hiszen az innovációval járó többlethozamok lehetősége sajnos egyenes arányban áll a vállalt kockázatok mértékével. A kockázatok legtöbbször az innovációs folyamatok tervezhetetlenségéből, illetve az előre nem látott finanszírozási igényekből fakadnak. A kisebb vállalatok ezért gyakran támaszkodnak európai uniós pályázatokra, állami támogatásra, kockázatitőke-társaságokra vagy éppen üzleti angyalokra. A nagyobb vállalatok pedig együttműködésben, kockázatközösséget alkotva próbálják meg diverzifikálni az innovációból fakadó szisztematikus kockázatokat.

A hálózati gazdaság szerepe

Kutatásaink rávilágítottak arra, hogy nem csupán a stratégiai szövetségek és a vállalati együttműködések erősítik a hálózati gazdaságot, hanem a vállalatok és a fogyasztók közti interakció is egyre fokozódik. Előtérbe kerülnek a nyílt innovációs technikák, amikor a vállalat kiszélesíti a tudásplatformját, és kikéri az érintett csoportok véleményét a lehetséges fejlesztési irányokról.

Maier és munkatársai (2011) egy új hálózati modellt azonosítottak Value Creation Network/VCN néven. Ezek az értékteremtő hálózatok hatékonyan kezelik az

üzleti környezet dinamizmusából eredő változásokat. A koncepció elutasítja a túlzott vállalati centralizációt, támogatja a lapos szervezeteket, valamint hangsúlyozza a csapatmunka hasznosságát. Amennyiben a szervezetünk így működik, nagyobb az esélyünk hálózati kapcsolatok kialakítására és komplementer erőforrások beszerzésére.

Maier hálózati modelljének meghatározó szerepe visszaköszött a saját kutatási eredményeinkben is, hiszen az vizsgálatba bevont vállalatoknál rendre hasonló dolgozói légkörről és munkamegosztásról bizonyosodtunk meg. Az innováció sikere már sokszor a vezetők hozzáállásában és a munkahelyi légkör megteremtésében predesztinálódik. Gondolunk itt a kockázattvállalási hajlandóságra, a tervezésre, a projektkontrollra, a munka szabadságfokára, vagy akár a hibázás lehetőségére és annak következményeire.

A technológiai és a nem technológiai innovációk szinergiája

Kritikus jelentőségű kölcsönhatások vannak a technológiai és a nem technológiai innovációk között – emelték ki a vállalatvezetők. Ha a vállalat kifejleszt egy új terméket vagy szolgáltatást, akkor a termelés, az értékesítés, a logisztika teljesen új alapokra is áthelyeződhet. A vezetők szerint az innováció akkor lehet sikeres, ha a termékfejlesztést egy folyamat- és stratégiai innováció is követi. Ez a szinergia hozzájárul az innovációs teljesítmény növekedéséhez, aminek következtében a szervezeti innovációk felértékelődése figyelhető meg. A két innováció más vezetői szemléletet kíván meg, ezért fontos a függőségi viszonyok megértése, az innovációs célok harmonizálása és az innovációs tevékenység rendszerszemléletű menedzselése. A termék- és technológiai, majd szervezeti innovációk együttmozgása ugyan ismert, de explicit menedzselhető formába történő kezelése már kevésbé. Az általunk megkérdezett innovációs szakemberek rendre megemlítették, hogy a technológiai és a nem technológiai innováció együttmozgása és a közöttük lévő interdependencia kezelése komoly vezetői kihívás, főleg az innováció tervezhetetlensége miatt.

A tudásmenedzsmenttel kapcsolatos törekvések

Amint már az előzőekben említettük, az innováció és a tudás kéz a kézben jár a szervezeten belül, hiszen az innováció erősen támaszkodik a tudás akkumulációjára, mert az új szervezeti tudás felszínre hozza a kreatív megoldásokat (Dougherty et al., 2002). Az újszerű megoldások pedig pozitív irányú megkülönböztető erővel bírnak, ezért könnyen belátható, hogy a tudásmenedzsment-módszertanok hatékony integrá-

ciója az innovációs tevékenységekbe valós lendületet adhat a versenyképesség felé vezető úton. Azonban a vállalatok gyakran tapasztalják, hogy az innovációhoz szükséges tudás nincs meg a vállalat kapuin belül, sem a közelében, ezért kiterjesztik az innovációs folyamatot globális platformokra (Santos et al., 2004).

A saját kutatási eredményeink is megerősítették, hogy az innováció sikeréhez nagyban hozzájárul a belső tudásbázis kialakítása és a külső piaci tudás becsatornázása, internalizálása. Ezért amikor a vállalatok innoválnak, egyaránt támaszkodnak külső (piaci tudás-akvizíció) és belső (vállalati tudásmegosztás) tudásra.

Több felső vezető kiemelte, hogy igazi vezetői kihívás a két mechanizmus párhuzamos kezelése, hiszen a tudásbázis kiszélesítése vállalatmérettől függő, mert egy nagyvállalat sokkal több hálózati kapcsolattal rendelkezik, mint egy kis- és középvállalkozás, de mindkét vállalatnak ugyanúgy szüksége van külső ismeretekre. Vagyis a céljuk ugyanaz, de a hozzáférés lehetősége a mérettől függően különbözik.

Chesbrough szerint azok a vállalatok, amelyek túlságosan a házon belüli innovációt részesítik előnyben, azok számos lehetőségtől esnek el (Chesbrough, 2003). Ezért a vállalati tudásbázist ki kell egészíteni egy nyitott, kívülről befelé irányuló tudásszerzési tevékenységgel, amit manapság nyílt innovációnak neveznek (open innovation). Az általunk megkérdezett vállalatvezetők is egyetértettek azzal, hogy a vállalat intellektuális platformját ki kell bővíteni, és lehetőséget kell adni arra, hogy kívülről érkező gondolatok is megfontolásra kerüljenek a vállalatban belül.

Kutatási eredményeink alapján megállapíthatjuk, hogy az alábbi tudásmenedzsment-technikák támogatják leghatékonyabban az innovációs tevékenységet:

- nyílt innováció (tudásplatform kiszélesítése),
- projekt tapasztalatok rögzítése (tudás kodifikálása),
- kreatív szervezeti légkör kialakítása.

Következtetések

Kutatásaink során rávilágítottunk az innovációmenedzsment és innovációs stratégiák összefüggéseiben a magyarországi vállalatokat jellemző stratégiai irányokra. Kutatási eredményeinket az alábbiakban foglaljuk össze:

- A magyar vállalatok egyaránt alkalmazzák a látszatinnovációt, valamint az innováció érdekében történő felvásárlást és összeolvadást, mint lehetséges stratégiai irányokat.
- Az innovációhoz szükséges tudáshoz való hozzáférés mára globális szintre helyeződött át, globális

méretű tudáspiaccokról beszélhetünk, amelyhez a hozzáférés többnyire nincs korlátozva, de a kiaknázás általában komoly anyagi erőforrásokhoz van kötve.

- A magyar vállalatoknál az innováció finanszírozása leginkább vállalatmérettől függ: a tőkeerősebb multinacionális cégeknek van lehetőségük innovációra költeni, míg a tőkeszegény KKV-knak nincs.
- A globalizáció felerősítette a hálózati kapcsolódások szerepét, ami egyszerre jelent kapcsolódási kényszert és kiugrási lehetőséget a magyar vállalatoknak. A nagyvállalatok integráns részei a globális innovációs ökoszisztémának, míg a dinamikus fejlődő magyar KKV-k igyekeznek felzárkózni, többnyire stratégiai szövetségek és vállalategyesítések mentén.
- A nem technológiai innováció még tartogat kiaknázatlan lehetőségeket a hazai gazdasági társaságok számára.
- Az innováció- és a tudásmenedzsment szorosan kapcsolódó menedzsmentterületek, érdemes lehet a két területet szoros összhangban menedzselni, mert a szinergikus hatások realizálásán keresztül valódi értéknövekedést érhetnek el a vállalatok.

Fontos kiemelni, hogy kutatásunk nem tekinthető a magyar vállalatok innovációs tevékenységét elemző reprezentatív kutatásnak. Az általunk elérhető minta kapcsán vizsgáltuk az innovációmenedzsment és a vállalati tudás összefüggéseit, de általános érvényű következtetések levonásához további kutatásokra van szükség. Szintén továbblépési lehetőség ipárgspecifikus kutatások kezdeményezése. Számos olyan iparág van, ahol a környezeti jellegzetességek következtében sajátos szervezeti válaszok születnek az innovációval kapcsolatos tevékenységek és a tudásmenedzsment terén.

Felhasznált irodalom

- Balaton K. – Hortoványi L. – Incze E. – Laczkó M. – Szabó Zs. R. – Tari E. (2010): Stratégiai menedzsment. Budapest, Aula
- Barney, J.B. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol. 17: p. 99–120.
- Chesbrough, H.W. (2003): *Open Innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. Boston, MA.: Harvard Business School Press
- Chikán A. – Czakó E. (2009): *Versenyben a világgal: vállalatok versenyképessége az új évezred küszöbén*. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Chikán A. (2008): *Vállalatgazdaságtan*. Budapest: Aula Kiadó

- Davenport, T. – Prusak, L. (2003): *Conhecimento Empresarial: Como as Organisações e Gerenciam Seu Capital*, 12th ed., Elsevier, Rio de Janeiro
- Dougherty, D. – Munir, K. – Subramaniam, M. (2002): Managing technology flows in practice: a grounded theory of sustainable innovation. *Academy of Management Proceedings, Technology & Innovation Management Division*: p. E1-E6.
- Drucker, P.F. (2003): Az innováció lehetőségei. *Harvard Business Manager*, Május-Június: 28–34. o.
- Fejes J. (2013): Innovációvezérelt vállalatirányítás: stratégiai megközelítés. Tanulmány. Budapest: Budapest University of Corvinus
- Fejes J. (2013): Innovációvezérelt vállalatirányítás: stratégiai megközelítés. Versenydolgozat. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem
- Innovation Union Scoreboard (2011): *Research and Innovation Union Scoreboard*. European Commission, Belgium
- Jorgensen, F. – Ulhoi P.J. (2010): Enhancing Innovation Capacity in SMEs through Early Network Relationships. *Creativity & Innovation Management*, Volume 19, Number 4: p. 397–404.
- Kirkman, M.D. (2011): Knowledge management strategies in an open innovation environment. *Proceedings of the Academy of Strategic Management*, Volume 10, Number 1
- Kiss J. (2005): A magyar vállalatok innovációs tevékenysége. Budapest: BCE Versenyképességi Kutató Központ
- Kiss J. (2009): A magyarországi vállalatok K+F és innovációs teljesítménye. 112. sz. műhelytanulmány: p. 1–9.
- Kiss J. (2012): Vállalati versenyképesség és innováció. TM 30. sz. műhelytanulmány. Budapest: BCE
- Maier, R. – Passiante, G. – Zhang, S. (2011): Creating Value in Networks. *International Journal of Innovation and Technology Management*, Vol. 8, No. 3: p. 357–371.
- Mintzberg, H. (1983): *Structures in Fives: Designing Effective Organisations*. London: Prentice-Hall
- Montalvo, C. – Giessen, A. (2012): *Sectoral Innovation Watch 2008–2011: Synthesis Report*. European Commission
- Pakucs J – Papanek G. (2006): *Innováció menedzsment kézikönyv*. Budapest: Magyar Innovációs Szövetség
- Porter, M.E. (1985): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press. in: Chikán (2008): *Vállalatgazdaságtan*. Budapest: Aula Kiadó
- Porter, M.E. (1990): *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press
- Pörzse, G. – Takács, S. – Csedő, Z. – Berta, Z. – Sára, Z. – Fejes, J. (2012a): The impact of creative organizational climate on the innovation activity of medical devices manufacturing firms in Hungary. *European Journal of Business and Management*, Vol. 4, No. 13
- Pörzse, G. – Takács, S. – Fejes, J. – Csedő, Z. – Sára, Z. (2012b): Knowledge and innovation as value drivers in professional services firms: an empirical research in Central and Eastern Europe. *European Journal of Business and Management*, Vol. 4, No. 8
- Rogers, E. (1960): Diffusion of Innovation Theory. in: Pakucs, J – Papanek, G. (2006): *Innováció menedzsment kézikönyv*. Budapest: Magyar Innovációs Szövetség
- Rogers, M. (1998): The definition and measurement of innovation. Melbourne Institute Working Paper No. 10/98
- Santos, J. – Doz, Y. – Williamson, P. (2004): *Is Your Innovation Process Global?* MIT Sloan Management Review, Summer
- Schwartz, D. (2006): *Encyclopedia of Knowledge Management*. Idea Group Inc (IGI)
- Seemann P. – De Long D. – Stucky, S. – Guthrie, E. (1999): *Building Intangible Assets: A Strategic Framework for Investing in Intellectual Capital*. Second International Conference on the Practical Applications of Knowledge Management (PAKeM99), 21-23 April
- Teece, D.J. – Pisano, G. – Schuen, A. (1997): Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18: p. 509–533.
- Weiss, S.D. – Legrand, C. (2011): *Innovative Intelligence*. Chichester: John Wiley & Sons

MIHALKOVNÉ SZAKÁCS Katalin

VÁLLALKOZÁSI ISMERETEK OKTATÁSA VS. VÁLLALKOZÓI KOMPETENCIÁK FEJLESZTÉSE

Hazánkban a rendszerváltást követően megjelent neveléstudományi irányzat célja, hogy a korábbi tananyag- és ismeretközpontú szabályozás helyét a decentralizált, kompetenciaalapú tantervek vegyék át (Perjés – Vass, 2009). A „tárgyi tudás ugyanis a felkészültségnek csupán a formai részét jelenti, a gyakorlat pedig mindössze annak tartalmát. A kompetenciákban viszont szintetizáltan van jelen a tárgyi anyag, illetve a képességek, szinte élettevékenységekre lebontva.” (Perjés – Vass, 2009: 40. old.) A kompetenciák szerepének központosítása a közoktatásban végre elvezethet oda, hogy a piacnak a leendő munkavállalóval szemben támasztott igényei megfelelnek a képzés során megszerzett tudásnak, képességeknek, azaz kompetenciáknak. Wilson és társainak az önfoglalkoztatóvá váló, leendő vállalkozói réteg képzéséről született nemzetközi tanulmánya (Wilson et al., 2009) is a kompetenciák oktatásának szükségességére hívja fel a figyelmet. A leírtak szerint kompetencia címén a személyes fejlődés (önbizalom, jó fellépés a társadalom felé, motiváció, vállalkozói tudat), az üzleti fejlődés (szakmai és pénzügyi ismeretek), valamint a vállalkozói képességek és készségek fejlődése (szociális képességek, hálózatépítés képessége, kreatív problémamegoldási készség, lehetőségek felismerésének készsége stb.) kell, hogy előtérbe kerüljön. Mindez azonban újszerű pedagógiai módszereket, újszerű tananyagfejlesztést kíván.

Kulcsszavak: oktatás, kompetenciafejlesztés, vállalkozási ismeretek

A hazánkban első ízben 2000-ben végzett PISA- (Program for International Student Assessment) felmérés azt célozta meg, hogy megtudjuk, mennyire készek a diákok a változó munkaerő-piaci körülményekhez való alkalmazkodásra, hogy megállják a helyüket a mindennapokban, illetve, hogy új ismereteket fogadjanak be.

A vizsgálat tehát a társadalmi szempontból értékes és hasznosítható tudást méri, valamint meghatározza, hogy a fiataloknak milyen tudásra van szükségük önmaguk fejlesztéséhez. A kutatások eredményeképpen új tudáskonceptiót vezettek be, amelyben a műveltség és a kompetencia fogalma élesen elkülönül. „A műveltség ezek szerint a kulturális beágyazottsággal, társadalmi meghatározottsággal függ össze, míg a kompetencia pszichikus folyamat, a középpontban az értelmi képességek szerveződésével: a képességek és készségek rendszerre szerveződését jelenti. Benne nem az iskolai kontextusban megtanultak reprodukálásáról van szó. Ebből következik, hogy valamilyen szinten mindenki rendelkezik

kompetenciákkal, ezek fejlesztését erősen befolyásolja az életkor, míg a műveltség megszerzéséhez az adott kultúrában való részvételre van szükség.” (Simon, 2006)

A leírtak tükrében a mai oktatási gyakorlatban leginkább megfigyelhető frontális munkát és tárgyi, lexikális ismereteket átadó folyamatokat szükségszerűen a kompetenciaalapú nevelési, oktatási módszertannak kell felváltania. Galambos szerint kompetenciaalapú oktatáson az előre meghatározott kompetenciák megszerzésére irányuló oktatást értjük, amely a képességek, készségek fejlesztését és az alkalmazásképes tudás átadását tekinti fő feladatának. A folyamat eredményeként a tanulók tudását, illetve teljesítményét individualizált módon méri (Galambos, 2005). A legjobb eredmény a kompetenciák (intellektív, szociális és érzelmi intelligencia), a követelmények (szakmai tudás, szociális alkalmazkodás és önfegyelem) és a körülmények (optimális, neheztelt és megszokott) ideális kombinációjával érhető el (Oláh, 2005 in: Simon, 2006).

VEZETÉSTUDOMÁNY

Vállalkozási ismeretek vs. vállalkozói kompetencia

Sajnálatos módon a gyakorlatban mind a mai napig a vállalkozói kompetencia, a vállalkozási ismeretek, valamint a gazdasági ismeretek fogalmának keveredése figyelhető meg. Sőt, olykor az is előfordul, hogy az adott fogalomhoz attól lényegében eltérő jelentést társítanak. Az európai uniós kezdeményezésre meghatározott vállalkozói kompetencia mint kulcskompetencia¹ (Council of the European Union, 2002) például tartalmában az egyént a mindennapi életben segítő képesség, amellyel megismerheti tágabb környezetét, észreveheti a kínálkozó lehetőségeket, és tudatosan élhet is azokkal. Összességében az egyén tudását, kreativitását, innovativitásra való hajlandóságát és kockázatvállaló képességét öleli fel. Ezenfelül alapját jelenti azoknak az ismereteknek és képességeknek, amelyekre gazdasági tevékenységek során szükség van (például tervezés, szervezés, irányítás, vezetés, delegálás, elemzés, kommunikálás, kockázatfelmérés és kockázatvállalás, csapatmunka) (Simon, 2006). Annak ellenére, hogy a vállalkozói kompetencia fogalmának több értelmezése (sikeres életvitelre való képesség, sikeres vállalkozás működtetésére való képesség, vállalkozási ismeretek) is él a köztudatban (Baráth, 2008; Kissné, 2009; Lakos, 2010), a továbbiakban egy számomra elfogadható meghatározást veszek alapul. Úgy gondolom, hogy amennyiben a kompetencia definíciójaként meghatározható, az egyén kiemelkedő teljesítményét elősegítő egyfajta tudás-, viselkedés-, képesség-, készség- vagy magatartás-együttest a vállalkozások vezetése, a vállalkozások menedzselése és növekedésre

segítése, mint adott feladat területén értelmezzük, úgy eljutunk a vállalkozói kompetencia fogalmához.

A kutatók szinte kivétel nélkül egyetértenek abban, hogy a sikeres vállalkozás kulcsa az elméleti tudás és a gyakorlati tapasztalat együttes megléte. Annak kérdése ugyanakkor, hogy az egyes tényezők milyen mértékben kell, hogy megjelenjenek a folyamatban, már nagymértékben megosztja a szakembereket. Továbbá, ahány kutató, annyiféle egyéb tényező befolyásoló hatását feltételezik: különféle személyiségjegyek, készségek és képességek jelentik kutatásuk fókuszát.

Szakács Ferenc és Bánfalvi Mária szerint (Szakács – Bánfalvi, 2010) például sikeres vállalkozónak sem születni nem lehet, és nem is válhat akárki azzá. Meglátásuk szerint humán feltételek, valamint elméleti és gyakorlati tanulás egyaránt szükségesek a kompetens vállalkozóvá váláshoz. Ezzel a felfogásukkal szembenmennek Burns elméletének (Burns, 1999), aki a sikeren való hit, a releváns tudás, a proaktív hozzáállás és a kitartás kombinációjában látja a boldogulás kulcsát. Ezt pedig – Burns szerint – mindenki el tudja érni.

Tovább nehezíti a vállalkozói személyiségjegyek mint befolyásoló tényezők vizsgálatát, hogy úgymond „tyúk-tojás” alapon számos kutató számára még az is megkérdőjeleződik, vajon az azonosított személyiségjegyek előfeltételei vagy következményei a sikeres vállalkozói tevékenységnek (Aldrich – Martinez, 2001).

Az 1. táblázatban összefoglalom azokat a releváns külföldi, hazai szakértőket, és kutatásaik eredményeit, akik az utóbbi húsz évben arra a kérdésre próbáltak választ találni, hogy milyen a kompetens vállalkozó.

1. táblázat

Milyen a kompetens vállalkozó? A vállalkozói kompetencia címén azonosított tulajdonságok és készségek

Schumpeter	– adott gazdasági és társadalmi viszonyok szerint értendő innovációs készség.
Singh	– gyors ütemben fejlődő és nem fejlődő vállalkozások összehasonlítása. A fejlődő vállalkozók jobb, illetve magasabb eredményeket értek el: - o képzettség - o teljesítménymotiváció, felfelé törekvés - o kemény munka - o érzelmi stabilitás - o magabiztosság - o pontosság - o változtatásra és fejlődésre való képesség - o kompetitivitás
Lengyel	– szorgalom – ambíció – személyi lojalitás – vállalati rutin – gyakorlati szaktudás (piacismeret, tárgyalóképesség, szervezési készség)
Hisrich	– technikai készségek – üzleti és menedzsmentkészségek – személyes vállalkozói készségek

Kaplan	– vezetői készség – kommunikációs készség – döntési készség – teammunkára való készség – teleszkopálás képessége²
Vecsenyi	álomépítő, döntéshozó, végrehajtó, megszállott, eltökélt, szeretetteljes, részletekre is figyelő, független, a pénzt jutalomnak tekintő, társ
Bolton és Thompson	motivált, kitartó, versengő, kockázatvállaló, felelősségvállaló, kreatív, tisztességes, független, innovatív, képes a lehetőséget felismerni és kiaknázni, képes a szükséges forrásokat megtalálni és megszerezni, kapcsolatépítő, szolgáltatói szemléletű (ezen túl négy környezeti faktort is meghatároztak: családi háttér, iskolai végzettség, munkatapasztalat, életkor)
Szűcs	– legfontosabb tulajdonságok és készségek: kezdeményezőkézség, lehetőség meglátása és kiaknázása, kitartó, elkötelezett, önbizalommal bíró, üzleti kapcsolatok építésének képessége – fontos tulajdonságok és készségek: problémamegoldó készség, érett személyiség, irányítás és kontrollálás készsége, befolyásolási képesség – „jó, ha van” tulajdonságok és készségek
Hemingway és Bálint	– üzleti lehetőségek korai felismerése – kitekintés a jövőbe – sikerorientáltság – piacorientáltság és vevőközpontúság – törekvés az alkalmazottak megbecsülésére és ösztönzésére – reális gondolkodás – kitartás – kihívások kezelésének képessége – határozott döntéshozatal
Baráth	kezdeményező, innovatív, képes a lehetőségeket felismerni, jó vezető, együttműködő, jó önismerettel bíró, proaktív, kockázatvállaló, ambiciózus
Niuwenhuizen	proaktív, teljesítményorientált, elkötelezett, kreatív, innovatív
Scanlan	– szakmai készség – vezetési készség – vállalkozási készség
Balaton et al.	– talpraesett, autonóm, átlagosnál alacsonyabb igény az elfogadottságra, a konfirmítás és támogatás iránt, nem hajlandók vagy nem képesek behódolni a tekintélynek, nagy önbizalommal bíró, innovatív, merész – gyors döntéshozás képessége – akaratérvényesítés képessége – problémamegoldó képesség
Di-Masi	önbizalommal bíró, magabiztos, innovatív, eredményorientált, kockázatvállaló, elkötelezett

Forrás: saját táblázat Schumpeter (1980), Singh (1988), Lengyel (1989), Hisrich (1992), Kaplan (1994), Vecsenyi (1999), Bolton és Thompson (2000), Szűcs (2001), Hemingway és Bálint (2004), Baráth (2008), Niuwenhuizen (2008), Scanlan (2010), Balaton et al. (2010), Di-Masi (2011) alapján

A vállalkozói kompetencia fejlesztésének módszertana

A vállalkozói kompetencia fogalmának és tartalmának meghatározása mellett az oktatásban való megjelenésének mikéntje foglalkoztatja leginkább a kutatókat. Számos cikkben és tanulmányban találunk általános és egészen konkrét megoldási javaslatokat arra nézve, hogy miképpen lehet a vállalkozói kompetenciákat tantervesíteni és megfelelő pedagógiai módszerekkel hatékonyan oktatni (2. táblázat).

Darázs és munkatársai tanulmányukban ismertetik a vállalkozói lét közoktatásban való megjelenésének

történetét Magyarországon (Darázs et al., 2004). Írásuk szerint a '90-es évek vállalkozói-boom korszakában a vállalkozásoktatás nem szólt másról, mint a diákok vállalkozásalapításra való motiválásáról. A '90-es évek közepén, 1995-ben a Nemzeti Alaptanterv keretében vált az eljárás szofisztikáltabbá, ekkor ugyanis kijelentették, hogy a gazdasági ismeretek az általános alapműveltség részét képezi. Tényleges, gyakorlati megjelenésére az oktatásban ugyanakkor csupán 2001-ben, a következő Nemzeti Alaptanterv keretében került sor – innentől beszélünk a vállalkozási ismeretek, illetve gazdasági ismeretek tantárgyszintű megjelenéséről.

VEZETÉSTUDOMÁNY

**A vállalkozói kompetencia fejlesztésének és a vállalkozási ismeretek
oktatásának pedagógiai módszerei**

Csapó	– előtérbe kell helyezni a képességfejlesztést – az ismeretek és képességek optimális viszonyára és arányára kell törekedni a közoktatásban, – a tárgyak közötti kapcsolatokat hangsúlyozni kell – az oktatást szolgáló, a sikeres vállalkozói kompetenciákat folyamatosan vizsgáló alkalmazott kutatások eredményeivel újra és újra fejleszteni kell a tanterveket és tananyagokat – a tanárképzésben törekedni kell a vállalkozói kompetenciák oktatására szakosodott pedagógusok speciális, módszertani képzésére			
Szűcs	– „learning by doing” módszer elterjesztése a vállalkozóképzésben a gyakorlatorientált és hatékony tanulás jegyében – 6 lépcsős modell kidolgozása és alkalmazása a vállalkozóképzésben, mely során a tapasztalatszerzésre és az önismeret fejlesztésére kell elsősorban törekedni³			
Szirmai	– generalista megközelítés – specialista megközelítés – professzionista megközelítés			
Román	– módszerek: - o kisvállalati-vállalatindítási esettanulmányok - o üzleti tervek készítése - o aktív vállalkozókkal való találkozások - o kisvállalatoknál töltött gyakorlati idő - o nemzetközi kitekintést nyújtó jegyzetek - o készségek átadása - o konkrét segítség a vállalkozások indítására.			
IQ Consulting	– taníródak⁴ jelentősége a középfokú oktatásban a gyakorlat és konkrét tapasztalás jegyében			
Szomor	– mit és hogyan oktassunk: - o kapcsolódjunk egyaránt az általános és a szakmai képzéshez, annak számos területéhez (közgazdaságtan, társadalomismeret, gazdálkodási ismeretek, konkrét szakmák stb.) - o nemcsak ismeretek átadása, hanem sajátos módszertan is, amelynek segítségével fontos emberi tulajdonságokat, képességeket fejleszthetünk - o szimulációra épülő diákvállalkozások - o tanár és vállalkozó dolgozzon együtt a képzésben			
Európai Bizottság	– interdiszciplináris megközelítés a vállalkozói kompetenciák oktatásában – új üzleti elképzelés kialakításának csoport- és csapattechnikái – üzletiterv-készítő műhelyfoglalkozások – üzleti helyzetet szimuláló játékok – diákvállalkozások – spin-off vállalkozások – céglátogatások – vendégelőadók – esettanulmányok – üzleti és nem üzleti hallgatók kapcsolatának kialakítása – egyetemek és vállalkozók közötti együttműködés – interaktív tanulási megközelítés			
Csapó		„Oktatás a vállalkozásról”	„Oktatás a vállalkozásért”	„Oktatás a vállalkozásban”
	Oktatás tárgya	elméleti ismeretek	elméleti, gyakorlati ismeretek	gyakorlati ismeretek
	Alapvető cél	vállalkozói lét megkedveltetése	vállalkozás elindításának segítése	vállalkozás működtetésének segítése
	Célközönség	mindenki	vállalkozói lét iránt érdeklődők	vállalkozók
	Oktatási módszerek	elméleti kurzusok	elméleti kurzusok, szimulált, illetve valós vállalkozások	mentorálás, coaching
	Jellemző tantárgyak	vállalkozási alapismeretek, kisvállalati politika	üzleti tervezés, vállalkozások menedzsmentje	finanszírozáskeresés, szellemi termékek védelme

Wilson et al.	– a célhoz szükséges: - o vállalkozói ökoszisztéma - o hatékony tanárképzés - o tantervfejlesztés - o tőke – mit oktassunk: - o személyes fejlődést (önbizalom és vállalkozói tudat) - o üzleti fejlődést (szakmai, pénzügyi ismeretek) - o vállalkozói képességek és készségek – hogyan oktassunk: - o hálózatosodás - o oktatást támogató háttérlánc - o vállalkozói minta alapján
Lakos	– vállalkozói kompetencia címén többnyire a vállalkozás alapításához és működtetéséhez kapcsolódó jogi, ügyviteli, pénzügyi és számviteli ismereteket, esetleg alapvető marketingismereteket oktatnak – helytelenül, mert ez nem vállalkozói kompetencia, hanem annak csupán egy része, a vállalkozási ismeret

Forrás: saját táblázat Csapó (2004), Szűcs (2001), Szirmai (2002), Román (2006), IQ Consulting (2007), Szomor (1997, 1998/a, 1998/b), Európai Bizottság (2008), Csapó (2008), Wilson et al. (2009), Lakos (2010) alapján

Annak ellenére, hogy 12 évvel korábban Bauer Béla már leírta cikkében, hogy mennyire hatékonytalan a vállalkozásoktatás és -képzés a magyar közoktatásban (Bauer, 1998), Lakosnak csupán 2010-es munkájában (Lakos, 2010) találkozunk a konkrét gondolattal, hogy *bár a vállalkozási ismeretek oktatása mondhatni virágzik Magyarországon, a vállalkozási kompetencia ismereten és tudáson kívüli összetevői annál kevésbé kerülnek előtérbe a pedagógiában*. A szerző felhívja a figyelmet a Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet TÁMOP 2.2.1 programcsomag Tananyagfejlesztés című 4. alprojektjére, amelyben a vállalkozói kompetenciák tantervbe, illetve tananyagba való átültetésének hatékony módjaival (a vállalkozói kompetencia fejlesztésére hivatott tankönyvi tartomelemek meghatározásával) foglalkoznak.

A magatartás- és személyiségjegyek oktatásba történő bevonásának szükségességét támasztja alá az is, hogy 1994-es munkájában Nagy felhívta a figyelmet az önismeret-kutatások eredményeinek fontosságára a pedagógiában (Nagy, 1994). Ezt a gondolatot feszegette Tókos is, aki leírta, hogy a kompetenciák fejlesztésekor elsődleges, hogy a hallgató tisztában legyen önmagával, ismerje önmagát (Tókos, 2005). Ehhez határozta meg az énkép, az énséma és az énpresentáció fogalmait.

Tekintve, hogy az 1. táblázatban bemutatott, a vállalkozói kompetencia címén azonosított tulajdonságok és készségek lényegében nem személyiségjegyek, amelyeknek fejlesztésére konkrét pedagógiai módszerekkel lehetne előállni, 2013 nyarán egy kismintás pilot kutatást végeztünk. Munkánk során NEO-PI-R személyiségteszt⁵ segítségével azonosítottunk olyan személyiségvonásokat, amelyek egyértelműen megkülönböztetik a sikeres mikro- és kisvállalkozókat sikertelen társaiktól. Mivel a kutatás maga kismintán készült, így

nem lehet általános érvényű megállapításokat tenni, ám eredményeink alapul szolgálhatnak egy lehetséges koncepció kidolgozásához, új tanulási programok és új tananyagok összeállításához.

Új tanulási programok, új módszertanok, speciális képzési formák és új pedagógusok a vállalkozói kompetenciák fejlesztésére

Új tanulási programok

A fent bemutatott vállalkozói kompetencia fejlesztésének és a vállalkozási ismeretek oktatásának pedagógiai módszerein felül általánosságban a 3. táblázat irányelveit kellene figyelembe venni az új, kompetenciaalapú tanulási programok kialakításánál.

3. táblázat

A hagyományos és a kompetenciaalapú tanulási programok jellemzői

hagyományos	kompetenciaalapú
tartalomalapúak	kompetenciaalapúak
meghatározott időegységekre terveznek	teljesítményre alapoznak
csoportos haladásra készülnek	egyéni haladás figyelembevétel
tanár/tanítás-központúak	tanulásközpontúak
általános célkitűzéseket tartalmaznak	specifikus célkitűzések
korlátozott gyakorlati tananyagot tartalmaznak	gyakorlatorientáltak
a visszajelzés késleltetett a hatékonyságáról	azonnali visszajelzést adnak
értékelés általános szempontok alapján	az értékelés teljesítményalapú, leírt kritériumok alapján

Forrás: Simon (2006)

A fejlesztés során kulcsfontosságú az önállóság, az együttműködés, az empátia, a problémamegoldás, a konfliktuskezelés, az önreflexió és a kritikus gondolkodás elsajátítása (Simon, 2006), és ennél még fontosabb egy olyan módszertan kialakítása, amelynek segítségével a NEO-PI-R teszt eredményeképpen azonosított személyiségjegyek fejleszthetők a vállalkozási szándékukat kimutató és a vállalkozásképzésben részt vevő hallgatókban.

A kismintás kutatás eredményei alapján, Simon Gabriella fenti összeállítására alapozva, elképzelhetőnek tartom a következő, kompetenciaalapú tanulási program kialakítását a felsőoktatásban:

- kompetenciaalapúság és gyakorlatorientáltság: az oktatás során a tudás és ismeretek átadása mellett a vállalkozásműködtetés gyakorlati oldala, továbbá a sikeres vállalkozói személyiség fejlesztése is előtérbe kerül, nem csupán a tananyag, de az alkalmazott módszertanok tekintetében egyaránt.
- teljesítményre alapozás és teljesítményalapú értékelés: a speciális képzési formáktól függően az elvárt teljesítmény megvalósulhat egy szimulált, pszeudo vállalkozás vagy valódi diákvállalkozás megalapítása és működtetése formájában, illetve egy már vállalkozó ember esetében a saját valódi vállalkozás sikeresebb működtetése során. A hallgatók addig részesülnek a képzésben, illetve annak keretében a különféle fejlesztésekben, amíg az elvárt teljesítmény nem realizálódik. Az értékelés a vállalkozás sikeres vagy sikertelen működésén alapszik.
- egyéni haladás figyelembevétele és azonnali visszajelzés, valamint tanulásközpontúság: a vállalkozóképzés során a hallgatók folyamatos visszajelzést kapnak munkájuk eredményességéről, hiszen mind a szimulált, mind a valódi vállalkozás nap mint nap értékelhető objektív szempontok mentén. Fontos, hogy ezek a visszajelzések a tananyagba és a tanár munkájába egyaránt azonnal átültetődjenek, ami azt jelenti, hogy a képzés nem tananyag, hanem egyértelműen tanulásközpontú kell, hogy legyen.
- specifikus célkitűzések: tekintve, hogy a kialakítandó tanulási programnak a tudás átadása mellett a készségek és jártasságok, valamint a személyiség fejlesztése is része, nem lehet az eddig megszokott eredményes vizsgaorientációt mint célkitűzést szem előtt tartani. Előtérbe kell helyezni egy rátermettebb személyiség kialakítását, valamint egy sikeres cégműködtetést. A hagyományos képzési rendszerben történő oktatás

során ez utóbbi feltételezhetően nem értékelhető 1–5 skálán adott érdemjeggyel, így a kurzus a gyakorlatiasságot szem előtt tartva teljesítette/nem teljesítette bejegyzéssel kell, hogy záruljon.

Új pedagógiai módszertanok

Az újszerű, immár a személyiség fejlesztésére is alapozó tananyag és a kompetenciaközpontú megközelítés értelemszerűen újszerű módszertanokat tesz szükségessé a képzés során. Az új pedagógiai módszertanokat két csoportba sorolom. Az egyik csoportban azokat gyűjtöm össze, amelyek segítségével a vállalkozóképzés gyakorlatorientáltsága fokozható, míg a másik csoportban az előző alfejezetben megnevezett személyiségvonások és készségek kialakításának lehetséges módjait ismertetem. Úgy vélem azonban, hogy a két csoportba tartozó módszertanok eredményességük, illetve érvényességi-hatásossági területük mentén nem választhatók szét ilyen szélsőségesen.

- A gyakorlatorientáltság fokozását célzó pedagógiai módszerek:
 - *üzleti terv készítése*, amely nélkülözhetetlen a tudatos vállalkozásindításhoz és működtetéshez,
 - *szimulált vagy pszeudo vállalkozások indítása és működtetése*,
 - *valós vállalkozások indítása és működtetése*,
 - *valós vállalkozásokban eltöltött szakmai gyakorlat*, aminek során a hallgatók valós vállalkozási szituációkat, problémákat tárnak fel és oldanak meg,
 - *szituációs játékok* a valós szituációk és döntések modellezésére. Segítségükkel a hallgatók problémákat, döntési helyzeteket és dilemmákat élnek át.
- A személyiségfejlesztést célzó pedagógiai módszerek:
 - *drámapedagógia*: reszocializációs, korrekciós szerepet is ellátó, drámajátékokra épülő személyiségformáló csoportmódszer. Tekintve a kutatás során kapott eredményeket, a csoport strukturálódása szempontjából az egyéni, az egész csoportot alcsoportokban mozgató, valamint a homogén egész csoportos gyakorlatok jöhetnek szóba.
 - *encounter-gyakorlatok*: mimikai gyakorlatok, gesztusgyakorlatok, empátiás és metakommunikációs gyakorlatok, helyzetgyakorlatok a főbb érzelmek átéléséhez, gyakorlatok az alapvető érzelmek felismeréséhez,
 - *szituációs gyakorlatok*: vállalkozói szituációs játékok,

- *önismereti gyakorlatok*: szüleim mesélték rólam, válassz hozzád illő nevet, találj ki saját jelet,
- *társismereti és kapcsolatfejlesztő gyakorlatok*: Ki vagy?, Milyen vagy te?, Mesélj magadról!, bogozd ki a csomót, együtttrajzolás, kézfogó,
- *vállalkozói coaching*.

Speciális képzési formák

A kutatás során kapott eredményeket, illetve az azokból levont következtetéseket figyelembe véve megkérdőjeleződik, hogy a hagyományos értelemben vett felsőoktatás keretein belül valóban kivitelezhető-e az a fajta személyre, illetve csoportra szabott kompetenciaközpontú képzés, amelyről fentebb írtam. Meglátásom szerint ugyanis már a kutatás egyes prekonceptiói (valós vállalkozói, illetve növekedési hajlandóság feltételezése a hallgatók körében) szintjén elakadna a folyamat, arról nem is beszélve, hogy tantermi kereteken belül miképpen valósítható meg a személyre vagy csoportra (nőkre, férfiakra, idősebbekre, fiatalabbakra stb.) szabott képzés. Mindezek okán arra a következtetésre jutottam, hogy a vállalkozóképzés hatékonysága érdekében javaslataimat:

- nem a felsőoktatás hagyományos keretein belül, hanem
 - *vállalkozóképzési tanfolyamokon* (pl. BCE Közgazdasági Továbbképző Intézet),
 - *tréningeken*,
 - *szervezett mentorprogramok keretében* (pl. a BCE Kisvállalkozás-fejlesztési Központhoz kötődő hallgatói Spin-Off Klub⁶), vagy
 - *üzleti inkubáció formájában* (pl. a BCE Kisvállalkozás-fejlesztési Központhoz kötődő, kialakulóban lévő Primo Start Inkubációs Zrt.),
- modulrendszerű képzésben,
- csoportokra és egyénekre szabva lehetne hatékonyan megvalósítani.

Ilyen fajta képzéseken a vállalkozói lét iránt érdeklődő emberek, egyetemi hallgatók, valamint már gyakorló, ám sikerre vágyó vállalkozók egyaránt részt tudnak venni.

Kompetenciafejlesztő pedagógus

Az újszerű tanulási programok, módszertanok és tananyagok újszerű pedagógusi munkát tesznek szükségessé. Nagy cikkében a kompetenciák tananyagba ültetése kapcsán összegyűjtötte, hogy milyen is az a pedagógus, aki hatékonyan képes azt oktatni (Nagy, 2004): rugalmas, problémamegoldó, digitális kompetenciával bír, és erre épít is munkája során, kooperál

a diákokkal és szüleikkel, képes teammunkát vezetni. Magyarországon az egyik legkiemelkedőbb kompetencia- és tantervkutatónak Vass Vilmost tartják. Vass 2009-es cikkében leírta, hogy a kompetenciafogalom gazdagodásának következtében az elmúlt években keresztantervek jöttek létre, melyek tantárgyfüggetlen kompetenciákra építenek (Vass, 2009). Ezek a tantárgyfüggetlen kompetenciák új pedagógiai eszközöket, módszereket igényelnek, így az ezek alapján oktató tanárnak ismernie kell a vita, a drámapedagógia, a kooperativitás és a projektek módszerét.

Ahhoz pedig, hogy a pedagógusok képesek legyenek ezeket az eszközöket hatékonyan alkalmazni, új képességek fejlesztésére kell helyezni a hangsúlyt a pedagógusképzésben: személyiségfejlesztés, reflektív tanítási módszerek elsajátítása, hallgatóbarát tanulókörnyezet megteremtésének képessége, a hallgatók motiválásának képessége. Perjés Istvánnal közös munkájában ezeket a gondolatokat fejtegette ki Vass bővebben (Perjés – Vass, 2009). Bemutatták a curriculum elméletek fejlődéstörténetét, a kompetenciák tantervbe ültetésének igényét, és hogy milyen módon lehet mind ezt a pedagógusképzésben megvalósítani.

Azért is fontos ezekre a területekre helyezni a hangsúlyt, mert kimutatható, hogy a tanulási nehézségek és iskolai kudarcok legtöbb esetben a rossz pedagógiai munkára vezethetők vissza, így a rossz módszertani eljárásokra, az ismeretorientált tananyagokra, az egyéni tanulási utak hiányára és a diákok nem megfelelő motiválására, illetve értékelésére.

Megköszönöm, hogy a kompetenciaorientált oktatás korában a pedagógusképzés szintjén is elsősorban konkrét kompetenciák fejlesztésére, illetve kifejlesztésére kellene törekedni. A pedagógus személyes példamutatása és kongruens felnőtt magatartása, valamint a személyközpontú pedagógiai gyakorlat elsajátítása, amelyben a tanár csupán egyfajta facilitátor szerepet tölt be (Simon, 2006), mindenképpen a jó gyakorlat kialakítását segítenék elő. Olyan konkrét oktatási programcsomagokat kellene létrehozni, amelyek egyaránt leírják a tantermi oktatás tartalmát (interaktív, munkáltató tananyagok, tanórai keretek között használható, illetve önálló tanulásra alkalmas feladatok, játékok, tantermi kellékek, alkalmazott technikák stb.), és egyben iránymutatást is adnak az adott programcsomagot oktató pedagógus képzésére, továbbképzésére.

A Romániai Magyar Közgazdász Társaság 2007. február 16–18. között Kolozsváron rendezte meg a „Vállalkozói kompetencia kialakításának módszertana” témájú módszertani továbbképzőt a gazdasági és társadalomtudományi tantárgyakat tanító középiskolai tanárok számára. A háromnapos program keretében

összesen két olyan előadás hangzott el, amely a pedagógiai módszertani munkát közvetlenül érintő kérdéseket taglalt. Dr. Bogáti Zoltán, a Temesvári Nyugati Tudományegyetem tanszékvezetője *A vállalkozói kompetencia fejlesztése* címmel, míg Páll Gyöngyvér, a János Zsigmond Unitárius Kollégium tanára *A vállalkozói kompetencia kialakításának, fejlesztésének módszertana* címmel tartott előadást.

Fontosnak, sőt megkerülhetetlennek tartom a vállalkozástant oktató tanárok képzése során a speciális, kompetenciák oktatására vonatkozó módszertanok el-sajátítását.

Összefoglalás

A dolgozatban bemutatott szakirodalmak, hazai és nemzetközi konferencia-előadások, valamint személyes tapasztalatok alapján úgy vélem, hogy a felsőoktatásban megvalósuló vállalkozóképzés hazai gyakorlata nem szolgálja a vállalkozói kompetenciák teljes körű fejlesztését. Megvizsgálva, hogy mi áll ennek hátterében, arra a következtetésre jutottam, hogy a képzésbeli hiányosság eredője a gazdasági ismeretek, a vállalkozási ismeretek és a vállalkozói kompetenciák szinonim fogalomként való kezelése és oktatása. A vállalkozói kompetencia fogalmának meghatározását követően rávetítettem a pedagógiatudományban az utóbbi években elterjedő kompetenciaalapú oktatás szellemében kialakítandó újszerű tananyag, módszertan és tanulási program szükségességére, és javaslatot tettem a gyakorlat-orientáltság fokozását és a személyiségfejlesztést célzó pedagógiai módszerekre.

Lábjegyzet

¹ Az Európai Unió 2002-ben kilenc kulcskompetenciát azonosított, amelyeket iránymutatása alapján a közoktatás részévé kell tenni (Council of the European Union, 2002): anyanyelvi kommunikáció, idegen nyelvi kommunikáció, matematikai képességek, kompetenciák a természettudományok terén, digitális kompetencia, tanulni tudás képessége, szociális kompetencia, kulturális kompetencia, vállalkozói kompetencia. Megjegyzem, hogy Gergely 2004-ben megjelent cikkében (Gergely, 2004) megkérdőjelezte a kulcskompetenciák létezését. Azzal érvelt, hogy minden kompetenciát adott környezetben és adott feladatra lehet csak értelmezni, így nincs értelme „kulcs” kompetenciák meghatározásának (például egy szavalóversenyen senkit nem érdekel a diák matematikai kompetenciája).

² Az egyén teleszkopálásra való képessége azt jelenti, hogy képes egy problémát egy időben fókuszáltan, közelről, valamint távolról, összefüggéseiben is vizsgálni (Kaplan, 1994).

³ Szűcs modelljének hátterében a Kolb-modell áll, amely szerint a képzés során párhuzamosan négy módon célszerű tanulni: aktív kísérletezéssel, konkrét tapasztalattal, gondolkodó megfigyeléssel, valamint absztrakt fogalomalkotással (Szűcs, 2001).

⁴ A tanirodák olyan, diákok által alapított és működtetett vállalkozások, melyek jellemzően a szakközépiskolák ötöd, illetve hatodévében, a technikumi képzés során jönnek létre. Céljuk, hogy a hallgatók egy szimulált és zárt közegben (a gyakorlócégek piacán), ám a valósággal nagymértékben megegyező módon, saját munkájuk során megtapasztalják egy vállalkozás alapításával és működtetésével kapcsolatos kérdéseket. A tanirodák működését korábban a Nemzeti Szakképzési Intézet, jelenleg a Magyarországi Gyakorlócégek Szolgálati Központja segíti és támogatja.

⁵ A „Big Five” vonásméleti megközelítésen alapuló NEO-PI-R személyiségkérdőív Costa és McCrea nevéhez fűződik, akik az 1985-ben meghatározott öt fő faktorukat (neuroticizmus, extravertizmus, nyitottság, kellemesség, lelkiismeretesség) faktoronként további hat skálára bontották annak érdekében, hogy az egyén személyiségét sokkal alaposabban vizsgálhassák. Minden egyes skála nyolc állítást (itemet) tartalmaz, így a válaszadónak összesen 240 állításról kell eldöntenie, ötfokú skálán, hogy egyetért-e, vagy nem ért egyet azzal. Az egy faktorba tartozó állításokra adott pontszámok összege adja az úgynevezett faktorskála pontértéket, amelynek segítségével az egyén személyiség szerkezete, a személyiségprofil felrajzolható (Carver – Scheier, 2001).

⁶ A nemrégiben elhunyt Dr. Szirmai Péter alapította és vezette Spin-Off Klub jelenleg az Ifjúsági Vállalkozásélénkítő Közhatalmú Egyesület szervezésében működik. A klubban Budapest különböző egyetemének hallgatói találkoznak rendszeresen. A hétfői nap általában neves és sikeres vállalkozókkal való találkozásra szolgál, amelyből ötletet és bátorságot meríthetnek a fiatalok saját üzletük megvalósítására. A csütörtöki napokon az üzleti terv készítésnek, majd a prezentálásnak a technikáját tanulhatják meg a résztvevők, annak érdekében, hogy a szemeszter végén sikeres találkozásban legyen részük a potenciális befektetőkkel (további információk: <http://spinoffklub.tumblr.com/>).

Felhasznált irodalom

- Aldrich, H.E. – Martinez, M.A. (2001): Many are called but few are chosen: An evolutionary perspective for the study of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25: p. 41–56.
- Balaton K. – Hortoványi L. – Incze E. – Laczkó M. – Szabó Zs. R. – Tari E. (2010): *Stratégiai menedzsment*. Budapest: Aula Kiadó
- Baráth T. (2008): Vállalkozói kompetencia. Kimarad-e, ami kimaradt eddig? Előadás. Szolnok: SZTE Közoktatási Vezetőképző Intézet
- Bauer (1998): A vállalkozásoktatás és a vállalkozói tanácsadás hatékonysága. *Új Pedagógiai Szemle*, 48. évfolyam, 7–8. szám: 54–65. old.
- Bolton, B. – Thompson, J. (2000): *Entrepreneurs. Talent, Temperament, Technique*. London: Butterworth-Heinemann
- Burns, T. (1999): *Break the curve: The entrepreneur's blueprint for small business success*. International Thompson Business Press
- Carver, C. S. – Scheier, M. F. (2001): *Személyiségpszichológia*. Budapest: Osiris Kiadó
- Council of the European Union (2002): Detailed work programme on the follow-up of the objectives of education and training systems in Europe. Official

- Journal of the European Communities, 2002/C 142/01. Letöltés helye: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2002:142:0001:0022:EN:PDF> Letöltés ideje: 2011. április 27.
- Csapó B. (2004): Tudás és iskola. Bp.: Műszaki Könyvkiadó
- Csapó K. (2008): Amerikai vállalkozásoktatási példák adaptációjának lehetősége Magyarországon. Vezetéstudomány, 2008. január, 39. évf., 1. sz.: 43–54. old.
- Darázs D. – Szomor T. – Szűcsné Szabó K. – Varga Z. (2004): Gazdasági ismeretek oktatása a fővárosi iskolákban. Új Pedagógiai Szemle, 2004. február, 54. évfolyam, 2. szám: 14–27. old.
- Di-Masi, P. (2011): Defining Entrepreneurship. Letöltés helye: <http://www.gdrc.org/icm/micro/define-micro.html>. Letöltés ideje: 2011. június 16.
- Európai Bizottság (2008): Vállalkozási ismeretek oktatása a felsőoktatásban, különösen a nem üzleti tanulmányok keretében. A szakértői csoport végső jelentésének összefoglalója. Letöltés helye: http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/_getdocument.cfm?doc_id=3576 Letöltés ideje: 2010. október 20.
- Galambos R. (2005): Esély a változásra, lehetőség a változtatásra. Kézirat
- Gergely Gy. (2004): Kulcskompetenciák pedig nincsenek. Új Pedagógiai Szemle, 54. évf., 11. szám: 50–58. old.
- Hemingway, G.F. – Bálint A. (2004): Vállalkozástan a gyakorlatban. Budapest: Aula Kiadó
- Hisrich, R.D. (1992): Toward an Organization Model for Entrepreneurial Education. Paper presented at a meeting of the Internationalizing Entrepreneurship Education and Training Conference, Dortmund. in: Szakács Ferenc – Bánfalvi Mária (2010): A vállalkozói készségek fejlesztése – Mi is a kompetencia? Tudományos Közlemények, 2010. szeptember, 24. szám, 7–30. oldal. Általános Vállalkozási Főiskola, Budapest
- Kaplan, J. (1994): Startup: A Silicon Valley Adventure. Houghton-Mifflin Company, USA
- Kissné András K. (2009): Érzelmi kompetencia a sikeres vezetés kulcsa. Letöltés helye: <http://www.hrportal.hu/hr/erzelmi-kompetencia-a-siker-es-vezetes-kulcsa-20090618.html>. Letöltés ideje: 2010. nov. 10.
- Lakos I. (2010): Kezdeményezőkéesség és vállalkozói kompetencia. Felnőttképzés, 2010/2.
- Lengyel Gy. (1989): Vállalkozók, bankárok, kereskedők. Budapest: Magvető Kiadó
- Nagy J. (1994): Én(tudat) és pedagógia. Magyar Pedagógia, 94. évfolyam, 1–2. sz.: 3–26. old.
- Nagy M. (2004): Új kompetenciaelvárások és új képzési gyakorlatok a tanári szakmában. Új Pedagógiai Szemle, 2004. április-május, 54. évf., 4–5. szám: 69–77. old.
- Niwenhuizen, C. (szerk.) (2008): Entrepreneurial skills. Cape Town: Juta and Co. Ltd.
- Oláh A. (2005): Érzelmi intelligencia és szociális kompetencia feladatok. Kézirat. Budapest: ELTE Pszichológiai Intézet
- Perjés I. – Vass V. (szerk.) (2009): A kompetenciák tantervesítése. Budapest: Aula Kiadó
- Román Z. (2006): A vállalkozás oktatása a felsőoktatásban. Vezetéstudomány, 2006. január, 37. szám: 2–9. old.
- Schumpeter, J.A. (1980): A gazdasági fejlődés elmélete. Vizsgálódás a vállalkozói profitról, a tőkérről, a hitelről, a kamatról és a konjunktúraciklusról. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Simon G. (2006): Kompetencia alapú oktatás, kompetencia-alapú tanítási, tanulási programok. Előadásvázlat, Pedagógiai Mentálhigiénés Konferencia, 2006. március 10–11. Letöltés helye: <http://www.legitim.hu/>. Letöltés ideje: 2013. május 6.
- Singh, S. (1988): Personality characteristics, work values, and life styles of fast- and slow-progressing small-scale industrial entrepreneurs. The Journal of Social Psychology, 129 (6): p. 801–805.
- Szakács F. – Bánfalvi M. (2010): A vállalkozói készségek fejlesztése – Mi is a kompetencia? Tudományos Közlemények. 2010. szeptember, 24. szám, 7–30. old. Általános Vállalkozási Főiskola, Budapest
- Szirmai P. (2002): Vállalkozásoktatás és helyreállítási periódus. Vezetéstudomány, 2002. január, 33. évfolyam, 1. szám: 12–20. old.
- Szomor T. (1997): Válaszút előtt a vállalkozásoktatás. Szakoktatás, 1997. május, 47. évf., 5. szám: 12–13. old.
- Szomor T. (1998/a): Gazdasági és vállalati ismeretek oktatása: A jelen és a továbbfejlesztés feladatai. Iskolakultúra, 1998. november, 8. évfolyam, 11. szám: 60–72. old.
- Szomor T. (1998/b): Gazdasági, üzleti ismeretek oktatása, a vállalkozói értékek megjelenítése a közoktatásban. Új Pedagógiai Szemle, 1998. július, 48. évfolyam, 7–8. szám: 40–53. old.
- Szűcs I. (2001): Áttörés a vállalkozók képzésében. Új Pedagógiai Szemle, 2001. június, 51. évfolyam, 6. szám: 66–73. old.
- Tókos K. (2005): A serdülőkorú önismeret az elméleti és empirikus kutatások tükrében – pedagógiai megközelítésben. Új Pedagógiai Szemle, 2005. október, 55. évfolyam, 10. szám: 42–60. old.
- Vass V. (2009): A kompetencia fogalmának értelmezése. Letöltés helye: <http://www.ofi.hu/tudastar/hazai-fejlesztési/kompetencia-fogalmanak> Letöltés ideje: 2011. április 27.
- Vecsenyi J. (1999): Vállalkozási szervezetek és stratégiák. Budapest: Aula Kiadó
- Wilson, K.E. – Vyakarnam, S. – Volkmann, C. – Mariotti, S. – Rabuzzi, D.A. – Sepulveda, A. (2009): Educating the Next Wave of Entrepreneurs. Unlocking entrepreneurial capabilities to meet the global challenges of the 21st Century. A Report of the Global Education Initiative. World Economic Forum, Switzerland. Letöltés helye: https://members.weforum.org/pdf/GEI/2009/Entrepreneurship_Education_Report.pdf. Letöltés ideje: 2010. március 21.

JUHÁSZ István

KÍNAI MUNKAVÁLLALÓK MOTIVÁLÁSÁNAK ALTERNATÍVÁI

– HOFSTEDE KULTURÁLIS DIMENZIÓINAK
TÜKRÉBEN

A munkavállalók motiválására számos alternatíva létezik. Multinacionális társaságok gyakran szembesülnek azzal a ténnyel, hogy míg egy adott motiváló eszköz egy országban meghatározó ösztönző erő a vezetők kezében, addig ugyanaz a motivátor egy másik országban nemhogy ösztönzi, hanem inkább csökkenti dolgozói teljesítményét. Ennek az eltérésnek a hátterében gyakran kulturális különbségek állnak. Igaz ez az európai vállalati kultúráktól jelentősen eltérő kínai vállalati kultúrára, az azt meghatározó emberi erőforrásokra, valamint azok motiválására is. A szerző az alábbiakban a kínai kulturális sajátosságokból adódó korlátokat és lehetőségeket mutatja be úgy, hogy az egyik legtöbbet idézett interkulturális vizsgálatokat végző holland társadalomtudóst, Hofstedet hívja segítségül. A hofstedei dimenziók lencséjén keresztül ad egy átfogó képet a kínai munkavállalókról és kulturális sajátosságaikról, valamint több, a témában jártas szerző kapcsolódó kutatási eredményét is integrálja.

Kulcsszavak: Kína, Hofstede, kulturális sajátosságok, motiváció, munkaerő, vezetés

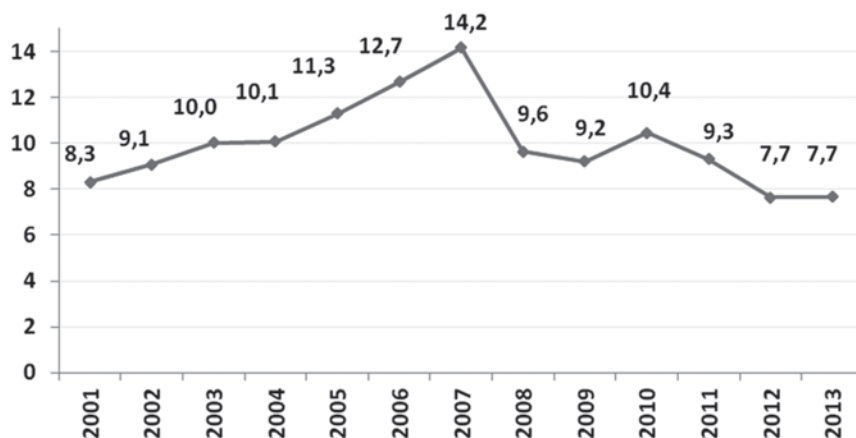
Kína ma a világ egyik meghatározó gazdasági nagyhatalma, mely több hazai szerző szerint is vezető pozícióra tör: „A nemzetközi prognózisok szerint a Kínai Népköztársaság 2020 és 2030 között át fogja venni a vezető gazdasági szerepet a világban.” (Szretykó, 2013: 5. old). „A legnagyobb tartós növekedési ütemeket Kína és India esetében látjuk.” (Boda – Virág, 2010: 1089. old.) „Kína a közeljövő nagy superhatalma, amely a kollektív, nemzeti elkötelezettséget és a meggazdagodást tűzte ki célul.” (Poór, 2009: 83. old.) Ezen előrejelzéseket megerősíti az ország elmúlt években mért gazdasági teljesítménye (lásd 1. ábra).

A globalizált világ kínai „jelei” megjelentek Magyarországon is. A kínai–magyar gazdasági kapcsolatokról elmondható, hogy a Kínába irányuló hazai export a

korábbi évekhez hasonlóan két számjegyű ütemben nőtt, s 2012-ben meghaladta az 1,4 milliárd eurót. A magyar termékek versenyképességét jelzi, hogy ezt

1. ábra

Kína GDP-változásának üteme (%)



Forrás: Saját szerkesztés, IMF adatai alapján (2014)

egy olyan évben sikerült elérni, amikor a kínai gazdaság a korábbi évekhez képest lassabb ütemben bővült. A magyar import a távol-keleti országból 4,4%-kal csökkent 2012-ben, így összességében a Kínával szembeni kereskedelmi deficit 2,8 milliárd euró volt, ami közel 400 millió eurós javulást jelent 2011-hez képest (MFB, 2013).

Azonban nemcsak az üzleti élet, hanem a kultúra és az oktatás területén is látható fejlődés az országok kapcsolatai között. Az elmúlt években három Konfuciusz Intézet nyílt Magyarországon (a legújabb a Miskolci Egyetemen, 2013 augusztusában), melyek elsősorban a kínai nyelv és kultúra megismertetésével foglalkoznak.

Mindezek után senki sem csodálkozik azon, hogy egyre több munkavállaló érkezik hazánkba ebből a hatalmas munkaerővel rendelkező országból. (2013-ban Kína lakossága 1,361 milliárd fő volt [IMF, 2014]). Vajon milyen kulturális sajátosságokkal rendelkeznek a kínaiak? Milyen értékek fontosak számukra a munkahelyen? Milyen alternatív módszerekkel motiválhatják őket vezetőik? Jelen tanulmány e kérdésekre próbálja megadni a választ oly módon, hogy az egyik legismertebb, kultúrák összehasonlításával foglalkozó társadalomtudós, Geert Hofstede munkáját, valamint kulturális elméletének dimenzióit hívja segítségül.

Hofstede dimenziói

Számos, a kultúrákat összehasonlító és a kultúrák közötti motivációs különbségeket is bemutató kutatást végeztek már társadalomtudósok. Jelen tanulmány szempontjából a legfontosabb vizsgálatokat Hofstede publikálta. Kutatóként az első között mérte a kultúrák közötti különbségeket, valamint munkássága az egyik legátfogóbb kultúrákat összehasonlító vizsgálat alapjául is szolgált (lásd GLOBE).

Pontosan mire terjedt ki Hofstede kutatása? „Kicsit sarkosan fogalmazva: a multinacionális szervezet kultúrája érvényesül-e a lokális nemzetközi-etnikai kultúrák befolyása ellenében helyi szinten is, vagy a befogadó környezet sajátosságainak dominanciája miatt nem alakulhat ki egységes kultúra a multinacionális szervezet egészében sem. Hofstede kutatásait annak a kérdésnek a megválaszolása is motiválta, hogy a mégoly sikeres vezetési módszerek, és/vagy »erős« vállalati kultúrák receptjei átvehetők, hasznosíthatók-e eltérő kulturális környezetben.” (Klein, 2007: 482. old) Hofstede weboldala (2010a) a következők szerint ír a kutatóról és modelljéről: Geert Hofstede nagy elemszámú alkalmazotti mintától származó pontértékeket analizált, mely adatállományt az IBM alkalmazottjai-

tól gyűjtötte össze 1967 és 1973 között több mint 70 országban. Kezdetben csak a 40 legnagyobb ország adatait használta, majd a kört kiterjesztette 50 országra és 3 régióra. Hofstede kutatásának 2001 óta megjelent kiadásában a pontszámok már 74 országra és régióra lettek publikálva, melyek alapjául részben a különböző nációkat vizsgáló IBM-tanulmány ismételési és kiterjesztési szolgáltak.

A kezdeti eredményekből és a későbbi kiegészítésekből Hofstede egy olyan modellt fejlesztett ki, amely négy alapvető dimenziót hoz létre a kultúrák megkülönböztetésének segítésére: *Hatalmi távolság*, *Individualizmus*, *Férfiasság* és *Bizonytalanság kerülése*. Modelljéhez később egy ötödik (majd egy hatodik) dimenziót is hozzáadott egy újabb nemzetközi tanulmány lefolytatása után. Az ötödik dimenziót *Hosszú/rövid távú gondolkodásnak* nevezte el, míg a hatodik dimenziót *Engedékenység/Visszafogottságnak*. Hofstede (1980) a következőképpen definiálja a saját maga alkotta dimenzióit, illetve hozza összefüggésbe azokat a motivációval, motiválással (1996):

Hatalmi távolság (Power Distance)

A nemzeti kultúra első dimenziója a *Hatalmi távolság*. Ez megmutatja, hogy egy társadalom milyen mértékben fogadja el azt a tényt, hogy az intézményekben és szervezetekben jelenlévő hatalom elosztása egyenetlen. Tükröződik mindez a társadalom legkevésbé befolyásos és a befolyásosabb tagjainak értékeiben egyaránt. Az ebben a dimenzióban alacsony értéket elérő kultúrákban a hatalom (és annak motivációban betöltött szerepe) a pozíción, a szakértelmen és a különböző javak adásának lehetőségében rejlik, míg a nagy hatalmi távolsággal rendelkezők esetében a hangsúly a család, a barátok, a karizma és az erő használatának képességében van. Míg az előbbieknél az alkalmazottak szerepére és motiválására fókuszálnak, addig az utóbbiaknál a menedzserek szerepe kerül előtérbe.

Individualizmus – kollektívizmus (Individualism – Collectivism)

A második dimenzió magában foglalja az *individualizmust* és ellentétét, a *kollektívizmust*. Az *individualizmus* egy olyan lazán körvonalazott társadalmi keretet jelent, melyben az emberektől elvárják, hogy csak és kizárólag magukra és közeli családtagjaikra felügyeljenek. Ezzel szemben a *kollektívizmust* egy szoros társadalmi keretként lehet jellemezni, amelyben az emberek megkülönböztetik a csoporton belülieket és a csoporton kívülieket; elvárják, hogy a csoporton belül (a rokonok, klánok, szervezetek) gondoskodjanak róluk, amiért ők cserébe abszolút lojalitással tartoznak. A kollektív-

ta és az individualista társadalmakban is motiválható a dolgozó előléptetéssel, de nem ugyanazon a módon. Míg a kollektivisták társadalmakban az előléptetéssel kapcsolatos döntés során az egyén csoportjának teljesítménye a mérvadó, addig az individualista társadalmakban az egyéni teljesítmény és az ahhoz szükséges képességek megléte kerül előtérbe. Előbbiekénél a „Mi” szerepe a döntő, míg az utóbbiaknál az „Én” szerepe megkérdőjelezhetetlen.

Férfiasság – nőiesség (Masculinity – Femininity)

A harmadik dimenzió a *Férfiasság*, mely fogalom magában hordozza ellentétes pólusát, a *Nőiességet* is. A dimenzió kifejezi annak a mértékét, hogy a társadalomban az olyan férfias értékek, mint a magabiztoság, a pénz és tárgyak megszerzése, mások érdekeinek figyelembevételének hiánya, az élet vagy az emberek „minősége” mennyire dominánsak. A felsorolt értékeket férfiasnak bélyegzik, köszönhetően annak, hogy szinte minden társadalomban a férfiak magasabbra pontozzák azokat. Amennyiben egy társadalom tagjai jóval inkább a férfias oldalra pontoznak, abból az következik, hogy szélesebb a szakadék annak férfi és női értékei között. Míg a férfias kultúrákban a motivációs tényezők között leginkább a tőke, a teljesítmény, az előrelépés lehetősége a hierarchiában, valamint a kollégák közötti verseny lehet motivátortényező, addig a feminitást inkább elfogadó kultúrákban az egyenlőség, a szolidaritás és az életkörülmények szerepe lehet meghatározó motiváló erő.

Bizonytalanság kerülése (Uncertainty Avoidance)

A negyedik dimenzió a *Bizonytalanság kerülése*, amely megmutatja, hogy egy társadalom mennyire érzi magát veszélyben bizonytalan és félreérthető helyzetek során. Rávilágít arra, hogy a társadalom milyen mértékben próbálja meg elkerülni ezeket a szituációkat nagyobb karrierstabilitás biztosításával, több formális szabály létrehozásával, vagy éppen azzal, hogy nem tolerálja a deviáns ideákat, viselkedésformákat, és hisz az abszolút igazságokban, valamint a szakértelemben. Azon társadalmak, melyekben a *bizonytalanság kerülése* erősen jelen van, magasabb fokú szorongással és agresszivitással is jellemezhetőek, mely többek között erős belső késztetést idéz elő az emberekben arra, hogy keményen dolgozzanak. A dolgozók motiválása az ebben a dimenzióban alacsony értéket elérő országokban a teljesítmény, a tisztelet és különböző juttatások útján történik, ezzel szemben az erős *bizonytalanságkerülés*-sel jellemezhető országokban a motiválás lehetősége a teljesítményről áttevődik a biztonságra (a munkahely biztonságára, a szabályok adta keretek biztonságára és fontosságára).

Hosszú távú – rövid távú gondolkodás (Long – Short Term Orientation/Confucian Dynamism Index)

Ezen ötödik és az előző négyhez képest csak később megalkotott dimenzióját így definiálja a szerző (Hofstede, 2010a): „Ezt az ötödik dimenziót egy olyan tanulmányban fedeztem fel, melyet világszerte 23 ország diákjai között végeztek egy olyan kérdőív segítségével, melyet kínai tudósok dolgoztak ki. A dimenzió olyan értékeket tartalmaz a *hosszú távú orientációhoz* kapcsolódóan, mint a takarékoság és a kitartás, míg a *rövid távú orientációhoz* kapcsolódóan olyanokat, mint a hagyomány tisztelete, a társadalmi elvárások teljesítése és mások »bőrének« mentése. A dimenzióknak mind a pozitív, mind a negatív értékei megtalálhatók Konfuciusz (a legbefolyásosabb kínai filozófus) tanításaiban.”

A *hosszú távú gondolkodású* társadalmakban motiváló hatása lehet az olyan jövőben jelentkező jutalmaknak, melyeket pragmatikus erények képviselésével lehet elérni. Ide tartozik például a kitartás és a változó körülményekhez való adaptáció is. Ezzel szemben a *rövid távú gondolkodású* társadalmak sokkal inkább a múlt és a jelen felé fordulnak. Olyan értékeknek lehet motiváló hatása, mint a nemzeti és vállalati hovatartozás, büszkeség, tradíciók elfogadása és a tekintély tisztelete (nemcsak a társadalomban, hanem a munkahelyen is), valamint a társadalmi (és vállalati) kötelességeknek és kötelezettségeknek való megfelelés (Hofstede, 2010b).

Engedékenység – visszafogottság (Indulgence – Restraint)

Minkov bolgár kutatóval végzett további kutatásai során Hofstede egy hatodik dimenziót is azonosított. Az *Engedékenység* (vagy élvezet, megengedés), illetve ellentéte, a *Visszafogottság* (vagy önuralom) dimenziója esetében a kultúrákat az alábbiak alapján különbözteti meg: vannak, amelyek elnézőek és elfogadóak az élet élvezete és a szórakozás terén, míg mások visszafogottabbak a szigorú szociális normáknak köszönhetően (Hofstede et al., 2010).

Az engedékenységgel bíró társadalmak lehetővé teszik az élet élvezetét és a szórakozást az alapvető és természetes emberi szükségletek szabad kielégítésének révén (az ilyen légkörű munkakörnyezet motiváló hatású lehet az ezekben a társadalmakban működő vállalkozásoknál). Míg a visszafogottsággal jellemezhető társadalmakban szigorú normák segítségével kerülnek elfojtásra az örömteli szükségletek (a túlzott engedékenység és a normáktól való eltérés az ilyen vállalkozások esetében demotiválhatja dolgozóikat munkahelyükön) (Hofstede, 2012).

Hofstede és a GLOBE

Szintén nagy horderejű és széles (62 országra kiterjedő) mintán elvégzett kultúrák közötti kutatás a *Global Leadership and Organisational Behaviour Effectiveness* (röviden GLOBE). „A GLOBE-kutatás egy kiterjedt nemzetközi kultúra- és vezetésistílus-felmérés, amelyben ma már több mint ötven ország kutatói vesznek részt (Magyarországon Bakacsi és Takács [1998] vezetésével folyt a vizsgálat).” (Hunyady – Székely, 2003: 500. old.) A GLOBE kvantitatív módszerrel a szervezeti kultúra kilenc dimenzióját különítette el, melyek magukban foglalják a Hofstede által azonosított dimenziókat is. Erről Hofstede így ír: „A GLOBE nemcsak hogy adoptálta a paradigma dimenzióit, hanem az én ötös választásomból indultak ki, elvi okok miatt azonban ezeket kilencre terjesztették ki. Alkalmazták a *Hatalmi távolság* és a *Bizonytalanság kerülésének* címkéit (de nem feltétlenül azok jelentését). A *Kollektívizmus* fogalmát kettéválasztották Intézményi kollektívizmusra és Csoportkollektívizmusra, a *Férfiasság – Nőiesség* fogalmát pedig Asszertivitásra és Nemi egyenlőségre. A *Hosszú távú gondolkodást* (orientációt) Jövőorientációra változtatták, és két további dimenziót jelenítettek meg: a Humánorientációt és a Teljesítményorientációt.” (Hofstede, 2006: 883. old.).

A GLOBE-kutatás az alábbiak szerint definiálja vizsgált dimenzióit:

„*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 szintjére rétegződjön és oda koncentrálódjon.

Bizonytalanság kerülése (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 (Institutional Collectivism): annak a mértéke, hogy a szervezetek és a társadalom intézményi normái és gyakorlata mennyire bátorítják és jutalmaznak az erőforrások kollektív elosztását és a kollektív cselekvést.

Csoportkollektívizmus (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 a mértéke, hogy a társadalom vagy egy szervezet mennyire minimalizálja a nemi szerepek közti különbségeket elősegítve ezzel a nemek közötti egyenlőséget.

Asszertivitás/rámenősség/magabiztosság (Assertiveness): annak a mértéke, hogy az egyének társas kapcsolataikban mennyire határozottak (asszertívak), 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.

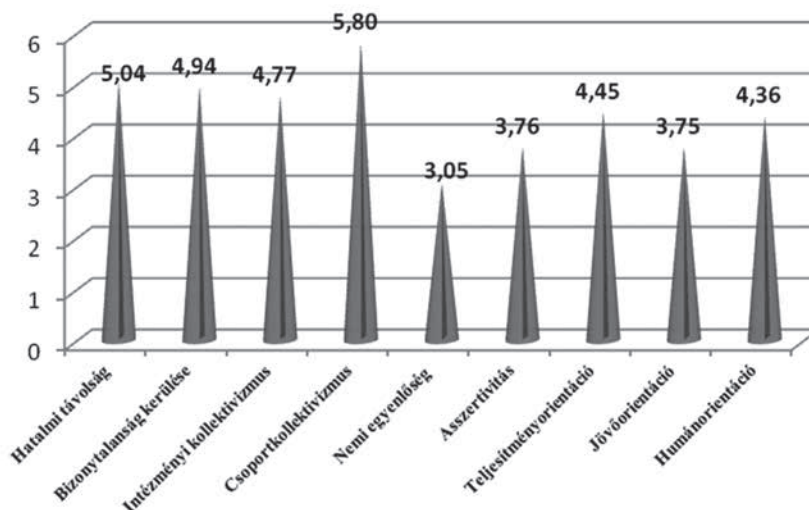
Jövőorientáció (Future Orientation): annak a mértéke, hogy egy szervezet vagy a társadalom tagjai milyen mértékben adják a fejüket olyan jövőorientált magatartásformákra, mint a tervezés, a jövőbe való befektetés, a javak egyéni vagy kollektív felélésének elhalasztása.

Humánorientáció (Humane Orientation): annak a mértéke, hogy a szervezetek vagy a társadalom tagjai mennyire bátorítanak és jutalmaznak másokat arra, illetve azért, hogy igazságosak, méltányosak, önzetlenség, barátságosak, nagylelkűek, gondoskodók és kedvesek legyenek” (Mikulás, 2011: 9–11. old.)

A GLOBE-kutatás eredményeit összefoglaló kötet (House et al., 2004) Kínára vonatkozó eredményeit a 2. ábra szemlélteti (az adatok egy 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán értelmezendők).

2. ábra

A GLOBE-kutatás kínaiakra vonatkozó eredményei



Forrás: saját szerkesztés, a GLOBE-kutatás adatai alapján (House et al., 2004)

VEZETÉSTUDOMÁNY

Hofstede (2006: 883–885.) hét pontban sorolja fel a saját és a GLOBE-kutatás közötti hasonlóságokat és különbségeket, melyek rendre a következők: 1. új adatok – már létező adatok; 2. egyéni kutató – kutatócsoport; 3. vezetők – alkalmazottak; 4. elméletvezérelt elemzés – cselekvésvezérelt elemzés; 5. Amerikai Egyesült Államok által inspirált – megfelelően felülvizsgált kutatás; 6. szervezeti kultúra – társadalmi kultúra; 7. része vagy előzménye a nemzeti kultúrának a nemzeti jólét. Az előzőeken túl további faktoranalízisekkel is igyekeznek megerősíteni a két kutatás közötti különbséget, illetve kritikai észrevételeit feltárni. Tanulmányára hamarosan megszületik a válasz a GLOBE kutatói részéről (Javidan et al., 2006: 910. old.), akik többek között hofstedei hegemoniáról és a kutatási adatok időbeli elavultságáról (35 év) írnak. További kritikai észrevételek a következő alfejezetben kerülnek kifejtésre.

A hofstedei dimenziók kritikái

Hofstede elméletét több kritika érte, elsősorban a minta megválasztása, a mintavétel módja, a vizsgálat módszertana, valamint az eredmények időbeli változatlan-ságának feltételezése miatt. Hazánkban Primecz Henriett (1999: 112–113. old.) gyűjtötte össze, „Hofstede – más szemmel” című tanulmányában a kutatás kritikai észrevételeit:

- a) „Hofstede és kutatótársai kizárólag IBM-es dolgozókat kérdeztek meg, és egész társadalmakra vonatkozó következtetéseket vontak le”... holott ... „az IBM-dolgozókat a legnagyobb jóindulattal sem tekinthetjük a társadalmakat jól reprezentáló csoportnak.”
- b) A kutatás az 1960-as évek végén, a 70-es évek elején zajlott, és Hofstede amellet érvelt, hogy a kultúra viszonylag változatlan az idők során, azonban ez mellett nem hozott fel komoly érveket.
- c) „Számos ország, ahol nem volt IBM-vállalat, ki-maradt a kutatásból, így például a kelet-európai országok és a volt Szovjetunió.”
- d) „Egy kultúrának tekintette az olyan országokat is, ahol egyértelműen és jól elkülöníthetően különböző kultúrák élnek egymás mellett például a flamandok és a vallonok Belgiumban.”
- e) Megjelenik nála a „sztereotípiák problémája: amikor a kollektív szintről következtetünk az egyénre”.
- f) A megalkotott dimenziók nem univerzálisak.

A fenti kritikákon túl Primecz is elismeri, hogy Hofstede kutatása az egyik „legalaposabb és legszélesebb körben gyűjtött” kutatás, és „Hofstede dimenziói

kétségtelenül jó vezérvonalként szolgálnak a kulturális diverzitás megértéséhez” (Primecz, 1999: 114. old.). Megjegyzi továbbá, hogy „Hofstede módszerét sokan kritizálták, de – meggyőződésem szerint – éppen azzal tett legtöbbet a komparatív kultúrakutatásért, hogy egy más célú kérdőívvel olyan dimenziókat tárt fel, amit más módszerrel nem tudott volna. Ilyen típusú adatgyűjtésnél a kutatónak nagyon más választása nincs is: faktoranalízissel próbálta az adathalmazból kibontani, hogy az egyes kérdésekre adott válaszokat befolyásolja-e a nemzeti hovatartozás”. (Primecz, 2006: 6. old.) A fenti megállapításokkal összhangban lévő további kritikai észrevételek a következők:

1. A modell meglehetősen régi. Az adatok többsége az 1967 és 1973 között időszakból származnak (igaz, később végeztek újabb felméréseket), az ettől az időponttól napjainkig eltelt időszakban mind az emberek, mind motivációik sokat változtak, változhattak. Nemcsak az emberekkel történtek változások, a világ is más lett, ahogy a motivációs készletek és a világ nemzeteinek néhány „alaptulajdonsága” is. A vizsgálat napjainkban történő megismétlése nagy valószínűséggel jelentős eltéréseket mutatna a korábbi eredményekhez képest, ami a kultúrák töretlen fejlődését is bizonyítaná.
2. Azok az emberek, akiket az IBM foglalkoztat, nem tudják képviselni egy nemzet teljes társadalmát. Még ha a legmodernebb statisztikai modellel is alkalmazzuk, egészen biztosan eltér majd a valóságtól. Rengeteg ember nem tud, vagy egyszerűen nem akar az IBM-nél dolgozni, így a cég nem is képes reprezentálni a teljes népességet.
3. „Triandis szerint a dimenziók sokkal inkább munkához kapcsolódó értékeket tükröznek, mintsem nemzeti értékeket” (Kopfer-Rácz et al., 2013: 4. old.).
4. „A legtöbb akadémikus azt kifogásolja, hogy az egyes országokat kulturálisan homogénként kezeli, és az egyes kultúrákat nemzethatárok alapján különbözteti meg.” (McSweeney, 2002; Kopfer-Rácz et al., 2013: 4. old.)
5. Hofstede weboldalán (Hofstede, 2010b) az áll, hogy „bár maguk a dimenziók nem léteznek – de jó szolgálatot tehetnek”. Hofstede hangsúlyozza, hogy a kultúrák dimenziói kézzelfogható értelemben nem léteznek. Ezek konstrukciók. Egy konstrukció közvetlenül nem megfigyelhető, hanem következtetni lehet rá verbális kijelentésekből, egyéb viselkedésformákból, és hasznosíthatóak abban az értelemben, hogy egyéb megfigyelhető és lemérhető verbális és nem verbális visel-

kedésformák megjósolhatóak legyenek belőlük (Levitin, 1973). A kultúra maga nem egy szerkezet, nem úgy, mint maguk az értékek. Nincs értelme megkérdezni, hogy egy kultúrának mennyi dimenziója létezik? Ez olyan, mintha azt a kérdést tennénk fel, hogy hány fajta felhő létezik? Mindez meghatározás kérdése. Hofstede talán éppen azért napjaink egyik legtöbbször hivatkozott társadalomtudósa, mert modelljének nemcsak értékeit, hanem hiányosságait is elismeri.

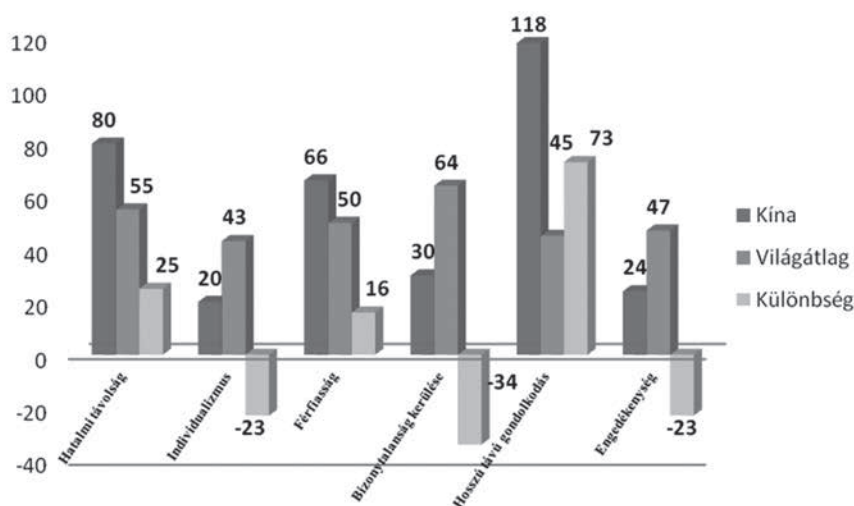
Hofstede dimenzióinak értékei Kínában

Az olyan magas *hatalmi távolsági* értékkel rendelkező országokban, mint Kína, az alkalmazottak úgy gondolják, a vezetőnek kell megmondania, hogy a beosztottnak mit kell pontosan tennie és ezért alkalmatlannak is tartják magukat arra, hogy változtatásokat javasoljanak a menedzsereknek. (A hofstedei dimenziók kínai értékeinek és a világátlagoknak (származtatott adat) a különbségeit a 3. ábra szemlélteti.)

jellemvonás. A *kollektivist* társadalom továbbá erős kapcsolatokat is szorgalmaz, ahol mindenki felelősséget vállal a csoport egyes tagjaiért (Hofstede, 2010a). A *férfiasság* terén elért magas pontszám arra utal, hogy a kínai munkavállalók életében (így motiválásában is) nagy szerepe van a magas béreknek és az egyéni teljesítményeknek (King-Metters – Metters, 2013). Az olyan viszonylag „alacsonyabb” *bizonytalanság kerülése* értéknél, mint amilyen Kínában tapasztalható, az emberek szerint a bizonytalanság természetes dolog, az élet velejárója, a kemény munka önmagában dicsőség, az agresszív viselkedés nem elfogadott, és az érzéseket sem feltétlenül kell kimutatni (Csath, 2008). Hofstede analízise szerint Kína a *hosszú távú gondolkodású* országok egyik mintapéldája, igaz azonban, hogy a dimenzió magas értéke jellemző az ázsiai kultúrák többségére. Maga a dimenzió egy társadalom időperspektíváját és kitartását is jelzi egyszerre. Kitartás, mely legyőzi az idő adta olyan akadályokat, melyek legyőzése akarattal és erővel már nem megy. Az *engedékenység* dimenziójának értéke Kína esetében meglehetősen

3. ábra

Hofstede dimenzióértékei Kínában és a világátlaghoz viszonyítva



Forrás: saját szerkesztés, Hofstede adatai alapján (2010a és 2012)

A kínaiak egyedül az *individualizmus* területén kaptak kevesebb pontot, mint más ázsiai országok. Az *individualizmus*hoz viszonyítva ez nagy valószínűséggel a kommunista szabályok által meghatározott kollektivist

alacsony (24), ami szigorú szociális normáknak való megfelelésre és annak elfogadására utal.

Kínai munkavállalók motiválásának alternatívái – Hofstede kulturális dimenzióinak tükrében

A hofstedei dimenziók alábbi felsorolásában kerülnek bemutatásra a kínai munkavállalók motiválásának alternatívái oly módon, hogy azokban több, a témában jártas szerző vonatkozó munkái lettek integrálva.

Hatalmi távolság: Kínában magas a hatalmi távolság mértéke (Hofstede, 1984), ami nagy hierarchikus rendet takar, mivel a hatalom a hierarchia csúcsán lévő néhány ember kezében összpontosul. A kínai vezetők hatalma megkérdőjelezhetetlen, egy szervezet élén a vezető gyakorlatilag „mindenható”. Szretykó (2013) szerint a kínai vállalatok élén álló vezető hatalma abban nyilvánul meg, hogy a beosztott nem kérdőjelezheti meg a vezető utasításait, azokat igyekszik maradéktalanul követni (Juhász, 2014: 73. old.). A legtöbb kultúrában összefüggés van egy ország

közül a magas *hatalmi távolsági* index értéke az, ami leginkább kapcsolatban áll a hindu vallás elterjedésével, csakúgy, mint a kínai ateisták és a muszlimok esetében is. Mindháromra jellemző a magas fokú hatalmi távolsági index (Thakur, 2009). „A konfucianizmus alapján az emberi kapcsolatok helyes kezelése a harmónia egyik alapfeltétele, így a kínaiak természetesnek tekintik, hogy a főnök magasabb szinten helyezkedik el a beosztottnál. A vállalatban belül megvalósuló harmónia alapja tehát a nagy hatalmi távolság, a főnök (aki Kínában általában maga a tulajdonos) megkérdőjelezhetetlen hatalma. A beosztott feltétel nélkül elfogadja a főnök utasítását, véleményét, nem értelmezi, vagy vizsgálja felül azokat. Az alkalmazott számára nem létezhetnek »miért?«-ek. Ennek gyökereit szerintem a »tianming« elképzelésben kell keresnünk, melynek alapján az uralkodó az Ég küldetését teljesítve került a trónra. A vezető nem véletlenül került pozíciójába, annak biztos megvan a nyomós oka, ezért képtelenség tekintélyét kétségbe vonni.” Az ideális főnök eszményképe tehát Kínában „a bölcs, jóindulatú atyai figura, aki bár nem hagy nagy mozgásteret alkalmazottjainak, de azok így legalább mentesülnek a döntéshozatal felelőssége alól. A túl közvetlen vezető hamar elvesztheti.... tekintélyét, és nehezebben tudja majd irányítani kínai beosztottjait.” (Váradi, 2008: 31. old.) Szretykó szerint (2013) munkavállalók olyannyira lojálisak vezetőikhez, hogy igyekeznek a még mindenki számára egyértelműen hibás vezetői utasításokat is maradéktalanul követni. Ezzel próbálják megóvni a számukra oly fontos „arc” kultúráját, ami egyfajta megtiszteltetést, társadalmi elismerést jelent (Juhász, 2014: 73. old.). Meg kell azonban azt is említeni, hogy egy alkalmazott jutalmazása nemcsak magasabb bérrel, hanem hatalma megnövelésével is elérhető. Ez hatással van a keleti munkavállalók karrierlehetőségekre vagy más jutalmakkal történő ösztönzésére is. Ha mindezt nem veszik figyelembe a vezetők, az óriási félreértésekhez vezethet a keleti munkavállalók motiválásakor (Lemoine – Jansson, 2010).

Individualizmus/kollektívizmus: „A távol-keleti emberre annyira jellemző a kollektívizmus, hogy nem is képes kollektívák keretein kívül élni. Vagyis az egyén individuum szerepe itt jóval gyengébb, mint a nyugat-európai társadalmak esetében. A kínaiaknál a vérségi kötelékek döntő szerepet játszanak. A Távol-Keleten az egyéni célok kevésbé jönnek számításba, nincsenek egyéni kiválóságok, zsenik és hősök. Ugyancsak fontos érték számukra a harmónia. Atengerentúli kínaiak szerint a rend fenntartása a kapcsolatokra vonatkozó erkölcsi előírások betartásán alapul.

A konfuciánus tanítás alapján az egyénnek magának kell gondoskodnia arról, hogy a társadalmi kötelékekben a harmóniát fenntartsa és biztosítsa. Elhárítják mások ellenőrzését, kerülnek a konfrontációt, így törekednek közvetve a harmóniára.” (Szretykó, 2013: 12. old.) A kínai üzleti kultúra leginkább kollektivistá gondolkodásmóddal átitatott. Ezek az értékek még inkább láthatóvá válnak, amikor megfigyeljük, hogy a kínai emberek hogyan viselkednek, amikor más emberekkel találkoznak. A kínai üzleti kultúrában az emberek inkább szociális csoportként jellemezhetőek, mint egyénekként, mivel egy személyre Kínában sokkal inkább egy társadalom vagy kulturális környezet részeként tekintenek (Hofstede, 1984). „A motivációt kutató szakemberek között általános az az álláspont, hogy minden embernek nemzetiségtől függetlenül vannak céljai Az eddigi kutatások szerint az amerikai munkavállalók leginkább pénzzel motiválhatók, de a munka tartalma, érdekessége sem elhanyagolható szempont a számukra. Az ázsiaiak esetében pedig az elvégzendő munka és a munkavállalók közötti összhang szerepel a motivációs tényezők listájának első helyén.” (Szretykó, 2013: 10. old.) „A *kollektívizmus* dimenziójánál meg kell említeni a kínai üzleti életben oly fontos „guanxi”-t. Ez egyfajta egymással szembeni jóindulatot jelent, amelyben a win-win gondolkodás elemeit lehet felfedezni, amolyan „te is jól jársz - én is jól járok” szemlélet. Csath (2008: 300. old.) szerint a guanxi versenyelőnyt jelenthet azok számára, akik élni tudnak vele. A guanxi egyfajta testvériséget (mely tipikus kollektivistá vonás) és igazságosságot is takar, amit feltétlenül figyelembe kell venni a külföldi vállalkozások vezetőinek is, mivel motivációs szerepe az üzleti életben megkerülhetetlen.” (Juhász, 2014: 74. old.) „Családi vállalat esetén megvan a kellő motiváció a minőségi és hatékony munkavégzésre, hiszen a bevétel ennek a függvénye, és a hatékonyabb munka által a család is több forráshoz jut. Kellő motiváltság esetén kevés szorgalmasabb, tájékozottabb, szemfülesebb munkavégző akad a kínaiaknál. Ez igaz a multinacionális vállalatok csúcsetechnikáitól kezdve egészen a külföldön szerencsét próbáló, saját vállalkozásba kezdő kínaiig.” (Váradi, 2008: 38. old.) „Ellenkező esetben viszont folyamatos ellenőrzésre és kontrollra van szükség, hogy a munkavállaló megfelelő színvonalon teljesítse feladatát.” (Juhász, 2014: 74.) „Egy felmérés ki is mutatta, hogy a kínaiak sokkal hatékonyabban működnek csoportban, névtelenül, mintha nevüket felvállalva, egyénileg kéne ezt megtenniük. (Egyértelmű tehát ebben az esetben is, hogy a kínaiak esetén a nyugatitól eltérő ösztönző rendszerre van szükség a foglalkoztatás során.) Részben emiatt is a kínai delegációk, tárgyalócsoportok jellemzően elég

nagy létszámúak.” A kínaiak esetében „a kemény munka fő motivációja nem elsősorban a teljesítmény, hanem a csoport tiszteletének, elfogadásának kivívása és a család jóléte” (Váradi, 2008: 32. és 44. old.).

Az előző dimenzióknál már említett „arc” kultúrája itt is érvényesül: „Ezen a földrészén az ember valamely csoport tagja, élete és munkája során befektet ebbe a csoportba, viszont ha nem tud megfelelő módon hozzájárulni a csoport teljesítményéhez, elveszíti az arcát. Ezért a kínaiak nagy jelentőséget tulajdonítanak annak, hogy ki, mit gondol róluk. Egy menedzser szerint az arc elvesztése sokkal erősebb hatással van az emberekre, mint bármely fizikai félelem. Ez a vállalatban belüli viszonyokra is igaz. a vezető a beosztottjának sem mondhatja meg direkt módon, hogy hibázott. Erre közvetett módon kell utalni, mert ha nem így tesz, akkor a beosztott elveszíti az arcát, vagyis annak a munkának az értékét, amit addig a csoportba fektetett. Annak a pozíciónak az elérése, amely mások által is elismert, fontosabb, mint Nyugaton, ugyanakkor a pénzbeli elismerés kevésbé számít, mint a nyugati menedzserek esetében.” (Szretykó, 2013: 12. old.)

Nőiesség/férfiasság: A kínai nemzet férfiasabb vonásokat mutat az átlaghoz képest, ezt a férfias, határozott fellépést a munkahelyen el is várják a beosztottak vezetőiktől. A jó vezető így kellően férfias dominanciával, autokratikus módon kiadott csoportfeladatokkal tudja leginkább motiválni munkatársait Kínában. (Megjegyzendő azonban, hogy minél magasabb egy ország *férfiasságdimenziója*, annál nagyobb a szakadék a férfiak és nők között, bár ez a szakadék érdekes módon egy sokkal versenyképesebb és magabiztosabb női populációt is generálhat.)

„A női szerepek alakulása a térségben nagyon sajátos HRM-kérdés. Ebben a tekintetben a Kínai Népköztársaság előbbre tart, hiszen a kommunista irányítású országban a nők foglalkoztatását kiemelten kezelik a legkülönbözőbb ágazatokban. Ugyanakkor megállapítható, hogy ebben a térségben a nők munkahelyi megkülönböztetése és diszkriminációja általános jelenség még napjainkban is.” (Szretykó, 2013: 14. old.) Kína egy viszonylag férfias nemzet, így a kínai férfiak öntudatosak, ambíciózusak, kitartóak, és azért élnek, hogy dolgozhassanak. A kínai szervezetekben nagyon erős a hierarchikus rend, ahol a hatalom a hierarchia csúcsán lévő néhány ember kezében összpontosul (Heidrich, 2006). „A kínai munkavállalók motiválásában egyértelműen a férfias értékeknek megfelelő eszközök használatával érhetnek el sikereket a vezetők. Így a nyereség, a pénz hajszolása, a vállalat munkatársainak kizsákmányolása a vagyon felhalmozására való törekvés, mind –

mind meghatározó a kínai vállalatok és munkavállalók motiválása során. Extrém esetben a célok elérésében megjelenik a csalás, a kormánnyal való szembehelyezkedés, az adócsalás, a korrupció, a guanxi kenőpénzzel való megolajozása is (Marosi, 2003). A pozícióknak és rangoknak, titulusoknak (melyek további maszkulin értékek) és a hozzájuk kapcsolódó tiszteletnek szintén meghatározó szerepe van a dolgozók ösztönzésében. Itt kell megemlíteni az extrém mértékű költségek elkaprúztatását és ezzel üzletkötésre történő motiválását jelentő (Váradi, 2008). „A maszkulinitás előtérbe helyezése és a feminitás elnyomása megjelenik a nők gazdasági szerepvállalásának ösztönzésében is, melyet elősegít az egy gyermek vállalását előtérbe helyező „egyke politika”. Ez lehetővé teszi, hogy a kínai nők ne csak a gyermeknevelésben és a háztartás vezetésében, hanem a üzleti életben is kiteljesedjenek.” (Juhász, 2014: 74. old.)

Bizonytalanság kerülése: Minél alacsonyabb a bizonytalanság kerülésének értéke, a kultúra annál nyitottabb a strukturálatlan ötletekre és szituációkra, illetve tagjai nem próbálják meg kontroll alatt tartani minden ismeretlen és váratlan eseményt vagy helyzetet, míg a bizonytalanságot kerülő országok népességének körében ez sokkal inkább megfigyelhető (Hofstede, 2010a). Általában az alacsony érték (így a kínai érték is) tekinthető „jobbnek”, mivel ez azt jelenti, hogy a társadalomnak kevesebb szabálya van, és nem próbál meg kontrollálni minden eredményt és következményt. Így ez nemcsak az ötletek, gondolatok és képzetek nagyobb fokú toleranciáját, hanem a „kétértelműség” magas toleranciáját is jelenti (Thakur, 2009). A hatalmi távolság értéke a kínai szervezeteken belül igen magas, ami hatással van a bizonytalanság kerülésének megítélésére is. A hatalommal nem rendelkező emberek egy ilyen társadalomban elfogadják és tudják, hogy a társadalomból csak néhány ember rendelkezhet hatalommal (Hofstede, 1983). Az ilyen típusú társadalmakban a jutalmazni kívánt emberek hatalmuk megnövelésével jutalmazhatóak igazán. Ezen tény a kínai alkalmazottak motiválása során szigorúan figyelembe kell venni (Juhász, 2014: 75. old.). „A kínaiak a kellemetlen helyzeteket élik meg fenyegetésként, inkább elviselik a bizonytalanságot, mint hogy nemet mondanak, és kínos szituációkat idéznek elő. A kínaiak az új, szokatlan helyzeteket fenyegetésként értékelik. Például a kínai beosztottak nehezen viselik el, ha döntés elé kerülnek. Az ilyen szituációkra nem tudnak hatékonyan reagálni, mivel megszokták, hogy mindig a főnök dönt.” (Szretykó, 2013: 15–16. old.) A kínai bizonytalanságkerülés arra is utal, hogy sok-

szor halogatják a konkrét válaszadást, a nyílt nemleges válaszadás helyett, ami azokból a nyugati emberekből értetlenséget válthat ki, akiknél az „idő pénz” elve érvényesül (Váradi, 2008).

Hosszú távú/rövid távú gondolkodás: A kínaiak magasan vezetnek ebben a kategóriában, megőrizve ezzel a dimenzió Konfuciuszhoz köthető értékeit. Esetükben motiváló ereje lehet a munkahelyi kitartásra való ösztönzésnek és a változó körülményekhez való alkalmazkodás elismerésének. Hofstede szerint a dimenzió ezen oldalát képviselő országokban, így Kínában is a kitartás, a takarékoság, a kapcsolatok státus alapján történő rendezettsége és egyfajta „szégyenérzet” („meghunyászkodás”) jellemzi a munkavállalókat. Fontos továbbá megjegyezni, hogy a kínai embereket meghatározza a változó körülményekhez való jó alkalmazkodás; a más országoktól való tanulási hajlandóság; a megtakarításaik nagy száma és a pénzügyi alapokba történő befektetési hajlandóságuk (Hofstede, 2011). A kínai kultúrában Szretykó szerint is „a hosszú távú orientáció a jellemző, amely a munkatársak, üzletfelek kiválasztásában, az üzleti tárgyalásokban és a foglalkoztatás terén egyaránt megjelenik” (2013: 16. old.). Konfuciusz hangsúlyozta a rend, az egyensúly és a harmónia fontosságát, ami tartást, kitartást, hosszú távra történő gondolkodást takar, de itt kell megemlíteni a vezetőket, feljebbvalók tiszteletét és a másokkal való törődés értékeit is. Az egypártrendszerű Kínában a pártnak fontos az olyan jellegű tanítás, amely arra ösztönzi az állampolgárokat és a beosztottakat, hogy fogadják el helyüket a társadalomban, és ne kérdőjelezzék meg a párt, illetve a vezető hatalmát (Csath, 2008). Egyértelmű, hogy a kínai kultúrára a hosszú távú orientáció a jellemző, amit jól példáz az, hogy egy üzleti tárgyalás esetében is legalább akkora súlytal esik latba a személyes benyomás, mint a konkrét üzleti ajánlat. „A kínaiak, bár nagyon érzékenyek az árra is, csupán a kedvező árajánlat miatt nem fognak a megbízhatatlannak tűnő potenciális üzletféllel meg egyezni, hiszen elsődleges céljuk nem az azonnali, gyors megtérülés, hanem a biztos, kellemes, hosszú távú együttműködés kialakítása. Éppen ezért, ha sikerül pozitív képet kialakítani magunkról a kínaiak felé, akkor, ha az ár kérdésén meg is bukik az aktuális üzlet, a jövőbeli együttműködési lehetőségeknél gondolni fognak ránk.” Mivel a munkatársak, alkalmazottak, üzleti partnerek kiválasztásánál sokszor a személyes tényezők dominálnak, ez is azt bizonyítja, hogy a kínaiaknak a hosszú távú együttműködés, megtérülés fontosabb, mint a rövid távú (Váradi, 2008: 44–45. old.; Juhász, 2014: 75. old.).

Engedékenység – visszafogottság: A visszafogottság leginkább a kelet-európai, a muszlim és az ázsiai országokra jellemző. Kína a maga 24-es értékével ezen utóbbi csoportba tartozik. A dimenzió alacsonyabb értékeit elérő országokat jellemzi az igazán boldog emberek alacsony száma; egyfajta tehetetlenség érzése (ami akkor következik be, ha nem a saját feladataikkal foglalkoznak); a szólásszabadság nem annyira fontos sem a magánéletben, sem a cégek világában; a szabadidőnek nincs akkora jelentősége, a sport kevésbé népszerű (Hofstede, 2011). A munkahelyeken a szigorúan betartandó szabályok és normák a meghatározóak, ezek között a keretek között kell és lehet érvényesülni a munkavállalóknak. Jackson (1998) szerint is „a kínaiak esetében a négy legfontosabb ösztönző tényező közül a szabálykövetés az egyik legfontosabb a másik három mellett: külső jutalmak, internalizált motiváció, belső motiváció” (Juhász, 2014: 75. old.).

Konklúzió

A tanulmányban Hofstede kulturális dimenzióinak tükrében kerültek bemutatásra a kínai munkavállalók motiválásának lehetséges alternatívái. Konklúzióként elmondható, hogy az európai ember számára korábban oly távolinak és különlegesnek tartott kínai kultúra – elsősorban a globalizáció révén – egyre közelebbivé és egyre inkább megismerhetővé válik. A globalizáció hatásaként egyre több és több kínai munkavállalóval találkozunk mindennapjaink során, és itt már nem csak a kínai üzletekre és éttermekre kell gondolni, hanem más egyéb szolgáltatásokat nyújtó intézményekre (nyelviskolákra, bankokra, egészségügyi intézményekre). A velük való kommunikáció, kapcsolattartás nem választható külön sajátos munkavállalói kultúrájuktól, életfelfogásuktól, végső soron motivációjuktól és motiválhatóságuktól. Jelen tanulmány „csak” Hofstede dimenzióinak tükrében vizsgálta a kínaiak motiválhatóságát, holott még számos kutató vizsgálataira lehetne hivatkozni, ezek viszont meghaladják a tanulmány kereteit. Egyvalami azonban egészen bizonyos: nekünk, európaiaknak is meg kell ismernünk a kínai munkavállalókat, kultúrájukat, motivációjukat, mert már a közeljövőben szükségünk lehet rá.

Felhasznált irodalom

- Bakacsi Gy. – Takács S. (1998): Honnan – Hová? A nemzetközi és szervezeti kultúra változásai a kilencvenes évek közepének Magyarországon. *Vezetéstudomány*, XXX. évf. 2. szám: 15–22. o.
- Boda Gy. – Virág I. (2010): Ütemvakság. *Közgazdasági Szemle*, LVII. évf., 2010. december: 1087–1104. o.

- Csath M. (2008): Interkulturális menedzsment – Vezetés eltérő kultúrákban. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó
- Heidrich B. (2006): Intercultural Management. Miskolc: Miskolci Egyetem
- Hofstede, G. – Hofstede, G.J. – Minkov, M. (2010): Cultures and Organizations: Software of the Mind. New York: McGraw-Hill
- Hofstede, G. (1980): Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad? Organization Dynamics, Summer 80, Vol. 9, Issue 1: p. 42–63.
- Hofstede, G. (1983): The cultural relativity of organizational practices and theories. Journal of International Business Studies, Vol. 14, No. 2: p. 75–89.
- Hofstede, G. (1984): Culture's Consequences: International differences in work – related values. Beverly Hills, CA: Sage Publications
- Hofstede, G. (1996): Cultures and Organizations: Software of the Mind. Maidenhead, UK: McGraw-Hill
- Hofstede, G. (2006): What did GLOBE really measure? Researchers minds versus respondents' minds. Journal of International Business Studies, Vol. 37: p. 882–896.
- Hofstede, G. (2010a): Geert Hofstede weboldala; <http://www.geert-hofstede.com/>, (letöltés: 2010. dec. 15.)
- Hofstede, G. (2010b): Geert Hofstede holland weboldala; <http://www.geerthofstede.nl>, (letöltés: 2010. dec. 15.)
- Hofstede, G. (2011): Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. Online Readings in Psychology and Culture, Unit 2., The Berkeley Electronic Press. <http://scholarworks.gvsu.edu/orp/vol2/iss1/8>, (letöltés: 2013. december 13.)
- Hofstede, G. (2012): Geert Hofstede weboldala. <http://www.geerthofstede.nl/dimension-data-matrix>, (letöltés: 2012. október 16.)
- House, R.J. – Hanges, P.J. – Javidan, M. – Dorfman, P.W. – Gupta, V. (2004): Culture, Leadership, and Organizations (The GLOBE Study of 62 Societies). London: Sage Publications
- Hunyady Gy. – Székely M. (2003): Gazdaságpszichológia. Budapest: Osiris Kiadó
- IMF (2014): World Economic Outlook Database; International Monetary Fund, April, 2014, <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2014/01/weodata/weoselco.aspx?g=2001&sg=All+countries>, (letöltés: 2014. szeptember 3.)
- Jackson, T. (1998): Foreign companies and Chinese workers: employee motivation in the People's Republic of China Centre for Cross Cultural Management Research. Oxford: EAP European School of Management, UK and Mette Bak BASF, Shanghai, China Journal of Organizational Change Management, Vol. 11, Issue 4: p. 282–300.
- Javidan, M. – House, R.J. – Dorfman, P.W. – Hanges, P.J. – de Luque, M.S. (2006): Conceptualizing and measuring cultures and their consequences: a comparative review of GLOBE's and Hofstede's approaches; Journal of International Business Studies, Vol. 37, Issue 6: p. 897–914.
- Juhász I. (2014): Kínai munkavállalók motiválásának vezetői kihívásai – kulturális sajátosságok mint korlátok és mint lehetőségek. Marketing & Menedzsment, XLVIII. évf., 2. szám: 71–82. o.
- King-Metters, K.H. – Metters, R.D. (2013): What they know just ain't so: what multinationals need to know about Chinese workers. Pannon Management Review, Volume 2, Issue 1, March
- Klein S. (2007): Vezetés- és szervezetszichológia; Budapest: Edge 2000 Kiadó
- Kopfer-Rácz K. – Hofmeister-Tóth Á. – Sas D. (2013): A hazai kis- és közepes vállalatok szociokulturális beállítódása a Hofstede-dimenziók mentén. Vezetéstudomány, XLIV. évf. 10. szám: 2–11. o.
- Lemoine, K. – Jansson, C. (2010): What to do with the Chinese? International Business and Economics Program, China, Bachelor thesis, Kristianstad University. <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:329831/FULLTEXT01>, (letöltés: 2012. október 16.)
- Marosi M. (2003): Japán, koreai és kínai menedzsment. Budapest: Aula Kiadó
- McSweeney, B. (2002): Hofstede's "Model of National Cultural Differences and Consequences: A Triumph of Faith – A Failure of Analysis". Human Relations, Vol. 55, No. 1: p. 89–118.
- MFB (2013): A magyar–kínai külkereskedelem alakulása. MFB Periszkóp 2013. április, <https://www.mfb.hu/aktualis/mfb-periszkop/mfb-periszkop-2013-aprilis>, (letöltés: 2013. október 28.)
- Mikulás G. (2011): Versenyképességi kulturális orientációk azonosítása vezetői narrációkban. PhD-értekezés. Gödöllő: Szent István Egyetem Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola
- Poór J. (2009): Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment; Budapest: Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalom-szolgáltató Kft.
- Primecz H. (1999): Hofstede – más szemmel. Marketing & Menedzsment, XXXIII. évf., 3–4. szám: 111–115. o.
- Primecz H. (2006): Étikus és émius kultúrakutatások. Vezetéstudomány, XXXVIII. évf., Különszám: 4–15. oldal
- Szretykó Gy. (2013): Nemzeti kultúrák, stratégia és a cégvezetés: az amerikai és a kínai HR-stratégiák tükrében. Humánpolitikai Szemle, 3–4. sz.
- Thakur, M. (2009): India Cultural Analysis Using Hofstede's Cultural Dimension Analysis and Schein Modelling. Toronto, Ontario: Schulich School of Business – York University
- Váradi V. (2008): Kína: az értékek megnyilvánulása Hofstede-dimenzió mentén. EU Working Papers, 11.évf., 3. szám.http://epa.oszk.hu/00000/00026/00040/pdf/euwp_EPA00026_2008_03_030-047.pdf, (letöltés: 2013. augusztus 29.)

MIHÁLY Nikolett – MÉSZÁROS Aranka – KOVÁCS Ildikó Éva –
– MADARÁSZ Imre – HORVÁTH Csaba

PÉNZÜGYI ATTITÜD ÉS A „KÜLSŐ-BELSŐ KONTROLL” ÖSSZEFÜGGÉSRENDSZERE

A szerzők tanulmányukban egyetemisták „kontrollosságának” bizonyos magyarázó tényezőit és pénzügyi vonatkozású következményeit térképezik fel. A kontroll arra vonatkozik, hogy mennyire érzi magát felelősnek az egyén a vele történetekért, illetve mennyiben tulajdonítja azokat külső tényezőknek. (Általános megfogalmazásban: belső kontrollosnak nevezzük azt a személyt, aki a pozitív vagy negatív eseményeket úgy észleli, mint a saját viselkedésének kontrollálható következményeit. Ezzel szemben a külső kontrollos személyiség úgy észleli a pozitív vagy negatív kimenetelű eseményeket, mint amelyek nincsenek összefüggésben a viselkedésbeli megnyilvánulásokkal, személyiségbeli tényezőkkel.) Empirikus eredményeik (n=305) azt mutatják, hogy az „önfenntartók”, az idősebbek és/vagy a magasabb iskolai végzettségűek és a magasabb jövedelműek jobban jellemezhetők a belső kontrollos személyiséggel. Az e csoportba tartozók inkább takarékoskodnak, mernek hitelt felvenni, és ha már van adósságuk, akkor az kevésbé nyomasztja őket, mint a külső kontrollos hallgatókat. A tanulmány hasznos lehet azok számára, akik mélyebben meg akarják ismerni a „külső/belső kontroll” fogalompár lényegét, a belső kontrolljegy erősítésének hasznosságát és lehetőségeit.

Kulcsszavak: kontroll helye, pénzügyi gondolkodás, pénzügyi magatartás

Napjaink egyre nagyobb kihívása a leszakadó rétegek gazdasági és társadalmi integrálása – azon oktatási eszközök megtalálása, melyekkel a hátrányos helyzetű fiatalok esélyegyenlősége megvalósítható. Nyilvánvaló, hogy nemcsak tudásátadásnak, hanem direkt személyiségformálásnak, bizonyos társadalmilag elvárt készségek fejlesztésének is az iskola falain belül kell megvalósulnia. Felértékelődik a „kontrollosság” dimenzió, mivel az összefüggést mutat a társadalmi, gazdasági pozícióval (Lim et al., 2003). (Nagy kérdés ugyanakkor, hogy melyik az ok és melyik az okozat? Másként fogalmazva: azért van magasabb társadalmi és gazdasági státusban valaki, mert belső kontrollos, vagy mivel magas a szocioökonómiai pozíciója, hát bátrabb, magabízóbb. Valószínűleg mindkettő.) Azt gondoljuk, hogy a hátrányos helyzetűek esélynöveléséhez egészen biztosan hozzájárul a külső kontroll belsővé, illetve belsőbbé változtatása.

Tanulmányunkban először megpróbáljuk megvilágítani (kutatási eredményekkel alátámasztani),

hogy miért fontos az iskolákban a „kontrollossággal” foglalkozni. Irodalmi áttekintést végzünk, mely alátámasztja, hogy bizonyos személyiséggjegyek fejlesztése erősíti az egyén „boldogulását”, gazdasági sikerességét. Ezt követően figyelmünk specifikusan a „külső-belső kontroll” vonásra irányul, több szempontból is értelmezzük a fogalmat. Kiindulópontunk az a pszichológiai tétel, miszerint a gyermekkor e vonatkozásban is determinál. Sikerek vagy/és kudarcok során tanuljuk meg, hogy érdemes-e megismételni a viselkedésünket, teljesítményeink a saját cselekedeteink függvénye, vagy úgy érezzük, hogy inkább külső tényezők határozzák meg. Mivel az életünk során különbözőek a tanulási tapasztalataink, és eltérő a feldolgozási képességünk, mások lesznek a jövőre vonatkozó várakozásaink is. Hangsúlyozzuk továbbá, hogy a külső/belső kontrollos típus egy olyan kontinuum két végpontját jeleníti meg, ahol az abszolút külső kontrollos és a totálisan belső kontrollos egyén csupán egy elméleti konstrukció.

Külső-belső kontroll

A személyiségre vonatkozó elméletek osztályozhatók aszerint, hogy a személyiségnek, az emberi viselkedésnek széles körét, egészét próbálják meg felmérni, vagy csak a viselkedés szűkebb tartományának magyarázatára korlátozódnak (mint például külső-belső kontroll). Jelen fejezetben Rotter (1954) külső-belső kontrolldimenzió-meghatározását mutatjuk be.

Rotter (1954) szociálistanulás-elmélete speciálisabb, körülhatároltabb meghatározásokat ad. Szerinte a külső vagy belső kontroll dimenziója a külső megerősítés vagy a belülről való vezéreltség mentén különbözteti meg az embereket. Rotter szerint belső kontrollosnak nevezhető az a személy, aki hisz abban, hogy ami vele történik, történik, vagy történni fog, az közvetlen kapcsolatban van a személyiségjegyeivel, illetve azzal, amit ő az adott szituációban tett, tesz vagy tenni fog. Ha „jó” dolgok történnek, azt gondolja, hogy ez a kitartásának vagy a kemény munkájának az eredménye, esetleg a befolyásoló erejének köszönhető. A kellemetlen események bekövetkezését ugyancsak a saját viselkedéséből/személyiségjegyeiből eredezteti. Ha próbálkozik, és kudarcot vall, akkor azt a következtetést vonja le, hogy nem dolgozott elég keményen, valószínűleg nem járt helyes úton, nem volt a feladatra rátermett, vagy más módon felelős a múlt, a jelen és a jövő kudarcaiért. Ebből következően az a személy, aki az oki gondolkodásnak ezt a típusát választja, képes arra, hogy aktív módon keresse és teremtsen meg a kielégülés lehetőségeit, és képes lesz a kontrollja alatt tartott viselkedésalternatívákból a helyes kiválasztására, ezen keresztül a hatékony alkalmazkodásra. „Külső kontroll” attitűddel jellemezhető ezzel szemben az a személy, aki abban a hitben él, hogy ami vele történik, az nincs összefüggésben a cselekedeteivel, illetve a személyiségével. Az eseményeket inkább a szerencsének, a sorsnak, mások hatásának tulajdonítja – olyan erőknél, melyeket nem tud kontrollálni. A külső kontrollos egyéniség a kudarcait általában nem a saját gyengeségének tulajdonítja, és gyakorta azt hiszi, hogy nem érdemes erőfeszítést tenni, mert az úgysem jár sikerrel (tanult tehetetlenség). A külső kontroll attitűd a magabiztosság, a saját képességben való hitnek a hiányát vonja maga után (Oláh, 1982). A kutatások a depresszió és külső kontrollos attitűd kapcsolatát is alátámasztják. Mindkét szélsőség rosszabbul alkalmazkodik, de általában a külső kontrollos „pszichésen kevésbé egészséges”, és az öngyilkosságra való hajlama is magas.

James (1957, idézi: Battle – Rotter, 1963) további érdekes eredményekkel is szolgál. Kutatása szerint a

„megfontoltabb” gyerekek inkább belső kontrollosak, és nagyobb felelősséget vállalnak a sikereikért és kudarcukért, valamint inkább „várják” a sikert, cselekvéseik következményeként. Eredményeit számos későbbi kutatás is megerősíti. Seeman and Evans (1962, idézi: Gore – Rotter, 1963) kórházban fekvő betegeket vizsgált a külső-belső kontrollosság dimenziója mentén. Eredményeik szerint a belső kontrollos betegek informáltabbak voltak a betegségük jellemzőiről, valamint saját állapotukról. Gore és szerzőtársa (1963) szerint pedig azok a szegregált fekete diákok, akik belső kontrollosak, erőteljesebben akarnak változtatni szociális helyzetükön, mint külső kontrollos társaik. Battle és Rotter (1963) fekete és fehér közép- és alsó osztályból jött 13-14 éves gyerekeket hasonlított össze. Kutatásának egyik érdekes eredménye, hogy minél szegényebb környezetből származott a vizsgált alany, annál inkább jellemző volt rá a külső kontrollosság. Kiváltképp igaz volt ez a fekete diákokra.

A külső-belső kontroll és a kívülről-belülről vezérelt gazdasági cselekvés

A gazdasági cselekvők legtöbbször egymáshoz mérik a lépéseiket – ugyanakkor a játékelmélet modelljei szerint a gazdaság a játszmaéhoz hasonlóan működik, ahol a megfelelő önirányítottságnak (stratégiával rendelkezésnek) jelentős szerepe van. Egyéniség kérdése, hogy a szereplők inkább belső késztetéseik, logikájuk szerint döntenek, vagy a többiek akcióira reagálnak. (Ami természetesen a tapasztalat függvénye is.)

A „belső” és a „külső” kontrollosság nem annyira a döntéshozatal mérlegelési szempontjaiban érhető tetten. Nem elsősorban az a döntő elválasztó vonal, hogy saját gazdasági racionalitása, vagy pedig a külső elvárások befolyásolják-e a döntését. Sokkal inkább ott húzható meg a határsáv, hogy ki, milyen mértékben érzi és tartja magát „szabadnak”, illetve milyen mértékben érzi a sorsát predesztinálnak egy külső (isteni vagy társadalmi, illetve kisközösségi) erő, akarat, gravitáció által. A „szabad akarat” régi filozófiai, vallásfilozófiai problémájáról van itt szó. Rendkívül érdekes logikai bukfenc: Max Weber éppen a végletes predesztinációt valló protestáns vallási etikáról feltételezte, hogy az a teljesítménycentrikus kapitalizmus szellemének megteremtője. A külső-belső kontrollosság ilyen megközelítése közel áll a Rotter-féle kiindulópontoz. Ismét felvetődik ezen a ponton az ok és a következmény problémája. Az individualista és a kollektivisták társadalom tagjainak kialakulása nemcsak a személyiségfejlődés, a személyiségfejlesztés következménye, hanem az adott helyen uralkodó társadalmi kultúra problémája is.

Vizsgálatunkban azonban nem foglalkozunk a külső-belső kontrollos személyiség alakulásának, kifejlődésének makrotársadalmi, kulturális meghatározóival. Megmaradunk az egyénfejlődés szintjén és – az egyszerűség kedvéért – semlegesnek tekintjük a környező társadalmi kultúrát.

A külső/belső kontrollossághoz kapcsolódó empirikus eredmények

A szocializáció és a társakkal való érintkezés folyamatában tehát fontos inger a megerősítés, jutalmazás vagy büntetés. Attól függően, hogy az ezekhez kapcsolódó, és így kialakult magatartásmintákhoz milyen jelentéstartalom csatolódik, határozza meg az emberek külső vagy belső kontrollosságát. Az alábbi részben olyan eredményeket ismertetünk, melyek érdekes adatokkal szolgálnak a külső/belső kontrollos egyéniség személyiségéről.

A belső/külső kontrollosság összefüggése más változókkal

Sayin (2000 in: Serin et al., 2010) megállapítja, hogy a külső kontrollos személyek kreatívabbak, hatékonyabbak céljaik elérésében, sikeresebbek a szakmai és személyes kapcsolataikban. Eredményei szerint a férfiak sokkal inkább belső kontrollosok, mint a nők, a magasabb jövedelemmel rendelkező hallgatók inkább belső kontrollosok, mint az alacsony vagy közepes jövedelemmel rendelkezők. A családjukkal élők inkább belső kontrollosok, mint akik családjuktól külön kollégiumban vagy lakásban élnek. További érdekes eredmény, hogy az öt- vagy többgyerekes családból származó hallgatók inkább belső kontrollosok, mint akiknek kevesebb testvérük van. Következtetések szerint megállapítható, hogy a kontrollosság függ a szülők attitűdjétől és attól a helytől, ahol életük nagy részét töltik a hallgatók.

Serin et al. (2010) törökországi kutatásának célja az egyetemisták kontrollosságára ható tényezők vizs-

gálata volt. A kontroll helyét vizsgálták nemek, társadalmi-gazdasági rang, illetve az egyetemi képzés ideje alatti lakóhely szerint is. Megerősítették Sayin (2010) eredményeit, miszerint a férfi hallgatók sokkal inkább belső kontrollosak, mint a nők. Szerintük a férfiak belső kontrollosága abból a szabadságból származhat, amit a családjuktól kapnak, illetve több választási lehetőségük van a nőkhez képest. A hallgatók kontrollosága összefüggést mutatott a társadalmi, gazdasági helyzetükkel is. Megkülönböztettek alacsony, közepes és magas társadalmi, gazdasági helyzetű hallgatói csoportokat. Eszerint külső kontrollos az alacsony és a közepes, míg belső kontrollos a magas életszínvonalon élő hallgató.

Lim et al. (2003) megállapították, hogy a külső kontrollos személyek a belső kontrollosokhoz képest sokkal inkább úgy tekintenek a pénzre, mint erőforrásra, és arra használják, hogy elérjenek egy bizonyos életszínvonalat. A belső kontrollosok erősebbek a költségvetés dimenzióban, azaz megfontoltabban bánnak a pénzzel, és inkább takarékosak. Ez magyarázható azzal, hogy bíznak saját erőfeszítéseikben és képességeikben, s ennek eredményeképp a megtakarításaikon keresztül sikeresebb életet élhetnek. További érdekes eredmény, hogy a külső kontrollosok a pénzt a társadalmi megítélés alapjának, a hatalom forrásának tekintették, és kevésbé voltak önzetlen adakozók. Általában úgy vélték, hogy a dolgok nincsenek az irányításuk alatt, viszont függnek külső elemektől, mint pl. a szerencse.

Lea et al. (1995) adósokat/nem adósokat vizsgáltak a kontrollosság szempontjából, de nem találtak markáns különbséget a két csoport között.

A kutatás bemutatása

Hipotézisek

A bemutatott vizsgálati eredményeket, személyes tapasztalatainkat és a lehetséges kimeneteket átgondolva, az alábbi hipotéziseket alakítottuk ki.

1. hipotézis	A belső kontrollos személyiséget inkább jellemzi a takarékos, öngondoskodó hozzáállás, a pénz megtartására törekszik. A külső kontroll esetében a helyzet éppen fordított: kevésbé takarékos.
	Indoklás: A hit abban, hogy magam irányíthatom a sorsomat, felelős vagyok a döntéseimért, felelősségteljesebb, átgondoltabb pénzügyi magatartást szül.
2. hipotézis	Az életkorral együtt nő a belső kontroll szintje.
	Indoklás: iskolázott, felnőtt populáció esetében az életkor, így az élettapasztalat növekedésével az egyén fokozatosan rájön, hogy a pozitív vagy negatív események elsősorban tőle függenek, a saját viselkedésének következményei.
3. hipotézis	A férfiak és nők között a belső kontrollosságban nincs szignifikáns különbség.
	Indoklás: Eltérően a korábbi kutatási eredményektől, saját tapasztalataink azt mutatják, hogy magyar egyetemi hallgatók körében nincs jelentős különbség.

4. hipotézis	Az iskolázottság szintje és a kontrollosság iránya kapcsolatban van.
	Indoklás: A tudásfelhalmozás együtt jár a tudatosabb gondolkodással, továbbá a hallgatók fokozatosan állnak át az eltartottságból az önellátásra és az önálló háztartásvezetésre, ami megváltoztatja a kontroll irányát.
5. hipotézis	A kontroll helye összefüggésben van azzal, hogy valaki eltartottként él vagy saját magát tartja el.
	Indoklás: Feltételezésünk szerint a kontroll helyét nagymértékben befolyásolja, hogy a vizsgált személyek maguk kénytelenek-e önmagukról (és/vagy családtagjukról) gondoskodni, vagy a szülői háztartás részeként nem kell különösebb felelősséget vállalniuk.
6. hipotézis	A magasabb jövedelemmel rendelkezők inkább belső kontrollosak.
	Indoklás: Feltételezésünk szerint a jövedelemmegszerzés képességét nagymértékben befolyásolja, hogy a vizsgált személy belső/külső kontrollos-e, azaz inkább önirányított, vagy mások által irányított a gondolkodása/viselkedése.
7. hipotézis	A hiteltartozással rendelkezők inkább belső kontrollos attitűddel jellemezhetők.
	Indoklás: Aki „magabízóbb”, vagyis hisz abban, hogy kontrollálni tudja pénzügyeit – így adósságait is –, várhatóan inkább kezd tranzakcióba kölcsönt adókkal.

A minta és a módszer bemutatása

A minta

Elemzésünk a Szent István Egyetem Gazdaságtudományi Karán 305 egyetemi hallgató körében végzett kérdőíves vizsgálaton alapult (1–4. táblázat). A minta a lakosság nemi arányait tekintve messze nem volt reprezentatív, de az egyetemi diákság – és különösen a humán szakok diákjainak – nemek szerinti megoszlását tekintve már valamelyest közelebb állt a magyarországi hallgatók eloszlásához. A kérdőívet kitöltők háromne-

gyede (73,4%-a) nő volt, a férfiak a minta egynegyedét (26,6%-át) tették ki. (2011-ben a felsőoktatásba jelentkezők 43,43%-a férfi, 56,57%-a nő.) Ügyeltünk arra, hogy a gazdasági (165 fő) és a nem gazdasági (140 fő) képzésben résztvevők megközelítőleg fele-fele arányban legyenek képviselve, illetve megfelelő legyen a szórás az életkornál is.

Látható, hogy a minta csaknem fele (49%) szüleivel él egy háztartásban, ma még teljes mértékben mentesül az önmagáról és a családjáról való anyagi gondoskodás felelőssége alól.

1. táblázat

A minta megoszlása a képzést nyújtó tagozat szerint

	Nappalis	Levelezős	Összesen
21 éves vagy fiatalabb	126 fő (61,5%)	3 fő (3,0%)	129 fő (42,4%)
22–26 éves	76 fő (37,1%)	26 fő (26,3%)	102 fő (33,6%)
27–34 éves	2 fő (1,0%)	46 fő (46,5%)	48 fő (15,8%)
35 éves vagy idősebb	1 fő (0,5%)	24 fő (24,2%)	25 fő (8,2%)
	205 fő (100,1)	99 fő (100,0)	304 fő* (100,0)

* egy huszonéves nem jelzett tagozatot

2. táblázat

A válaszadók megoszlása családi státus szerint

	Fő	%
Egyedül él	29	9,5
Szüleivel él egy háztartásban	148	48,5
Párkapcsolatban él – közös háztartásban	64	21,0
Párkapcsolatban él – de külön háztartásban	29	9,5
Kollégiumban, albérletben él többedmagával	31	10,2
Egyéb	4	1,3
Összesen:	305	100,0

* A (gazd) rövidítés a gazdasági szakosokat jelöli

VEZETÉSTUDOMÁNY

A válaszadók jövedelemforrásai családi státusuk szerint

	Szülei tartják el	Szülei tartják el és dolgozik is	Állandó és/vagy alkalmi munkából tartja el magát	Járadékból/segélyből/ösztöndíjból él	Összesen
Egyedül él	3 (10,3%)	1 (3,4%)	24 (82,8%)	1 (3,4%)	29 (100,0%)
Szüleivel él egy háztartásban	73 (49,3%)	27 (18,2%)	43 (29,1%)	5 (3,4%)	148 (100,0%)
Párkapcsolatban él – közös háztartásban	1 (1,6%)	3 (4,7%)	51 (79,7%)	9 (14,1%)	64 (100,0%)
Párkapcsolatban él – de külön háztartásban	5 (17,2%)	1 (3,4%)	20 (69,0%)	3 (10,3%)	29 (100,0%)
Kollégiumban, albérletben él	13 (41,9%)	12 (38,7%)	6 (19,4%)	0	31(100,0%)
Egyéb	0	1 (25,0%)	3 (75,0%)	0	4 (100,0%)
Összesen	95 (31,1%)	45 (14,8%)	147 (48,2%)	18 (5,9%)	305 (100,0%)

Az adatok azt mutatják, hogy a válaszadók mintegy harmada nem a maga megkereste pénzzel gazdálkodik, teljes mértékben a szülei tartják el. Elég jelentős számban (15%) vannak olyanok, akik a szülői apanázs mellett dolgoznak, a válaszadók csaknem fele pedig teljes mértékben önfenntartó, saját jövedelemszerző tevékenységet végez. Látható, hogy az egyedül vagy párkapcsolatban élők döntő többsége – értelemszerűen – önfenntartó. A tagozatok szerinti bontásból (4. táblázat) kitűnik, hogy bár a nappalis hallgatók közel felét (45%) kizárólag a szülei tartják el, a többiek saját munkájukkal hozzájárulnak ehhez, vagy teljesen önfenntartóak, míg a levelezősök döntő többségére (89%) teljes mértékben az önfenntartás a jellemző.

A módszer

Vizsgálati eszközünk egy kérdőív volt, mely számos további témakört is lefed – jelen tanulmányban csak az előzőekben már ismertetett hipotézisekre vonatko-

a jelenleg alkalmazott pénzügyi attitűdöt mérő, leggyakrabban használt eszköz. A szerzők az alábbi öt pénzügyi attitűdöt különítették el. A beazonosított faktorok:

1. Hatalom – Presztízs: az ide tartozó állítások tartalma szerint a pénzt a hatalom és a sikeresség mérőeszközeként is lehet értelmezni. Azok az egyének, akik ebben a faktorban magas értéket képviselnek, úgy tekintenek a pénzre, mint aminek segítségével hatással/befolyással lehetnek másokra.
2. Megtartás – Idő: az ide tartozó itemek elsősorban a pénzügyi tervezésre és a pénzzel való gondos bánásmódra fókuszálnak. Akik ebben a faktorban magas pontszámmal rendelkeznek, megtervezik a jövőjüket és folyamatosan ellenőrzik aktuális pénzügyi helyzetüket.
3. Bizalmatlanság: akiknek ebben a faktorban magas összesítő érték szerepel, azok bizonytalanok, gyanakvók, kétségeik vannak a pénzzel kapcsolatos helyzetekben önmagukkal és a pénzvilággal szemben is.

4. táblázat

A válaszadók megélhetési forrásai képzési forma szerint*

	Nappalis	Levelező	Összesen
Szülei tartják el	92 (45%)	3 (3%)	95 (31%)
Szülei tartják el és dolgozik is	45 (22%)	0	45 (15%)
Állandó és/vagy alkalmi munkából tartja el magát	58 (28%)	88 (89%)	146 (48%)
Járadékból, segélyből, ösztöndíjból él	10 (5%)	8 (8%)	18 (6%)
Összesen	205 (100%)	99 (100%)	304 (100,0)

*A nappalis hallgatók között 12-nek saját vállalkozása van, a levelezők között 6 vállalkozástulajdonos szerepel.

zó eredményeket ismertetjük. A kérdőívben a „MAS” egyik változatával dolgoztunk, ami már több elemzésben megfelelő mérőeszköznek bizonyult.

A Yamauchi és Templer (1982) által kifejlesztett „MAS” (Money Attitude Scale – pénzügyi attitűd skála)

4. Szorongás: akik ebben a faktorban magas értéket mutatnak, úgy tekintenek a pénzre, mint a szorongás/idegesség forrására, vagy ami megvédhet a szorongástól.
5. Minőség: az ide sorolt állítások a jó minőségű ter-

mékek/szolgáltatások megvásárlására fókuszálnak. Azokat az egyéneket, akiknél ez magas értéket képvisel, jól jellemzi a közmondás: „Azt kapod, amiért fizetsz.”

A külső-belső kontrollattitűdöt egységes dimenzióként kezelő első, klasszikus unidimenzionális kérdőívet Rotter diákja, James állította össze 1957-ben. Saját kutatásunkban a külső-belső kontrollosság mé-

nek számtani átlagát használtuk, így 0 jelenti az egyik végpontot (belső kontroll), 1 pedig a másikat (külső kontroll). A 0,5-ös érték a semleges középérték, azaz ilyen esetben a válaszadó egyik irányba sem mutat elmozdulást, „középen” van a külső-belső kontrollosságot tekintve.

A külső-belső kontrollosságot egyrészt különféle demográfiai változók mentén, másrészt a hiteltartozá-

5a táblázat

Faktorsúlymátrix

Rotated Factor Matrixa						
		Factor				
		I.	II.	III.	IV.	V.
MAS 1	Sokszor azért vásárolok meg valamit, hogy azzal jó benyomást keltsék/hatással legyek másokra	,693	–,006	,051	,032	,057
MAS 2	Az emberek azt mondják, hogy túl nagy hangsúlyt fektetek a pénzre	,553	,042	,145	,194	,114
MAS 3	Úgy érzem, a pénz a siker jele	,549	–,003	,078	,222	,080
MAS 4	Azért vannak szép/drága tárgyaim, hogy másokra hatást gyakoroljak	,796	–,023	–,005	–,005	,038
MAS 5	Bár az embereket cselekedeteik alapján kellene megítélnem, sokkal inkább érdekel, hogy mennyi pénzüik van	,591	–,025	–,008	,041	,008
MAS 7	Néha eldicsekszem arról, hogy mennyi pénzt kerestem	,482	,116	,074	–,032	–,020
MAS 8	Néha azon kapom magam, hogy több tiszteletet tanúsítok azon emberek iránt, akiknek több pénzüik van, mint	,520	,057	,058	,172	,116
MAS 10	Félreteszek a jövőbeli rendszeres kiadásokra	,009	,754	,047	–,003	,092
MAS 11	Van pénzügyi tervem a jövőre nézve	,046	,604	,022	–,001	,037
MAS 12	Van elérhető pénzem egy újabb gazdasági válság esetén	,159	,736	–,076	–,103	,020
MAS 13	Most megtakarítok, hogy felkészüljek idős koromra/váratlan eseményekre	–,069	,745	,031	–,002	–,008
MAS 17	Amikor megvásároltam valamit, sokszor utólag is bosszant, hogy sokba került	,135	,023	,728	,152	,168
MAS 18	Még akkor is hezitálok a pénz kiadásán, amikor szükségszerű dologról van szó	,005	,087	,618	,227	,160
MAS 19	Miután vásárolok valamit, azon gondolkozom, hogyan kaphattam volna meg olcsóbban máshol	,160	–,077	,663	,195	,242
MAS 21	Gondterhelt vagyok, ha pénzről van szó	,127	–,126	,260	,642	,065
MAS 22	Jellemzően ideges vagyok, ha nincs elég pénzem	,220	,036	,212	,714	,102
MAS 23	Aggódok, hogy pénzügyileg nem leszek biztonságban	,095	–,035	,131	,796	,141
MAS 25	Bosszús vagyok, ha lemaradok a leárazásról	,194	,032	,170	,116	,557
MAS 27	Zavar, amikor felfedezem, hogy valamit olcsóbban is megvehettem volna máshol	,020	–,018	,261	,195	,638
MAS 28	Rendszeresen vadászom az akciókat	,046	,132	,115	,004	,787

résére egy tízszer két állításból álló kijelentés (item) listát használtunk (az eredeti Rotter-kérdőív mintájára). Mind a tíz esetben a) és b) válasz közül kellett választani, ahol az egyik állítás külső, míg a másik állítás belső kontrollós attitűdöt jelent. A belső kontrollós válaszok 0, míg a külső kontrollósok 1 pontot értek, a kontrollosság mérésére az egyes alanyok válaszai-

sokkal és a MAS-faktorokkal összefüggésben vizsgáltuk. A K-B kontroll többi változóval való összefüggésének vizsgálatára varianciaanalízist (ANOVA), illetve kontingenciátáblákat (Chi-négyzet próbával) használtunk, a változók mérési szintjének megfelelően. Az így előállt kérdéssor és itemlista kitöltése összesen kb. 15 percet vett igénybe.

VEZETÉSTUDOMÁNY

Eredmények

Legfontosabb elemzéseink két területre terjedtek ki: 1. a MAS-itekek faktor analízise, 2. a demográfiai változók (nem, kor, iskolázottság, jövedelem, munkatapasztalat, választott szak) és a MAS-faktorok ezekhez tartozó átlagának összevetése és a köztük lévő összefüggés vizsgálata – azaz, hogy mely esetekben tekinthető az egyes demográfiai változók hatása a különböző faktorokra nézve szignifikánsnak – varianciaanalízissel.

A MAS-skála faktoranalízise

Az általunk elvégzett faktorelemzés végeredményeképpen tehát mi is egy ötfaktoros, 20 változón alapuló modellt kaptunk, melynek elfogadható volt az illeszkedése, magyarázó ereje 49%, a kapott faktorok pedig – a sajátértékek alapján – arányosak. A modell faktorsúly mátrixa az alábbiak szerint alakult (5a táblázat).

A MAS-faktorok és kontrollkategóriák összefüggéseit vizsgálva (5b táblázat) eredményeink azt mutatják, hogy a külső kontrollalok a takarékos-öngondoskodó faktorban rosszabbul állnak (átlagos 4-es érték), míg a belső kontrollalok és a közép kategóriába tartozók átlag fölötti értéke inkább megtakarító attitűdöt mutat. A külső kontrollalok ugyanakkor szorongóbbak, aggodalmasabbak a pénzügyek terén (átlag feletti érték), a belső kontrollalok és a középbe tartozók kevésbé (átlag alatti érték) azok. Tehát a belső kontrollal személyisé-

get inkább jellemzi a takarékos, öngondoskodó hozzáállás, a pénz megtartására törekszik, azaz hosszabb távon gondolkodik, és egyszersmind kevésbé szorongó, ha pénzről van szó. A külső kontroll esetében a helyzet éppen fordított: kevésbé takarékos és jobban szorong. Mindkét faktor esetében a varianciaanalízis szignifikáns kapcsolatot mutat. Az első hipotézis tehát igazolódott.

Elmondható még – bár nem szignifikáns a kapcsolat –, hogy a külső kontrollal egyéniség valamelyest bizalmatlanabb attitűdöt mutat. Érdekes módon viszont a költségtudatosság, az akcióvadász faktor és a hatalom-presztizs faktor esetében nem tapasztalhatók különbségek a külső-belső kontroll vonatkozásában.

Eredményeink azt mutatják, hogy az életkorral együtt nő a belső kontroll szintje, és a legidősebb kategóriában (35 évnél idősebbek) mutatja a legnagyobb szórást. A kapcsolat az életkor és K-B kontroll között szignifikáns, azaz a varianciaanalízis egyértelmű összefüggést mutat a K-B kontroll szintje és az életkor között, a K-B kontroll átlagértékei szignifikánsan különböznek az egyes korcsoportok esetében. A nemeket tekintve az eltérés elhanyagolható, a kapcsolat nem szignifikáns (az F-próbánál Sig=0,79), tehát annak nincsen hatása a kontroll helyére, hogy valaki férfi vagy nő. (A harmadik hipotézis tehát igazolódott.) A minta átlaga valamivel a 0,5-ös semleges érték alatt van, tehát férfiak és nők esetében egyaránt a belsőkontroll irányába mutat, ami talán nem meglepő, ha figyelembe vesszük, hogy egyetemi hallgatókról van szó. Vélemé-

5b táblázat

A MAS-faktorok és kontrollkategóriák összefüggései

Report						
Külső-belső kontroll		MAS I Hatalom- presztizs	MAS II Takarékos, öngondoskodó	MAS III Bizalmatlan, bizonytalan	MAS IV Szorongó, aggodalmas	MAS V Költségtudatos, akcióvadász
Belső kontroll	Mean	2,592	4,603	3,622	3,924	3,537
	N	175	175	175	175	175
	Std. Deviation	1,054	1,449	1,298	1,589	1,486
Közép	Mean	2,625	4,637	3,929	3,878	3,689
	N	45	45	45	45	45
	Std. Deviation	0,822	1,270	1,321	1,409	1,405
Külső kontroll	Mean	2,580	4,082	3,852	4,397	3,579
	N	85	85	85	85	85
	Std. Deviation	1,089	1,376	1,398	1,396	1,260
Total	Mean	2,593	4,463	3,731	4,049	3,571
	N	305	305	305	305	305
	Std. Deviation	1,030	1,419	1,332	1,523	1,411
ANOVA	Sig.	0,973	0,014	0,239	0,045	0,812

nyünk szerint a felsőfokú tanulmányok bevétele eleve nagyobb tudatosságot, belső kontrollt feltételez. Az iskolázottsági kategóriák szerint elkülönítettük a (még) csak középfokú végzettségűeket (jellemzően nappali tagozatos hallgatók) és a már valamilyen felsőfokú végzettséggel rendelkezőket (levelezős, elsősorban mesterképzésben részt vevő hallgatók). Eredményeink azt mutatják, hogy a felsőfokú végzettséggel rendelkezők inkább belső kontrollosok, mint a csak középfokú végzettséggel bíró hallgatók. A kapcsolat a végzettség szintje és a külső-belső kontroll között szignifikáns, azaz a varianciaanalízis egyértelmű összefüggést mutat ($\text{Sig}=0,015$) a kontroll szintje és az iskolai végzettség kategóriái között. Nem meglepő, hogy a végzettség szintje – értelemszerűen – szignifikáns kapcsolatban áll az életkorral is, a középfokú végzettségűek esetében 23,18 év, míg a felsőfokú végzettségűek esetében 31,2 év az átlagéletkor (a teljes mintánál 24,6 év). A negyedik hipotézis tehát ugyancsak igazolódott.

Vizsgáltuk a kontroll helyét az önfenntartás vs. eltartott státus szempontjából is. Arra voltunk kíváncsiak, hogy a kontroll helye összefüggésben van-e azzal, hogy valaki kizárólag eltartottként él vagy munkát végez, és részben vagy teljes mértékben saját magát tartja el. Ehhez a külső-belső kontrollra három kategóriát alakítottunk ki, a „közép” jelenti a 0,5-ös kontrollértéket (tehát egyik irányba sem mutat egyértelműen), az ez alatti értékkel rendelkezőket belső kontrollosoknak, az e fölöttiek pedig külső kontrollosoknak tekintettük. Így mintánkban többségben vannak az egyértelműen belső kontrollt mutatók, 57% (175 fő), a külső kontrollosok aránya 28% (85 fő).

A háromféle kontrollkategória és a jövedelemforrás-kategóriák közötti kontingenciátábla azt mutatja, hogy a belső kontrollosok többsége dolgozik, 54%-uk önmagát tartja el, 14%-uk pedig szülői segítség mellett dolgozik. A külső kontrollosok esetében ez 38%, illetve 18%, tehát jóval kevesebb köztük az önfenntartó és valamivel több, aki a szülői segítség mellett dolgozik. A külső kontrollos személyiségeket sokkal inkább a szülők tartják el – 44%-át kizárólag a szülők, míg a belső kontrollosoknál ez az arány mindössze 25%. A Chi-négyzet próba a külső-belső kontroll kategóriái és a jövedelem forrása között szignifikáns, gyenge ($\text{Cramer's } V=0,159$) összefüggést mutat, a jövedelem forrása (eltartott, illetve önfenntartó egyén) szignifikánsan különbözik a külső és belső kontrollos személyiségek esetében.

Vizsgálataink kiterjedtek a kontroll helye és a jövedelem szintje közötti összefüggésekre is. A belső kontrollosok 18%-a van a legmagasabb jövedelemkategóriában, míg ez a külső kontrollosok esetében mindössze

5%, szemben a legalacsonyabb jövedelemkategóriával, ahol az arány 42%, illetve 68% a külső kontrollosok „javára”. Ha a két felső jövedelemkategóriát együtt tekintjük, a különbség még inkább meggyőző, a belső kontrollosok 38%, míg a külső kontrollosok 14%-a sorolható ide. Ugyanakkor a legtöbb pénzből gazdálkodók 84%-a belső kontrollos (arányuk a teljes mintában 57%), míg mindössze 11% a külső kontrollosok aránya (a teljes mintában ez 28%). A legkevesebb pénzből gazdálkodók esetében 38% a külső kontrollosok, 48% a belső kontrollosok aránya. Tehát a legtöbb pénzből gazdálkodók esetében a belső kontrollosok, a legkevesebb pénzből gazdálkodók esetében a külső kontrollosok felülreprezentáltak a mintában való arányukhoz képest. A külső-belső kontroll és a jövedelem között szignifikáns, gyenge ($\text{Cramer's } V=0,203$) kapcsolat van. A 6. hipotézis tehát nem nyert meggyőző megerősítést.

Vizsgáltuk azt is, hogy van-e összefüggés a kontroll helye és aközött, hogy a válaszadónak van-e hiteltartozása, és ha van, az mennyire nyomasztja. A 305 fős mintából 95-en válaszoltak igennel (31%) arra, hogy van hiteltartozásuk, és ez inkább a belső kontrollosokra jellemző, 38%-uknak, míg a külső kontrollosok 24%-ának van hiteltartozása. Ugyanakkor azok között, akiknek nincs hiteltartozása, 52% a belső kontrollosok aránya, szemben a külső kontrollosok 31%-ával, míg azok között, akiknek van hitele, több mint háromszor annyi a belső kontrollosok aránya (70%-21%). Tehát a hiteltartozással rendelkezők esetében a belső kontrollosok, a hiteltartozással nem rendelkezők esetében a külső kontrollosok felülreprezentáltak a mintában való (58%-28%) arányukhoz képest. A külső-belső kontrollkategóriák és aközött, hogy van-e hiteltartozás, a Chi-négyzet próba szignifikáns összefüggést és gyenge kapcsolatot mutat ($\text{Cramer's } V=0,164$).

Megkérdeztük azt is, hogy akinek van hiteltartozása, az milyen mértékben nyomasztja. Ennek erősségét egy négyfokozatú skálán mértük (melynek végpontjai „kicsit”, illetve „nagyon nagy mértékben” voltak). Eredményeink azt mutatják, hogy a belső kontrollosok 43%-át, a külső kontrollosok 52%-át nagyon vagy „nagyon nagy” mértékben nyomasztja a hiteltartozása. A kicsit nyomasztja kategóriában viszont 28% a belső, míg 9% a külső kontrollosok aránya. Tehát valóban, a külső kontrollosokat inkább nyomasztja a hiteltartozás, a Chi-négyzet próba a két változó között szignifikáns, közepes erősségűnek ($\text{Cramer's } V=0,259$) mondható kapcsolatot mutat. Eredményeink hasonlóak Tokunaga (1993) eredményeihez, a külső kontrollosokat inkább nyomasztja a hiteltartozás, mint a belső kontrollosokat.

A hiteltartozással kapcsolatos nyomasztó érzelmekre rákérdeztünk a szülők vonatkozásában is: „Nyó-

masztja-e a szüleit és milyen mértékben valamilyen hiteltartozás?” A kérdésre 140 fő válaszolt igennel, ebből 84-en (60%) belső, míg 37-en (26%) külső kontrollosok voltak.

A belső kontrollosok esetében 37%, a külső kontrollosoknál 49% nyilatkozott úgy, hogy a szüleit nagyon, illetve nagyon nagy mértékben nyomasztja a hiteltartozása. A kicsit nyomasztja választ viszont a belső kontrollosok 27%-a, míg a külső kontrollosok 14%-a adott. A kicsit nyomasztja választ adók 62%-a belső, 13%-a külső kontrollos, míg a nagyon nagy mértékben választ adók 57%-a belső és 38%-a külső kontrollos. Tehát a kicsit válasz esetében a belső, míg a nagyon nagy mértékben válasz esetében a külső kontrollosok némileg felülreprezentáltak a mintában való arányukhoz képest. Bár a két változó közötti kapcsolat nem tekinthető szignifikánsnak, a szülők hiteltartozáshoz fűződő szorongásának mértékére adott válaszok jól látható különbségeket mutatnak az egyes kontrollkategóriák esetében. A belső kontrollosok szülei kevésbé szorongóak, míg a külső kontrollosok szülei inkább azok (illetve a válaszadó látja őket kevésbé vagy jobban szorongónak).

Összegzés

Tanulmányunkban elsősorban annak jártunk utána, hogy mit jelent, illetve hogyan alakulhat ki a külső-belső kontrollos személyiségjegy. Valamint egy kismintás, nem reprezentatív kutatásban mértük fel, hogy a fenti dimenzió mentén lehet-e különbséget tenni a jellemző pénzügyi gondolkodás, illetve a magatartásminták között. Eredményeink azt mutatják, hogy érdemes az iskolákban hangsúlyt fektetni a belső kontrollos személyiségjegy erősítésére, hiszen felnőtt, de még egyetemista mintán a belső a kontrollos személyiséget inkább jellemzi:

1. a takarékos, öngondoskodó hozzáállás,
2. a kisebb szorongás, aggodalmaskodás a pénzügyek terén,
3. az öngondoskodásra való hajlandóság – pl. munkába állás,
4. hitelfelvétel – ezen keresztül gyarapodás,
5. a pénzügyek terén kisebb szorongás.

Nyilvánvaló az is, hogy a „belső kontrollosság” erősítése nemcsak a jelenkori/későbbi pénzügyi magatartást változtathatja meg, de hatással van a szorongásszintre, az önértékelésre, ezen keresztül a teljesítményorientációra, s így a különböző területeken elért sikerességre is (pl. karrier, párkapcsolat, gyereknevelés etc.). Felmerül a kérdés azonban, hogy miként tud az iskola ellene menni az esetleges negatív szülői hatá-

soknak, szűkebb szociokulturális beidegződéseknek. Pl. a korai életszakaszban egy túlóvó, egyben korlátozó, önálló kezdeményezéseket gátló szülői attitűd során kialakult erős „külső kontrollosságot” meg tudja-e változtatni az ellenpólusú iskolai közeg? (Egyáltalán milyen eséllyel, milyen eszközrendszerrel indulnak e tekintetben az általános/középiskolás/egyetemi oktatók?) Érdekes és hasznos lenne egy olyan longitudinális, kontrollcsoportos kutatás megvalósítása, melyben különböző életkorú diákokat mérnének be külső/belső irányítottságuk alapján. Ezt követően az erősen külső kontrollosokat egy speciális, belső kontrollosságot erősítő programban fejlesztenék, s végül különböző mérési eljárásokkal ellenőriznék, hogy történt-e változás, s ha igen, milyen területekre terjed ki.

Felhasznált irodalom

- Andersen, J. – Camp, P. – Kiss, E. – Wakita, S. – Weyeneth, J. (1993): The Money Attitude Scale: What College Students Think about Green Stuff. The Proceedings of the American Council on Consumer Interests, 39: p. 377–384.
- Andorka, R. (1996): Merre tart a magyar társadalom? Lakitelek: Antológia Kiadó
- Bak, P. (1997): Közgazdaságtan és közlekedési dugók. in: Szociológiai Figyelő, Vol. 1. No. 1–2: p. 7–16.
- Battle, E.S. – Rotter, J.B. (1963): Children’ feelings of Personal Control as Related to Social Class and Ethnic Group. The research was supported in part by the United States Air Force under contract No AF 49: p. 638–741.
- Erikson, E. (1971): Identity: Youth and Crisis. London: Faber and Faber
- Foulkes, S.H. (1948): Introduction to Group-Analytic Psychotherapy. London: Maresfield Reprints, 1984
- Freud, S. (1994): Bevezetés a pszichoanalízisbe. Bp.: Gondolat
- Freud, S. (2006): A mindennapi élet pszichopatológiája. Budapest: Gabo
- Gore, P.M. – Rotter, J.B. (1963): Personality Correlate of Social Action. Journal of Personality, 31: p. 58–64.
- Gresham, A.B. – Fontenot, G.F. (1989): Different Attitudes of the Sexes toward Money: an Application of the Money Attitude Scale. in: Gordon, P. – Kellerman, B. (eds.). Advances in Marketing. Southwestern Marketing Association: p. 380–384.
- Jaksity Gy. (2004): A pénz természete. Budapest: Alinea
- James, W.H. (1957): Internal versus external control of reinforcement as a basic variable in learning theory. Unpublished Ph.D. Dissertation, Ohio State University
- Kidwell, B. – Turrisi, R. (2003): An examination of money management tendencies. in: Advances in Consumer Research, Volume 30. in: Keller, P.A. – Rook, D.W. – Valdosta, G.A. (eds.): Association for Consumer Research: p. 112–114.

- Lea, S.E.G. – Webley, P. – Walker, C.M. (1995): Psychological factors in consumer debt: Money management, economic socialization, and credit use. *Journal of Economic Psychology*, Volume 16, Issue 4: p. 681–701.
- Lim, V.K.G. (2003): Money Matters: An Empirical Investigation of Money, Face and Confucian Workethic. *Journal of Economic Psychology*, Vol. 35, Issue 4: p. 953–970.
- Lim, V.K.G. – Thompson, S.H.T. – Geok, L.L. (2003): Sex, Financial Hardship and Locus of Control: an empirical study of attitudes towards money among Singaporean Chinese. *Journal of Economic Psychology*, Vol. 34, Issue 3: p. 411–429.
- Medina, J.F. – Saegert, J. – Gresham, A. (1996): Comparison of Mexican-American and Anglo-American attitudes toward money. *The Journal of Consumer Affairs*, 30(1): p. 124–145.
- Oláh A. (1982): Kérdőíves módszerek a külső-belső kontroll attitűd vizsgálatára. *Pszichológiai tanácsadás a pályaválasztásban. Módszertani füzetek 19.* Budapest: Országos Pedagógiai Intézet
- Roberts, J.A. – Sepulveda, C.J. (1999): Demographics and Money Attitudes: a Test of Yamauchi and Templer's Money Attitude Scale in Mexico. *Personality and Individual Differences*, 27. (1): p. 19–35.
- Rotter, J.B. (1954): *Social Learning and Clinical Psychology*. Englewood Cliffs, New Jersey: McGraw-Hill
- Seeman, M. – Evans, J.W. (1962): Alienation and Learning in a Hospital Setting. *American Sociological Review*, Vol. 27, No. 6, December: p. 772–782.
- Serin, N.B. – Serin, O. – Sülen, F. (2010): Factors Affecting the Locus of Control of the University Students. *Journal of Economic Psychology*, Volume 2, Issue 2: p. 449–452.
- Soros, Gy. (1999): A globális kapitalizmus válsága – Veszélyben a nyílt társadalom. Budapest: Scolar Kiadó (Magyar Könyvklub)
- Tokunaga, H. (1993): The use and abuse of consumer credit: Application of psychological theory and research. *Journal of Economic Psychology*, 14: p. 285–316.
- Yamauchi, K.T. – Templer, D.L. (1982): The Development of Money Attitude Scale. *Journal of Personality Assessment*, 46 (may): p. 522–528.

E SZÁMUNK SZERZŐI

Dr. Primecz Henriett, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Kiss Csaba**, egyetemi tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Toarniczky Andrea**, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem; **Csillag Sára**, egyetemi tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem; **Szilas Roland**, egyetemi tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem; **Bácsi Katalin**, egyetemi tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem; **Milassin Anda**, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Poór József**, egyetemi tanár, Selye János Egyetem; **Kovács Ildikó Éva**, tanszéki mérnök, Szent István Egyetem; **Karoliny Mártonné dr.**, habilitált egyetemi docens, Pécsi Tudományegyetem; **Milovecz Ágnes**, PhD-hallgató, Pécsi Tudományegyetem; **Ferincz Adrienn**, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Hortoványi Lilla**, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem; **Sára Zoltán**, tanszéki mérnök, Semmelweis Egyetem, Innotica Group; **Dr. Csedő Zoltán**, ügyvezető igazgató, Innotica Group, Budapesti Corvinus Egyetem; **Fejes József**, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Tóth Tamás**, PhD-hallgató, Semmelweis Egyetem; **Dr. Pörzse Gábor**, egyetemi docens, Semmelweis Egyetem; **Mihalkovné Szakács Katalin**, egyetemi tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem; **Juhász István**, tanársegéd, közgazdász, pszichológus, Eszterházy Károly Főiskola; **Dr. Mihály Nikolett**, egyetemi adjunktus, Szent István Egyetem; **Dr. Mészáros Aranka**, egyetemi docens, Szent István Egyetem; **Kovács Ildikó Éva**, tanszéki mérnök, Szent István Egyetem; **Dr. Madarász Imre**, egyetemi docens, Szent István Egyetem; **Horváth Csaba**, külsős munkatárs, Szent István Egyetem; **Dr. Csonka Arnold**, egyetemi adjunktus, Kaposvári Egyetem

VEZETÉSTUDOMÁNY

KÖNYVISMERTETŐ

*Constantinovits Milán –
Sipos Zoltán:*

Nemzetközi üzleti technikák

Budapest, Akadémiai Kiadó,
2014, 272 old.

Adam Smith plasztikus családapa-hasonlatával és az arra épülő külkereskedelmi elméletével – Hume és Tuner „vállain állva” – máig megingathatatlan alapját rakta le a külkereskedelmi kapcsolatok hasznosságáról és ösztönzőiről való közgazdasági gondolkodásnak. A David Ricardo által továbbfejlesztett alapra építkezve aztán a klasszikus, neoklasszikus, polgári, marxista elméleti iskolák, valamint az ezek rendszerezését és kritikai továbbgondolását elvégző modern közgazdasági elméletek adtak, s adnak átfogó képet a nemzetközi kereskedelem impulzusairól és nemzetgazdasági hatásairól. A nemzetközi kereskedelemmel foglalkozó elméleti szakirodalom rendkívüli gazdagságának oka triviális. Kevés szakterület van a közgazdaságtannak, amelynek gyakorlati jelentősége olyan elemi erővel jelenik meg mindennapjainkban, mint a külkereskedelmi folyamatoké. Különösen fontos a nemzetközi munkamegosztásban való részvétel sikeressége egy olyan kis és nyitott gazdaságban, mint a magyar, amely évszázadok óta, s napjainkban is próbálja megtalálni helyét nyugat és kelet, illetve a centrum és a periféria határán.

„A nemzetközi kereskedelemből realizálható előnyök mértéke attól is függ, hogy milyen szakértelem birtokában kapcsolódunk be annak folyamataiba” – olvashatjuk Constantinovits Milán és Sipos Zoltán Nemzetközi üzleti technikák című kötetének előszavában. Valóban, az elmúlt tíz évben számos szomorú és jó néhány pozitív példáját láthattuk annak, mekkora szerepe van a magyar vállalkozások kereskedelmi felkészültségének, szakmai képzettségének a globális versenyterben. Ennek ellenére, a széles szakmai közönség az elmúlt években ritkán találkozhatott a nemzetközi üzleti tevékenység

gyakorlatát bemutató szakkönyvekkel Magyarországon. Kijelenthető ez annak ellenére, hogy a jelen recenzióban érintett kötet nem előzmény nélküli, szerves folytatása a szerzőpáros korábban megjelent, „Külkereskedelmi technika – külpiazi kockázat”, illetve „Nemzetközi kereskedelmi ügyletek” című munkáinak.

Az olvasó pontosan azt kapja a könyvtől, amit a címe ígér: a nemzetközi kereskedelemmel kapcsolatos gyakorlati technikák átfogó, rendszerszemléletű, már-már spártai módon letisztult és lényegre törő bemutatását. Ez nem könnyű műfaj, hiszen a szerzőknek egy rendkívüli széles tudásanyag igényes szintetizálását kellett elvégezniük, amely bizony törvényszerűen magával hozza azt, hogy egy-egy témakörrel csak korlátozott mélységig, a recensensben helyenként némi hiányérzetet hagyva tudtak a munka keretein belül foglalkozni.

A könyv első három fejezetében megismerkedhetünk a nemzetközi kereskedelmi ügyletek sajátos feltételrendszerével. Az első fejezet a nemzetközi kereskedelem általános sajátosságaival foglalkozik az állami szabályozás, a vállalkozói döntések és a nemzetközi piac oldaláról. A második fejezet a legfontosabb intézményi szabályozókat és struktúrákat, míg a harmadik a nemzetközi elosztási csatornák kulcselemeit, a központi kereskedőtípusokat mutatja be.

A szűken értelmezett kereskedelmi technikák bemutatása a negyedik fejezettel kezdődik. A szerződés előkészítésről szóló részben rendhagyó, de nagyon is helyénvaló módon jelenik meg az üzemtani-gazdaságossági kalkulációk rövid ismertetése (elő- és utókalkuláció, fedezet- és önköltségszámítás). Az ezt követő három fejezetben a tárgyalástechnikai alapokon keresztül jutunk el a nemzetközi adásvételi szerződések tartalmi feltételeinek, majd a külkereskedelemben használt okmányok és értékpapírok megismeréséig. A könyv e logikai egységében számos alkalommal találkozhatunk kereszthivatkozásokkal, amelyek már előre vetítik, tisztázzák a későbbi részekben bemutatott technikák helyét és szerepét a külkereskedelmi ügyletekben.

A nyolcadik és kilencedik fejezet a nemzetközi áruforgalom logisztikai kérdéseivel, ezen belül is kiemelten a szállítmányozással és fuvarozással foglalkozik. A szerzők „standard” módon, a logisztikai szakirodalmi gyakorlatnak megfelelő rendszerben sorolják fel a transz- és interkontinentális áruforgalom lebonyolításához kapcsolódó korszerű ismereteket. Némi hiányérzetet kelthet az olvasóban azonban a fuvarozáshoz és szállítványozáshoz kapcsolódó okmányok részletes formai és tartalmi ismertetésének elmaradása, illetve a gyakorlati példák rendkívül szűkre szabott alkalmazása.

A tizedik és tizenegyedik fejezet a nemzetközi szokványok világába vezeti az olvasót, a szállítványok biztosítása és a fuvarparitások (INCOTERMS 2010) területén. Ezek a fejezetek a lehető legkielégítőbb módon, lényegre törően, jól strukturáltan és megfelelő mélységgel mutatják be a nemzetközileg ismert és alkalmazott klauzulákat.

A könyv utolsó harmadában helyet kapott a nemzetközi kereskedelemben alkalmazott fizetési módok és eszközök részletes áttekintése, a kockázatmenedzselés stratégiájának és eszközeinek, valamint az export és import tevékenységek végrehajtási lépéseinek bemutatása. A záró fejezetben – többek között – olyan speciális, sajátos jellemzőkkel bíró nemzetközi ügyletekről kap tájékoztatást az olvasó, mint a nemzetközi bér munka, a re export, a franchising, vagy a szellemi termékek adásvétele.

Constantinovits Milán és Sipos Zoltán munkája – jól alkalmazható kézikönyvként – nagy segítséget nyújt a gyakorló szakembereknek, az export-import tevékenységgel foglalkozó kis- és középvállalkozások vezetőinek, s nem kevésbé a felsőoktatásban részt vevő hallgatóknak ahhoz, hogy eligazodjanak a nemzetközi kereskedelem világában. A könyv felvértezi olvasóját mindazokkal a technikai alapismeretekkel, amelyekre szüksége lehet a külkereskedelmi ügyletek lebonyolításakor, s mindeközben hozzáférést ad a területtel foglalkozó két szaktekintély mintegy négy évtizedes munkásságának eredményeihez.

Csonka Arnold

CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

**PRIMECZ, Henriett – KISS, Csaba –
– TOARNICZKY, Andrea – CSILLAG, Sára –
– SZILAS, Roland – BÁCSI, Katalin –
– MILASSIN, Anda**

The Hungarian employee friendly organizations: reality or Utopia (or what can we learn from them?)

The authors in their research investigated employee friendly practices, which they defined as frameworks and practices rooted in organisational culture that gives maximum support for employees trying to reach and keep balance between work and private life (Toarniczky et al., 2011) through multiparadigm research (Primecz, 2008). They conducted exploratory research (interviews, focus groups, document-analysis, and questionnaire) at ten Hungarian-based organizations, and they investigated employee friendly work practices through functionalist and critical lenses. Their results shows that employee friendly practices work well, when the immediate boss and colleagues understand the need of organization al member, who are supported, and HR procedures are translated flexibly. At the same time tension within the organization al subgroups always present, and this should be handled by the organization without cancelling employee friendly practices.

**POÓR, József – KOVÁCS, Ildikó Éva –
– KAROLINY, Mártonné – MILOVECZ, Ágnes**

Comparative Analysis of External Professional HR Providers in Six Regions of the World with Special Focus on eastern-central Europe in Light of Two Consecutive Cranet Researches

Indifferent fields of Human Resource Management (HR) firms and other organizations are using external professional provider sing rowing numbers. Management consultancy (hereinafter referred to as consultancy) can look back upon nearly hundred years of history. In comparison with other areas of consultancy, HR consultancy has relatively been founded late in Hungary and in Central and Eastern European region. The present study reviews in light of two consecutive Cranet surveys (2004-05 and 2008-2010) similarities and differences in this particular field.

FERINCZ, Adrienn – HORTOVÁNYI, Lilla

Influencing factors of on-the-job learning – Analysis of human-computer collaboration

In a knowledge-based society not only the forms of learning have been changed but also the places of learning. The role of workplace in the learning process is becoming more important. Meantime, there has been a substantial change in the working conditions as the development in information and communication technologies (ICTs) makes it possible to telecommute transforming remarkably the way of working and the interactions at the workplace. The central question of the research is which intra-organizational factors support or hinder on-the-job learning. The main message of the research is that the learning framework, the individual cognitive competences and the perceived learning situation influence collectively on-the-job learning. Authors present the results of the qualitative research though three case studies.

**SÁRA, Zoltán – CSEDŐ, Zoltán –
– FEJES, József – TÓTH, Tamás – PÖRZSE, Gábor**

Innovation management and innovation strategies – The role of corporate knowledge in innovative processes

The aim of the authors' research is to highlight the characteristic strategic directions of Hungarian companies and identify the role of corporate knowledge in the innovative processes in the context of innovation management and innovative strategies. The collection and analysis of data were helped by a methodology which is based on inductive logic and qualitative interviews. The diagnosis, based on there search results, was that the majority of Hungarian companies are aware of the strategic importance of innovation and the innovation-enhancing power of knowledge.

MIHALKOVNÉ SZAKÁCS, Katalin

Entrepreneurship education vs development of entrepreneurial skills

Centralization of the role of competencies in public education could lead to a situation where the market

demands on prospective employees are satisfied by the knowledge, skills or competencies which were acquired during the education. Personal development (self-confidence, a positive attitude towards society, motivation, entrepreneurial mindset), business development (professional and financial knowledge), as well as the development of entrepreneurial skills and abilities (social skills, networking skills, creative problem solving skills, opportunities recognition skills, etc.) need to be in the focus of competency development. However, this requires new teaching methods and curriculum development.

JUHÁSZ, István

Alternatives for motivating Chinese workers in light of Hofstede's cultural dimensions model

Despite a wide variety of methods promoting employee motivation, management of multinational companies often faces an inherent paradox. Namely, while a given motivational approach appears to be rather successful in one culture, the same motivator can lead to performance decline in another country. The most frequent reason for this discrepancy is cultural difference. This phenomenon is applicable to the Chinese enterprise sector displaying a corporate culture significantly dif-

fering from its European counterpart and its crucial component, the human resource aspect as well. The forthcoming study relying upon the model elaborated by the Dutch social scientist and internationally acclaimed expert of intercultural studies, Hofstede, explores the limits and options posed by the Chinese context along with the cultural attributes of Chinese workers. In addition to the utilization of said theory the essay integrates the latest relevant research results as well.

**MIHÁLY, Nikolett – MÉSZÁROS, Aranka –
– KOVÁCS, Ildikó Éva – MADARÁSZ, Imre –
– HORVÁTH, Csaba**

The system of relationships between financial attitudes and "external –internal control"

In their study the authors have mapped some explanatory factors of students' "controlism" and their financial consequences. Empirical results show that "self-sustaining", older and/or better qualified study subjects with higher incomes have been characterized with a more internally controlled personality. The study may be useful for those who want in-depth knowledge of the essence of "external /internal control" and the usefulness and possibilities of strengthening internal controls.

CONTENTS

PRIMECZ, Henriett – KISS, Csaba – TOARNIC-ZKY, Andrea – CSILLAG, Sára – SZILAS, Roland – BÁCSI, Katalin – MILASSIN, Anda

The Hungarian employee friendly organizations: reality or Utopia (or what can we learn from them?)..... 2

**POÓR, József – KOVÁCS, Ildikó Éva –
– KAROLINY, Mártonné – MILOVECZ, Ágnes**

Comparative Analysis of External Professional HR Providers in Six Regions of the World with Special Focus on eastern-central Europe in Light of Two Consecutive Cranet Researches..... 17

FERINCZ, Adrienn – HORTOVÁNYI, Lilla

Influencing factors of on-the-job learning – Analysis of human-computer collaboration..... 30

**SÁRA, Zoltán – CSEDŐ, Zoltán – FEJES, József –
TÓTH, Tamás – PÖRZSE, Gábor**

Innovation management and innovation strategies – the role of corporate knowledge in innovative processes 42

MIHALKOVNÉ SZAKÁCS, Katalin

Entrepreneurship education vs development of entrepreneurial skills..... 49

JUHÁSZ, István

Alternatives for motivating Chinese workers in light of Hofstede's cultural dimensions model 58

**MIHÁLY, Nikolett – MÉSZÁROS, Aranka –
– KOVÁCS, Ildikó Éva – MADARÁSZ, Imre –
– HORVÁTH, Csaba**

The system of relationships between financial attitudes and "external-internal control" 68

Book review 78