

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
Gálik Mihály
Kerekes Sándor
Mészáros Tamás
Veress József

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

Főszerkesztő: **Csillag Sára**
vezetestudomany@uni-corvinus.hu

Olvasószerkesztő: **Nusser Tamás**
vezetestudomany@uni-corvinus.hu

Szerkesztőségi titkár:
Roboz Ágnes
vezetestudomany@uni-corvinus.hu

ISSN: 0133-0179

Nyomdai kivitelezés:
CC Printing Kft.

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, Fővám tér 8.

Kéziratot nem őrzünk meg és nem
küldünk vissza!

VEZETÉSTUDOMÁNY

XLVII. ÉVF., JANUÁR

2016. 1. szám

➤ CIKKEK, TANULMÁNYOK

➤ Géring Zsuzsanna

Hiányzó egyensúly a vállalati felelősségvállalás kommunikációjában
– A munka és magánélet egyensúlyának meg (nem) jelenése a
vállalati honlapokon 2

➤ Strelicz Andrea

A kockázatirányítás új dimenziói – a holisztikus FMEA 18

➤ Szabó Zsolt Roland – Csontos Réka

Hatékony szervezeti megújulás: a technológiai és
menedzsmentinnovációk szerepe 31

➤ Bakonyi Zoltán

Centralizáció és gazdasági ciklusok: miért központosítunk akkor is,
ha már nem kéne? – Egy kvalitatív megközelítés 44

➤ Benedek Andrea – Takácsné György Katalin

A felelős vállalatirányítás személyi tényezői: A CSR-központú
felelős vállalatvezetők attitűdjének vizsgálata a kis- és
középvállalatok körében 58

➤ 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

GÉRING Zsuzsanna

HIÁNYZÓ EGYENSÚLY A VÁLLALATI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS KOMMUNIKÁCIÓJÁBAN

– A MUNKA ÉS MAGÁNÉLET EGYENSÚLYÁNAK MEG (NEM) JELENÉSE A VÁLLALATI HONLAPOKON

A vállalati társadalmi felelősségvállalás egy fontos területe a munkavállalókkal kapcsolatos felelősség. Ennek egy szelete a dolgozók munka-magánélet egyensúlyának elérését segítő feltételek és kezdeményezések kialakítása. Jelen elemzés azt vizsgálja, hogy mennyire érhető tetten a vállalati honlap-kommunikációban a munka-magánélet egyensúly témája a különböző felelősségvállalási területek között, és milyen vállalati tényezők mentén mutathatók ki eltérések ebben a hazai közép- és nagyvállalatok körében.

Kulcsszavak: vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR), munka-magánélet egyensúly (WLB), honlapvizsgálat, vállalati kommunikáció

Napjaink felgyorsult világában egyre égetőbb kérdéssé válik a munka és a magánélet közötti élhető egyensúly megteremtése, az egyéni és családi igényeknek a munkahelyi elvárásokkal való összeegyeztetése. Ez azonban nemcsak egyéni probléma, hanem vállalati (és társadalmi) szinten is megjelenő kérdés.¹ Éppen ezért nem véletlen, hogy a vállalati társadalmi felelősségvállalás elméletében egyre nagyobb hangsúlyt kap a munkavállalók iránti felelősség szempontja, míg a munka-magánélet egyensúly témája kapcsán egyre erőteljesebben jelenik meg a vállalatok felelősségének kérdése.

Mindkét irányt erősen áthatja az a gazdasági-technológiai változás, ami jelentősen befolyásolja a vállalatok működési kereteit. Az ipari társadalomról a posztindusztriális társadalomra való átállás a tudásalapú munka előtérbe kerülését hozta. A globalizáció révén felerősödő verseny, a nemzethatárokon átívelő működés, valamint az egyre inkább individualizálódó, szegmentált keresleti igények nagyfokú rugalmasságot igényelnek a vállalatoktól. A technológiai változások nemcsak a termelés folyamataiban, hanem a kommunikáció terén is új kihívásokat hoztak, hiszen az internet révén minden információ szinte azonnal elérhető a világ (szinte) bármely pontján. Emellett az infokommunikációs technikák fejlődése a munka világába is új

irányokat emelt be, többek között az otthonról dolgozás és a távmunka lehetőségével (Wajcman et al., 2010; Leung, 2011; Dén-Nagy et al., 2012; Dén-Nagy, 2013). Ez azonban a társas kapcsolatok helyének és idejének átalakulásával is jár (Campbell Clark, 2000).

Ezzel párhuzamosan a nők és a család szerepének változása is megfigyelhető. Míg korábban az egyke-es családmódel volt a jellemző, az elmúlt évtizedekben egyre több nő található a munkaerő-piacon² (Thévenon, 2013), aminek révén a családban is a paszszív, háttértámogató szerep helyett egyre inkább aktív, egyenlő félként részt vevő szereplőként jelennek meg. Ez – amellet, hogy nem csak pozitív hozadéka vannak (ld. például Nancy Fraser írását (Fraser, 2013)) – nagy terhet ró a gyereknevelésre és a családról való gondoskodásra is, ami különösen az intenzív szülőség elképzelés³ térhódításával egyre nagyobb konfliktusforrás. Ugyanis az ideális szülő (és ez nőkre és férfiakra egyaránt igaz) az, aki minél több időt tölt a gyermekével, főleg a kisgyermekkorban, míg az ideális dolgozóval szemben az a tipikus elvárás, hogy minél több időt töltsön a munkahelyén. Ezáltal a szülői és a dolgozói szerepek komoly konfliktusban állnak egymással.

A munkahelyi normák és a családi struktúrák változásaihoz kapcsolódik az idő kezelésének átalakulása

is. Az időigényes szerepek miatt 'elfogyott az idő', és legtöbbször folyamatos időszorításban (*time-bind*) érzik magukat (Hochschild, 2001).

Mindezek nyomán a munka és magánélet egyensúlyának kérdésében jelentős elmozdulás látható az egyéni felelősség felől a közös felelősség felé (Glynn – Steinberg – McCarthy, 2002). A közös felelősség pedig magában foglalja a vállalatok szerepének előtérbe kerülését a munkavállalók fizikai és pszichikai egészségének fenntartásában (Jones, 2003), amihez a munka és a magánélet egyensúlyának támogatása nagymértékben hozzájárul.⁴

Rádásul, mivel a vállalatok a társadalmi felelősségvállalásuk során fontos értékállásokat tesznek, és társadalmi normákat, értékeket, szabályozásokat emelnek be a vállalati működésbe, működésük és kommunikációjuk révén közvetlenül is képesek hatni a társadalmi diskurzusra, például a munka és magánélet témájának kiemelt kezelésével. Éppen ezért fontos megvizsgálni, hogy mit kommunikálnak a vállalatok erről a területről érintetteiknek. Ezt célozza ez a kutatás⁵ a hazai közepes és nagyvállalatok honlapjainak vizsgálatával. A kutatás a vállalati kommunikáció sajátosságait tárja fel, amitől lehetnek eltérések a tényleges tevékenység két irányában is: a vállalatnál zajló folyamatokból és kezdeményezésekből többet kommunikálnak a vállalatok, mint amit tesznek, vagy éppen nem mutatnak be mindent a honlapjukon. Ennyiben tehát a honlapvizsgálat nem ad teljes képet a vállalati munka-magánélet kezdeményezésekről. Ugyanakkor jól mutatja, hogy ez a téma mennyire fontos a vállalatok külső kommunikációjában és ennyiben a vállalati identitásuk megteremtésében, és milyen szinten található meg ez a terület a különböző CSR-témák között.

Mindezek alapján a vizsgált kutatási kérdések a következők:

Kutatási kérdés1: Milyen gyakorisággal jelenik meg a vállalati társadalmi felelősségvállalási témák között a foglalkoztatás kérdése a vállalatok internetes önreprezentációjában?

Kutatási kérdés2: Mennyire jellemző a munkavállalók megemlékezése a vállalati honlapokon a többi érintetti csoporthoz (vevők, beszállítók, média stb.) képest?

Kutatási kérdés3: Milyen gyakorisággal jelennek meg kimondottan a munka és magánélet egyensúlyát célzó vállalati kezdeményezések a vállalati honlapokon?

Kutatási kérdés4: A CSR-jelentést készítő vállalatok körében milyen a munka-magánélet témájának internetes prezentációja a nem jelentő vállalatokéhoz képest?

Kutatási kérdés5: Van-e kapcsolat a különböző munkavállalói érdekképviselések említése és a mun-

ka-magánélet egyensúly témáinak megjelenése között a vállalatok honlapjain?

A kutatási kérdések megválaszolásához a magyarországi közepes és nagyvállalatok egy több szempontból rétegzett (ld. alább) reprezentatív mintáján vizsgáltuk meg a fenti kérdéseket a vállalati honlapok kvantitatív tartomelemzésével, majd megnéztük, hogy találhatók-e szignifikáns eltérések az árbevétel, a létszám, az iparág vagy a tulajdonforma mentén.

A következőkben a tanulmány először a vállalati felelősségvállalás és a munka-magánélet témák⁶ kapcsolódási pontjait vázolja fel, majd ezt követi a minta és a módszertani megfontolások, majd a kutatási eredmények bemutatása. A konklúzió tartalmazza az eredmények interpretációját és a további kutatási kérdéseket.

Szakirodalmi áttekintés: a vállalati felelősségvállalás és a munka-magánélet egyensúly kapcsolódási pontjai

A vállalati felelősségvállalás (*CSR – corporate social responsibility*) és a munka-magánélet egyensúly (*WLB – work-life balance*) témája több ponton is kapcsolódik egymáshoz, elég, ha például a munkavállalók, mint a vállalati működésben érintett egyik fontos csoport értelmezésére, a munka jellemzőinek, a foglalkoztatásnak a témájára, a kimondottan a munka és magánélet egyensúlyát célzó vállalati programokra, a munkavállalói érdekképviselésekre, vagy éppen a CSR-jelentések munkavállalói fejezeteire gondolunk. Az alábbiakban ezeket járjuk körbe röviden, hivatkozva – a teljesség igénye nélkül – néhány aktuális szakirodalomra.

A vállalati társadalmi felelősségvállalás irodalmában sokáig a munkavállalók nem, vagy nem meghatározó szereplőkként jelentek meg. Tipikusan ilyen megközelítések azok, amelyek a vállalati filantrópiára, vagy a természeti környezet megóvására, vagy éppen a külső vállalati kapcsolatok és kommunikáció kezelésére helyezik a hangsúlyt a CSR kapcsán (pl. Carroll, 1991; Bullis – Ie, 2007; Davis, 1973). A munkavállalók először az érintetti (*stakeholder*) elmélet térhódításával kerültek be meghatározó szereplőként a vállalati felelősségvállalás irodalmába, az elmúlt két évtizedben (Freeman et al., 2010; Sachs – Rühli, 2013; Mitchell – Agle – Wood, 1997).

A CSR-kutatásokban nemcsak munkavállalói érintetti viszonyokkal, hanem a belső CSR-ral, azaz a munkavállalókkal foglalkozó elemzések száma is viszonylag kevés, és azok is egyfelől arról szólnak, hogy a vállalatok hogyan tudják mozgósítani a dolgozóikat, hogy aktívak legyenek a CSR terén, másfelől a vállalati kódexek hogyan hatnak a dolgozói magatartásra – kérdezi például Costas és Kärreman egy 2013-as cikkben.⁷

Egy új kutatási irány e téren a munkavállalói érzelmi elkötelezettség (*affective commitment*) és a vállalati CSR közötti kapcsolat vizsgálata (pl. Mueller, 2012; Moon et al., 2014; Rego et al., 2010).

Pedig fontos kapcsolódási pont a *munka jellemzőinek vizsgálata*, ahol szintén megjelenik a vállalatok felelősségének kérdése. Erre hívják fel a figyelmet például Sweet és Meiskins friss könyvében (2013), ahol többek között arra töreksenek, hogy meghatározzák a különböző csoportok számára rendelkezésre álló munkavállalási lehetőségeket formáló domináns társadalmi erőket. Három ilyen befolyásoló tényezőt különböztetnek meg: a kultúrát, a struktúrát és az egyéni cselekvések (*agency*) szerepét (Sweet – Meiskins, 2013: p. 2-3.). Témánk szempontjából ez azért fontos, mert felhívják a figyelmet arra, hogy a munkával kapcsolatos döntéseket milyen nagymértékben befolyásolja az egyéni mellett megtalálható kulturális és strukturális szint is. Ezekre a tényezőkre azonban komoly hatással lehetnek a vállalatok. Egyfelől a társadalmi szerepvállalás révén befolyásolják azt a kulturális közeget és munkaerő-piacot, ami az egyéni és vállalati lehetőségek keretét adja, elég, ha például a speciális foglalkoztatási opciók megteremtésére, vagy az oktatásban, szakképzésben való vállalati részvételre gondolunk. Emellett a vállalati kultúra alakítása révén hatni tudnak a strukturális szintre is – ami azokat a mintázatokat adja, amelyek meghatározzák, hogy ki, milyen munkához fér hozzá, milyen keresetek társulnak ehhez, a szervezeti szabályok hogyan rendeződnek stb. – például a munka-magánélet egyensúlyát támogató vállalati politikák bevezetésével. Mindkét területen megjelenik a vállalatok felelőssége az egyéni munkalehetőségek és a munkakörülmények meghatározásában.

Itt kerülnek előtérbe a kimondottan a *munka és a magánélet egyensúlyára ható kezdeményezések*. Egyfelől az atipikus foglalkoztatási formák (rugalmas és részmunkaidő, távmunka) révén hozzájárulhatnak ahhoz, hogy a munkavállalók jobban és könnyebben összeegyeztessék családi és munkahelyi feladataikat. Ez a korábban jelzett időhiány okozta feszültség csökkentésével járul hozzá a dolgozók jobb mentális és fizikai egészségi állapotához, ami az egyéni jóllét mellett komoly anyagi haszonnal (legalábbis elkerült költségekkel) jár a vállalatok számára.

Kiemelt téma még a munka és magánélet egyensúly irodalmán belül a családokra, főleg a kisgyermekes családokra nehezedő nyomás, ami különösen azért jelentős, mert a munkavállalói karrierben tipikusan legintenzívebb időszak (a fiatal, de már nem pályakezdő dolgozók esetében) sok esetben egybeesik a gyermekvállalás időszakával is. Ez a női és férfi szerepek megváltozásával, az intenzív szülőség koncepciójának elterjedésével együtt járva komoly kihívások elé állítja a kétkeresős családokat. A vállalatok szerepe itt példá-

ul a különböző családbarát kezdeményezések és programok meghirdetésében rejlik – ennek egy friss hazai kutatását mutatja be Primecz et al. (2014) –, így ezek vizsgálatát is beemeltük a kutatásba.

Mindezek nyomán megállapítható, hogy a vállalati társadalmi felelősségvállalás formálásában komoly szerepet játszhat a humánerőforrás-menedzsment, amit többek között Preuss, Haunschild és Matten vizsgált (Preuss – Haunschild – Matten, 2009). Eredményeik azt mutatták, hogy Európában, ahol viszonylag erős a *munkavállalói érdekképviselők és szakszervezetek szerepe*, a HR-nek nagyon jelentős szerepe lehet a vállalati CSR-politikák formálásában (Preuss – Haunschild – Matten, 2009), például a munkavállalók bevonására (pl. önkéntesség, társadalmi kezdeményezések), vagy a munkakörülményekre gyakorolt befolyásuk révén.

Végül, de nem utolsósorban, egy további kapcsolódási pont a munkavállalókról való gondoskodás és a vállalati társadalmi felelősségvállalás között az utóbbihoz kapcsolódó *standardok és nemzetközi egyezmények, előírások* megjelenése, amelyekben szintén találhatók munkavállalókkal kapcsolatos vállalati felelősséghez kapcsolódó előírások és indikátorok.⁸ Bár ezek a standardok nem önmagában a munka és magánélet egyensúlyának megteremtését célozzák, de azáltal, hogy szisztematikus adatgyűjtésre, a kezdeményezések és programok rendszerezésére és strukturált bemutatására készítetik a vállalatokat, hozzájárulnak ahhoz, hogy ez a téma is napirendre kerüljön.

A két téma kapcsolódását és magyarországi relevanciáját a hazai kutatások növekvő száma is mutatja. Az utóbbi években egyre komolyabb üzleti és akadémiai⁹ figyelem is övezi a hazai vállalatok társadalmi felelősségvállalását, aminek eredményeképpen számos felmérés készül körükben és több kutatóközpont, illetve kutatócsoport is foglalkozik a témával különböző fókuszokkal. Több hazai kutató is elemezte már a vállalati honlapok tartalmát a vállalati társadalmi felelősségvállalás szempontjából (Szegedi, 2012; Ransburg – Vágási, 2011; Pataki – Szántó, 2011). Emellett az utóbbi években megjelentek már a vállalati felelősség és a munka-magánélet témáit egyaránt érintő kutatások is, mint például Primecz Henrietta és munkatársai fentebb is említett kutatása (Primecz et al., 2014), amely munkavállaló-barát gyakorlatokat igyekezett feltárni kvantitatív és kvalitatív módszerekkel egyaránt. Itt említendő még a Kiss Csaba és munkatársai által jegyzett kutatás is (Kiss et al., 2012), ahol ügyfélszolgálati dolgozók körében vizsgálták a szervezeti elkötelezettség különböző formáinak, a munkahelyi elégedettségnek és a munka-család viszonyrendszernek az összefüggéseit.

Ezeknek a kutatásoknak a vizsgálati fókuszait és kérdéseit is figyelembe vettük a jelen kutatás kialakításánál.

A kutatás módszertana

A minta

A vizsgálat alapjául szolgáló mintához az alapsokaságot a KSH nyilvántartásából származó, a 2011-ben működő, 150 és annál több főt foglalkoztató társas vállalkozások köre szolgáltatta. Ez az alapsokaság 1.514 darab működő, 2011-ben legalább 150 főt foglalkoztató társas vállalkozásból áll. Ebből az alapsokaságból a tulajdonforma (3 kategória), az árbevétel (4 kategória), a létszám (4 kategória) és az iparág (a TEÁOR 6 kategóriába csoportosítva) mentén rétegzett mintavétellel készült a megközelítőleg 10%-os minta. A változók mentén kialakuló 'rétegeken' belül randomizálással kerültek be a vállalatok a mintába.¹⁰ Az így kialakított minta 171 vállalatot tartalmaz (fő tulajdonságait lásd a mellékletben).

A kutatás során először a mintában szereplő vállalatok honlapját kerestük meg. A mintában szereplő vállalatok 85 százalékának, 146 vállalatnak volt működő honlapja 2013 júniusában.

A módszer

A kutatáshoz a tartalomelemzés módszertanát (Krippendorf, 2013; Antal, 1976) használtuk a vállalati honlapokon fellelhető szövegek vizsgálatánál. Bár a vizsgálat alapját a weben található vállalati honlapok alkották, a módszertant mégis inkább a tradicionális (web-)tartalomelemzés területéhez lehet sorolni (ld. Herring, 2009; Weare – Lin, 2000), mivel az internet jelen esetben 'csak' a közvetítő médium szerepét tölti be, nem önmagában a tartalomgeneráló környezetet adja.

Ugyanakkor annyiban eltért a standard 'szószámoló' megközelítéstől, hogy itt nem egyes szavak, hanem általánosabb témák, programok és kezdeményezések megjelenését vizsgáltuk. Ezért azt is mondhatjuk, hogy a web-tartalomelemzés Herring (2009) által bemutatott különböző kutatási területei közül ez a kutatás a szövegek (vállalati honlapok) témastruktúrájának feltárására irányult, nem terjedt ki az imázselemzésre, a linkelemzésre, a szövegjellemzők, vagy a szövegek közötti hivatkozási rendszerek elemzésére (ld. Herring, 2009, p. 12.).

Az elemzési egység minden vállalat esetében a teljes vállalati honlap volt, némi időbeli és az oldalak közötti váltásokra vonatkozó korlátozással.¹¹ A honlapok elemzése során a honlapszövegeket és a letölthető anyagokat egyaránt figyelembe vettük. Vállalati csoportra vonatkozó honlapok esetén csak az adott cégre vonatkozó információkat elemeztük, kivéve az olyan általános jellegű területeket, mint küldetés, értékek, vállalati kultúra, ahol a csoport egészére vonatkozó információk bekerültek az elemzésbe. Jelen vizsgálat során az elemzési egység részét képezték a nem magyar nyelvű tartalmak is, de csak abban az esetben, ha azok

kimondottan és meghatározhatóan az adott vállalatra vonatkoztak.

A vizsgálandó területek és kategóriák kialakításánál több forrásra is támaszkodtunk. Egyfelől figyelembe vettük azokat a nemzetközi és hazai ajánlásokat, standardokat, amelyek a vállalatok felelős működésére vonatkozóan fogalmaznak meg elvárásokat (GRI, ISO26000, GSZT (2007) stb.). Másfelől átnéztük, hogy a hasonló külföldi kutatások mit vizsgáltak, és milyen módszertani megfontolásokkal éltek (Branco – Rodrigues, 2006; Capriotti – Moreno, 2007; Chaudhri – Wang, 2007; Liong, 2013; Maignan – Ralston, 2002; Wanderley et al., 2002). Mindezeket pedig a hazai kutatásokat bemutató elemzések feldolgozásával egészítettük ki (ld. fent).

Az így kialakított vizsgálati szempontrendszer 5 fókusz köré rendeződik:

1. a vállalati felelősségvállalás különböző témáinak, területeinek megjelenése,
2. a különböző vállalati programok megjelenése,
3. a munka-magánélet egyensúlyát célzó programok kommunikációjának vizsgálata,
4. a vállalati honlapokon megemlíttett érintetti csoportok feltárása,
5. egyéb kisebb területek (munkaadói tagságok, munkavállalói érdekképviselő), valamint a kétoldalú kommunikációhoz (pl. e-mail, fórum, facebook stb.), és az információ helyéhez (címlap vagy aloldal, témaspecifikus aloldal megléte stb.) kapcsolódó kérdések vizsgálata.

A jelen elemzés középpontjában álló, a munka és magánélet egyensúlyával kapcsolatban vizsgált kezdeményezéseket (ld. előző felsorolás 3. pont) három altéma köré lehet csoportosítani.

Egyfelől vizsgáltuk a 3 legismertebb atipikus foglalkoztatási forma, a rugalmas munkaidő (például kezdési és befejezési időpontok alakítása a gyermekgondozó intézmények nyitva tartásához), a részmunkaidő és a távmunka megjelenését a vállalati kommunikációban. A másik jelentős terület a családbarát politikák és programok vizsgálata, ahol olyan kezdeményezésekre kerestünk rá, amelyek megkönnyítik a családi kötelezettségek és a munkaigények összeegyeztetését: vállalati óvoda, vállalati családi napközi, nyári táboroztatás, illetve maga a családbarát jelleg. A harmadik vizsgált terep pedig a nőknek szóló programok áttekintése volt. Itt egyfelől feltártuk a kismamáknak szóló ajánlatokat, és az olyan kezdeményezéseket, amelyek kimondottan a női munkavállalók előmenetelének, karrierjének támogatásával foglalkoztak (pl. Women's Network). Itt kell kiemelni, hogy a kismamák mellett külön figyelmet szenteltünk a kispapáknak szóló programoknak

is, hiszen az apaszerep átalakulásával (ld. Kutrovács, 2013) ez is egy fontos vállalati eszköz és lehetőség a munka és magánélet egyensúlyának megteremtésében.

Az ezek alapján felépített kategorizációs séma egy 58 kérdésből álló kérdéslista, ahol minden kérdés eldöntendő formában jelenik meg: megjelenik-e az adott téma/program/kezdeményezés stb. a vállalat honlapján vagy sem.

A vállalati honlapok összegyűjtését követően az értékelők (3 junior és 1 szenior kutató) egy kiválasztott pilot-vállalat értékelése kapcsán finomították az értékelendő területeket és ezek tartalmát. Ezt követően került sor a kódolásra. A kódolást a szenior kutató (jelen tanulmány szerzője) még egyszer ellenőrizte (belső összefüggések megléte, kiugró eltérések vizsgálata, random ellenőrzés), így biztosítva a minél magasabb szintű megbízhatóságot a kódolási eljárás során (a kérdések mindössze 1,1%-ánál történt korrigálás az eredeti kódoláshoz képest). A kódolásra és az adatok ellenőrzésére 2013 júniusában került sor.

Az alábbiakban a kutatásnak csak a munka és magánélet egyensúlyával kapcsolatos eredményeit, illetve ennek tágabb, a vállalati társadalmi felelősségvállaláson belül a témához kapcsolódó területeit mutatjuk be.

Az eredmények

A kutatás eredményeinek bemutatása során az alapsokaságot a honlappal rendelkező vállalatok (146 cég) képezzik, az egyes területek és tartalmak gyakorisága ezen a csoporton belül értelmezendő.

A munka és magánélet egyensúlyával kapcsolatos tartalmak vizsgálatát tágabb környezetbe kell helyeznünk, hogy helyi értékén tudjuk kezelni a súlyát és fontosságát a vállalati felelősségvállalásról szóló kommunikációban. Ezért a továbbiakban először a foglalkoztatás, az emberierőforrás-menedzsment, mint a felelős vállalati működés egy fontos területének megjelenését, illetve a munkavállalók, mint érintetti csoport említésével kapcsolatos eredményeket mutatjuk be. Majd ezek tükrében vizsgáljuk a kimondottan a munka és magánélet egyensúlyának megteremtését elősegítő gyakorlatokról folytatott kommunikációt, illetve ennek a munkavállalói érdekképviselések megjelenésével való kapcsolatát. Végezetül megnézzük, hogy milyen különbségek

adódnak a CSR-jelentést bemutató vállalatok körében a fentiek alapján.

A foglalkoztatás témája

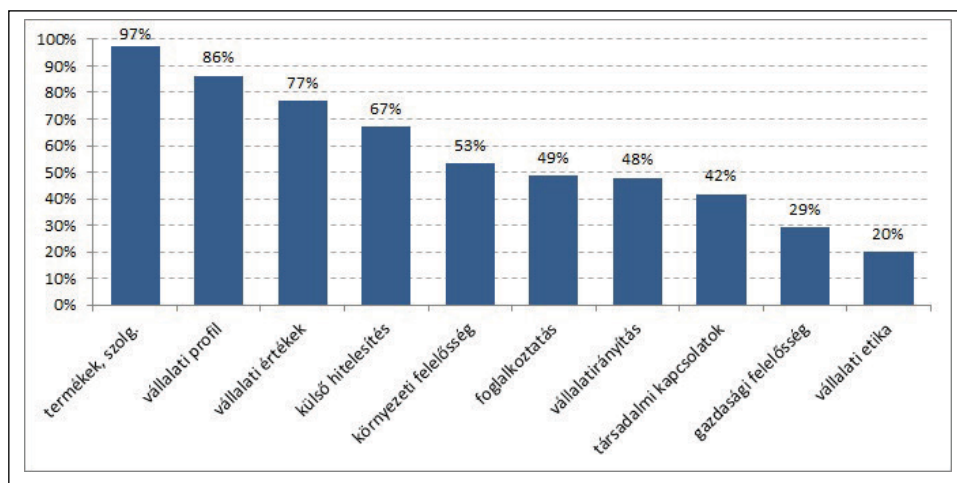
A vállalati társadalmi felelősségvállalás egy fontos és a szakirodalomban is egyre nagyobb hangsúlyt kapó területe a foglalkoztatás és emberierőforrás-kezelés témája. Míg a CSR sokáig a külső érintettekkel való kapcsolatra fókuszált, az utóbbi időben egyre nagyobb figyelmet kap a belső dimenzió, azaz a munkavállalókkal való kapcsolatok kezelése (például Costas – Kärreman, 2013; Ruppert et al., 2006). Különösen kiemelkedik ennek fontossága annak fényében, hogy a vállalati kommunikáció egyik célcsoportja a leendő munkavállalók köre, akiket ez a téma kiemelten érint.

Mindennek ellenére a honlappal rendelkező hazai közép- és nagyvállalatok mindössze felénél (49%) jelennek meg a foglalkoztatás rendszerére (pl. létszám, szerződéstípusok, atipikus foglalkoztatási formák stb.), az emberi erőforrás kezelésére vonatkozó információk, témák (pl. karrier- és teljesítménymenedzsment-rendszerek, értékelési módok stb.). Ezzel a különböző felelősségvállalási területek kommunikációjában a foglalkoztatás témája a középmezőnyben helyezkedik el (1. ábra).

Az eredmények ugyanis azt mutatják, hogy a vállalati honlapokon a hazai közép- és nagyvállalatok leginkább a működésükhöz, értékesítésükhöz kapcsolódó információkat tesznek közzé: a termékek és szolgáltatások bemutatása szinte minden vizsgált vállalatra (97%) jellemző volt, de a vállalati profil (a vállalati tulajdoni struktúra, jogi forma, alvállalatok stb.) is több, mint negyötödüknél (86%) megjelent. Ezek a területek az átláthatóság miatt fontosak, de önmagukban nem mutatnak különösebb elköteleződést az aktív társadalmi szerepvállalás irányába. Jobban tudósít a vállalati felelősségvállalásról a vállalati

1. ábra

A különböző felelősségvállalási területek megjelenésének gyakorisága (N=146)



értékek kommunikálása, ami a vállalatok több, mint háromnegyedét (77%) jellemzi.

Érdekes a külső hitelesítés, azaz a standardok, szakértők, hitelesítők megjelenésének előkelő pozíciója a felelősségvállalási területek között, 67%-os gyakoriságával megelőzi az olyan konkrét témákról való kommunikációt, mint a környezetvédelem (53%), vagy a társadalmi kapcsolatok és programok (42%). Ezt magyarázza többek között az ISO-szabványok elterjedtsége, különösen az ipari területen dolgozó vállalatok esetében (bizonyos szabványok megléte sok esetben feltétele a külföldi megrendeléseknek).¹²

Az átláthatóság egy fontos szegmense, de már kevésbé jellemző a vállalatokra a vállalatirányítás bemutatása, ami közel felüknél található csak meg (48%). A legkevesebb kommunikáció a vállalatok gazdasági felelősségével és a vállalati etikával kapcsolatosan jelenik meg a honlapokon, mindössze a cégek 29, illetve 20 százaléka számol be ilyen irányú tevékenységéről.

Ez alapján azt mondhatjuk, hogy a foglalkoztatás témája az egyéb aktív, társadalmi szerepvállalással kapcsolatos programoknál hangsúlyosabban jelenik meg a vállalati kommunikációban, mégis jelentősen elmarad a vásárlók elérését célzó kommunikáció (termékek, szolgáltatások, vállalati profil) gyakoriságától.

A foglalkoztatásról való honlap-kommunikációt két tényező befolyásolja szignifikánsan: a tulajdonforma és az árbevétel (1. táblázat és 2. táblázat).

1. táblázat

A foglalkoztatás témájának megjelenési gyakorisága tulajdonforma szerint (N7146)

Tulajdonforma	foglalkoztatás témája	
	nem jelenik meg	megjelenik
részben v. egészben külföldi	33%	67%
belföldi, nem közösségi	68%	33%
állami, önkormányzati	63%	37%
Összes	51%	49%

Pearson Chi-Square Asymp. Sig. (2-sided)=0,000

Az átlagnál lényegesen nagyobb arányban kommunikálnak az emberi erőforrásuk kezeléséről a részben vagy egészben külföldi vállalatok: kétharmaduknál található ilyen információ. Ezzel szemben a belföldi, nem közösségi tulajdonú vállalatoknak mindössze egyharmada fordít figyelmet honlapján a foglalkoztatás témájára. Ez az arány némileg magasabb (37%) az állami vagy önkormányzati tulajdonú vállalatoknál, de itt sem éri el az átlagot (1. táblázat).

2. táblázat

A foglalkoztatás témájának megjelenési gyakorisága árbevétel szerint (N=146)

Árbevétel	foglalkoztatás témája	
	nem jelenik meg	megjelenik
mikro (<500mFt) és kicsi (500mFt-2.500mFt)	64%	35%
közepes (2.500mFt-10.000mFt)	53%	47%
nagy (10.000mFt-nál több)	36%	64%
Összes	51%	49%

Pearson Chi-Square Asymp. Sig. (2-sided)=0,036

Az árbevétel hatása érdekes mintázatot mutat (2. táblázat). A munkavállalók kezeléséhez kapcsolódó rendszerek, programok és információk bemutatása annál gyakoribb, minél magasabb árbevétellel rendelkezik a vállalat. A mikro és kicsi árbevétellel rendelkező cégek körében inkább a foglalkoztatás témájának negligálása jellemző a vállalati honlapokon (64%-uknál egyáltalán nem jelenik meg a téma), és a közepes árbevételű vállalatok több, mint fele (53%) szintén nem mutat be ilyen információt honlapján. Ezzel szemben a több, mint 10.000 mFt-ból gazdálkodók közel kétharmada említi a témát webkommunikációjában.

Ez alapján megállapítható, hogy a foglalkoztatás kérdését aktívabban jelenítik meg a külföldi tulajdonnal rendelkező, illetve a nagy árbevételű vállalatok.¹³

A munka és magánélet egyensúlyával kapcsolatban a foglalkoztatás általános témája mellett fontos megvizsgálnunk a vonatkoztatási közeg, nevesen a munkavállalók, mint a vállalat működésében és működése által érintett csoport megjelenését a honlapokon.

Munkavállalók, mint érintettek megjelenése

Érdekes eredmény, hogy a magyarországi közép- és nagyvállalatok nagyobb arányban említik meg munkavállalóikat honlapjaikon, mint amilyen mértékben részletes foglalkoztatási adatokat és programokat mutatnak be. Ugyanis a honlappal rendelkező vállalatok 73 százalékánál megjelent a munkavállalói csoport legalább említés szintjén, és ezzel a vevők után a második legfontosabb érintetti csoportot alkotják (2. ábra). Ez azt mutatja, hogy a vállalatok kiemelten kezelik dolgozóikat, amiről említést is tesznek honlapjaikon, ugyanakkor nem tartják ennyire fontosnak, hogy a velük való kapcsolatról részletesen beszámoljanak.¹⁴

Ez némileg alátámasztja azt a feltételezést, hogy a vállalati honlapok egyik célcsoportja a leendő mun-

kavállalók köre, akik felé fontos annak kommunikálása, hogy a vállalat megbecsüli és értékeli dolgozóit. Ugyanakkor ennek árnyaltabb megjelenítése, azaz a részletes programok és feltételek bemutatása már sok esetben elmarad. Ez a jelenség némileg rímel a vállalati CSR-kommunikációval kapcsolatos egyik fontos kritikával, nevesen, hogy a vállalatok csak üres PR-eszköznek használják a társadalmi szerepvállalással kapcsolatos kommunikációt, ami mögül hiányoznak a valós folyamatok és kezdeményezések. Annak az eldöntése azonban, hogy itt is ezzel a jelenséggel állunk-e szemben, túlmutat ennek a kutatásnak a keretein.

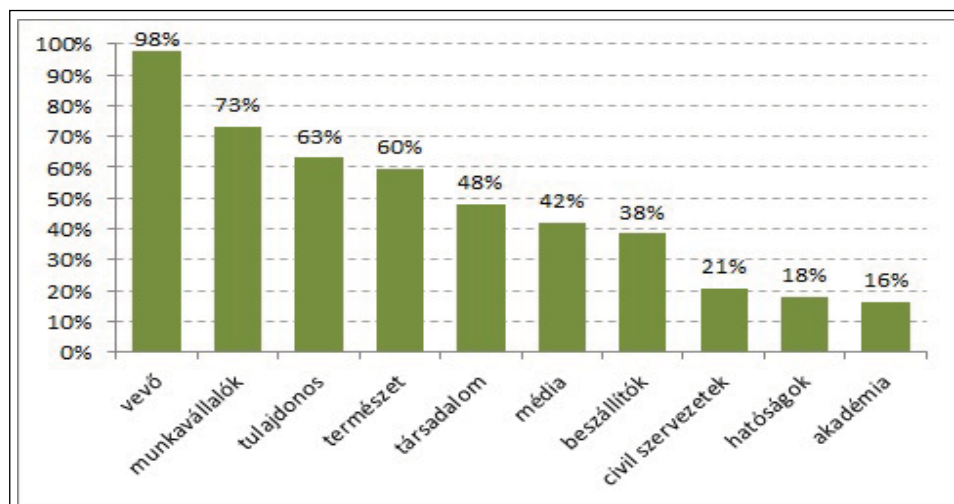
Szignifikáns eltérések mutatkoznak a munkavállalói csoport megjelenésében a tulajdonforma, az árbevétel és az iparág mentén.

aktivitását mutatja, ők az átlagot jelentősen meghaladó mértékben (91%) említik dolgozóikat a honlapjaikon (3. táblázat). A magántulajdonú hazai vállalatoknak azonban alig több, mint a fele (57%) fordít figyelmet arra, hogy megemlítsa a munkavállalóit, és bár magasabb arányban jelennek meg az állami vagy önkormányzati tulajdonú vállalatok esetében a munkatársak a honlapokon (68%), még ez is elmarad az átlagtól.

Az árbevétel hatása a foglalkoztatás témájától eltérően itt lineáris összefüggést mutat: a magasabb árbevételű vállalatok között mind nagyobb arányban találunk a honlapon utalást a munkavállalói érintetti csoportra (4. táblázat).

A foglalkoztatás témakörének megjelenése és a munkavállalói érintetti csoport említésének vizsgálata azt a képet mutatja, hogy a munkavállalók megjelenítése fontos a vállalatok számára, de a

2. ábra
A különböző érintetti csoportok megjelenésének gyakorisága (N=146)



tényleges kezdeményezések, adatok és programok már kevésbé jelennek meg a vállalati honlapokon. Emögött állhat az, hogy a munkavállalókkal kapcsolatos kezdeményezések 'befelé irányulnak', ezért a kommunikáció is a belső csatornákon (pl. intranet, faliújság stb.) zajlik. Az is magyarázhatja ezt a jelenséget, hogy míg a vállalatok nagy része kiemelt érintetti csoportnak tekinti a munkavállalóit, már nem jut energiája, erőforrása vagy éppen tudása arra, hogy számukra célzott felelősségvállalási kezdeményezéseket dolgozzanak ki, ezért nemcsak ezek

3. táblázat
A munkavállalói csoport megjelenési gyakorisága tulajdonforma szerint (N=146)

Tulajdonforma	munkavállalói csoport	
	nem jelenik meg	megjelenik
részben v. egészben külföldi	9%	91%
belföldi, nem közösségi	43%	57%
állami, önkormányzati	32%	68%
Összes	27%	73%

Pearson Chi-Square Asymp. Sig. (2-sided)=0,000

A tulajdon hatása a foglalkoztatás témájához hasonlóan a legalább részben külföldi tulajdonú vállalatok

kommunikációja, hanem maguk a tényleges programok is hiányoznak. (De erre a kérdésre a jelen vizsgálat nem tud választ adni.)

4. táblázat
A munkavállalói csoport megjelenési gyakorisága árbevétel szerint (N=146)

Árbevétel	munkavállalói csoport	
	nem jelenik meg	megjelenik
mikro (<500mFt) és kicsi (500mFt-2.500mFt)	43%	57%
közepes (2.500mFt-10.000mFt)	24%	76%
nagy (10.000mFt-nál több)	14%	86%
Összes	27%	73%

Pearson Chi-Square Asymp. Sig. (2-sided)=0,011

Ezeknek a lehetséges kezdeményezéseknek az egyik célja a munka és magánélet egyensúlyának segítése. Ezért az alábbiakban a kifejezetten ezt célzó vállalati programok és kezdeményezések megjelenésének vizsgálati eredményeit mutatjuk be.

A munka és magánélet egyensúlyát célzó kezdeményezések megjelenése

A munkavállalók magas arányú említése (a vállalatok 73%-a), és a foglalkoztatással kapcsolatos részletesebb információk és programok kisebb mértékű, de továbbra is jelentős mértékben megjelenő (49%) bemutatása után feltűnő adat, hogy a munka és a magánélet egyensúlyát célzó kezdeményezésről a vállalatoknak elhanyagolható aránya (legfeljebb 5%) kommunikál honlapján.

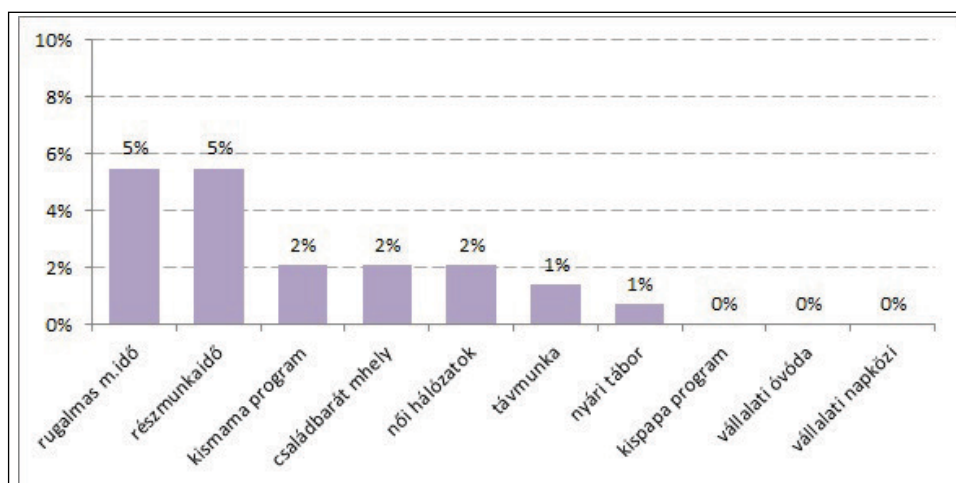
Kutatásunkban 10 különböző területet is vizsgáltunk, és azt tapasztaltuk, hogy ezek alig néhány vállalatnál jelennek meg, sőt néhány kezdeményezésről egyáltalán nem olvashatunk a mintába került vállalatok honlapjain. Bár ez az adat önmagában nem ad információt arról, hogy ténylegesen mennyi ilyen program található a hazai vállalatoknál, de azt mindenképpen mutatja, hogy a magyar közép- és nagyvállalatok webkommunikációjában ez nem kiemelt terület. Ez magyarázható részben azzal, hogy a munka-magánélet kezdeményezések és feltételek a belső működésben jelennek meg, így vélhetően a belső kommunikációban sokkal nagyobb arányban megtalálhatók. Emellett feltételezhetően a vállalatokon belül más-más részlegek foglalkoznak a külső kommunikáció és a (belső) munkavállalói kezdeményezések és lehetőségek kialakításával. Ezt az információ-vesztést hidalhatja át a CSR-jelentés készítése (ld. alábbi adatok). Ugyanakkor ez az eredmény meglepő annak tükrében, hogy az úgynevezett 'employer branding' szempontjából fontos felület a vállalati honlap, főleg a legfiatalabb generáció megszólításában. Ez pedig valószínűsíti, hogy ha vannak is ilyen jellegű programok a hazai közép- és nagyvállalatoknál, azok száma és hatása nem átütő.¹⁵

A kutatásban vizsgált különböző WLB-területek közül az atipikus foglalkoztatási formák, nevesen a rugalmas és a részmunkaidő lehetősége jelent meg a legnagyobb arányban, a vállalatok 5-5 százalékánál található

erre vonatkozó információ (3. ábra). A kismamák bevonását, a családbarát munkahely kialakítását és a női dolgozók előrejutását támogató kezdeményezésekről a vállalatok 2-2%-a (3-3 vállalat) számolt be. A gyermekek táboroztatásának, illetve a távmunka lehetőségének említése még ennél is kisebb gyakoriságú, mindössze 1% (2-2 vállalat).

Egyáltalán nem jelenik meg a vállalati internetes kommunikációban a kispapák számára kiírt programok, a vállalati óvoda vagy a családi napközi témája. Ez nem azt jelenti feltétlenül, hogy nem található Magyarországon ilyen kezdeményezés (bár utal arra, hogy ha van is, nem igazán elterjedt), de mindenképpen arról tanúsít, hogy a hazai közép- és nagyvállalatok számára ezek a témák nem jelentik a külső és belső érintetteket egyaránt megszólítani képes honlap-kommunikáció tárgyát, ami utalhat arra, hogy munkáltatói imázs szempontjából ezek a területek nem kiemelkedően fontosak.

3. ábra
A különböző WLB-területek megjelenésének gyakorisága (N=146)



Mindez meglepő eredmény annak fényében, hogy a munka és magánélet egyensúlyát célzó kezdeményezéseket egyre nagyobb közfigyelem övezi (díjak, konferenciák stb.).

Némileg árnyalja a képet, ha megnézzük a két jelentősebb arányban található kezdeményezés, a rész- és a rugalmas munkaidő említési gyakoriságának szignifikáns különbségeit, ami az előbbi esetében a tulajdonforma és a létszám, míg az utóbbinál csak a tulajdonforma mentén mutatkozott.¹⁶ Mindkét atipikus munkaforma kommunikációja esetében lényegesen aktívabbak a külföldi vállalatok (11-11%), míg az állami és önkormányzati tulajdonú vállalatok honlapjain egyáltalán nem jelenik meg ezekről a lehetőségekről információ

(5. táblázat – a rugalmas munkaidő adatai megegyeznek a részmunkaidővel). A részmunkaidő lehetősége emellett kiemelkedően magas arányban jelenik meg a nagy létszámú vállalatok honlapjain: a legalább 1.000 főt foglalkoztató cégek 21%-ának honlapján található róla információ. Ugyanakkor a náluk kisebb cégek esetében 0% és 4% között mozog a téma említési gyakorisága.¹⁷

5. táblázat
A részmunkaidő megjelenési gyakorisága tulajdonforma szerint (N=146)

Tulajdonforma	részmunkaidő	
	nem jelenik meg	megjelenik
részben v. egészben külföldi	89%	11%
belföldi, nem közösségi	98%	2%
állami, önkormányzati	100%	0%
Összes	95%	5%

Pearson Chi-Square Asymp. Sig. (2-sided)=0,036

6. táblázat
A részmunkaidő megjelenési gyakorisága létszám szerint (N=146)

Létszám	részmunkaidő	
	nem jelenik meg	megjelenik
150-249 fő	96%	4%
250-499 fő	98%	2%
500-999 fő	100%	0%
1.000 fő és felette	79%	21%
Összes	95%	5%

Pearson Chi-Square Asymp. Sig. (2-sided)=0,013

A többi megjelenő kezdeményezésnél a kis elemszám miatt nem lehet érdemben értékelni a kategóriák mentén mutatkozó eltéréseket.

A vállalatok 8 százalékánál találtunk egyéb, az előzőekben nem besorolható WLB-kezdeményezéseket. Ezek egy része anyagi jellegű juttatásokat takar (pl. cafetéria keretében iskolakezdési támogatás), egy része a munkába jutással kapcsolatos (pl. buszjárat a dolgozónak a városból a munkahelyhez). Emellett vannak az egészséggel, fizikai állapottal kapcsolatos kezdeményezések (pl. egészséges ételek a büfében, fitness terem a dolgozóknak), illetve egyéb formák (pl. kedvezményes üdültetés a családnak, vagy WLB-tárgyú nyilatkozatok és auditok).

A különböző munka-magánélet egyensúlyt támogató kezdeményezések átlagos száma (továbbiakban

WLB-átlag) a vizsgált vállalatok körében 0,27 (az elérhető maximum 11-ből). Itt is két tényező mentén mutatkoznak szignifikáns különbségek: a külföldi tulajdonnal rendelkező, illetve az 1.000 főnél többet foglalkoztató vállalatok esetében szignifikánsan magasabb a WLB-kezdeményezések átlagos száma (az előbbinél 0,47, az utóbbinál pedig 0,74) (6. táblázat).

A CSR és a WLB-területek összekapcsolódása

Az elméleti szakirodalomban találhattunk példákat arra, hogy hogyan próbálják a két terület szakértői ezt a két irányzatot összekapcsolni (ld. fent). A kutatás lehetőséget ad arra, hogy ilyen összekapcsolódást vizsgáljunk: a honlapelemzések során feldolgoztuk az ott található – tipikusan fenntarthatósági – jelentéseket is. Éppen ezért lehetőség van arra, hogy megnézzük, hogy a jelentéssel rendelkező vállalati honlapokon milyen arányban található meg a fent vizsgált témák és programok.

Az eredmények egyértelműen azt mutatják, hogy a jelentések léte jelentősen növeli a foglalkoztatásról, munkavállalókról és WLB-kezdeményezésekről szóló kommunikációt (7. táblázat).

7. táblázat
A munkavállalókkal kapcsolatos kommunikáció megjelenése az összes, illetve a jelentéssel rendelkező vállalati honlapokon

	minden vizsgált vállalati honlapon (N=146)	jelentéssel rendelkező vállalati honlapokon (N=14)
foglalkoztatás témája	49%	93%
munkavállalói érintetti csoport	74%	93%
részmunkaidő	5%	23%
rugalmas munkaidő	5%	31%
WLB-átlag	0,27	1,31

A jelentések megléte nem jelenti automatikusan azt, hogy csak abban található meg a vonatkozó információ, sőt az adatok azt mutatják, hogy 1-2 kivételtől eltekintve a jelentés csak néhány ponton szélesítette a témakörét. Ugyanakkor feltételezhető, hogy a jelentéskészítés már önmagában arra készteti a vállalati szakembereket, hogy szisztematikusan és átfogóan áttekinthessék vállalati kezdeményezéseiket, ezen belül pedig a munkavállalói oldal kezelését is. Ehhez kimondottan hozzájárul a nemzetközi standardok és előírások használata (ahogy azt a be-

vezetőben is láttuk). Emellett a jelentéshez elkészült szövegek és beszámolók könnyen alkalmazhatók a honlap-kommunikáció változatosabbá és mélyebbé tételére, így a jelentéskészítés közvetetten is hathat a honlap-kommunikációra.

Az adatok egyértelműen azt mutatják, hogy a CSR eszköz- és fogalomtárát használó kommunikációban lényegesen magasabb arányban található meg a munkavállalói terület, mint általában, és ezen belül is kiemelkedik a különbség a rész- és rugalmas munkaidőre, valamint a WLB-kezdemenyezések átlagos számára vonatkozóan. Ez nem jelenti azt, hogy CSR-kommunikáció nélkül nem kerül sor a munkavállalói kapcsolatok bemutatására, de szemléletessé teszi azt, hogy ez a menedzsment-gondolatrendszer és kommunikációs struktúra kiemelt figyelmet fordít erre a területre (is). Ez összhangban van az elméleti részben a standardok és jelentések hatásával kapcsolatban felvázoltakkal.

Ezek az eredmények emellett a kommunikáción túlmutató jelentőséggel is bírnak, mert a jelentéskészítés nem csak a kommunikáció terén segít struktúraltan áttekinteni a vállalat adott évi programjait és kezdeményezéseit, hanem ahhoz is hozzájárul, hogy a külön vállalati egységek kezelésében lévő programokat egy közös fogalmi rendszerbe helyezze, ezáltal beemelve például jelen esetben a munka és magánélet egyensúlyának kérdését a vállalati társadalmi felelősségvállalás mezőjébe. Emellett a jelentéskészítés és a hozzá kapcsolódó szisztematikus információgyűjtés a korábban említett információs szakadék áthidalásában is segít, ami a belső kezdeményezések, programok és a külső kommunikáció – és az ezekért felelős különböző részlegek – között esetleg megtalálható.

A munkavállalói érdekérvényesítési lehetőségek hatása

Egy másik terület, ami hatással lehet a munka és magánélet egyensúlyával kapcsolatos vállalati kezdeményezésekre, az a különböző munkavállalói érdekérvényesítési lehetőségek és csatornák megléte. Kutatásunk ezeknek a területeknek a kommunikációját vizsgálja, azaz arról kaphatunk képet, hogy a munkavállalói képviselőről honlapjaikon beszámoló vállalatok esetében hogyan alakul a munka-magánélet téma megjelenése. Ez nem mutatja pontosan ezeknek a képviselői csatornáknak és vállalati kezdeményezéseknek a meglétét, de mindenképpen utal rájuk.

Az adatok (8. táblázat) azt mutatják, hogy szignifikáns pozitív kapcsolat van a munkavállalói érdekképviselői szervezetek (szakszervezet, üzemi tanács, egyéb) és a részmunkaidős foglalkoztatás megjelenése között. Emellett az egyéb, kevésbé szervezett munkavállalói érdekérvényesítési lehetőségek esetében pozitív korrelációs hatás mutatható ki a rugalmas munkaidő és a családbarát munkahely jelleg megjelenésével. Ugyanakkor az előzőekben bemutatott szignifikáns magyarázó változók (külföldi tulajdon, létszám) és a munkavállalói érdekképviselők említése közötti esetleges összefüggések kiszűrését célzó (logisztikus) regressziós vizsgálat azt mutatja, hogy a szakszervezet hatása eltűnik a külföldi tulajdon és a létszám hatásának megjelenése mellett (a részmunkaidő esetében). Ugyanígy a kontrollváltozók bevonása a rugalmas munkaidő és a családbarát munkahely esetében is megszüntette a munkavállalói érdekérvényesítés hatását. Megmarad azonban továbbra is az üzemi tanács és az egyéb munkavállalói érdekérvényesítés (pl. dolgozói tanács, munkavállalóknak biztosított egyesülési jog stb.) hatása a részmunkaidő megjelenésére és a WLB-összpontszámra (ld. melléklet)

8. táblázat

Az egyes WLB-kezdemenyezések és a különböző munkavállalói érdekképviselők közötti szignifikáns korrelációs kapcsolatok Pearson-féle együtthatói

WLB-kezdemenyezés	szakszervezet említése	üzemi tanács említése	egyéb mváll-i érdekérvényesítés említése
rugalmas munkaidő	-	-	0,207*
részmunkaidő	0,253**	0,286**	0,471**
családbarát munkahely	-	-	0,177*
WLB-összpontszám	-	0,271**	0,300**

* 0,05 szignifikanciaszinten szignifikáns a korreláció.

** 0,01 szignifikanciaszinten szignifikáns a korreláció.

Ezek az eredmények arról tehát mindenképpen tanúskodnak, hogy a munkavállalói érdekképviselőt kommunikációban való megjelenése és a dolgozók számára rendelkezésre álló, a munka és magánélet egyensúlyát

támogató programok és kezdeményezések megjelenése összefügg egymással a vállalatoknál (véltetően nem csak a kommunikáció szintjén).

Konklúzió

Az eredmények fényében elmondható, hogy ez a hazai, 150 főnél többet foglalkoztató vállalatok körében végzett kutatás is megerősíti azt a feltételezést, hogy a munkavállalókkal kialakított kapcsolat a vállalatok körében hangsúlyos, ami a kommunikációjukban is tetten érhető.

Ugyanakkor az adatok azt mutatják, hogy a konkrétan a munka és magánélet egyensúlyára vonatkozó kommunikáció általában a vállalati honlapokon elhanyagolható méreteket ölt. Annak fényében, hogy a munkavállalói csoport megemlítése a 150 főnél többet foglalkoztató vállalatok kétharmadánál megtalálható, és foglalkoztatással, emberierőforrás-kezeléssel kapcsolatos információkat is közel felük nyilvánosságra hoz, különösen szembeötlő a munka-magánélet téma hiánya. Ez nem jelenti feltétlenül az ilyen típusú kezdeményezések teljes hiányát, hiszen a családbarát vállalat díjak, a kismama-programok mind-mind vállalati eredményeken és kezdeményezéseken alapulnak, de mindenesetre jelzi azt, hogy ez a téma a magyarországi vállalatok körében nem jelentős identitásképző tényező, hiszen alig-alig beszélnek róla honlapjaikon.

Némileg árnyalja a képet, hogy mindegyik, a munkavállalókhöz kapcsolódó vizsgált terület esetében jelentős különbségek mutatkoztak a külföldi és belföldi tulajdonú vállalatok között, az előbbiek javára. Emellett megmutatkozott az, hogy a nagyobb árbevétellel rendelkező vállalatok több ilyen jellegű információt tesznek közzé honlapjaikon, ha nem is minden részterületen jelent meg ez a hatás.

Az adatok alátámasztják emellett a nemzetközi standardok és a CSR-jelentéskészítés hatását is: ugyanis a CSR-jelentést közzé tevő vállalatok honlapjain magasabb arányban találhatók meg munkavállalókkal és azon belül a munka-magánélet egyensúlyával kapcsolatos információk.

Fontos továbbá kiemelni továbbá a munkavállalói érdekképviselések pozitív hatását a munka-magánélet kezdeményezések megjelenésére, ami alátámasztja azt az elképzelést, hogy akár a WLB, akár a CSR oldaláról közelítünk a témához, mindig szem előtt kell tartani a nemzeti-regionális sajátosságokat.

Mindezek alapján tehát a kutatás eredményei azt mutatják, hogy az a felvetés, miszerint a vállalatoknak fontos szerepe van a munkakörülmények és a munka jellemzőinek alakításakor (Sweet – Meiskins, 2013) vállalati szinten is megtalálható, hiszen a hazai közép- és nagyvállalatok fele látható erőfeszítéseket tesz, hogy kommunikációjában az ezzel kapcsolatos kezdeményezéseiről, eredményeiről számot adjon. Ennél is jelentősebb azonban a munkavállalók, mint érintett csoport megjelenítése (még ha nem is ebben a fogalmi

keretben), ami a WLB és a vállalati társadalmi felelősségvállalás érintett-központú modelljeinek (Freeman et al., 2010; Sachs – Rühli, 2013; Mitchell – Agle – Wood, 1997) kapcsolatára hívja fel a figyelmet. Ugyanakkor nagyon kezdeti fázisában van a hazai munka és magánélet egyensúlyával kapcsolatos külső vállalati kommunikáció, ami – különösen a kiemelt európai uniós figyelem mellett – meglepő eredmény.

A kutatás arra is rávilágít, hogy a munkavállalókkal kapcsolatos információk, és ezen belül az atipikus foglalkoztatási formák megjelenése – a külső kommunikációban – erősen táplálkozik a külföldi anyacégektől átvett normák, struktúrák és stratégiák hazai alkalmazásából. Ezt azonban pozitív jelenséggént is értelmezhetjük abban az értelemben, hogy ezek a vállalatok a hazai gazdasági élet szereplőiként ezeknek az elveknek és kezdeményezéseknek a terjesztőivé is válhatnak, főleg, ha figyelembe vesszük az olyan szervezetek közötti hatásokat, mint például a sikeresek másolása, vagy a normatív előírások elterjedése (ld. DiMaggio – Powell írását az izomorfizmus (hasonulás) különböző formáiról, DiMaggio – Powell, 1991). Emellett ezek a vállalatok beszállítóik, partnereik és maguk az alkalmazottaik révén a közvetlen hatásnál szélesebb munkaerő-piaci és társadalmi hatást is tudnak gyakorolni, hiszen a vállalati kultúra és működés hatással van az intézményi környezetre és az általános társadalmi kultúrára is, ahogy azt az elméleti felfeztetőben Sweet és Meiskins nyomán láthattuk.

Az árbevétel hatása két különböző jelenséget is tarthat: egyfelől utalhat arra, hogy a nagyobb árbevételű szervezeteknek vannak anyagi forrásaik a munkavállalókkal kapcsolatos programok bevezetésére, különösen a munka-magánélet egyensúlyát célzó, a napi működéshez nem feltétlenül kapcsolódó kezdeményezésekre. Másfelől ugyanakkor lehet, hogy 'csak' a kommunikációra hat ilyen irányban ez a kapcsolat, azaz a kis árbevételű vállalatoknak kevesebb anyagi lehetőségük van honlapjaik részletes kidolgozására és karbantartására, így azokon inkább csak a vevők elérését célzó alapinformációkat közölnek.

Természetesen ezeket a kommunikációra vonatkozó eredményeket érdemes lenne összevetni a konkrét vállalati kezdeményezések és programok feltérképezésével, ami további kutatás tárgyát képezheti. Ez emellett, hogy realisabb képet mutatna a WLB-kezdeményezések elterjedtségéről, a kommunikációval való összevetésben rámutathat, hogy hol találhatók eltérések a mondott és a megvalósított cselekvések között. Emellett érdekes lenne megnézni azt, hogy a közepes és nagyvállalatok körében tapasztaltak mennyire rezonálnak a kisvállalati kommunikációval, hiszen a létszám szerint kisméretű vállalatok adják a hazai működő vállalatok jelentős hányadát.

Lábjegyzet

- ¹ Olyannyira, hogy a téma megjelenik a nők és férfiak közötti egyenlőség 2010-2015-ös stratégiájában is (Európai Bizottság, 2011). Emellett például „Az Európai Parlament 2012. március 13-i állásfoglalása a nők és a férfiak közötti egyenlőségről” 25. pontjában is felhívják erre a figyelmet: „... a munka és a családi élet közötti helyes egyensúly megtalálása és a pénzügyi függetlenség elérése érdekében a nőknek hozzá kell férniük a foglalkoztatás rugalmas formáihoz, többek között a távmunkához” (Európai Parlament, 2012, p. 7.).
- ² „A női munkaerő-piaci részvétel jelentősen emelkedett a legtöbb OECD-országban az elmúlt néhány évtizedben: a 25-54 év közötti nők körében a részvételi arány meredeken emelkedett az 1980-as évek átlagos 54%-áról 74%-ra 2010-ben” (Thévenon, 2013, p. 11.).
- ³ Az intenzív szülőség fogalma az intenzív anyaság Susan Hays által 1996-ban (Hays, 1996) bevezetett koncepciójából nőtt ki, és mára széles körben kutatott témává vált (Rizzo et al., 2012; Shirani et al., 2012). A koncepció lényege, hogy az 1990-es évektől kezdődően a szülőség körüli diskurzusban meghatározóvá vált, hogy a gyermek ’megfelelő’ fejlődéséhez elengedhetetlen az intenzív szülői (tipikusan anyai) gondoskodás, a rengeteg időráfordítással járó fejlesztés és szülői jelenlét (főleg kisgyermekkorban).
- ⁴ Valamint ide tartozik a társadalomban a gondoskodásról, családról folyó diskurzus átalakítása (ld. O’Connor, 2005), de ez túlmutat ennek az írásnak a keretein.
- ⁵ Ez a kutatás a „Dilemmák és stratégiák a család és munka összehangolásában” című OTKA-kutatás (K104707) részeként készült. Külön köszönöm Mándl Melindának, Miskolci Péternek és Szalai Viktóriának a honlapok vizsgálatában végzett munkájukat. Továbbá köszönettel tartozom Csillag Sárának és Tardos Katalinnak az írás egy korábbi verziójához fűzött értékes megfigyeléseikért.
- ⁶ Jelen elemzésben a munka-magánélet kapcsolódását vizsgáló széles körű szakirodalomból és az ehhez kapcsolódó különböző fogalmakból (munka-magánélet egyensúly (WLB), munka-család egyensúly (WFB), ezek konfliktusai (WLC, WFC) stb.) a WLB, azaz work-life balance, magyarul munka-magánélet egyensúly fogalmát használjuk, mert ez nem szűkíti le a vizsgálati lehetőségeket a konfliktusra, illetve a családra. A fogalmak és az elméletek jó áttekintését adja például Primecz et al. (2014).
- ⁷ Ráadásul ezek a kutatások a CSR-t, mint egy megkérdőjelezetlenül pozitív és vágyott dolgot veszik alapul. Costas és Karreman ennél kritikusabbak, és azt vizsgálják, hogyan működik a CSR, a kontroll és a dolgozók közötti interakció, milyen a munkavállalók reakciója a különböző vállalati felelősségvállalási kezdeményezések kapcsán, 3 különböző hozzáállást megkülönböztetve a kutatás alapján: a hívőket, a várakozókat és a cinikusokat (Costas – Karreman, 2013).
- ⁸ Ilyen többek között a fenntarthatósági jelentéskészítés globális standardja, a GRI (*Global Reporting Initiative*), amely két önálló blokkot szán ilyen adatoknak (LA és HR jelzéssel), vagy a vállalati felelősségvállalással foglalkozó ISO26000 szabvány vonatkozó részei. A GRI 4 standard például öt különböző bontásban is kéri a szülési szabadságra (*parental leave*) vonatkozó adatokat (LA3: hányan vehetik igénybe, hányan veszik igénybe, hányan jönnek vissza és vannak még ott egy év elteltével is – és mindezt nemek szerinti bontásban is). De kéri általában a dolgozókat megillető juttatások és lehetőségek listáját (LA2), amiben más WLB-formák is feltüntethetők. Sőt vannak olyan kezdeményezések és standardok, amelyek kimondottan a humánerőforrás-kezelés alapelveivel, illetve a munkahelyi felelősségvállalás kereteinek kialakításával foglalkoznak, mint a UN Global Compact és az SA8000 szabvány. Itt azonban fel kell hívni a figyelmet egyfelől a nemzeti sajátosságok szerepére, másfelől a standardok felépítésében megmutatókozó esetleges hiányosságokra (ld. például Preuss – Haunschild – Matten, 2009: p. 969.; Grosser – Moon, 2004: p. 13-14.).
- ⁹ Az üzleti kutatásokra az AON-Hewitt gondozásában végzett Legjobb Munkahely felmérések (www.legjobbmunhahely.hu), az mtd Tanácsadó által 2008 óta két évente végzett Esélyegyenlőségi kutatások (www.mtdtanacsado.hu), vagy éppen a KPMG rendszeres felmérése a hazai fenntarthatósági jelentésekről (KPMG, 2010). Ide tartozik továbbá a B&P Consulting által jegyzett CSR 24/7 kutatás, amely 7 téma köré csoportosítva, 24 kérdésben vizsgálta 2008 és 2010 között évente a Figyelő listáján alapuló TOP 25 vállalat CSR-kommunikációját a vállalati honlapok elemzésével

- (CSR 24/7). Az akadémiai kutatások közé tartozik – a teljesség igénye nélkül – például a GKI kutatása (Bíró, 2009), vagy a BCE Gazdaságtudományi Központjának (pl. Györi, 2010) és a Versenyképesség Kutatóközpontjának témába vágó kutatásai (pl. Matolay – Pataki – Szántó, 2012; Báth-Fehér, 2012a; Szegedi, 2012). Emellett vannak kimondottan a kis- és középvállalatokat célzó felmérések is (Szlávik, 2009; Csigené Nagypál, 2008), vagy a CSR és a versenyképesség kapcsolatát vizsgáló elemzések (Csillag, 2008).
- ¹⁰ Egyetlen cella maradt üresen: az alapsokaságban nincs a 250 főnél többet foglalkoztató mezőgazdasági vállalatoknál részben vagy egészben külföldi tulajdonú vállalat, így a mintában nincs ilyen.
 - ¹¹ A jelentésekből, kapott díjakból a 2011-nél régebbieket, a vállalati újságoknál a 2012-nél, sajtóhíreknél a 2013-nál régebbieket nem elemeztük. A weboldalakról kifelé mutató linkeken (pl. anyacég) található tartalmak nem kerültek be az elemzésbe, de az adott vállalat saját önálló oldalain található (pl. karrieroldal, felelősségvállalás-oldal) igen.
 - ¹² Ezt a feltételezést támasztja alá az is, hogy a külső hitelesítéssel rendelkező vállalatok között legmagasabb arányban a feldolgozóipar vállalatai találhatók. De ennek a jelenségnek a mélyebb vizsgálata túlmutat jelen elemzés keretein.
 - ¹³ A háromdimenziós kereszttábla szignifikánsnak mutatja a foglalkoztatás témáját megjelenítő vállalatoknál az árbevétel és tulajdonforma metszetét, de a kis elemszám ennek mélyebb elemzését nem teszi lehetővé.
 - ¹⁴ A két vizsgált terület közötti eltérés érzékeltetésére néhány példa: a következő kijelentések a munkavállalók, mint érintettek kérdésnél 1 (azaz említésre kerül), de a foglalkoztatás témájának megjelenése kérdésnél 0 pontot értek: „az XY vállalat 1500 főt foglalkoztat”; „A tervező és előkészítő csapatunk megbízható és rugalmas partnerként, piacorientált gondolkodással segíti elő...”; „Büszkék vagyunk dolgozóinkra”
 - ¹⁵ Ráadásul a kommunikáció és a vállalati politikák és elvek szintjén való elköteleződés még önmagában kevés, nagyon nagy hatása van ugyanis a vállalati kultúrának, a munkatársak és vezetők hozzáállásának a munka-magánélet egyensúly tényleges megvalósulásában (ld. például Hochschild eseteit (Hochschild, 2001), vagy mindebben a menedzserek szerepét taglaló elemzést (Glynn – Steinbert – McCartney, 2002)).
 - ¹⁶ A statisztikai elemzést nehezíti ezen a területen az alacsony cellaelemszám a WLB-területek kommunikációjában. Ugyanakkor a szignifikáns kereszttáblák fontos összefüggésekre mutatnak rá, így ezek bemutatása fontos, még ha hozzá is kell tenni, hogy az 5. táblázat és a 6. táblázat egyes celláiban az elemszám kevesebb, mint 5.
 - ¹⁷ A létszám hatása a külföldi tulajdon léte és a munkavállalói érdekképviselő megjelenése mellett elveszti szignifikáns hatását a regressziós modellben, azaz a részmunkaidő létszám-kategóriák mentén mutatókozó eltérése más okokra vezethető vissza.

Felhasznált irodalom

- ANTAL László (1976): A tartomelemzés alapjai. Budapest: Magvető Kiadó
- BÁRTH-FEHÉR Szilvia (2012a): Környezetvédelem és fenntarthatóság a hazai vállalati gyakorlatban. Műhelytanulmány. Budapest: BCE Vállalatgazdaságtan Intézet
- BÁRTH-FEHÉR Szilvia (2012b): Fenntarthatóság a hazai vállalati gyakorlatban – A „Versenyben a világgal” kutatási program 2009. évi kérdőíves felmérés eredményeinek vizsgálata. Vezetéstudomány, 43(10): p. 44-55.
- BÍRÓ Péter (2009): A társadalmi felelősségvállalás szerepe és szintje a hazai vállalkozások körében. III. Országos Környezetgazdaságtani PhD-konferencia. 2009. november 26. Letöltve 2014. július 15-én: http://www.tudastar.szvt.org/cikk_100.html
- BRANCO, M. C. – RODRIGUES, L. L. (2006): Communication of corporate social responsibility by Portuguese banks. A legitimacy theory perspective. Corporate Communications: An International Journal, 11(3): p. 232-248.

- BRØNN, P. S. – VIDAVER-COHEN, D. (2009): Corporate motives for social initiative: legitimacy, sustainability or the bottom line? *Journal of Business Ethics*, 87(1): p. 91-109. Letöltve 2012. október 12-én: http://ib.fiu.edu/seminar/seminar/archived/bronn_vid.pdf (oldalszámok az internetes verzió alapján)
- BULLIS, C. – IE, F. (2007): Corporate Environmentalism. in: May, S. – Cheney, G. – Roper, J. (eds): *The Debate over Corporate Social Responsibility*. Oxford: Oxford University Press: p. 321-335.
- CAMPBELL CLARK, S. (2000): Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6): p. 747-770.
- CAPRIOTTI, P. – MORENO, A. (2007): Corporate citizenship and public relations: The importance and interactivity of social responsibility issues on corporate websites. *Public Relations Review*, 33(1): p. 84–91.
- CARROLL, A. B. (1991): The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, (July-August): p. 39-48.
- CHAUDHRI, V. – WANG, J. (2007): Communicating Corporate Social Responsibility on the Internet: A Case Study of the Top 100 Information Technology Companies in India. *Management Communication Quarterly*, 21(2): p. 232-247.
- COSTAS, J. – KÄRREMAN, D. (2013): Conscience as control – managing employees through CSR. *Organization*, 20(3): p. 394-415.
- CSR 24/7 kutatás, B&P Consulting, <http://csr.braunpartners.hu/index.php?menu=11388&langcode=hu>
- CSIGÉNYÉ Nagypál Noémi (2008): A vállalatok társadalmi felelősségvállalása és kapcsolódása a fenntarthatósághoz. Doktori értekezés. Budapest: BMGE
- CSILLAG Sára (2008): Vállalatok társadalmi felelőssége és a versenyképesség. Műhelytanulmány. Budapest: BCE Vállalatgazdaságtan Intézet
- DAVIS, K. (1973): The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibility. *Academy of Management Journal*, 16(2): p. 312-322.
- DÉN-NAGY Ildikó – KIRÁLY Gábor – PAKSI Veronika (2012): A család változásai és az infokommunikációs technológiák. Budapest: Budapesti Gazdasági Főiskola. Útkeresés és növekedés 11. Tudományos Konferencia (2011. november 10-11.) Hozzáférhető: http://elib.kkf.hu/okt_publ/tek_2011_36.pdf
- DÉN-NAGY Ildikó (2013): Az infokommunikációs technológiák munka-magánélet egyensúly megteremtésében játszott szerepe – elméleti áttekintés. *Socio.hu* 2013/3. Online folyóirat: http://socio.hu/9pdf/1den_nagy.pdf
- DIMAGGIO, P. J. – POWELL, W. W. (1991): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. in: Powell – DiMaggio (eds): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago; London: The University of Chicago Press: p. 63-82.
- EURÓPAI BIZOTTSÁG (2011): Strategy for equality between women and men 2010-2015. Luxembourg: Publications Office of the European Union
- EURÓPAI PARLAMENT (2012): Az Európai Parlament 2012. március 13-i állásfoglalása a nők és a férfiak közötti egyenlőségről az Európai Unióban. 2011 (2011/2244(INI))
- FRASER, N. (2013): How feminism became capitalism's handmaiden – and how to reclaim it. *The Guardian*, 2013.október 4. Elérhető: http://www.theguardian.com/commentisfree/2013/oct/14/feminism-capitalist-handmaiden-neoliberal?CMP=tw_t_gu
- FREEMAN, R. E. – HARRISON, J. S. – WICKS, A. C. – PARMAR, B. L. – COLLE, S. de (2010): *Stakeholder Theory*. The State of the Art. Cambridge: Cambridge University Press
- GLYNN, C. – STEINBERG, I. – MCCARTNEY, C. (2002): *Work-Life Balance: The Role of the Manager*. Horsham: Roffey Park Institute
- GSZT (2007): A Gazdasági és Szociális Tanács Ajánlása a társadalmi felelősségvállalásról (elfogadta a GSZT plenáris ülése 2007. október 18.-án)
- GYÓRI SZUSZSÁNA (2010): CSR-on innen és túl. PhD-értekezés. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem
- HAYS, S. (1996): *The Cultural Contradictions of Motherhood*. New Haven: Yale University Press
- HERRING, S. C. (2009): Web Content Analysis: Expanding the Paradigm. in: Hunsinger, J. – Allen, M. – Klasturp, L. (eds): *The International Handbook of Internet Research*. Heidelberg: Springer Verlag: p. 233-249. Elérhető on-line: <https://www.sfu.ca/cmns/courses/2012/801/1-Readings/Herring%20WebCA%202009.pdf> (oldalszámok az internetes verzió alapján)
- HOCHSCHILD, A. (2001): *The Time Bind. When Work Becomes Home and Home Becomes Work*. New York: Henry Holt and Company
- JONES, A. M. (2003): Managing the Gap: Evolutionary Science, Work/Life Integration, and Corporate Responsibility. *Organizational Dynamics*, 32(1): p. 17-31.
- KISS Csaba – CSILLAG Sára – SZILAS Roland – TAKÁCS Sándor (2012): A szervezeti elkötelezettség és a munka-család viszonyrendszer összefüggései. *Vezetéstudomány*, 43(9): p. 2-14.
- KOSSEK, E. E. – DISTELBERG, B. (2009): Work and Family Employment Policy for a Transformed Work Force: Trends and Themes. in: Crouter, A. C. – Booth, A. (eds.): *Work-life policies that make a real difference for individuals, families, and organizations*. Washington, DC: Urban Institute Press: p. 3-50. Elérhető on-line: http://www.researchgate.net/publication/228386848_Work_and_family_employment_policy_for_a_transformed_labor_force_Current_trends_and_themes/file/9fcfd513a36c97cc69.pdf (oldalszámok az internetes verzió alapján)

- KPMG (2010): Felelősségvállalás és fenntarthatóság a magyarországi nagyvállalatoknál a 2008-2009-es jelentések tükrében. Budapest: KPMG Tanácsadó Kft.
- KRIPPENDORF, K. H. (2013): Content Analysis: An Introduction to its Methodology. Thousands Oaks: Sage Publications
- KUTROVÁČZ Kitti (2013): Az apaság és a munkahelyi elvárások kapcsolatának vizsgálata. MSZT Konferencia 2013. október 24-27. Konferencia-előadás. Budapest
- LEUNG, L. (2011): Effects of ICT connectedness, permeability, flexibility, and negative spillovers on burnout and job and family satisfaction. *Human Technology*, 7(3): p. 250-267.
- LIONG, R. (2013): Carrot or stick: corporate social responsibility disclosures by Southeast Asian companies. An analysis of Social Environmental Accounting (SEA) in ASEAN Based on the Global Reporting Initiative (GRI) Index. Dissertation. Elérhető on-line: http://www.academia.edu/4382413/Carrot_Or_Stick_Corporate_Social_Responsibility_Disclosures_By_South_East_Asian_Companies
- MAIGNAN, I. – RALSTON, D. A. (2002): Corporate Social Responsibility in Europe and the U.S.: Insights from Businesses' Self-Presentations. *Journal of International Business*, 33(3): p. 497-514. (Letöltve innen 2013. január 20-án: <http://ufirc.ou.edu/publications/corporate%20social%20responsibility.pdf> (oldalszámok az internetes verzió alapján))
- MATOLAY Réka – PATAKI György – SZÁNTÓ Richárd (2012): A felelős döntéshozatal tényezői. Műhelytanulmány. Budapest: BCE Vállalatgazdaságtan Intézet
- MITCHELL, R. K. – AGLE, B. R. – WOOD, D. J. (1997): Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4): p. 853-886.
- MOON, T.-W. – HUR, W.-M. – KO, S.-H. – KIM, J.-W. – YOON, S.-W. (2014): Bridging corporate social responsibility and compassion at work. Relations to organizational justice and affective organizational commitment. *Career Development International*, 19(1): p. 49-72.
- MORENO, Á. – CAPRIOTTI, P. (2009): Communication CSR, citizenship and sustainability on the web. *Journal of Communication Management*, 13(2): p. 157-175.
- MUELLER, K. (2012): The effects of corporate social responsibility on employees' affective commitment: a cross-cultural investigation. *The Journal of Applied Psychology*, 97(6): p. 1186-1200.
- O'CONNOR, M. A. (2005): Corporate Social Responsibility for Work/Family Balance. *St. John's Law Review*, (79)4: p. 1193-1220. (Elérhető on-line: <http://scholarship.law.stjohns.edu/lawreview/vol79/iss4/11>)
- PATAKI György – SZÁNTÓ Richárd (2011): A társadalmi felelősségvállalás on-line kommunikációjának kritikai elemzése. *Vezetéstudomány*, 42(12): p. 2-12.
- PREUSS, L. – HAUNSCHILD, A. – MATTEN, D. (2009): The rise of CSR: implications for HRM and employee representation. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(4): p. 953-973.
- PRIMECZ Henriett – KISS Csaba – TOARNICZKY Andrea – CSILLAG Sára – SZILAS Roland – BÁCSI Katalin – MILASIN Andrea (2014): Magyarországi "munkavállaló-barát" (employee friendly) szervezetek. Valóság vagy utópia (avagy mit tanulhatunk tőlük?). *Vezetéstudomány*, 45(10): p. 2-16.
- RANSBURG Beatrix – VÁGÁSI Mária (2011): A fenntartható fejlődés vállalati integrációja és kommunikációja. A hazai nagyvállalati gyakorlat vizsgálata. *Vezetéstudomány*, 42(10): p. 2-13.
- REGO, A. – LEAL, S. – CUNHA, M. – FARIA, J. – PINHO, C. (2010): How the Perceptions of Five Dimensions of Corporate Citizenship and Their Inter-Inconsistencies Predict Affective Commitment. *Journal of Business Ethics*, 94(1): p. 107-127.
- RIZZO, K. M. – SCHRIFIN H. H. – LISS, M. (2012): Insight into the Parenthood Paradox: Mental Health Outcomes of Intensive Mothering. *Journal of Children and Family Studies*, 22(5): p. 614-620.
- RUPP, D. E. – GANAPATHI, J. – AGUILERA, R. V. – WILLIAMS, C. A. (2006): Employee reactions to corporate social responsibility: an organisational justice framework. *Journal of Organizational Behaviour*, 27(4): p. 537-543.
- SACHS, S. – RÜHLI, E. (2013): Stakeholders Matter. A New Paradigm for Strategy in Society. Cambridge: Cambridge University Press
- SHIRANI, F. – HENWOOD, K. – COLTART, C. (2012): Meeting the Challenges of Intensive Parenting Culture: Gender, Risk Management and the Moral Parent. *Sociology*, 46(1): p. 25-40.
- SWEET, S. – MEIKSINS, P. (2013): Changing Contours of Work. Jobs and Opportunities in the New Economy. London: Sage Publications
- SZEGEDI Krisztina (2012): Hazai nagyvállalati etikai kódexek tartalmi elemzése. *Vezetéstudomány*, 43(különszám): p. 47-55.
- SZLÁVIK János (szerk) (2009): A vállalatok társadalmi felelősségvállalása. Budapest: Complex Kiadó
- THÉVENON, O. (2013): Drivers of Female Labour Force Participation in the OECD. OECD Social, Employment and Migration Working Papers, No. 145, Paris: OECD Publishing
- TREGIDGA, H. – MILNE, M. – KEARINS, K. (2007): The Role of Discourse in Bridging the Text and Context of Corporate Social and Environmental Reporting. Paper Presented at the 5th Asia-Pacific Interdisciplinary Research in Accounting Conference, Auckland. (Letöltve 2012. november 12-én: <https://www.victoria.ac.nz/sacl/about/events/past-events2/past-conferen>

ces/csear2006/documents/tregidga-milne-kearins.pdf – oldalszámok az internetes verzió alapján)

WAJCMAN, J. – ROSE, E. – BROWN, J. E. – BITTMAN, M. (2010): Enacting virtual connections between work and home. *Journal of Sociology*, 46(3): p. 257-275.

WANDERLEY, L. S. O. – LUCIAN, R. – FARACHE, F. – FILHO, J. M. S. (2008): CSR Information Disclosure on

the Web: A Context-Based Approach Analysing the Influence of Country of Origin and Industry Sector. *Journal of Business Ethics*, 82(2): p. 369–378.

WEARE, C. – LIN, W.-Y. (2000): Content Analysis of the World Wide Web: Opportunities and Challenges. *Social Science Computer Review*, 18(3): p. 272–292.

Mellékletek

1. táblázat

A minta megoszlása tulajdonforma szerint

összevont tulajdonforma	gyakoriság	részletes tulajdonforma	gyakoriság
részben, vagy egészben külföldi	45%	csak külföldi	37%
belföldi, nem közösségi	44%	többségében külföldi	8%
többségében állami vagy önkormányzati	11%	belföldi, nem közösségi	44%
		többségében állami	6%
		többségében önkormányzati	5%

2. táblázat

A minta megoszlása gazdálkodási forma szerint

gazdálkodási forma	gyakoriság
részvénytársaság	30%
korlátolt felelősségű társaság	70%

3. táblázat

A minta megoszlása létszám szerint

összevont létszám	gyakoriság	létszám	gyakoriság
középvállalat (150-249 fő)	47%	150-249 fő	47%
nagyvállalat (250 fő felett)	53%	250-499 fő	30%
		500-999 fő	11%
		1.000 fő és felette	12%

4. táblázat

A minta megoszlása árbevétel szerint

árbevétel	gyakoriság
mikro (<500 millióFt)	5%
kicsi (500-2.500 millió Ft)	25%
közepes (2.500-10.000 millió Ft)	45%
nagy (10.000 millió Ft felett)	25%

5. táblázat

A minta megoszlása iparág szerint

iparág	gyakoriság
feldolgozóipar	43%
kereskedelem	20%
szolgáltatás	19%
egyéb ipar	9%
mezőgazdaság	5%
pénzügy	4%

6. táblázat

A külföldi tulajdon, a létszám és az üzemi tanács megjelenésének hatása a részmunkaidő megjelenésére (bináris logisztikus regresszió – Enter módszer)

Variables in the Equation							
		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 1 ^a	külföldi tulajdon (kulf_e)	2,734	1,248	4,799	1	,028	15,389
	létszám (letszam_2011)	-,004	,037	,009	1	,924	,996
	üzemi tanács (uztan)	3,483	1,410	6,099	1	,014	32,551
	Constant	-4,788	2,991	2,562	1	,109	,008
a. Variable(s) entered on step 1: kulf_e, letszam_2011, uztan.							

7. táblázat

A külföldi tulajdon, a létszám és az egyéb munkavállalói érdekképviselő megjelenésének hatása a részmunkaidő megjelenésére (bináris logisztikus regresszió – Enter módszer)

Variables in the Equation							
		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 1 ^a	külföldi tulajdon (kulf_e)	2,364	1,181	4,004	1	,045	10,634
	egyéb munkavállalói érdekképviselő (egymval)	3,547	1,003	12,504	1	,000	34,709
	létszám (letszam_2011)	,005	,038	,019	1	,891	1,005
	Constant	-5,525	3,225	2,936	1	,087	,004
a. Variable(s) entered on step 1: kulf_e, egymval, letszam_2011.							

8. táblázat

A külföldi tulajdon, a létszám és az üzemi tanács megjelenésének hatása a WLB-összpontszámra (lineáris regresszió – Enter módszer)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,673	,420		-1,601	,112
	van-e külföldi tulajdon	,344	,124	,217	2,779	,006
	létszám	,010	,005	,142	1,793	,075
	üzemi tanács	1,069	,342	,247	3,121	,002
a. Dependent Variable: WLB-összpontszám						

9. táblázat

A külföldi tulajdon, a létszám és az egyéb munkavállalói érdekképviselő megjelenésének hatása a WLB-összpontszámra (lineáris regresszió – Enter módszer)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,737	,415		-1,776	,078
	van-e külföldi tulajdon	,299	,123	,188	2,418	,017
	létszám	,011	,005	,156	1,993	,048
	egyéb munkavállalói érdekképviselő	,906	,271	,262	3,348	,001
a. Dependent Variable: WLB-összpontszám						

STRELICZ Andrea

A KOCKÁZATIRÁNYÍTÁS ÚJ DIMENZIÓI

– A HOLISZTIKUS FMEA

A veszteségeket eredményező kockázatok minél teljesebb megismerése, megértése és megszüntetése mindig is kiemelt szerepet töltött be a gazdálkodó szervezetek életében. Ha visszatekintünk az időben, a legelső kockázatok leginkább közvetlen módon az élet védelmére összpontosítottak. Később a termék-előállítás folyamatában és magában a termékben megtestesülve, közvetett módon, még mindig az élet védelmére összpontosítottak. Ma már a globális felelősségvállalás, a fenntartható fejlődés, a minél hosszabb távú együttműködések és üzletek körüli kockázatok is egyre inkább előtérbe kerülnek.

A holisztikus vállalatirányítási szemlélet a tudatos gazdálkodó szervezetek életében egyre elterjedtebb, azonban a kockázatok azonosításához és kezeléséhez még mindig nem született meg az a rugalmas módszer, amely a szemlélet rugalmasságával összhangban bármely gazdálkodó szervezet számára ideális lehet. Ebben a cikkben a szerző bemutat egy lehetséges megoldást, két kutatás eredményeivel igazolva azt a potenciált, mellyel a holisztikus szemlélet kiteljesedhet és az a gazdálkodó szervezetet maximálisan kiszolgálhatja. A cikk azt az előremutatást is magában foglalja, mely e szemlélet és módszer időszerűségét és létjogosultságát igazolhatja.

Kulcsszavak: kockázat, holisztikus szemlélet

A kockázatot mint fogalmat, sok kiváló szakember, a legjobb tudását latba véve, a célnak megfelelően definiálta már. Az idő folyamán a definíciók terjedelmüket tekintve egyre hosszabbak lettek, a különböző szakterületeken megélt tapasztalatokból eredően, illetve a célok és célterületek függvényében. A definíció terjedelmi növekedése leginkább a minél pontosabb és akkurátusabb meghatározást célozta meg, többségében a definíciót megalkotót érintő lehetséges veszteségek, azaz egyfajta fókuszált módon meghatározott veszteségek elkerülése céljából. Azaz ma nincs olyan tudomány, ágazat vagy szakterület, ahol ne hoztak volna létre egy ágazatspecifikus kockázátértelmezést, definíciót.

A kockázat definiálása, mint első mérföldkő

A holisztikus szemlélet azt segít felismerni és tudatosítani a gazdálkodó szervezetek számára, hogy önmagukban vizsgálva és elemezve – kizárólag befelé fordulva – nem fenntarthatók és életképesek, azaz fel kell ismerniük azt, hogy más gazdálkodó szervezetekkel, azok sikereitől és kudarcaitól különböző mértékben folyamatos függőségi viszonyban vannak. Ha a gazdálkodó szervezetek közösségében akár egy szervezetre

is negatívan hat egy kockázat, amely bekövetkezett, az valamilyen mértékben hatással van a gazdálkodó szervezetek közösségének valamennyi résztvevőjére.

Egy kockázat bekövetkezése a gyakorlatban jellemzően nem egy ideálisan modellezett lineáris ok-okozat eredménye, hanem komplex módon különböző feltételek időbeni együttállásának a következménye. Ennek a jelenségnek a megértése céllá teszi a gazdálkodó szervezet számára a közösség specifikus, közös és a láncreakcióban megjelenő kockázatainak az ismeretét is.

Ezáltal a holisztikus szemlélettel megfogalmazott kockázat már figyelembe veszi a közvetett kockázatok is, nem kizárólag a saját lehetséges veszteségeire, hanem a partnereinek a lehetséges kockázataira is összpontosítva, a dominó effektus elkerülése érdekében. Továbbá azt a megértést tükrözi, miszerint a gazdálkodó szervezet a közösség tagjai nélkül nem tud sikeres lenni és növekedést produkálni.

A kockázatoknak lehetnek pozitív eredményei is (Szijártó, 1998), de a fenntartható fejlődést leginkább a veszteségekkel járó kockázatok ismerete és bekövetkezésük lehetőségének a kizárása vagy minimalizálása támogatja leginkább. Ennek megfelelően a kockázat definíciója már nem tud egy ideális, minden gazdál-

kodó szervezetre nézve leképezhető és értelmezhető meghatározás lenni. Ez azt az igényt generálja, de a gyakorlat is ezt mutatja, hogy a kockázat definíciója rugalmas kell, hogy legyen, de a helyes megfogalmazásuk gazdálkodó szervezeteként szükségesek.

A kockázatdefiníciók jellemzően hatásokban, eredményekben, folyamatokban/folyamatelemekben, eseményekben kifejezettek, okokra, gyakoriságokra, súlyosságokra és hasonló tényezőkre alapozottak. Ezek a definíciók jellemzően már módszertanilag meghatározottak. E módszerekkel objektív, számszerű eredményekkel lehet értékelni a kockázatokat, és jellemzően olyan intézkedéseket generál, melyek kizárják az emberi tényezőt, mint kockázatforrást. Ennek a megközelítésnek előnye az, hogy a technológiai fejlődéssel járó ismeretlennel szembeni félelemérzet csökken (Szíjártó, 1998). Az emberi tényező által okozott hiba kizárása, mint cél irracionális egy gazdálkodó szervezet számára, mert a legnagyobb kockázatok nem a termék-előállítás és/vagy szolgáltatásnyújtás szintjén léteznek, hanem az adott információ mennyiségén és minőségén alapuló döntésekben az irányítás szintjén, ahol stratégiák, rövid és hosszú távú tervek, célok fogalmazódnak meg.

Ma a sikeres gazdálkodó szervezetek számára a fentebb említett tényezőkhöz alapuló definíciók már nem lehetnek kielégítőek. A kockázatdefiníciókat alapjában szükséges kiegészíteni. Például a kockázatok egy kommunikációs folyamat eredményében (Szíjártó, 1998) is megtestesülhetnek, melynek alapjai lehetnek olyanok, mint a közösségi döntés, kultúra (Bakacsi, 1995), egyéni és közösségi értékrendek, érzés (Szántó et al., 2011), a lehetséges kimenetekkel szembeni vonzalom (Böcskei – Papp, 2009), egy stresszhelyzet (Szegény, 2008), ami fölött elveszthetjük az irányítást. Ez a megközelítés, bár globálisan segít a kockázatok megismerésében és megértésében, mégis nehezen tetten érhető, mivel e holisztikus elemek objektív számszerűsítése módszertanilag még nincs kifejlesztve, azaz a kockázatok értékelése során nem is értelmezhetőek, kezelhetőek. Ennek megfelelően az ilyen fajta elemekre alapozott lehetséges kockázatok megszüntetésére intézkedést meghatározni nehézkes és bizonytalan.

A fentieknek megfelelően a kockázat meghatározása a holisztikus szemlélet integrálásával minden egyes rendszerben eltérő; nem objektív egyetemes igazságot keresünk a kockázatok feltárására és értékelésére alkalmazott módszerekben, hanem vállalat-specifikus realitást és szubjektív értékrendet, mely meghatározza a specifikus kockázatokat. Ebben az értelemben az „ember” mint tényezők összessége (érzés, stressz, kommunikáció stb.) általánosságban véve konstansnak vehető. Ha kockázatirányítást végzünk egy gazdálkodó szervezetnél, akkor az ott jellemző „ember” tényezőket kell megismerni, megérteni és szabályozni (Strelicz, 2015).

Nézzük meg, hogyan lehet ezt a definíciót módszertanilag számszerűsíthetővé és értékelhetővé tenni!

A kockázatelemzés és –értékelés, illetve azok keretrendszerei

2013-ban, amikor a jelen cikkben bemutatott kutatások elkezdődtek, egy tanulmány (Cseh, 2005) során 54 különböző kockázatelemző és –értékelő módszer tulajdonságait hasonlították össze. Emellett az ISO (International Organisation of Standards), az IEC (Comission Electrotechnique International) és hasonló szabályozó testületek összesen 42 db közvetlen és 211 db közvetett módon a kockázatokkal foglalkozó szabványt tartottak érvényben.

Mára a kockázatok menedzselésének a fontossága szabályozási szinten változott meg. Tavaly adták ki az ISO 22301-et, mely kockázat- és megelőzésalapú szemléletre próbálja ösztönözni a gazdálkodó szervezeteket. Emellett 2015-ben kiadtak új kockázat- és megelőzésalapú vállalat- és környezetirányítási szabványokat (ISO 9001 és ISO 14001) is.

Köztudott, hogy a kockázatokat különböző szinteken és dimenziókban lehet vizsgálni, értékelni és menedzselni egy szervezeten belül és körül. Közismert az a tény is, miszerint alig találunk ma olyan iparágat, amelyre ne volna szabályozás kockázatainak feltárására és menedzselésére termék, folyamat vagy akár rendszer szinten. E megközelítés mellett megjelentek a funkcionális elemekben rejlő kockázatok komolyabb vizsgálatai is (Balogh, 2011; O'Donnell, 2005), azaz nem kizárólag a közvetlen értékkeremtő folyamatokban rejlő kockázatokra vetül az összes figyelem, hanem a támogató funkciókra is, mint a pénzügy, a stratégiaalkotás, a humán erőforrás, a karbantartás, a logisztika (beleértve az inverz logisztikát is), az ügyfélkezelés (mint az ügyfél „toborzás”, tájékoztatás), a szerviztevékenység stb. megjelennek, mint potenciális kockázathordozó tevékenységek.

Gyengeségük azonban abban rejlik, hogy a lehetséges kockázatokat a funkciókon belül is próbálják kezelni. Az adott funkciókban, mint keretrendszerekben vizsgált kockázati tényezők lehetséges megoldásai nem minden esetben lelhetők fel magukban a funkció tényezőiben, azaz egy projekt-keretrendszerben vizsgált humán kockázatnak a csökkentése vagy megszüntetése, nem biztos, hogy ebben a projekt – humán összetételben keresendő.

Tételezzük fel azt, ha e kockázatokat egy közös platformon kezelnénk, akkor egy területen megállapított általános erősség megoldást nyújthatna egy másik területen feltárt általános gyengeségre. Holisztikus megközelítéssel lehetséges az, hogy egy kompakt megoldással több lehetséges kockázat megszüntethető vagy csökkenthető bármilyen közegben. A közös platform megte-

remtése ideális és gazdaságos erőforrás-támogatást tesz lehetővé a kockázatmenedzsment számára.

Hogyan is teremthetünk közös platformot? Az irányítási rendszerek mint keretrendszerek ideálisak közös platformként funkcionálni. Nincs olyan gazdálkodó szervezet, amely ne határozott volna meg saját maga számára vállalatirányítási és/vagy vállalatátmozgató rendszert. Amiben érdemes gondolkodni alapvetően, az a minőségirányítási rendszer, de a lean (Demeter et al., 2004; Womack – Jones, 2009; Liker, 2008; Issa, 2013), a balanced scorecard (BSC) (Böcskei – Takács, 2012; Kaplan – Norton, 2005), az ellátásilánc-menedzsment (Chikán – Gelei, 2005; Demeter – Gelei, 2004; Gelei, 2004; Sun et al., 2011; Chou et al., 2012; Lavastre et al., 2012), a projektmenedzsment is ideális (Bélyácz, 2000; Verzuh, 2008; ISO 21500:2012 Projektvezetés útmutató; Hobbs, 2011; Mustafa, 2003; Badri et al., 2012; Marcelino et al., 2014; Kapsali, 2011). Amennyiben egy szervezet nem rendezte ismert irányítási rendszer köré a működését, a „józan paraszti ész menedzsment” is lehet közös platform, hiszen a működést biztosító, fenntartó általános funkcióknak működniük kell.

Bármilyen keretrendszerben is gondolkodunk, mindegyik működtetésében fellelhetők veszteségeket eredményező kockázatok. A cél annak az általános követelménynek a teljesülése, miszerint egy módszer minél több keretrendszerben legyen alkalmazható megfelelő profilra állítást követően.

A módszertan áttekintése

Egy módszertan annál sikeresebb, minél szélesebb körben alkalmazható. Egy kockázatértékelő rendszer attól lehet sikeres és széles körben elterjedt, hogy olyan irányelveket, eszközöket és szempontrendszereket hordoz, melyek által a különböző profilú gazdálkodó szervezetek közötti különbségek létjogosultságukat veszítik, az alkalmazások olyan eredményekhez vezetnek, melyek alapján nagy biztonsággal lehet előremutató döntéseket hozni, illetve elsajátításuk és alkalmazásuk az egyén szintjén is könnyű és gyors.

Ma több, mint 50 fajta kockázatértékelő/elemző módszer létezik a világon, az ISO több, mint 200 területen szabályoz kockázatértékelést és -elemzést (Kulcsszavas keresés az MSZT honlapján 2013.12.). E módszerek és szabályozások többségében termék-, folyamat- és ágazatspecifikusak, vagy a vállalati profiltól függő alkalmazások. Ez azt is jelenti, hogy a rendelkezésre álló módszerek és eszközök tárháza szinte kimeríthetetlen, ez által a „bőségzavara” miatt az ideális módszer kiválasztása a gazdálkodó szervezet vezetői számára nehézkes és időigényes.

Általánosságban elmondható az, hogy a kockázatértékelő/elemző módszerek leginkább közvetlen veszte-

ségeket eredményező kockázatokra fektetik a hangsúlyt, fókuszban pedig közvetlen vagy közvetett módon az emberi életre és/vagy a környezetre gyakorolt hatásokra. A közvetett veszteségek azért veszélyesebbek, mert a hatásuk és eredményük bizonytalanabb, nehezebben tetten érhetők, számszerűen nehezen kifejezhetőek, a hozzájuk kapcsolódó veszélyérzet jelentősen kisebb. Ez által a beavatkozások időzítése és mértéke, illetve az igénybe vett erőforrások következménye jellemzően már nem koncentráltan, hanem láncreakcióban jelenik meg a veszteségek hatványozott megnövekedésével. Hajlamosak vagyunk elfelejteni azt, hogy e jelenségek mögött pedig legtöbbször egy ember vagy egy csoport döntése áll az egyéni szintű kockázattervezet, a prioritásokon, a csoportdinamika elvein és a kultúrából eredő tényezőkon alapulva (Dulebohn – Johnson, 2013). Ezek mellett döntő fontosságú lehet a döntések pillanatában az egyén fiziológiai állapota, általános terheltségi és tudásszintje is.

A cikkben bemutatandó kutatások óta eltelt időben az ISO (International Organisation of Standards) is felzárkózott ehhez az üzletközpontú kockázat- és megelőző szemlélethez, és kiadta az ISO 22301 Üzletfolytonosság irányítási rendszer követelményeit (ISO, 2014), melynek az irányelvei a kockázatokkal, a hatásokkal és a megelőzéssel kapcsolatos átfogó szemlélete e cikk mondanivalójával összhangban vannak, és melynek egy sajátos kockázatelemző és -értékelő módszere van, melyhez a hozzáférés több szempontból is korlátozott. Egy gazdálkodó szervezet számára e szabvány ismerete elengedhetetlen, de a legátfogóbbnak és leghasznosabbnak az ISO 9001-gyel integrálva bizonyul, amellett hogy az üzletfolytonosság mellé rendelt módszerek és eszközök elérhetőek legyenek.

Az „egyszerűség, nagyszerűség” elv mentén haladva, nem szükséges mindig új dolgokat kitalálni, helyette érdemes a meglévő dolgok tulajdonságait, szemléleteit, eszköztárát ötvözni, az előnyöket kiemelni és kidolgozni, a hátrányokat pedig csökkenteni vagy megszüntetni. A továbbiakban bemutatom azt, hogy a fentiekben taglalt két irányelv hogyan fordítható a gazdálkodó szervezetek hasznára.

Először is vegyük Kauro Ishikawa (Milá et al., 2012) halszájka-diagramját. Ishikawa megalkotta egyszerű halszájka-diagramban öt elemmel leképezve a legegyszerűbb gyökérok-kereső, -elemző módszert. Az öt legalapvetőbb elem, nagy valószínűséggel megtalálhatjuk egy hiba lehetséges gyökérokát. E módszer népszerű és elterjedt, vélhetően azért, mert vizuális, átlátható és a mögötte lévő logikai út könnyen elsajátítható és könnyen befogadható az egyén szintjén.

Azonban, mint ahogy azt már sokan észrevettük, Ishikawa halszájka-diagramja elsősorban nem az öt elemről szól, hanem inkább arról a szemléletről, mely

szerint a halszálla profíllra állítható, és bármilyen környezetben, bármilyen hibánál képessé teszi a rendszereket arra, hogy megbízható gyökérok-elemzést végezzenek. Ennek megfelelően az öt elem kiegészíthető, elvont esetben pedig akár 3D-formában is megjeleníthető, komplexebb problémák esetén így adva megfelelő iránymutatást.

Másodszor vegyük a legnépszerűbb és legelterjedtebb kockázattértékelő módszert, az FMEA-t (*Failure Mode and Effects Analysis*). A legprofesszionálisabb vállalatok az FMEA-ban bíznak meg a legjobban. Ezért, bár az autóipari szabványkövetelmények egyik kiemelten fontos része, más iparágak is előszeretettel használják. Hogyan is? Profíllra állítva. Profíllra állítás alatt azt kell érteni, hogy olyan transzformációkat hoztak létre, melyek iparági szinten teszik alkalmassá az FMEA-t, megerősítve különböző tulajdonságait, és más tulajdonságait meghagyva az eredeti formájukban. Ilyen megközelítés alapján jött létre például az FMECA (*Failure Mode and Effect Criticality Analysis*) (Johnson, 2014), mely az észlelhetőség nehézségeit próbálja feloldani; az EFMEA (*Expanded Failure Mode and Effect Analysis*) (Bluvand et al., 2004), a helyesbítések rangsorolását teszi lehetővé a menedzsment számára; a HFMEA (*Healthcare Failure Mode and Effect Analysis*) (Shaqdan et al., 2014; Wrona et al., 2012), mely az egészségügy számára az egyes komponensek összetettségét kezeli. A hibrid FMEA (Blath – Brink, 2002; Trammell et al., 2012), a termék, a folyamat és rendszer FMEA-k közötti átjárhatóságot célzott megteremtteni, vagy a TREF-módszer (Kovács – Kosztján – Csizmadia, 2014), mely FMEA-alapú, további komponensek beillesztésével egy kockázatelemzés során már érzékelteti az emocionális és emberi tényezők jelenlétét is. A COBRA (*Consultative, Objective, Bifunctional Risk Analysis*) egy szoftver, amit beemelték az ISO 22301 alá, mint egy eszköz a szabványkövetelmények támogatására. Leginkább az IT, a biztonságtechnika és az üzleti gyakorlat kockázatait segít felmérni. Különlegessége az, hogy nemcsak a kockázatokat elemzi, hanem az üzletvitelre gyakorolt lehetséges hatásokat, mint kockázatokat, egy másik aspektusból segít vizsgálni.

Összességében az látszik, hogy a holisztikus szemlélet megvan, de az a módszer, mely ezt a szemléletet gyakorlati oldalról valóban meg tudja támogatni, még nem létezik vagy nem publikált.

A probléma felvetése

Az FMEA összetevői között minden esetben jelen van a „hiba lehetséges oka”, melynek nyilván feltételeznie kell egy hibaanalízis-csomagot az FMEA mögött (hiszen hogyan is tudnánk elvégezni az elemzést az FMEA irányelvei alapján, ha a lehetséges hibaokok mögött nem találunk gyökérokelemzést is) minden hibára vonatkozóan. A gyakorlatban azonban ezek a gyökérok-elemzések hiányoznak, és/vagy korábbi tapasztalatokra és empirikus módszerek által kimutatott eshetőségekre visszavezetve kerülnek bele a kockázattértékelésbe. Ez azt eredményezi, hogy a tapasztalati úton már ismert közvetlen kockázatokat kezeli, azaz a folyamatra nézve egy, maximum két lépésre lehet előre tervezni ezzel a megközelítéssel. Ebből pedig az következik, hogy minden termékre és minden folyamatra, folyamatlépésre szükséges egy kockázattértékelés. Ez a levezetés egyben kizárja a közvetett kockázatok értékelését, illetve a dominóeffektusban megjelenő kockázatokat, azaz a teljes beszállítói láncon végig söprő jelenségeket, melyek már nem csak egy szervezetre nézve okozhatnak veszteségeket.

Ismerjük a minőség-költség-idő preferencia háromszögét, mely keretrendszerben értékeli egymást a beszállítói lánc szereplői. Az FMEA önmagában kizárólag a minőséget fedi le, a költséget és az időt nem. Pedig ezek a tényezők az értékelések során ugyanúgy meghatározzák a partnerek közötti kapcsolatokat, azaz az ezekre vonatkozó kockázatokat ugyanúgy ismernie kell a gazdálkodó szervezetek vezetőinek.

Formailag egy FMEA folyamatosan növekszik vertikális és horizontális (1. és 2. ábra) irányban, ami hosszú távon kezelhetetlenné teszi az áttekinthetőséget. Ennek megfelelően a gyakorlatban egyszerűsíteni próbálják az alkalmazást, így kihagyhatnak és/vagy egyszerűsíthetnek bizonyos kockázatokat az elemzésből, azáltal hogy nem veszik számításba az egy lehetséges hibához tartozó valamennyi lehetséges tényezőt.

1. ábra

Egy FMEA horizontális iránya

(Ajánlott) Intézkedés	Felelős	Határidő	Status	Súlyosság	Gyakoriság	Észlelhetőség	R P N	(Ajánlott) Intézkedés	Felelős	Határidő	Status	Súlyosság	Gyakoriság	Észlelhetőség	R P N
--------------------------	---------	----------	--------	-----------	------------	---------------	-------------	--------------------------	---------	----------	--------	-----------	------------	---------------	-------------

Végül a kockázatelemzésnél meg kell említeni a szubjektivitás problémakörét is, mert bár az FMEA adatokon és tényeken alapuló objektív módszerként ismert, mégis emberek csoportja dolgozik vele. Az FMEA-kézikönyv követelményei szerint multifunkcionális csapatnak kell kockázatelemzést végeznie, miközben a gyakorlatban az tapasztalható, hogy erős moderátor nélkül a multifunkcionális csapat nem eredményes, a végletekig különböző attitűdök miatt. Az attitűdök különbözősége mellett az egyéni szinten jelenlévő stressz szint, az egyéni célok, melyek eltérhetnek a vállalat céljaitól, az egyének tapasztalatai, kockázatterzete, értékrendje és prioritása terelheti a kockázatelemzés eredményét.

E problémák feloldására egy lehetséges megoldásként integrálták az FMEA-t az Ishikawa elemeivel. Ennek megfelelően az Ishikawa rugalmas szemlélete előtérbe került, az FMEA-ból csökkentek vagy eltűntek a már említett gyengepontok, az erősségei megmaradtak, és a holisztikus szemlélet integrálásával a szubjektivitásból eredő, illetve az esetleges ismerethiányból származó lehetséges hibák, hibaokok és hatások is megjelennek.

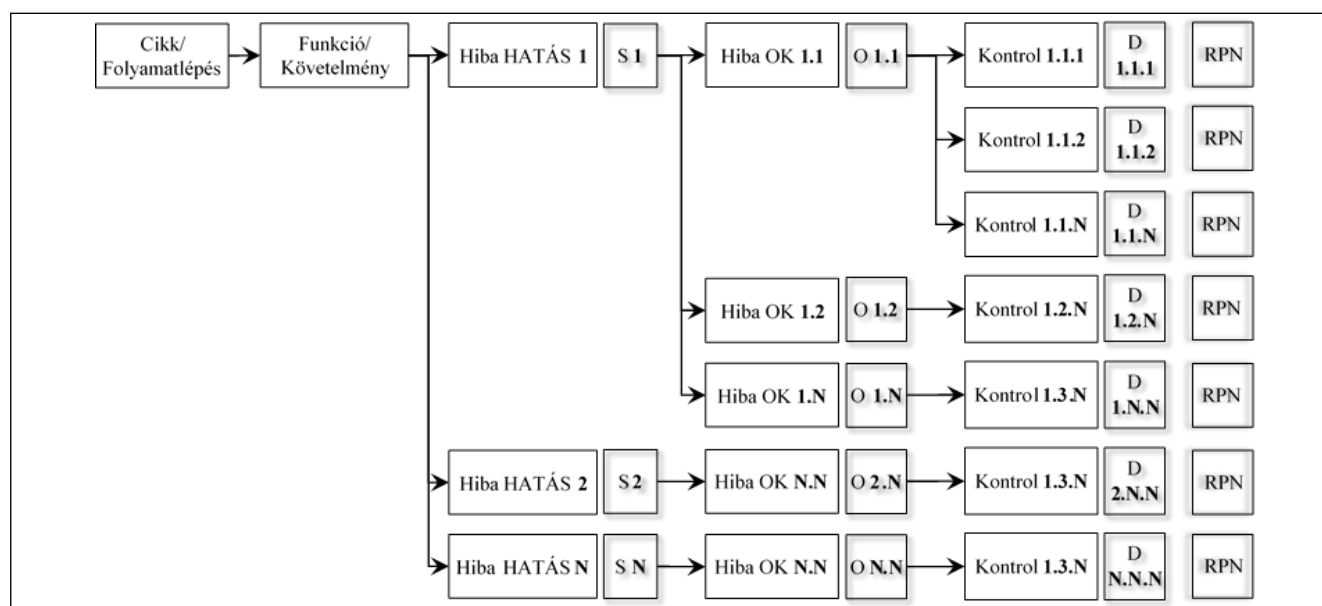
Az integráció eredménye a célnak megfelelő profilra állítás után az átláthatóság, a prioritizálhatóság, a pénz-

ben közvetett módon is kifejezhető kockázatok láthatóvá tétele, a könnyű kezelhetőség, a költséghatékony intézkedések bevezethetősége, több lehetséges hibaok egyidejű kezelhetősége, a hatások teljes körű áttekinthetősége, az ismerethiány, illetve az emocionális tényezők csökkentése. A hibaokok és/vagy hatások szerinti kockázat rangsorolása lehetővé teszi azt a globális áttekinthetőséget, mellyel a szervezet gyenge pontjai Pareto szerint rangsorolhatóvá válnak, ezáltal a rövid és hosszú távú célok, irányzatok meghatározása és a stratégiaalkotás is könnyebbé válhat.

Az integráció azonban nem elegendő, mivel egy lehetséges hibához akár több lehetséges hibaok és/vagy hibahatás is tartozhat. Itt jelenik meg az FMEA egyik gyenge pontja, azaz a kockázatok áttekinthetőségének a nehézsége, illetve az ezzel kapcsolatos kompenzációs megoldások problémaköre, amikor a szakemberek az átláthatóság megtartása érdekében képesek tényezőket figyelmen kívül hagyni, vagy szubjektív módon olyan mértékben alulértékelni, mely egy kockázat teljes körű vizsgálata során egy redukált és torz eredményt adhat. A 2. ábrán egy összefoglaló illusztráció látható a vertikális terjedelemből eredő áttekinthetlenségről és a stratégiák támogatásának hiányáról.

2. ábra

Összefoglaló illusztráció a vertikális terjedelemből eredő áttekinthetlenségről és a stratégiák támogatásának hiányáról



Az FMEA e strukturális tulajdonságának köszönhetően egy lehetséges kockázat rámutatása nehéz, mivel egy tényező vizsgálatához több RPN (rizikó prioritás szám/Risk Priority Number) is tartozhat.

További nehézség az, hogy nem lehet megállapítani és rangsorolni a hatásokat típusuk/területük szerint, de jellemző hibatípusokat sem lehet meghatározni, annak ellenére, hogy léteznie kell egy mód-

szeres elemzésnek a lehetséges hibaokok meghatározása mögött.

Egy lehetséges hibához több kontrollmegoldás is tartozhat, mely az erőforrások pazarlásához vezethet. Minden egyes hibaokhoz kell lennie egy célzott kontrollmegoldásnak, mely az integrált kontrollehetőségeket és a gazdaságos erőforrás-felhasználást nem engedi láttatni ezen elemzési struktúra által. Az FMEA szabályainak megfelelően a határértéket meghaladó kockázatokra intézkedéseket kell hozni, melyeket ismét értékelni kell. Amennyiben az értékelés eredménye nem ad kielégítő eredményt, az intézkedési és értékelési ciklust meg kell ismételni mindaddig, míg a kockázat értéke el nem ér egy megfelelő szintet. Mindezekből látható az,

hogyan a korlátlan terjedelmi bővülés teszi kezelhetetlenné az FMEA-t.

Az új generációs, holisztikus FMEA

Eddig két kutatásra és több éves szakmai tapasztalatra alapozva jött létre egy olyan kockázatelemző és -értékelő módszer, mely a fenti problémákat együttesen tudja kezelni.

Struktúra és leképezés

A következő táblázatsorozatban szemléltetem azt a struktúrát, mely az eddig taglalt gyengeségeket, nehézségeket feloldja: Az alábbi (MS Office Excel alapú) táblázatokat egymás mellé helyezve kell használni.

1. táblázat
A kockázat leírása

Sorszám	Rendszer megnevezése	Főfolyamatlépés megnevezése	Alfolyamat megnevezése	Tevékenység megnevezése	Követelmény (Specifikáció)	Lehetséges hiba leírása
1						
2						
3						

2. táblázat
A hiba lehetséges hatásainak számbavétele – cellatöltöttség-súlyozással és rangsorolási lehetőséggel

Hatások kategóriája (0,14-ös szorzó a súlyossághoz egyenként) (BIA/RISK)								
Környezeti (Biológiai, kémiai, fizikai)	Emberi (baleset, halál, egyéb)	Idő	Anyagi/Pénzügyi	Presztizs	Társadalmi/Együttműködési /Politikai	Jogszabályi mulasztás/vétség	S	CS
							0	#DIV/0!
							0	#DIV/0!
							0	#DIV/0!

(BIA = Business Impact Analysis)

3. táblázat
A hiba lehetséges okainak összegzése – szintén cellatöltöttség-súlyozással és rangsorolási lehetőséggel

Hiba lehetséges oka(i) (0,14-ös szorzó a súlyossághoz egyenként) (RISK A)											
Ember	Anyag	Módszer	Gép/berendezés	Környezet	Információ	Mérő/ellenőrző rendszer	S	CS	Súlyozás 100%	CSS	Súlyozás 100%
								0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
								0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
								0	#DIV/0!	0	#DIV/0!

4. táblázat

Az észlelhetőség meghatározása, illetve az RPN számolása – rangsorolási lehetőséggel

Jelenlegi szabályozás				Klasszikus CRPN	Súlyozás 100%	CRPN Súlyozással	Súlyozás 100%
Megelőzés	O	Ellenőrzés	D				
				0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
		Ezekben a cellákban képletek vannak		0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
				0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
				0	#DIV/0!	0	#DIV/0!

Jól látható az, hogy egy lehetséges kockázat teljes vizsgálata egy sorban megjelenítve teljes körű információtartalmat biztosít a megfelelő döntésekhez. Az Ishikawa által alkotott gyökérok szemlélet a megfelelő profilra állítással illeszkedett az FMEA-ba. Ennek megfelelően a továbbiakban nincs szükség az egyes hibák vizsgálatához semmilyen különálló elemzésre. Mivel a hatások és okok alatti cellákba szabad szöveg beírása lehetséges, így a hatások és/vagy okok jellegekre vonatkozó információk sem vesznek el.

Mint azt feljebb említettem, a hagyományos FMEA-ban egy lehetséges hatás végeredményben akár több RPN-t eredményezhet, mint kimenet. Azért, hogy az egy sorban történő megjelenítéssel az eredmények ne torzuljanak, korrekciót kell alkalmazni.

Mivel a kockázatértékelő táblázatban az összes lehetséges hatás és lehetséges ok egy sorban látható, a korrekciót a hagyományos skálákkal megadható komponensek (Súlyosság/Severity – S; Előfordulási gyakoriság/Occurrence – O; Észlelhetőség/Detection – D) értéke egy cellatöltöttség-függvénnyel egészült ki. A cellatöltöttség-képlet szintén rugalmas és a profilra állítás szerves része. Ezt a függvényt azért választották ki, hogy ne csak van-nincs, igen-nem információkat tartalmazzon a táblázat, hanem a jellegeket is látni lehessen, azaz mindenki számára érthető legyen, hogy lehetséges hatás vagy ok, miképpen jelenhet meg a kockázat rendszerében.

A cellatöltöttség-függvény egy súlyozással egészült ki, mely a végleges komponenseket aszerint határozza meg, hány lehetséges hatása és/vagy oka lehet egy adott kockázatnak, kiküszöbölve ezzel a vertikális terjedelm általi átláthatatlanságot. Eredményül pedig kapunk egy korrigált S és/vagy egy korrigált O értéket, melyek egy jól célzó és torzításmentes RPN-t kaphatunk.

Lehet kísérletezni a cellatöltöttség plusz súlyozás mellett egy cellatöltöttség plusz kulcsszavas kereső függvény segítségével történő korrekcióra is, mely azt feltételezi, hogy a kockázatértékelés során többségben egy adott szókinccsel dolgozik a kockázatértékelő

csapat. Összességében, ha profilra állításkor ez a kitétel meg van határozva, a kulcsszó-kereséssel alkalmazott súlyozás ugyanúgy működőképes lehet. (5. táblázat)

5. táblázat

Kulcsszókereséssel alkalmazott súlyozás

Kulcsszó (példa)	Súlyszám	Szorzó a súlyszámból
„Figyelmetlen”	0,2	1,2
„Nincs”	0,25	1,25
„Hiányos”	0,15	1,15
„Nemmegfelelő”	0,11	1,11
„Elavult”	0,09	1,09
„Hibás”	0,11	1,11
„Hanyag”	0,09	1,09

További lehetőség, melyre a mai kockázatmenedzsmentnek szüksége van a lehetséges hatások és okok gyakoriság szerinti meghatározása. Meghatároztuk valamennyi lehetséges kockázatunkat, szűrés után (RPN határszám megállapításával) megkaptuk a valós kockázatokat, majd a hibahatások, illetve a hibák szerinti gyakoriságfüggvény (szum) segítségével megállapítható, mely hatások lesznek rangsor alapján a legkritikusabbak, illetve mely lehetséges hibaoktípusok okozhatják a legtöbb problémát a szervezetben. E két rangsor a kockázatok áttekintését teszi lehetővé egy szervezet számára, melyre hosszú távú stratégiákat lehet alkotni, és megadhatja a szervezet fejlődési irányát a kiegyensúlyozott működés érdekében.

A skálázás támogatása

A skálákkal szembeni követelmény minden esetben az egyértelmű meghatározás. Ez a gyakorlatban nagyon nehéz, mert minden meghatározás kontextus és viszonyítás függő. A skála terjedelmének a mérete is rugal-

mas. Tapasztalatból a 6-os skála ideális és kezelhető terjedelemlnek számít. A kevesebb nem elég pontos, a több pedig már nehezebben átlátható.

A lehetséges hibahatások kifejtése során a legördülő sávban kiválasztható meghatározásokkal tényezőként

szétszedve lehet a hatásokat pontosítani (6. táblázat). Hibaoknál nem javasolt ez a típusú kategorizálás, mert ott nagyobb az esély arra, hogy egy lehetséges hibaokot nem tudunk kategóriába tenni, ezzel gyengítve a módszer szabadság fokát.

6. táblázat
A hatások kategóriái

Hatások kategóriája (0,14-ös szorzó a súlyosságához egyenként) (BIA/RISK)																																																																							
Környezeti (Biológiai, kémiai, fizikai)	Emberi (baleset, halál, egyéb)	Idő	Anyagi/Pénzügyi	Presztizs	Társadalmi/Együttműködési /Politikai	Jogszabályi mulasztás/vétség	S	CS																																																															
Ezekben a cellákban képletek vannak							0	#DIV/0!																																																															
							0	#DIV/0!																																																															
							0	#DIV/0!																																																															
<table> <tr> <td>Környezet</td><td colspan="8"></td></tr> <tr> <td>1</td><td colspan="8">Károkozás nélküli enyhe hatás, nincs szükség csökkentésre, megelőzésre</td></tr> <tr> <td>2</td><td colspan="8">Károkozás enyhe hatással a Szervezet közvetlen területeire, egyszerű, ktg. mentes beavatkozással csökkenthető, megelőzhető</td></tr> <tr> <td>3</td><td colspan="8">Károkozás közepes hatással a Szervezet közvetlen területeire, egyszerű, ktg-el járó beavatkozással csökkenthető megelőzhető</td></tr> <tr> <td>4</td><td colspan="8">Károkozás nagy mértékű a Szervezet közvetlen területeire, 1 éven belüli projekt jellegű beavatkozással csökkenthető megelőzhető</td></tr> <tr> <td>5</td><td colspan="8">Nagy mértékű de visszafordítható károkozás a Szervezet területein túlmutató hatókörrrel 1 éven túli projekt jellegű beavatkozással csökkenthető megelőzhető</td></tr> <tr> <td>6</td><td colspan="8">Visszafordíthatatlan kár Szervezet területein túlmutató hatókörrrel kizárólag kármentesítéssel oldható csak meg</td></tr> </table>									Környezet									1	Károkozás nélküli enyhe hatás, nincs szükség csökkentésre, megelőzésre								2	Károkozás enyhe hatással a Szervezet közvetlen területeire, egyszerű, ktg. mentes beavatkozással csökkenthető, megelőzhető								3	Károkozás közepes hatással a Szervezet közvetlen területeire, egyszerű, ktg-el járó beavatkozással csökkenthető megelőzhető								4	Károkozás nagy mértékű a Szervezet közvetlen területeire, 1 éven belüli projekt jellegű beavatkozással csökkenthető megelőzhető								5	Nagy mértékű de visszafordítható károkozás a Szervezet területein túlmutató hatókörrrel 1 éven túli projekt jellegű beavatkozással csökkenthető megelőzhető								6	Visszafordíthatatlan kár Szervezet területein túlmutató hatókörrrel kizárólag kármentesítéssel oldható csak meg							
Környezet																																																																							
1	Károkozás nélküli enyhe hatás, nincs szükség csökkentésre, megelőzésre																																																																						
2	Károkozás enyhe hatással a Szervezet közvetlen területeire, egyszerű, ktg. mentes beavatkozással csökkenthető, megelőzhető																																																																						
3	Károkozás közepes hatással a Szervezet közvetlen területeire, egyszerű, ktg-el járó beavatkozással csökkenthető megelőzhető																																																																						
4	Károkozás nagy mértékű a Szervezet közvetlen területeire, 1 éven belüli projekt jellegű beavatkozással csökkenthető megelőzhető																																																																						
5	Nagy mértékű de visszafordítható károkozás a Szervezet területein túlmutató hatókörrrel 1 éven túli projekt jellegű beavatkozással csökkenthető megelőzhető																																																																						
6	Visszafordíthatatlan kár Szervezet területein túlmutató hatókörrrel kizárólag kármentesítéssel oldható csak meg																																																																						

A kutatások és az eredmények bemutatása

Most, hogy a módszer működési elvét meghatároztuk, a következőkben két kutatást és azok eredményeit mutatom be.

Az első kutatás

Egy olajipari tárolóterületen, ahol szénhidrogén-monitorozó rendszert kellett telepíteni, egy rövid távú projektben, mint keretrendszerben, és e projekt részeként kellett kockázatelemzést és -értékelést végezni.

A vizsgálat menete a megrendelő szerinti idő-költség-teljesítmény preferencia rendezésével és a projekt fázisainak és lépéseinek meghatározásával kezdődött, amelyek mellé már könnyedén lehetett kockázatokat vizsgálni.

Ebben a kutatásban a vizsgálat elsődleges célja az volt, hogy megtudjuk, hogy a meghatározott kockázatok hogyan működnek az új holisztikus FMEA-ban a klasszikus FMEA-hoz képest, illetve a kockázatelemzés és -értékelés után mennyivel „céloz jobban” a holisztikus FMEA. Ehhez a vizsgálatához a kockázatelemzés számszerű eredményeinek összehasonlító elemzése elegendő volt.

A projekt zárása előtt, az utolsó fázisban készült egy interjú a projekt technikai vezetőjével, és elemezte az összes lehetséges és valós kockázatot aszerint, hogy az elméletet – azaz a kockázatokat – a tapasztalat alapján mennyire sikerült pontosan feltérképezni és prognosztizálni.

Végül azt is megvizsgálták, hogy a projekt lehetséges hibaokai (azaz a rendelkezésre álló erőforrásai) közül melyekre kell a legnagyobb figyelmet fordítani a sikeresség érdekében. A halszájka diagram elemeinek beépítésével, egyszerű gyakoriságvizsgálattal könnyen kimutathatóvá váltak a projekt sikerességét befolyásoló erőforrások (mint lehetséges hibaokok) közül a várható gyengeségek és erősségek.

A projektet fázisonként és folyamatlépésenként megvizsgáltuk, a lehetséges és valós kockázatokat meghatároztuk, majd azokat értékeltük. A projekt-keretrendszer sajátosságai miatt, a projektsikeresség érdekében a holisztikus FMEA-t az alábbiak szerint állítottuk profilra.

A hiba lehetséges hatása: biológiai, kémiai, fizikai és pénzügyi hatások (7. táblázat).

7. táblázat
Biológiai, kémiai, fizikai és pénzügyi hatások

Hatások kategóriája	
Biológiai, kémiai, fizikai	Pénzügyi

Egyben kezelték az emberre és a környezetre gyakorolt hatásokat.

A hiba lehetséges okai: ember, anyag, módszer, gép/berendezés, környezet, információ és mérő/ellenőrző

rendszer (8. táblázat).

8. táblázat

Ember, anyag, módszer, gép/berendezés, környezet, információ és mérő/ellenőrző rendszer

Hiba lehetséges oka(i) (0,14-ös szorzó a súlyossághoz egyenként)						
Ember	Anyag	Módszer	Gép/berendezés	(Projekt) Környezet	Információ	Mérő/ellenőrző rendszer

A kockázatértékeléshez szintén 6-os szintű skálát határoztak meg, mivel a hibaokok (indikátorok) kibontása segítségével súlyozódik az RPN is, illetve ez az érzékenység megfelelő volt. A CRPN-t (*Kritikus/Critical RPN*) a klasszikus FMEA szerint 12%-ra állították be, és ezt vették figyelembe a holisztikus FMEA CRPN esetében is, azért, mert ha egy kockázatnak csak egy lehetséges oka lenne, az illeszkedés követelménye akkor is megvalósuljon.

A kockázatértékelés során 27 pontban tárták fel a lehetséges kockázatokat. A kockázatok értékelését követően a klasszikus FMEA szerint 3 CRPN-t állapítottak meg, ami érzés szerint is irracionálisan kevés egy ilyen speciális környezetben, míg a holisztikus FMEA-val 12 CRPN lett megállapítva. A 12 kockázat érzésre is megnyugtatóan elegendőnek és nem túl soknak tekinthető, annak ellenére, hogy a lehetséges kockázatok 40%-a valóban kritikus.

Ahhoz, hogy ezek a számok ne csak az érzéseinkben nyújtsanak biztonságot eredményességvizsgálatra is szükség van. Az interjú során a következő kérdések voltak a legfontosabbak:

1. Minősítés,
2. Figyeltek-e rá?
3. Indoklás/megjegyzés.

A Minősítést három szinten határozták meg:

„OK” = A kockázat mértéke helyesen lett megállapítva mind az értéke szerint, mind az azonosítás szempontjából.

„NG” = A kockázat hibásan lett meghatározva vagy értékelve.

„NA” = Ahol a klasszikus FMEA is jelezte volna a kockázatot, ezért az nem igazolja ennek a módszernek a jobbságát.

Az interjú által a lehetséges kockázatok ismételt besorolása megtörtént.

A Figyeltek-e rá? szintén hármas skálával lett vizsgálva:

„Igen” = A CRPN-k esetében a kritikusságra utaló jelzést figyelembe vették a megvalósítás során, így a kockázatot elkerülték.

„Nem eléggé” = A CRPN-k jeleztek (azaz a kritikus határértéket átlépte a kockázat), és ha valóban komolyan veszik a kockázatot, elkerülhették volna a veszteségeket.

„NA” = Azokon a pontokon, ahol a CRPN nem jelzett, így különleges gondosságot nem is érdemelt a pont a szokásos intézkedéseken kívül.

Ez a kérdés azért érdekes, mert a kockázatazonosítás és -értékelés alapvetően egy elméleti megközelítés, mely a tervezést és majdan a minél pontosabb és kielégítőbb kivitelezést támogatja. Mivel a szakemberek többsége gyakorlati beállítottságú, annak a kimutatása volt a cél, hogy az elmélet mennyire tudja támogatni a gyakorlati beállítottságú szemléletet. Így kaphatjuk meg eredményül azt, hogy az elméleti megközelítés milyen mértékben támogatta a gyakorlatot, vagyis mennyire voltak összhangban.

Eredmény

A 27 lehetséges kockázatból

25 helyesen lett megállapítva és helyesen lett értékelve (azaz valóban kockázat (CRPN) vagy nem kockázat (RPN)), ebből

11 helyesen lett kiemelve és kritikusként megjelenítve,

14 helyesen lett nem túlértékelve,

1 alul lett értékelve (azaz nem lett kiemelve kritikus kockázatként, habár az volt),

1 túl lett értékelve (azaz ki lett emelve kritikus kockázatként, azonban nem volt valós kockázat).

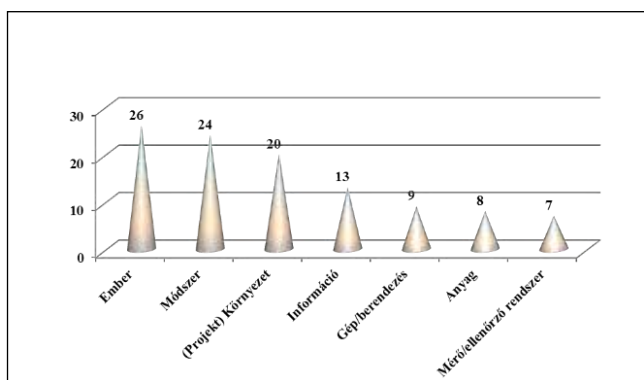
Habár az eredményességvizsgálat nagyon egyszerű, mégis elmondható, hogy ezen a szinten eredményesnek tekinthető. Az interjú során azt tapasztaltam, hogy onnantól kezdve, hogy egy RPN átlépte a kritikus határértéket, és mondjuk irányított formázással színt váltott, értelmét veszítették a számok. A színkódolás szintén preferált a kockázatok értékelése, menedzselése során, mivel a színek további információk tartalommal rendelkezhetnek, illetve a vizuális információ gyorsabban áramlik, mint a szöveges. Ennek megfelelően a lényeg szimplán a „piros jelzésen” van, nem pedig azon, hogy az a „piros jelzés” szám szerint mekkora. Azaz, jó

eséllyel a jelzés vizuális úton pszichésen is hat, amely segítségével a kockázaterzet/kockázaterzékenység nőhet, vagy a projekt szempontjából a helyére kerülhet. A lényeg a szimpla asszociáció, miszerint ha színt vált az RPN – jelez a rendszer, törődni kell az adott kockázattal.

Ebben a kutatásban az utolsó vizsgálatként sikerült megállapítani azt, hogy a hiba lehetséges okai közül mikre kell a projekt során a legnagyobb hangsúlyt fordítani a sikeresség érdekében. Másszóval a projekthez szükséges rendelkezésre bocsátott erőforrások közül melyek azok, amelyeket priorizált sorrendben megtárgyalva, a projektsikerességet lehet elkönyvelni.

3. ábra

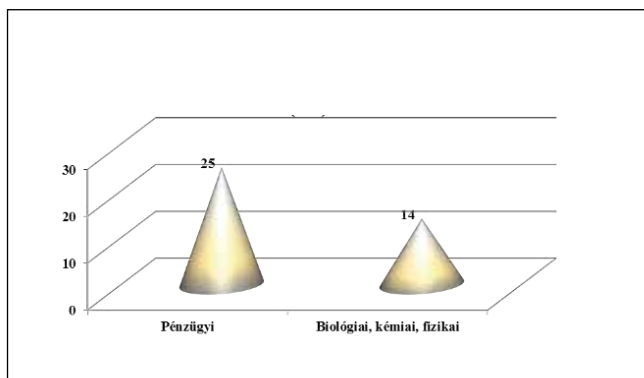
A lehetséges hibaokok gyakorisága összesen (db)



A rangsorolás eredménye nem volt meglepő, de a számszerűség megerősítette a sejtelmeket és az adatok segítségével a vezetés biztonságosabban hozhatott döntéseket. A projektben a leggyakoribb lehetséges hibaok az emberi tényezőből eredt (3. ábra). Ennek az ismeretnek köszönhetően a vezetés a lehetséges kockázatok bekövetkezésében célzotabban tudott megelőző intézkedéseket bevezetni, ezáltal a megelőzésre is tudatosabb erőforrás allokációt tudott alkalmazni.

4. ábra

A lehetséges hibahatások gyakorisága összesen (db)



A lehetséges hibahatások gyakorisága azt tudja megmutatni a projekt vezetőinek, hogy melyek azok a hatások, amelyek a projektet leginkább érinthetik a kockázatok alapján. Azaz ebben az esetben a projekt sikerességét a pénzügyi veszteségek hátráltathatják leginkább (4. ábra). Ez az információ abban segítette a vezetést, hogy adatok által vált egyértelművé a lehetséges veszteségek súlya.

Az emberi tényezők közül eredő hibák és hatások, illetve ezek kizárása egy rendszerből hosszú idő óta kiemelt téma a kutatók és szakemberek számára. Mivel az adatok rendelkezésre állnak, megvizsgálható az is, hogy a projekt melyik fázisában mely lehetséges veszteségek a legjellemzőbbek azért, hogy a vezetés tisztában legyen azzal, hogy melyik fázisban mit kell védelmeznie, azaz, hogy a kockázattertelés milyen értékeket véd a projekt sikeressége érdekében.

A második kutatás

A második kutatást egy hosszabb távú projektben végezték, ahol az egyik üzemanyagot forgalmazó vállalat 3 db kútoszlopának a cseréjét valósították meg.

Ez a kutatás már inkább arra a fajta alkalmazhatóságra fókuszált elsősorban, mely a holisztikus FMEA használhatóságára irányult mind a gyakorlat, mind az egyén szintjén, illetve arra, hogy a holisztikus szemlélet mennyire kezelhető, elfogadható, tanulható és használható. A következtetések megállapításakor már alapul vették az első kutatás eredményeit. A projektcsapat azon tagjai körében, akik részt vettek a kockázatelemzésben és -értékelésben kérdőíves megkérdezést végeztek. Végül a cellatöltöttség és a kulcsszókereső függvények működésének az eredményessége is bele került a vizsgálatba, arra keresve a választ, hogy melyik függvénnyel alkalmazott FMEA támogathatja jobban a csapatot a megvalósítás során.

A projekt ebben az esetben is a projektfázisok és folyamatlépések meghatározásával kezdődött, így a lehetséges kockázatok feltárását a folyamatok mentén végezték el.

Az FMEA profilra állítása ehhez a projekthez az alábbiak szerint történt meg:

A hiba lehetséges hatása környezet (biológiai, kémiai, fizikai), emberi (baleset, halál, egyéb), idő és pénzügyi hatások (9. táblázat).

9. táblázat

Környezet (biológiai, kémiai, fizikai), emberi (baleset, halál, egyéb), idő és pénzügyi hatások

Hatások kategóriája			
Környezeti (Biológiai, kémiai, fizikai)	Emberi (baleset, halál, egyéb)	Idő	Pénzügyi

A hiba lehetséges okai ember, anyag, módszer, gép/berendezés, környezet, információ, mérő/ellenőrző rendszer (10. táblázat).

A kockázatértékeléshez itt is 6-os szintű skálát határoztak meg, a CRPN-t (*Critical Risk Priority Number*) pedig ebben az esetben is a klasszikus FMEA 12%-a.

A módszer használhatóságához és a szemlélettel szembeni egyén szintű hozzáállás megismeréséhez egy 27 kérdéses kérdőívet állítottak össze, redundáns kérdéstechnikával, 1-6-ig terjedő skálán értékelve, három téma köré csoportosítva.

10. táblázat

Ember, anyag, módszer, gép/berendezés, környezet, információ, mérő/ellenőrző rendszer

Hiba lehetséges oka(i) (0,14-ös szorzó a súlyosságához egyenként)						
Ember	Anyag	Módszer	Gép/berendezés	(Projekt) Környezet	Információ	Mérő/ellenőrző rendszer

1. Mennyire segítette maga a *holisztikus FMEA struktúrája* a kockázatok azonosítását a projektben – profilra állítás, kockázatok áttekinthetősége, gyakorlati kezelhetőség?
2. Mennyire segítette az *egyén szubjektív érzete* a módszert és a struktúrát – a projekt lépéseinek áttekinthetősége, projektmenedzsment támogatottsága?
3. Mennyire segítette az *egyén* a holisztikus szemléletnek ehhez a fajta leképezéséhez fűződő szubjektív érzete – általánosságban véve a gondolkodásmódra gyakorolt hatás?

Eredmény

A válaszadók összességében kedvelték az FMEA e formáját az alábbiak szerint:

1. Struktúra gyakorlati használhatósága: 5,06 pont,
2. Módszer és szemlélet használhatósága: 4,75 pont,
3. A szemlélet az egyén szintű gondolkodásmódban: 4,91 pont.

A képletekkel történő vizsgálat során szintén figyelembe vették a klasszikus FMEA által kapható eredmények is.

A kulcsszavas keresőfüggvény vizsgálatának szándékát nem jelezték a csapat felé a kockázatok elemzése előtt, mégis sikerült kulcsszavakban meghatározni a lehetséges hibaokokat.

11. táblázat

A kulcsszavas függvény súlyozása

Kulcsszó	Súlyszám	Szorzó a súlyszámból
„Figyelmetlen”	0,2	1,2
„Nincs”	0,25	1,25
„Hiányos”	0,15	1,15
„Nemmegfelelő”	0,11	1,11
„Elavult”	0,09	1,09
„Hibás”	0,11	1,11
„Hanyag”	0,09	1,09
Összesen:	1	100%

A kulcsszavas függvényhez a 11. táblázat súlyozása lett meghatározva, de ez is teljesen egyénre szabható.

A kockázatértékelés során 53 db lehetséges kockázatot tárt fel a csapat, melyből a klasszikus FMEA szerint 6 db volt kritikus, a holisztikus FMEA szerint 24 db. Mivel az üzemanyag-tárolásra és -kezelésre vonatkozóan komoly hazai és nemzetközi jogi szabályozások léteznek, ezért a 6 db kockázatot kevésnek, a 24 kockázatot inkább valószínűsnek tartható. Itt is kb. 40%-kal több, valóban kritikus kockázatot állapított meg a csapat. A kulcsszókereső-képlettel mindössze 13 kockázatot kritikusként kiemelve (12. táblázat).

12. táblázat

A kulcsszókereső-képlet 13 kritikus kockázata

Fázisok azonosítója	Fázisok megnevezése	Klasszikus CRPN	Holisztikus CRPN darabbeli képlettel	Holisztikus CRPN kulcsszó kereső képlettel
0. Fázis	Beruházási keretösszeg felosztása	0	0	0
1. Fázis	Durva tervezés	1	4	4
2. Fázis	Előkészítés	0	2	0
3. Fázis	Finom tervezés	0	2	1
4. Fázis	Kivitelezés	5	16	8

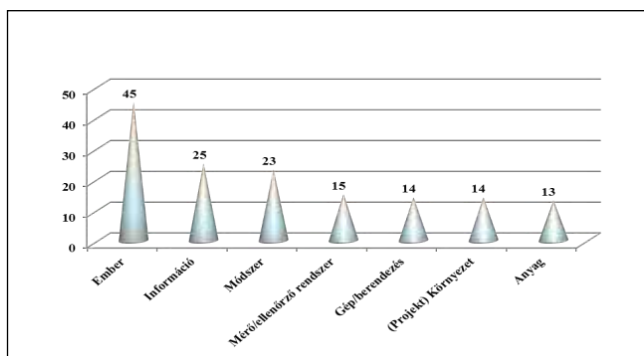
Megállapítható az, hogy még a kulcsszókereső-függvénnyel is érzékenyebb tud lenni egy FMEA a klasszikus FMEA-képlettel szemben, és egy projekt esetében már a tervezési és előkészítési szakaszban is figyelembe vehet kockázatokat, amiket a klasszikus FMEA nem engedett látni. A csak a kivitelezési szakaszban azonosított kockázatok önmagukban véve is kockázatos jelenségek, hiszen a hibás tervezéssel kivitelezett projekt köztudottan nagyobb veszteséget eredményezhet, mivel több váratlan eseményt teremt, ezáltal több előkészítetlen döntést, esetleges késést, kötbért eredményezhet (dominó effektus).

Érdemes megemlíteni az első kutatás analógiája szerint végzett vizsgálati eredményeket a második projektben is.

A lehetséges hibaokról, azaz a projekt rendelkezésére álló erőforrásairól ebben az esetben is készült rangsorolás.

5. ábra

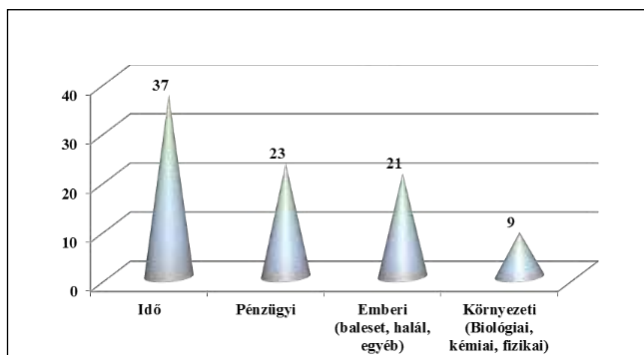
A lehetséges hibaokrak gyakorisága összesen (db)



Ebben az esetben is az ember volt a legszűkebb keresztmetszet a projekt sikerességéig vezető úton. Azonban a sorrend a továbbiakban változik. Ez a változás pozitív eredménynek tekinthető, hiszen jól kitűnik a két kutatási projekt különbözősége (5. ábra).

6. ábra

A lehetséges hibahatások gyakorisága összesen (db)



A második projekt esetében jól látható az, hogy minél több lehetséges hatást vizsgálunk, annál tisztább képet kapunk a projekt körülményeiről. Ezzel a holisztikus FMEA-val indirekt módon juthatunk olyan információkhoz, melyek a különböző döntési helyzetekre való felkészüléshez más módon nem jelennek meg (6. ábra).

Az eredmények összegzése

E két kutatás eredménye alapján ki lehet jelenti azt, hogy a holisztikus FMEA érzékenyebb a klasszikus FMEA-val szemben. A rugalmassága és profilkra állíthatósága egy felkészültebb és körültekintőbb működést tehet lehetővé. Habár a kritikus kockázatok mennyisége néha riasztóan soknak tűnhet, mégis megnyugtatóbb az egyéni érzet szintjén a megfelelő körültekintés biztonsága. Az is kijelenthető, hogy ugyan két kutatáson keresztül, de minden körülményt végig vizsgáltuk a módszerrel, ami fontos lehet egy módszerrel szemben támasztott követelmények meghatározása során, az eredmények pedig bizalomra adnak okot. Kimondható az is, hogy e módszer gyakorlati használhatósága könnyen elsajátítható, az általános menedzsment-szemléletet támogatja, és hosszú távon átláthatóan kezelhetővé teszi a kockázatelemzést és -értékelést.

A kockázatmenedzsmenttel szemben általánosságban véve elvárás az, hogy a kockázatelemző és -értékelő módszer rugalmas legyen, bármilyen irányítási vagy működési keretrendszerrel támogasson, könnyen tanulható érthető és kezelhető legyen, minél pontosabb eredményeket adjon, támogassa a vezetőséget a döntések meghozatalában és az erőforrások gazdaságos és racionális allokációjában és általa csökkenthető vagy megszüntethető legyenek a veszteségek.

További kutatás van folyamatban a lehetséges hibahatásokban és azoknak a kibontásában, mivel az általános vállalati működés támogatása témakörben még van tartalék, és az üzletvitelre gyakorolt hatások elemzése BIA (Business Impact Analysis) – amely az új elmélet szerint integrálható a kockázatelemzéssel és -értékeléssel – már a stratégiaalkotást tudja támogatni, ami pedig a fenntartható fejlődés léptékét és sebességét tudja támogatni.

Számos egyéb további kutatási lehetőség rejlik a holisztikus FMEA-ban, melyek a későbbiekben akár új perspektívákat is adhatnak a különböző irányítási rendszerek fejlesztésének.

Felhasznált irodalom

- Badri, A. – Nadeau, S. – Gbodossou, A. (2012): Proposal of a risk-factor-based analytical approach for integrating occupational health and safety into project risk evaluation. *Accident Analysis and Prevention*, 48: p. 223–234.
- Bakacsi Gyula (1995): Szervezeti átmenet – vezetői magatartás. *Vezetéstudomány*, (26. évf.) 4-5. sz., p. 12-16.
- Balogh Albert (2011): Kockázatmenedzsment és kockázatértékelés. *Magyar Minőség*, ISSN 1416-9576, (20. évf.) 3. sz.: p. 6-14.
- Bélyácz Iván (2000): A beruházási projektek kockázati korrekciójának néhány elméleti problémája. *Bank-szemle*, (44. évf.) 8. sz.: p. 38.

- Blath, P. – Brink, H. (2002): Hybrid FMEA Fehlerprvention in Konstruktion und prozessplanunk. Carl Hanser Verlag, München Jahrg. 47 5 QZ online.de (www.qz-online.de/_.../QZ_2002_05_Hybrid-FMEA.pdf)
- Bluvband, Z. – Grabov, P. – Nakar O. (2004): Expanded FMEA (EFMEA). (http://www.fmeainfocentre.com/papers/Expanded_FMEA_EFMEA.pdf)
- Böcskei Elvira – Papp Ottó (2009): Projektcontrolling – új területek és módszerek a kontrolleri munkában. A Controller, (5. évf.) 10. sz.: p. 3-6.
- Böcskei Elvira – Takács Tamás (2012): Stratégiai célok elérését segítő controlling eszközök – a benchmarkingban rejlő lehetőségek. A Controller, (8. évf.) 4. sz.: p. 14-17.
- Chikán Attila – Gelei Andrea (2005): Az ellátási láncok és menedzsmentjük. Harvard Business manager, ISSN 1419-2519, (7. évf.) 1-2. sz.: p. 35-44.
- Chou, J-S. – Tserng, H. P. – Lin, C. – Yeh, C-P. (2012): Critical factors and risk allocation for PPP policy. Comparison between HSR and general infrastructure projects. Transport Policy, 22 (2012): p. 36–48.
- Demeter Krisztina – Jenei István – Losonci Dávid (2011): A LEAN menedzsment és a versenyképesség kapcsolata. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ
- Dulebohn, J. H. – Johnson, R. D. (2013): Human resource metrics and decision support: A classification framework. Human Resource Management Review, vol. 23, iss. 1.: p. 71-83.
- Gelei Andrea (2004): A beszállítói kapcsolatok stratégiai fontosságáról. Logisztikai Híradó, (14. évf.) 3. sz.: p. 6-9.
- Hamed Issa, U. (2013): Implementation of lean construction techniques for minimizing the risks effect on project construction time. Alexandria Engineering Journal, 52: p. 697–704.
- Hobbs, P. (2011): Projektmenedzsment. Budapest: Solar Kft.
- ISO 21500 (2012): Projektvezetés útmutató
- ISO 31000 (2014): Kockázatmenedzsment – Alapok és irányelvek
- ISO 22301 (2014): Üzletfolytonosság irányítási rendszer
- Johnson, C. (2014): Hazard analysis and FMECA presentation. School of Computing
- Kapsali, M. (2011): Systems thinking in innovation project management: A match that works. International Journal of Project Management, 29: p. 396–407.
- Kovács Zoltán, – Kosztján Zsolt Tibor – Csizmadia Tibor (2014): TREF – Total Risk Evaluation Framework: integrált kockázatmenedzsment-szemléletű keretrendszer kifejlesztése és bevezetése egy magyarországi termelővállalatnál. Vezetéstudomány, 45 (11): p. 71-82.
- Lavastre, O. – Gunasekaran, A. – Spalanzani, A. (2012): Supply chain risk management in French companies. Decision Support Systems, 52 (2012): p. 828–838.
- Liker, J. K. (2008): A Toyota-módszer 14 vállalatirányítási alapelv. Budapest: HVG Kiadó
- Marcelino-Sádaba, S. – Pérez-Ezcurdia, A. -Echeverría Lazcano, A. M. – Villanueva, P. (2014): Project risk management methodology for small firms. International Journal of Project Management, 32: p. 327–340.
- Milá, L – Valdés, R. – Tamayo, A. – Padilla, S. – Ferro, W. (2012): Application of a risk analysis method to different technologies for producing a monoclonal antibody employed in Hepatitis B vaccine manufacturing. Biologicals, 2012 Mar;40(2): p.118-128.
- Mustafa, A. (2003): Szuper projekt menedzselése Magyarországon. in: Tudományos Évkönyv. Budapest: BGF.
- O'Donnell, E. (2005): Enterprise risk management: A systems-thinking framework for the event identification phase. International Journal of Accounting Information Systems, 6: p. 177– 195.
- Shaqdan, K. – Aran, S. – Besheli, L. D. – Abujudeh, H. (2014): Root-Cause Analysis and Health Failure Mode and Effect Analysis: Two Leading Techniques in Health Care Quality Assessment. Journal of the American College of Radiology, In Press, Corrected Proof
- Strelitz Andrea (2015): A kockázatértékelés új dimenziói. XXXII. Országos tudományos diákköri konferencia közgazdaságtudományi szekció 452. oldal
- Sun, J. – Matsui, M. – Yin, Y. (2012): Supplier risk management: An economic model of P-chart considered due-date and quality risks. International Journal of Production Economics, 139: p. 58–64.
- Szántó Richárd – Wimmer Ágnes – Zoltayné Paprika Zita (2011): Döntéseink csapdájában. Budapest: Alinea Könyvkiadó
- Szegény György (2008): A stressz és a pszichés kockázatelemzés OLIB7 Integrált Könyvtári és Információs Rendszer Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetemen
- Szűjártó Zsolt (1998): Kockázat, kultúra, konfliktus Replika, 31-32. sz.: p. 19-43.
- Trammell, S. R. – Davis, B. J. (2012): Reducing Process Safety and Environmental Risks Using a Hybrid HazOp and FMEA Technique. Published by: Giuseppe Gori on May 27
- Verzuh, E. (2008): Projektmenedzsment. Budapest: HVG Kiadó ZRt.
- Womack, J. P. – Jones, D. T. (2009): LEAN szemlélet. Budapest: HVG Könyvkiadó
- Wrona, S. – Bhalla, – Fetzer, T. M. (2012): A proactive risk assessment by utilizing Healthcare Failure Mode and Effect Analysis (HFMEA) for safe implementation for peripheral nerve catheters in pediatric patients. The Journal of Pain, Volume 13, Issue 4, Supplement, Page S68.

SZABÓ Zsolt Roland – CSONTOS Réka

HATÉKONY SZERVEZETI MEGÚJULÁS: A TECHNOLÓGIAI ÉS MENEDZSMENT- INNOVÁCIÓK SZEREPE

Az elmúlt évtizedekben jelentősen bővült az innovációról szóló szakirodalom. A többnyire technológiai innovációról szóló munkák után azonban kutatók megállapították, hogy a technológiai innováció hatásfoka menedzsmentinnováció nélkül alacsony. Hazánkban több tízezer cég számára is előnyt jelenthet ennek a tudományos eredménynek a gyakorlati alkalmazása. A cikkben a szerzők arra a kérdésre keresik a választ, hogy a technológiai innovációk bevezetése során milyen jellegzetes akadályok jelentkezhetnek a vállalat vezetése előtt, és ezeket miként írhatjuk le vezetéstudományi nézőpontból. A kutatást a szerzők esettanulmányos módszerrel, több szintű megközelítéssel végezték egy hazai gépipari vállalatban történő megfigyelés, dokumentumelemzés és mélyinterjúk segítségével. A vizsgálat során megállapították, hogy a technológiai innovációk bevezetését egy szervezeti átalakításnak kell megelőznie ahhoz, hogy az általa elérni kívánt hatékonyságnövekedés valóban megvalósuljon. Ennek érdekében intenzív szervezetközi kapcsolatokra és változásvezető szakember bevonására van szükség.¹

Kulcsszavak: hatékonyság, szervezeti megújulás, menedzsmentinnováció, szervezeti innováció, technológiai innováció, KKV

A kutatás célja rávilágítani az innovációs tevékenységek legfőbb jellemzőire, azonosítva olyan csapdahelyzeteket az innovációs stratégiában, amelyek hátráltatók lehetnek az operatív munka hatékonyságára nézve is. Egy, a jelenség vizsgálata szempontjából tipikus vállalat esetén keresztül figyeljük meg a különböző szervezeti szinteken dolgozók attitűdjét és szerepét a technológiai és nem technológiai innovációs folyamatokban.

A kutatás Volberda et al. (2013) elméleti modelljének empirikus vizsgálatát tűzte ki célul, mely keretében annak egyes tényezőinek elméleti és gyakorlati értelmezése és kiegészítése is cél. Ennek megfelelően a cikk vizsgálatainak ívét is a modell elemei adják.

A kutatás megfigyeléses és mélyinterjú módszerre épülve rámutat az eddigi innovációs trendre, miszerint a technológiai újítások nem megfelelő adoptálása elsősorban a szervezeti háttér elégtelenségének tudható be. A szervezeti innovációt nélkülöző működés az évek során még az esetleg (nyereséges) technológiai innovációt is gátolta annak teljes kibontakozásában.

Egy korábbi versenyképességi kutatásban már Szabó (2012, 2014) is megállapította, hogy hazai környezetben leginkább a „know-what”-ra, tehát a szakmaspecifikus

oldalára fókuszáltak a vállalatok a versenyképességi kérdésekben, miközben a versenyelőny egyre inkább a „know-how”-ból, vagyis a vezetési-szervezési képességekből ered. Hortoványi (2011, p. 34.) kutatása alapján elmondható, hogy a hazai KKV-k körében még mindig a termék-, illetve technológiai szintű újítások, fejlesztések hangsúlyosak és elsősorban nagyléptékű beruházásokra asszociálnak a vezetők az innováció kifejezésről.

A technológiai és menedzsmentinnovációk

Technológiai innovációnak számít szűkebb értelemben minden, ami fizikai eszközök, berendezések vagy rendszerek, technikák terén alkalmazott új ötletként merül fel (Volberda et al., 2013, p. 5.). Tágabb értelemben ide érthetjük a termékinnovációkat, illetve a termelési folyamatok megújítását is. A nem technológiai innovációk mérése kevésbé egyértelműbb, mint a technológiai társé, ugyanis nem kézzelfogható, főleg tacit folyamatból áll (Teece, 1980 in: Birkinshaw et al., 2008, p. 829.). A definíciók tisztázásához Volberda et al. (2013) és Damanpour – Aravind (2011) összegző tanulmányát használjuk fel, három fő tipológiai csoportot alkotva.

Az első csoportosítást az Oslo kézikönyv alapján végeztük, ami négy innovációt különít el egymástól: termék, folyamat, marketing és szervezeti. Az OECD jelentése alapján a szervezeti innováció új szervezési módokat takar a cég üzleti modelljére, gyakorlataira és vezetési rendszereiben, valamint a külső partnerekkel való együttműködések újfajta megoldásait is közéjük sorolja (OECD, 2005, p. 51.). Ez alapján a szervezeti innováció részben a többi három felett áll, a folyamat-innováció csupán újfajta termelési vagy szállítási módszert jelent (OECD, 2005, p. 49.).

A második csoportosítás szerint a szervezeti innováció egy tágabb fogalom, ami magába foglal minden innovációt, ami a szervezeten belül történik (Crossan – Apaydin, 2010, p. 1180. in: Volberda et al., 2013, p. 3.). Részben a társadalmi-technikai nézetből ered, ami alapján a szervezetet két törzs, egy adminisztratív és egy technikai alkotja (Daft, 1978), a szervezeti innováció pedig a technológiai és adminisztratív változásokra is vonatkozik (Kimberly – Evanisko, 1981; Daft, 1978 in: Volberda et al., 2013, p. 3.).

Harmadik felbontásunk Damanpour és Aravind (2011) munkáján alapul, akik Edquist (2001 in: Damanpour – Aravind, 2010, p. 426-427.) tipológiáját egészítették ki. Edquist a termékinnováció mellett a folyamat-innováció két fajtáját különböztette meg a technológiai és szervezeti vagy adminisztratív vetület szerint. A szervezeti folyamat-innováció metszete szorosan kapcsolódik az összefoglalóan vezetői innovációnak nevezett csoporttal, aminek három típusa az adminisztratív, a szervezeti és a menedzsment-innováció (Damanpour – Aravind, 2011, p. 427.). Tanulmányunkban Damanpour és Aravind (2011) munkáját követve a három innovációt együttesen értjük a vezetői innováció alatt, empirikus kutatásunk eredményeit is e szerint vizsgáltuk.

- A szervezeti innováció biztosítja a tágabb kategóriát, mivel tartalmazza a szervezeti struktúra, a folyamatok változásait, amik a növekedést segítik elő. A cégen belüli üzleti tevékenységek szervezésének újszerű technikája, valamint ide tartoznak az emberi erőforrás szervezéséhez kötődő innovációk is (Edquist, 2001 in: Damanpour – Aravind, 2011, p. 427.).
- Az adminisztratív innováció a szervezeti innovációnál szűkebb kategória, és olyan információ-rendszer-újításokat foglal magába, amik közvetlenül kapcsolódnak a szervezet főtevékenységéhez (Kimberly – Evanisko, 1981 in: Damanpour – Aravind, 2011, p. 428-429.). A termékinnovációval ellentétben nem vevői szükséglet kielégítése áll a háttérben, hanem a cég vezetési és adminisztratív rendszereinek hatékonyságjavítása (Damanpour – Evan 1984; Kimberly – Evanisko, 1981 in: Daman-

pour – Aravind, 2011, p. 428.). A szervezet erőforrás-elosztására, munkaerő toborzására vonatkozó szabályok és feladatok strukturálása tartozik hozzá (Daft, 1978 in: Damanpour – Aravind, 2011, p. 430.). A vállalat szabályrendszeréhez szorosan kapcsolódó innovációról van szó (Tanninen et al., 2008; Damanpour – Evan, 1984 in: Damanpour – Aravind, 2011 p. 431.).

- A menedzsment-innováció kifejezés alkalmazása az adminisztratív és szervezeti innováció után napainkban nyert népszerűséget. Hamel (2006, p. 75-76.) szerint a menedzsment-innováció a vezetés munkájára vonatkozik, azt változtatja meg. Alapvetően a szakirodalmak között ugyanazt értik menedzsment-innováción: a vezetési gyakorlatokban, technikákban, folyamatokban és szervezeti struktúrákban való újítást jelenti, amik a szervezeti célok eléréséhez elengedhetetlenek (Birkinshaw et al., 2008, p. 829.). Ám az újdonság mértékéről eltérően vélekednek: a legkorszerűbb, az iparág számára is innovatív menedzsmenttechnika (Birkinshaw et al., 2008, p. 829.) vagy a szervezet számára új vezetői folyamat megvalósítása (Vaccaro et al., 2010 in: Damanpour – Aravind, 2011, p. 431.).

A három kifejezés tehát egymással erősen összefügg, átfedésben vannak, hiszen például a szervezet strukturális változása éppúgy lehet szervezeti innováció, mint menedzsment-innováció, attól függően, hogy a szervezet melyik szintjére vonatkozik. Hasonlóan szűk a határ a menedzsment- és az adminisztratív innováció között, mivel az adminisztratív innovációba tartozik a menedzsmenttevékenységek változása, ám azt a társadalmi rendszerre vonatkozóan vizsgálva (Tanninen et al., 2008 in: Damanpour – Aravind, 2011, p. 431.).

A technológiai és menedzsment-innováció közötti viszony az utóbbi években került a kutatások fókuszába. A technológiai innovációk ritkán működnek izoláltan, más típusú innovációk támogathatják azt (Hollen, 2013; Damanpour – Evan, 1984, p. 406.; Rosenberg, 1979 in: Battisti et al., 2015, p. 346.).

A menedzsment- és technológiai innovációkat befolyásoló tényezők

Kutatásunk alapját egy integratív modell adta. Volberda et al. (2013) modelljének újszerűségét az adja, hogy folyamatszinten vizsgálja a menedzsment- és a technológiai innovációt befolyásoló tényezőket, a két innovációtípus kapcsolatát és az eredményhez való hozzájárulását. A következő szakaszokban a modell elemeit mutatom be, illetve összevetem a korábbi, hazai és nemzetközi kutatási előzményekkel.

A vezetési rendszerek

Az innováció inputjait vizsgálva a vezetési rendszerek az egyik meghatározó tényezők. A sikeres innovációhoz nélkülözhetetlen a vezetés és a menedzsment támogatása (Zmud, 1984; Fitjar, 2013). Volberda et al. (2013, p. 4.) modellje alapján mind a vízióvezérelt, a kapcsolatorientált vezetés (transformational leadership), mind az operatív, a feladatorientált, üzletkötő vezetés (transactional leadership) pozitívan hat a menedzsmentinnovációkra. A felső vezetők képzettsége és tapasztalata, reflexió és megújulási képessége is meghatározó. Hortoványi (2011) KKV-vezetőket vizsgáló kutatásában megállapította, hogy a vezető kockázattűrő attitűdje pozitívan hat a cég innovációs hajlandóságára. Érdekes módon a lehetőségek kihasználását megfigyelve nemcsak a vállalkozó vezetők, hanem az adminisztratív vezetők is kitartónak bizonyultak az ötletek felkutatásában és tesztelésében (Hortoványi, 2009, p. 91.). Azonban a felsővezetői innovativitás legalább annyira visszavetheti az egész szervezetet, mint amennyire a fejlődés motorjaként szolgálhat, hiszen más vezetői funkciók teljesítésétől vehet el energiát a folyamatos információ felkutatása (Qiang Li et al., 2013, p. 908.).

A szervezeti tényezők

A menedzsmentinnovációt serkenti a képzett munkaerő, a szervezet megvalósítási és elemzési képessége. Ezeket kiegészítve, a belső, a hierarchia bármely szintjéről jövő változásvezetők (change agent) elengedhetetlen szerepet játszanak az innováció elfogadtatásában és hatékony bevezetésében (Birkinshaw et al., 2008 in: Volberda et al., 2013, p. 5.). Arra azonban nem tér ki a modell, hogy a meglévő vállalati rutinok és menedzsmenteszközök megőrzésével egy szervezet csak nehezíti a technológiai újítások elfogadását (Khanagha, 2013, p. 53.). A szakterületéhez kiválóan értő munkaerő a technológiai jellegű innovációkat képes támogatni. Az adminisztratív innováció kezdeményezése ezért felsővezetői feladat, elfogadása az alsóbb szintek dolga (Daft, 1978, p. 195.). Beer és Nohria (2000) az igazán sikeres változások elterjedésének kulcsát a középvezetők fokozott szerepvállalásában látják a változási folyamatban. A szervezeti tényezők közül nem tesz említést a modell a szervezet felépítéséről, ami hatással van a vállalat környezethez való alkalmazkodásához (Dobák – Antal, 2010, p. 257.).

A szervezetközi kapcsolatok

A külső erőforrásokból szerzett tudás kritikus fontosságú lehet a menedzsmentinnovációk során (Volberda et al., 2013). A stratégiai szövetségesek felgyorsíthatják és versenyképesebbé tehetik a fejlesztéseket (Tari, 1996, p. 371.). Napjainkban elterjedtek a horizontális szövetségek, több területen is törekedve a kooperációra, kombi-

nálva az eltérő jellegű együttműködések előnyeit (Tari, 2010, p. 16.). A menedzsmentinnovációk sajátossága, hogy jellemzően külső szervezetközi kapcsolatokban jelenik meg, tekintve, hogy a technológiai innovációval ellentétben a szükséges menedzsmentszaktudás nem feltétlenül áll a szervezet rendelkezésére (Whittington et al., 1999 in: Hecker – Ganter, 2013, p. 22.). Ferincz (2012) kutatásában megállapította, hogy korábbi biztos partneri kapcsolat megszakadása változásra, üzleti innovációra ösztönzi a szervezetet. A szervezetek közötti viszonyt vizsgálva kulcsfontosságú a vállalat vezetőjének vállalkozói szerepe a külső kapcsolatokból származó előnyök kihasználásában (Ferincz, 2012, p. 163-164.).

A szervezetek közötti kapcsolat megjelenhet külső változásvezető személyében, valamint külső hálózatokban való beágyazottságban is. Hollen (2013) megállapította, hogy a korai felhasználókkal való interakciók is elősegítik az innovációt. A külső változásvezető innovációt segítő tulajdonsága és betöltött szerepe is árnyalásra szorul. Külső környezetből, akár iparágon kívülről jövő ötletek valóban formálhatják a vállalat belső rendszereit (Birkinshaw et al., 2008, p. 834.), azonban az elképzelés megfelelő adaptálását, magát az innováció sikerességét nem garantálja. Hasonlóképpen, ha külső tanácsadó korábban nem szervezetépítő funkciót töltött be, akkor kevés hozzájárulása lesz a változásvezetés végrehajtásában.

A kontextuális tényezők

A vállalat környezeti feltételeinek változása és az innovációs aktivitás kapcsolatának vizsgálatok a kutatók vegyes megállapításokra jutottak. A legtöbbször vitatott tényezőt a vállalat erőforrás-ellátottsága adja. Néhány szerző a hiányzó erőforrások újítást ösztönző hatását állapította meg (Hortoványi, 2009, 2010; Nickell et al., 2001 in: Volberda, 2013, p. 6.), míg mások azok innovációt visszavetítő erejéről számoltak be, kiemelve a pénzügyi erőforrás hiányát (Sára et al., 2014; Némethné, 2011, p. 66.). Szabó (2012, p. 86-88.) a vállalatok környezeti bizonytalanságát vizsgálva jutott arra a megállapításra, hogy annak észlelése a vállalat exportorientációja, tulajdonlás típusa és tevékenységi körétől is függ. Mindemellett a külső bizonytalanságon kívül a szervezet vezetéséből fakadó kétségek is jelentősek, ezért figyelmet érdemelnek (Szabó, 2012, p. 145.). A környezeti körülmények megváltozására a nagyobb vállalatok jobban képesek előre felkészülni, vagy akár befolyásolni azokat (Szabó, 2012, p. 90.).

Az innováció outputja

A menedzsmenteszközökben, -folyamatokban véghezvitt újítás pozitívan hat a folyamatok hatékonyságára és hatásosságára (Birkinshaw et al., 2008 in: Volberda

et al., 2013, p. 6.). Ezek méréséhez érdemes figyelembe venni nemcsak a teljesítménymutatókat, hanem olyan „soft” tényezőket is, mint például a vevői elégedettség, az érintettek motivációja, beleértve a munkavállalókéét is. Ehhez kapcsolódóan Penrose (1959 in: Dobák – Hortoványi – Szabó, 2012, p. 221.) növekedési paradigmája szerint a növekedés nemcsak mennyiségi, hanem minőségi értelemben is jelző. Így az innováció kimenetele szempontjából a szervezet menedzsmentképességében a tanulási folyamat útján is változás következhet be. A munkahelyi tanulás akkor vezet sikerre, ha tudatos és hosszú távú stratégiai célként jelenik meg és ezt változásvezetési program támogatja (Dobák et al., 2014, p. 1465.). Szabó (2012) kvantitatív kutatásából levezethető, hogy a cégek elsősorban pénzügyi stabilitásra törekednek, és csak ezt követően szerepel teljesítménycéljaik között a szervezeti hatékonyság, valamint a piaci és lobbierő elérése (Szabó, 2012, p. 145.). A vállalat keretein kívülre tekintve, vállalkozó vezetőket vizsgálva Hortoványi (2012) megállapította, hogy a technológiai innováció önmagában nem teremt társadalmi értéket. Csak vállalkozó vezető képes átváltani az innovációt üzleti és a társadalom számára is értéket jelentő eredményé (Hortoványi, 2012, p. 89.).

A módszertan

A kutatás esettanulmányos módszertan alkalmazásával, többszintű megfigyeléssel történt, a vizsgálat több, mint fél évig tartott. Ez időtartam alatt aktív megfigyelőként, egy hazai, fémmegmunkálásban tevékenykedő közép vállalatban végeztünk adatgyűjtést, többféle technikát és forrást felhasználva. Az adatgyűjtéshez dokumentumelemzést folytattunk a vállalatban belül fellelhető összes szabályzat áttekintésével, így ezen belül 82 munkaköri leírást elemeztünk. A tényleges folyamatok feltárása ezer órát is meghaladó megfigyelő munka keretében történt. Emellett kutatásunk lényegi részét az a 300 feletti (több iterációt tartalmazó) interjú adja, amelyket az eltérő hierarchiaszinteken dolgozó munkavállalókkal és vezetőkkel végeztünk. A módszertan lehetővé tette, hogy az innováció különböző szinteken és funkcionális egységekben való megnyilvánulásait valós időben összehasonlíthassuk.

Egy, már sokat tanulmányozott kutatási terület esetén újfajta kutatási perspektívát adó esettanulmány-módszertan (Eisenhardt, 1989, p. 548.) kiváló eszköz az egyébként számtalanszor vizsgált innovációs témakör megfigyelésére. A módszertan már csak azért is célszerű jelen kutatásunkban, mivel a technológiai és menedzsmentinnovációk közötti mélyebb kapcsolat feltárására ad lehetőséget. Suddaby (2006 in: Khanagha et al., 2013, p. 56.) módszertanát követve nem határoztunk meg előfeltevéseket, viszont az egyes adatgyűjtési körök

után iteratív módon visszatértünk a szakirodalmakhoz, a gyakorlati tapasztalatokat ily módon összekapcsolva a már létező elméletekhez.

A többszintű megközelítés lehetővé teszi, hogy a bonyolult szociális szálakat és viselkedési mintákat megfigyelhessünk, ezáltal mélyebb megértést biztosítva a szervezet teljesítményéhez. Ez különösen fontos a stratégiai jelentőségű innovációs tevékenységek vizsgálatkor, tekintve, hogy komplexitásuk makro- és mikro-szintű megközelítést egyaránt igényel (Hitt et al., 2007).

A tartós megfigyelésen keresztül az adott kontextusban való mélyebb elmerülés vált megvalósíthatóvá, megnövelve a véletlenszerű eseményekkel való találkozás valószínűségét a megfigyelt vállalatok hétköznapi életében (Fernandez, 1986 in: Marion et al., 2015, p. 169.).

Az adatgyűjtés

Az adatgyűjtést több, független forrásból végeztünk, így a torzító hatások kiküszöbölése lehetővé vált (Yin, 1989 in: Tóth, 2004, p. 114.). A megfigyelt cégnél a különböző hierarchiaszinteken és funkcionális egységekben készített interjúk, megfigyelések, valamint a vállalatról begyűjtött dokumentumok, archív anyagok, szabályzati, munkaköri leírások biztosították az inputot a kutatásunkhoz.

Az interjúalanyok kiválasztásakor figyelembe vettük, hogy ne csak a döntéshozatalban részt vevő vezető beosztású alkalmazottakat érjük el, hanem a beosztottak véleményét, szerepüket is megismerjük közvetlen megfigyelésen keresztül. Az eltérő funkcionális területen, különböző hierarchiaszinteken dolgozó munkavállalókkal készített interjúkkal a sokszínű nézőpontot is biztosítani tudtuk, ami egy megbízhatóbb elméleti keretet adott a kutatáshoz (Davis – Eisenhardt, 2011 in: Peeters et al., 2014, p. 1350.).

Az interjúkészítés technikája melletti terepi megfigyeléssel nemcsak tényszerű adatokat tudtunk begyűjteni, hanem az alanyok viselkedését, reagálását is képesek voltunk megvizsgálni, ami a kutatási témakör újszerű megközelítéséhez elengedhetetlen (Davis – Eisenhardt, 2011 in: Peeters et al., 2014, p. 1350.). Az értelmezéseket a begyűjtött adatok és a különböző forrásokból származó információk összehasonlításából vontuk le (Ware et al., 1999, p. 397.).

Király et al. (2013, p. 109-110.) kísérlete alapján a részvételi modellezés előnyeit és limitációját jelen kutatásra vonatkozóan az alábbiakban összegezzük:

Előnyei:

- a részvételi modellezés feltáró jellegű, lehetővé teszi a vállalat helyzetének mély megértését,
- a vizualizáció semleges kommunikációs eszközt ad,

- a gondolkodási folyamat dokumentálását, visszavezetését leegyszerűsíti: a résztvevők számára is könnyen követhetővé, érthetővé vált,
- a különböző szakértelmű szintek nézőpontjainak összegzése lehetséges.

Limitációk:

- a szükséges gondolkodásmód elsajátítása nehéz a résztvevők számára, az alkalmazást így megnehezíti,
- a vizualizáció leegyszerűsítéseket tartalmazhat, a felvetéseket összességében vizsgálja, nem jár az egyes jelenségek mélyére,
- a mintavételből fakadóan, nem az összes gépipari céget, hanem csak erre az egy esetre vonatkozó szervezeti tényezőket vizsgáltuk.

A minta kiválasztásának indoklása

Az esetként szolgáló vállalat kiválasztásakor szempontként figyelembe vettük a cég nagyságát ahhoz, hogy legalább négy szervezeti szintet el lehessen különíteni benne a kutatási téma kibontásához. Ez a négy réteg pedig:

- az ügyvezetés és a tulajdonosok,
- a felső-középvezetői réteg (K1: konzultatív funkciókat ellátó vezetők),
- alsó-középvezetői réteg (K2: csoportvezetők, üzembeszervezők),
- üzemi dolgozók.

Korábbi esettanulmányos kutatások kritikájaként megfogalmazható, hogy gyakran csak egy vagy néhány interjúra támaszkodnak, így egy vagy néhány nézőpontot képesek csak bemutatni. Ezt a hiányosságot felismerve, mi az interjúk során a vállalatban belüli valamennyi egyén vizsgálatára törekedtünk, ami a felső három szint esetében megvalósult, az üzemi dolgozók esetében is 95% feletti volt az elérés. (Tartósan távol lévők, betegség, szülési szabadság, illetve néhány időszakosan kölcsönözött munkaerő vagy tanuló maradt ki a felmérésből.)

Az eset bemutatása

Az esetet a korábban ismertetett integratív elméleti modell elemeinek sorrendjében mutatjuk be, kitérve az egyes különbségekre.

A vezetési rendszerek

Az ügyvezető igazgató leader típusú vezető, aki menedzsmentképzés nélkül, 20 éves gyakorlati tapasztalat során sajátított el vezetési tudást. Személyiségét tekintve nagyon nyitott, gyorsan tanuló, logikus gondolkodású személy, aki emellett befolyásolható is. Észérvekkel

meg lehet győzni, már nem hagyja magát átverni, tanul a hibákból. Igazi szakértő vezető, aki minden körülmények között a cég fejlődését tartja szem előtt.

Ügyvezetőként az újítások bevezetése, információk szerzése rengeteg idejét emészt fel, értékes energiát elvonva az egyéb fontos menedzsmentfunkciók teljesítésétől, illetve a külső piac figyeléséről. A vállalkozói lét erősen összefügg az innovációval (Hortoványi, 2011). Vecsenyi (2010) csoportosítása alapján vállalkozó vezető kategóriába sorolható, magas innovációs hajlandósággal és kreatív technológiai ötletekkel rendelkezik, ugyanakkor a partneri kapcsolatok magas száma is főleg neki köszönhető. Vállalkozó vezetőként képes tanulni a hibáiból (Hortoványi, 2009, p. 91.), amit jól példáz a menedzsmentinnovációk kezdeti bukásai utáni újratekintés és az azóta elkezdett szervezeti változtatások.

A K1 réteg már felsővezetői csapatként (top management team) támogathatja az ügyvezetőt az innovációban (Volberda et al., 2013), azonban a cégben továbbra sem jönnek menedzsmentinnovációs javaslatok részükről. Az operatív rétegtől távolodva, ennél a szintnél azonosítottuk a legnagyobb anomáliát a vélt és valós innovációban.

A K2 szintnél alapprobléma, hogy a középvezetők kiválasztása kontra produktív, ugyanis a vezető készségeket nélkülözve a legkiválóbb szakembereket léptetik elő. Ezzel a vezető továbbra is „munkás szemmel” fog a feladatokra nézni, ellenérdeke lesz, hogy vezetőként a legjobb dolgozóit kitanítsa, illetve hogy gördülékenyek legyenek a munkafolyamatok, hiszen akkor a legjobban teljesítő munkást választják a helyére.

Az üzemi dolgozók a felső vezetésről származó, nem technológiai jellegű innovációt még távolabbnak érzik maguktól, ezzel a motivátlanságuk még inkább erősödik, mivel frusztráltságuk nő. Ennek elsősorban az elégtelen információáramlás az oka, illetve annak hierarchiaszintek közötti torzulása, hiszen már a középvezetés sem látja értelmét egy-egy innovációnak, így annak végrehajtását nem tudja megfelelően irányítani.

„Az információba, ami elindul innen fentről, több embernél belekerül olyan szűrő a rendszerbe, amibe a végén lévő ember nem azt infót kapja meg, amire neki szüksége van. (...) Általában az szokott eljutni az emberekhez, hogy csinálni kell.” (Ügyvezető)

A szervezeti tényezők

Az alsóbb szintek innovativitásának híján az ügyvezetésnél a hangsúly a technológiai innovációra terelődik a menedzsmentinnovációk helyett. Ennek megfordítására olyan húzóerő kell, ami feloldja a szervezetben belüli gátakat. Kutatásunk alapján megállapítottuk, hogy az eltolódás az innovációs típusoknál nem feltétlenül jelent gondot, amennyiben sikeresen pótolják a hiányzó me-

nedzsmentinnovációkat a vállalatban. Ehhez érdemes belső átrendeződést alkalmazni, vagy akár külső segítséget igénybe venni, mivel a vállalat több, két évtizedes működése alatt a technológiai fejlesztések irányvonalára szocializálódott, mellőzve bármilyen szervezeti újítást.

A K1 szinten kilenc funkcionális vezető található. Ez nem jelenti azonban azt, hogy valós vezetők töltenek be valóban szükséges pozíciókat. A vezetői réteg nem jártas a menedzsmenttanulmányokban, mindenki gyakorlati szakember, akik a szakterületükön kiemelkedő munkájuk miatt kerültek vezetői pozícióba. Az egyes funkciókat vezető személyeknek érdekükben állna nagyobb horderejű kezdeményezések bevezetése – esetünkben a TQM minőségellenőrzési rendszer implementálása – ám továbbra is célszerűtlenül a személyes kontrollt gyakorolják. Egy-egy technológiai fejlesztés megvalósítását szintén tehernek élik meg, hiszen a már előbb említett személyes felügyelettel veszi el az időt és energiát. Azzal, hogy az operatív munkavégzésben még jelen vannak, nehezebben vállalják fel a konfliktusokat, ezzel egy fontos vezetői szerepet nélkülöznek, tovább súlyosbítva a problémákat.

A funkciók között nagy az információs aszimmetria, nem jut el a szükséges információ egyik területről a másikhoz. A vezetők nem is tudják meghatározni pontosan, hogy milyen információra lenne szükségük a hatékonyabb (vagy csupán normál) működéshez, így nem tudják számon kérni se azt. Egységes vállalatirányítási rendszer híján kénytelenek továbbra is a személyes kontroll funkcióját betölteni, de a vállalatirányítási rendszer fejlesztését maguk is szabotálják.

A működés fregmentált, a rendszerek és a folyamatok szigetszerűek, amelyet jól mutat az egymástól függetlenül működő IT-rendszerek működése is. A vállalat most tervez bevezetni egy átfogó vállalatirányítási rendszert, amely a jelenlegi készletgazdálkodó és számlázó rendszer továbbfejlesztését jelenti, tehát nem ruháznak be egy új rendszerbe, hanem új modulokkal töltik föl a jelenlegit.

A K2 szinten az üzemben dolgozók munkájában lecsapódó, korábban említett munkaszervezési problémák egyik elsődleges forrása a termelés területén tisztázatlan felelősség- és hatáskörök kérdése. Ennek következtében nem világos, hogy miben illetékes a termelési vezető, a művezető vagy a csoportvezetők. A konfliktusok mindennaposak, a problémákat tűzoltás-szerűen látják el, így a hibák gyakoriságából kifolyólag rengeteg idejüket elveszi azok korrigálása, rövid távú megoldás keresése. Az ebből fakadó frusztráció pedig visszaveti a munkamorált. Szakember vezetőként a munkaszervezést ad hoc módon oldják meg, szintén informális kommunikációval, gyakran a többi műszak-vezető hatáskörét megsértve.

Üzemi dolgozók: a szervezeten belüli problémák a legalsó szinten csapódnak le, illetve gyűlnek fel. A tünetek legerősebben a gyártósorok mellől jelentkeznek, a legfontosabbakat kiemelve:

- anyagihiány,
- a gyártáshoz szükséges eszközök hiánya,
- az előkészítő fázis utáni minőségproblémák,
- kapacitásproblémák,
- munkaszervezési nehézségek,
- ellenőrzési fázisok hiánya.

A dolgozók eltérő felelősségektől kapnak utasításokat, így a már fent említett tünetekhez részben hozzájárul az is, hogy folyamatos a frusztráltság és az ad-hoc feladatvégzés. A dolgozók nem végzik el a szükséges önellenőrzéseket, ezért minden felelősség a belső ellenőrzési rendszeré, ami végső soron sok hibás terméket és időbeli csúszásokat eredményez. Kérdés azonban az, hogy ez mennyire a dolgozó hibája? Mennyiben okolható azért, mert állandó, biztos keretrendszer nélkül áttolja a felelősséget a másik fázisra, ezzel bár továbbgöngyölítve a problémát, de (esetenként) felesleges terhet levéve saját munkájáról?

A szervezeti kapcsolatok

A gépgyártás e területén nagyon fontos a bizalmi kapcsolat beszállító és megrendelő között. Nagyon komoly minőségi elvárásoknak és rendkívül egyedi igényeknek kell megfelelni, amihez komoly rendszerek, rutin, géppark és eszközállomány szükséges. Jól szemlélteti ezt egy új megrendelés története a sorozatgyártásig: az első prototípus gyártására az összes funkció összehangolt működésére van szükség. Milliméterről milliméterre ellenőrzik a termék összeállítását a folyamat közben is, valamint a végtermék sem tartalmazhat hibát. Az első 3-5 megrendelés ugyanabból a termékből prototípusnak számít, majd csak utána kerülhet át sorozatgyártásra.

Ebből látszik, hogy hosszú távú kapcsolatok a jellemzőek a piacon. A tendencia azt mutatja, hogy az ügyfelek keresik azokat a partnereket, akikkel az üzleti kapcsolat elmélyíthető, és kiemelt beszállítónak tudnak működni. Ehhez megfelelő kapacitás, eszköz- és géppark, munkaerő és mindezeket átfogó belső folyamat szükséges, amiknek eredménye a megfelelő PPM (product per million) és minőség, valamint a szállítási határidők tartása.

A szervezet külső kapcsolataiban nagy szerepe van az ügyvezető „személyes varázsának” is. Ha nagy problémák merülnek föl, az ő segítségére van szükség, akár egy ügyfél megtartásánál is. A menedzsmentinnováció végrehajtásához elengedhetetlen menedzsmenttapasztalat és szakértelem külső forrásból való biztosítása legitimálja az innovációt (Birkinshaw – Mol, 2006, p.

831.), akár interim vagy állandó jelleggel lesz jelen a vállalat életében a külső szakember. Az ügyvezető felismerte az eddigi rendszerek alkalmatlanságát – és ami a legfontosabb – belátta saját szakértelmének határait is. Vállalkozó vezetői stílusa szerint külső kapcsolatokat igénybe véve biztosítja cége számára a további megújuláshoz létfontosságú inputot.

A szükséges hatalom alapján a K1 szint lenne a legmegfelelőbb a menedzsmentinnovációt övező változásvezetéshez, arra, hogy kinevezett felső vezetőként, a senioritásával biztosítva az innováció hitelességét (Birkinshaw et al., 2008, p. 838.). Az eddig feltárt szervezési, kontroll- és ellenőrzési gócpontok miatt belső alkalmazott nem tudná hitelesen ellátni ezt a szerepet, ám kiváltható, illetve kiegészíthető egy külső változásvezetővel. E személy szakértelmével legitimálja az innovációs folyamatot, külsős szemmel értékeli annak megvalósítását, ami menedzsmentinnovációnál különösen fontos a bizonytalanságok kezelése érdekében (Birkinshaw et al., 2008, p. 830.).

A partnerekkel való kapcsolattartás az értékesítési osztály feladata, alapvetően adminisztratív feladatot hajtának végre, hiszen az ügyvezető a legfontosabb kapcsolattartó. A vezető feladata az új partnerek és új megrendelések kutatása, további aktív értékesítés nem zajlik.

A K2 és az üzemi dolgozók passzívan vannak jelen a partneri hálóban. A vevői elvárásra alkalmazott újfajta technológiákat felsővezetői utasítás szerint alkalmazzák, gyakran a már egyébként is kevésbé hatékony operatív munka mellett.

Az innovációk

Az ügyvezető és a szervezeti tagok számára az innováció egyértelműen a beruházásokat és az extenzív növekedést jelenti. Pályázatok adta lehetőségeket megragadva egy európai szinten is figyelemre méltó gépparkot alakítottak ki, azonban a belső rendszerek nem támogatják az eszközök teljes körű és hatékony kihasználását. A korábbi menedzsmentinnovációs törekvések sikertelenségének legfőbb oka, hogy minden projektnél ugyanazzal az eszköztárral próbált innoválni a szervezet. A cég a tevékenységéhez látszólag leginkább illő technológiai vonalat erősítette, így a vezetési innovációkhoz elengedhetetlen komplex nézőpont nem érvényesülhetett.

A K1 szint dolgozói az innovációk helyett a problémák tűzoltásszerű kezelésével vannak elfoglalva. Kizárólag az ügyvezető bizalmi körébe tartozó három igazgatót vonják be az innovációs tevékenységbe, konzultációs szerepkörrel. A fő innovátor tehát továbbra is az ügyvezető, ám tanácsaikkal és szakértelmükkel kiegészítik, véleményezik a bevezetni kívánt fejlesztéseket. Az innováció bevezetésénél azonban a már említett információs aszimmetria az implementációt gátolja, a

vezetők a támogatott ötlet ellen játszanak.

A K2 szinten az akár 30-40 embert közvetlenül irányító vezetők a munkafolyamat egészére rálátanak, azonban folyamatinnovációt ritkán kezdeményeznek. A dolgozókon kívül ez a szint is felesleges nyűgként éli meg az esetleg felülről érkező újító kezdeményezéseket. Az adminisztratív jellegű innovációk bevezetése, továbbadása a dolgozóknak az ő feladatuk lenne, azonban a túlzott technológiai fókusz miatt ez háttérbe szorul.

Az üzemi dolgozók az operatív munkavégzés miatt a technológiához legközelebb álló, azt naponta használó réteg a cégben. A vállalatban az alsó szint innovatív tevékenységét ösztönözve egy jutalmazó rendszer működik, ami minden egyes, a termelési folyamatot racionalizáló ötlet megtérülése után bizonyos százalékot juttat az ötletgazdának. Megfigyelésünk és a dolgozókkal folytatott interjúk alapján azonban megállapítottuk, hogy e lehetőséggel kevesen élnek, még a pénzügyi jutalom ellenére is.

A legtöbb technológiai innováció így a legfelsőbb szintekről érkezik, amiket a munkaszervezés koordinálatlansága miatt a munkások túlterhelésnek érznek. Nem egy esetben fordult elő új technológia bevezetésénél, hogy a gyártásból átvett dolgozókat alkalmazták, így abban az időszakban az adott soron romlott a termelés minősége és hatékonysága.

Kontextuális tényezők

A cég 20 éve működő, európai mércével nézve is jelentős gépipari közép-nagyvállalat. A változó környezeti feltételekhez igazodva alakították ki gépparkjukat, így a válságot erős nagyvállalati, multinacionális vevőkörükkel képesek voltak átvészelni.

Az ügyvezetés kísérte végig a vállalat növekedését kezdetektől fogva, tapasztalat szerint a technológiai fejlesztésekkel növekedni tudtak, így elfoglaltá váltak. Viszont a környezeti változásokat felismerve menedzsmentinnovációkat kezdeményeztek az utóbbi években, amik a berögzült sémák és a szükséges tudás hiánya miatt bukásra voltak ítélve. Az ügyvezető, vállalkozóként viselkedve, figyelte a környezeti trendeket, ám a szervezet rendszerei nem tudták követni elképzeléseit.

A K1 és K2 szintre is jellemző volt, hogy a szervezet méretbeli növekedéséből fakadón egyre több szakember lett üzem-, csoport- vagy műszakvezető, majd később felső vezető. Ezzel azonban éppen a szükséges munkaterhet vonták el az adott gyártósorról, hogy a szükséges vezetői képességek nélkül irányítsák a napi munkát.

A kutatásunk folyamán feltérképezett folyamatbeli rendellenességek és hatékonyságtalanság indokolnák a dolgozói ötleteket, tekintve, hogy a saját munkájukat tennék hosszú távon egyszerűbbé. Azonban a munkások motivátlansága és az újító kultúra hiánya miatt már alig vannak alulról jövő technológiai, főleg folya-

matinnovációk, amiket a felsővezetői elbírálás után be tudnának vezetni.

A képet árnyalja ugyan, hogy a különböző termékek gyártósorai között különbségeket véltünk felfedezni az újításokban. Az egyes sorokon a termékek különböző vevői körnek készülnek. Megfigyelésünk alapján a vevő által elvárt alaposabb minőségi követelmények és az általuk bevezetett ellenőrzési rendszerek a vezetői figyelmet erre a sorokra irányította. Itt jobb teljesítményt lehet mérni, azonban hosszabb időszakot vizsgálva, ez egy csapdahelyzet, hiszen ez egy olyan kultúra kialakulásához vezetett, hogy amíg a vezetői figyelem egy területre koncentráldódik, addig az működik, majd a vezetői figyelem áttérőldésével, a hatékonyság és az innovativitás is megszűnik.

Az innováció outputja

A fentebb említett intézkedések, innovációk egy Európa szerte ismert, nagy ügyfélkörrel rendelkező vállalatnál növelte a szervezetet, azonban a belső szervezetlenség miatt mindez az eredményén nem látszódik.

A legtöbb kezdeményezés elbukik: az ügyvezető kitalál valamit, a többi vezető egyetért vele, azonban a megvalósítás már nem történik meg. Halogatnak, elfogadás után cáfolják a létjogosultságát. Sikertelen innovációs tevékenység esetén – ami explicit menedzsmentinnovációknál fordult elő – nem erőltette tovább az ügyvezetés az elindult törekvést, hanem visszarendeződött a régi szisztémába és ismételten technológiai újításba kezdtek.

A K1 szintről bár támogatják az *ügyvezetőt*, de a tapasztalatok alapján a szervezetben kinevezett belső változásvezető a menedzsmentinnovációkkal elérhető dinamikus képességeket és teljesítménynövekedést nem biztosította. A szervezeti ellenállás meggátolta a kinevezett ügynök munkájának eredményességét, ami így kudarcra vezetett a cég számára.

A K2 réteg vezetőinél az innovációs tevékenység gátja az önérdek, ezzel azonban akadályozva van az alsóbb szint tanulás-fejlődése és összességében a folyamatok javítása.

Üzemi dolgozói szinten az ismertetett problémák a mindennapi működésben megoldásra várnak, így a mellékesen felülről bevezetni kívánt innovációk inkább hátráltatják a termelést. Bár a múltban a termékfejlesztések segítségével nöhetett a cég, azonban az extenzív növekedésnek már szervezeti gátjai vannak.

Az eredmények bemutatása

A technológiai innováció sikertelensége a megfelelő menedzsmentinnováció hiánya miatt

A vállalat új termék fejlesztésébe vágott 5 évvel ezelőtt. A termékfejlesztés rendkívül inspiráló volt a munkatár-

sak számára, így a legjobb technológiai csapat állt össze. A csapat vezetője több saját szabadalommal is rendelkezik, elismert szakember. A projektet technológiai szempontból előkészítették, a szükséges pénzügyi erőforrásokat is elkülönítette a vállalat a projekt részére.

A projekt elkülönülten működött, és létre is jött a kívánt eredménytermék. De erre a technológiai innovációra a szervezet nem állt készen, és majdnem belerokkant. Számos tényezőt kellett volna előzetesen figyelembe venni, illetve menedzsmentinnováció keretében előkészíteni, két, egyesével is több százmillió forintos veszteséget okozó tényezőt emelünk ki:

- A legjobb emberek hiányoztak az alapl működésből. Mivel több évre kerültek átcsoportosításra az emberek, így hiányukra fel kellett volna készíteni a sorokat, például vagy tartósan pótolni őket hasonló kvalitású emberekkel (kinevelés vagy toborzás), vagy a sorok szervezését előzetesen átalakítani, vagy a legjobb munkásokat osztott munkarendben foglalkoztatni.
- Az eredménytermék ugyan elkészült, de a termékhez kapcsolódó tudás nem került rögzítésre. Nem dokumentálták és tárolták megfelelően a termék prototípusainak elkészítése során az egyes fázisokat, illetve megoldásokat, így ugyan a prototípusok elkészültek, de nem képesek újra legyártani őket.

A felülről jövő innovációs törekvések elhalása

Az ügyvezető külföldi útja során innovatív technológiai megoldással találkozott. Ennek részleteit megbeszélte a szűkebb, majd a bővebb menedzsmentcsapattal. Az innováció kapcsán mindenki lelkes, és komoly vállalásokat tesznek a projekt előkészítése kapcsán. Ezt követően véletlenszerűen értekezleteket tartanak az előrehaladásról, ami azonban hamarosan teljesen értelmét veszítette: az értekezletek túlzottan operatív technikai részletekről szólnak, nem készülnek föl az érintettek, nincsenek bemutatható, valós adatok kigyűjtve, illetve a vállalt feladatok – más feladatok elvégzésére hivatkozva – nem teljesülnek. Emiatt megakad a folyamat, és hétről hétre ugyanazokról a problémákról beszélnek. A kezdeményezés fél évvel később sem készül el.

Számos ilyen tapasztalat kellett a cégnek ahhoz, hogy felismerje, jelentős menedzsmentinnovációra van szüksége, hogy a holtpontra túllendüljön, és valóban sikeres kezdeményezéseket tudjon végigvinni, mivel mára túl nagyra nőtte már magát ahhoz, hogy a korábban jól működő eszközök, a személyes vezetés jól működjön. Formalizáltabb, strukturáltabb és szabályozottabb együttműködésre van szükség. Ennek során az egyéni felelősségeket is jobban kell azonosítani, és a jó és a rossz teljesítésnek következménnyel kell járnia.

Alulról jövő innovációs törekvések elhalása

Az alulról jövő innovációs törekvések még hamarabb akadályba ütköznek. Tipikus példa, hogy egy jobbító szándékú munkavállaló tevékenysége során hibát észlel. Például az általa elvégzett munkaműveletet nem is neki kellene levégeznie, hanem egy másik eljárással kellene elvégezni. Mivel jó szakember, az ilyet meg tudja állapítani. Rossz a technológiai utasítás, ez jelentős kárt okoz a cégnek. Mit tesz ilyenkor? Szól a csoportvezetőnek, hogy „Józszi, ezt az alkatrészt nem hajlítani kéne, hanem hengerelni!”. Mit tesz tipikusan erre a csoportvezető? Vagy lefordja a munkást, hogy ő ehhez nem ért, vagy leggyakrabban semmit. Miért is tenne? Többletmunka, és konfrontáció a művezetővel, a technológiával, adott esetben más osztályokkal is. Miért nem jelzi az ötletládába? Mert nem szokta, mert nincs gyakori pozitív megerősítés, mert meg se tudja fogalmazni, hogy ez egy újítás, aminek jelentős haszna lehet a vállalat és a saját maga számára is. Jelentős szemléletváltásra lenne szükség, amihez átható menedzsmentinnovációt kell megvalósítani

Egy konkrét menedzsmentinnováció bevezetésének története – gyártósor leanesítése

Az egyik nemzetközi, tökéletes vevő kezdeményezésére és aktív közreműködésével az adott termék gyártósorán lean termelési elvek megvalósítását tűzték ki célul, hasonlóan a Toyota Production System-hez. A cél a minőség javítása, az átfutási idők jelentős csökkentése és a rugalmasság megeremtése volt. A vevő 3 hónapon keresztül fejlesztő workshopok szervezésével és képzéssel kívánta biztosítani a szükséges munkaerőt és vezetést. A képzés során szükséges szakmai kompetenciákat hamar elsajátította az alany, ám azt követően, a megvalósítás során, az egész szervezet életét érintő komplex problémába futottak bele.

A képzés folyamán egy operatív középvezetőt emeltek ki, aki rendelkezett ugyan vezetői képességekkel, de nem rendelkezett rutinnal több funkcionális egységen átnyúló kérdések kezelésében. Rövid idő alatt elbukott, ugyanis hatalmas szervezeti ellenállásba ütközött, így nem tudtak megvalósítani semmit a kezdeti elképzelésekből. Az ügyvezető mindebből csak a sikertelenségek sorozatát látta, így megvált a kiemelt vezetőtől. A ve-

tő távozásával az értékes technológiai tudás is távozott.

Szervezeti támogatottság nélkül a vevő által garantált belső képzések hiábavalónak bizonyultak. Tehát először az új tudás beilleszkedésének feltételeit kellett volna megteremtteni menedzsmentinnováció keretében, és csak ezt követően a szakmai, technológiai változásokat megkezdeni.

Külső vagy belső változásvezető

Megfigyelésünkben megoldásként két opciót is azonosítottunk a vezetői innovációk eredményes implementálásához. Ezek a vizsgált szervezetre vonatkozó előnyeit és hátrányait a 1. táblázatban soroljuk fel.

1. táblázat

Külső és belső változásvezető alkalmazása melletti érvek és ellenérvek

	Pro	Contra
Belső erőforrás	• szervezet ismerete adott • az innováció és saját szerepének tagok általi elfogadása könnyebb • rendszerkompatibilitása	• operatív munka belső elrendezése szükséges ahhoz, hogy a legjobb munkatárs kiemelésével ne essen vissza a teljesítmény • képessé kell tenni először – vezetési tréning szükséges • hosszabb időtáv
Külső erőforrás	• széles választási lehetőség a szakértők, tanácsadók között • menedzsmenttudás adott • innovációt legitimálja	• beillesztése a rendszerbe nem garantált • vezetők közötti elfogadottság időigényes

A legfőbb kérdés tehát, hogy melyik a cég számára egyszerűbb megoldás: kinevelni egy belső alkalmazottat a változásvezetésre vagy külső erőforrásként menedzsmentszakértőt beilleszteni a rendszerbe?

Tisztázva az egyes opciók előnyeit és hátrányait, a munkavégzés zavartalan biztosítása érdekében a külső forrás alkalmazása a legcélravezetőbb a vizsgált esetben. Interim menedzser alkalmazásával a szervezeti illeszkedés hátránya elkerülhető, mivel nem is cél a szervezetbe való hosszú távú bevonása. Az innovációban a felső vezetés szponzori szerepet tölt be, míg a külső szereplő sokkal inkább egy konzultatívabb, kontrollt és ellenőrzési funkciót megtestesítő változási ügynökként működik. Az interim szerep pedig a vezetők számára is könnyebben elfogadhatóvá teszi a változásvezetőt. Fontos kiemelni, hogy külső szakember alkalmazása önmagában nem számít menedzsmentinnovációnak, hiszen szervezeti támogatás nélkül a javaslatok sose ágyazódnának be a gyakorlatba, ami az innováció kulcsele-

mének számít. Penrose (1959 in: Dobák et al., 2012, p. 221.) a vállalati növekedéseket vizsgálva kiemeli, hogy külső tudás beemelésekor időbe telik mire az a szervezeten belül „megéri”, ezért a változás követése célszerű az interim menedzser által.

A menedzsmentinnovációs modell továbbfejlesztése

Az elméleti részben bemutatott modell az esetünk alapján kiegészítésre, finomhangolásra szorul. A menedzsmentinnováció létrejöttéhez szükséges előzmények ugyanis eltérő prioritást élveznek, illetve számos tényező pótolható vagy kiegészíthető eltérő megoldásokkal.

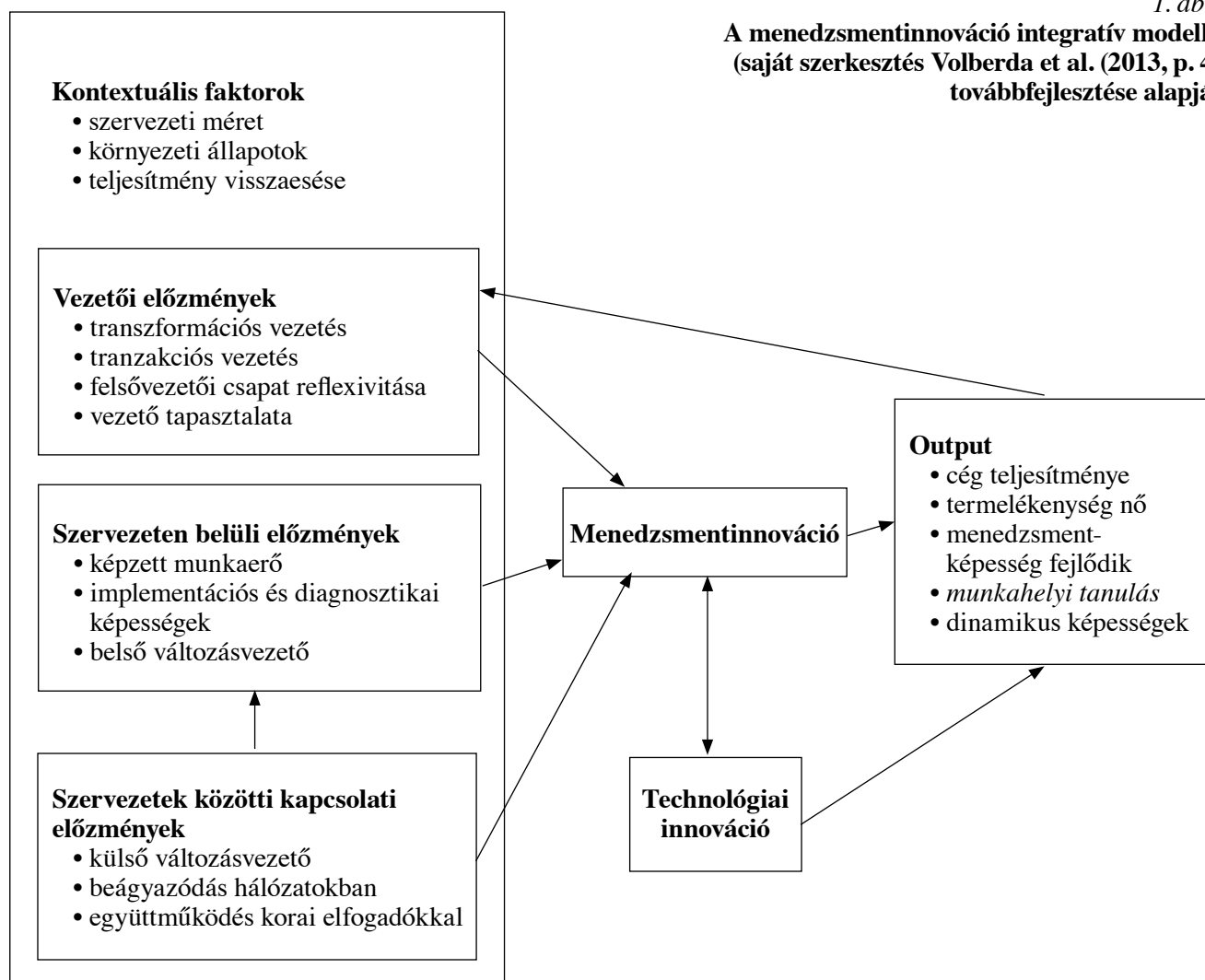
Az ügyvezetés, illetve a felsővezetői csapat (TMT²) elköteleződése, támogatása szükséges feltétel, viszont érdemes olyan kívülálló partnert találni, aki plusz erőforrásként rendelkezésre áll szakértelmével. Hasonlóan a szervezeten belüli tényezőknél említett változásvezető is felváltható, illetve kiegészíthető interim vagy állandó vezetővel.

Tovább haladva a modellben, a menedzsmentinnováció jelenleg hiányt szenved a cégen belül, így a technológiai innovációval való kölcsönhatása jelenleg nem biztosított. A két típus közötti sorrendiség korábbi kutatásokban is megosztott nézetre lelt. Hoffer és Iványi (2008, p. 54.) Moore nézetére támaszkodott, amikor az innováció típusait a piacfejlődés életciklusaihoz kötötték. Ez alapján az üzleti modell és strukturális innováció a technológiai típusok után következik. Hasonlóan gondolkodva, a szervezeti innováció előnyei akkor realizálódtak legerősebben, amikor előzetesen már bevezetésre került technológiai innováció (Battisti et al., 2015, p. 369.).

Fordított megállapítás is született: Mol és Birkinshaw (2012 in: Volberda et al., 2013, p. 6.) szerint a menedzsmentinnováció a technológiai innovációk előzményeként szolgál. Tekintve, hogy szervezeten belül a strukturális adaptáció az előfutára a technológiai elfogadásnak (Damanpour – Evan, 1984, p. 392.; Khanagha et al., 2013).

1. ábra

A menedzsmentinnováció integratív modellje
(saját szerkesztés Volberda et al. (2013, p. 4.)
továbbfejlesztése alapján



Az 1. ábrán látható, hogy összességében a menedzsmentinnovációt a technológiai innovációval együtt érdemes kombinálni, egymást erősítve (Hollen, 2013), egyensúlyt teremtve a rendszerek között (Damanpour – Evan, 1984), annak érdekében, hogy koherens szisztéma jöjjön létre. A megfigyelt cégnél ilyen kölcsönhatást nem észleltünk a technológiai fejlesztésekre fektetett nagyobb hangsúly miatt.

„Olyan jellegű fejlesztési irány, amivel mind technológiában, mind termékben másfajta szemlélettel kezdünk el gyártani, termelni, kutatni, tervezni.” (ügyvezető az innovációról)

Kutatásunk alapján Volberda modelljében az egyes komponensek tartalmi elemén kívül azok összefüggései is változtatásra szorulnak. A kontextuális faktorok nem kizárólag a kimenetelt befolyásolják, hanem az innovációs folyamat egy jóval korábbi szakaszában, az előzményeknél is meghatározó szerepet töltenek be. Az esetben megjelenő teljesítmény-visszaesés például hatással volt a menedzseri figyelemre, így összességében az innovatív kezdeményezésektől vette el az erőforrást.

A menedzsmentinnováció eredményének mérése bonyolultabb, mint a technológiaié, a tanulás fejlődésében, a folyamatok hatékonyságának növekedésében és a vevői elégedettségben nyilvánul meg.

Az eredmények összegzése

Az innovációról szóló szakirodalomokban éles váltás történt a technológia fókuszról a szervezeti, illetve menedzsmentinnovációk kutatása felé. A XXI. század problémáira és a gyorsan változó környezeti kihívásokra a szervezeteknek értéktéremtésük megreformálásával kell válaszolniuk, amit a két típusú innováció kombinálásával és kölcsönös használatával érhetnek el. A nem technológiai jellegű újításokat nehezebb másolni mások számára (Teece, 2007), így a cég versenyelőnyhöz juthat általuk.

A menedzsmentinnovációk több 10.000 cég számára jelentenek lehetőséget Magyarországon, ezért fontos, hogy az azokat segítő külső együttműködésekben aktívan részt vegyenek. A partnerek kiválasztása, ipárgakon túlnyúló „know-who” bázis felépítése különösen releváns a szervezet tanulás-fejlődés dimenziója számára, viszont segítségként jó néhány forrás áll rendelkezésükre: beszállító, vevői partnerek, tanácsadó cégek és akadémiai, egyetemi kapcsolatok. Támogatásukkal a menedzsmentinnováció implementálása eléri azt a fokú legitimitációt a szervezetben, amikor már a tagok is elfogadják az újdonságot és hatékonyan képesek integrálni azt a mindennapi működés során. Damanpour és Evan (1984) empirikusan bebizonyították, hogy a szervezeti innováció közvetetten támogatja a technológiai innovációkat azáltal, hogy kedvező ökoszisztémát biztosít

azokhoz. Esettanulmányunkban is megállapítottuk, hogy a menedzsmentinnovációk egy táptalajt, keretrendszert nyújtanak a technológiai újítások fokozásához és későbbi megvalósításához.

A gyakorlatban számos vállalat sikere bizonyította már be, hogy az adminisztratív jellegű innovációkra még a technológia orientált ágazatokban is szükség van. Az Apple-féle IT-cégek eleve olyan platformot építettek ki, ami garantálja a folyamatos megújulást cégen belül, így élenjárva a technológiai fejlesztésekben is. A hosszú távú feladata a cégeknek tehát az, hogy a konsztans és nem csak projektszerű innovatív tevékenységekhez olyan ökoszisztémát hozzanak létre, ami garantálja a hatékony innovációt. Az innovatív kultúra beépül a mindennapokba, egészen a szervezet legalsóbb szintjéig, így támogatva a fejlesztések beágyazódását. Ennek eléréséhez azonban hosszú út vezet az esettanulmányunkban is bemutatott vállalathoz hasonló cégekben, hiszen egy egész szocializációs folyamatot kell végigjárnuk. Ebben nagy segítséget nyújtanak a külső partnerek, akik változásvezetőként felügyelik a folyamatot és támogatják a vezetői réteget a csapdahelyzetek elkerülésében.

Lábjegyzet

¹ A kutatás a Werner von Siemens Hatékonysági Díj kapcsán a Siemens Zrt. kezdeményezésére és támogatásával valósulhatott meg.

² Top management team

Felhasznált irodalom

- Battisti, G. – Colombo, M. G. – Rabbiosi, L. (2015): Simultaneous versus sequential complementarity in the adoption of technological and organizational innovations: the case of innovations in the design sphere. *Industrial and Corporate Change*, 24, 2: p. 345-382.
- Beer, M. – Nohria, N. (2000): Cracking the Code of Change. *Harvard Business Review*, 78, no. 3 (May–June): p. 133–141.
- Birkinshaw, J. – Mol, M. (2006): How management innovation happens. *Sloan Management Review*, 47, 4: p. 81-88.
- Birkinshaw, J. – Mol, M. – Hamel, G. (2008): Management innovation. *Academy of Management Review*, 33, 4: p. 825-845.
- Daft, L. R. (1978): A dual-core model of organizational innovation. *Academy of Management Journal*, 21, 2: p. 193-210.
- Damanpour, F. – Aravind, D. (2011): Managerial innovation: conceptions, processes and antecedents. *Management and Organization Review*, 8, 2: p. 423-454.

- Damanpour, F. – Evan, W. M. (1984): Organizational Innovation and performance: the problem of “Organizational Lag”. *Administrative Science Quarterly*, 29, 3: p. 392-409.
- Demeter, K. (2012): Az üzleti szféra és a versenyképesség. TM 81. sz. műhely tanulmány. Budapest: BCE Vállalatgazdaságtan Intézet. Versenyképesség Kutató Központ
- Dobák, M. – Antal, Z. (2010): Vezetés és szervezés: Szervezetek kialakítása és működtetése. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Dobák, M. – Ferincz, A. – Hortoványi, L. (2014): A munkahelyi tanulás elősegítésének változásvezetési szempontjai. *Magyar Tudomány*, 175, 12: p. 1458-1466.
- Dobák, M. – Hortoványi, L. – Szabó, Z. R. (2012): A sikeres növekedés és innováció feltételei. in: Z. R. Szabó (szerk.) (2012): Innováció vezetői szemmel. Egy könyv azoknak a vezetőknek, akik a jövőt formálják. Budapest: AULA Kiadó Kft.: p. 219-232.
- Eisenhardt, K. M. (1989): Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14, 4: p. 532-550.
- Ferincz, A. (2012): Kis-és középvállalatok innovációs tevékenysége válság idején: A hálózatok szerepe. in: Szabó, Zs. R. (szerk.) (2012): Innováció vezetői szemmel: Egy könyv azoknak a vezetőknek, akik a jövőt formálják. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem; AULA Kiadó Kft.: p. 153-168.
- Fitjar, R. D.-Gjelsvik, M. – Rodriguez-Pose, A. (2013): The combined impact of managerial and relational capabilities on innovation in firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 25, 5-6: p. 500-520.
- Hamel, G. (2006): The Why, What, and How of Management Innovation. *Harvard Business Review*, 84, 2: p. 72-84.
- Hecker, A. – Ganter, A. (2013): The influence of product market competition on technological and management innovation: firm-level evidence from a large-scale survey. *European Management Review*, 10, 1: p. 17-33.
- Hitt, M. A. – Beamish, P. W. – Jackson, S. E. – Mathieu, J. E. (2007): Building theoretical and empirical bridges across levels: multilevel research in management. *Academy of Management Journal*, 50, 6: p. 1385-1399.
- Hoffer, I. – Iványi, A. S. (2008): Gondolatok az innováció működési mechanizmusáról. *Vezetéstudomány*, 39, 4: p. 51-55.
- Hollen, R. M. A. – Van Den Bosch, F. A. – Volberda, H. W. (2013): The Role of Management Innovation in Enabling Technological Process Innovation: An Inter-Organizational Perspective. *European Management Review*, 10, 1: p. 35-50.
- Hortoványi, L. (2009): Vállalkozó vezetés Magyarországon működő kis- és középvállalkozásokban. PhD-disszertáció. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem
- Hortoványi, L. (2011): A kutatási és fejlesztési tevékenység lehetőségei és korlátai a KKV szektorban: A vezető szerepe az innovációban és az innováció értelmezése a KKV szektorban. Budapest: Vezetéstudomány Intézet, Vezetés és Stratégia Tanszék
- Hortoványi, L. (2012): Entrepreneurial Management. Budapest: Corvinus University of Budapest; AULA Kiadó Kft.
- Khanagha, S. – Volberda, H. – Sidhu, J. – Oshri, I. (2013): Management Innovation and Adoption of Emerging Technologies: The Case of Cloud Computing. *European Management Review*, 10, 1: p. 51-67.
- Kimberly, R. J. – Evanisko, J. M. (1981): Organizational innovation: the influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. *Academy of Management Journal*, 24, 4: p. 689-713.
- Király, G. – Köves, A. – Pataki, G. – Kiss, G. (2014): Rendszermodellezés és részvétel: egy magyar kísérlet tanulságai. *Szociológiai Szemle*, 24, 2: p. 90-115.
- Marion, T. J. – Eddleston, K. A. – Friar, J. H. – Deeds, D. (2015): The evolution of interorganizational relationship in emerging ventures: an ethnographic study within the new product development process. *Journal of Business Venturing*, 30, 1: p. 167-184.
- Moore, A. G. (2004): Darwin and the Demon: Innovating Within Established Enterprises. *Harvard Business Review*, 82, 7-7: p. 86-92.
- Némethné, P. K. (2010): Innovációs tevékenység mérése a magyar vállalatoknál. PhD-értekezés. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástani Doktori Iskola
- OECD (2005): Oslo Manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data: The Measurement of scientific and technological activities. Paris: OECD Publishing
- Peeters, C. – Massini, S. – Lewin, A. Y. (2014): Sources of Variation in the Efficiency of Adopting Management Innovation: The Role of Absorptive Capacity Routines, Managerial Attention and Organizational Legitimacy. *Organization Studies*, 35, 9: p. 1343-1371.
- Qiang, L. – Maggitti, P. G. – Smith, K. G. – Tesluk, P. E. – Katila, R. (2013): Top management attention to innovation: The role of search selection and intensity in new product introductions. *Academy of Management Journal*, 56, 3: p. 893-916.
- Sára, Z. – Csedő, Z. – Fejes, J. – Tóth, T. – Pörzse, G. (2014): Innovációmenedzsment és innovációs stratégiák. *Vezetéstudomány*, 45, 10: p. 42-48.

- Szabó, Zs. R.* (2012): Stratégiai adaptáció és (kettős) versenyképesség. Budapest: Aula
- Szabó, Zs. R.* (2014): Strategic Adaptation, Ambidexterity and Competitiveness. Lambert
- Tari, E.* (1996): Vállalati stratégiai szövetségek. *Közgazdasági Szemle*, 43, 4: p. 363-380.
- Tari, E.* (2010): Versenytársvállalatok nemzetközi stratégiai szövetségei napjainkban. *Vezetéstudomány*, 41, 2: p. 2-17.
- Teece, D. J.* (2007): Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28: p. 1319-1350.
- Tóth, K.* (2004): Szinergia és valóság: a felvásárlások vezetésének hatása a szinergiák realizálására. Budapest: Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Gazdálkodástani PhD-program.
- Vecsenyi, J.* (2010): Kisvállalkozások indítása és működtetése. Budapest: Perfect Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó
- Volberda, H. W. – Van den Bosch, F. A. – Heij, C. V.* (2013): Management innovation: Management as fertile ground for innovation. *European Management Review*, 10, 1: p. 1-15.
- Ware, N. C. – Tugenberg, T. – Dickey, B. – McHorney, C. A.* (1999): An ethnographic study of the meaning of continuity of care in mental health services. *Psychiatric Services*, 50, 3: p. 395-400.
- Zmud, R.W.* (1984): An examination of 'push-pull' theory applied to process innovation in knowledge work. *Management Science*, 30, 6: p. 727-738.

BAKONYI Zoltán

CENTRALIZÁCIÓ ÉS GAZDASÁGI CIKLUSOK: MIÉRT KÖZPONTOSÍTUNK AKKOR IS, HA MÁR NEM KÉNE?

– EGY KVALITATÍV MEGKÖZELÍTÉS

Válság idején a vállalatok centralizálnak, hogy növeljék hatékonyságukat. Azonban a hatalomkoncentráció rövid távú előnyei felülírják annak hátrányait. Másrészt, mivel a vállalatok hajlamosabbak fellendülés idején decentralizálni, ezért láthatjuk, hogy a szervezetek a gazdasági ciklusoknak megfelelően változtatják centralizációjuk szintjét. Magyar és brit felső vezetőikkel készített interjúk alapján e tanulmány egy olyan elméleti modellt vázol fel, mely megmutatja, hogy egyes vállalatok miért hajlamosak az ideálisnál tovább fenntartani a központosítást. A megfelelő időben történő átalakítással a szervezetek adaptációs előnyre tehetnek szert.

Kulcsszavak: centralizáció, decentralizáció, versenyképesség, döntéshozatal

A döntéshozatali jogok átstrukturálása egy eszköz lehet a környezethez való alkalmazkodásban. Mivel az adaptáció előnyt jelent, a megfelelő időben történő centralizáció növelheti a vállalat versenyképességét.

E kvalitatív tanulmány a gazdasági válság és a centralizáció (azaz a döntéshozatali jogokban történő koncentráció növekedés) közötti kapcsolatot vizsgálja. A 2007-2008-ban a Nagy Világválságot követő legnagyobb recesszióval kellett szembenéznie a világgazdaságnak (Reinhart – Rogoff, 2009). Mivel a válság mindig egy érdekes világállapot a vállalatok döntéshozatalának vizsgálatához (Higgins – Freedman, 2013) a jelzőloghittel válság egy szerencsétlen, mégis hasznos alkalom a centralizáció vizsgálata szempontjából.

Természetesen minden vállalatnak reagálnia kellett a válságra valamiféleképpen, rengeteg válságstratégia jelent meg, köztük a vállalati döntéshozatali jogkörök átalakítása (centralizáció vagy decentralizáció) is. Számos korábbi tanulmány vizsgálta már a környezeti változást és a centralizációt mind empirikus (Richardson et al., 2002; Kunisch et al., 2012; Aghion – Bloom, 2014), mind matematikai modellek segítségével (Aghion – Tirole, 1997; Marin – Verdier, 2008; Davis et al., 2009).

Ezen interjúalapú kvalitatív tanulmány elsődleges célja, hogy új módszertani megközelítéssel hozzájáruljon a terület egyik legérdekesebb vitájához. E vita egyik oldala azt állítja, hogy válság idején a vállalatok centralizálnak (Pfeffer – Leblebici, 1973; Richardson et al., 2002; Davis et al., 2009; Kunisch et al., 2012), míg a másik a decentralizáció mellett érvel (Aghion – Tirole, 1997; Marin – Verdier, 2008; Alonso et al., 2008; Aghion – Bloom, 2014). A terület egyik legfókuszáltabb (paneladatokra épülő) tanulmánya kijelenti, hogy azoknak a vállalatoknak, melyek válság idején decentralizáltak, növekedett a termelékenységük és az árbevételük (Aghion – Bloom, 2014).

E tanulmány egy centralizációval foglalkozó kutatássorozat második hulláma. Az első egy keresztmetszeti ökonometria elemzés volt, mely a 14.000 európai ipari vállalat adataira építő EFIGE-adatbázison belátta, hogy a válság növeli a vállalati centralizáció esélyét (Bakonyi, 2015). E második, kvalitatív tanulmány 13 felsővezetői interjúra épít, akiket arról kérdeztem, hogy miért centralizáltak vagy decentralizáltak a válság alatt. E kutatás célja, hogy hozzájáruljon a kvantitatív kutatások által dominált szakterülethez, deskriptív megközelítéssel bemutatva, hogy milyen okok állnak a döntéshozatal koncentrációja mögött.

A centralizáció mélységi megértése alapjaiban befolyásolhatja a vállalati teljesítményt, mivel a centralizált

vállalatok elsősorban hatékonyságban erősebbek, míg a decentralizáció növeli az innovációs készséget (Davis et al., 2009). Így a centralizált vállalatok innovációs hajlama időben csökkenhet. Emiatt a tanulmány legfontosabb kérdése az, hogy ha olyannyira hasznos a decentralizáció, mégis a vállalatok miért centralizálnak válság idején?

A cikk első része részletesen bemutatja az alkalmazott módszertant. A következő fejezet mélységében elemzi a válság alatti centralizáció és decentralizáció legfontosabb okait. Több interjúalany is megemlíti, hogy egyes vállalatok hosszú távon is fenntartották a megnövekedett centralizációt. Azonban, mint azt már korábban láthattuk, a centralizáció jelentős hátrányokkal is járhat (kevesebb innováció, lassabb növekedés). Emiatt kulcsfontosságú, hogy megértsük, hogy miért tartják fent egyes vállalatok a centralizációt hosszú távon is. Az utolsó fejezet egy olyan elméleti modellt mutat be, mely leírja, hogy a vállalatok döntéshozatali struktúrája miként alkalmazkodik a gazdasági ciklusokhoz.

A módszertan

A kutatási kérdés elemzéséhez egy félig-strukturált interjúkon alapuló, kvalitatív módszertant alkalmaztam három okból. Először is, e módszertan segít, hogy komplex társadalmi rendszereket mélységében elemezzünk (Selmier et al., 2015). Másodszor, e megközelítés új példákkal és megfigyelésekkel egészítheti ki a meglévő elméleteket (Eisenhardt – Graebner, 2007). Harmadszor, ezáltal mélységében is megérthetjük a centralizációról döntő felső vezetők személyes interpretációit is. Ellentétben számos, különböző definíciókat alkalmazó empirikus és matematikai modellekkel, jelen kutatás az egyén szemszögéből mutatja be a valódi döntéshozók érveit és véleményeit.

Szemben a kvantitatív (kérdőívalapú) módszertanokkal ezen interjúalapú kutatás mélységében képes elemezni a fenti kutatási kérdést. Például a felső vezetőknek lehetőségük van a centralizáció mellett, illetve ellen annyi érvet felsorolni, amennyit csak fontosnak tartanak, valamint később ezeket súlyozhatják, priorizálhatják. Sőt e módszertannal még azokat az érveket

1. táblázat
A kutatásban részt vevő vállalatok

Vállalat kódja	Interjúalany beosztása	Dátum	Ország	Vállalat-méret	Iparág	Csoport-tagság	Forgalom-változás	Eredeti centralizáció	Centralizáció változása
HUN Pharma	pénzügyi igazgató	2013.01.18	HUN	nagy	gyógyszergyártás	független	10% növekedés	NA	centralizáció
HUN Engin	ügyvezető igazgató	2014.08.05	HUN	közép	termelési rendszerek	nemzetközi csoporttag	10-30% csökkenés	centralizált	centralizáció
HUN Cosmet	üzletfejlesztési igazgató	2014.08.05	HUN	kis	kézműves kozmetikumok	független	30%+ csökkenés	decentralizált	decentralizáció
HUN Proth	ügyvezető igazgató	2014.08.14	HUN	kis	művégtagyártás	hazai csoporttag	10-30% csökkenés	decentralizált	decentralizáció
HUN Material	ügyvezető igazgató	2014.08.15	HUN	nagy	építőipari alapanyagok	nemzetközi csoporttag	10-30% csökkenés	centralizált	centralizáció
HUN Metal	vezérigazgató	2014.09.10	HUN	közép	fémhulladék feldolgozás	független	10-30% csökkenés	decentralizált	decentralizáció
HUN Wheel	vezérigazgató	2014.10.01	HUN	nagy	kerékgyártás	független	30%+ csökkenés	centralizált	centralizáció
UK Light	vezérigazgató	2015.01.09	UK	kis	speciális elektronikus eszközök	független	10-30% csökkenés	centralizált	centralizáció
UK Electro	üzletfejlesztési igazgató	2015.01.14	UK	nagy	elektronikus eszközgyártás	független	10-30% csökkenés	decentralizált	centralizáció
UK Print	ügyvezető igazgató	2015.01.15	UK	közép	prémium nyomdagépek	nemzetközi csoporttag	30%+ csökkenés	centralizált	centralizáció
UK Cons	ügyvezető igazgató	2015.01.21	UK	nagy	építészeti rendszerek	nemzetközi csoporttag	10-30% csökkenés	decentralizált	centralizáció
UK Material	ügyvezető igazgató	2015.02.03	UK	közép	építőipari alapanyagok	nemzetközi csoporttag	10-30% csökkenés	centralizált	centralizáció
UK DIY	pénzügyi igazgató	2015.02.24	UK	közép	barkácseszköz-gyártás	független	30%+ csökkenés	centralizált	centralizáció

VEZETÉSTUDOMÁNY

is elemezhetjük, melyeket az interjúalanyok nem említettek meg, és ez hozzájárulhat a meglévő elméletek fejlesztéséhez is.

Jelen tanulmány egy korábbi kvantitatív elemzésre épül, mely az EFIGE-adatbázist vizsgálta. Az adatbázis 14.759, tíz főnél nagyobb, európai, ipari vállalat keresztmetszeti adatait tartalmazza 2008-2009-ből. Az Ausztriában, Franciaországban, Németországban, Magyarországon, Olaszországon, Spanyolországon és az Egyesült Királyságban megkérdezett felső vezetők nagy mennyiségű információt osztottak meg a foglalkoztatás, export, beruházások, verseny, finanszírozás és szervezeti struktúra témaköreiben (Altomonte – Aquilante, 2012, p. 6.). Az első kutatási hullám eredményei bemutatták, hogy a válság növeli a centralizáció esélyét (Bakonyi, 2015). Mivel a vegyes módszertanok jobban segítik a társadalmi jelenségek alaposabb megértését, gazdagabb eredményekhez juthatunk általuk (Mason, 2006).

Az első interjút 2013-ban egy közép-európai gyógyszeripari vállalat felső vezetőjével készítettem. Az előzetes kutatás tapasztalatai nagyban hozzájárultak a végleges kutatási módszertan kifejlesztéséhez. A többi interjúalanyt az EFIGE-adatbázisból választottam a következő protokoll szerint. Olyan magyar (javarészt Budapest-környéki) és brit (javarészt London-környéki) vállalatokat kerestem ki az adatbázisból, melyek megfelelnek az alábbi kritériumoknak. (1) 2009-ben 10%-nál nagyobb forgalom-visszaeséssel szembesültek, (2) centralizálták vagy decentralizálták a stratégiai döntéshozatalukat, (3) még mindig működtek (2014-ben vagy 2015-ben), és (4) rendelkeztek legalább egy olyan felső vezetővel, aki 2009-ben is pozícióban volt.

Internetes keresést alkalmaztam a még működő 16 magyar és 13 brit vállalat felkutatására. Tíz magyar és hét brit vállalat explicite vagy implicite visszautasította a kutatásban való részvételt. Azonban 6-6 vállalat elfogadta a felkérést, így 2014 nyarán hat magyarországi vállalatvezetővel készítettem személyes interjút, 2015 telén pedig hat brit felső vezetőt interjúvoltam meg videókonferencián vagy telefonon keresztül (I. táblázat). A minta tíz vállalata centralizált, 3 decentralizált, mely eloszlás megegyezik az egész EFIGE-adatbáziséval.

A minta legfontosabb korlátai a következők. (1) Kizárólag ipari vállalatokat tartalmaz, ami nem reprezentálja a teljes gazdaságot. (2) Csak magyar és brit vállalatokat elemez, azonban a centralizációs magatartás függ a kulturális kontextustól is (Aghion et al., 2013). (3) E vállalatok túléltek a válságot: ők a „szerencsés kevesek” közé tartoznak. Talán teljesen másképpen centralizáltak, mint ahogy azt a csődbement vállalatok tették. A befolyásolás minimalizálása érdekében a felső vezetőket csak nagyvonalakban tájékoztattam a kutatásról, illetve az interjú főbb részéről. Ezzel együtt, hogy

könnyebben visszaemlékezhesenek az eseményekre, mindig megemlítettem, hogy milyen választ adtak az EFIGE-adatbázisban a centralizáció változásáról szóló kérdésre. Az összes interjút szóról-szóra begépeltem, majd visszatüldtem az interjúalanyoknak a módosítás lehetőségével. Kizárólag a végleges, láttamozott, vagy módosított interjúszöveget alkalmaztam az elemzésnél. A titoktartási megállapodás miatt az interjúalanyok és munkáltatóik neve rejtve marad az elemzésben, ahogyan az egész kutatás során is titkosítva voltak.

Szintén a befolyásolás minimalizálása miatt az interjúalanyokat nem tájékoztattam a centralizációs irodalom legfontosabb eredményeiről, ahogyan a kutatás előző, válság és centralizáció kapcsolatát vizsgáló hullámáról sem. Egy félig-strukturált, narratív-jellegű interjúrendszer alkalmaztam, mely lehetővé tette, hogy csak az interjú fő témáit határozzam meg (válság, válságreakciók, centralizáció), azok tárgyalásának mélységét az interjúalanyok dönthették el.

Az interjúk végén még a helyszínen megosztottam az interjúalanyokkal az általam értelmezett főbb pontokat. A végleges interjú láttamozását követően minden szövegről készítettem egy egyoldalas összefoglalót, melyek hasznosak voltak a későbbi elméletépítéshez. Ezeket követően sokszorosan kódoltam a teljes interjúszövegeket a korábban ismert elméletek és a kialakuló koncepciók alapján. A köztes eredményeket négy senior kutatótársammal osztottam meg. Visszajelzéseikre és az eredeti eredményekre építve e tanulmányt 2015-ben készítettem el.

A válságreakciók

A jelzálogpiaci válságot követően a vállalatoknak súlyos válságtényezőkkel kellett szembenézniük. Ezek között találjuk (1) az összeszűkült keresletet, (2) a csökkent likviditást, valamint (3) a növekvő bizonytalanságot (OECD, 2012). A növekedéshez, illetve a túléléshez a vállalatoknak új stratégiákat kellett kidolgozniuk ebben a radikálisan megváltozott környezetben.

A válságreakciókat tekintve jelentős különbségeket találunk az egyes vállalatok között¹ (Békés et al., 2011). Wilson és Eilertsen (2010) szerint defenzív és offenzív stratégiák is megjelentek a válság kezelése során.

Offenzív stratégiák:

- új termékek,
- új piacokra való belépés,
- új árazás,
- új termelési berendezésekbe való beruházás, és
- a marketing-költségvetés növelése.

Defenzív stratégiák:

- működési költségek csökkentése,
- új munkatárs-felvételek megállítása,

- létszámleépítés,
- a tréning és K+F költségek csökkentése, és
- a nagyobb projektek szüneteltetése (Wilson – Eilertsen, 2010, p. 4.).

A csökkent kereslet és likviditás a vállalatokat hatékonyságnövelésre ösztökélte (OECD, 2012). Másrésztől azon vállalatok, melyek radikális átalakítást végeztek, sikeresebbek lettek, mint azok, melyek kizárólag költségcsökkentést vittek véghez (Barker – Duhaime, 1997). Egy McKinsey-tanulmány szerint a jelentős erőforrás újraellokációt végző vállalatok profitabilitása jelentősen növekedett (Fruk et al., 2013), sőt akik mindent gyorsabban végezték el, azok még nyereségesebbek lettek (Hall – Kehoe, 2013).

A rövid távú stratégiákat azonban a megnövekedett bizonytalanság motiválta leginkább (Kunc – Bhandari, 2011). Mivel, ahogyan azt Smart és Vertinsky (1984) is kifejti, jelentős, stratégiai változtatást könnyebb stabil környezetben végrehajtani. Sőt a bizonytalanság általában még a beruházási és innovációs kedvet is csökkenti (OECD, 2012).

De miként hoz döntést a menedzsment a stratégiáról válságidőszakban? Ez idő tájt a vállalatvezetőknek három jelentős döntéshozatali kihívással kell szembenézniük: (1) kevesebb idejük jut a döntéshozatalra, (2) kevesebb információval rendelkeznek, és (3) megnövekszik a leterheltségük (Cosgrave, 1996). Hogy jobban megértsük ezt a folyamatot, meg kell vizsgálnunk a vállalat döntéshozatali jogainak struktúráját.

A centralizáció mint válságreakció

A centralizáció fogalma

A centralizációra számtalan definíciót találunk az irodalomban. Egyes alkotók a menedzserek által meghozható döntések körére fókuszálnak (Child, 1972; Richardson et al., 2002; Lin – Germain, 2003). Hasonló logikát figyelhetünk meg azon tanulmányokban, melyek azt vizsgálják, hogy a szervezet egyes tagjai milyen gyakran vehetnek részt bizonyos döntések meghozatalában (Hage – Dewar, 1973). A centralizált szervezetről beszélünk abban az esetben, ha egy magasabb hierarchiaszintnek láttamoznia kell egy döntést (Gates – Egelhoff, 1986) vagy más módon kontrollt gyakorol a folyamat felett (Pfeffer – Leblebici, 1973).

A centralizáció szemszögéből több tanulmány foglalkozott már a multinacionális vállalatok általános szervezeti struktúrájával (Keats – Hitt, 1988; Nohria – Goshal, 1994), vagy a vállalati központ és a szervezeti egységek viszonyával is (Golden 1992; Argyres – Silverman, 2004). És mivel a formális és informális autoritás eltérhet a szervezetekben (Cohen – Lachman, 1988), többen kutatták már az alternatív döntéshozata-

li struktúrákat is a vállalatok belül (Nohria – Goshal, 1994; Adams et al., 2005).

Bár lehet, e tanulmány alanyai az EFIGE-adatbázisban azt említették, hogy a stratégiai döntéshozatalukat központosították, az interjúk során világossá vált, hogy a centralizációt sokkal tágabban ragadják meg. A stratégiai menedzsment mindhárom fázisából említettek példát a központosításra, mind (1) a stratégiaalkotás; (2) a végrehajtás és (3) a kontroll szemszögéből.

A stratégiaalkotás

A stratégiaalkotás központosítása azt jelenti, hogy egyre kevesebb embert vonnak be a szervezetet érintő kulcskérdések meghozatalába. Ennek két fajtáját különböztethetjük meg az interjúk alapján. Az első a de jure centralizáció, mely a vállalatirányítás átalakítását jelenti. „Lehetőségünk volt, hogy zártkörű részvénytársasággá megváltoztassuk az igazgatóságot és akkor éltünk is ezzel (...), hogy csökkentsük a költségeket” (HUN WHEEL). A második pedig a de facto centralizáció, mely a központosítás egyik legnépszerűbb fajtája volt. A de facto központosítás akkor történik, amikor a felettes egyszerűen kevesebb döntésbe vonja be a beosztottját, mint korábban. „Minden döntést a (vezérigazgatói) szobában hoztuk meg. Nyilvánvaló volt, hogy nem lehetett az egyes üzletágaknak üzletágszintű, a cég akkori stratégiájától független döntéseket meghozniuk” (HUN Engin).

E két központosítási forma nagyon hasonló Aghion és Tirole (1997) formális és valódi autoritás koncepciójához. Habár több alkotó is megkülönbözteti a stratégiai és funkcionális döntések centralizációját (pl. Baum – Wally, 2013; Kunisch et al., 2012) ez a különbségtétel kiváltképp nehéz, amikor egy vállalat extrém módon központosított. „A vevőkapcsolatok nagyon fontosak, így nem arról volt szó, hogy azokat megszüntessük, de más csatornákon keresztül értük el ügyfeleinket. Voltak olyan kiadványaink (pl. a vállalati magazin), amelyeket abban az évben nem nyomtatott, hanem (vezérigazgatói döntés alapján) elektronikus formában adtuk ki” (HUN Engin).

A végrehajtás

A végrehajtás centralizációja azt fejezi ki, hogy a stratégia implementációját mennyi ember menedzseli. Egyes kutatók kifejezetten a funkcionális implementációra fókuszálnak a központosítás kutatásánál (pl. Ling et al., 2008). Erre példa lehet egy decentralizáló interjúalany esete „szélesebb palettán dolgozunk, emiatt több középvezetőt alkalmazunk, de (továbbra is a) stratégiai döntéseket az igazgatóság hozza. Annak előkészítését, végrehajtását a menedzsment végzi” (HUN Proth).

Mi több, a szervezeti átalakítások is okozhatják az autoritás központosítását. „(A válság előtt) nagyjából

eléggé decentralizált volt a (...) beszerzés és ekkor egy vállalatát szervezési projekt keretében néhány kivételével az összes szolgáltatásbeszerzést egy szervezetbe centralizáltuk a műszaki igazgatóságon” (HUN Pharma).

A kontroll

Akkor beszélünk a kontroll centralizációjáról, ha a korábbiaknál gyakoribb vagy részletesebbé válik a beszámolás. Colignon és Covaleski (1993) szerint a változó környezet a számviteli rendszer centralizációját eredményezheti.

„Egy nagyon szigorú kontrollingot vezetett be a válságmenedzser. Korábban féléves időszakokban vizsgáltuk felül, hogy miként működik a cég, ettől az időponttól kezdve hetente, vezetői értekezleten mutatják be az üzletágvezetők a történéseket. (...) Ez egyfelől sokkoló is volt, mert amikor még sülyedtünk, akkor hétről-hétre láttuk, hogy miként nő a veszteségünk” (HUN Metal). Azonban néha nincs ilyen drasztikus változás a kontrollingrendszerben, kizárólag a beszámolási szokások változnak meg. „A (rendszer nem változott, de a) menedzsment board viszont a rendszeres beszámoltatást már komolyabban vette, mint a válság előtt. Jobban odafigyeltek, mi is történt valójában” (HUN Engin).

A további elemzésekhez az alábbi, mindhárom típusú centralizációt magában foglaló definíciót fogjuk alkalmazni. A központosítás szintjét a vállalati döntéshozatali jogkörök koncentrációjából vezetjük le. Ha ez a koncentráció növekszik, a vállalat centralizál, ellenkező esetben decentralizál.

Érvelések a centralizáció és decentralizáció mellett

A tanulmány következő fejezete bemutatja, hogy melyek voltak a legnépszerűbb érvek a döntéshozatali jogkörök megváltoztatása mellett. Az interjúalanyok mind racionális, mind emocionális érveket is felhoztak, melyek mélységi elemzése hozzásegíthet a központosítás és a válság közötti kapcsolat vizsgálatához.

Érvek a centralizáció mellett

Racionális érvelés

A legtöbb racionális logikára építő érv a hatékonysághoz kapcsolódott. „A kézi irányítás (...) válság idején nagyon hatékony tud lenni” (HUN Metal). A szervezeti struktúrák elemzése közben átváltást találunk a hatékonyság és az alkalmazkodás között (Peng, 2009). Davis et al. (2009) szimulációs modellje alapján, ha túl sok és túl kevés hierarchia között kell választanunk, akkor dinamikus környezetben érdemesebb a centralizált megoldást alkalmazni. Golden (1992) szerint a központi operatív kontroll elősegíti a költségek csökkentését, ami kulcsfontosságú reakció válságkezelés idején.

E hatékonyság az összvállalati szemléletből fakadhat, mely egy szintén népszerű érv volt a centralizáció mellett. „Szerettünk volna egy csoportszemélyt (...) ahelyett, hogy mindenki a saját piacára fókuszálva hozzon döntést a csoport többi tagjának figyelembevétele nélkül” (UK DIY). Ideálisan a központosított döntéshozatal a központba gyűjt minden releváns információt, ahol a felső vezetők az egész vállalatra optimalizálva dönthetnek (Alonso et al., 2008).

Több interjúalany kiemelte a szervezeti egységek összevonásának előnyeit is. A UK Cons felső vezetője a központosításra és standardizálásra hozott példát: „egészség és biztonság témakörben 20-30 különböző beszámolási rendszer működött vállalat szerte. Most mindenki ugyanazt a rendszert alkalmazza (...) így mindenki azonnal megérti a különböző országok kimutatásait. A közös cél eléréseért egy stratégiát és egy struktúrát alkalmazunk”.

A könnyebb kommunikáció volt a következő leggyakrabban említett érv a központosítás mellett. „Sokkal egyszerűbb 8 emberrel konszenzusra jutni, mint amikor 30 ember ül össze” (UK Print). Staw et al. (1984) kimutatták, hogy veszélyhelyzetben a központi döntéshozó szervek információval túlterheltek, így előnyben részesítik az egyszerűsítéseket. Sőt még egy decentralizált szervezetben is kiemelkedően fontos az egységek közötti koordináció (Alonso et al., 2008), különösen, ha nem teljes a szervezeti egységek céljai közötti egyezés (Aghion – Tirole, 1997).

A következő népszerű érv a döntési sebesség növekedése volt. „A centralizált döntéshozatal nyilvánvaló előnye, hogy rövidülnek a döntési utak” (HUN Engin). Hasonló véleményt fogalmaz meg Baum és Wally 2003-as tanulmánya, mely bemutatja, hogy miként képes a döntési sebesség támogatni a vállalati növekedést dinamikus környezetben. A HUN Metal felső vezetője egy drámai példával fejt ki a jelenséget: „Békeidőben el lehet játszani ezt a menedzsmentesdit, élesebb helyzetben nincs erre idő”.

Emocionális érvelés

A legfontosabb érzelmi logikára épülő érvelés a bizalom kérdése volt. „Amikor válságban vagyunk, nem akarok senki másban megbízni. Kizárólag a saját döntésemben akarok megbízni. Hogy miért? Azt nagyon nehezen tudom megmagyarázni” (UK Light). A bizalom a delegáció legfontosabb tényezője (Aghion – Tirole, 1997; Aghion et al., 2013). Richardson et al. (2002) szerint prosperitást követően a vezérigazgató kockázat-kerülővé válik, így kevésbé fog delegálni. Egyszerűen néha a felső vezető túl fontosnak, vagy túl bonyolultnak tart egy döntést, hogy azt kiszervezze másnak, azaz túlzottan aggódik a potenciális hibák miatt (Leana, 1987 in: Richardson et al., 2002). A HUN

Metal felső vezetője hasonló példát említ: „néhányan nem alkalmasak a vezetésre, mert agyonnyomja őket a felelősség. Ettől lelassulhatnak”.

Természetesen a nemzeti kultúra is befolyásolja a bizalom szintjét. A World Management Survey (2007-2009) szerint a multinacionális vállalatok közötti bizalom sokkal magasabb az USA és az Egyesült Királyság között, mint a brit és francia vállalatok között (Aghion et al., 2013). A brit UK DIY vállalat felső vezetőjének véleménye egybevág ezzel: „Teljesen egyértelmű volt, hogy Európa egyes részeiben (különösen Franciaországban) szocialista megközelítés dívik. Az amerikai és a brit gazdaság elég erősen növekednek, amíg az európai megrekedt. Ez többnyire a vállalkozói mentalitás hiányából fakad. Az európai hozzáállás eléggé szocialista”.

A bizalom után még etikai érveket is megemlítettek a decentralizáció mellett, ugyanis a UK Material felső vezetője szerint, ha a tulajdonosok viselik a veszteségeket, akkor megérdemlik, hogy nagyobb kontrolljoggal bírjanak.

Érvek a decentralizáció mellett

Jóllehet a mintából csupán három vállalat decentralizált a válság alatt, azonban szinten minden felső vezető megemlített pár mellette szóló érvet, melyek között egyaránt találunk racionális és érzelmi érveket.

Racionális érvelés

A decentralizáció mellett legtöbbször említett érv a szervezeti egységek helyi szituációjának mélyebb megértése volt. „A decentralizáció legnagyobb hátránya, hogy lemond arról az előnyről, hogy a helyi vezetők ismerik legjobban a piacokat. Nélkülük nem lehet teljesen megérteni és megoldani a helyi kihívásokat” (UK DIY). A decentralizált üzletek könnyebben tudnak alkalmazkodni a helyi versenykörnyezethez, mint a centralizáltak (Alonso et al., 2008). „Közvetlenül is megkereshetjük a fogyasztókat és értékesíthetnénk nekik (disztribútorok alkalmazása nélkül). Ez olcsóbb is lenne. A legnagyobb hátrány viszont az, hogy nehezen fogjuk tudni újraépíteni a piacot. A disztribútor érti a helyi piacot (új koncertek, új kulturális központok stb.), de én nem” (UK Light).

A másik kiemelt érv a felelősség megosztása volt. „az üzletágvezetők bekerültek a menedzsmentbe, (...) így jobban szétosztottuk a felelősségeket. A kézi vezetésnek az a nagy hátránya, hogy a végén a felelősség mégis a „kézi-vezérlő” vállán nyugszik” (HUN Metal). Több kutatás is bemutatta már, hogy a decentralizált szervezet ellenállóbb, mert a megosztott felelősség segít a gyorsabb alkalmazkodásban. Adams et al. (2005) kijelentik, hogy a nagyhatalmú vezérigazgatóval működő vállalatok teljesítménye jobban szóródik, mivel

nagyobb a döntési hiba kockázata a decentralizált szervezetekéhez képest. Mone et al. (1998) kutatása bemutatja, hogy a kevésbé szétosztott hatalommal rendelkező vállalatok esetében a válság jelentősebben csökkenti a vállalati innovációt is.

A következő népszerű decentralizáció mellett szóló érv az új tudás, vagy új nézőpont a menedzsmentbe történő beemelése volt. „Nagyobb számú embert vontunk be a döntéshozatalba (...), többen hallathatták a hangjukat, így többféle input vált elérhetővé a döntéseknél” (UK Electro). Amint azt Meyer (1982) kutatása bemutatja, a decentralizált struktúra még válság időszakában is erősíti a szervezeti tanulást. Mi több Aghion et al. (2013) szerint a tudásintenzív vállalatok jelentősebb termelékenységnövekedést érnek el a decentralizációt követően. Ezt az új tudás, vagy nézőpont beemelése is előidézheti. „a válság folyamatos volt. Úgy éreztük, hogy valami változás kell (...) ezért megalkottunk egy értékesítési menedzsmentpozíciót és felvettünk egy új kollégát. (...) Ő a legtöbb nagyobb döntésben is részt vett” (HUN Cosmet).

Érzelmi érvelés

A decentralizáció erősítheti a szervezet innovációs aktivitását is. Aghion és Tirole (1997) kifejti, hogy a delegálás legfőbb oka, hogy támogassák a szervezet alacsonyabb szintjén megjelenő kezdeményezéseket. Puga és Treffer (2002) szerint bár a központosítás segíti a megbízót az innovációs költségek féken tartásában, azonban eközben csökkenti is az ügynök újítási motivációját. „Nyilván ez különbözik cégekként és személyiségekként is. Szerintem a vállalkozói attitűdöt nehezíti, ha egy centralizált szervezetben kell dolgozni (...) mert nem üthetsz nyélbe olyan ügyleteket, amilyent szeretnél” (UK Cons).

Végül személyi tényezők is lehetnek a decentralizáció okai. A UK Cons felső vezetője kijelentette, hogy „szerintem egyéni szempontból egy kicsit nehezebb elviselni a központosítást, ellentétben a decentralizációval”. Hasonló véleményt fogalmazott meg a HUN Wheel vezérigazgatója is „(A szűkebb, centralizált fórumokhoz képest) egy jól működő kollektívában, vagy vezetői fórumokban jó dolgozni, mert élvezetesebb”. Sőt a decentralizáció egyik legtöbbször emlegetett hátránya az volt, hogy a szervezet tagjai egyszerűen etikailag helytelenítették a központosítást „azzal fogják támadni a felső vezetőt, hogy antidemokratikus vagy, hogy nem tartja be a szabályokat. Lám-lám, akkor sem kérdezt meg minket” (HUN Wheel).

A „meg nem említett” érvek

Az alkalmazott, félig-strukturált interjúrendszer lehetőségét ad arra, hogy a meg nem említett érveket is elemezzük. A fenti elemzés azon tényezőket összegezte,

melyeket legalább egy felső vezető legalább egyszer megemlélt. Fontos kiemelni, hogy sem az interjú alatt, sem előzetesen nem tájékoztattam az interjúalanyokat a centralizációs irodalom eredményeiről. Ezért érdekes lehet elemezni azt is, hogy melyek azok az érvek, melyek ugyan a szakterületen már régóta kutattak, de egyáltalán nem került szóba a 45-90 perc hosszúságú interjúk során.

Innováció vs. centralizáció

Mint azt már korábban áttekintettük, a szervezeteknek szembe kell nézniük azzal a kihívással, hogy átváltás van a hatékonyság és az alkalmazkodás között (Peng, 2009). Habár szinte az összes felső vezető kiemelte a központosítás hatékonyságnövelő hatását, egyikük sem beszélt annak innovációcsökkentő következményéről. Kizárólag egy interjúalany (UK Cons) említette, hogy a vállalkozó attitűddel rendelkező személyek nem kedvelik a központosítást. Aghion és Tirole (1997) kifejtik, hogyha az ügynök részt vehet a döntéshozatalban, akkor motiváltabbá válik. Más szemszögből láthatjuk, hogyha egy korábban beavatott ügynöktől centralizáció eredményeképpen elveszik a döntési jogköröket, akkor az még kevésbé lesz elhivatott és proaktív, mint korábban. Ezáltal a vállalat veszthet az innovációs készségéből. Természetesen egyik oldalról a válság alatt csökken a beruházható tőke mennyisége, így nem is annyira aktuális az innováció, mint korábban. Másrészt viszont figyelmeztető jel, hogy a mintában szereplő menedzserek mennyire nem emlékeztek meg a központosítás hátrányáról.

A központosítás költségei

A monitorozás és az információkezelés mindig generál költségeket (Aghion et al., 2013). Az ösztönzéselmélet szerint a delegáció célja a szervezet alacsonyabb szintjein létrejövő kezdeményezések támogatása. E legnagyobb kihívását az jelenti, hogy habár a kontroll jelentős költségeket generálhat, a szervezeti központ ideje és figyelme nincs beárazva (Aghion – Tirole, 1997). Érdekesség, hogy mindössze egyetlen felső vezető beszélt a központosítás költségeiről, de ő is csak azt említette meg, hogy az anyavállalatuk növelte a centralizációt, így nekik kellett több erőforrást fordítani a szigorúbb beszámolásra. Egyetlen centralizáló interjúalany sem említette, hogy a beosztottakra ez extra terhet rótt volna, vagy hogy a szervezetnek költséges átalakításon kellett volna átesnie.

Ezt több tényező is magyarázhatja. (1) Mivel a külső tevékenységeket mindig könnyebb árazni, mint a vállalatban belülieket (Aghion – Tirole, 1997), így talán a vezetők nem mindig vették figyelembe a központosítás megnövekedett költségeit. (2) Mi több néha a megbíró és az ügynök egyaránt szeretné a másakra hárítani e

költségeket (Puga – Treffer, 2002), így lehet, hogy nem volt egyértelmű ki viseli a centralizáció költségeit. (3) Valamint természetesen az is lehetséges, hogy egyszerűen nem emlékeztek erre a tényezőre.

A központosítás hatalmi aspektusai

Természetesen minden átalakítás hatalmi kérdéseket is felvet (Pfeffer – Lebleici, 1973), ez különösen igaz centralizáció esetén. A központosítással kapcsolatban szinte egy vezető sem említett bármilyen hatalmi küzdelemhez, vagy szervezeti ellenálláshoz köthető tényezőt, melyek eléggé ártalmasak lehetnek válságidőszakban (Marin – Verdier, 2008). Vagy hamar leküzdték az ellenállást, vagy csak egyszerűen nem szívesen beszéltek róluk interjúszituációban.

Hosszú távú következmények

Habár az átalakítás hosszú távon befolyásolja a szervezeteket, csak kevés felső vezető beszélt róluk mélyebben. Az összes okot és következményt kizárólag rövidtávon elemezték, sőt magára a centralizációra is csak átmeneti megoldásként hivatkoztak. Természetesen az is lehet, hogy igenis megfontolták a hosszú távú következményeket, csak ezeket az interjúk során nem említették meg.

A válság és a centralizáció összefüggése

Az interjúkutatás alapján a központosítást a válságra adott reakcióként értékelhetjük. A legtöbb felső vezető nem említette meg a válságmenedzsment-taktikák között a centralizációt. Legtöbbször akkor emlékeztek vissza rá, amikor szembesítettem őket az EFIGE-kérdőívben adott válaszukkal (t.i. centralizáltak, vagy decentralizáltak). Ezek után minden centralizáló interjúalany közvetlenül összekötötte a központosítást a válsággal. A kifejtés során vált nyilvánvalóvá, hogy a menedzserek különböző centralizáció definíciót alkalmaznak, melyek mindegyike köthető a válságreakciókhoz.

A de facto központosítás relatíve könnyen megvalósítható. Például a felső vezető a továbbiakban egyszerűen csak nem von be másokat a döntéseibe. Nem meglepő módon ez volt az egyik legnépszerűbb centralizációs forma. Egy kissé bonyolultabb, ám még mindig egyszerűen megoldható a kontroll centralizációja. Ez esetben a menedzsment új riportokat igényelhet, vagy a meglévőket kérheti gyakrabban. E megoldásnak valamennyivel magasabbak a tranzakciós költségei, de még így is a megnövekedett költségek legnagyobb részét a riportkészítő beosztottak viselik (különösen rövid távon).

A de jure centralizáció magában foglalja a vállalatirányítási rendszer átalakítását, mely nagy mennyiségű adminisztratív költséget jelent és csak hosszabb távon kecsegtet „megtérüléssel”. Emiatt ez egy viszonylagosan bonyolult formája a döntési jogkörök koncent-

rálásának. Azonban a leginkább kihívást jelentő központosítási forma a végrehajtás centralizációja, mely megköveteli a szervezet átalakítását is.

Következésképpen még azon vállalatok is centralizálhattak, melyek nem hajtottak végre komplex szervezeti átalakítást. Sőt, a központosítás bizonyos formái (de facto és kontroll) oly egyszerűen megvalósíthatóak, hogy egy ideig talán fel sem tűnik a szervezet nagy részének.

Míg a centralizáló vállalatok összekötötték döntéseiket a válsággal, egyetlen decentralizáló sem emelt ki bármilyen közvetlen kapcsolatot a recesszió és a delegálás között.

A három delegáló vállalat közül kettő egy elég intenzív növekedési periódus közepén voltak a válság kitörésekor. Emiatt a decentralizáló lépésük (új középvezetői szerepek kialakítása) sokkal inkább a korábbi prosperitáshoz köthető semmint a recesszióhoz. A harmadik vállalat egy évek óta, hosszan elnyúló árbevétel-csökkenési folyamat során decentralizált 2009 körül. Elmondásuk szerint az EU-csatlakozás sokkal inkább érintette őket, mint a Jelzáloghitel Válság (HUN Cosmet). Mi több, az első két decentralizáló a recesszió első hullámát követő pár évben, egy újabb válsággal nézett szembe, melynek következtében ismét centralizált.

A korábbi kutatások számos érvet hoznak fel a válság alatti decentralizáció mellett. Például a decentralizált szervezet még recesszió idején is erősíti a szervezeti tanulást (Meyer, 1982). Aghion és Tirole (1997) kifejti, hogy ha sürgősen kell döntéseket hozni (pl. válság idején) az ellenőrzési költségek nagysága miatt érdemesebb delegálni. Ezen interjúkutatás eredményei azonban azt mutatják, hogy a legtöbb vállalat nem a válság hatására decentralizál. Ellenkezőleg a recesszió a központosítás egy alapvető indoka volt.

Természetesen ezek az eredményeket óvatosan kell kezelni. Talán a felső vezetők nem emlékeztek megfelelően (hisz majd öt éve történtek az események). Talán a mintát kellene újabb iparágakra, vagy országokra kiterjeszteni. De a kutatás fő üzenete, hogy a gazdasági ciklusok és a döntési jogkörök változása a következőképpen függ össze: a válság növeli a centralizáció esélyét. Lehetséges, hogy találunk ellenpéldákat is, de ez a kauzalitás fő iránya.

A tanulmány e fejezete a központosítás legfontosabb, gyakorlatban felmerült érveit elemezte, a következő rész azonban egy elméleti megközelítést mutat be. Az interjúkra építve konkrét adatokkal rendelkezünk a központosításról, valamint ellentétéről, a decentralizációról. Továbbá mivel nemcsak a válság, hanem a fellendülés is megjelent az interjúkban (lásd a két decentralizátor növekedési előzményeit), így érdekes lehet a recesszió ellentétére is kiterjeszteni az elemzést. A következő modell a centralizáció és a válság területéről

sok információval bír, elfogadható mennyiségű adattal rendelkezik a decentralizáció területéről, azonban a fellendülés jelenségéről kevés a gyakorlati tapasztalata. Emiatt fontos kiemelni, hogy a következő fejezet tartalma egy elméleti sejtés csupán, melynek bizonyítása további kutatásokra marad.

A centralizáció mint a ciklusokhoz való alkalmazkodás stratégiája

A nagyobb bizonytalanság miatt a vállalatvezetők válság alatti kontrolligénye megnövekszik. Aghion és Tirole (1997) szerint, ha a megbízó túlterhelt, akkor a döntéshozatali jogokat átstrukturálja. Ezt láthatjuk a recesszió alatt, hisz a normál üzletmenet mellett még a válságot is kezelniük kell a vezetőknek. Mindemellett a központi döntéshozó szervek nehéz helyzetekben támogatják az egyszerűsítéseket a döntéshozatal során (Staw et al., 1984). Sőt, Puga és Treffer (2002) levezetik, hogy a centralizált szervezetek jobban teljesítenek a költségkontroll területén, ami oly fontos recesszió idején.

Másrésről fellendülés idején a vállalatok flexibilitásra törekednek, hogy jobban tudjanak alkalmazkodni a kifejlődő üzleti lehetőségekhez. Alonso et al. (2008) kifejti, hogy a decentralizált szervezet azért jobb a rugalmasságban, mert az üzletágvezetők jobban ismerik a helyi információkat és mivel megfelelő döntési jogkörökkel rendelkeznek, így gyorsabban tudnak reagálni a központosított szervezetekhez képest. Emiatt a decentralizált vállalatok könnyebben innoválnak (Mone et al., 1998) és magasabb árbevétel- és termelékenységnövekedést képesek elérni a centralizáltakhoz képest (Aghion – Bloom, 2014).

Következésképpen megfogalmazhatjuk a centralizációs ciklus sejtést, mely szerint a válság hatására centralizálnak a vállalatok, míg fellendülés idején decentralizálnak. De természetesen a valóság mindig komplexebb, az ilyen egyszerűsített elméleteknél.

Tökéletlen alkalmazkodás a ciklusokhoz

„Szerintem a válság nagyobb központosítást eredményez, mint amire az embereknek valóban szükségük volt a helyzet kezeléséhez” (UK Cons). Amint azt a UK Cons felső vezetője is kiemelte centralizáció szempontjából a ciklusokhoz történő alkalmazkodás nem mindig tökéletes. A központosítás előnyös lehet válság idején, de lassíthat a fellendülés alatt és vice versa a decentralizáció esetén. A tanulmány következő része egy olyan elméleti modellt állít fel, mely bemutatja, hogy a vállalatok miként alkalmazkodnak a gazdasági ciklusokhoz a központosítás szemszögéből.

A nem megfelelő centralizáció több tényezőben is megnyilvánulhat. Ezek többek között a centralizáció (1) időbelisége, (2) mértéke, (3) kiterjedése és típusa. A

centralizáció időbelisége azt fejezi ki, hogy a vállalatok nem a ciklusoknak megfelelően központosítanak, vagy delegálnak, hanem csak késve. A központosítás mértékében úgy jelenhet meg a tökéletlen alkalmazkodás, hogy egyes vállalatok kevésbé súlyos válság esetén is nagyon szigorú központosítást végeznek, vagy épp ellenkezőleg, a fellendülés erőssége szempontjából indokolatlan mértékben decentralizálnak.

Végül ide tartozhat a központosítás nem megfelelő típusa és kiterjedése is. Lehetséges, hogy kizárólag egy üzletágot érint a recesszió, viszont a felső vezető az egész szervezetben központosítást végez. Ehhez hasonló példa, amikor bár a környezet változása a végrehajtás centralizációját indokolná (pl. szervezeti egységek összevonása), mégis másik típusú központosítást végez a vállalat (pl. a vállalati irányítási rendszer átszervezése). Mivel a ciklusokhoz való alkalmazkodás kulcsfontosságú az időben történő reakció, ezért az alábbi fejezet a központosítás időbeliségét írja le (1. ábra).

A centralizáció és a gazdasági ciklusok általános modellje

Az alábbi modell három fő elemből áll: (1) a gazdasági helyzet észlelése, (2) kognitív folyamatok, (3) a gazdasági helyzetre történő reakció. E modell kizárólag a gazdasági helyzetben bekövetkező radikális változások

kat kezeli: a válságot és a fellendülést. A köztes, stabil állapotot más dinamika vezérli, ezért ezzel most nem foglalkozunk. Az elemzés központjában a vállalat felsővezetője áll, aki miután észleli a gazdasági helyzetet, kognitív folyamatok során értékeli azt, majd dönt a reakcióról (centralizál vagy decentralizál).

A gazdasági helyzet észlelése. A modell első eleme azt elemzi, hogy milyen érzékelőkön keresztül észleli a vállalat a gazdasági helyzetet. A komplexitás kezelése végett mindösszesen két típusú észlelést különböztetünk meg: tökéletes és tökéletlen észlelést. Az első leginkább a homo oeconomicus emberképhez áll a legközelebb: itt a felső vezető tökéletesen érzékeli a környezetét. Ennek során azonnal észleli a változásokat, mely inputul szolgál a tökéletesen illeszkedő előrejelzési modelljéhez. Ezzel szemben a tökéletlen észleléssel bíró felső vezető nem képes azonnal, tökéletesen megérteni a környezet változásait. Sőt, a fellendülést mindig nehezebb észlelni, mint a válságot. „Mindig a tendencia számít, így egy hónap, vagy hónapon belüli mozgás nem olyan fontos, de amikor már a harmadik hónapban is növekedés látható, akkor arra már lehet valamit mondani” (HUN Engin). Mivel a válság során jelentős és koncentrált forgalom-visszaesés tapasztalható, ezért ezt mindig könnyebb azonosítani, mint egy lassabb, inkrementális fellendülést.

1. ábra

A ciklusokhoz történő tökéletlen centralizációs alkalmazkodás elméleti modellje



Kognitív folyamatok. Ez a modellelem a felső vezetők radikális környezeti változásokkor alkalmazott domináns gondolkodásmódját jelzi. A növekedésorientált logika esetén a menedzser úgy véli, személyes hasznai akkor a legmagasabbak, ha a vállalatét is maximálja. Emiatt kalkulatív logikát alkalmaz; t.i. minden olyan változtatást végrehajt, mely növeli a vállalat profitabilitását. A másik lehetséges megoldás a hatalomorientált logika alkalmazása, melynek lényege, hogy a vezető abban hisz, hogy kizárólag a vállalatban belüli személyes hatalma biztosíthatja a saját hasznainak maximá-

lását. Emiatt mindig motivált lesz abban, hogy a lehető legtovább fenntartsa a vállalatban belüli személyes döntéshozatali jogköreit.

A gazdasági helyzetre történő reakció. Mint azt már korábban láthattuk, rengeteg válságstratégiát különböztethetünk meg, azonban jelenlegi modellünkben mindössze két reakció lehetséges: centralizáció vagy decentralizáció. A központosítás alatt a vállalatban belüli döntéshozatali jogkörök koncentrációját értjük, a decentralizáció alatt pedig az el-
lenkezőjét³.

A modell három alkalmazkodási módot különböztet meg, melyek a következők: (1) „a tökéletes alkalmazkodó”, (2) a korlátozottan racionális, valamint (3) a hatalmi döntéshozó⁴ (2. ábra).

A „tökéletes alkalmazkodó”

Ez esetben a felső vezető tökéletesen észleli az aktuális gazdasági helyzetet és növekedésorientált logikát alkalmaz. Az első válsághoz köthető forgalom-visszaesést is megérzi és megérti, hogy elkezdődött a recesszió. Hasonló módon érzékeli a fellendülés első hullámát és azonnal észleli, hogy beköszönt a valódi prosperitás.

Mivel racionális kognitív folyamatokkal bír, így érti, hogy a recesszió idején erős költségkontrollra van szüksége a szervezeti bizonytalanság kezelése végett. Emiatt centralizálni fog, hogy növelje a vállalat hatékonyságát. A fellendülés során pedig tudja, hogy az üzletágvezetők gyorsabban tudják növelni az

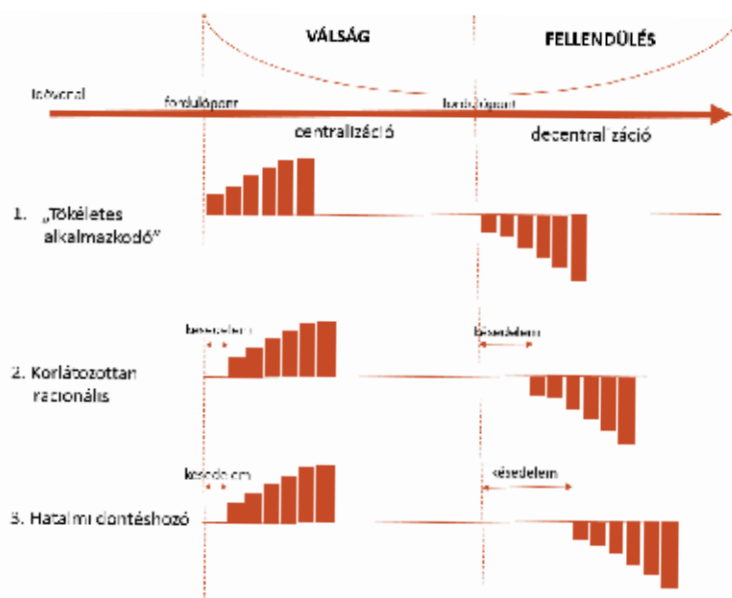
innovációs kapacitást, illetve a profitabilitást, mint ő egymaga, emiatt decentralizálni fog.

A „korlátozottan racionális döntéshozó”

Itt a felső vezető nem képes azonnal észlelni a gazdasági változásokat. Nem tudja, hogy a legutóbbi jelentés által jelzett forgalom-visszaesés csak átmeneti lassulást jelent, vagy ez az első lépés egy katasztrofális összeomlás felé. Hasonló problémával szembesül a fellendülés idején is. Növekedésorientált kognitív folyamatokat alkalmaz, így a vállalati profitot szeretné maximalizálni, de addig nem szeretne lépni, amíg nem lesz teljesen biztos a jövőbeli trendekben. Mikor biztos lesz a válság kitörésében, azonnal centralizálni fog, hogy növelje a hatékonyságot. Másrészt a fellendülésben növelni szeretné a flexibilitást, így decentralizál. Azonban mivel később észlelte a változó trendeket a centralizációs alkalmazkodást is később kezdi meg.

2. ábra

A tökéletlen alkalmazkodás három módja



Mi több, amint azt korábban láthattuk a prosperitást nehezebb észlelni a válságnál, így a fellendülés esetén még később fog decentralizálni. Végeredményként valamennyivel tovább fent fogja tartani a centralizációt, mint azt a környezeti változások indokolnák. „Amikor már hittünk benne, hogy valóságosan is elindul a progresszió, akkor lazítottunk a központi döntéseken. Szerintem egy negyed-félév késéssel visszatértünk a korábbi (decentralizált) állapothoz” (HUN Engin).

A „hatalmi döntéshozó”

Ebben az esetben a felső vezető nem képes tökéletesen érzékelni a gazdasági trendeket és dominánsan hatalomorientált kognitív folyamatokat alkalmaz. Így a korábbiakhoz hasonló dilemmával szembesül: időre van szüksége, míg megérti a változó trendeket. Miután biztos a gazdasági helyzet alakulásában, csak azután kezdi megfontolni a potenciális reakciókat. Mivel érzelmi kognitív folyamatokat alkalmaz, így szereti a hatalmat, melyről úgy tartja, hogy ez biztosítja egyéni

hasznai maximalizálását. Emiatt válság idején centralizál, mert nem bízik abban, hogy a kollégái képesek lennének megfelelően reagálni a recesszióra.

Másrészről sokkal később fog decentralizálni két ok miatt is: (1) mert a fellendülést később észleli, mint a válságot, valamint (2) igyekszik minél tovább fenntartani személyes hatalmát. „(Egy decentralizációs programot követően) mi is egy kicsit visszanyúltunk a kézi irányítási rendszerhez az elnyúló válság miatt. Most egy kicsit furcsa mixben vagyunk. (...) De vissza fogunk térni, amikor az eredmények azt mutatják, hogy lehet” (HUN Metal).

A tanulmány e része leírta, hogy mi magyarázhatja a gazdasági ciklusokhoz történő tökéletlen alkalmazkodást és, hogy a vállalatok miért tartják fent a centralizációt tovább, mint az ideális. Természetesen ezek súlyos következményekkel járhatnak a profitabilitás szempontjából is, mely túlmutat e tanulmány keretein.

További kutatási irány: az adaptációs előny

Az előző fejezet leíró módon mutatta be a tökéletlen alkalmazkodás hátterét. De mivel a döntéshozatali jogkörök befolyásolhatják a teljesítményt, ezért normatív megközelítéssel is elemezhetnénk a kérdéskört. Ennek alapja a centralizáció természetéhez köthető. Mivel a központosítás növeli a hatékonyságot, a decentralizáció pedig az innovációt, ezért a megfelelő időzítésű változtatás versenyelőnyt jelenthet a versenytársakkal szemben.

E változtatást adaptációs előnyként értelmezhetjük, mely széles körben tárgyalt az irodalomban. Idekapcsolódik Hamel és Valikangas (2003, p. 54.) reziliencia fogalma is. A stratégiaiilag reziliens vállalatok már azelőtt képesek profitabilitásukat lényegesen befolyásoló változtatásokra, mielőtt azok elkerülhetetlenek lennének. Mint láthatjuk a reziliencia egy jóval tágabb fogalom, azonban az időben történő (de)centralizáció egy eszköz lehet a szervezeti alkalmazkodás elérésében.

Starr et al. (2003) szerint a reziliensebb vállalatok olcsóbban juthatnak tőkéhez, mint versenytársaik. Ahhoz, hogy ezt elérjük, időben kell tudnunk alkalmazkodni a gazdasági ciklusokhoz. Ahogy azt Teece (2007) is kifejti a dinamikus képességek kifejlesztésének az egyik legfontosabb lépése, hogy hatásos érzékelő mechanizmusokat alakítsunk ki a vállalatban, mely észleli a jövő üzleti lehetőségeit. Tehát, ha egy vállalat gyorsabban észleli a környezeti változásokat (pl. válság vagy fellendülés), akkor versenyelőnyt szerezhethet.

A sikeres változásmenedzsment-stratégiák végrehajtásához több sikertényezőre is figyelniünk kell (Kotter, 1995). És habár válság idején könnyebb felkelteni a változás igényét (Hemp – Stuart, 2004), Beer és Nohria (2000, p. 133.) szerint a szervezeti átalakítások közel 70%-a kudarcot vall. A változást nagyban segítheti a szervezet támogatása, melyet hatalmi csatározások

övezhetnek (Pfeffer – Leblebici, 1973). Így, ha azok a vállalatok, melyek képesek kezelni e küzdelmeket, könnyebben változtathatnak. Természetesen e jelenségek csak sejtések, melyek bizonyítása későbbi kvalitatív vagy kvantitatív kutatásokra marad.

Konklúzió

E tanulmány elsődleges célja az volt, hogy megértse, miért centralizálnak a vállalatok válság idején. A következőkben a főbb következtetéseket közöljük.

1. A csökkenő profitabilitás a vállalatokat központosításra ösztökéli.

A racionális megközelítés szerint a centralizáció nagyon hasznos recesszió idején, hisz a vállalatok könnyebben képesek költségeiket kontrollálni, illetve növelni hatékonyságukat (Alonso et al., 2008). Erre több példát is láthattunk, amikor a vállalatvezetők mellett érveltek, hogy válságidőszakban a gyorsabb döntéshozatal és az összvállalati szemlélet nyújthat előnyt.

Másrészről a központosítást az érzelmi logika is erősítheti, ugyanis a bizonytalanság növekedése pánikot és szorongást okozhat, mely szintén a kontroll növelésére sarkall. Mi több e centralizáció tovább is fennmaradhat, ha a felső vezető nem képes időben észlelni a környezeti változásokat (pl. fellendülés kezdetét), vagy ha ragaszkodik hatalmához. Ide sorolhatjuk azokat a példákat, amikor a vállalatvezetők azért centralizáltak, mert nem bíztak abban, hogy munkatársaik képesek kezelni a megváltozott környezetet.

2. A felső vezetők kevésbé veszik figyelembe a központosítás hosszú távú következményeit.

Habár rengeteg tanulmány kiemeli a decentralizáció általános és különösen válságidőszakban kifejtett előnyeit (innováció, termelékenységnövekedés), azok kevésbé kerülnek előtérbe a centralizációról szóló döntés meghozatalánál. E kutatás alig talált olyan interjúalanyt, aki közvetlenül utalt arra, hogy a központosítással csökken az innovációs készség.

Ezt a veszteségkerülés jelenségével is magyarázhatjuk (Kahnemann, 2011). Ahogy azt korábban is láttuk a vállalatvezetők válságidőszakban előnyben részesítik a költségcsökkentést, melynek kedvez a centralizáció. Azonban a költségcsökkentés által ösztökélt központosítás sokkal gyorsabb előnyökkel kecsegtet, mit a kockázatosabb, árbevétel-növelés-orientált decentralizáció. Ezáltal a centralizáció gyorsabb és biztosabb eredményt jelent, mint a jövőbeli innovációkat ígérő delegálás. Emiatt válság hatására a rövid távú centralizáció lesz a kedveltebb út a vállalatok számára.

3. A megfelelő időzítésű (de)centralizáció versenyelőnyt jelenthet.

Ha a vállalatok válság idején centralizálnak, és fellendülés idején decentralizálnak, a ciklushoz való alkalmazkodás kulcsfontosságú lesz. Az a vállalat szerezhethet előnyt, mely a versenytársainál gyorsabban és jobban észleli a gazdasági helyzet változásait, illetve képes átalakítani vállalata döntéshozatali jogköreit. Ide tartoznak azon vállalatok példái, akik a fellendülés kezdete után pár hónappal decentralizáltak. Ellenpéldaként pedig azokat idézhetjük fel, akik nem kezdtek el delegálni akár több évvel a fordulatot követően sem.

A fejlett controllingrendszer segíthet a fordulópontok azonosításában, valamint az erős önreflexió támogathatja a hatalmi harcok elkerülését az átalakítások során. Természetesen ilyen készségek kiépítésénél kulcsfontosságú a menedzsment jártassága. Sőt Aghion és Bloom (2014) kimutatta, hogy létezik korreláció a képzett menedzserek és a decentralizált szervezetek között, azonban az okság irányát mindmáig homály fedi.

Lábjegyzet

- ¹ Érdekes módon az ipari vállalatok 10-20%-a jobb teljesítményt ért el 2009-ben, mint korábban (Békés et al., 2011, p. 4.).
- ² Érdekes módon még az a vállalati vezető is megemlítette a döntéshozatali sebesség növelésének igényét, aki később kifejtette, hogy a kereslet csökkenése miatt sokkal jobban ráérték, mint korábban (HUN Metal).
- ³ E modell nem kezeli a centralizáció eredeti szintjét, mindössze annak változását. Elméleti feltevése, hogy a központosításnak mindössze (ember)jogi és kognitív korlátai vannak. A változást egy skálán elemezzük, melynek egyik végén a tökéletes zsarnoki uralom áll, a másikon pedig a laissez faire piac.
- ⁴ Elméletileg létezhetne egy negyedik alkalmazkodási mód, a tökéletesen észlelő, hatalmi-döntéshozó típusa. Azonban mivel a homo oeconomicus nem kezeli a hatalmorientáltságot azt a szintjét, amit az imént definiáltunk, ezért ezt a módot kizárjuk a vizsgálatunkból.

Felhasznált irodalom

- Adams, R. B. – Almeida, H. – Ferreira, D. (2005): Powerful CEOs and Their Impact on Corporate Performance. *The Review of Financial Studies*, 18: p. 1403-1432. <http://dx.doi.org/10.1093/rfs/18h030>
- Aghion, P. – Bloom, N. – Van Reenen, J. (2013): Incomplete Contracts and the Internal Organization of Firms. Working Paper. Downloaded: <http://web.stanford.edu/~nbloom/w18842.pdf> 24th October 2015.
- Aghion, P. – Bloom, N. (2014): Never Waste a Good Crisis? Growth and Decentralization in the Great Recession Preliminary. Downloaded: http://www.people.hbs.edu/rsadun/GoodCrisis_December2014.pdf 24th October 2015.
- Aghion, P. – Tirole, J. (1997): Formal and Real Authority in Organisations. *The Journal of Political Economy*, 105(1): p. 1–29. <http://dx.doi.org/10.1086/262063>
- Alonso, R. – Dessein, W. – Matouschek, N. (2008): When Does Coordination Require Centralisation? *The American Economic Review*, 98: p. 145-179. <http://dx.doi.org/10.1257/aer.98.1.145>
- Altomonte, C. – Aquilante, T. (2012): The EU-EFIGE/BRUEGEL-UNICREDIT Dataset. Bruegel Working Paper. Downloaded: <http://www.bruegel.org/publications/publication-detail/publication/753-the-eu-efigebuegel-unicredit-dataset/> 24th October 2015.
- Argyres, N. S. – Silverman, B. S. (2004): R&D, Organisation Structure, and the Development of Corporate Technological Knowledge. *Strategic Management Journal*, 25: p. 929-958. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.387>
- Bakonyi Z. (2015): The Effect of Economic Crisis on Centralisation of Strategic Decisions. Conference Proceeding. Strategic Management Society, St Gallen, May 28-30, 2015.
- Barker, I. – Vincent, L. – Duhaime, I. M. (1997): Strategic Change in the Turnaround Process: Theory and Empirical Evidence. *Strategic Management Journal*, 18: p. 13-38. [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199701\)18:1<13::AID-SMJ843>3.0.CO;2-X](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199701)18:1<13::AID-SMJ843>3.0.CO;2-X)
- Baum, J. R. – Wally, S. (2003): Strategic Decision Speed and Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 24: p. 1107-1129. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.343>
- Beer, M. – Nohria, N. (2000): Cracking the Code of Change. *Harvard Business Review*, 78: p. 133–141.
- Békés G. – Halpern L. – Koren M. – Muraközy B. (2011): Still standing: how European firms weathered the crisis and The third EFIGE policy report. BRUEGEL BLUEPRINT SERIES. Downloaded: <http://www.bruegel.org/publications/publication-detail/publication/661-still-standing-how-european-firms-weathered-the-crisis-the-third-efige-policy-report/> 24th October 2015.
- Child, J. (1972): Organisation Structure and Strategies of Control: A Replication of the Aston Study. *Administrative Science Quarterly*, 17: p. 163-177. <http://dx.doi.org/10.2307/2393951>
- Cohen, I. – Lachman, R. (1988): The Generality of Strategic Contingencies Approach to Sub-unit Power. *Organisational Studies*, 9: p. 371-391. <http://dx.doi.org/10.1177/017084068800900305>
- Colignon, R. – Covalleski, M. A. (1993): Centralisation of the Strategic Planning And Control Process In A High-Technology Firm : A Case Study. *Journal of Management Issues*, 5(3): p. 353–372.
- Cosgrave, J. (1996): Decision making in emergencies. *Disaster Prevention and Management*, 5(4): p. 28–35. <http://dx.doi.org/10.1108/09653569610127424>

- Davis, J. P. – Eisenhardt, K. M. – Bingham, C. B. (2009): Optimal Structure, Market Dynamism, and the Strategy of Simple Rules. *Administrative Science Quarterly*, 54: p. 413-452. <http://dx.doi.org/10.2189/asqu.2009.54.3.413>
- Eisenhardt, K. M. – Graebner, M. E. (2007): Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1): p. 25–32. <http://dx.doi.org/10.5465/AMJ.2007.24160888>
- Fruk, M. – Hall, S. – Mittal, D. (2013): Never let a good crisis in waste. *McKinsey Quarterly*, 49: p. 1-4.
- Gates, S. R. – Egelhoff, W. G. (1986): Centralisation in Headquarters-Subsidiary Relationships. *Journal of International Business Studies*, 17: p. 71-92. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490425>
- Golden, B. R. (1992): SBU Strategy and Performance: The Moderating Effects of the Corporate-SBU Relationship. *Strategic Management Journal*, 13: p. 145-158. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250130206>
- Hage, J. – Dewar, R. (1973): Elite Values versus Organisational Structure in Predicting Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 18: p. 279-290. <http://dx.doi.org/10.2307/2391664>
- Hall, S. – Kehoe, C. (2013): How quickly should a new CEO shift corporate resources? *McKinsey Quarterly*, October
- Hamel, G. – Välikangas, L. (2003) The Quest for Resilience. *Harvard Business Review*, 81(9): p.: 52–65.
- Hemp, P. – Stewart, T. A. (2004): Leading Change When Business Is Good. *Harvard Business Review*, 82: p. 60-70.
- Higgins, G. – Freedman, J. (2013): Improving decision making in crisis. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, 7: p. 65-76.
- Kahneman, D. (2011): *Thinking, Fast and Slow*. New York: Macmillan: p. 1-512.
- Keats, B. W. – Hitt, M. A. (1988): A Causal Model of Linkages among Environmental Dimensions, Macro Organizational Characteristics, and Performance. *The Academy of Management Journal*, 31: p. 570-598. <http://dx.doi.org/10.2307/256460>
- Kotter, J. P. (1995): Leading Change – Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, 73: p. 60-67.
- Kunc, M. – Bhandari, R. (2011): Strategic development processes during economic and financial crisis. *Management Decision*, 49: p. 1343-1353. <http://dx.doi.org/10.1108/00251741111163151>
- Kunisch, S. – Schimmer, M. – Müller-Stewens, G. (2012): A new look for the head office : corporate headquarters redesigns during times of crisis. *Performance*, 4(4): p. 10–21.
- Lin, X. – Germain, R. (2003): Organisational Structure, Context, Customer Orientation, and Performance: Lessons from Chinese State-Owned Enterprises. *Strategic Management Journal*, 24: p. 1131-1151. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.348>
- Ling, Y. – Simsek, Z. – Lubatkin, M. H. – Veiga, J. F. (2008): Transformational Leadership's Role in Promoting Corporate Entrepreneurship: Examining the CEO-TMT Interface. *The Academy of Management Journal*, 51: p. 557-576. <http://dx.doi.org/10.5465/AMJ.2008.32626023>
- Marin, D. – Verdier, T. (2008): Power inside the Firm and the Market: A General Equilibrium Approach. *Journal of the European Economic Association*, 6(4): p. 752–788. <http://dx.doi.org/10.1162/JEEA.2008.6.4.752>
- Mason, J. (2006): Mixing methods in a qualitatively driven way. *Qualitative Research*, 6(1): p. 9-25. <http://dx.doi.org/10.1177/1468794106058866>
- Meyer, A. D. (1982): Adapting to Environmental Jolts. *Administrative Science Quarterly*, 27(4): p. 515–537. <http://dx.doi.org/10.2307/2392528>
- Mone, M. A. – McKinley, W. – Barker, V. L. I. (1998): Organisational Decline and Innovation: A Contingency Framework. *The Academy of Management Review*, 23: p. 115-132.
- Nohria, N. – Ghoshal, S. (1994): Differentiated Fit and Shared Values: Alternatives for Managing Headquarters-Subsidiary. *Strategic Management Journal*, 15: p. 491-502. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250150606>
- OECD (2012): Innovation in the crisis and beyond. *OECD Science, Technology and Industry Outlook*, 2012: p. 21-57. Downloaded: <http://www.oecd.org/sti/sti-outlook-2012-highlights.pdf> 24th October 2015.
- Peng, M. W. (2009): *Global Strategic Management*. Thousand Oaks: Cengage Learning: p. 1-510.
- Pfeffer, J. – Leblebici, H. (1973): The Effect of Competition on Some Dimensions of Organisational Structure. *Social Forces*, 52: p. 268-279. <http://dx.doi.org/10.1093/sf/52.2.268>
- Puga, D. – Trefter, D. (2002): Knowledge Creation and Control in Organizations. Working Paper. Downloaded: <http://diegopuga.org/papers/know.pdf> 24th October 2015.
- Reinhart, C. M. – Rogoff, K. S. (2009): *This Time is Different Eight Centuries of Financial Folly*. Princeton, NJ.: Princeton University Press: p. 1-463.
- Richardson, H. A. – Amason, A. C. – Buchholtz, A. K. – Gerard, J. G. (2002): CEO Willingness to Delegate to the Top Management Team: The Influence of Organisational Performance. *The International Journal of Organisational Analysis*, 10: p. 134-155. <http://dx.doi.org/10.1108/eb028947>
- Selmier, W. T. – Newenham-Kahindi, A. M. – Oh, Ch. H.

- (2015): Understanding the Words of Relationships: Language as an Essential Tool to Manage CSR in Communities of Place. *Journal of International Business Studies*, 46(2): p. 153-179. <http://dx.doi.org/10.1057/jibs.2014.58>
- Smart, C. – Vertinsky, I.* (1984): Strategy and the Environment: A Study of Corporate Responses to Crises. *Strategic Management Journal*, 5: p. 199-213. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250050302>
- Starr, R. – Newfrock, J. – Delurey, M.* (2003): Enterprise resilience: managing risk in the networked economy. *Strategy and Business*, 30: p. 70–79.
- Staw, B. M. – Sandelands, L. E. – Dutton, J. E.* (1984): Threat-Rigidity Effects in Organisational Behaviour: A Multilevel Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 26: p. 501-524. <http://dx.doi.org/10.2307/2392337>
- Teece, D. J.* (2007): Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28: p. 1319–1350. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.640>
- Wilson, J. W. – Eilertsen, S.* (2010): How did strategic planning help during the economic crisis? *Strategy & Leadership*, 38: p. 5-14. <http://dx.doi.org/10.1108/10878571011029000>
-

BENEDEK Andrea – TAKÁCSNÉ GYÖRGY Katalin

A FELELŐS VÁLLALATIRÁNYÍTÁS SZEMÉLYI TÉNYEZŐI: A CSR-KÖZPONTÚ FELELŐS VÁLLALATVEZETŐK ATTITÚDJÉNEK VIZSGÁLATA A KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALATOK KÖRÉBEN

A vállalatok társadalmi felelősségvállalása és a felelős vállalatirányítás meghatározó tényező a hosszú távú vállalati stratégia megalapozása, a versenyképesség és a fogyasztói lojalitás megőrzése szempontjából. Az elmúlt időszakban kissé megfakult bizalmi környezetben (foglalkoztatáspolitikai, élelmiszer és egyéb botrányok, pénzügyi dereguláció stb.) különösen meghatározó kérdéssé vált a CSR, melynek eszköze számos lehetőséget biztosít a döntéshozók számára, hogy valamennyi érintett elégedett legyen. Ám a vállalatirányítás marsallbotja a vezető kezében van. A CSR-központú vállalatirányítás meghatározó eleme maga a vezető, s annak elkötelezettsége, habitusa, etikai tartása, hajlama, szocializációs tapasztalata.

A kutatás egy olyan vizsgálati eredményt mutat be, mely a kis- és középvállalatok vezetőinek CSR-központú irányítási szemléletét, beállítódását vizsgálja. A vezetők, CSR-attitűdjüket tekintve, három, egymástól jól elhatárolható vállalatvezetői csoportba sorolhatók: a hagyományos, semleges és modern CSR-nézetet valló vállalatvezetői klaszterekbe. A vizsgálat során meghatározott vezetői szegmensek jól pozicionálható, jól célozható csoportokat képeznek, mely a jövő felelős vállalatirányításának szempontjából biztató, mert a kis- és középvállalkozók többsége, CSR-attitűdjüket tekintve már túllépett a kizárólag tulajdonosi érdeket szem előtt tartó, hagyományos nézeten.

Kulcsszavak: CSR, felelős vállalatirányítás, KKV-k, vállalatvezetői attitűdök

A vállalati társadalmi felelősségvállalás elmúlt évtizedben történt berobbanásának egyik oka a vállalatok legitimációs válságával magyarázható. A társadalom bizalma a vállalatok vezetőivel szemben erősen megkopott. Az 1980-as években élelmiszerbotrányok, természeti katasztrófák (BP), gátlástalan bennfentes kereskedelemről szóló hírek (Ivan Boesky értékpapír-kereskedő ügye) sorozata rengette meg az érintettek, köztük a befektetők bizalmát. Az eseményekre azonban nem csupán az üzleti világ reagált.

A tudományos élet mellett, a politika, a média, az aktuális gazdaságpolitika, a pénzügy és a jogtudomány, valamint a marketing, a gazdaság és politikaelmélet sem maradt érzéketlen a téma iránt (Hemingway, 2002).

Az elmúlt évtizedekben, különösen az 1990-es évek óta, a vállalatok társadalmi felelősségvállalása és az üzleti etika a globális üzleti világ fontos kérdéseivé vált. A

témát számos megközelítésben vizsgáltak már, melyek közül, a teljesség igénye nélkül csupán néhány hazai CSR-ral összefüggő kutatást ismertet az 1. táblázat.

A vállalati társadalmi felelősségvállalás – folyamatos fejlődése és állandó változása miatt – a mai napig a tudományos élet különleges és érdeklődésre számot tartó területe maradt, mégis láthatóan a felelős vállalatirányítás fő szereplőjét, a vállalatvezetőt, egyáltalán nem vagy csak érintőlegesen vizsgálják, mely hiányát a jelenlegi kutatás igyekezett pótolni.

Gyakorlati példák sokasága jelezte, hogy az üzleti etika csődje piacvesztéshez vezet, így paradigmaváltásra volt szükség. Ám az új paradigmák mellé a megszerzett tudáson, képességen és tapasztalaton túl a gazdasági döntéshozók erkölcsi felelősségére is szükség van. Éppen ezen elméleti megalapozásból kiindulva döntött a kutatás a vállalatvezetők vizsgálata mellett. Jelen pub-

likáció a kis- és középvállalatok vezetőinek a CSR-attitűdjét ismerteti.

A vállalati társadalmi felelősségvállalás

A vállalati társadalmi felelősségvállalás egy világszerte használt és értelmezett kifejezés, mégis egyetlen meghatározást találni rendkívül nehéz feladat. A vállalati közgazdaságtan, az üzleti etika, a szervezeti piac, a marketing mind-mind más megközelítésből értelmezi.

A fogalmi meghatározások leggyakoribb aspektusa a környezet, a gazdaság, illetve a stakeholderek, de a

társadalom és az önkéntes dimenzió is a meghatározások központi magját képezik (Dahlsrud, 2008).

A környezeti megközelítés a természeti környezet védelmét, a vállalat működési gyakorlatával kapcsolatos környezeti aggodalmakat, a környezeti gondolkodást foglalja magában, a gazdasági kiterjesztés a pénzügyi alapelvekre, CSR-alapú üzleti működésre, a profitabilitás megőrzésére irányul, az érintetti dimenzió pedig a stakeholderekkel való interakcióra, bánásmódra, kommunikációra terjed ki.

A felelős vállalati irányítás egyre erősödő hulláma folyamatos változtatásra és időről időre átalakításra ösz-

1. táblázat

A vállalati társadalmi felelősségvállalással összefüggő hazai empirikus kutatások

A CSR-al összefüggő konkrét vizsgálati terület	Kutató
CSR – vállalati hatékonyság, felelős működés hozadécai	Kazainé Ónodi, 2010; Matolay, 2010
CSR – innováció	Angyal, 2015
CSR – érték	Angyal, 2005; Vranai, 2000
CSR – ökológia, környezettudatosság, környezetvédelem környezetorientált vállalatok	Győri, 2012, Csutora-Kerekes, 2004
CSR üzleti/vállalati etika – etikus befektetések	Radácsi, 2000; Szegedi, 1995; Szegedi, 2001
CSR – marketing, marketingkommunikáció, on-line kommunikáció	Géring, 2014b; Gyulavári, 2011; Lukács, 2015; Matolay, 2010; Pataki-Szántó, 2011; Szántó, 2010
CSR- közösségi szerepvállalás	Géring, 2014a
CSR – gyógyszeripar	Szántó, 2011
CSR – pénzügyi intézetek	Lentner, 2011; Lentner – Szegedi – Tatay, 2015
CSR – versenyképesség, vállalati szemléletmód és gyakorlat	Csillag, 2009; Wimmer, 2010; Zsolnay, 1997
CSR – munkavállalók	Csillag, 2010
CSR – vállalati stratégia, vállalati irányítás	Braun, 2013
CSR – fenntarthatóság	Csigéné Nagypál, 2008; Málovics, 2007; Málovics-Imreh-Szakálné Kanó, 2008
CSR – felelős döntéshozatal	Matolay – Pataki – Szántó, 2012

Forrás: saját szerkesztés, a felsorolt szakirodalmak alapján

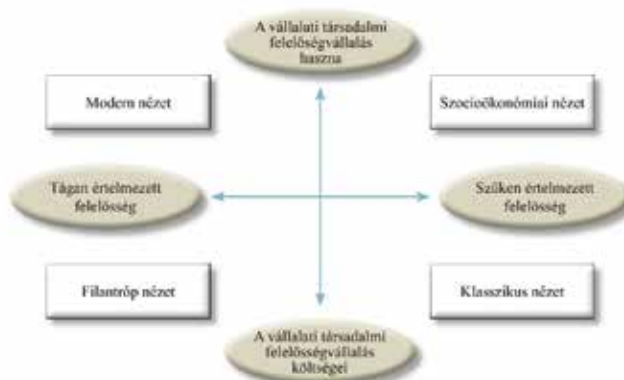
tönözte a szervezeteket és szakembereket, így maga a CSR meghatározása is metamorfózison ment keresztül.

Definíciók tucatjai árasztották el a szakirodalmakat, melyek közül a kutatás szempontjából leginkább releváns megfogalmazást Quazi és O'Brien (2000) szolgáltatja. Számos szakirodalmi definíciót áttekintve, a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának értelmezéséhez két kardinális kérdéskört alapul véve, kétdimenziós modellben ábrázolják a CSR-t (1. ábra).

A modell lényege, hogy két, egymásra merőleges tengely mentén négy nézőpontot azonosít úgy, hogy a horizontális tengely két végpontját a szűken és a tágan értelmezett felelősség, míg a vertikális tengely szélső értékeit a CSR-gyakorlat haszna és költségei képezik.

1. ábra

A vállalatok társadalmi felelősségvállalásának kétdimenziós modellje



Forrás: saját szerkesztés, Quazi és O'Brien, (2000, p. 36.) alapján

A vertikális tengely két ellentétes végpontját a társadalmi tevékenység következtében felmerülő költségek és a társadalmi involváltság haszna képezik.

A hangsúly itt alapvetően az időbeli befektetésen van. Míg a társadalmi kötelezettségből eredő költség rövid távú, addig a társadalmi tevékenységből származó potenciális előnyök hosszú távú megtérülést eredményeznek.

E paradigmák a modellt négy részre osztják, s ennek megfelelően négy különböző szegmens azonosítható, melyek a következők:

- *Klasszikus nézet:* Nézőpontja nem lép túl a szűken értelmezett profitmaximalizáláson, és láthatóan csak a vállalat számára jelentkező nettó költségeket érzékeli anélkül, hogy a cég tevékenységből származó bármilyen hasznot figyelembe venne.
- *Szocioökonómiai nézőpont:* Ez a felfogás is a társadalmi felelősség szűken vett értelmezését képviseli, de elfogadja, hogy a társadalmi felelősségvállalás által a vállalat bizonyos mértékű nettó haszonra is szert tesz. Így elkerülhetők a kellemetlen szabályozások és az azzal együtt járó költségek, ugyanakkor jó kapcsolat alakul ki az érintettekkel (ügyfelekkel, beszállítókkal, üzleti partnerekkel stb.). Ebben az összefüggésben az üzleti tevékenység során egyidejűleg történik meg a tulajdonosi és a társadalmi igények kielégítése.
- *Modern nézőpont:* Ez a nézőpont egy olyan perspektívát ragad meg, melyben a vállalat a társadalom átfogó mátrixával tart fenn kapcsolatot, ahol a társadalmilag felelős vállalati tevékenység rövid távon nettó hasznot eredményez számára.
- *Filantrop nézőpont:* Ez a szemlélet a társadalmi felelősség tágan vett értelmén alapul, melynek lényege, hogy a vállalatok filantrop tevékenységet folytatnak (adományoznak, jótékonyági tevékenységet folytatnak stb.), még akkor is, ha az esetleg pluszkiadást jelent számukra. Ebben a megközelítésben a motiváció lehet az altruizmus vagy az etikus érzelem.

A CSR-terminológia értelmezése és megfogalmazása hosszú időn keresztül folyamatosan változott, az idők során újabb és újabb értelmet nyert, s nagy valószínűséggel ez a folyamat még korántsem ért véget.

A vállalati közgazdaságtan, az üzleti etika, a szervezeti piac, a marketing stb. mind-mind más megközelítésből értelmezi, s ez teszi élővé ezt a koncepciót.

Várhatóan a CSR kifejezése a jövőben az üzleti, politikai és szociális fejlődéssel összhangban további alakuláson megy át, s ennek következtében a szakkifejezés definiálására a jövőben még számtalan kísérletet fognak tenni.

A CSR tehát egy folyamatosan változó és dinami-

kusan fejlődő vállalatirányítási rendszer és gyakorlat, mely a társadalmi, gazdasági és természeti környezet változásával együtt, s ahhoz alkalmazkodva minduntalan alakul.

Az jól érzékelhető, hogy a kapitalista világ mainstream axiómái változni látszanak, így valószínű, hogy ezekkel együtt a magyar kis- és középvállalati viszonyok is. A kutatás ennek részleteit vizsgálta mélyrehatóan.

A vállalatvezető szerepe a társadalmi felelősségvállalásban

Az erkölcsi felelősség a vezető személyek karakteréből ered (Angyal, 2009). Jóllehet a társadalmi problémák okozói a vállalatok, az általuk okozott károkat és problémákat a vállalatvezetők kötelessége megoldani, s ilyen módon „a társadalmi felelősség nem egy vállalat, hanem egy személy elkötelezettsége, amely során figyelembe veszi döntései és cselekvései egész társadalmi rendszerre gyakorolt hatását” (Carroll, 1999, p. 272.).

Néhány kutató – köztük maga Friedman is – amellett érvel, hogy felelős csak személy lehet, vállalat nem. Goodpaster és Matthews (1982) kétségüknek kívánnak hangot adni akkor, amikor kilenc pontban felsorakoztatva érveiket megkérdőjelezzik, hogy lehet-e egy vállalatnak lelkiismerete, vagyis társadalmi felelőssége. Meglátásuk szerint a vállalat nem természetes személy.

Persze gyakran előfordul, hogy a vállalatvezetők a jogi személyiség mögé bújva igyekeznek a felelősséget elkendőzni és áthárítani másokra (Bendell, 2004), pedig a felelős üzletembereknek át kell lépni a törvény adta kereteket, s azon túlmutató intézkedéseket kell hozniuk (Carroll, 1999; McGuire, 1963).

„Bendell szerint a jogi személyiség kimunkálásával lehetővé vált a felelősség korlátozása (limited liability), hiszen egyrészt a vállalat jogi személyisége bizonyos védelmet, pajzsot jelent a vállalatot vezetőik számára, másrészt pedig megnyílik az út arra, hogy a vállalatok önálló jogi személyiséggel bíró egységeket, leányvállalatokat hozzanak létre” (Kun, 2009, p. 15.).

Minthogy a vezetők a vállalat céljainak és ötleteinek (objectives) megtestesítői (Deshpande – Webster, 1989), így fontos szerepet játszanak a szervezeti értékek kialakításában. A szakirodalom több esetben alátámasztja ezt a megállapítást (Brammer – Millington, 2004), miszerint az érintettek (stakeholder) – s ezen belül a vezetők – a társadalmi elkötelezettség fő stimulusai. A menedzsment felelősséggel tartozik az egész közösségnek (Dodd, 1950, idézi Post, 2003).

Az üzletember társadalmi befolyása igen nagy, s minél nagyobb egy vállalat, annál nagyobb az illető társadalmi felelőssége is (Davis, 1960).

Ahhoz, hogy ma egy vállalat hosszú távon ver-

senyképes tudjon maradni, fenntartható versenyelőnyt biztosító, megkülönböztető kompetenciákkal, sőt, kulcskompetenciákkal kell rendelkeznie (Csath, 2012). Ennek megvalósításához a CSR potenciális kereteket biztosít a szervezetek számára, ám az ilyen vállalatok élére megfelelő vállalatirányítási szemlélettel rendelkező vezetőkre van szükség, mivel a felelős vállalatirányítás széles és sokoldalú látásmódot, holisztikus szemléletet igényel.

A menedzser habitusa, elkötelezettsége, etikai tartása, diszpozíciója, vagyis hajlama, szocializációs tapasztalata és ezzel együtt személyes példamutatása meghatározó a felelős vállalatirányítás során (Angyal, 2009).

Vezető csak adaptív személyiség lehet, kellő alázattal, ambícióval és alkalmazkodó készséggel, aki az alkalmazottakat csapattagként vezeti (Chikán, 2008).

A személyiség és annak értékei, attitűdjei tehát a vállalati magatartás meghatározói lehetnek. (Jelen kutatás terjedelmi korlátok miatt kizárólag a vállalatvezetők CSR-attitűdjét ismerteti, a kutatással összefüggő további eredményeket, mint pl.: vállalatvezetők individuális értékek CSR-gyakorlattal való összefüggéseit, egy másik publikáció interpretálja majd.)

Számos kutató egyetért abban, hogy a vezetők attitűdjei fontos szerepet játszanak a vállalatirányítási gyakorlatában (McLaughlin, 1984; Mababu, 2010; Gonzalez-Rodriguez – Diaz-Fernandez, 2012; Nabil et al., 2006; Berger – Corbin, 1992; Stern – Dietz, 1994; Milfont – Duckitt, 2006; Wimmer – Szántó, 2006; Esse – Szántó – Wimmer, 2012), éppen ezért a kutatás célkitűzése a vállalatvezetők CSR-attitűdök vizsgálata volt a kis- és középvállalatok körében.

A célkitűzésekhez kapcsolódva a kutatás a következő hipotéziseket vizsgálta.

H1: A hazai kis- és középvállalatok vezetői attitűdjüket tekintve a Quazi és O'Brien-féle klaszterstruktúrába szerveződnek.

H2: A mintában vizsgált hazai kis- és középvállalkozók többsége, CSR-attitűdjét tekintve, már túllépett a hagyományos (kizárólag tulajdonosi érdeket szem előtt tartó) nézeteken.

Anyag és módszer

A kutatás adatbázisát a közép- és az észak-magyarországi régióban (Budapest, Pest, Heves, Nógrád és Borsod-Abaúj-Zemplén megye területén) működő kis- és középvállalkozások (minimum 10 és maximum 249 foglalkoztatottal rendelkező) vezetőinek kérdőíves felmérése szolgáltatta.

A kutatás során nem véletlen mintavételi eljárás, hólabda mintavételi technika, személyes megkérdezés módszerének alkalmazására került sor. Az adatgyűjtés

formalizált, strukturált módon, kérdezőbiztosok bevonásával, 2013 őszén és 2014 tavaszán zajlott. Az adattisztítási eljárás után összesen 202 feldolgozható kérdőív maradt, melyek feldolgozása az SPSS 2.1 és a ROPstat matematikai-statisztikai programcsomag alkalmazásával történt.

Habár a kutatás számos részterületre kiterjedt, jelen publikációban csak a téma szempontjából releváns részeket (vállalatvezetők CSR-attitűd) ismertetjük.

A kutatásban tételes értékelőskálát alkalmaztunk, melyben a válaszadók hatfokú Likert-skálán minősíthették CSR-attitűdjüket. A skálakérdések összeállítását a nemzetközi és hazai szakirodalmakban összegyűjtött információk alapján történt. A mérések pontosságának tesztelésére reliabilitásvizsgálatra is sor került.

A CSR-attitűdök dimenzióinak kialakítása

Az emberi magatartás és viselkedés pontos megismeréséhez, valamint az egyén cselekvési szándékának bejósoláshoz a kutatók – köztük a közgazdászok is – a leggyakrabban az attitűdvizsgálatot alkalmazzák.

Definíciók tucatjai lehettek fel a szakkönyvekben, és nyújtanak segítséget az attitűd értelmezéséhez, melyek részletes ismertetésére a terjedelmi korlátok miatt nincs lehetőség. Így a publikáció csupán a legtöbbet citált meghatározást ismerteti, mely Allport nevéhez fűződik. Az amerikai pszichológus 1935-ben a következőképpen summázta a meghatározás tartalmi jellemzőit: „Az attitűd tapasztalat révén szerveződött mentális és idegi készenléti állapot, mely irányító vagy dinamikus hatást gyakorol az egyén reagálására mindazon tárgyak és helyzetek irányában, amelyekre az attitűd vonatkozik” (Allport idézi Halász et al., 1979, p. 49).

A vállalatvezetők attitűdök vizsgálata és a vezetői szegmensek vizsgálata előtt a változók könnyebb kezelhetősége és az áttekinthetőbb értelmezés érdekében a 21 állítást tartalmazó kérdéssor faktoranalízisére került sor.

A vállalatvezetők CSR-attitűdjeinek vizsgálatakor a faktoranalízis négy faktort azonosított (2. táblázat), melyek közül az első és egyben a szórását a legmagasabb értékkel magyarázó faktor a *széles körű stakeholder-szemlélet*, mely valamennyi érintett igényeit szem előtt tartó megközelítést követ.

E faktorba tömörült az a hét állítás, mely az üzleti és felelős gondolkodásmódhoz egyaránt pozitívan kötődő, modern és korszerű CSR megközelítéseit tartalmazza. Az első állítás, mely erősen kapcsolódik a faktorhoz, a CSR-tevékenységet folytató vállalat munkavállalói lojalitását hangsúlyozza. Szintén erősen kapcsolódó skálakérdések a CSR-tevékenységből eredő közvetett előnyöket biztosító tevékenységek, melyek a következők voltak: a vállalati társadalmi

2. táblázat
A többváltozós vizsgálat során meghatározott CSR-attitűdök faktorai

Állítások	Faktorok			
	széleskörű stakeholder szemlélet	szűk (üzleti és racionális) stakeholder szemlélet	szűk (társadalmi és morális) stakeholder szemlélet	CSR/PR szemlélet (CSR nem csak image)
A környezeti, etikai és társadalmi szempontból felelős vállalatok munkavállalói teljesítménye javul.	,662	-,155	,126	,079
Egy vállalat számára kedvező, ha társadalmilag felelős, környezettudatos és etikus működést gyakorol.	,590	,205	,041	-,156
A beszállítókkal való kapcsolatban hosszú távon kifizetődik az etikus és megbízható vállalati magatartás, mely egyaránt figyelembe veszi a társadalmi és környezeti értékeket.	,568	-,109	,314	-,026
A helyi társadalmi problémák megoldásaiban történő részvétel és a környezet védelméhez való anyagi és nem anyagi jellegű hozzájárulás nyereséget jelenthet a vállalat számára.	,561	-,171	,396	,094
Fogyasztói elvárás a társadalmi felelősségvállalás, ellenkező esetben csökkenhet a vállalat termékei, szolgáltatásai iránti vásárlási kedv, ami végső soron a cég profitját is csökkentheti.	,527	-,274	,332	,437
Sok vállalatvezető többet tehetne a természeti és társadalmi környezetért, és csak kifogást keres, amikor az anyagi források hiányára hivatkozik.	,492	,345	-,080	-,153
A vállalatok elsősorban ügyfeleik, partnereik nyomására veszik figyelembe a tágabb társadalom és a természeti környezet érdekeit. *(R)	,443	,331	,012	,056
Egy jó cégvezető csak keveset foglalkozik olyan környezeti, társadalmi és szociális problémákkal, melyek nem kapcsolódnak a profitszerzéshez. *(R)	,040	,631	-,188	-,046
A társadalom akkor várhatja el egy vállalatotól, hogy az társadalmi, környezeti és gazdasági problémákat oldjon meg, ha az a vállalat számára is egyértelműen nyereséges.	-,371	,625	,001	,150
Ha egy vállalat odafigyel a környezetvédelmi célokra és a társadalmi problémákra, az sok esetben gátolja az üzleti sikert. *(R)	-,200	,612	,145	,101
A munkavállalók javát is az szolgálja, ha a vállalat mindennél előbbrevalónak tartja a saját profitját. *(R)	,233	,608	-,302	,216
A vállalatoknak meg kell érteniük, hogy egy tágabb természeti és társadalmi környezetnek is részei, így reagálniuk kell a társadalmi és környezetvédelmi problémákra.	-,034	,136	,692	,092
Ha azt szeretnénk, hogy a Föld még a jövő generációja számára is élhető maradjon, akkor a vállalatok számára a környezettudatos gazdálkodásnak prioritást kellene élveznie.	-,030	,046	,655	,067
A társadalom elvárhatja a vállalatoktól, hogy éppúgy foglalkozzanak a környezeti és társadalmi problémákkal, mint a saját gazdasági tevékenységükkel, gazdálkodásukkal.	,383	-,083	,644	-,022
Bárki bármit is állít, a cégek valójában csak azért vesznek részt a társadalmi felelősségvállalásban, mert ezt mások elvárják. *(R)	,295	,067	,550	,102
A hazai fogyasztók közömbösek azzal kapcsolatban, hogy egy vállalat odafigyel-e a természeti és társadalmi környezetre. *(R)	,297	-,024	,136	-,126
Fontos lenne, hogy a társadalmi felelősségvállalás ne csak a marketingkommunikáció (reklám, PR stb.) része legyen, hanem a teljes vállalati működést áthassa.	,351	-,200	,455	,737
Ahhoz, hogy egy vállalatról kedvező kép alakuljon ki az emberekben, ma már szinte elengedhetetlen a társadalmi felelősségvállalás.	-,185	,234	-,020	,582
A cég és a vásárlók közti alapvető bizalom kialakulásában fontos szerepet játszik a vállalat etikus működése és társadalmi felelősségvállalása.	,403	-,220	,167	,481

KMO: (0,776); Bartlett-teszt (Sig.): (p<0,05); *(R)- negatív állítás;

A teljes magyarázott szórás 49,46%, az egyes faktorok által magyarázott szórások pedig sorrendben a következők: 36%, 11%, 8%, 6%.

Forrás: saját szerkesztés a 2013 őszén és 2014 tavaszán készült standard interjúk alapján, az SPSS 21 output eredményeinek feldolgozása után, N=202

felelősségvállalás a vállalat termékeinek/szolgáltatásainak értékesítését segíti, a vállalat piaci értékét és imázsát növeli, új fogyasztókat, versenytársakat, érintetteket vonz.

Viszonylag magas faktorértékkel kapcsolódnak azok az állítások is, melyek az érintettekkel (beszállítókkal, helyi lakosokkal, fogyasztókkal, üzleti partnerekkel stb.) való kedvező viszony pozitív hatásait nyomtatékosítják. Tehát ez a faktor egy korszerű tulajdonosi szemléletet hordoz, mely az érintettekkel való együtt-

működésben látja megvalósíthatónak a tulajdonosi érték növelését. A társadalmi felelősségvállalás megvalósítását a vállalati működésbe ágyazva, az érintettekkel való kölcsönös interakcióban látja végrehajthatónak.

A második a *szűken vett (üzleti és racionális) stakeholder-szemlélet* faktor, melyhez összesen négy változó kapcsolódik, ám ezek mindegyike egyértelműen magas faktorértéket kapott. Valamennyi állítás az üzleti szemlélet alapvető céljait, a profitmaximalizálás kiemelkedő fontosságát, valamint a CSR-tevékenységből eredő

egyértelmű és racionális hasznot hangsúlyozza, s ignorálja az ettől eltérő cselekvés és a társadalmi szemlélet fontosságát, hasznosságát. Ez a faktor ellentmond a tulajdonosi érték korszerű megközelítésének, mely az érintettekkel való együttműködésben látja megvalósíthatónak a tulajdonosi érték növelését.

A *szűk (társadalmi és morális) stakeholder-szemlélet* faktorhoz olyan állítások kötődtek, melyek a CSR-tevékenység globális, messzire mutató és hosszú távú elveire igyekeznek rávilágítani. E faktor alapvetően erkölcsi, etikai, morális kérdéseket tömörít. Olyan skálakérdések kerültek ebbe a csoportba, melyek nem a közvetlenül tapasztalható tulajdonosi előnyöket, hanem a vállalati társadalmi felelősségvállalás kapcsán felmerülő társadalmi kérdéseket foglalják magukba.

A faktorok között helyet kapott egy kevésbé jól illeszkedő negatív állítás is, melynek megtartása azzal indokolható, hogy ez a változó más faktoron sem kapott magasabb értéket, s a Cronbach's Alpha-mutatót sem változtatta meg jelentősen.

A *CSR≠PR-szemlélet* faktor olyan állításokat foglal magába, melyek a CSR-tevékenység következtében kialakított kedvező kép, vállalati imázs és PR elsődleges szerepét elvetik. Jóllehet a CSR-tevékenység a vállalatról kialakított összképet előnyösen befolyásolja, ezt a kizárólagos hasznot hozó értelmezést a faktor egyértelműen elutasítja, s kiemeli, hogy a CSR nem azonos a marketingkommunikációval, nem azonos a PR-al.

A CSR-attitűdök többváltozós vizsgálatokor képzett dimenziók közül három (a *széles körű stakeholder-szemlélet*, a *szűken vett (üzleti és racionális) stakeholder-szemlélet* és a *CSR≠PR-szemlélet*) faktor bár megnevezésüket tekintve nem, de tartalmukat tekintve megfeleltethetők a szakirodalmakban (Quazi – O'Brien, 2000; Fukukawa et al., 2007; Gonzalez et al., 2012) fellelhető CSR-attitűd faktoroknak.

Kivételt egyedül a *szűk (társadalmi és morális) stakeholder-szemlélet* képez, mely alapvetően olyan világmegváltó gondolatokat tömörít, melyek nem mikrovállalati szinten próbálnak megoldást találni a társadalmi felelősség kérdéseire, hanem azon jócskán túlmutató, makro-, illetve globális szinten igyekeznek eredményre jutni, hangsúlyozva a filantrópia mindenhatóságát.

Összességében megállapítható, hogy a CSR-attitűdöket vizsgáló faktoranalízis jól értelmezhető eredményeket hozott, melyek megbízhatóságát a reliabilitásvizsgálat is alátámasztotta, így az itt képzett faktorok képezték a további vizsgálatok alapját (Szabó – Benedek, 2014).

A vállalatvezetők CSR-attitűd szerinti szegmentálása

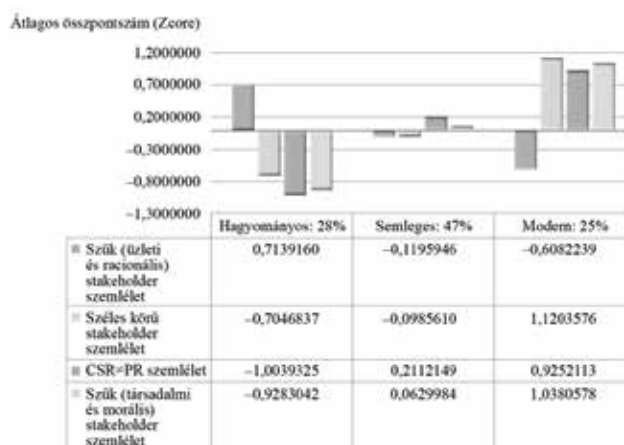
A faktorok kialakítása után a vállalatvezetők CSR-attitűdjén belüli kölcsönös összefüggést a kutatás a to-

vábbiakban hierarchikus klaszteranalízis segítségével vizsgálta. A klasszifikációs elemzés ROPstat programcsomag segítségével készült, mely megkülönböztetett figyelmet szentel a mintázatteltáró eljárásoknak.

Első lépésben a 202 vállalatvezetői mintából azonosítottuk és kizártuk az irreleváns változókat, annak érdekében, hogy a magas diszkrepanciát mutató változók ne torzítsák a klasztermegoldást. Összesen három olyan vállalatvezető volt, aki diszkrepanciának bizonyult a mintában, s így módon összesen 199 személyt vizsgált a klaszteranalízis.

A numerikus taxonómia három- és négyklasztres megoldást is vizsgált, ám a magasabb klaszterszám esetén az általános nézetet valló semleges klaszter vállalatvezetői között jelentős különbség nem volt kimutatható. Így végül a vizsgálat során a hármas csoportszegmentáció mellett döntöttünk (2. ábra).

2. ábra
Az attitűdskálán elért pontszámok az egyes klaszterekben (Zscore)



Távolságmérték: átlagos négyzetes eltérés

Klaszteregyesítés módszere: Ward-féle hierarchikus összevonó módszer

Együttes magyarázott variancia a relokáció után: 55,88%

A homogenitási együttható a hagyományos nézeteket valló szegmensnél

1,26; a modern nézeteket valló csoportnál 0,99;

és a semleges nézetű klaszter esetén 0,96.

Az SC (Silhouette-mutató) kifejezetten jó: 0,555.

Forrás: saját szerkesztés, standard interjúk alapján, 2013. ősz és 2014. tavasz, N=199

A *hagyományos nézetet valló szegmensbe* olyan vállalatvezetők tartoznak, akik a *szűken vett (üzleti és racionális) stakeholder-szemlélet* attitűdskálán átlagosan magasabb pontot értek el, szemben az összes többi attitűdskálával (*széles körű stakeholder-szemlélet*, *szűk (társadalmi és morális) stakeholder-szemlélet*, *CS-*

R=PR-szemlélet), ahol meglehetősen alacsony pontokat gyűjtöttek (2. ábra). Tehát saját bevallásuk szerint számukra kizárólag a vállalati szempontból lényeges (befektetői, tulajdonosi és menedzsmentérintettek) üzleti és racionális érdekeinek képviselője élvez preferenciát, s más attitűdök egyáltalán nem fontosak.

Ezzel ellentétben a *modern nézetet* valló vállalatvezetők magas átlagos pontszámot értek el a széles körű stakeholder-szemlélet, szűk (társadalmi és morális) stakeholder-szemlélet és a CSR=PR attitűdskálán, míg a szűken vett (üzleti és racionális) stakeholder-szemlélet attitűdskálán alacsony pontokat szereztek. E két klaszter azonosítása a jelzett attitűdértékek alapján teljesen egyértelmű volt.

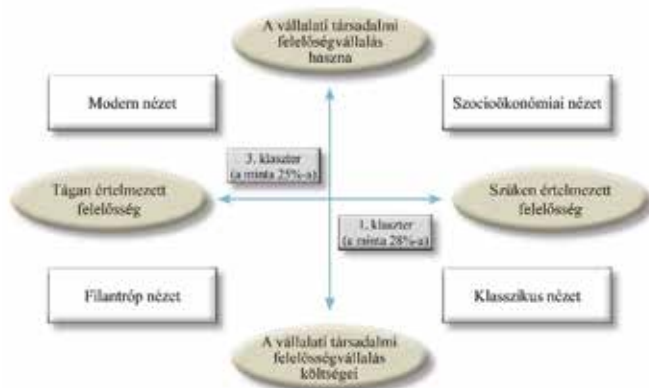
A *semleges*nek definiált klaszter vállalatvezetői egyik attitűdben sem emelkedtek ki jelentősen, így azok további szegmentálása nem volt lehetséges. A vizsgált vállalatvezetők közel fele az attitűdvizsgálatok alapján *semleges nézetet* vall, vagyis a vállalatok társadalmi felelősségvállalásában nem érez teljes elkötelezettséget, de nem is preferálja a vállalatvezetési gyakorlatban egyértelműen a profit mindenhatóságát és a tulajdonosi érdekeket, ugyanakkor nem ítéli el a társadalmi felelősség vállalati szintű fontosságát sem.

A klaszteranalízis elvégzése után a hipotézis ellenőrzése is megalapozottá vált, s habár a hármas klaszterképzés és megnevezés önmagában eltér a Quazi és O'Brien (2000) által azonosított négy szegmenstől, a H1 hipotézist mégis részben alátámasztotta, részben pedig cáfolta a kutatás.

X H1: A hazai kis- és középvállalatok vezetői attitűdjüket tekintve a Quazi és O'Brien-féle klaszterstruktúrába szerveződnek.

3. ábra

A hazai vállalatvezetői szegmensek elhelyezkedése a társadalmi felelősségvállalás kétdimenziós modelljében



Forrás: saját szerkesztés, standard interjúk alapján, 2013. ősz és 2014. tavasz, N=199

A kutatópáros (Quazi – O'Brien, 2000) vizsgálati eredményével egyező két klaszter (a hagyományos és a modern) fedezhető fel a vizsgált mintában, amit az eredmények egyértelműen jeleztek. A hagyományos CSR-nézetű szegmens a szakirodalomban klasszikusként, a modern modernként volt definiálva (3. ábra).

A hazai kis- és középvállalatok vezetői a társadalmi felelősségvállalás megvalósítását nem egyetlen érintett, a tulajdonos érdekének és jólétének maximalizálásában látják, hanem az üzlet és az érintettek együttesét kívánják beépíteni a vállalati működésbe. Így a H2 feltételezést a numerikus taxonómia igazolta.

✓ H2: A mintában vizsgált hazai kis- és középvállalkozók többsége, CSR-attitűdjét tekintve, már túllépett a hagyományos (kizárólag tulajdonosi érdekeket szem előtt tartó) nézeten.

A vizsgálati eredményekben nyilvánvalóan van még mit fejlődni a hazai kis- és középvállalatok vezetőinek, mivel nagyon sok a bizonytalankodó. A megkérdezettek közel fele (47%) érzi ugyan, hogy változtatásra van szükség, ám valószínűleg az ismeretek, információk hiányában nem képes egyértelmű CSR-döntések meghozatalára. Ez abból is látható, hogy a klaszteranalízis nem azonosította ezt a kört egyértelműen.

A részletesebb vizsgálat bebizonyította, hogy individuális értékeiket tekintve hajlanak a felelős vállalatirányításra, de tetteikben ez egyértelműen mégsem realizálódik. (Ennek részleteit azonban egy másik publikáció keretében ismerteti majd a kutatás.)

A sok bizonytalankodó cégvezető ellenére azonban elmondható, hogy a mintában vizsgált hazai kis- és középvállalatok vezetőinek közel háromnegyede (72%) hátrahagyta azt a megkövült gondolkodást, hogy a vállalat kizárólagos szerepe és célja a tulajdonosok érdekeinek figyelembevétele. Ez a vállalatvezetői paradigmaváltás pedig mindenképpen előremutató és a CSR szempontjából a jövőre nézve biztató (Szabó – Benedek, 2014).

Összefoglalás

Az elmúlt évtizedekben a felelős vállalatirányítás egyre erősödő hulláma figyelhető meg mind a tudomány, mint pedig az üzleti világ területén.

A természeti, gazdasági, társadalmi, politikai környezet szüntelen változása folyamatos változtatásra és időről időre átalakításra ösztönözi a szervezeteket és szakembereket, így maga a CSR meghatározása és eszközközlése is metamorfózison megy keresztül.

Számos szakirodalom egyetért abban, hogy jóllehet a társadalmi problémák okozói a vállalatok, az általuk okozott károk megoldása a vállalatvezetőkre vár.

Annak ellenére, hogy a vállalatvezető személyének fontosságát számos szakirodalom hangsúlyozza, mégis meglehetősen kevés azon publikációk száma, melyek konkrétan a vállalatvezető felelős vállalatirányításra gyakorolt hatásait vizsgálja. A felelős magatartás kizárólag az individuum elkötelezettsége, s a személyiségben megjelenő, tacit módon megbújó attitűdöknek meghatározó szerepe lehet.

Az empirikus kutatás fontos eredménye, hogy a vállalatvezetők CSR-attitűdjét tekintve három egymástól jól elhatárolható, releváns csoportot azonosított; a hagyományos, a semleges és a modern CSR-nézetet valló vállalatvezetői klasztereket. Ezek a vezetői szegmensek felelős vállalatirányítási tevékenységüket és személyiségük belső tényezőit tekintve karakterisztikus eltéréseket mutatnak, így a jövőbeli lehetőségeket tekintve ezek a szegmensek CSR-szempontról jól pozicionálható és jól célozható csoportokat képeznek.

A kutatás célja volt, hogy alaposan feltérképezzen egy olyan, eddig méltánytalanul mellőzött vizsgálati területet, mely változásokat eredményezhet a hazai felelős vállalatirányítás megvalósításában, és további vizsgálatok alapját képezheti.

Felhasznált irodalom

- Allport, G. W. (1979): Az attitűdök. in: Halász L. – Hunyady Gy. – Marton M. (szerk.) Az attitűd pszichológiai kutatásának kérdései. Budapest: Akadémiai Kiadó: p. 41-57.
- Angyal, Á. (2005): Vállalati felelősség, mint érték. Vezetéstudomány, 36. évf. 1. szám
- Angyal, Á. (2009): Vállalatok társadalmi felelőssége. Műhelytanulmány (working paper). Budapest: Vállalatgazdaságtan Intézet
- Angyal, Á. (2015): Az innováció társadalmi felelőssége. Vezetéstudomány, 46 (7): p. 15-27.
- Bendell, J. (2004): Barricades and Boardrooms: A Contemporary History of the Corporate Accountability Movement, Technology, Business and Society Programme. Paper Number 13 (United Nations Research Institute for Social Development, Geneva)
- Berger, I. E. – Corbin, R. M. (1992): Perceived consumer effectiveness and faith in others as moderators of environmentally responsible behaviors. Journal of Public Policy and Marketing, 11. No. 2.: p. 79-89.
- Brammer, S. – Millington, A. I. (2004): The Development of Corporate Charitable Contributions in the UK: A Stakeholder Analysis. Journal of Management Studies, 41.: p. 1411-1434.
- Braun R. (2013): A vállalatok politikája. Vállalati, társadalmi felelősségvállalás, vállalati közösségek és a vállalati stratégia jövője. Vezetéstudomány, Vol. 44, No. 1: p. 18–28.
- Carroll, A. B. (1999): Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. Business and Society, Vol. 38, No. 3.: p. 268-295.
- Csath M. (2012): A humán tőke, mint versenyképességi tényező. in: Poór J. – Karoliny M. – Berde Cs. – Takács S. (szerk): Átalakuló emberi erőforrás menedzsment. Budapest: Complex Kiadó: p. 37-52.
- Csigéné Nagypál N. (2008): A vállalatok társadalmi felelősségvállalása és kapcsolódása a fenntarthatósághoz. PhD-disszertációtervezet. Budapest: Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Budapest. http://www.omikk.bme.hu/collections/phd/Gazdasag_es_Tarsadalomtudomanyi_Kar/2009/Csigene_Nagypal_Noemi/ertekezes.pdf Letöltés dátuma: 2013. 08.08.
- Csillag, S. (2009): Vállalatok társadalmi felelőssége és a versenyképesség. Műhelytanulmány (working paper). Budapest: Vállalatgazdaságtan Intézet http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/191/1/50_Csillag_S%C3%A1ra_CRS.pdf Letöltés: 2014. 05.06.
- Csillag S. (2010): A vállalatok társadalmi felelőssége és a munkavállalók. Munkaügyi Szemle, I.: p. 65-74.
- Csutora M. – Kerekes S. (2004): A környezetbarát vállalatirányítás eszközei. Budapest: KJK Kerszöv. <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/411/1/csutkeregyben>. Letöltés: 2014. 02. 07.
- Dahlsrud, A. (2008): How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 2008: p. 1-13.
- Davis, K. (1960): Can business afford to ignore social responsibilities? California Management Review, 2: p. 70-76.
- Deshpandé, R. – Webster Jr, F. E. (1989): Organisational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. Journal of Marketing, 53, No.1.: p. 3-15.
- Dodd, S. C. (1950): How to measure values. University of Washington Research Studies, 1950, Vol. 18.: p. 163-168.
- Esse B. – Szántó R. – Wimmer Á. (2012): Business relationships and relationships with stakeholders – Perception of Hungarian executives. The Imp Journal, 6, (2): p. 98-108.
- Fukukawa, K. – Shafer, W. E. – Lee, G. M. (2007): Values and Attitudes Toward Social and Environmental Accountability: a Study of MBA Students. Journal of Business Ethics, 71.: p. 381-394.
- Géring Zs. (2014a): Tartalomlemez: a virtuális és a 'valós' világ határán: Egy vállalati honlap-elemzés bemutatása. Kultúra és Közösség, 5(1): p. 9-24. <http://www.kulturaeskozossseg.hu/pdf/2014/1/03.pdf> Letöltés dátuma: 2015.11.20.

- Géring, Zs. (2014b): Profit és/vagy közösségi szerepvállalás?: Vállalati társadalmi felelősségvállalás vezetői szemmel. *Vezetéstudomány*, 45. (12): p. 53-66.
- González, R. R. – Díaz, C. – Simonetti, F. B. (2012): Corporate social responsibilities perceptions: an approximation through Spanish university students' values. *Qual Quant*, (2013) 47: p. 2379–2398.
- Goodpaster, K. E. – Matthews, J. B. (1982): Can a Corporation Have a Conscience? *Harvard Business Review*, 60. No.1.: p. 132–141.
- Győri Zs. (2012): Ökológiaiag-orientált vállalkozások Magyarországon. in: Fenntartható fejlődés, élhető régió, élhető települési táj 2. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem: p. 73-89.
- Gyulavári T. (2011): A CSR helye a marketing elméletben. in: Felelős marketing – A Magyar Marketing Szövetség Marketing Oktatók Klubja 17. Országos konferenciájának előadásai, Pécs, 2011. augusztus 29-30. (Responsible Marketing Conference Proceedings). Pécs: Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar: p. 350-360.
- Halász L. – Hunyadi Gy. – Marton L. M. (1979): Az attitűd pszichológiai kutatásának kérdései. Budapest: Akadémiai Kiadó: p. 105-121.
- Hemingway, C. A. (2002): An Exploratory Analysis of Corporate Social Responsibility: Definitions, Motives and Values. Research Memorandum 34. Centre for Management and Organisational Learning Hull University Business School, Hull, UK.: p. 1-25.
- Kazainé Ónodi A. (2010): Értékválasztás, etikai dilemmák. *Vezetéstudomány*, 7-8: p. 33-42.
- Kun A. (2009): A multinacionális vállalatok szociális felelőssége. Budapest: AdLibrum Kiadó
- Lentner Cs. (2011): A pénzintézetek társadalmi felelősségvállalásának új dimenziói és a könyvvizsgálat szerepe. *Számvitel – Adó – Könyvvizsgálat*, 2011/6. szám: p. 280–283.
- Lentner, Cs. – Szegedi, K. – Tatay, T. (2015): A központi bankok társadalmi felelőssége. *Vezetéstudomány*, 46.(9-10.): p. 35-47.
- Lukács, R. (2015): A vállalati társadalmi felelősségvállalás kommunikációjának elvei és eszközrendszere a marketingben. *Vezetéstudomány*, 66 (9-10): p. 2-11.
- Mababu, R. (2010): Actitudes de los Empresarios y Directivos hacia la Responsabilidad Social Corporativa, *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26 No. 2: p. 101-114.
- Málovics Gy. (2007): Fenntartható növekedés? A megújult lisszaboni stratégia kritikai elemzése a fenntarthatóság szempontjából. in: Farkas Beáta (szerk.): A lisszaboni folyamat és Magyarország. SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei, Szeged: JATE Press: p. 217–232.
- Málovics Gy. – Imreh Sz. – Szakálné Kanó I. (2008): A kis- és középvállalkozások felelősségvállalásának értelmezése a társadalmi tőke elméletének tükrében. Konferenciakiadvány a vállalati felelősségvállalásról szóló konferencia előadásából –internetes konferenciakötet. p. 112-137. <http://gtk.sze.hu/conferences/csr/letoltes/24/> Letöltés dátuma: 2013. 06.19.
- Matolay, R. – Pataky, Gy. – Szántó, R. (2012): A felelős döntéshozatal tényezői. Műhelytanulmány (working paper). Budapest: Vállalatgazdaságtan Intézet
- Matolay, R. (2010): Vállalatok társadalmi felelősségvállalása: Hatékonysági vonzatok. *Vezetéstudomány*, 41 (7–8): p. 43–50.
- McGuire, J. W. (1963): *Business and society*. New York: McGraw-Hill
- McLaughlin, F. (1984): Perceptions of socially responsible activities and attitudes: a comparison of business school deans and corporate chief executives. *Academy of Management Journal*, No. 9.: p. 670-671.
- Milfont, T. L. – Duckitt, J. (2006): Preservation and utilization: Understanding the structure of environmental attitudes. *Medio Ambiente y Comportamiento Humano* (now called *Psycology*), 7: p. 29-50.
- Nabil, A. (2006): Corporate social responsibility: a comparative analysis of perceptions of practicing accountants and accounting students. *Journal of Business Ethics*, 66.: p. 157–167.
- Pataki, Gy. – Szántó, R. (2011): A társadalmi felelősségvállalás vállalati on-line kommunikációjának kritikai elemzése (Critical Analysis of Online CSR Communication in Hungary). *Vezetéstudomány*, 42 (12): p. 2-12.
- Post, F. R. (2003): A response to the social responsibility of corporate management: A classical critique. *Mid-American Journal of Business*, Vol. 18, No. 1: p. 25-35.
- Quazi – O'Brien (2000): An Empirical Test of a Cross-national Model of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, Vol. 25. Issue 1.: p. 33-51.
- Radácsi, L. (2000): Szervezeti etika és intézményesítés. PhD-értekezés. Budapest: BKÁE
- Stern, P. C. – Dietz, T. (1994): A value basis of environmental concern. *Journal of Social Issues*, 50. No.3.: p. 65–84.
- Szabó-Benedek A. (2014): A CSR-gyakorlat vizsgálata a vállalatvezetői értékek és attitűdök tükrében. PhD-értekezés. Gödöllő: Szent István Egyetem, Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola
- Szántó, R. (2010): A társadalmi felelősségvállalás on-line kommunikációja. *Marketing & Menedzsment*, 44 (2): p. 52–58.

- Szántó, R.* (2011) A társadalmi felelősségvállalás tendenciái a gyógyszeriparban. Műhelytanulmány. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet
- Szegedi, K.* (1995): A vállalati válság erkölcsi dimenziói. Publ. Univ. of Miskolc, Series F. Economic Science. Vol. 2.
- Szegedi, K.* (2001): A magyar vállalatok etikai érzékenysége. PhD-értekezés. Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar
- Vrannai, K.* (2000): Vállalatok társadalmi felelősségadata: érdekek és érdekem. Figyelő, 2000: p. 47.
- Wimmer Á. – Szántó R.* (2006): Teljesítménymenedzsment és értékteremtés az érintettekkel való kapcsolatok kezelése tükrében. Versenyben a világgal 2004–2006 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból c. kutatás 46. sz. műhelytanulmánya. Budapest: BCE Vállalatgazdaságtan Intézet Versenyképesség Kutató Központ, Budapest, 2006. június
- Wimmer, Á.* (2010): A piaci normák sérülése, üzleti döntések és a vállalati hatékonyság. Vezetéstudomány, 41. (7–8.): p. 16–24.
- Zsolnai, L.* (1997): A versenyképesség társadalmi vonatkozásai. Gazdaság, Vállalkozás, Vezetés, 1997/6-7.
-

RADÁCSI László

AGGODALMAK, PAPÍRGALACSNIN ÉS KANDALLÓ. JA, ÉS RÓZSA. SOK-SOK RÓZSA

HORVÁTH DÓRA – MITEV ARIEL: ALTERNATÍV KVALITATÍV
KUTATÁSI KÉZIKÖNYV. ALINEA KIADÓ, BUDAPEST,
2015. 393 SZÁMOZOTT OLDAL, MEGJELÖLT FOGYASZTÓI
ÁR 4.950 FT.

A kvalitatív kutatási hagyomány az elmúlt 20-25 évben messze nem futott be akkora karriert a menedzsmenttudományokban Magyarországon, mint tette azt sok más régióban. Ennek valószínűleg nemcsak az az oka, hogy a KLASSZIKUS tudomány(osság) KLASSZIKUS kritériumait MINDEN kutatáson számonkérő KVANTITATÍV kutatók máig nem fogadták volna el és be a manapság már egyáltalán nem is újszerű irányzatot. Még csak nem is feltétlenül arról van szó, hogy ne állnának rendelkezésre olyan útmutatók, kézikönyvek, amelyek hatásosan képesek támogatni a kutatókat abban, hogy kutatási kérdéseikhez módszereket, technikákat találjanak, és azokat mások által már kipróbált rendszerben alkalmazzák. Arról sem igen lehet szó, hogy ezalatt az emberöltőnyi idő alatt ne jelent volna meg a hazai kutatóhelyeken egy új, módszertanilag is szélesebb kitérítéssel bíró, nemzetközi szakirodalmakban olvasottabb kutatói korosztály.

A kvalitatív kutatómódszertan helyzetén a kétezres évek elején elgondolkodva jelen sorok írója arra gyanakodott, hogy az eltérés magyarázatához intézményes, azaz a menedzsmenttudományok hazai fejlődéséből rendszer- és intézményi szinten következő okokat érdemes keresni.¹

Horváth Dóra és Mitev Ariel, a legújabb kvalitatív kutatás-módszertani kézikönyv szerzői szerint azonban még mindig az elfogadottság hiánya okozza, hogy „rendkívül alacsony a tisztán kvalitatív elemzést tartalmazó szakkikkek vagy PhD-dolgozatok” száma (20. o.).

Nos, akármilyen okok is vezettek ahhoz, hogy a magyar nyelvű menedzsmenttudományos folyóiratokat la-

pozgatva a módszertani sokszínűség helyett leginkább csak fakó palettát találunk, ebben a közegben is (vagy ebben a közegben még inkább) szükségünk van látókört bővítő, a kvalitatív úton indulókat elméleti háttérrel és technikai segítségnyújtással is támogatni képes munkákra.

A recenzens tudomása szerint a nemzetközi kutatás-módszertani irodalomban is különlegesnek számít, hogy egy szerző egyszerre legyen alkotótárs egy kvantitatív, illetve egy kvalitatív kézikönyv megírásában. Mitev Ariel, a Corvinus Egyetem Marketing Tanszékének docense viszont épp ilyen kutató. (Ráadásul a kutatás-módszertanok elképzelt skáláján az SPSS adatelemzési kötet² és a még a kvalitatív kutatásokon belül is alternatív megközelítéseket közreadó jelen munka meglehetősen „eltart egymástól”.) Szerzőtársa, Horváth Dóra, a Corvinus Egyetem Média, Marketingkommunikáció és Telekommunikáció Tanszékének vezetője szintén kikezdehetetlenül otthon van a kvantitatív módszertanok világában. Miközben ennek a szempontnak nem feltétlenül kellene jelentőséggel bírnia egy kutatás-módszertani kötet minőségének megítélésében, a hazai tudományos közegben ez a kettős jártasság mindenképpen hitelesítő tényező.

A szerzők a könyvet főként már gyakorló kutatóknak, PhD- és mesterszakos hallgatóknak szánták, s szerintük „haszonnal forgathatják olyanok is, akiket bármilyen szempontból érdekel a kvalitatív kutatások világa” (9. o.). A kötetet végigolvasva a recenzens úgy érzi, hogy miközben ötletadóként, a kutatói bátorság fokozójaként valóban jól használhatják a művet az egye-

temi hallgatók, azért az elsősorban a doktoranduszok és a már (bármilyen) kutatás-módszertanban jártasabb kutatók számára lesz a leghasznosabb.

A kötet struktúrája már-már főáramúan logikus. A két (egy „klasszikus” és egy „alternatív”) bevezető fejezet után a kvalitatív kutatás filozófiájáról és a kutatási tervről esik szó. A 3. fejezettel veszi kezdetét a technikákat bemutató rész. Itt először a grounded theory mint elméletalkotó technika kerül sorra. Ennek a módszernek a fordítására a szerzők a „megalapozott elmélet” elterjedtebb változathoz képest új megoldást is javasolnak: ők „kisarjadó elméletnek” nevezik (90. o.). (A recenziens már meg is szerette ezt a képszerűségében és üzenetében is hatásosabb fordítást.)

A szerzők által dokumentálónak nevezett technikák sorában a 4. fejezet foglalkozik az esettanulmányokkal, az 5. a netnográfiaival (virtuális etnográfiaival), míg a 6. a videográfiaival. Az „elbeszélő technikák” csoportját a narratív technika nyitja meg (7. fejezet), ezután következnek az interpretatív fotóinterjú (8. fejezet) és a kutatói önmegfigyelés (9. fejezet). A „kreativitást ösztönző technikák” zárják a sorozatot, azon belül a projektív technikákkal (10. fejezet), a metaforákkal (11. fejezet), illetve a kollázssal, képasszociációkkal (12. fejezet) ismerkedünk meg. A kötetet az ún. „posztmodern kitekintés” kerekíti le (13. fejezet), amely rész egyrészt a posztmodernnek a marketingre, a fogyasztói kutatásokra gyakorolt hatásairól, a két világ közti átjárásokról szól, másrészt a szerzők (önreflektív) záró gondolatait tartalmazza.

Miért és mitől alternatív a kötet? A szerzők szerint (20-21. o.) azért, mert

- a főáramtól (pl. mélyinterjú, fókuszcsoporthoz) eltérő kvalitatív módszereket mutat be,
- olyan módszerekre fókuszál, amelyek alkalmazása megkívánja az alternatív gondolkodás iránti fogékonyságot,
- a megszokottól eltérő gondolatokat sorakoztat fel,
- a módszerek bemutatása részben alternatív módon történik,
- alternatív gondolkodásra sarkall: pl. verseket tartalmaz Haris Mária (Jodie) fiatal költőnőtől.

A recenziens kedvence a kötet 25. oldalán, a kutatási filozófiáról szóló részt felvezető, már-már haikut idéző vers volt:

*„Réti pipacsok közt
daloló csöndben
hangszerbe bújt bogár álmodik.”*

A kötetnek – a néhány bemutatott módszertanon túl – mindenképpen újdonsága az alternatív minőségi (hite-

lességi, érvényességi) kritériumok tárgyalása. A transzgresszív (határsértő) érvényesség fajtáiról (ironikus, paralogikus, rizomatikus és megtestesült érvényesség), illetve az ún. kristályosításról szóló részek (61-75. o.) kétségkívül a módszertani ínyencek kedvenc fogásai lehetnek.

A kötet 13 fejezetéből 8 a szerzőknek külön-külön, együtt vagy más szerzővel (Dörnyei Krisztina) közösen már megjelentett írásműveinek, előadásainak kevésbé vagy jelentősen átdolgozott változatait tartalmazza. Mivel a szerzők által vágyott történetmesélési ív egy ponton sem szakad meg zavaróan, a bevezetőben ígért egységes fejezet szerkezet (minden módszerhez a történeti, lételméleti, ismeretelméleti kontextus bemutatása) néhány esetben megfigyelhető elhagyása, a kötet belső szerkezetének aránytalanságai a narratíva egyenetlenségéhez vezet. (Pl. a technikákat bemutató fejezetek közt akár négyszeres terjedelmi különbség is előfordul, s ez csak részben magyarázható a vonatkozó módszerek „fejlettségével”, történetiségük kiterjedtségére.)

A könyvet számos példa, illusztráció teszi befogadhatóbbá. A nem hagyományos módszertanok miatt ugyanakkor felvethető, hogy érdemes lett volna több hivatkozást beilleszteni olyan projektekre, amelyeket valamely on-line felületen megtekintve hatásosabban lehetne hozzáférni akár a módszerek technológiájához, akár azokról közvetlenebb „fogyasztói”, befogadói élményt lehetne szerezni.

A recenziens kíváncsi arra, hogy a hazai tudósképzés műhelyeiben (a doktori iskolákban) jelenleg módszertant oktató kutatók, illetve a módszertanok elsajátításán épp munkálkodó hallgatók miként fogadják ezt a kötetet. Jelent-e majd a könyv tartalma és stílusa egy tudományos karrier iránt tájékozódó fiatalembernek olyan inspirációt, amely akár új utakat nyit meg előtte, s amely útnak a felfedezésébe, a bejárásába így bátrabban vág bele?

Mert erre a bátorságra szükség van, hiszen – ahogyan azt a szerzők is őszintén megállapítják – a kvalitatív kutató útja nehézségekkel is járhat. A megfelelő kompetenciákkal felvértezett kutatónak a kihívásokra adott reakciója azonban nem a paralizáló félelem, hanem az okos szembenézés lesz. Vagy ahogyan Dóra és Ariel fogalmaznak: „Természetesen a félelmeinktől megbilincselve hozzáköthetjük magunkat a cselekvésképtelenség papírgalancsinjaihoz a lehetőségek kandelójának árnyékában. Másik megoldás, hogy erőfeszítéseket teszünk arra, hogy aggodalmaink a tűzbe dobott papírgalacsinnal együtt füstté váljanak. Ehhez azonban két dolog szükséges: egy nyitott tűzterű kandalló, valamint megfelelő célzó képesség a galacsin ferde hajlításához a légellenállás, valamint a mozgó test alakjának figyelembevételével” (10. o.).

A kötet legutolsó fejezetének 29 és fél oldalán a recenziens számításai szerint hetvennégy (74) fordul

elő a „rózsa” szó valamilyen alakja és szerepel két darab rózsa képvers is. A recenzens azt is kiszúrta (ld. rózsa – tövis – szűrés asszociáció), hogy a szerzők ehelyütt is hivatkoznak (pontosan kétszer) a vizuális módszertanok méltán híres kutatójára, Gillian *Rose*-ra...

Nosza: hajlígtassunk, célozgassunk hát egyre többen, és közben fogalmazzunk, rajzolgassunk rózsa képverseket!

Lábjegyzet

¹ Radácsi L. (2003): „One best way” a menedzsmenttudományos kutatásokban. Gondolatok a kvalitatív módszertan hazai helyzete ürügyén. *Vezetéstudomány*, 34. k. 2003. október, 4. – 12. o.

² Sajtos L. – Mitev A. (2007): SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv. Budapest: Alinea Kiadó

E SZÁMUNK SZERZŐI

Géring Zsuzsanna, tudományos munkatárs, Budapesti Gazdasági Főiskola; **Strelicz Andrea**, quality manager, Nefab Packaging Hungary Kft.; **Dr. Szabó Zsolt Roland**, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem; **Csontos Réka**, MSc-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Bakonyi Zoltán**, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Benedek Andrea**, főiskolai adjunktus, Károly Róbert Főiskola; **Dr. Takácsné Prof. dr. habil György Katalin**, egyetemi tanár, Károly Róbert Főiskola; **Dr. Radácsi László**, tudományos főmunkatárs, Budapesti Gazdasági Főiskola

CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

GÉRING, Zsuzsanna

Missing balance in corporate responsibility communication: (Dis)appearance of work-life balance issues on corporate homepages

Employee-related responsibility can be regarded as a highly important area of corporate social responsibility (CSR). One of its various aspects is dealing with conditions and initiatives in relation to the work-life balance (WLB) of employees. This paper examines the appearance of diverse WLB-issues on corporate homepages among other CSR themes. Furthermore, it analyses how different corporate characteristics affect the CSR communication of the Hungarian medium-sized and large companies.

STRELICZ, Andrea

New dimensions of risk management: The holistic FMEA

In this paper the author introduces the possibilities of the fusion of classical FMEA (Failure Mode and Effect Analysis), and classical Ishikawa diagram with giving guidelines for the correct using, and understanding company's, and project's risks.

The fusions of methodologies provide assistant in the strategy development and planning, resources management, the general operation and stability, during optimization, and rationalization by the effects and/or the possible fail causes/indicators and/or the possible forms of the perceptibility make visible. By, this approach the risks' essences are more easily perceptible, comprehensible and tangible for company management and project management.

The aim of the author's present article is to introduce a kind of possible application of integrated surface assigned to a global approach of risks, which can help to risks identification, evaluation, and finally to total risk management also according to the placement of the individual in subjective value system, through an examination of the basic attitude and to examine how the operator keys (formulas) of integrated surfaces effect to the possible risk (CRPN). The author introduces

the applied methodology and the examination in it in two different projects.

SZABÓ, Zsolt Roland – CSONTOS, Réka

Efficient Organizational Renewal: The role of technological and management innovation

Over the past decades, scholars around the world have produced a vast body of academic research and writing on innovation. While most of this research has focused on various aspects of technological innovation, recent publications have showed that the processes of management innovation enabling the efficient adaptation of technological innovation. In Hungary several ten thousand firms could benefit from this results. This paper explores the inhibitors of the implementation of technological innovation from the management science perspective. The authors conducted an exploratory research using case study method (observation, document analysis and interviews) and multi-level approach at a machinery company. They pointed out that management innovation must take place before technological innovation in order to achieve the desired efficiency growth. Close inter-organizational networks and a change agent are also required to catalyze the processes.

BAKONYI, Zoltán

Centralisation and economic cycles: A qualitative study

In the time of crisis companies centralise because they would like to gain efficiency. The short term advantages of concentration of authority override its longer term downsides. On the other hand firms prefer decentralisation during prosperity therefore organisations change according to the economic cycles. Based on interviews with Hungarian and British senior managers a theoretical model is formulated which describes why centralisation is maintained longer than it is optimal and why decentralisation starts later. The perfect timing of restructuring authority can provide competitive advantage for the companies as a tool to adapt to the environment.

BENEDEK, Andrea – TAKÁCSNÉ GYÖRGY, Katalin

Personal factors of the responsible corporate management: examination of the CSR-centred responsible managers' attitudes in SMEs

The Corporate Social Responsibility and Responsible Management is a determining factor when defining the long term corporate strategy also from the viewpoint of competitiveness and customer loyalty. In the recent period of scandals (employment, food industry, money market deregulation and other scandals etc.) the CSR has become increasingly important as it offers so many opportunity for the decision-makers.

The leading is in the hand of the Chief Executive Officer. The company leader is in the centre of a CSR-centred corporate management. The commitment,

the habit, the ethical attitude, the willingness and the experience of socializing are all determining characteristics of a leader. Hence this present study introduces the results of such a research that was focused on the attitudes and management approach of the CSR-centred leaders of SMEs.

Based on the results of the primary research the Leaders can be divided into three clearly defined clusters according to their CSR attitudes. These are: the traditional, neutral and modern approach. These manager segments due to their characteristics can be well positioned and well targeted, which is very reassuring considering the future, because the majority of the domestic small and medium enterprises, regarding their CSR attitude have already overstepped the traditional CSR viewpoint.

CONTENTS

GÉRING, Zsuzsanna

Missing balance in corporate responsibility communication: (Dis)appearance of work-life balance issues on corporate homepages 2

STRELICZ, Andrea

New dimensions of risk management: The holistic FMEA 18

SZABÓ, Zsolt Roland – CSONTOS, Réka

Efficient Organizational Renewal: The role of technological and management innovation 31

BAKONYI, Zoltán

Centralisation and economic cycles: A qualitative study 44

BENEDEK, Andrea

– TAKÁCSNÉ GYÖRGY, Katalin

Personal factors of the responsible corporate management: examination of the CSR-centred responsible managers' attitudes in SMEs 58

A VEZETÉSTUDOMÁNY 2015. ÉVI ÖSSZESÍTETT TARTALOMJEGYZÉKE

CIKKEK, TANULMÁNYOK			
Szerző	Cím	Szám	Oldal
ANGYAL Ádám	Az innováció társadalmi felelőssége	7.	15-27.
ARANYOSSY Márta – BLASKOVICS Bálint – HORVÁTH Ákos Ardsuna	Információtechnológiai projektek sikere és kudarca - Nemzetközi tapasztalatok és hazai kutatási eredmények	5.	66-78.
BÁLINT Nóra Anna	Szolgáltatásodás nyugat-európában és Magyarországon. Hol tartunk és merre haladunk? – Egy nemzetközi felmérés nyomán	5.	24-33.
BECSKY-NAGY Patrícia – FAZEKAS Balázs	Speciális kockázatok és kockázatkezelés a kockázattőke-finanszírozásban	3.	57-68.
BECSKY-NAGY Patrícia – NOVÁK Zsuzsanna	Formalization of the informal venture capital market – Business angel networks and syndicates	11.	39-49.
BENCSIK Andrea – FÜR Klaudia	Olcsó és okos – a frugal innováció és a tudásmenedzsment szimbiózisa	12.	41-51.
BÉRCES Roland	Az oktatási és a kutatási tevékenységek arányának vizsgálata az állami felsőoktatási intézményekben	8.	34-43.
BERÉNYI László	Társadalmi felelősségvállalás a személyes vélemények oldaláról	6.	34-44.
BÉRES Dániel – NÉMETH Erzsébet - ZSÓTÉR Boglárka	A magyar fiatalok jellemzése pénzügyi attitűdjeik és magatartásuk mentén – Vizsgálat a felsőoktatásban tanulók pénzügyi attitűdjeiről és magatartásáról	6.	70-80.
BLASKOVICS Bálint	A projektvezető vezetési stílusának hatása a projektsikerre egy hazai vállalat példája alapján	8.	14-23.
BLASKOVICS Bálint – HORVÁTH Ákos Ardsuna - ARANYOSSY Márta	Információtechnológiai projektek sikere és kudarca - Nemzetközi tapasztalatok és hazai kutatási eredmények	5.	66-78.
BODOR Mónika	Költség- és időcsökkentési eljárások alkalmazása a projekttervezésben és a nyomon követésben	8.	44-56.
BOHL, Patrick	Dynamic capabilities and strategic paradox: a case study	11.	25-38.
BORBÁSNÉ SZABÓ Ildikó - TERNAI Katalin	eBEST platform a KKV-klaszterek operatív és együttműködési folyamatainak támogatására	9-10.	57-66.
BORGULYA Ágnes – KONCZOSNÉ SZOMBATHELYI Márta – SZONDI György	Nemzetközi vállalatok országhatárokon átívelő belső kommunikációjának menedzsmentje	9-10.	12-24.
BORSOS Judit - LOSONCI Dávid István	A lean menedzsment és a vállalati versenyképesség kapcsolata	7.	52-62.
BRÁNYI Árpád - JÓZSA László	A társadalmi tőke egyes elemeinek hatása együttműködő dunántúli borászati vállalatok árpolitikájára	9-10.	25-34.
BRÁNYI Tamás – JÓZSA László – SERES-HUSZÁRIK Erika	Domináns vállalat versenyképességének hatása az ellátási láncban	3.	38-44.
CHANDLER, Nick	Millennials, entrepreneurs and the Hungarian workplace of the future the preliminary findings of a pilot study	11.	15-24.

CSILLAG Sára	Veszélyes vizeken? – Az etikus viselkedés elméletének és gyakorlatának összekapcsolása kooperatív kutatás keretei között	1.	20-32.
DOBOS Imre – GELEI Andrea	Biztonsági készletek megállapítása előrejelzés alapján – Esettanulmány	4.	14-22.
DORY Tibor – GAJZÁGÓ Éva	Vállalkozások és innovációs közreműködő szervezetek együttműködései Közép-Dunántúlon	2.	47-56.
ENRIQUEZ-DE-LA-O, José Francisco	Individual decision-making by top executives as a valuable resource for strategic management– A resource-based view and dynamic capability approach	11.	2-14.
ENRIQUEZ-DE-LA-O, José Francisco	Resource-based view and dynamic capabilities – Achieving competitive advantage through internal resources and competences	11.	50-61.
FARKAS Gergely - MÁLOVICS Éva – KINCSESZÉ VAJDA Beáta	Kompetenciafejlesztés és vezetési kultúra egy ügyfélszolgálati esetpélda tükrében	4.	35-43.
FAZEKAS Balázs - BECS-KY-NAGY Patrícia	Speciális kockázatok és kockázatkezelés a kockázati-tőke-finanszírozásban	3.	57-68.
FEJES József	Innovációs kalandozások az elmélettől a stratégiáig	6.	58-69.
FEJES József	A tudásmenedzsment fejlődési szakaszainak tettenérése a magyar üzleti tanácsadás piacán	8.	24-33.
FEKETE István	Integrált kockázatmenedzsment a gyakorlatban	1.	33-46.
FELMÉRY Zoltán – PAPP József	A magyarországi közművállalatok tehernövekedését eredményező állami intézkedések hatása: Három magyarországi víziközmű-vállalkozás GDP-megoszlásának tanulságai	1.	65-74.
FORGÁCS Attila – JEKLI Tünde	Vakok és gyengénlátók munkelő-piaci esélyei, különös tekintettel a személyiséglélektani tényezőkre	4.	55-64.
FÜLÖP Árpád – VIRÁG Péter	Vállalati döntés egy új információbiztonsági eszköz, a kvantumkulcs-csere bevezetéséről	3.	26-37.
FÜR Klaudia - BENCSIK Andrea	Olcsó és okos – a frugal innováció és a tudásmenedzsment szimbiózisa	12.	41-51.
GAÁL Zoltán – KOVÁCS Tamás - LIPPERT Róbert	A vezetői szerepek és a szervezeti kultúra hatása a klasztersiker érettségi modelljére	8.	2-13.
GAJZÁGÓ Éva - DORY Tibor	Vállalkozások és innovációs közreműködő szervezetek együttműködései Közép-Dunántúlon	2.	47-56.
GÁSPÁR Judit	Idő- és jövőértelmezés a stratégiakutatásban és a tudatos jövőalkotás (előretekintés – foresight) vállalati gyakorlata	7.	63-74.
GÁSPÁR Judit - SZÁNTÓ Richárd	Beszámoló a SPUDM 25 konferenciáról	12.	52-53.
GELEI Andrea - DOBOS Imre	Biztonsági készletek megállapítása előrejelzés alapján – Esettanulmány	4.	14-22.
GULYÁS László - NAGY Sándor	Számvevőszéki értékteremtés „turbulens” környezetben – a komplexitás kezelésének lehetőségei	7.	2-14.
GYENGE Balázs – KOZMA Tímea – SZILÁGYI Heléna	Lean menedzsment alkalmazása szolgáltatóvállalat esetében	4.	44-54.
HEIDRICH Balázs – KÁSA Richárd - JENEI István – LOSONCI Dávid–	A modern termelési koncepciók és a szervezeti kultúra kapcsolata – irodalomfeldolgozás -	1.	47-58.
HIDEGH Anna Laura	Kritikai menedzsmentelméletek – irányzatok és törésvonalak	12.	2-12.
HLÉDIK Erika	Terméktulajdonságokkal kapcsolatos preferenciák stabilitásának vizsgálata mobiltelefonok példáján	2.	25-34.

HOFMEISTER-TÓTH Ágnes – KOPFER-RÁCZ Kinga – SAS Dóra	A magyar kis- és közepes vállalkozások vezetőinek vállalkozói hajlandósága	7.	41-51.
HORVÁTH Ákos Ardzsuna - ARANYOSSY Márta – BLASKOVICS Bálint	Információtechnológiai projektek sikere és kudarca - Nemzetközi tapasztalatok és hazai kutatási eredmények	5.	66-78.
ILLÉS Mária	A beruházási projektek aggregált tőkeigénye	6.	22-33.
IMREH-TÓTH Mónika	Vállalkozásoktatási jó gyakorlatok adaptációs lehetőségei a hazai felsőoktatásban – a Szegedi Tudományegyetem példája	2.	57-67.
IRIMIÁS Anna – MICHALKÓ Gábor - MITEV Ariel	Halászkirályok hanghullámai – Az idősök vallási eseményekhez kapcsolódó élményeinek megértése	4.	23-34.
JAKOPÁNECZ Eszter	A marketing elszámoltathatóságának problémája	5.	45-54.
JANECSKÓ Eszter - KENESEI Zsófia	Önkiszolgáló technológiák elfogadásának vizsgálata a szerepelmélet segítségével	1.	2-19.
JEKLI Tünde - FORGÁCS Attila	Vakok és gyengénlátók munkorő-piaci esélyei, különös tekintettel a személyiséglélektani tényezőkre	4.	55-64.
JENEI István – LOSONCI Dávid– HEIDRICH Balázs – KÁSA Richárd	A modern termelési koncepciók és a szervezeti kultúra kapcsolata – irodalomfeldolgozás -	1.	47-58.
JENŐVÁRI Márton - MILICZ Ákos	Kontroller-feladatkörök a hazai álláshirdetések tükrében	12.	22-33.
JÓZSA László – BRÁNYI Árpád	A társadalmi tőke egyes elemeinek hatása együttműködő dunántúli borászati vállalatok árpolitikájára	9-10.	25-34.
JÓZSA László – SERES-HUSZÁRIK Erika - BRÁNYI Tamás	Domináns vállalat versenyképességének hatása az ellátási láncban	3.	38-44.
KÁSA Richárd - JENEI István – LOSONCI Dávid– HEIDRICH Balázs	A modern termelési koncepciók és a szervezeti kultúra kapcsolata – irodalomfeldolgozás -	1.	47-58.
KATONA Norbert – TESSÉNYI Judit	A felelős vállalati magatartás önértékelési rendszerének kiterjesztése a Szerencsejáték Zrt. gyakorlata alapján	5.	2-12.
KELEMEN Zita – NAGY Péter – KEMÉNY Ildikó	A vásárlási élmények fenomenológiai vizsgálata felnőttek és serdülők körében – a Glamour napok esete	9-10.	48-56.
KEMÉNY Ildikó - KELEMEN Zita – NAGY Péter	A vásárlási élmények fenomenológiai vizsgálata felnőttek és serdülők körében – a Glamour napok esete	9-10.	48-56.
KEMÉNY Ildikó – SIMON Judit	Termékek és szolgáltatások vásárlása on-line - Vajon mások az elvárások?	7.	28-40.
KENESEI Zsófia – JANECSKÓ Eszter		1.	19-Feb
KENESEI Zsófia – STIER Zsófia	Kultúraközi szolgáltatásélmények vizsgálata a megalapozott elmélet módszerével	3.	2-17.
KESZEY Tamara	Bizalom és vállalati teljesítmény – A bizalom szerepe az aszimmetrikus információk minőségének vállalati észlelésében és azok vezetői döntéshozatalban való felhasználásában	6.	2-11.
KINCSESZÉ VAJDA Beáta – FARKAS Gergely - MÁLOVICS Éva	Kompetenciafejlesztés és vezetési kultúra egy ügyfélszolgálati esetpélda tükrében	4.	35-43.
KONCZOSZÉ SZOMBATHELYI Márta – SZONDI György - BORGULYA Ágnes	Nemzetközi vállalatok országhatárokon átívelő belső kommunikációjának menedzsmentje	9-10.	12-24.
KOPFER-RÁCZ Kinga – SAS Dóra - HOFMEISTER-TÓTH Ágnes	A magyar kis- és közepes vállalkozások vezetőinek vállalkozói hajlandósága	7.	41-51.
KOSZTYÁN Zsolt Tibor	Költség- és időcsökkentési eljárások alkalmazása a projekttervezésben és a nyomon követésben	6.	45-57.

KOVÁCS Nikoletta	Az optimális ár meghatározásának módszere az értéktérítés szolgáltatásban	12.	34-40.
KOVÁCS Tamás - LIPPERT Róbert – GAÁL Zoltán	A vezetői szerepek és a szervezeti kultúra hatása a klasztersiker érettségi modelljére	8.	2-13.
KOVÁCS Zoltán – RENDESI István	A lean-projektek hatásai	2.	15-24.
KOZMA Tímea – SZILÁGYI Heléna - GYENGE Balázs	Lean menedzsment alkalmazása szolgáltatóvállalat esetében	4.	44-54.
KRISTÓF Péter	A működési stratégia és a technológiai innováció kapcsolata	4.	65-73.
KULCSÁR Noémi	A fogyasztói érték és az élmény kontextusa a turisztikai szakirodalomban	3.	18-25.
LENTNER Csaba – SZEGEDI Krisztina – TATAY Tibor	A központi bankok társadalmi felelőssége	9-10.	35-47.
LIPPERT Róbert – GAÁL Zoltán – KOVÁCS Tamás	A vezetői szerepek és a szervezeti kultúra hatása a klasztersiker érettségi modelljére	8.	2-13.
LOSONCI Dávid– HEIDRICH Balázs – KÁSA Richárd - Jenei István	A modern termelési koncepciók és a szervezeti kultúra kapcsolata – irodalomfeldolgozás -	1.	47-58.
LOSONCI Dávid István – BORSOS Judit	A lean menedzsment és a vállalati versenyképesség kapcsolata	7.	52-62.
LUKÁCS Rita	A vállalati társadalmi felelősségvállalás kommunikációjának elvei és eszköztárája a marketingben	9-10.	2-11.
MÁLOVICS Éva – KINCSES NÉ VAJDA Beáta – FARKAS Gergely	Kompetenciafejlesztés és vezetési kultúra egy ügyfélszolgálati esetpélda tükrében	4.	35-43.
MÉHES NÉ BEREK Szilvia	Az SAP-rendszer fejlesztése egy műanyag-feldolgozó vállalatnál	3.	69-78.
MICHALKÓ Gábor - MITEV Ariel – IRIMIÁS Anna	Halászkirályok hanghullámai – Az idők vallási eseményekhez kapcsolódó élményeinek megértése	4.	23-34.
MIHALKOVNÉ SZAKÁCS Katalin	A kompetens vállalkozásoktató pedagógus a vállalkozásoktatás eredményessége és hatékonysága a felsőoktatásban	8.	57-66.
MILICZ Ákos – JENŐVÁRI Márton	Kontroller-feladatörök a hazai álláshirdetések tükrében	12.	22-33.
MITEV Ariel – IRIMIÁS Anna – MICHALKÓ Gábor	Halászkirályok hanghullámai – Az idők vallási eseményekhez kapcsolódó élményeinek megértése	4.	23-34.
MORVAI Róbert – SZEGEDI Zoltán	Erőviszonyok az élelmiszeripar ellátási láncában	2.	2-14.
NAGY Péter – KEMÉNY Ildikó - KELEMEN Zita	A vásárlási élmények fenomenológiai vizsgálata felnőttek és serdülők körében – a Glamour napok esete	9-10.	48-56.
NAGY Sándor – GULYÁS László	Számvevőszéki értéktérítés „turbulens” környezetben – a komplexitás kezelésének lehetőségei	7.	2-14.
NÉMETH Erzsébet - ZSÓTÉR Boglárka – BÉRES Dániel	A magyar fiatalok jellemzése pénzügyi attitűdjeik és magatartásuk mentén – Vizsgálat a felsőoktatásban tanulók pénzügyi attitűdjeiről és magatartásáról	6.	70-80.
NOVÁK Zsuzsanna - BECSKY-NAGY Patrícia	Formalization of the informal venture capital market – Business angel networks and syndicates	11.	39-49.
NYITRAI Tamás	Hazai vállalkozások csődjének előrejelzése a csődeseeményt megelőző egy, két, illetve három évvel korábbi pénzügyi beszámolók adatai alapján	5.	55-65.
OLÁH Judit – VAD Veronika	A konszignációs készletek jellemzői az ellátási láncban	8.	67-74.
PAPP József - FELMÉRY Zoltán –	A magyarországi közművállalatok tehernövekedését eredményező állami intézkedések hatása: Három magyarországi víziközmű-vállalkozás GDP-megoszlásának tanulságai	1.	65-74.

PIEROG Anita – SZABADOS György Norbert	Civil szervezetek vezetési szempontból	2.	35-46.
PINTÉR Tibor - SZABÓ Dániel Róbert	A policentrikus térszerkezet mint a kiegyensúlyozott társadalmi-gazdasági szerkezet alapja	4.	2-13.
PISKÓTI Marianna	A környezeti identitás szerepe a környezettudatos magatartásban – a mérési lehetőségek értékelése	5.	13-23.
PULINKA Ágnes	Loyolai Szent Ignác tanulási elmélete	5.	34-44.
RENDESI István - KOVÁCS Zoltán	A lean-projektek hatásai	2.	15-24.
SAS Dóra - HOFMEISTER-TÓTH Ágnes – KOPFER-RÁCZ Kinga	A magyar kis- és közepes vállalkozások vezetőinek vállalkozói hajlandósága	7.	41-51.
SEMEGINÉ TARISZKA Éva	Az informális kommunikáció hatása a szervezet működésére	2.	68-76.
SERES-HUSZÁRIK Erika - BRÁNYI Tamás – JÓZSA László	Domináns vállalat versenyképességének hatása az ellátási láncban	3.	38-44.
SIMON Judit - KEMÉNY Ildikó	Termékek és szolgáltatások vásárlása on-line - Vajon mások az elvárások?	7.	28-40.
STIER Zsófia - KENESEI Zsófia	Kultúraközi szolgáltatásélmények vizsgálata a megalapozott elmélet módszerével	3.	2-17.
SZABADOS György Norbert - PIEROG Anita	Civil szervezetek vezetési szempontból	2.	35-46.
SZABÓ Dániel Róbert – PINTÉR Tibor	A policentrikus térszerkezet mint a kiegyensúlyozott társadalmi-gazdasági szerkezet alapja	4.	2-13.
SZÁNTÓ Richárd – GÁSPÁR Judit	Beszámoló a SPUDM 25 konferenciáról	12.	52-53.
SZEGEDI Krisztina – TATAY Tibor - LENTNER Csaba	A központi bankok társadalmi felelőssége	9-10.	35-47.
SZEGEDI Zoltán - MORVAI Róbert	Erőviszonyok az élelmiszeripar ellátási láncában	2.	2-14.
SZILÁGYI Heléna - GYENGE Balázs – KOZMA Tímea	Lean menedzsment alkalmazása szolgáltatóvállalat esetében	4.	44-54.
SZONDI György - BORGULYA Ágnes – KONCZOSNÉ SZOMBATHELYI Márta	Nemzetközi vállalatok országhatárokon átvágó belső kommunikációjának menedzsmentje	9-10.	12-24.
TAKÁCS Erika	A közszolgálati szervezetek értékelési módszereinek osztályozása	3.	45-56.
TATAY Tibor - LENTNER Csaba – SZEGEDI Krisztina	A központi bankok társadalmi felelőssége	9-10.	35-47.
TERNAI Katalin – BORBÁSNÉ SZABÓ Ildikó	eBEST platform a KKV-klaszterek operatív és együttműködési folyamatainak támogatására	9-10.	57-66.
TESSÉNYI Judit	A szerencsejátékok társadalmi és gazdasági hatásai, valamint a játékszenvedély prevenciójára alkalmazott nemzetközi gyakorlatok	1.	59-64.
TESSÉNYI Judit - KATONA Norbert	A felelős vállalati magatartás önértékelési rendszerének kiterjesztése a Szerencsejáték Zrt. gyakorlata alapján	5.	2-12.
VAD Veronika - OLÁH Judit	A konszignációs készletek jellemzői az ellátási láncban	8.	67-74.
VIRÁG Péter - FÜLÖP Árpád	Vállalati döntés egy új információbiztonsági eszköz, a kvantumkulcs-csere bevezetéséről	3.	26-37.
VÖRÖSMARTY Gyöngyi	A zöldbeszerzés motivációs háttere	12.	13-21.
Z. KARVALICS László	Az abduktív menedzsmenttől a tudáskormányzásig	6.	12-21.
ZSÓTÉR Boglárka – BÉRES Dániel – NÉMETH Erzsébet	A magyar fiatalok jellemzése pénzügyi attitűdjeik és magatartásuk mentén – Vizsgálat a felsőoktatásban tanulók pénzügyi attitűdjeiről és magatartásáról	6.	70-80.

KÖNYVISMERTETŐ			
Becsky Róbert	Csaba László: Európai– esetleg amerikai – közgazdaságtan? Európai közgazdaságtan. Budapest: Akadémiai Kiadó, 2014. 198 old.	2.	77-78.
Martus Bettina	Strukturális válság vagy új lehetőség? Halmai Péter: Krízis és növekedés az Európai Unióban. Európai modell, strukturális reformok című könyvéről. Budapest: Akadémiai Kiadó, 2014: 370 old.	6.	81-82.
Gaál Zoltán	Török László: A vezetés öröme? Vezetésen innen és túl. Budapest, Noran Libro, 2015. 349 oldal	9-10.	67-70.