

**SZERKESZTŐSÉG ÉS KIADÓHIVATAL:**

1093 Budapest, Fővám tér 8.  
t: +36 1 482-5121, 482-5187  
www.vezetestudomany.hu

**FELELŐS KIADÓ:**

Budapesti Corvinus Egyetem  
Gazdálkodástudományi Kar

**SZERKESZTŐBIZOTTSÁG:**

Aranyossy Márta  
Csillag Sára  
Demeter Krisztina  
Havran Dániel  
Keszey Tamara  
Kő Andrea

**TUDOMÁNYOS TANÁCSADÓ TESTÜLET:**

Bánfi Tamás  
Becsky Róbert  
Bélyácz Iván  
Bordáné Rabóczki Mária  
Chikán Attila  
Cser László  
Dobák Miklós  
Farkas Ferenc  
Gaál Zoltán  
Gálik Mihály  
Grubbström, Robert  
Hofmeister Tóth Ágnes  
Horváth Péter  
Kerekes Sándor  
Kövesi János  
Mészáros Tamás  
Román Zoltán  
Szintay István  
Vecsenyi János  
Veress József  
Wetzker, Konrad

**FŐSZERKESZTŐ:**

Primecz Henriett  
vezetestudomany@uni-corvinus.hu

**OLVASÓSZERKESZTŐ:**

Nusser Tamás

**SZERKESZTŐSÉGI TITKÁR:**

Milassin Anda  
titkarsag.veztud@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.  
t: 06 1 477-6300; p.cím: Bp., 1900).  
i: 06 80 444-444  
e: 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

XLIX. ÉVF., OKTÓBER

2018. 10–11. szám

## TARTALOM

**HORVÁTH DÓRA – SZABÓ ZS. ROLAND**

A NAPELEMES ÜZLETI MODELLEK FEJLŐDÉSE 2.

**ZSIGMOND SZÁVA**

VÁLLALKOZÁSFEJLESZTÉSI MENTORÁLÁSI FOLYAMAT  
A KARMESTER SZEMSZÖGÉBŐL, AVAGY MILYEN ELVÁRÁSOKNAK KELL  
MEGFELELNI EGY MENTORNAK ÉS HOGYAN TUD SIKERESEN VEZETNI  
EGY FOLYAMATOT? 17.

**POÓR JÓZSEF – KOLLÁR PÉTER – KOVÁCS ILDIKÓ ÉVA –**

**SUHAJDA CSILLA JUDIT – FARKAS PÉTER – TÓTH KATALIN – SZABÓ KATALIN**

SZERVEZETI KÉPZÉSEK GYAKORLATA MAGYARORSZÁGON  
A NEMZETKÖZI ADATOK TÜKRÉBEN 33.

**NAGY SZABOLCS**

A KÖRNYEZETTUDATOS CSELEKVÉSEK ELEMZÉSE 45.

**BARTÓK BOTOND – MITEV ARIEL**

ÉSZLELT MUNKAADÓI ÉRTÉKAJÁNLATOK ÉS A MUNKAVÁLLALÓK ÁLTAL  
TAPASZTALT VALÓSÁG – AZ ÉSZLELT ELTÉRÉSEK HATÁSA A MUNKAADÓRA  
IRÁNYULÓ MUNKAVÁLLALÓI AJÁNLÁSOKRA AZ EGYES KULTÚRKÖRÖKBEN 56.

**FARKAS FERENC NEMZETKÖZI TUDOMÁNYOS KONFERENCIA (FFISC)**

**DR. SIPOS NORBERT – VENCZEL-SZAKÓ TÍMEA**

BESZÁMOLÓ A FARKAS FERENC NEMZETKÖZI TUDOMÁNYOS KONFERENCIA (FFISC)  
SZAKMAI MUNKÁJÁRÓL 71.

**SZABÓ-BÁLINT BRIGITTA**

A MUNKAVÁLLALÓI SIKER ÉS AZ ELÉRÉSÉT TÁMOGATÓ  
SZERVEZETI KARRIERMENEDZSMENT-ESZKÖZÖK 85.

**BENCsik ANDREA – RENÁTA MACHOVÁ – JUHÁSZ TÍMEA – CSÓKÁS LILLA**

VEZETŐ/LEADER VERSUS ETIKA AVAGY  
AZ ETIKUS LEADERI MAGATARTÁS JELLEMZŐI 93.

**MÁRTA ANNETTE**

A TUDOMÁNYOS KOMMUNIKÁCIÓ INTERKULTURÁLIS KIHÍVÁSAI  
A XXI. SZÁZADBAN 105.

**LÁSZLÓ GYULA – SIPOS NORBERT**

LÁSZLÓ GYULA – SIPOS NORBERT 112.

**ANGOL ÖSSZEFOGLALÓ 121.**



## A NAPELEMES ÜZLETI MODELLEK FEJLŐDÉSE

A megújuló energiaforrások használata napjainkban világszinten növekvő tendenciát mutat, azonban számos olyan akadállyal találkozhatunk, amelyek gátolják az új technológiák és ezáltal a decentralizált energiatermelés elterjedését. A szerzők elméleti összefoglaló cikkükben a Business Model Canvas alkalmazásán keresztül áttekintik a világszinten azonosítható napelemes üzleti modelleket. Ezt követően hat tényezőt azonosítanak, amelyek mentén a modellek jól elhatárolhatóvá válnak egymástól. Végül Osterwalder és Pigneur (2010) üzletimodell-definíciója alapján bemutatják, az egyes modellek – felhasználó és harmadik fél által tulajdonolt, közösség által megosztott – értékajánlatát, valamint az értékteremtésének, nyújtásának és megragadásának módját.

**Kulcsszavak:** Business Model Canvas, üzletimodell-innováció, megújuló energia, közösségi finanszírozás

A növekvő keresletnek, az új piacok és technológiák megjelenésének köszönhetően a megújuló energiaforrások iparága jelentős növekedésnek indult meg világszinten az utóbbi években. (REN21, 2016). Azonban a GTM Research előrejelzései alapján, a napelemes rendszerek irányába mutatkozó kereslet növekedése globális szinten lassulni fog 2018-ban (Mond, 2017). A főbb piacokon várható visszaesés a szakpolitikai változásokhoz és szabályozási bizonytalanságokhoz köthető (Attia – Parikh, 2016).

A környezeti feltételek megváltozása az utóbbi években olyan innovatív koncepciók kialakításához vezetett a napelemek piacán, amelyek segítségével kezelhetővé válik a megnövekedett komplexitás. A megújuló energiaforrások – beleértve a napelemes rendszerek – elterjedését jelentős mértékben gátolhatják olyan pénzügyi akadályok, mint például a magas kezdeti befektetési költségek és a pénzügyi erőforrások hiánya. Ezen pénzügyi akadályok kezelésében kiemelt szerepet kap a napelemek piacán a harmadik fél által tulajdonolt, valamint a közösség által megosztott üzleti modell. Míg a harmadik fél által tulajdonolt koncepció energiavásárlási és lízingszerződéseket kínál a fogyasztók számára, addig a közösség által megosztott modell virtuális mérés alkalmazásával lehetővé teszi egy napelemparkban található meghatározott számú panelre, vagy megtermelt energiamennyiségre történő feliratkozást. E megoldások megjelenéséből is látható, hogy az innováció kiemelt szerepet kap a napelemek piacán. Mindemellett, az adott üzleti modellt alkalmazó vállalatok menedzserei is kiemelt szerepet játszanak a sikeres adaptációban és működtetésben, amelyhez esetükben fontos a vállalkozói szemlélet megjelenése, a lehetőségek folyamatos keresése, valamint olyan termékek és szolgáltatások fejlesztése, amelyek segítséget nyújthatnak a fellelő akadályok leküzdésében (Hortoványi, 2012).

Az Amerikai Egyesült Államok világ szinten vezető pozíciót tölt be a napelemes üzleti modellek fejlesztésében és számos állam kiemelt szerepet vállal az új megoldások elterjedésének támogatásában. Ilyen példaként szolgálhat Kalifornia állam, ahol a három legnagyobb közmű-

szolgáltató (Pacific & Gas Electric, Southern California Edison és San Diego Gas & Electric) garanciát vállalt 600 megawatt új közösségi napelemes kapacitás létesítésére 2019-ig (Trabish, 2015). Az ilyen jellegű törekvések és az innovatív üzleti modellek ösztönzőként szolgálhatnak azon országok számára, amelyek kihívásokkal néznek szembe a napelemek piacán, de ennek ellenére elköteleztettek a megújuló energiaforrások mellett.

E cikkben célunk szakirodalmi áttekintés alapján az alapvető napelemes üzleti modellek feltárása. Az áttekintés során azon koncepciók kerülnek bemutatásra, amelyek elsősorban lakossági fogyasztókat céloznak meg. Az egyes üzleti modellek fő elemeit a Business Model Canvas (BMC) keretrendszer kilenc építőeleme mentén vázoljuk fel, annak érdekében, hogy egy teljes képet adhassunk a modellekről és rávilágíthassunk az azonosítható különbségekre. A harmadik fél által tulajdonolt és a közösség által megosztott modell segítséget nyújthat azon régiók számára, amelyek napelemes piaca napjainkban még kevésbé fejlett, ezért a kulcselemek bemutatása támogatást nyújthat az adaptáció során. A következő lépésben hat szempontot határozunk meg, amelyek mentén a modellek jól elkülöníthetővé válnak egymástól. Végül pedig Osterwalder és Pigneur (2010) üzletimodell-definíciója alapján bemutatjuk mindhárom modell értékajánlatát, valamint az érték nyújtásának, megragadásának és teremtésének módját.

Összességében célunk, hogy támogassuk mind a politikai döntéshozókat, mind pedig a vállalatok vezetőit a fogyasztók problémáinak megértésében, az egyes modellek elterjedését gátló akadályok azonosításában, valamint olyan politikai, szabályozási és vállalati háttér kialakításában amely lehetővé teszi a megújuló energiaforrások lehető legszélesebb körben történő elterjedését.

### Üzleti modellek

Az üzleti modell fogalma nem egy egységesen elfogadott definíción alapszik, de számos megközelítést fedezhetünk fel a szakirodalom áttekintése során. Magretta (2002)

úgy tekint az üzleti modellekre, mint egy történet, amely elmeséli, hogy hogyan működik a vállalat. Véleménye szerint – utalva ezzel Peter Drucker 1954-ben megjelent könyvére – egy jó üzleti modell választ ad azon kérdésekre, hogy „Kik a fogyasztók?”, „Mi jelenti számukra az értéket?” és „Hogyan lehet ezt az értéket megfelelő költségek mellett biztosítani?” Chatterjee (2013) megközelítése túlmutat azon, hogy az üzleti modell kizárólag arról szól, hogy a vállalat egy-egy termék vagy szolgáltatás értékesítésével profitot termeljen. A szerző véleménye alapján, alapvetően minden üzleti modell az értékajánlatból indul ki, amely folyamatosan fejlődik, és ezáltal versenyelőnyt biztosít a szervezet számára. Móricz (2007, 2009) szerint, „az üzleti modell fő erénye, hogy a működés alapvető logikájában rejlő kulcsfontosságú tényezők közötti összefüggéseket világítja meg”. Barakonyi (2008) hangsúlyozta, hogy az üzleti modell sosem tekinthető befejezettnek, mivel magának a modell tesztelésének és a döntéshozatal folyamatának megszakítás nélkülinek és ismétlődőnek kell lennie. Mindezek mellett az üzleti modellek összességében hatékony módszert jelentenek a vállalatok vezetői számára, hogy stratégiai választásaikat, döntéseiket elemezhesék és ezzel párhuzamosan kommunikálhassák. Osterwalder és Pigneur (2010) üzletimodell-definíciója szerint, „Az üzleti modell azt írja le, hogy egy vállalkozás miként teremt, nyújtja és ragadja meg az értéket”.

Cikkünkben Osterwalder és Pigneur definícióját tekintjük kiindulási pontnak, mivel megközelítésük jól alkalmazható a napelemes üzleti modellek bemutatására. Az üzleti modellek tárgyalása mellett továbbá fontosnak tartjuk kiemelni, hogy az új technológiák megjelenésével és az infokommunikációs technológiák fejlődésével párhuzamosan a vállalatok – többek között a nagy múltú energiaszolgáltatók – jelentős mértékben megújíthatják üzleti modelljüket, amelyekkel új piacokat, vevőket szerezhetnek meg és erősíthetik versenyelőnyüket (Pateli – Giaglis, 2005; Wirtz – Schilke – Ullrich, 2010; Csath, 2012; Maglio – Spohrer, 2013). Üzletimodell-innováció alatt, Horváth, Móricz és Szabó (2018) meghatározása alapján a következőt értjük: „Üzletimodell-innovációnak tekintjük az ügyfeleknek nyújtott érték lényegi megújítását, a vállalat/hálózat folyamatainak és tevékenységrendszerének jelentős mértékű átalakítását, valamint a bevételi források és költségstruktúra újradefiniálását” (Horváth – Móricz – Szabó, 2018).

## A Business Model Canvas

A Business Model Canvas (továbbiakban BMC) keretrendszer kidolgozása, Alexander Osterwalder és Yves Pigneur nevéhez köthető. A szerzők a BMC-re mintegy az új, vagy már meglévő üzleti modellek vizualizációját lehetővé tevő vászonként tekintve, kilenc alapvető elem mentén ragadják meg a vállalatok felépítését, azok üzleti folyamatait. A BMC egy olyan közös nyelvet teremt meg, amelyet vezető vállalatok világszerte alkalmaznak. Az építőelemek teljesen lefedik az üzlet négy fő területét, amelyek a következők: fogyasztó, ajánlat, infrastruktúra és pénzügyi életképesség. A fogyasztói rész magá-

ban foglalja a fogyasztói kapcsolatokat, csatornákat és fogyasztói szegmenseket. Az értékajánlat termékre és szolgáltatásokra utal, amelyek egy specifikus probléma megoldásán keresztül értéket teremtenek a fogyasztók számára. Végül pedig az infrastruktúra rész leírja az értékteremtéshez használt architektúrát, míg a pénzügyi aspektusok a bevételi csatornák és a költségszerkezet közötti kapcsolatot emelik ki (Osterwalder – Pigneur, 2010).

## Kutatásmódszertan

Jelen kutatásunk szakirodalmi áttekintésen alapul. Webster és Watson (2002), valamint Von Brocke et al. (2009) iránymutatásait követve öt egymást követő lépést alkalmaztunk a szakirodalom áttekintése során: (1) a fókusz meghatározása, (2) a témakör fogalmi áttekintése, (3) szakirodalmi áttekintés, (4) irodalomelemzés és szintézis, valamint (5) véglegesítés.

1. Kutatásunk célja, hogy azonosítsuk és szintetizáljuk a világszinten azonosítható napelemes üzleti modelleket, ezáltal támogatva mind a modelleket alkalmazó vagy alkalmazni kívánó vállalatokat, befektetőket, valamint a fogyasztókat.
2. A témakör fogalmi áttekintése során azt találtuk, hogy a különböző üzleti modelleket tárgyaló kutatók rendszerint a Business Model Canvas keretrendszert alkalmazzák a koncepciók bemutatására. Ennek megfelelően, jelen kutatás során mi is ezt a keretrendszert alkalmazzuk. A használni kívánt keretrendszer meghatározása mellett, e szakaszban definiáltuk a szakirodalmi keresés főbb kulcsszavait.
3. A szakirodalmi keresés során az EBSCO adatbázist használtuk, tekintettel arra, hogy az adatbázis tartalmazza a legfontosabb folyóiratokat a gazdálkodástudomány, a menedzsment és az energetika területén. Első lépésként a cikkek címeiben, absztraktjaiban és kulcsszavaiban kerestünk, a következő kulcsszavak és azok kombinációjának alkalmazásával: „üzleti modell”, „energia”, „megújuló”, „alternatív”, „megosztott”, „napelem”, „fotovoltaikus”, „felhasználó által tulajdonolt”, „harmadik fél”, „közösség”. Második lépésként átvizsgáltuk a publikációkban használt hivatkozásokat, annak érdekében, hogy még átfogóbb képet kaphassunk a vizsgált koncepciókról.
4. A negyedik fázisban, az összegyűjtött publikációkat különböző csoportokba osztottuk fel az alkalmazott kutatásmódszertan és a vizsgált modellek alapján. Szintén ebben a fázisban zártuk ki azon cikkeket, amelyek nem álltak szoros kapcsolatban az általunk vizsgált területekkel (pl. az energia-termelés modellezésével foglalkozó publikációk). Palvia et al. (2004) és Cardenas et al. (2014) alapján, a következő kutatás-módszertani kategóriákat definiáltuk a megtartott cikkek között: felmérés, interjú, terepkutatás, esettanulmány,

irodalomelemzés, keretrendszerek és konceptuális modellek. Ezt követően a publikációkat felosztottuk a jelen cikkükben is alkalmazott üzletimodell-típusok szerint: felhasználó által tulajdonolt, harmadik fél által tulajdonolt és közösség által megosztott.

- Az utolsó lépésben minden cikket kategorizáltunk a korábban kialakított szempontok szerint, majd a Business Model Canvas keretrendszer alkalmazásával áttekintettük az azonosított modelleket.

## Az alapvető napelemes üzleti modellek azonosítása

Az elemzett cikkekben a két általános üzleti modell mellett – felhasználó és harmadik fél által tulajdonolt – megfigyelhető a közösség által megosztott modell elterjedése. A következőekben a kapcsolódó publikációkból szerzett információk alapján a Business Model Canvas alkalmazásával bemutatjuk a modellek fő jellemzőit, a modellel működtető vállalatok szemszögéből. A szakirodalmi áttekintéssel célunk, hogy egy átfogó képet adjunk az azonosított üzleti modellekről, illetve ezáltal hozzájáruljunk a koncepciók és a kapcsolódó fogalmak jobb megértéséhez. Az üzletimodell-leírásokat két részre bontottuk, a Business Model Canvas fogyasztói, illetve infrastruktúra oldalára. Az alkalmazott keretrendszer fogyasztói oldala magában foglalja az értékajánlatot, a fogyasztói kapcsolatokat, fogyasztói szegmenseket, csatornákat és bevételi forrásokat, míg az infrastruktúra oldala a kulcspartnereket, kulcstevékenységeket, kulcserőforrásokat, valamint a költségstruktúrát (Osterwalder – Pigneur, 2010).

### A felhasználó által tulajdonolt üzleti modell

A napelemes üzleti modellek fejlődéstörténetének áttekintése alapján, a felhasználó által tulajdonolt modell tekinthető a legkorábbinak és legelterjedtebbnek. A modell számos elnevezéssel azonosítható az elemzett tanulmányokban, amelyek a következők: Customer-owned (Huijben – Verbong, 2013; Karakaya, Nuur – Hidalgo, 2016), Host-owned (Zhang, 2016) Host-owned feed-in (Strupeit – Palm, 2016), Customer-sited (Huijben – Verbong, 2013), End-user owner (Frantzis *et al.*, 2008). A modell bemutatása során a *Felhasználó által tulajdonolt* elnevezést alkalmazzuk. A koncepció keretében a napelemes rendszert azon fogyasztó ingatlanán kivitelezik, aki a jövőben használni fogja a rendszer által megtermelt energiát. Az üzleti modell építőelemeinek áttekintése az *1. táblázatban* látható.

### Fogyasztói oldal

#### Értékajánlat

Az értékajánlat bemutatása során leírjuk, hogy az adott üzleti modell keretein belül hogyan teremődik érték a célszegmensek számára a termékek és szolgáltatások értékesítésén keresztül. A felhasználó által tulajdonolt modell esetében a vállalatok rendszerint értékesítenek

mind előre rögzített tartalmú csomagokat, amelyek meghatározott elemeket tartalmaznak (pl. inverter, napelempanel, kábelek) és összetételükön a fogyasztó nem módosíthat, mind pedig nem fix összetételű csomagokat. A nem rögzített tartalmú csomagok lehetővé teszik a fogyasztók számára, hogy azok tartalmát saját igényeik szerint alakítsák (Huijben – Verbong, 2013; Karakaya – Nuur – Hidalgo, 2016; Zhang, 2016). A napelemes rendszer telepítése a csomagokat értékesítő vállalat által történik, de néhányuk lehetővé teszi, hogy a fogyasztó saját maga telepítse a rendszert. Emellett, a modell esetében az értékajánlat jelentős részét képezi, hogy a fogyasztók függetleníthetik magukat az energiaközművektől azáltal, hogy úgynevezett termelő fogyasztókká (prosumer) válnak, akik saját maguk számára termelik meg a szükséges villamos energiát és ezáltal csökkenthetik energiaszámlájukat (Sommerfeldt – Muyingo – Klintberg, 2016). A beruházási döntések esetén szintén fontos szerepet játszhat, hogy az adott ország szabályozási rendszere alapján, a fogyasztók a megtermelt energia hálózatra való visszatáplálásával a meghatározott átvételi árak megfelelően díjfizetésben részesülhetnek az áramszolgáltatóktól, az úgynevezett betáplálási tarifák (feed-in tariffs) szerint. A betáplálási tarifáknak köszönhetően a beruházások egy olyan kedvező megtérülési szintet érhetnek el, amelyek versenyképessé válnak más befektetési lehetőségekkel (Couture *et al.*, 2010; Hashim – Ho, 2011; Solangi *et al.*, 2011). A betáplálási tarifák ezáltal jelentős mértékben csökkenthetik a befektetési kockázatokat és támogatják a megújuló energiaforrások elterjedését, amely a politikai döntéshozók számára egy egységes támogatási rendszer kidolgozását és alkalmazását irányozza elő (Couture *et al.*, 2010; Strupeit – Palm, 2016). Az adott ország szabályozásától függően a lakossági fogyasztók szintén részesülhetnek adókedvezményekben, kezdeti beruházási támogatásban, vagy egyéb speciális pénzügyi támogatási programokban (Frantzis *et al.*, 2008; Nemzeti Fejlesztési Minisztérium, 2016; Zhang, 2016).

#### Fogyasztói kapcsolatok

Mivel a fogyasztói tudatosság és technológiai elfogadási kérdések jelentős kihívásokat generálnak a megújuló energiához kapcsolódó megoldásokat értékesítő vállalatok számára, ezért a megfelelő ügyfélkapcsolatok kiépítése fontos szerepet játszik a kölcsönös bizalom megteremtésében és a hosszú távú fogyasztói kapcsolatok megalapozásában. Ennek megfelelően számos vállalat alakít ki közvetlen kapcsolatot ügyfeleivel, személyes csatornák alkalmazásán keresztül (Huijben – Verbong, 2013). Ilyen személyes kapcsolatlétesítés lehet például az árajánlat elkészítése előtt a fogyasztónál a vállalat értékesítési képviselője által tett személyes látogatás a napsütési potenciál meghatározása, a tetőfelület és a fogyasztói preferenciák felmérése érdekében (Huijben – Verbong, 2013; Karakaya – Nuur – Hidalgo, 2016). Ezenkívül számos vállalat támaszkodik szájreklámra, amely pozitív irányba esetén hozzájárulhat a hitelesség növeléséhez, valamint az online kapcsolattartási formák

között rendszerint megjelenik a vállalati weboldal használata (Strupeit – Palm, 2016).

### Fogyasztói szegmensek

A fogyasztói szegmensek blokkban meghatározzák azokat a legfontosabb fogyasztói csoportokat, amelyeket a vállalatok a felhasználó által tulajdonolt modell keretében megkívánnak célozni. A kapcsolódó kutatásokban a fogyasztói szegmensekre vonatkozóan csak pár általános megnevezést találhatunk, az egyes szegmensek jellemzőit nem mutatják be részletesen. Egyik legfontosabb szegmensként azon kertesház-tulajdonosok azonosíthatók, akiknek ingatlanukon megfelelő tetőfelület áll rendelkezésre a napelemes rendszer telepítéséhez és rendelkeznek a beruházáshoz szükséges pénzüsszeggel (Huijben – Verbong, 2013; Strupeit – Palm, 2016). A lakossági szegmens esetében a telepített rendszerek mérete rendszerint 10 kW<sub>p</sub>-ig terjed (Dewald – Truffer, 2011). E fogyasztók korai elfogadóként jellemezhetők, akik esetében fő motivációs tényezőként az energiafüggetlenség és a környezeti előnyök azonosíthatók (Frantzis *et al.*, 2008). A szegmens jelentős részét olyan úttörő ügyfelek alkotják, mint például energetikai mérnökök és elkötelezett környezetvédők (Zhang, 2016) (DSPV, azonban életstílusukról, társadalmi és családi állapotukról, attitűdjükről és további jellemzőikről nem tájékozódhatunk az elemzett kutatásokban. További jellemző fogyasztóként azonosíthatók például a mezőgazdasági termelők, valamint a kis- és középvállalkozások (Munasinghe, 1990; Strupeit – Palm, 2016).

### Csatornák

Az azonosított csatornák szorosan kötődnek a fogyasztói kapcsolatokhoz. A személyes csatornák alkalmazása kulcsszerepet játszik a bizalomépítésben és a fogyasztói elköteleződésben. A vállalatok értékesítési képviselői kiemelt szerepet játszanak a személyes csatornáknál, mivel ők találkoznak először a potenciális ügyfelekkel (Huijben – Verbong, 2013; Karakaya – Nuur – Hidalgo, 2016). Ez a kezdeti interakció pedig jelentős mértékben meghatározhatja a céggel való teljes kapcsolatot és az ajánlat kiválasztását. A személyes csatornák alkalmazására jó példaként szolgálhat a Hartmann Energietechnik GmbH (HET) által minden hónapban megtartott úgynevezett napelemes séta. A séták során a potenciális fogyasztók számos olyan referenciaingatlant látogatnak meg, amelyek esetében a napelemes rendszer telepítése a HET által történt (Karakaya – Nuur – Hidalgo, 2016). Szintén követhető jó gyakorlatként szolgálhat a decentralizált energiapiacra működő vállalatok számára a SolarCity nagykövet programja, amely egyben kiváló példája a többszintű marketingnek. A program keretében a fogyasztók ajánlhatják a SolarCity-t más potenciális fogyasztóknak, és amennyiben az ajánlott fogyasztó napelemes rendszert vásárol, az ajánló díjfizetésben részesül. Magyarországon szintén találkozhatunk ilyen ajánló programmal, amely az enHome Napkövet nevet viseli (ELMŰ-ÉMÁSZ Társaságcsoport). Az ajánló programok mellett a sajtóról sajtóra terjedő kommuniká-

ció szintén jelentős hatással van a fogyasztók befektetési döntéseire (Seel – Barbose – Wiser, 2014). A vállalati weboldalak és speciális napelemes kiadványok alkalmazása egyaránt azonosítható az alapvető csatornák között, lehetővé téve a napelemes vállalat számára, hogy tájékoztassa potenciális ügyfeleit termék- és szolgáltatásportfóliójáról (Strupeit – Palm, 2016).

### Bevételi források

A modell esetében a fő bevételi forrást a napelemes rendszerek telepítésének díja jelenti. A bevételi források kisebb része olyan kiegészítő szolgáltatásokból származik, mint például a rendszerek karbantartása és javítása (Schoettl – Lehmann-Ortega, 2011; Karakaya – Nuur – Hidalgo, 2016; Strupeit – Palm, 2016). Mindezek mellett, számos vállalat nyújt testreszabott, értéknövelt szolgáltatásokat saját tudásbázisuk hasznosításával, energetikai tanácsadason keresztül (Strupeit – Palm, 2016). Végül pedig olyan esetekkel is találkozhatunk, ahol a napelemes paneleket közvetlenül értékesítik a végfelhasználóknak, kiegészítő szolgáltatások nyújtása nélkül (Frantzis *et al.*, 2008).

### Infrastruktúra oldal

#### Kulcspartnerek

A vállalatok legfontosabb kulcspartnerei rendszerint a napelemes rendszerek komponenseinek – például inverter, napelempanel, tartószerkezet – gyártói, kereskedői, akik az értékesítés mellett technikai, marketing- és projektspecifikus tudással is támogatják őket (Strupeit – Palm, 2016). Ezekből adódóan elengedhetetlen, hogy a vállalatok stabil kapcsolatot alakítsanak ki kulcspartnereikkel az állandó termékellátás biztosítása és alkupozíciójuk erősítése érdekében. Az elektromos hálózathoz való csatlakozás engedélyezőként kiemelendő továbbá az elektromos közműszolgáltatók, valamint bizonyos vállalatok esetében a finanszírozási megoldásokat (például kölcsön) biztosító bankok szerepe a kulcspartnerek között (Frantzis *et al.*, 2008; Strupeit – Palm, 2016).

#### Kulcstevékenységek

A teljes körű szolgáltatás-portfólióval összhangban, a vállalatok fő tevékenysége rendszerint kulcsrakész megoldások nyújtására terjed ki. A kulcsrakész megoldás magában foglalja a rendszerek tervezését, a szükséges engedélyek megszerzését, a rendszerkomponensek beszerzését, a rendszer telepítését, a teljesítmény monitorozását, illetve amennyiben szükséges a javítást és karbantartást (Schoettl – Lehmann-Ortega, 2011; Karakaya – Nuur – Hidalgo, 2016; Strupeit – Palm, 2016). A kulcsrakész megoldások mellett számos vállalat foglalkozik különálló tevékenységként napelemes panelek értékesítésével, vagy olyan értékesítés utáni szolgáltatások nyújtásával, mint a rendszer teljesítményének felügyelete és javítása. A tevékenységszerkezetben egyaránt azonosítható a tanácsadási tevékenység, amely finanszírozási, támogatási és ösztönzési rendszerek ismertetésére, adózási kérdések megválaszolására és megújuló ener-

giához kapcsolódó megoldások bemutatására terjed ki. Összességében tehát látható, hogy ügyféltámogató szolgáltatások szintén megjelennek a kulcstevékenységek között (Frantzis *et al.*, 2008; Huijben – Verbong, 2013; Strupeit – Palm, 2016). A befektetési kockázat csökkentése, valamint a fogyasztók biztonságérzetének növelése érdekében, egyes piaci szereplők tevékenységei között azonosítható továbbá a napelemes rendszerre vonatkozó biztosítás nyújtása (Huijben – Verbong, 2013). Szintén ehhez az építőelemhez sorolandó a beszállítók kiválasztása, illetve ártárgyalások lebonyolítása, mivel a vállalatok rendszerint különböző gyártóktól és kereskedőktől szerzik be a rendszerkomponenseket (Huijben – Verbong, 2013; Strupeit – Palm, 2016). Végül a vállalatok rendszerint aktív marketingtevékenység keretében törekednek hírnevük növelésére, illetve az ügyfélkapcsolatok erősítésére (Frantzis *et al.*, 2008).

### Kulcserőforrások

A decentralizált energiapiacra működő vállalatok számára elengedhetetlen kulcserőforrásként jelentkezik a technológiai tudás, a szakértői személyzet, valamint munkavállalóik saját tudásbázisa (Huijben – Verbong, 2013; Strupeit – Palm, 2016). Következésképpen, a vállalatok humántőkéje fontos szerepet játszik a versenyképesség és a jövőbeli kilátások terén. Emellett a helyi piacok és a fogyasztók szoros ismerete rendszerint azokra a vállalatokra jellemző, akik napi kapcsolatban állnak ügyfeleikkel és ezáltal jelentős információkra tehetnek szert az egyes szegmensek preferenciáira, valamint életstílusára vonatkozóan (Karakaya – Nuur – Hidalgo, 2016; Strupeit – Palm, 2016). Karakaya, Nuur és Hidalgo (2016) szerint a vállalatok láthatósága, amelyet társadalmi és marketingtevékenységeken keresztül érhetnek el, erősen befolyásolhatja a fogyasztók érdeklődését. Összegezve, a leírt tényezők jelentősen hozzájárulhatnak a vállalati arculat építéséhez (Frantzis *et al.*, 2008).

### Költségstruktúra

Az elemzett irodalmakban rendszerint nem mutatták be a vállalati oldalon felmerülő költségeket, azonban számos következtetés vonható le a Business Model Canvas további részei alapján. Az ügyfélkapcsolatok kezelésében kiemelt szerepet játszanak az értékesítési képviselők, valamint a szakértői személyzet alkalmazása elengedhetetlen a hatékony működéshez. Ebből adódóan az értékesítési költségek és bérkifizetések a költségek lényeges elemeiként azonosíthatók. A márkaépítéshez köthető marketingkiadások vélhetően szintén jelentős arányt képviselnek a költségstruktúrában. A készletértékesítési költségek – például a napelemes rendszer komponenseinek, inverterek, panelek és tartóeszközök készletezése -, a készletgazdálkodási és a raktározási költségek egyaránt számottevőek lehetnek.

1. táblázat

### Business Model Canvas: felhasználó által tulajdonolt üzleti modell

Fogyasztói oldal	
Értékajánlat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rögzített tartalmú csomagok</li> <li>• nem rögzített összetételű csomagok</li> <li>• lehetőség a rendszer egyénileg történő telepítésére</li> <li>• közműszolgáltatóktól való függetlenség</li> <li>• csökkentett energiaszámla</li> <li>• versenyképes befektetési lehetőség</li> </ul>
Fogyasztói kapcsolatok	<ul style="list-style-type: none"> <li>• közvetlen interakciók, személyes kapcsolatok</li> <li>• szájreklám</li> <li>• online kapcsolattartási formák</li> </ul>
Fogyasztói szegmensek	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ingatlan tulajdonosok</li> <li>• mezőgazdasági termelők</li> <li>• kis- és középvállalkozások</li> </ul>
Csatornák	<ul style="list-style-type: none"> <li>• értékesítési képviselők</li> <li>• különböző személyes csatornák pl. napelemes séták</li> <li>• vállalati weboldal</li> </ul>
Bevételi források	<ul style="list-style-type: none"> <li>• napelemes rendszer telepítése</li> <li>• karbantartás</li> <li>• javítás</li> <li>• energetikai tanácsadás</li> <li>• napelempanel értékesítése</li> </ul>
Infrastruktúra oldal	
Kulcspartnerek	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rendszerkomponensek gyártói</li> <li>• rendszerkomponensek nagykereskedői</li> <li>• közműszolgáltatók</li> <li>• bankok</li> </ul>
Kulcstevékenységek	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kulcsrakész megoldások</li> <li>• napelempanel értékesítése</li> <li>• értékesítés utáni szolgáltatások</li> <li>• ügyféltámogató szolgáltatások</li> <li>• napelemes rendszer-biztosítás</li> <li>• ártárgyalás</li> <li>• szállítók kiválasztása</li> <li>• marketingtevékenységek</li> </ul>
Kulcserőforrások	<ul style="list-style-type: none"> <li>• humántőke (pl. szakértő személyzet)</li> <li>• helyi piacok szoros ismerete</li> <li>• fogyasztók szoros ismerete</li> <li>• vállalatok láthatósága</li> <li>• márka arculat</li> </ul>
Költségstruktúra	<ul style="list-style-type: none"> <li>• értékesítési költségek</li> <li>• munkabérek</li> <li>• készletköltség</li> <li>• készletezési és raktározási költségek</li> </ul>

Forrás: saját szerkesztés

### Harmadik fél által tulajdonolt üzleti modell

A harmadik fél által tulajdonolt modell esetében a következő elnevezéseket azonosítottuk: Third-party (Kollins – Speer – nCory, 2010), Third-parties (Brunekreeft – Buchmann – Meyer, 2016), Third-party owner (Frantzis *et al.*, 2008), Third-party ownership (Kollins, 2008; Bolinger, 2009; Coughlin – Cory, 2009; NREL, 2009; Ardani – Margolis, 2010; Kollins – Speer – Cory, 2010; Hobbs – Pierpont, 2013; Corfee *et al.*, 2014; Overholm, 2015; Berger, 2016; Strupeit – Palm, 2016; Zhang, 2016),

Third-party-owned (Davidson – Steinberg, 2013; Davidson – Steinberg – Margolis, 2015), Third party PV (Huijben – Verbong, 2013), Solar City model (Zhang, 2016), Third-party financing (Thumann – Woodroof, 2008; Feldman – Friedman – Margolis, 2013; Zhang, 2016). A következetesség érdekében a továbbiakban a *harmadik fél által tulajdonolt modell* megnevezést használjuk.

A harmadik fél által tulajdonolt modell 2005-ben jelent meg először az Amerikai Egyesült Államokban (Överholm, 2013). A konstrukció kedvező kialakításának köszönhetően ma már számos országban találkozhatunk a modell különböző változataival, mint például Hollandiában, Dániában, Kínában és Németországban (Huijben – Verbong, 2013; Brunekreeft – Buchmann – Meyer, 2016; Strupeit – Palm, 2016; Zhang, 2016). Az Egyesült Államokban a Sun Edison és az MMA Renewable Ventures vállalatok alkalmazták először ezt a modellt, majd rövid időn belül számos más vállalat is követte őket (Kollins, 2008). Ezek a cégek jellemzően energiavásárlási szerződéseket (EVSZ) vagy lízingsmegoldásokat értékesítenek. Az EVSZ története azonban már jóval korábbra nyúlik vissza a modell 2005-ös első alkalmazásához képest. Az EVSZ-t eredetileg energiaközművek alkalmazták, az egymás közötti energiavásárlási tranzakciók lebonyolítása érdekében. Az 1978-as amerikai közműszabályozási törvény (Public Utility Regulatory Policies Act, PURPA) arra kötelezte a közműszolgáltatókat, hogy a szükséges energiameennyiséget ún. minősített létesítményektől vásárolják meg. A közművek és a független termelők (minősített létesítmények) e tranzakciók lebonyolítására alkalmazták az energiavásárlási szerződéseket (Kollins, 2008; Kollins – Speer – Cory, 2010).

A harmadik fél által tulajdonolt modell segítségével a lakossági fogyasztók számára lehetőség nyílik számos pénzügyi akadály, pl. a kezdeti magas befektetési költségek kiküszöbölésére. Az előnyöknek köszönhetően a modell gyorsan terjedni kezdett, és az USA-ban 2014-ben lakossági fogyasztók számára értékesített napelemes rendszerek 72%-át EVSZ, vagy lízingszerződés keretében adták el. A GTM Research alapján azonban látható, hogy 2015-ben ez az arány csökkenni kezdett, valamint az előrejelzések szerint 2020-ig ismét a felhasználók által tulajdonlás lesz domináns a lakossági szegmens esetében (GTM Research, 2015). Ez a visszaesés az Amerikai Egyesült Államokban három fő okra vezethető vissza: (1) hitellehetőségek bővülése, (2) a harmadik fél által tulajdonolt modell üzemeltetőit kiszolgáló beszállítók hiánya, (3) valamint a SolarCity vállalat, aki a modell fő hajtója volt, már nem fektet bele több energiát a modell népszerűsítésébe (Mond, 2017). Az üzleti modell elemei a 2. táblázatban láthatók.

## Fogyasztói oldal

### Értékajánlat

A kezdeti magas befektetési költségek, a pénzügyi erőforrások hiánya, valamint a hosszú megtérülési idő erősen befolyásolhatja a napelemes rendszerek iránti keresletet. Ebből adódóan, a harmadik fél által tulajdonolt modell

esetében a legnagyobb előnyként az a tényező azonosítható, hogy a fogyasztóknak lehetőségük nyílik napenergia használatára a kezdeti költségek megfizetése nélkül (Zhang, 2016). A konstrukció keretében a villamosenergia-számla megtakarítás már az első hónapban várható, a fogyasztóknak nem kell aggódnuk a hosszú megtérülési időszak miatt, valamint olyan áron juthatnak zöldenergiához, ami jóval versenyképesebb, mint a villamos energia ára (Drury *et al.*, 2012; Hobbs – Pierpont, 2013; Zhang, 2016). Mindent egybevetve, az értékajánlat jelentős részeként azonosítható, hogy az energiaköltség kiszámíthatóvá válik a szerződés teljes időtartamára (legfeljebb 25 évig) és a finanszírozási konstrukciók lehetővé teszik a fogyasztók számára, hogy elkerüljék az ingadozó villamosenergia-árakat (NREL, 2009; Strupeit – Palm, 2016) hangsúlyozta továbbá, hogy a napelemes szolgáltató cégek további előnyöket generálhatnak ügyfeleik számára azáltal, hogy képesek kezelni a komplex szabályozási rendszerekhez kapcsolódó magas tranzakciós költségeket.

Az EVSZ esetében a karbantartási felelősség nem a fogyasztóra, hanem a szolgáltató cégére helyeződik (Thumann – Woodroof, 2008; Coughlin – Cory, 2009; Ardani – Margolis, 2010; Eley, 2016). Ezzel szemben a lízingszerződéseknel a fogyasztó válik felelőssé a fenntartási tevékenységek elvégzéséért, de ennek ellensúlyozása érdekében a lízingszolgáltatók rendszerint olyan teljesítménygaranciát és karbantartási csomagokat ajánlanak, amelyek jelentősen csökkentik a technológiai kockázatot és a felmerülő karbantartási feladatok számosságát (Kollins – Speer – Cory, 2010). Ezen túlmenően, bizonyos konstrukciók keretében a vállalatok lehetővé teszik, hogy a fogyasztók saját maguk telepítsék a napelemes rendszert (Huijben – Verbong, 2013).

### Fogyasztói kapcsolatok

A harmadik fél által tulajdonolt modell esetében, a napenergia szolgáltató cégek hosszú távra szóló kapcsolat építenek ki fogyasztóikkal az energiavásárlási és lízingszerződéseken keresztül. Ebből adódóan létfontosságúvá válik a személyes kapcsolatok kialakítása, valamint a fogyasztói kapcsolatok erősítése több csatorna alkalmazásán keresztül. Ilyen csatornákként szolgálhatnak többek között a társadalmi tevékenységek és események, az értékesítő munkatársak, a fogyasztói kiállítások, valamint a kiemelt vállalati ügyfélszolgálat kiépítése (Strupeit – Palm, 2016). Az online kapcsolattartási formák alkalmazása szintén közös vonásként azonosítható az előző modellhez viszonyítva (Huijben – Verbong, 2013).

### Fogyasztói szegmensek

A modell esetében azon háztartások tekinthetők az egyik legjelentősebb szegmensnek, amelyek nem engedhetik meg maguknak a magas, kezdeti telepítési költségek megfizetését, de ennek ellenére szándékukban áll villanyszámlájuk csökkentése és fontos számukra a környezet védelme (Huijben – Verbong, 2013; Strupeit – Palm, 2016; Zhang, 2016). Drury és szerzőtársai (2012) szerint, a koncepció szintén vonzó azon fiatalabb fogyasztók számára, akik alacsonyabb képzettséggel és kevésbé stabil anyagi

hátterrel rendelkeznek. A szegmensek között azonosíthatók továbbá mezőgazdasági termelők, vállalatok és állami szervezetek (Drury *et al.*, 2012; Huijben – Verbong, 2013; Strupeit – Palm, 2016). Amennyiben nem csak az energia végfelhasználóit nézzük, akkor elmondható, hogy a napelemes szolgáltatók olyan magán- és közbefektetőket is megcélznak, amelyek befektetéseik révén a rendszerek technikai tulajdonosává válnak és ezáltal részesülhetnek a szerződéses kifizetésekből, továbbá az állami támogatásokból (Frantzis *et al.*, 2008).

### Csatornák

A fogyasztó által tulajdonolt modellhez hasonlóan a vállalatok értékesítő munkatársai ezen modell esetében is kiemelt szerepet játszanak a csatornák között. A napelemes szolgáltató cégek értékesítői tájékoztathatják a potenciális ügyfeleket a modell segítségével realizálható előnyökről, valamint erősíthetik a fogyasztói kapcsolatokat. Emellett a szolgáltatók gyakran vesznek részt konferenciákon, valamint egyéb szakmai eseményeken (például energiaipari konferenciákon és fogyasztói kiállításokon), ezzel is törekedve hálózatuk bővítésére. Szintén kiemelendő a különböző marketingeszközök alkalmazása – mind online és offline platformokon -, valamint az aktív médiakapcsolatok jelentősége (Frantzis *et al.*, 2008). Végül pedig itt is megjelenik a vállalati weboldalak használata a termékek és szolgáltatások, valamint a finanszírozási megoldások ismertetésének érdekében (Huijben – Verbong, 2013).

### Bevételi források

A harmadik fél által tulajdonolt modell esetében a bevétel jelentős része az energiavásárlási szerződésekből, vagy pedig a lízingszolgáltatásokból származik. Az EVSZ-konstrukció keretében a fogyasztó által fizetendő összeget a megtermelt energia mennyisége alapján határozzák meg (Ft/kWh) (Feldman – Friedman – Margolis, 2013; Davidson – Steinberg – Margolis, 2015; Eley, 2016; Zhang, 2016). Az energiavásárlási szerződések időtartama rendszerint vállalatoként eltérő, de érvényességük általában 10-25 éves periódusra szól (Frantzis *et al.*, 2008; Kollins – Speer – Cory, 2010; Feldman – Friedman – Margolis, 2013). A lejárat után a fogyasztó három opció közül választhat: (1) lehetőség nyílik a rendszer megvásárlására, (2) a szerződés megújítására, vagy (3) a teljes rendszer eltávolítására (Kollins – Speer – Cory, 2010; Corfee *et al.*, 2014). A napelemes lízing esetében a fogyasztó nem az előállított energia mennyisége alapján fizet, hanem a rendszert lízingeli és használja a megtermelt energiát, tehát a fizetési kötelezettség egyfajta havi „bérleti díjként” jelentkezik (Huijben – Verbong, 2013; Davidson – Steinberg – Margolis, 2015; Strupeit – Palm, 2016). A lízingmegoldás igénybevétele elsősorban az Amerikai Egyesült Államok azon államaiban jellemző, ahol az EVSZ-t nem engedélyezték (Ardani – Margolis, 2010).

A napenergia szolgáltató cégek további bevételi forrásként azonosíthatók a kormányzati támogatások, állami és szövetségi (USA) ösztönzők, valamint az önkormányzatok és a helyi közművek által folyósított támogatási formák (Davidson – Steinberg, 2013; Hobbs – Pierpont, 2013;

Sherwood, 2014). Emellett az USA bizonyos államaiban a rendszerek tulajdonosai részesülhetnek olyan adókedvezményekben, mint például a beruházási adókedvezmény és a gyorsított értékcsökkenés (Bolinger, 2009; NREL, 2009; Berger, 2016). A beruházási adókedvezmény lehetővé teszi, hogy a napelemes rendszerek teljes befektetési összegének 30%-a adójóváírásként érvényesítésre kerülhessen, míg a gyorsított értékcsökkenés alkalmazásával a rendszerek működésének első öt évében teljes értékcsökkenés számolható el (NREL, 2009; Corfee *et al.*, 2014). Az USA azon államaiban, ahol érvényben van a megújuló portfóliószabvány (Renewable Portfolio Standard, RPS), amely megújuló energiaforrásokból származó megnövekedett energiatermelést ír elő, a napelemes szolgáltatók további bevételt generálhatnak a megújuló energia tanúsítványok értékesítéséből (Hurlbut – McLaren – Gelman, 2013). Végül, de nem utolsósorban a vállalatok tevékenységi körének függvényében a bevételi források között megjelennek a fejlesztési, monitorozási és egyéb szolgáltatási díjak is (Huijben – Verbong, 2013; Zhang, 2016).

### Infrastruktúra oldal

#### Kulcs partnerek

Egyes bankok és nagyvállalatok jelentős pozíciót tölthetnek be a kulcs partnerek között azáltal, hogy pénzügyi támogatást nyújtanak a napenergia szolgáltató cégek EVSZ és lízing üzleti modelljeihez, ezáltal hozzájárulva a projektalapok finanszírozásához (Frantzis *et al.*, 2008; Zhang, 2016). A felhasználó által tulajdonolt modellhez hasonlóan, ebben a modellben is kiemelt szerepet kapnak az energiaszolgáltatókkal, a napelemes rendszerkomponensek gyártóival és nagykereskedőivel kialakított partneri kapcsolatok. További partnerek lehetnek tanácsadócégek, ügyvédi irodák, biztosítók, valamint telepítő és karbantartó cégek (Overholm, 2015; Strupeit – Palm, 2016).

#### Kulcs tevékenységek

A harmadik fél által tulajdonolt modell esetében számos kulcs tevékenység azonosítható az elemzett kutatásokban. A következőkben a szerzők bemutatják azon főtevékenységeket, amelyek közösnek tekinthetők a napenergia szolgáltató cégek esetében.

A konstrukció keretében a legfontosabb tevékenységként lízingmegoldások nyújtása és energiavásárlási szerződések kötése áll (Davidson – Steinberg, 2013; Strupeit – Palm, 2016; Zhang, 2016). A lízingszolgáltatást kínáló cégek rendszerint oly módon szervezik meg a projektek finanszírozását, hogy több beruházás egy befektetési alapba történő összegyűjtésével értékesítik azt befektetők számára, amely a lízingcégek részéről alapkezelési funkciók betöltését teszi szükségessé (Hobbs – Pierpont, 2013). A felhasználó által tulajdonolt modellhez hasonlóan ennél a koncepciónál is megjelenik alaptevékenységként a kulcsrakész megoldások nyújtása, amely magában foglalja a rendszerek kivitelezését és olyan kiegészítő szolgáltatások nyújtását, mint a szükséges engedélyek beszerzése (pl. csatlakozási engedély), a közműszolgáltatókkal való kapcsolattartás, az elérhető támogatásokhoz kapcsolódó

ügyintézés, rendszerteljesítmény monitorozása, karbantartás és szervizelés (NREL, 2009; Drury *et al.*, 2012; Huijben – Verbong, 2013; Zhang, 2016). Az USA egyes államaiban további kulcstevékenységként azonosítható a megújulóenergia-tanúsítványok értékesítése (Hurlbut, McLaren – Gelman, 2013). A szolgáltatásokhoz kapcsolódó kulcstevékenységek mellett azonosítható továbbá a marketingeszközök aktív használata, a különböző médiumokon és kiegészítő csatornákon való megjelenésekkel (Frantzis *et al.*, 2008).

**Kulcserőforrások**

A harmadik fél által tulajdonolt üzleti modell esetében a meglévő fogyasztói bázis kiemelt szerepet játszik a kulcserőforrások között, lehetővé téve a vállalatok számára, hogy még ismertebbé váljanak és bővítsék hálózatukat. A modellhez összetett projektmenedzsment-feladatok kapcsolódnak, így a napenergia szolgáltató cégek számára elengedhetlenné válik az olyan szoftverek birtoklása, amelyek támogatást nyújtanak értékesítési, projektmenedzsment és rendszerteljesítmény monitorozási területeken. (Strupeit – Palm, 2016). A modell komplexitásának kezeléséhez egyaránt fontossá válik a megfelelő pénzügyi és technológiai szakértelemmel rendelkező, jól képzett munkatársak alkalmazása (Frantzis *et al.*, 2008; Huijben – Verbong, 2013).

**Költségstruktúra**

A fogyasztó által tulajdonolt modellhez hasonlóan a kapcsolódó irodalmakban e modell esetében sem részleteztük a vállalati oldalon jelentkező költségeket, azonban a Business Model Canvas további részei alapján meg lehet határozni néhány főbb költségelemet. Először is feltételezhető, hogy a kiadások jelentős része az EVSZ és lízingkonstrukciók kezeléséhez köthető, beleértve a magán- és közbefektetők megszerzését a munkaerő- és IT-költségeken keresztül. További általános költségelemekként azonosíthatók az értékesítési, marketing-, készlet- (napelempanel, inverterek stb.) és raktározási költségek.

2. táblázat

**Business Model Canvas: harmadik fél által tulajdonolt üzleti modell**

Fogyasztói oldal	
Értékajánlat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nincsen kezdeti telepítési költség</li> <li>• azonnali energiamegtakarítás (csökkentett energiaszámla)</li> <li>• zöldenergia versenyképes áron</li> <li>• kiszámítható villamosenergia-ár</li> <li>• komplex szabályozási rendszerekhez kapcsolódó magas tranzakciós költségek kezelése</li> <li>• üzemeltetési és karbantartási felelősség áthelyezése (EVSZ)</li> <li>• csökkentett technológiai kockázat</li> <li>• lehetőség a rendszer egyénileg történő telepítésére</li> </ul>

Fogyasztói kapcsolatok	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hosszú távra szóló kapcsolatok</li> <li>• személyes kapcsolatok</li> <li>• online kapcsolattartási formák</li> </ul>
Fogyasztói szegmensek	<ul style="list-style-type: none"> <li>• háztartások</li> <li>• mezőgazdasági termelők</li> <li>• vállalatok</li> <li>• állami szervezetek</li> <li>• magán- és közbefektetők</li> </ul>
Csatornák	<ul style="list-style-type: none"> <li>• értékesítési képviselők</li> <li>• konferenciák és események</li> <li>• online és offline marketingeszközök</li> <li>• aktív médiakapcsolatok</li> <li>• vállalati weboldal</li> </ul>
Bevételi források	<ul style="list-style-type: none"> <li>• energiavásárlási szerződések</li> <li>• lízingszerződések</li> <li>• kormányzati támogatások</li> <li>• állami és szövetségi ösztönzők</li> <li>• helyi önkormányzatok és közművek által folyósított támogatások</li> <li>• adókedvezmények pl. beruházási adókedvezmény, gyorsított értékcsökkenés</li> <li>• megújulóenergia-tanúsítványok értékesítéséből származó bevételek</li> <li>• fejlesztési, monitorozási és egyéb szolgáltatási díjak</li> </ul>
Infrastruktúra oldal	
Kulcs partnerek	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bankok, nagyvállalatok</li> <li>• közműszolgáltatók</li> <li>• rendszerkomponensek gyártói és nagykereskedői</li> <li>• tanácsadó cégek</li> <li>• ügyvédi irodák</li> <li>• biztosítótársaságok</li> <li>• telepítő és karbantartó cégek</li> </ul>
Kulcstevékenységek	<ul style="list-style-type: none"> <li>• energiavásárlási szerződések kötése, lízingmegoldások nyújtása</li> <li>• alapkezelés</li> <li>• kulcsrakésmegoldások nyújtása</li> <li>• engedélyk beszerzése</li> <li>• közműszolgáltatókkal való kapcsolattartás</li> <li>• elérhető támogatásokhoz kapcsolódó ügyintézés</li> <li>• megújulóenergia-tanúsítványok értékesítése</li> <li>• rendszerteljesítmény-monitorozás</li> <li>• karbantartás és szervizelés</li> <li>• aktív marketingtevékenységek</li> </ul>
Kulcserőforrások	<ul style="list-style-type: none"> <li>• meglévő ügyfélbázis</li> <li>• project management software</li> <li>• jól képzett munkatársak</li> </ul>
Költségstruktúra	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EVSZ és lízingkonstrukciók kezelése (munkaerő- és IT-költségek)</li> <li>• befektetők megszerzése</li> <li>• értékesítési költségek</li> <li>• marketingköltségek</li> <li>• készletezési és raktározási költségek</li> </ul>

Forrás: saját szerkesztés

**Közösség által megosztott üzleti modell**

Az elemzett kutatásokban e modell vonatkozásában is több elnevezés azonosítható, amelyek a következők: Share solar (Feldman *et al.*, 2015), Community solar (Asmus,

2008; Huijben – Verbong, 2013; Konkle, 2013; Chwastyk – Sterling, 2015; Funkhouser *et al.*, 2015; Deloitte, 2016; ICF Incorporated LLC, 2016), Community-shared (Augustine, 2015; Augustine – McGavisk, 2016; Zhang, 2016) és Community-owned model (Monica Oliphant Research, 2012). A továbbiakban a *közösség által megosztott* elnevezést használjuk.

Ebben a fejezetben célunk egy átfogó kép nyújtása a modellről, hozzájárulva a három koncepció közötti különbségek megértéséhez. A közösség által megosztott modell jelenleg fejlődésének korai szakaszában tart, amely megmutatkozik a kapcsolódó tanulmányok számában is. Ebből adódóan jelenleg még kevés információ áll rendelkezésre az üzleti modell egyes blokkjaira vonatkozóan.

Az Amerikai Egyesült Államokban 2006-ban indították el az első közösség által megosztott projekteket, annak érdekében, hogy a fogyasztók számára lehetővé tegyék a napelemparkokban megtermelt energia használatát, saját rendszer telepítése nélkül (Chwastyk – Sterling, 2015). Ebben a kategóriában az üzleti modellt működtethetik többek között közművek, nonprofit szervezetek, napelemes-projekt-fejlesztők és számos egyéb szereplők (Feldman *et al.*, 2015; Funkhouser *et al.*, 2015; Augustine – McGavisk, 2016). A koncepció keretében a fogyasztók feliratkozhatnak a közösségi projektekre, illetve ezáltal lehetőségük nyílik napelempanel tulajdonlására úgynevezett napelemparkokban vagy -terekben. Ebből adódóan, a közösség tagjainak perspektívájából az üzleti modell egy költséghatékony alternatívát biztosít megújuló energiaforrások használatára, virtuális mérés alkalmazásán keresztül. Látható tehát, hogy az információs és kommunikációs technológiák fejlődése lehetővé teszi a közösség által megosztott modell elterjedését, és a működtető vállalatnál belüli tudásmechanizmusok jelentős mértékben meghatározhatják a cég értékajánlatának megújítására, valamint a további szereplőkkel való kollaborációra irányuló képességét (Ferincz – Hortoványi, 2014; Hortoványi – Ferincz, 2015).

A közösség által megosztott modell vonzó lehetőséget kínál a közművek számára, mivel néhány nagyobb projekt segítségével könnyebben érhető el a méretgazdaságosság, mint számos kisméretű rendszer telepítésével (Feldman *et al.*, 2015). A koncepció alkalmazásán keresztül a közműveknek lehetőségük nyílik üzleti modelljük megújítására, valamint új értékesítési csatornák bevezetésére, amelyeken keresztül további szolgáltatásokat is eladhatnak (Deloitte, 2016). E tevékenységeken keresztül továbbá növelhetik fogyasztóik elköteleződését és elégedettségét (Augustine – McGavisk, 2016). A közösség által megosztott projektet létesíteni kívánó közműszolgáltatóknak azonban nem szabad figyelmen kívül hagyniuk azt a tényezőt, hogy azon régiókban, ahol a villamos energia ára alacsonyabb, várhatóan alacsonyabb jövedelmezőséggel és hosszabb megtérülési idővel kell számolniuk. Ebből adódóan, a beruházási döntések meghozatala előtt részletes megtérülési számítások elkészítése válik szükségessé (Augustine, 2015). A modell áttekintése a 3. táblázatban látható.

## Fogyasztói oldal

### Értékajánlat

Számos lakossági fogyasztónak nem nyílik arra lehetősége, hogy saját ingatlanán létesítsen egy napelemes rendszert, amely három fő okra vezethető vissza. Ilyen ok lehet, hogy nem a fogyasztó az épület tulajdonosa (például albérlő), a fogyasztó társasházban él, vagy nem áll rendelkezésre kellő méretű hely a tetőszerkezeten egy rendszer telepítésére. Ezen okok mellett találkozhatunk olyan fogyasztókkal is, akik esztétikai megfontolásból nem akarnak saját ingatlanukon elhelyezni napelemet, vagy aggódnak a rendszer teljesítménye és hatékonysága miatt (Feldman *et al.*, 2015; ICF Incorporated LLC, 2016). Az Amerikai Egyesült Államokban további tényezőket is azonosíthatunk, amelyek akadályt jelenthetnek egy saját rendszer vásárlása vagy lízingelése során. Ilyen akadály lehet, hogy bizonyos lakossági fogyasztók nem rendelkeznek hitelképes FICO pontszámmal (hitelképesség meghatározására szolgáló mutatószám, amely olyan tényezőket vesz figyelembe, mint például fizetési előzmények, eladósodás aktuális szintje stb.) és/vagy olyan államban élnek ahol nincsen érvényben az ún. „net metering” elszámolás. A GTM Research kutatásai alapján az amerikai háztartások mintegy 77%-a nem tud ezen okok miatt saját napelemes rendszert telepíteni, ezáltal ők potenciális ügyfelek lehetnek a közösség által megosztott modellt alkalmazó vállalkozások számára (Honeyman, 2015).

Ezen akadályok és aggodalmak ellenére, a közösség által megosztott modell lehetőséget nyújt zöldenergia használatára a rendszer fizikai tulajdonlása nélkül, ezáltal hozzájárulva a villamosenergia-számla összegének csökkentéséhez, amely megvalósítására virtuális mérésen keresztül kerül sor (Center for Sustainable Energy, 2015). A modell keretében tehát a fogyasztók energiaszámláját korrigálják a megvásárolt energiatermelési részesedésükhöz igazítva (Augustine – McGavisk, 2016).

Emellett, a konstrukció segítségével finanszírozási akadályok (pl. magas kezdeti befektetési költség, pénzügyi erőforrások hiánya) is mérsékelhetők, mivel lehetőség nyílik a napelemes rendszerek csoportban történő megvásárlására, amely alacsonyabb költségeket eredményez, mint az egyénileg történő beruházás (Zhang, 2016). Mindent egybevetve, a konstrukció egy vonzó, hosszú távú megtakarítási lehetőséget ajánl alacsony kockázat mellett, rendszerint 5-20 évre szóló feliratkozási szerződések keretében. A kiszámíthatóság mellett a flexibilitás szintén lényegi eleme az értékajánlatnak. Amennyiben a fogyasztó eladni kívánja ingatlanát, úgy két lehetőség közül választhat. Először is értékesítheti feliratkozási szerződését az ingatlannal együtt vagy külön (Monica Oliphant Research, 2012). Abban az esetben, ha a fogyasztó nem szeretné eladásra kínálni napenergia-kötvényét és az adott szolgáltatási területen belül költözik, lehetőség nyílik arra, hogy magával vigye a korábban megkötött szerződését (Coughlin *et al.*, 2012). A bemutatott előnyök mellett az üzleti modell továbbá hozzájárul a fogyasztók elköteleződésének növeléséhez a megújuló energiaforrások irányába.

### Fogyasztói kapcsolatok

A fogyasztó és a harmadik fél által tulajdonolt modellekhez hasonlóan, a fogyasztói kapcsolatok kialakítása és fenntartása szintén elengedhetetlen a modell sikeres működtetése érdekében. Mivel a vállalatok hosszú távra szóló előfizetői szerződéseket kötnek fogyasztóikkal (legfeljebb 20 év), ezért a bizalom kialakítása érdekében többféle módon szükséges őket megközelíteni. Ilyen bizalom- és elkötelezettségépítési módként szolgálhat a különféle fogyasztói kiállításokon, közösségi eseményeken és találkozókra való részvétel, valamint az online csatornák alkalmazása (Huijben – Verbong, 2013; Konkle, 2013). A koncepció újdonsága révén, a modellhez kapcsolódó kutatások száma is alacsonynak mondható, de feltételezhető, hogy a személyes kapcsolati formák alkalmazása során e modell esetében is megjelennek az értékesítési munkatársak.

### Fogyasztói szegmensek

Az adott ország szabályozási kereteitől függően, számos fogyasztói csoport azonosítható a szegmensek között. Fő ügyfélcsoportként azon lakossági fogyasztók definiálhatók, akik szembesülnek az értékajánlat részben bemutatott akadályokkal (pl. ingatlanbérlet). A lakossági fogyasztók mellett, vállalatok, valamint nonprofit szervezetek, például egyházak szintén megtalálhatók a megcélzott csoportok között (Asmus, 2008; Monica Oliphant Research, 2012; Zhang, 2016).

### Csatornák

A közösség által megosztott modell az előző két modellhez viszonyítva még egy korai fejlődési szakaszban tart, melyből adódóan a folyamatos tanulás és információmegosztás kiemelt szerepet játszik a koncepció minél szélesebb körben történő megismertetése érdekében. Ebből a célból a napelemparkok üzemeltetői gyakran rendeznek konferenciákat, találkozókat, oktatási programokat, kerti partikat és egyéb közösségi eseményeket. Emellett szintén megjelenik a vállalati weboldalak alkalmazása annak érdekében, hogy az információkat megosszák mind a potenciális fogyasztók, mind pedig a befektetők között (Huijben – Verbong, 2013; Konkle, 2013). Végül pedig kiemelendő az értékesítő munkatársak szerepe, akik jelentősen hozzájárulhatnak a hálózat bővítéséhez és a vállalat sikeréhez (Konkle, 2013).

### Bevételi források

A közösség által tulajdonolt modell alapvetően két fő bevételi forrást biztosít a vállalatok számára. Egyik forrásként az ún. napenergia-kötvények/részvények értékesítéséből származó bevétel, amellyel a fogyasztók megvásárolhatják a parkokban előállított energia egy részét (Monica Oliphant Research, 2012). A kötvények árát a vállalatok a kormány által meghatározott adókulcsokhoz igazítják (Huijben – Verbong, 2013). Emellett bizonyos esetekben az ügyfelek egy kezdeti nagyobb összegű kifizetést folyósítanak a napelemparkok üzemeltetői számára, a projekt költségeinek fedezése érdekében. Egyes projekteknél a két fizetési lehetőség kombinációját alkalmazzák (Chwastyk – Sterling, 2015).

Ezekon felül, a szabályozási keretektől függően, a napelemparkok üzemeltetői rendszerint részesülhetnek szövetségi adókedvezményekből (USA) és állami ösztönzőkből, amelyek teljes körű felhasználása érdekében meghatározott számú közösségi előfizetővel kell rendelkezniük (Coughlin *et al.*, 2012). A szövetségi adókedvezmények azonban csak egyéni tulajdonban álló lakóingatlanok vagy kereskedelmi tulajdonban lévő projektek esetén érhetőek el. A közösség által tulajdonolt rendszerek egyik kategóriába sem illenek bele, amely jelentős kihívásokat generál a projektek tervezése során (Coughlin *et al.*, 2012). Augustine (2015) a modell jellemzőinek vizsgálata során szintén kiemelte, hogy az USA bizonyos államaiban nem minden önkormányzat és közműszolgáltató esik adófizetési kötelezettség alá. Ebből adódóan, amennyiben egy közműszolgáltató szeretne részesülni az elérhető adókedvezményekből – magukban foglalva a megújuló energia beruházási jóváírást és a gyorsított értékcsökkenést – akkor szükséges szerződést kötnie egy olyan harmadik féllel, aki jogosult azok igénybevételére (Augustine, 2015).

### Infrastruktúra oldal

#### Kulcspartnerek

A napelemparkok üzemeltetőinek szoros partneri kapcsolatot kell kialakítaniuk a helyi energiaközművekkel, amely két okra vezethető vissza. Az előfizetők esetében fontos, hogy azon közműszolgáltató ügyfelei legyenek, amely az adott projektet üzemeltető vállalat szolgáltatási területén belül található. Emellett a virtuális mérés során mért termelési és fogyasztási adatokat szinkronizálni szükséges a közművek számlázási rendszereivel, amely alapján korrigálhatják a fogyasztó által fizetendő végösszeget (Coughlin *et al.*, 2012). Amennyiben a projekt üzemeltetője felelős az infrastrukturális háttér kialakításáért is, akkor a kulcspartnerek között találhatunk továbbá gyártókat, nagykereskedőket, valamint kivitelező vállalatokat (Konkle, 2013).

#### Kulcstevékenységek

A napelemparkok és -kertek tulajdonosai különböző feliratkozási lehetőségeket (pl. panelek vásárlása vagy lízingelése, adott energiamentiség vagy kapacitás megvásárlása) kínálnak a fogyasztók számára, melyből adódóan egyik fő tevékenységükként az előfizetői szerződések kezelése azonosítható (Augustine, 2015; Augustine – McGavisk, 2016; Zhang, 2016). Ez a tevékenység magában foglalja a feliratkozási szerződések megkötését és a fogyasztókkal való kapcsolattartást. Szintén a feladatok közé tartozik a fogyasztóvédelem, az adatszolgáltatás és a kapcsolódó jogszabályoknak való megfelelés biztosítása (Chan *et al.*, 2017). A szükséges infrastruktúrát rendszerint a napelemparkok tulajdonosai építik ki, de találkozhatunk olyan esetekkel is, ahol a befektető már egy kész napelemparkot vásárol. A közösség által megosztott modell további üzemeltetési és karbantartási felelősséget ró a projekt üzemeltetőjére (Monica Oliphant Research, 2012).

### Kulcserőforrások

A harmadik fél által tulajdonolt modellhez hasonlóan, e koncepció esetében is kiemelt szerepet játszik a meglévő ügyfélbázis mint kulcserőforrás, mivel lehetővé teszi a vállalatok ismertségének növelését és a hálózat bővítését. Ezen túlmenően, mivel a modell működtetéséhez komplex projektmenedzsment-feladatok társulnak, és a termelési, valamint ügyfél adatokat szinkronizálni szükséges a közműszolgáltatók rendszereivel, a vállalatoknak megfelelő IT-infrastruktúrával kell rendelkezniük (Coughlin *et al.*, 2012). Ide sorolandó az olyan szoftvermegoldások kialakítása, amelyek támogatást nyújtanak mind az értékesítésben, projektmenedzsmentben, mind pedig a rendszerteljesítmény monitorozásában (Augustine, 2015). Szintén kulcserőforrásként jelennek meg a vállalat munkatársai, kiemelve az értékesítési képviselőket, akik jelentős mértékben hozzájárulnak a hálózat bővítéséhez és támogatást nyújtanak a modelltől eredő komplexitás kezeléséhez (Konkle, 2013).

### Költségstruktúra

Az elemzett kutatásokban nem részletezték a modellhez kapcsolódó költségeket, azonban a másik két koncepcióhoz hasonlóan, számos költségelemre következtethetünk.

Először is, amennyiben a kezdeti telepítési költségeket nem a közösség finanszírozza, akkor a szükséges infrastruktúra kialakítása jelentős pénzügyi terheket ró a projekt üzemeltetőjére. E probléma kiküszöbölése érdekében, számos olyan esettel találkozhatunk, ahol a jövőbeli feliratkozók által finanszírozzák a kezdeti költségeket. Ilyen példaként szolgálhat a Bristol Energy Solar (BES) vállalat projektje, ahol különböző értékű kötvények (250 és 20000 font között) értékesítésével nyílt lehetőség a szükséges pénzügyi háttér megteremtésére. A BES kezdeményezése annyira sikeresnek bizonyult, hogy a beruházáshoz szükséges összeget három hét alatt összegyűjtötték, 103 lakossági fogyasztó által (Monica Oliphant Research, 2012). A kezdeti beruházási költségek mellett a költségstruktúra elemeinek jelentős része feltehetően a napelemes rendszerek működtetéséhez és karbantartásához köthető. Feltételezhető továbbá, hogy a projektek és az előfizetők kezeléséhez – mivel ez a vállalat főtevékenysége – jelentős mértékű munkaerő- és informatikai költségek társulnak. Az informatikai költségek azonban nem csak elsősorban a projektmenedzsment feladatokhoz köthetők. A napelempark üzemeltetőjének komplex szoftvermegoldással kell rendelkeznie annak érdekében, hogy a termelési adatokat szinkronizálni tudja az energiaszolgáltatók számlázási rendszerével.

3. táblázat

#### Business Model Canvas: közösség által megosztott üzleti modell

Fogyasztói oldal	
Értékajánlat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zöldenergia használata napelemes rendszer tulajdonlása nélkül</li> <li>• csökkentett energiaszámla</li> <li>• pénzügyi akadályok és költségek csökkentése</li> <li>• rugalmasság</li> </ul>

Fogyasztói kapcsolatok	<ul style="list-style-type: none"> <li>• személyes kapcsolatok</li> <li>• online kapcsolati formák</li> </ul>
Fogyasztói szegmensek	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lakossági fogyasztók</li> <li>• vállalatok</li> <li>• nonprofit szervezetek</li> <li>• intézményi fogyasztók (pl. önkormányzatok, egyetemek, rendvédelmi szervek)</li> </ul>
Csatornák	<ul style="list-style-type: none"> <li>• konferenciák, találkozók</li> <li>• oktatási programok</li> <li>• kerti partik, közösségi események</li> <li>• weboldalak</li> <li>• értékesítési képviselők</li> </ul>
Bevételi források	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kötvények/részvények értékesítése</li> <li>• előlegfizetések</li> <li>• állami ösztönzők</li> <li>• adókedvezmények pl. beruházási adókedvezmény, gyorsított értékcsökkenés</li> </ul>
Infrastruktúra oldal	
Kulcspartnerek	<ul style="list-style-type: none"> <li>• közműszolgáltatók</li> <li>• alvállalkozók (pl. kivitelező vállalatok)</li> <li>• gyártók és nagykereskedők</li> </ul>
Kulcstevékenységek	<ul style="list-style-type: none"> <li>• előfizetői szerződések kezelése</li> <li>• programmenedzsment: fogyasztóvédelem, adatszolgáltatás, jogszabályoknak való megfelelés biztosítása</li> <li>• rendszertelepítés</li> <li>• rendszerek vásárlása</li> <li>• rendszerüzemeltetés és karbantartás</li> </ul>
Kulcserőforrások	<ul style="list-style-type: none"> <li>• meglévő ügyfélbázis</li> <li>• IT-infrastruktúra</li> <li>• alkalmazottak (pl. értékesítési képviselők)</li> </ul>
Költségstruktúra	<ul style="list-style-type: none"> <li>• infrastruktúra kiépítése</li> <li>• rendszerüzemeltetés és karbantartás</li> <li>• munkaerő- és IT-költségek</li> </ul>

Forrás: saját szerkesztés

### Összefoglalás és következtetések

Napjainkban a fogyasztói tudatosság növekedésével egyre erősebb nyomás helyeződik a vállalatokra, hogy értékajánlatuk kialakításakor abba környezeti tényezőket is beépítsenek. Ezzel összhangban egyre nagyobb igény mutatkozik a lakossági fogyasztók irányából a megújuló energiaforrások használatára. Cikkünkben szakirodalmi áttekintés segítségével bemutattuk az alapvető napelemes üzleti modelleket a Business Model Canvas keretrendszer mentén. A szakirodalmi áttekintés alapján hat főszempont határozható meg, amelyek mentén az azonosított modellek jól elhatárolhatóvá válnak egymástól: üzleti modell fókusz, tulajdonos, rendszer üzemelésének helye, fizetési kötelezettség, finanszírozási időszak és karbantartási felelősség. Szintén fontos megjegyezni, hogy míg az első két modell esetében az üzleti modellt működtető vállalat felé, addig a közösség által megosztott modellnél – az áramszámla korrekció eredményeként – az energiaszolgáltató felé is keletkezik fizetési kötelezettség. A modellek e szempontok mentén történő ismertetése a 4. táblázatban látható.

4. táblázat  
Nemzetközi szinten azonosítható  
napelemes üzleti modellek

	Felhasználó által tulajdonított modell	Harmadik fél által tulajdonított modell	Közösség által megosztott modell
<b>Üzletimodell-fókusz</b>	kulcsrakész napelemes rendszerek	energiavásárlási, illetve lízingszerződések	feliratkozási opciók
<b>Tulajdonos</b>	fogyasztó	napelemes cég / befektető	napelemes cég / befektető
<b>Rendszer üzemelésének helye</b>	fogyasztó ingatlana	fogyasztó ingatlana	napelempark
<b>Fizetési kötelezettség</b>	rendszer megvásárlása egészben vagy részben (pl. hitel)	folyamatos pénzáram: megtermelt energiameennyiség / eszközlízings	folyamatos pénzáram: eszközlízings / megtermelt és felhasznált energiameennyiség alapján, havi áramszámla-korrekción
<b>Finanszírozási időszak</b>	-	10-25 év	5-20 év
<b>Karbantartási felelősség</b>	fogyasztó	szolgáltató cég / fogyasztó	szolgáltató cég

Forrás: saját szerkesztés

A főbb jellemzők ismertetése mellett, Osterwalder és Pigneur (2010) üzletimodell-definíciójára utalva, összefoglaltuk mindhárom modell értékajánlatát, valamint az értékteremtésének, nyújtásának és megragadásának módját (5. táblázat). A csökkentett energiaszámla mindhárom modell esetében közös vonásként azonosítható az értékajánlatokban, azonban a megtakarítás mértéke jelentősen eltérhet az egyes modellek között. Annak meghatározása, hogy melyik esetében számolhatunk kedvezőbb megtérülést eredményező beruházással, nagymértékben függ a finanszírozási megoldástól és az elérhető támogatásoktól (elsősorban a felhasználó által és a harmadik fél által tulajdonított modell közötti választás során).

Összességében azonban elmondható, hogy a közösség által megosztott modell számos előnnyel szolgálhat mind a fogyasztók, mind pedig a vállalatok számára. A konstrukció által lehetővé válik a pénzügyi akadályok leküzdése, a kialakuló közösségnek és a vállalatok edukációs aktivitásának köszönhetően pedig a fogyasztók egyre informáltabbá válhatnak a megújuló energiaforrásokkal kapcsolatban. Mindezek mellett legnagyobb előnyként a méretgazdaságosság emelhető ki, amely lehetővé teszi a vállalatok számára, hogy a legújabb technológiai megoldásokat alkalmazzák, valamint a területi adottságok figyelembevételével kijelölhessék a napelempark létesítésére szolgáló legoptimálisabb területet, a lehető legnagyobb hatékonyság és termelési adatok elérése érdekében (területi előnyök kiaknázása).

A helyi és regionális körülményeknek megfelelő finanszírozási mechanizmusok és innovatív üzleti modellek jelentősen növelhetik a megújuló energiaforrások használatát. Emellett a közösség által tulajdonított modell a közművek számára is jó lehetőséget nyújt üzleti modelljük megújítására, valamint versenyképességük növelésére. A közösségi projektek megvalósítása során azonban a közműveknek számos tényezőt figyelembe kell venniük. A sikeres kivitelezéshez felül kell vizsgálni stratégiai eszközeiket, kulcskompetenciáikat, valamint partneri kapcsolataikat (Wüstenhagen – Wuebker, 2011). A nagy múltú energiaközműveknek továbbá szükséges megtalálniuk az egyensúlyt a hagyományos és az új technológiák, valamint szolgáltatások fejlesztésére irányuló erőfeszítések között (Zavarkó *et al.*, 2017). A fenntartható versenyelőny elérése érdekében szintén koncentrálni kell mind produktivitásuk, mind pedig abszorpciói kapacitásuk fejlesztésére (Hortoványi, 2016). Az Amerikai Egyesült Államokban érvényben lévő szövetségi adókedvezmények igénybevétele érdekében a közműveknek bizalmi, hosszú távra szóló partneri kapcsolatokat kell kialakítaniuk olyan szervezetekkel, amelyek jogosultak az elérhető kedvezményekre.

5. táblázat  
Az egyes modellek értékajánlata, valamint az értékteremtésének, nyújtásának és megragadásának módja

Érték	Felhasználó által tulajdonított modell	Harmadik fél által tulajdonított modell	Közösség által megosztott modell
<b>Ajánlat</b>	kulcsrakész megoldások energiaközművektől való függetlenség, kötelező betáplálási tarifa rendszer (Feed-in-tariff) (negatív: magas kezdeti telepítési költség)	alacsonyabb és kiszámítható villamosenergia-ár, nincsen kezdeti telepítési költség	zöld energia használata napelemes rendszer tulajdonlása nélkül csökkentett pénzügyi akadályok és költségek, rugalmasság
	csökkentett energiaszámla		
<b>Teremtés</b>	karbantartás, napelembiztosítás, energetikai tanácsadás	energiavásárlási és lízingszerződések, alapkezelés, teljesítmény monitorozása, karbantartás és javítási tevékenység	előfizetői szerződések kezelése, program menedzsment: fogyasztóvédelem, adatszolgáltatás, jogszabályoknak való megfelelés biztosítása, rendszertelepítés, napelemes rendszerek vásárlása, napelemes rendszerek működtetése és karbantartása
			napelemes rendszerek telepítése

Nyújtás	napelemes séták, többszintű marketing, szájreklám	online és offline marketingeszközök, aktív médiakapcsolatok	oktatási programok, kerti partik közösségi események
	értékesítő csapat, weboldalak		
Megragadás	kulcsrakész megoldások értékesítése (különbözet)	konferenciák, események, találkozók	
		energiavásárlási és lízingszerződések díjai (különbözet), kormányzati támogatások, állami és szövetségi ösztönzők, valamint helyi önkormányzatok és közművek által folyósított támogatások	napenergia-kötvények értékesítése, előlegfizetések állami ösztönzők adókedvezmények pl. megújuló energia befektetési adójóváírás és gyorsított értékcsökkenés

Forrás: saját szerkesztés

Kiemelendő továbbá, hogy a megújuló energiaforrások elterjedését nagymértékben akadályozhatják az egyes országokban érvényben lévő szabályozások, a szabályozási rendszerekben azonosítható hiányosságok, valamint szintén ilyen gátló tényezőként azonosítható a megfelelő támogatási programok hiánya (Pollmann – Podruzsik – Fehér, 2014; Eleftheriadis – Anagnostopoulou, 2015; Engelken *et al.*, 2016; Sen – Ganguly, 2016; Tongsopit *et al.*, 2016; Potisat *et al.*, 2017). A szabályozási akadályok leküzdésében az üzleti modellek csak korlátozottan tudnak segítséget nyújtani, ami a politikai döntéshozók számára egy olyan egységes szabályozási és ösztönzési rendszer kidolgozását irányozza elő, amely segítheti a megújulók elterjedését. Az egységes szabályozási rendszerek mellett hangsúlyozni szükséges, hogy az üvegházhatású gázok kibocsátásának csökkentésére irányuló fogyasztói politikai eszközök megfelelő kialakításával jelentős mértékű pozitív környezeti hatás realizálható, amennyiben azokkal sikerül elérni a társadalom szélesebb körét (Csutora – Zsóka, 2010, 2011).

Mindezek mellett, a közösség által megosztott modell továbbfejlődését várhatóan támogatni fogják az olyan trendek, mint például a digitális transzformáció és közösségi gazdaság (Heinrichs, 2013; Bleicher – Stanley, 2016). Az elemzett kutatások alapján összességében elmondható, hogy a közösség által megosztott modell számos területen generálhat előnyöket, több előnyt szolgáltatva, mint a másik két modell mind a fogyasztók, mind pedig a befektetők és vállalatok számára. A koncepció sikeres működtetése azonban az összetett technológiai infrastruktúra kiépítése mellett, felkészült, a modell komplexitását kezelni tudó vállalati menedzsmentet kíván meg.

## Felhasznált irodalom

Ardani, K. – Margolis, R. (2010): Solar Technologies Market Report.  
 Asmus, P. (2008): Exploring New Models of Solar Energy Development. *The Electricity Journal*, 21(3), pp. 61–70.

Attia, B. – Parikh, M. (2016): Global Solar Demand Monitor Q4 2016.  
 Augustine, P. (2015): The Time Is Right for Utilities to Develop Community Shared Solar Programs. *The Electricity Journal*, 28(10), pp. 107–108.  
 Augustine, P. – McGavisk, E. (2016): The next big thing in renewable energy: Shared solar. *Electricity Journal*. Elsevier Inc., 29(4), pp. 36–42. doi: 10.1016/j.tej.2016.04.006.  
 Barakonyi, K. (2008): Üzleti modellek. *Vezetéstudomány*, 39(5), pp. 2–14.  
 Berger, Z. (2016): Third-Party Power Purchase Agreements and Solar Installations: How Non-Profits can Take Advantage of this Growing Industry.  
 Bleicher, J. – Stanley, H. (2016): Digitization as a catalyst for business model innovation a three-step approach to facilitating economic success. *Journal of Business Management*, (12), pp. 62–71.  
 Bolinger, M. A. (2009): Full Steam Ahead for PV in US homes?  
 Brocke, J. *et al.* (2009): Reconstructing the Giant: On the Importance of Rigour in Documenting the Literature Search Process. 17th European Conference on Information Systems, 9, pp. 2206–2217. doi: 10.1108/09600031211269721.  
 Brunekreeft, G. – Buchmann, M. – Meyer, R. (2016): The Rise of Third Parties and the Fall of Incumbents Driven by Large-Scale Integration of Renewable Energies: The Case of Germany. *The Energy Journal*, 37, pp. 243–262.  
 Cardenas, J. A. *et al.* (2014): A literature survey on Smart Grid distribution: An analytical approach. *Journal of Cleaner Production*, 65, pp. 202–216. doi: 10.1016/j.jclepro.2013.09.019.  
 Center for Sustainable Energy (2015): Virtual Net Metering Policy Background and Tariff Summary Report. *Solar Market Pathways*.  
 Chan, G. *et al.* (2017): Design choices and equity implications of community shared solar. *The Electricity Journal*  
 Chatterjee, S. (2013): Simple Rules for Designing Business Models. *California Management Review*, 55(2), pp. 97–124.  
 Chwastyk, D. – Sterling, J. (2015): Community Solar: Program Design Models.  
 Corfee, K. *et al.* (2014): California Solar Initiative: Third-Party Ownership Market Impact Study. San Francisco  
 Coughlin, J. *et al.* (2012): A Guide to Community Shared Solar: Utility, Private, and Nonprofit Project Development. National Renewable Energy Laboratory, pp. 1–68.  
 Coughlin, J. – Cory, K. (2009): Solar Photovoltaic Financing: Residential Sector Deployment. Golden, Colorado  
 Couture, T. D. *et al.* (2010): A Policymaker’s Guide to Feed-in Tariff Policy Design.  
 Csath, M. (2012): *Üzletimodell-innováció*. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó  
 Csutora, M. – Zsóka, Á. (2010): Maximizing the Efficiency

- of Greenhouse Gas Related Consumer Policy. *Journal of Consumer Policy*, 34(1), pp. 67–90.
- Csutora, M. – Zsóka, Á. (2011): Kevésből sokat, avagy az energiahatékonyságok programok eredményességének növelése. In: *Sebezhetőség és adaptáció. A reziliencia esélyei*. Budapest: MTA Szociológiai Intézet, pp. 133–164.
- Davidson, C. – Steinberg, D. (2013): Evaluating the impact of third-party price reporting and other drivers on residential photovoltaic price estimates. *Energy Policy*. Elsevier, 62, pp. 752–761. doi: 10.1016/j.enpol.2013.07.112.
- Davidson, C. – Steinberg, D. – Margolis, R. (2015): Exploring the market for third-party-owned residential photovoltaic systems: insights from lease and power-purchase agreement contract structures and costs in California. *Environmental Research Letters*. IOP Publishing, 10(2), pp. 1–12. doi: 10.1088/1748-9326/10/2/024006.
- Deloitte (2016): Unlocking the value of community solar: Utilities find opportunity in the inevitable growth of distributed energy resources.
- Dewald, U. – Truffer, B. (2011): Market Formation in Technological Innovation Systems—Diffusion of Photovoltaic Applications in Germany. *Industry and Innovation*, Routledge, 18(3), pp. 285–300. doi: 10.1080/13662716.2011.561028.
- Drucker, P. F. (1954): *The Practice of Management*. New York: Harper and Row Publishers
- Drury, E. et al. (2012): The transformation of southern California's residential photovoltaics market through third-party ownership. *Energy Policy*. Elsevier, 42, pp. 681–690. doi: 10.1016/j.enpol.2011.12.047.
- Eleftheriadis, I. M. – Anagnostopoulou, E. G. (2015): Identifying barriers in the diffusion of renewable energy sources. *Energy Policy*. Elsevier, 80, pp. 153–164. doi: 10.1016/j.enpol.2015.01.039.
- Eley, C. (2016): *Design Professional's Guide to Zero Net Energy Building*. Island Press.
- Engelken, M. et al. (2016): Comparing drivers, barriers, and opportunities of business models for renewable energies: A review', *Renewable and Sustainable Energy Reviews*. Elsevier, 60, pp. 795–809. doi: 10.1016/j.rser.2015.12.163.
- Feldman, D. et al. (2015): *Shared Solar: Current Landscape, Market Potential, and the Impact of Federal Securities Regulation*. (April), p. 70.
- Feldman, D. – Friedman, B. – Margolis, R. (2013): Financing, Overhead, and Profit: An In-Depth Discussion of Costs Associated with Third-Party Financing of Residential and Commercial Photovoltaic Systems. (October). Available at: [www.nrel.gov/publications](http://www.nrel.gov/publications).
- Ferincz, A. – Hortoványi, L. (2014): Munkahelyi tanulást befolyásoló tényezők – humán-számítógép együttműködés vizsgálata. *Vezetéstudomány*, 45(10), pp. 30–41.
- Frantzis, L. et al. (2008): *Photovoltaics Business Models*. *Renewable Energy*, (February).
- Funkhouser, E. et al. (2015): Business model innovations for deploying distributed generation: The emerging landscape of community solar in the U.S.. *Energy Research & Social Science*. Elsevier Ltd, 10, pp. 90–101. doi: 10.1016/j.erss.2015.07.004.
- GTM Research (2015): *U.S. Residential Solar Financing 2015-2020*.
- Hashim, H. – Ho, W. S. (2011): Renewable energy policies and initiatives for a sustainable energy future in Malaysia. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*. Elsevier Ltd, 15(9), pp. 4780–4787. doi: 10.1016/j.rser.2011.07.073.
- Heinrichs, H. (2013): *Sharing Economy: A Potential New Pathway to Sustainability*. *GAIA*, 22(4), pp. 228–231.
- Hobbs, A. – Pierpont, B. (2013): *Improving Solar Policy: Lessons from the solar leasing boom in California*. (July). Available at: <http://climatepolicyinitiative.org/publication/improving-solar-policy-lessons-from-the-solar-leasing-boom-in-california/>.
- Honeyman, C. (2015): *U.S. Community Solar Market Outlook 2015-2020*.
- Hortoványi, L. (2012): *Entrepreneurial Management*. Budapest: AULA Kiadó Kft.
- Hortoványi, L. (2016): *The Dynamic Nature of Competitive Advantage of the Firm*. *Advances in Economics and Business*, 4(11), pp. 624–629.
- Hortoványi, L. – Ferincz, A. (2015): The impact of ICT on learning on-the-job. *The Learning Organization*, 22(1), pp. 2–13. doi: 10.1108/TLO-06-2014-0032.
- Horváth, D. – Móricz, P. – Szabó, Zs. R. (2018): Üzletmodell-innováció. *Vezetéstudomány*, 49(6), pp. 2-12. DOI <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.06.01>.
- Huijben, J. C. C. M. – Verbong, G. P. J. (2013): Breakthrough without subsidies? PV business model experiments in the Netherlands. *Energy Policy*, 56(January 2012), pp. 362–370. doi: 10.1016/j.enpol.2012.12.073.
- Hurlbut, D. J. – McLaren, J. – Gelman, R. (2013): *Beyond Renewable Portfolio Standards: An Assessment of Regional Supply and Demand Conditions Affecting the Future of Renewable Energy in the West*.
- ICF Incorporated LLC (2016): *Community Solar: An Opportunity to Enhance Sustainable Development on Landfills and Other Contaminated Sites*.
- Karakaya, E. – Nuur, C. – Hidalgo, A. (2016): Business model challenge: Lessons from a local solar company. *Renewable Energy*, Elsevier Ltd, 85, pp. 1026–1035. doi: 10.1016/j.renene.2015.07.069.
- Kollins, K. (2008): *Solar PV Financing: Potential Legal Challenges to the Third Party PPA Model*. Nicholas School of the Environment of Duke University.
- Kollins, K. – Speer, B. – Cory, K. (2010): *Solar PV Project Financing: Regulatory and Legislative Challenges for Third-Party PPA', Contract*, (February), pp. 1–43.
- Konkle, D. (2013): *A Guidebook for Community Solar Programs in Michigan Communities*. Great Lakes Renewable Energy Association.
- Maglio, P. P. – Spohrer, J. (2013): A Service Science Perspective on Business Model Innovation. *Industrial Marketing Management*, 42, pp. 665–670.

- Magretta, J.* (2002): Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, 80(5), p. 86–92.
- Mond, A.* (2017): U.S. Residential Solar Finance Update: H2 2017.
- Monica Oliphant Research (2012). CASE STUDIES Finding the Best Approach -Case Studies. pp. 1–16.
- Móricz, P.* (2007). Üzleti modellezés és az internetes üzleti modellek. *Vezetéstudomány*, 38(4), pp. 14–29.
- Móricz, P.* (2009): *Élenjáró magyarországi internetes vállalkozások fejlődése az üzleti modell nézőpontjából. Ph.D. értekezés.* Budapesti Corvinus Egyetem.
- Munasinghe, M.* (1990): *Energy Analysis and Policy: Selected Works.* Butterworths
- Nemzeti Fejlesztési Minisztérium (2016): Otthon Melege Program: Családi házak energia-megtakarítást eredményező korszerűsítésének, felújításának támogatása alprogram. Budapest
- NREL* (2009): Power Purchase Agreement Checklist for State and Local Governments. Colorado
- Osterwalder, A. – Pigneur, Y.* (2010): Business Model Generation, A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. doi: 10.1523/JNEUROSCI.0307-10.2010.
- Overholm, H.* (2015): Spreading the rooftop revolution: What policies enable solar-as-a-service? *Energy Policy*, Elsevier, 84, pp. 69–79. doi: 10.1016/j.enpol.2015.04.021.
- Överholm, H. (2013): Alliance Initiation by Technology-intermediary Ventures in the US Solar Industry. University of Cambridge
- Palvia, P. et al.* (2004): Research Methodologies in MIS: An Update. *Communications of the Association for Information Systems*, 14(1), pp. 526–542. Available at: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=16744222&site=ehost-live>.
- Pateli, A. G. – Giaglis, G. M.* (2005): Technology innovation-induced business model change: A contingency approach. *Journal of Organisational Change Management*, 18, pp. 167–183.
- Pollmann, O. – Podruzsik, S. – Fehér, O.* (2014): Social Acceptance of Renewable Energy: Some Examples from Europe and Developing Africa. *Society and Economy*, 36(2), p. 217–231.
- Potissat, T. et al.* (2017): To buy the system or to buy the service: the emergence of a solar service model in Thailand. *Renewable Energy Focus*, Elsevier Ltd, 21(October), pp. 1–10. doi: 10.1016/j.ref.2017.06.002.
- REN21* (2016): Renewables 2016 Global Status Report. Available at: <http://www.ren21.net/resources/publications/>.
- Schoettl, J.-M. – Lehmann-Ortega, L.* (2011): Photovoltaic business models: threat or opportunity for utilities? In: Wustenhagen, R. and Wuebker, R. (eds): *Handbook of research on energy entrepreneurship.* Cheltenham, United Kingdom: Edward Elgar. Available at: <https://www.dawsonera.com/guard/protected/dawson.jsp?name=https://idp.shibboleth.stir.ac.uk/shibboleth&amp>.
- Seel, J. – Barbose, G. L. – Wiser, R. H.* (2014): An analysis of residential PV system price differences between the United States and Germany. *Energy Policy*, Elsevier, 69, pp. 216–226. doi: 10.1016/j.enpol.2014.02.022.
- Sen, S. – Ganguly, S.* (2016): Opportunities, barriers and issues with renewable energy development – A discussion. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*. Elsevier, (May), pp. 1–12. doi: 10.1016/j.rser.2016.09.137.
- Sherwood, L.* (2014): U.S. Solar Market Trends 2013.
- Solangi, K. H. et al.* (2011): A review on global solar energy policy. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, Elsevier Ltd, 15(4), pp. 2149–2163. doi: 10.1016/j.rser.2011.01.007.
- Sommerfeldt, N. – Muyingo, H. – Klintberg, T.* (2016): Photovoltaic Systems for Swedish Prosumers. A technical and economic analysis focused on cooperative multi-family housing.
- Strupeit, L. – Palm, A.* (2016): Overcoming barriers to renewable energy diffusion: Business models for customer-sited solar photovoltaics in Japan, Germany and the United States. *Journal of Cleaner Production*, Elsevier Ltd, 123, pp. 124–136. doi: 10.1016/j.jclepro.2015.06.120.
- Thumann, A. – Woodroof, E. A.* (2008) *Energy Project Financing: Resources and Strategies for Success.* The Fairmont Press, Inc.
- Tongsopit, S. et al.* (2016): Business models and financing options for a rapid scale-up of rooftop solar power systems in Thailand. *Energy Policy*, Elsevier, 95, pp. 447–457. doi: 10.1016/j.enpol.2016.01.023.
- Trabish, H. K.* (2015): California utilities ready plans for community solar programs. Utility Dive. Available at: <http://www.utilitydive.com/news/california-utilities-ready-plans-for-community-solar-programs/394045/>.
- Webster, J. – Watson, R. T.* (2002): Analyzing the Past to Prepare for the Future: Writing a Literature Review. *MIS Quarterly*, 26(2), pp. xiii–xxiii. doi: 10.1.1.104.6570.
- Wirtz, B. W. – Schilke, O. – Ullrich, S.* (2010). Strategic development of business models: Implications of the Web 2.0 for creating value on the Internet. *Long Range Planning*, 43, pp. 272–290.
- Wüstenhagen, R. – Wuebker, R.* (2011): *Handbook of Research on Energy Entrepreneurship.* Edward Elgar Publishing Limited.
- Zavarkó, M. et al.* (2017): Innovation and Knowledge Management in the Energy Sector. *Journal of Energy Technologies and Policy*, 7(1), p. 45–53.
- Zhang, S.* (2016): Innovative business models and financing mechanisms for distributed solar PV (DSPV) deployment in China. *Energy Policy*. Elsevier, 95, pp. 458–467. doi: 10.1016/j.enpol.2016.01.022.

# VÁLLALKOZÁSFEJLESZTÉSI MENTORÁLÁSI FOLYAMAT A KARMESTER SZEMSZÖGÉBŐL, AVAGY MILYEN ELVÁRÁSOKNAK KELL MEGFELELNI EGY MENTORNAK ÉS HOGYAN TUD SIKERESEN VEZETNI EGY FOLYAMATOT?

Clutterbuck (2005) – a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatok egyik legismertebb kutatója – szerint szükséges lenne egy olyan, generikus vállalkozásfejlesztési mentorálási standardlista kialakítására, amely kisebb-nagyobb változtatásokkal, de alkalmas lenne valamennyi, ilyen jellegű folyamat esetén alkalmazásra, ezzel egyfajta mankót és keretrendszert biztosítva a mentorok és vállalkozásfejlesztési mentorálási tevékenységet koordináló szervezetek számára. Jelen tanulmány arra keresi a választ, hogy melyek azok a tényezők – kompetenciák, tulajdonságok és attitűdök – amelyek elvártak a mentortól egy sikeres vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat során.

Kísérlet már történt ilyen lista összeállítására, de egységesen elfogadott keretrendszer még nem létezik. Létrehozása azonban több szempontból előnyös lehet: egyrészt, mert a vállalkozásfejlesztési mentorálási programok többnyire fiatal és ezáltal könnyen sebezhető, még kevés tapasztalattal rendelkező embereknek szólnak, így jövőjük alakulásának tekintetében a folyamatban részt vevő mentorra is nagy felelősség hárul, másrészt a standardok kialakítása minőségbiztosítási kérdéseket is felvet, harmadrészt pedig a vállalkozásfejlesztési mentorálási tevékenység gyors terjedése és növekedése megköveteli és felhívja a szabályozás fontosságára is a figyelmet.

A kérdőíves kutatáson alapuló elemzés rámutat, hogy a magyar vállalkozásfejlesztési ökoszisztéma résztvevői szerint a sikeres folyamatvezetéshez tizennyolc, hat faktorba sorolható olyan tényező (mentori kompetencia, attitűd vagy tulajdonság) szükséges, amelyek modellbe rendezve hozzájárulnak az eredményes vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatok vezetéséhez.

**Kulcsszavak:** vállalkozásfejlesztés, vállalkozásfejlesztési mentorálás, vállalkozásfejlesztési mentor, mentori kompetenciák

**D**inamikusan változó világunkban, ahol a KKV-k dominanciája figyelhető meg, és ahol a versenyelőny tényezőjeként a különböző szervezetekben, illetve vállalkozásokban tevékenykedő munkatársak, azaz az emberi erőforrás és annak kvalifikációja nevezhető meg, sem egyéni, sem szervezeti siker nem érhető el a szükséges, rugalmas felkészülés, vagy pedig a megfelelő fokú elkötelezettség kialakítása nélkül. A jövő vezetői nyitottak és érdeklődők, mindent megtesznek annak érdekében, hogy szélesítsék látókörüket társadalmi és üzleti téren egyaránt. Jellemző rájuk az a törekvés, hogy folyamatosan új ismereteket sajátítsanak el, ezzel alkalmazkodó képessé válva a folyamatosan változó körülményekhez.

Mindehhez azonban több forrásból és tudományterületről származó ismereteket kell alkalmazni (Iniguez, 2008). Ezen ismeretek számos helyről származhatnak: a szervezetek elsősorban a szakmai képzést és a vezetőképző programokat támogatják, holott sokszor hallani kompetencia alapú megközelítésről is, ami azonban eddig kevésbé valósult meg, pedig a vállalkozások esetén ez lenne a kívánatos. Nincsenek jobb és rosszabb módszerek, sikeresebbek vagy sikertelenebbek, a fontos az, hogy a fejlesztési tevékenység esetén az adott szituációban és az adott személyhez legjobban illőt (illőket) alkalmazzuk. Vállalkozások esetén ez kiemelten igaz: a vállalkozó

személyiségétől, tapasztalatától, a vállalkozás profiljától, célpiacától függően merőben eltérő típusú és mélységű segítségre lehet szükség. Egy induló, illetve jelentős növekedési potenciál előtt álló kis- vagy közepes, illetve családi vállalkozás fejlesztésére számos lehetőség adott. De, mint azt az előzőekben láttuk, a gazdálkodó szervezetek versenyképességének újszerű tényezőjeként az emberi erőforrást és annak szervezetben betöltött helyét, szerepét definiáltuk. Ezen analógia mentén a vizsgált vállalkozások esetében is a hangsúlyt a munkaerőre, így sok esetben az alapító tulajdonosra, ötletgazdára szükséges helyezni. Az ő képzése, fejlesztése számos módon megvalósulhat: részt vehet valamilyen hagyományos értelemben vett (tovább) képzésen, amely lehet iskolarendszerű, felnőtt, illetve e-learning alapú képzés, továbbá vezetői vagy csoporttréningen való részvétel, terápiás célzatú folyamat, tanácsadás, mediáció, coaching, illetve mentorálás.

A különböző képzési és fejlesztési tevékenységek hozzájárulhatnak a vállalati versenyképesség fokozásához, az emberi erőforrás, mint újszerű versenyképességi tényező potenciáljának minél jobb kiaknázásához. Savaneviciene (2008) megállapítása szerint e fejlesztési tevékenységek mind egyéni, mind szervezeti szinten megjelenhetnek, és olyan módszereket foglalhatnak magukba, amelyek a graduális képzés, a tréningek és szemináriumok, a munkahe-

lyen történő tanulás, coaching és önfejlesztés témakörébe sorolhatók.

A vállalkozók fejlesztése kapcsán gyakorta említik a vezetőfejlesztést, mint tevékenységet (Bolden – Terry, 2000; Bolden, 2007; Leith, 2009; Stewart, 2009). Számos forrás mutat rá arra, hogy a vállalkozók fejlesztése nem más, mint vezetőfejlesztés. Baumol (1968) korai munkásságában azt a megállapítást tette, hogy egy növekedésközpontú világban megpróbálhatjuk megtanulni azt, hogyan kell és lehet stimulálni a vállalkozási hajlandóságot és aktivitást, de a megoldásokat keresni kell. Az ezredfordulót követően még mindig helytálló az a megállapítás, hogy a vezetőfejlesztés terén nincs egységes álláspont. Egymás mellett párhuzamosan figyelhető meg két irány: egyes szervezetek esetében a vezetőfejlesztés szükségletalapon, tervezés nélkül, ad-hoc módon történik; míg más esetekben azt a teljes személyre szabás jellemzi. Az optimális megoldás eléréséhez fontos lenne, hogy mindenki azt kapja, amire szüksége van. (Petrányi, 2013) Erre pedig a mentorálás – mint a vezetőfejlesztés és a karriermentozment eszköze – megfelelő tevékenység (McCauley – Van Velsor, 2004; Chuck – Yanbo, 2014).

A fejlesztéssel foglalkozó pszichológusok többsége egyetért ugyanakkor abban, hogy a vezetőket nem annyira a vezetési filozófiájuk, a személyiségük, vagy vezetési stílusuk különbözteti meg egymástól, hanem inkább belső 'cselekvési logikájuk' – ahogyan értelmezik környezetüket, és ahogyan reagálnak, amikor hatalmuk és biztonságuk veszélybe kerül. Mindazonáltal viszonylag kevés vezető próbálja megérteni a saját cselekvési logikáját, és még kevesebb fedezte fel megváltoztatásának lehetőségét. Ebben a folyamatban van jelentősége a mentorálásnak (Rooke – Torbert, 2005 p. 7.).

Coachinggal, mentoring folyamatokkal, reportinggal, illetve feedback adással és kapással optimalizálható a vállalkozási tevékenységhez magához, valamint egy vállalkozás vezetéséhez szükséges tudás jobb felhasználása (Gaál et al., 2012). Az akadémiai szintű tudást és a való világot szükséges lenne összekapcsolni, azaz a pedagógia elméleteket ötvözni kellene az üzleti metódusokkal és modellekkel (Robinson – Haynes, 1991 p. 61.) Ehhez pedig a mentorálást – hasonlóan a rokon szakmának számító, de mégis jelentős eltéréseket magában foglaló coachinghoz –, elsősorú lehetőségként említik, mint a vállalkozásfejlesztést leghatékonyabb segítő tevékenységet (Terjesen – Sullivan, 2011; Leferbre – Redien – Collot, 2013).

További, megválaszolandó kérdés lehet annak tárgyalása is, hogy mi állhat a mentorálás, mint fejlesztési tevékenység elismerése és széles körű alkalmazásának, elterjedésének – illetve azok hiányának – hátterében. Az egyik alapvető problémát magának a fogalomnak nem ismertsége jelenti. És habár a mentorálás szerepéről a szakirodalomban rendelkezésre álló információ kevés található, az kijelenthető, ennek ellenére a fejlesztő és segítő foglalkozások közül e tevékenység fontosságát és hasznosságát sok forrás kiemeli (Lutz et al., 2015 p. 38.).

A mentorálás népszerűségét tekintve gyorsan növekszik, mint a fiatal vállalkozók által igénybe vehető, testreszabott támogató és segítő tevékenység (St. Jean

– Audet – Courtet, 2009b, p. 148.). Csapó (2009) értekezésében, amely a gyorsan növekvő kis- és középvállalkozások jellemzőit és fejlesztési lehetőségeit vizsgálta Magyarországon, azt a megállapítást tette, hogy a nyugati piacgazdaságokban, de főként az angolszász országokban működnek olyan tanácsadói programok, amelyekben már sikeres, befutott 'gazellák' alapítói, vezető vállalkozói adnak tanácsokat induló vagy a növekedés elején álló cégek számára (Csapó, 2009, p. 144.). Ennek előnye, mint arra Kállay és Imreh is utal, hogy az ilyen 'befutott' vállalkozások vezetői, tulajdonosai rendelkeznek tapasztalattal, tudják milyen makrokörnyezetben és milyen kihívásokkal kerülhet szembe egy induló kisvállalkozás (Kállay – Imreh, 2004), így hatékonyan lehetnek segítségére, támogathatják tanácsaikkal a piacon most megjeleni kívánó, induló vállalkozásokat, azaz a viszonylagos ismeretlenségen való túllendülést segítik. A vállalkozások induló szakaszában a legtöbb külső segítség a mentortól kapható (Vecsenyi – Petheő, 2017, p. 73.), amennyiben azt jól sikerül kiválasztani.

## A vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat definíciója

A vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat magába foglal egy támogató kapcsolatot a tapasztalattal rendelkező vállalkozó (mentor) és a kezdő (fiatal) vállalkozó (mentee) között, abból a célból, hogy utóbbi személy személyes fejlődését elősegítsék (St. Jean – Audet, 2009),

hiszen a vállalkozóknak mindenkinél inkább szükségük van mentorokra, az előttük álló feladatok komplexitása és kiterjedtsége miatt (Krueger – Wilson, 1998). A vállalkozásfejlesztési mentorálási tevékenység szemléletét tekintve, figyelembe véve annak alapvető célját, azaz, hogy támogatást és segítséget biztosítson, valamint facilitálja az ötletek és információk megosztását, ezzel elősegítve a fiatal vállalkozók túlélését és növekedését az üzleti világban (Kantor, 2001, p. 43.), ugyanezt támasztja alá.

A vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat egyik kulcstényezője az, hogy a vállalkozói lét komplexitásához, sokszínű tevékenységének ellátáshoz, illetve az ezekhez kapcsolódó feladatokkal való 'megküzdéshez', hogyan tud hozzájárulni a mentor, mennyiben tudja segíteni a mentoráltat. A mentorálás minden kétség nélkül alkalmas formája a vállalkozók támogatásának, mivel lehetővé teszi saját menedzsment képességeik fejlesztését, a tanulást akciókon keresztül, mindezt egy kiterjedt üzleti tapasztalatokkal rendelkező, támogató segítő közbenjárásával (St. Jean – Audet, 2009, p. 150.). Ezen támogatási folyamatra pedig a visszajelzések szempontjából is szükség van. Ugyanakkor van a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatnak egy másik, nemcsak a business oldalt támogató megközelítése is: adódhatnak olyan helyzetek, amikor a mentorált személyes, érzelmi támogatást, ezáltal pedig kognitív fejlődésének elősegítését várja a folyamatól. A vállalkozások esetében megfigyelhető, különböző területen adódó szűk keresztmetszetek – mint idő, anyagi és energia ráfordítás – és a felmerülő kérdések, valamint elakadások komplexitása következtében, a hagyományos

oktatás és tradicionális tanácsadói tevékenység nem jelennek kielégítő megoldást. Ilyen esetekben a mentorálás tudástranszfer funkciója, valamint kompetenciafejlesztő volta következtében az elemzés-tervezés tevékenységének során, valamint a vállalkozói, személyes hatékonyság fejlesztésében jelenthet megoldást. Ezen irány teljessé tételéhez pedig elengedhetetlen az úgynevezett soft-skillek fejlesztése is. A vállalkozói skillek fejlesztése összefüggésben van a vállalkozó szociális nyelvének fejlesztési folyamatával, mivel ez segít kialakítani a személyes teóriákat, a gondolkodást és az akciót (Rae, 2000). Eredményképpen minél szélesebb tárházból és ismeretanyagból, sokszínűbb tapasztalatból meríthet a mentorált, annál inkább lesz rugalmas az előtte álló kihívásokkal szemben. Más megközelítés szerint ugyanis a vállalkozásfejlesztési mentorálás olyan kiegészítő, fejlesztő tevékenység, ami az egyént körülvevő, elsődleges tanulási környezethez kapcsolódik, és amely a hagyományos stratégiákat kiegészítve a nagyobb rugalmasság lehetőségét kínálja (Gay – Stephenson, 1998)

Jelen tanulmányban a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatot úgy értelmezem, mint egy mentális modell kialakításának első lépését. Ez a mentális modell teszi lehetővé a mentorált (fiatal vállalkozó) számára, hogy saját ötletéből kiindulva, arra alapozva vállalkozói tevékenységet végezzen, és e tevékenység végzése során felmerülő kihívásokat a lehető leghatékonyabban kezelje. A mentorálási folyamat ennek alapján nem lesz más, mint egy kevésbé tapasztalt és egy tapasztalt résztvevő közötti interakció beindítása, a közös gondolkodás kezdete, amelynek célja a mentee vállalkozói kompetenciáinak fejlesztése. Ugyanakkor a mentorálási folyamat egy biztonságot nyújtó környezetben a pártfogolttal való elkötelezett, folyamatában vele foglalkozó, minden segítséget, támogatást és visszajelzést megadó, bizonyos, előre meghatározott keretek között végbemenő tevékenységssorozat, amelynek célja a mentee A-ból B-be, azaz a kiindulási ponttól a kítűzött állapotig történő eljuttatása az úton való végig kísérés által. Feltételezésem ugyanakkor az, hogy nem minden mentorálási folyamat képes ugyanazokat a tanulási kimeneteket, hasznokat, előnyöket biztosítani (Zsigmond, 2017, p. 590.). Hogy mik a befolyásoló tényezők, még vizsgálatra szorulnak. Mint azt St. Jean és Audet is megállapítja: az biztos, hogy egyes tényezők – mint a mentor szerepei, a mentorálási ülések gyakorisága és hossza, valamint a résztvevők pszichológiai jellemzői – befolyásolják a tanulást, de a témában további, mélyebb vizsgálatok szükségesek (St. Jean – Audet, 2009).

## A mentorálási folyamat, szereplői és a mentorral szemben támasztott elvárások

Bármely mentorálási folyamatra jellemző a diadikusság, azaz kétirányúság (Kram, 1985; Waters et al., 2002; Alfred – Garvey, 2010; Myers, 2016). Mivel ez a kétirányúság emberek kapcsolódásából és interakciójából áll, megítélése sok esetben szubjektív. Ennek ellenére bizonyára vannak olyan, mind a mentorral, mind a mentee-vel szemben elvárt tulajdonságok, attitűdök, kompetenciák, amellyel

a folyamatban résztvevőknek feltétlen rendelkeznie kell. Kiinduló pontnak tekintve, hogy a mentorálás folyamata egy kétszereplős tevékenység, amelyben a mentor, mint egy professzionális szolgáltatás nyújtója, a mentorált pedig, mint annak igénybe vevője van jelen, és a mentor definíció szerint rendelkezik tapasztalattal és a folyamat szempontjából fontos irányítási, facilitálási képességgel, elsősorban a mentor folyamathoz való kapcsolódás kerül vizsgálatra.

A mentorral szemben támasztott követelmény- és elvárásrendszer megvizsgálásához, feltétlenül szükséges annak tisztázása, hogy vállalkozásfejlesztési szempontból kit tekintünk mentornak. Jelen tanulmány során vállalkozásfejlesztési mentor alatt értem azt a tapasztalattal rendelkező, nyitott, tudását megosztani szándékozó és tudó, üzleti életben jártas segítőt, aki egy kétirányú kapcsolaton keresztül hozzájárul egy kevésbé tapasztalt (a vállalkozói lét elején járó, vagy elakadással küzdő, esetleg növekedési kérdés előtt álló) vállalkozó céljainak eléréséhez tudástranszferen és támogatáson keresztül, miközben a mentorált szakmai ismeretei bővülnek, személyes képességei fejlődnek.

Figyelembe véve, hogy a mentor feladata meglehetősen komplex, az e tevékenység végzéséhez szükséges kompetenciák, tulajdonságok listájának összeállítása is szerteágazó és bonyolult. Ezt tovább bonyolítja, hogy a folyamatvezetés nem laboratóriumi körülmények között, hanem egy gyorsan változó környezetben történik, így a szituáció és a kontextus ülésről ülésre, vállalkozóról vállalkozóra változik, így tehát nem elegendő a mentorált igényeinek megfelelő tevékenységet kiválasztani, de azt a kontextus adta elvárásokhoz is igazítani szükséges (Clutterbuck – Lane, 2005). Ez az igazodás pedig nem elsősorban és kizárólagosan az input tényezőket (mentor háttere és tapasztalata) jelenti, hanem sokkal inkább azt, hogy adott szituációban hogyan jár el, milyen megoldási mintákat alkalmaz (St. Jean – Audet, 2009/b).

A szakirodalom feldolgozása során számos, a mentorral szembeni, sikeres folyamatvezetéssel kapcsolatosan támasztott követelményt azonosítottam, amelyeket a könnyebb átláthatóság végett, jelentéstartalmuk szerint öt csoportba soroltam. E csoportokat mentori attitűd (1), elméleti ismeretre vonatkozó tényezők (2), tulajdonságok (3), képesség és kompetenciák (4), valamint egyéb, a folyamatvezetéshez nélkülözhetetlen jellemzők (5) névvel illetttem. Az egyes csoportokba számos tényezőt: kompetenciát, attitűdöt és tulajdonságot soroltam be. (1. táblázat)

akirodalom abban egyetért, hogy a mentorálási folyamat hatékonyságának megítélésekor figyelemmel kell lenni a mentor jellemzőire (Mullen, 1994), abban azonban nincs egyetértés, hogy ezek a jellemzők mit takarnak pontosan. A mentorral szemben támasztott követelmények figyelembevételkor megállapítható, hogy egyes elméletek kulcsfontosságú tényezőket emelnek ki (*Ld. 1. táblázat*), míg más szerzők séma mentén, komplex modellként ismertetik az elvártakat. Mivel jelen tanulmány célja is egy olyan, hazánkra jellemző modell megalkotása volt, amely előrevetíti a sikeres folyamatvezetést, így az elvárások rendszerének modellben történő bemutatása két meg-

A mentorral szemben támasztott követelmények rendszere

	Tényező	Szerző
Attitűd	Bizalom és hit	Starchevich, 2009
	Céltudatos	Clutterbuck, 2005
	Nyitott	Clutterbuck, 2005; Starchevich, 2009; Nagypál, 2010; Menges, 2015
	Pozitív attitűd	Clutterbuck, 2005; Starchevich, 2009; Bencsik, 2012; Memon, 2013
Elméleti ismeret	Azonos iparági ismeret	Bisk, 2002; Deakins, 1997
	Általános üzleti tudás	Wilson, 1999; Clutterbuck, 2005; Szádvári, 2011; Menges, 2015; Heathfield, 2016
	Közgazdasági ismeret	Bencsik, 2012; Filius, 2012
	Más fejlesztő tevékenységbeli ismeret	Kram, 1985; Clutterbuck, 2005; Smith, 2005; Szádvári, 2011
	Szervezeti ismeretek	Smith, 2005; Szádvári, 2011; Heathfield, 2016
Tulajdonság	Elkötelezettség	Clutterbuck, 2005; Szádvári, 2011; Smith, 2013; Roll, 2015; Heathfield, 2016
	Empátia	Clutterbuck, 2005; Smith, 2005; Conor, 2007; Starchevich, 2009; Roll, 2015; Palmer, 2016
	Extraverzió	Menges, 2015
	Humor	Clutterbuck, 2005
	Konzisztencia	Bencsik, 2012
	Önzetlen	Clutterbuck, 2005; Starchevich, 2009
	Öszinte	Conor, 2007; Starchevich, 2009; Bencsik, 2012; Rácz, 2014
Képesség és kompetencia	Érzelmi intelligencia	Berman – West, 2008; Heathfield, 2016
	Folyamat- és projektorientáltság	Katherndahl, 2011; Filius, 2012
	Integritási képesség	Heathfield, 2016
	Keretek kialakításának képessége	Clutterbuck, 2005
	Kommunikációs képességek, beleértve a visszajelzés adásának és aktív hallgatásnak a képességét	Clutterbuck, 2005; Smith, 2005; Jones – Spooner, 2006; Conor, 2007; DeLong, 2008; Starchevich, 2009; Nagypál, 2010; Zsigmond, 2011; Bencsik, 2012; Dávid, 2014; Rácz, 2014; Roll, 2015
	Önismeret, önkritika és önfejlesztés képessége	Gibbs, 2000; Clutterbuck, 2005; Smith – Jenetsch, 2008; Szádvári, 2011; Rácz, 2014
	Rendszerben történő gondolkodás	Clutterbuck, 2005; Starchevich, 2009; Rácz, 2014
	Tudásátadási képesség és hajlandóság	Roche, 1979; Kiss, 2003; Zsigmond, 2012;
Egyéb jellemző	Türelem	Starchevich, 2009
	Hitelesség	Hollister – Sutter, 2001; Kunos, 2011; Nagypál, 2016; Palmer, 2016
	Network-höz való hozzáférés	Clutterbuck, 2005; Bencsik, 2012; Rácz, 2014; Heathfield, 2016
	Szerepmodell	Clutterbuck, 2005; Noor, 2010; Kerry – Mayers, 2013; Dávid, 2014; Mitchell, 2015

Forrás: saját szerkesztés

közelítés, az EMCC (Európai Mentorálási és Coaching Tanács) ajánlása, valamint Clutterbuck (2017), a folyamat fázisaihoz rendelt szempontrendszer alapján történik.

A Tanács által megfogalmazott első kompetencia az úgynevezett 'megértő én' (1), amely demonstrálja a saját értékekkel való tisztában léte, az egyéni hitet és viselkedést, ugyanakkor feltételezi, hogy a mentor képes felismerni, hogy ezek milyen hatással vannak a folyamatra és ennek megfelelően kezelni is tudja azokat. Másrészt elvárt a mentorral szemben, hogy elkötelezett legyen az önfejlesztés iránt (2), feltárja és fejlessze saját gyakorlatát és elméleti tudását, ezáltal pedig biztosítsa a szakma reputációját is. Harmadik kompetenciakategóriaként a szerződés menedzselésének képessége (3) nevezhető meg. E kompetencia teszi alkalmassá a mentort az elvárások szerződésbe iktatására a megfelelő célképzést sarkallva, valamint a keretek kialakítására, majd a folyamat veze-

tése során azok betartására és betartatására. Ezt követően negyedik kategóriaként a kapcsolat kialakításának képességét (4) fogalmaztam meg. Érdekes, hogy ebben az esetben a megközelítés a hatékony kapcsolat kialakítását, nem pedig a bizalmi viszonyt jelöli meg, mint a korábban bemutatott szakirodalmak (Kahn, 1993; Ragins, 1997; Clutterbuck, 2005; Starchevich, 2009). Ötödik területként a folyamatokba való be- és áttekintést, valamint tanulás képességét (5) neveztem meg, ami magát a folyamatvezetést és annak sajátosságait takarja a modell szerint. Elvárt ugyanakkor az eredmény- és akcióorientált szemlélet (6), amelyek során olyan skillek felvonultatására van szükség, amik támogatják és hozzásegítik a klienst a kívánt változások eléréséhez. Mindennek eléréseként elvárható a mentortól, hogy különböző metódusokat és technikákat alkalmazzon (7) a folyamat során, ezzel is elősegítve a folyamatba történő beavatást és a tanulás facilitálását.

Végül az értékelési kompetenciát (8) listáztam, amely magában foglalja az adott folyamatra történő visszatekintést, illetve hozzájárul egy több folyamaton átívelő értékelési rendszer és kultúra kialakításához is (<http://www.emccouncil.org>).

Clutterbuck (2007) legrészletesebb és ezáltal a legdirektívebb modellje figyelembe veszi egyrészt a helyzeti, másrészt a mentorálás időbeli viszonyulását, hangsúlyt helyezve a mentorált szükségletére. Beépíti modelljében továbbá Philipps-Jones (2001) megközelítését is, amely szerint az aktív és figyelmes hallgatás, a bizalomépítés képessége, a célok meghatározása, valamint az ösztönzés és motiválás a mentor legfontosabb tulajdonságai. A leegyszerűsített modellben a mentornak egy képességgel kell rendelkeznie: reagálnia kell tudni a mentorált legkülönbözőbb igényeire (Clutterbuck, 2007, p. 44.). A modell a folyamatot öt – összhang kialakítása, irány kijelölése, haladás, befejezés, informális folytatás – fázisra osztotta (Clutterbuck, 2005).

Az első fázis a kapcsolat kialakításának fázisa, ahol eldől, a mentor és a mentorált akar-e, és leginkább tud-e együtt dolgozni. Ha a kémia nincs meg, vagy az alapvető azonosságok nem adottak, vagy a tapasztalatok közötti különbségekben nem figyelhető meg eltérés – azaz nem adott a lehetőség a tanulásra – akkor a folyamat nem lehet sikeres, eredményes. A fázis legfontosabb kompetenciái az aktív hallgatás, az együttérzés, a pozitív elfogadás tanúsítása, a nyitottság, valamint a bizalom. A második szakasz az iránykijelölés fázisa, amikor a célok meghatározása történik. Ehhez elengedhetetlen a mentor az irányú kompetenciája, hogy képes legyen a cél meghatározására, illetve meghatároztatására, pontosítás és irányítás segítségével, rendelkezzen projektszemlélettel és képes legyen növelni a mentorált elkötelezettségét a konkrét célok irányába, azaz buzdítsa, motiválja és inspirálja. A harmadik szakasz a haladás vagy előremenetel fázisa, a mentorálási folyamat legfontosabb és egyben idő- és energiafelhasználás szempontjából a legmegterhelőbb szakasza. A mentor, miután segítette a mentoráltat személyes változásának definiálásában és végrehajtásában, támogató és irányító magatartást tanúsít az előrehaladás érdekében makro- és mikrokompetenciák segítségével. Makrokompetenciának tekinthető a mentor azon képessége, hogy tud reagálni a mentorált különböző igényeire, felismeri és egyeztetni az esetlegesen egymásnak ellentmondó célokat, beazonosítja, hogy a mentorált a fejlődés és a folyamat mely szakaszában jár és ehhez milyen fokú direktivitas szükséges, valamint rugalmasan alkalmazkodik a szükséges fejlesztési szerepekhez, miközben pozitív, dinamikus légkört biztosít és megtartja az ilyen folyamatoktól elvárt határokat. A mikrokompetenciák közé sorolható a mentornak az összhang megteremtésére való képessége, azaz az aktív hallgatás kompetenciája, az empátia, a nyitottság és a bizalmi légkör kialakítására való törekvés, valamint a kellő motiváló és inspiráló személyiség, valamint olyan, személyes tulajdonságok és attitűdök, mint a kellő önismeret, üzleti/szakmai hozzáértés, hatékony kommunikáció, konceptuális modellezés, elkötelezettség, kapcsolat- és változásmenedzsment (Clutterbuck, 2005).

## Adatgyűjtés és mintavétel

Jelen cikk egy vegyes módszertanú kutatás kvantitatív, kérdőíves felmérésének részeredményeit mutatja be, amely során céloom logikus és tartós összefüggések megállapításán keresztül, bizonyos jelenségek szabályszerűségeinek feltárása volt azzal a céllal, hogy beazonosítsam azon tényezőkombinációkat, amelyek a mentorálásra jellemző, szituációfüggő környezetben, az eltérő célrendszerek és személyiségek figyelembevételével hozzájárulhatnak egy sikeres vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat vezetéséhez.

A vegyes módszertanú – kvalitatív és kvantitatív megkérdezést egyaránt magába foglaló – kutatás során olyan szakembereket, mentorokat, valamint mentorálásában már részt vett vállalkozókat szólítottam meg, akik induló és/vagy fejlődő vállalkozásokban voltak érintettek és jellemzően nagyvállalati belső mentorálási folyamatokon kívül estek. A kutatás során ugyanakkor nem került kikötésre, hogy a folyamatok vizsgálata csak és kizárólag a startup-ok kategóriájába sorolható vállalkozásoknak szóló programokra terjed ki. Ennek oka, hogy a mentorálási folyamatban részt vevő vállalatokra igaz Ries definíciójának első része, miszerint a startup olyan vállalkozás, amelynek célja új termék vagy szolgáltatás létrehozása (Ries, 2011, p. 34.), azonban a definíció második részében kiemelték, miszerint szélsőségesen bizonytalan feltételek között működő vállalkozásról van szó, nem feltétlen igaz valamennyi gazdálkodó tevékenységet végző és mentorálásában érintett vállalkozásra. A startupokkal szemben támasztott további követelmények – mint a nagy növekedési potenciál, innováció vezérelt megközelítés, nemzetközi piacra lépés – elvárásként a kutatásba történő beemelése jelentősen csökkentette volna a vizsgálható minta elemszámát.

A tanácsadás elméleti megközelítéseit alapul véve, analógiaként kialakítottam egy hármas tipologizálást a vállalkozásfejlesztési mentorálási tevékenységre nézve, megkülönböztetve az ötlet-, a folyamat- és az ágazati mentort. Ötletmentornak tekintem azt, akit abban az esetben keresnek fel a mentoráltak, amikor körvonalazódik egy ötletük, egy üzleti megoldás vagy innovációs lehetőség, és akinek a segítségét addig veszik igénybe, míg az ötlet piacra nem vihető, feltételezve, hogy az együtt dolgozni kívánó csapat már összeállt, annak összeállítása nem, csoportdinamikájának kezelése azonban a mentor kompetenciája. Ezt követően, vagy már piacképes termék megléte esetén igénybe vehető a folyamatmentor, mint vállalkozásfejlesztési segítő, akinek feladata a vállalkozásindítási és növekedéssel kapcsolatos mindennapi feladatok elősegítése, a gördülékeny ügyvitel biztosítása, de elsősorban a mentorált azon kompetenciáinak fejlesztése és olyan best/bad practice-k ismertetése, amelyek hozzájárulhatnak a hosszú távú sikeres működéshez. Az ágazati mentorok pedig azok, akik bizonyos, speciális szaktudást igénylő elakadások esetén állnak a mentoráltak rendelkezésére. Mivel a vonatkozó szakirodalom nem tett egyértelmű utalást arra vonatkozóan, valóban megfigyelhetők-e különböző típusok és ebből adódóan az egyes típusok közötti

működésbeli különbségek, érdekes kérdés lehet a későbbiekben annak vizsgálata is, hogy ezen megkülönböztetés helytálló-e, és amennyiben igen, akkor megfigyelhetőek-e sajátosságok az egyes típusok esetén.

A szakirodalom áttekintése körvonalazta azon tényezők (kompetenciák, tulajdonságok, attitűdök) listáját, amelyet elemzésre alkalmasnak találtam. A listát próba lekérdezés keretében, a jelentéstartalmak egyértelművé tételét követően véglegesítettem, a kérdőíves megkérdezés során így befolyásoló 20 tényezőt vizsgálva. A kutatásba bevont változók ugyanakkor a vállalkozásfejlesztési mentorálás egyes metszeteit vizsgálják, nem térnek ki olyan területekre, mint a munkahelyi befolyás, személyes-családi kötelek és ezek befolyásolása, számokban mérhető kemény mutatók, mint mentorálási folyamatban való részvétel, diplomák és végzettségek száma stb. A bevont változók esetében célom az volt, hogy kezelhető számú, de a folyamatot még mindig megbízhatóan leíró, érvényes változókat vizsgáljak, mintsem, hogy elaprózott változók miatt torzuljon a minta. A változókat egytől ötig terjedő Likert-skálán mértem, ahol a fontosság esetén a skála végpontjai „egyáltalán nem fontos” (1), és „abszolút fontos” (5) választ jelentettek, míg a megvalósulás esetén „egyáltalán nem valósult meg” (1), illetve „teljes mértékben megvalósult” (5) eseteket írták le.

Az adatfelvétel sztenderd kérdőív segítségével, online történt, amely összesen 51 kérdést tartalmazott, amelyből 48 megválaszolása volt kötelező. Ezek közül hét a demográfiai adatokra kérdezett rá, további három esetben nyílt kérdés került alkalmazásra, de nem volt kötelező a válaszadás. A kérdőív gerincét egy nyitott és 40 zárt kérdés alkotta: a nyitott kérdés a mentoráltakra és az ő felkészültségükre, attitűdjükre, kompetenciáira vonatkozott. A zárt kérdések a mentorra és magára a folyamatra, oly módon, hogy ugyanazon 20 tényezőt kellett megítélni az egytől ötig terjedő Likert-skála segítségével, két dimenzióban: a folyamat során elvárt, azaz kívánatos érték megadásával (1), amelyet a kutatás során a tényező 'fontosságának' neveztem el, valamint visszatekintve arra a (legutolsó) folyamatra,

amiben részt vett a megkérdezett, meg kellett határozni a tapasztalatokra vonatkozó értéket az adott tényezők esetén (2), amelyre, mint a 'megfelelés' tényezőjére tekintettem. Ezen elgondolást Parasurman – Zeithaml – Berry által összeállított szolgáltatásminőség-modell alapján építettem fel, amely szerint a szolgáltatások sajátosságaiból, jellemzőiből adódóan öt olyan 'rés' (azaz gap) jelölhető meg, amelyek a szolgáltatás sikertelenséget okozzák (Heidrich, 2006, p. 96.), azaz befolyásolják, vagy befolyásolhatják a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat sikerességét.

A kérdőívre 158 válasz érkezett, ebből 153 került a mintába. A minta összeállításakor – az adatok előkészítése során – kiszűrtem azokat a válaszokat, amelyek torzították volna az eredményt: minden skálán mérhető kérdésre ugyanazt a választ jelölte meg a válaszadó (1), kötelező nyitott kérdésekre random karaktersorral válaszolt (2), vagy megjegyzésben jelezte, hogy nagyvállalati mentorálási folyamatban vett részt (3). (2. táblázat)

Figyelembe véve a hazai és nemzetközi szakirodalmat, a mintával szembeni elvárásként azt tűztem ki, hogy a férfiak és nők, valamint a mentoráltak és mentorok aránya is körülbelül a 2/3 – 1/3 eloszlást kövesse, mivel szakirodalom feldolgozása során ezen eloszlásra vonatkozó utalások voltak megtalálhatók. A szakirodalom, valamint a vegyes módszertanú kutatás során készített, jelen cikkben bemutatásra kerülő kvantitatív megkérdezést kiegészítő interjúk alanyai – szám szerint kilenc, vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatban aktívan részt vevő mentor, mentorált vagy mentorálási programot támogató, többszörös mentorálási tapasztalattal rendelkező személy – is utaltak rá, hogy a mentori szerepben kifejezetten erős, de a mentoráltak között is jelentős, férfi dominancia figyelhető meg, amely jelenséget a kérdőív kitöltőinek száma utólagosan szintén igazolták. Várható eredmény volt, hogy a válaszadó mentoráltak számossága magasabb lesz, mint a mentoroké. Ez azon egyszerű összefüggéssel magyarázható, hogy mentorálási folyamatban többen vesznek részt, mint ahányan mentorként vállalkozásfejlesztési mentorálási szolgáltatást nyújtanak. Ebből kifolyólag a mintával

2. táblázat

A kérdőíves megkérdezés mintaösszetétele

Minta összetétele		Szerep		Összesen	
		Mentor	Mentorált		
Nem	férfi	fő	40	54	94
		nemen belül %-os megoszlás	42,6%	57,4%	100,00%
		szerepen belül %-os megoszlás	67,8%	57,4%	61,4%
		teljes mintán belül %-os megoszlás	26,1%	35,3%	61,4%
	nő	fő	19	40	59
		nemen belül %-os megoszlás	32,2%	67,8%	100,00%
		szerepen belül %-os megoszlás	32,3%	42,6%	38,6%
teljes mintán belül %-os megoszlás		12,4%	26,1%	38,6%	
Összesen		fő	59	94	153
nemen belül %-os megoszlás		38,6%	61,4%	100,00%	
szerepen belül %-os megoszlás		100%	100,00%	100,00%	
teljes mintán belül %-os megoszlás		38,6%	61,4%	100,00%	

Forrás: saját szerkesztés

szemben elvárásaként fogalmazódott meg az is, hogy életkor szempontjából közel egyenletes eloszlású legyen.

Mivel az alapsokaságról nem álltak rendelkezésre ismeretek, továbbá nem elérhető vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatban részt vevőkről adatbázis, az alapsokaság nem megfelelő ismerete nem tette lehetővé a valószínűségi mintavétel lefolytatását, így a kvantitatív kutatás során az előzőekben említett hólabdatechnikát alkalmaztam. A megkérdezés során az alanyok elsődleges megszólítása a szerző által felépített adatbázis segítségével történt, majd innen tovább lépve és többnyire ismertség alapján történt az eljutás a válaszadó alanyokhoz. Ezért a minta nem tekinthető reprezentatívnak, azonban feltáró kutatásról lévén szó, a téma megismerésére való tekintettel e technika elfogadott a megkérdezés lebonyolítására. A nem reprezentatív minta kialakításakor azon törekvés megfigyelhető a kérdőíves felmérés során, hogy a számosság növelésével egy becslétes eljárás keretében olyan mintanagyságot vonjak be a megkérdezettek körébe, amely biztosítja a különbözőséget az egyes megkérdezettek között, megengedi továbbá a többváltozós statisztikai elemzések elvégzését is, de nem túlzottan hígítja a mintát, azaz nem emel be olyan válaszadókat, akik nem relevánsak a vizsgált kérdéskörben.

Az egyes változópárok közötti összefüggést a Cramer-féle  $V$  mutató segítségével vizsgáltam: erős kapcsolat figyelhető meg a születési idő (életkor) és a betöltött szerep (mentor/mentorált) változók között (Cramer-féle  $V$  mutató értéke 0,732,  $p=0,000$ ), közepes erősségű a kapcsolat a legmagasabb iskolai végzettség és a szerep (Cramer-féle  $V$  mutató értéke 0,498,  $p=0,000$ ), illetve a foglalkozás és a betöltött szerep (Cramer-féle  $V$  mutató értéke 0,640,  $p=0,000$ ) között, míg nem figyelhető meg kapcsolat a szerep és a lakhely (Cramer-féle  $V$  mutató értéke 0,188,  $p=0,143$ ), valamint a nem és a szerep között (Cramer-féle  $V$  mutató értéke 0,103,  $p=0,200$ ). Az elemzések megkezdése előtt és a kutatás során használt adatfelvétel megbízhatóságának ellenőrzése érdekében Cronbach-alfa elemzést is végeztem, amely mind fontosság, mind megfelelés esetén, valamennyi mutatóra nézve elérte a kívánatos 0,7-es értéket.

## Faktorelemzés és a modell felállítása

Mint számtalan egyéb társadalomtudományi kutatás során, jelen kérdőíves felmérés esetében is – kiegészítve a dolgozat egyik célját képező, áttekinthető és könnyen alkalmazható modell megalkotásának szükségességével – felmerül az igény a változók számának redukálására a könnyebb értelmezhetőség érdekében, mégpedig információvesztés nélkül. E célból faktorelemzést végeztem, amely segítségével a nagyszámú változók számának csökkentésére, adattömörítésre és az adatstruktúra feltárására tettem kísérletet, annak céljából, hogy a változók közötti multikollinearitást kiszűrjük (Sajtos – Mitev, 2007, p. 245.). A modell megalkotásához a faktorelemzés azért is tud hozzájárulni, mert az nem struktúra-ellenőrző, hanem struktúrafeltáró módszer, ami azt jelenti, hogy nincsenek előre meghatározott függő és független változók, hiszen

az elemzés a változók közötti összefüggések feltárására törekszik, valamint az így kapott faktorváltozók megkönnyíthetik a további – pl. klaszter – elemzéseket is (Sajtos – Mitev, 2007, p. 247). A modell felállításán túl, két hipotézist vizsgáltam.

A szakirodalom alapvető és kiindulási állapotnak tekinti, hogy a mentor és mentorált között van életkorbeli különbség, azaz tapasztalatbeli eltérés. Ez egyrészt iparági tapasztalatok terén, másrészt szakmai tudásbeli – széles körű gazdasági és üzleti ismeretek – különbségeként jelenik meg. A H1 hipotézis azt vizsgálja, hogy az iparági tapasztalatnak és az üzleti ismereteknek egymás kiegészítőjeként szükséges-e megjelennie a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatban. A szakmai tudás és iparági tapasztalat mellett leggyakrabban kiemelt sikerkritérium a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatban a bizalmi légkör megléte, illetve annak kialakítására való törekvés (pl. Kram, 1985; Kahn, 1993; Ragins, 1997; Clutterbuck – Lane, 2005; Starchevich, 2009; Dávid, 2014). E légkör megteremtése azért is döntő fontosságú, mert a mentor és mentorált összetett kapcsolatrendszerében a közöttük fennálló szoros együttműködésre és a folyamat során megosztott információkra, praktikákra és taktikákra, az emberi kapcsolódás, a bizalmon túlmenően mutatott kölcsönös egymásra hangolódás csak akkor jöhet létre, ha a folyamatban jelen van az empátia, a nyitottság és pozitív attitűd, amelyhez hozzájárul a mentor hitelessége is. A H2 hipotézis keretében azt vizsgálom, hogy a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat működhet-e egy olyan tényezőkombináció nélkül, amely az empátia, a kölcsönös bizalom, a hitelesség, a pozitív attitűd és a nyitottság tényezőit tartalmazza.

A faktorelemzés elvégzése előtt vizsgálatot végeztem annak érdekében, hogy az adatbázisban szereplő adatok eleget tesznek-e a faktorelemzés követelményeinek, így meghatároztam a Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) mutatót, valamint elvégeztem a Bartlett-féle szférikus tesztet is. Mindkét teszt a főkomponens-elemzés alkalmazhatóságát bizonyította: a KMO értéke 0,535 – amely meghaladja a mutatótól elvárt minimális 0,5-ös értéket (Füstös, 2007) – azaz közepes illeszkedést mutat, míg a Bartlett-teszt szignifikanciaszintje 0,000 ( $\chi^2=405,537$ , szabadságfok (df)=171), amely szintén alátámasztja a változók korrelálatlanságát, így a változókat faktorelemzésre alkalmasnak ítéltam. A faktorok számának meghatározása során két dolgot vettem figyelembe: egyrészt áttekinthető, hogy az SPSS által előállított Scree Plot-ábra, amely a sajátértékeket ábrázolja a faktorok sorrendjében – hányas faktorstruktúrát javasol, másrészt figyelembe vettem azt a legegyszerűbb szabályt (Kaiser-kritérium), hogy annyi faktor képezhető egy változóhalmazból, ahány esetben a főkomponens saját értéke meghaladja az egyet (3. táblázat). Továbbá teszteltem varianciahányad-módszerrel is a faktorok számát, amely szerint a társadalomtudományokban elfogadott hüvelykujj szabály szerinti, 60%-os kritériumszint eléréséhez köthető a faktorok száma. Végül faktorstruktúrájának ezen eredményeket figyelembe véve, a hatfaktoros megoldást választottam. Amennyiben ugyanis megvizsgáljuk az egyes faktorok tartalmát, akkor

Magyarozott varianciatáblázat

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,325	20,783	20,783	3,325	20,783	20,783	1,922	12,011	12,011
2	1,641	10,256	31,039	1,641	10,256	31,039	1,842	11,512	23,523
3	1,434	8,964	40,004	1,434	8,964	40,004	1,816	11,347	34,87
4	1,211	7,568	47,572	1,211	7,568	47,572	1,504	9,402	44,272
5	1,136	7,102	54,674	1,136	7,102	54,674	1,445	9,031	53,303
6	1,068	6,674	61,347	1,068	6,674	61,347	1,287	8,044	61,347
7	0,9	5,623	66,97						
8	0,805	5,029	71,999						
9	0,766	4,79	76,789						
10	0,751	4,694	81,483						
11	0,617	3,857	85,34						
12	0,569	3,556	88,896						
13	0,541	3,383	92,279						
14	0,481	3,003	95,283						
15	0,442	2,763	98,045						
16	0,313	1,955	100						

Extraction Method: Principal Component Analysis

Forrás: saját szerkesztés

arra a megállapításra juthatunk, hogy jól definiálható kapcsolat figyelhető meg az egyes faktorokat alkotó változók között, így lehetőség nyílik a folyamattal szembeni elvárások csoportosítására, azaz egy könnyen átlátható modell vagy ellenőrzőlista implementálására.

A faktorelemzés elkészítése során több változatot is elemeztem. Ennek okaként az nevezhető meg, hogy egyrészt a vizsgálat tárgya lehet a tényezők fontossága, másrészt pedig megvalósulása is (1), ugyanakkor a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat, hasonlóan más szolgáltatásokhoz, erősen fogyasztóorientált (2), így érdekes eredményekhez vezethet, ha vizsgálom a keresleti oldal sajátosságait is, nemcsak a teljes mintát. Kiindulópontnak ennek ellenére azt a faktorelemzést tekintem, amely a tényezők fontosságát veszi alapul teljes mintán, mivel ez reprezentálja a folyamattal szembeni elvárásokat, nem pedig a megvalósult szolgáltatás minősége, ugyanakkor magában foglalja mind a mentorok, mind a mentoráltak, tehát a folyamat résztvevőinek mindkét csoportját és azok folyamattal kapcsolatos elvárásait is. Ennek az elemzésnek a futtatása során az optimális modellben négy tényező – benchmarking- és viszonyítási képesség, empátia, integritás és projektorientált szemléletvezetés – elhagyására kényszerültem, mivel e tényezők esetén gondot okozott a faktorokhoz való illesztés, ugyanis egyik esetben sem volt megfigyelhető, hogy bármely más tényezővel hasonlóan

viselkednének, ugyanakkor nem tekinthetők önálló faktornak sem, mivel abban az esetben önálló tényezőként, nagy súllyal, megfelelő kommunalitási értékkel a faktorelemzésben kellett volna maradnia e tényezőknek.

A faktorok tartalmának összehasonlításához a Varimax-módszerrel rotált faktorsúly mátrixot alkalmaztam, így biztosítva a faktorok korrelálatlanságát, 61,533%-os teljes magyarozott variancia értékkel (4. táblázat).

A faktorstruktúra alapján az empátia, valamint a benchmarking képesség tényezője nem került a faktorba, amelynek két oka lehet: vagy önálló faktorként viselkednek (1), vagy nem volt megfigyelhető illeszkedés más tényezőkhöz (2). Felmerülhet kérdésként, mi a magyarozata a tényezők modellből történő kimaradásának. Az elemzések nem támasztották alá, hogy önálló faktorként viselkednek a kimaradt tényezők, így azokra, mint a folyamat természetes velejárójára tekintettem. Ez azzal is magyarozható, hogy a mentorálási folyamat természetes velejárója a viszonyítási pontok és ismeretek megosztása, miközben jó, és rossz gyakorlatokat ismertet (benchmarking), mindezt úgy teszi, hogy önmaga teljes valójában, tapasztalataival, ismereteivel, tudásával és véleményével van jelen a folyamatban (integritás), miközben megfelel a projektorientált szemlélettől elvártaknak, azaz meghatározott időre és célból, a rendelkezésre álló erőforrásokat figyelembe véve szerződik egy folyamatra, amely során

Teljes mintán alapuló rotált faktorsúly mátrix

Faktor elnevezése	Faktor száma	Rotated component matrix	Component					
			1	2	3	4	5	6
Mentor hitelessége	Faktor_1	Belső kommunikáció	0,746					
		Hitelesség	0,697					
		Hard keretek	0,593					
		integritás	0,463					
Mentorált felé irányuló kommunikációs kompetencia	Faktor_2	Tükörtartás		0,705				
		Aktív hallgatás		0,705				
		Kommunikáció kifelé		0,644				
Bizalom megteremtésének képessége	Faktor_3	Szimpátia			0,699			
		Bizalmi légkör kialakítása			0,698			
		Holisztikus szemlélet			0,636			
Változás támogatásának képessége	Faktor_4	Pozitív attitűd				0,699		
		Változás menedzselése				0,616		
		Nyitottság				0,557		
Hard skillek	Faktor_5	Gazdasági ismeretek					0,787	
		Iparági tapasztalat					0,668	
Holisztikus látásmód	Faktor_6	Célorientált szemlélet						0,713
		Projektorientált szemlélet						0,592
		Folyamatorientált szemlélet						0,580

Extraction Method: Principal Component Analysis; Rotation Method: Varimax with Kaiser Nomination; Rotation converged in 7 iterations. N=153

Forrás: saját szerkesztés

figyel az egyensúly szigorú fenntartására, azaz a professzionális viszony és a baráti kapcsolat határ mezején való mozgásra, tehát nem lesz sem túl empatikus, sem távolságtartó.

### Következtetés – A sikeres folyamatvezetéshez szükséges mentori kompetencia, tulajdonság és attitűdlista hattényezős modellje

A faktorelemzés rámutatott arra, hogy felállítható egy olyan, hat tényezőcsoportra osztható modell, amely azonosítja a sikeres vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamathoz elengedhetetlen, a mentor által birtokolni szükséges tulajdonságokat, kompetenciákat és attitűdöket. A kutatásnak ugyanakkor nem volt célja egy, valamennyi mentorálási folyamatban receptként használható eszköz kialakítása, sokkal inkább szem előtt tartotta a faktorelemzés struktúrafeltáró voltát – mintsem annak struktúraelemző szemléletét – hiszen nem voltak előre meghatározott függő és független változók, az elemzés pedig az egyes változók közötti összefüggések feltárására törekedett. A faktorelemzés eredményeképpen kialakított modellre, mint checklist-re, ellenőrző listára lehet tekinteni, ami irányt mutat a sikeres folyamatvezetéshez, eszköznek azonban nem tekinthető, hiszen nem szabályozza a folyamatot lépésről lépésre, csupán a neuralgikus pontokra hívja fel a figyelmet. Ennek eredményeképpen, a sarokpontok

figyelembevételével a mentor szituáció függően, az iránymutató keretek között tudja folyamatra szabni mentorálási tevékenységét.

### A 'mentorált megértésének képessége' faktor

Az első faktorba került az aktív hallgatás, a tükörtartás és mentor mentorált felé irányuló kommunikációs kompetenciáinak összessége. A faktor a 'Mentorált megértésének képessége' nevet kapta, mivel azokat a soft-skilleket foglalja magában, amelyek a folyamat során a mentor mentorált felé irányuló kommunikációját jellemzik, azaz amik segítségével meg kívánja érteni a mentoráltat: kérdez, figyel, reflektál, visszajelez, megerősít és magyaráz. A mentorálási folyamat esetén a legalapvetőbb eszköz a kérdezéstechnika, annak megfelelő használata, valamint kombinálása más eszközökkel. A kérdezéstechnika két legalapvetőbb eszköze a zárt és nyitott kérdések alkalmazása: a zárt kérdések ellenőrzésre, nyomatékosításra, visszakérdés céljából alkalmazhatók, túl magas számosságuk azonban korlátozza a mentorált szabadságát, és irányítja gondolatmenetét. Éppen ezért a megismerési folyamatban az egyensúlyra való törekvés a kívánatos, ahol a nyílt kérdések használatával a mentorált megnyílhat, terelheti a mondandót, irányíthatja az ülést, pontosíthat, kiterjesztheti, vagy éppen szűkítheti a témát. A mentorált felé irányuló kommunikáció formája lehet a hipotézisek

és állítások alkalmazása is, amely azért előnyös, mert oly módon vezeti a mentorált gondolkodását, hogy közben beleszövi a mentor saját álláspontját, véleményét is.

A mentor kompetenciái között kell, hogy szerepeljen a hallottak visszamondása és annak képessége, egyfajta szintetizáció, a hallottakra történő reagálás, az ügyfél felé fordulás és szemkontaktus tartása, a nyílt és félre nem érthető testbeszéd. A faktor tartalma nagyfokú hasonlóságot mutat Covey (2004) elméletének ötödik szokásával, a kölcsönösség elvével. Sikeresen ugyanis csak akkor tudunk működni, ha előbb megértjük a másik felet (ez a vevőorientált szemlélet a marketingben), majd ezt követően értetjük meg mi magunkat vele, ami nem más, mint a benchmarking gyakorlata a mentorálásban. A hagyományos iskolarendszer elsősorban az írás és az olvasás képességére helyezi a hangsúlyt, de az aktív kommunikáció nem lehet sikeres, ha azt nem előzi meg hallgatás. A kommunikáció irodalma erre a tevékenységre, mint az aktív hallgatásra hivatkozik, amely nem más, mint az empátikus odafigyelés. Ennek lényege, hogy elsősorban nem megértetni akarjuk magunkat a másikkal, tehát nem azért hallgatjuk meg, hogy aztán válaszolhassunk, azaz nem a saját nézőpontunkból vetítjük le az adott filmet, hanem azzal a céllal, hogy figyelembe vehessük a másik álláspontját, megérthessük helyzetét. Sokaknál ez gondos odafigyelést és paradigmaváltást igényel, mivel úgy vélekednek – és ez bizonyos szempontból igaz is – megfelelően és teljes egészében látják az adott kérdést, meg vannak győződve saját igazukról, miközben számos más, akár a teljes szituációt nagymértékben befolyásoló egyéb nézőpont áll rendelkezésre. A hibát az aktívan hallgatni nem tudó vezetők ott követik el, hogy saját igazukra koncentrálnak, ignorálják más álláspontját, egyfajta entocentrikus szemléletet figyelembe véve elégedettek saját álláspontjuk helyességével (Zsigmond – Tasi, 2016).

### A 'folyamatvezetési kritériumok kialakításának képessége' faktor

A faktorelemzés eredményeképpen a mentor 'belső' kommunikációját, a hard keretek kialakításának képességét, valamint a hitelességet tekinthetjük a második faktornak. Belső kommunikáció alatt azt a szabályrendszert értjük, ahogyan a mentor és a mentorált kapcsolatot tart egymással: szabályozza a találkozások közötti időben történő kommunikációs lehetőséget, annak módját, csatornáját és gyakoriságát. Ez nagymértékben kötődik a hard keretek meglétéhez, amely egy megállapodás – azaz szerződés – kialakításának kompetenciáit jelöli. Ennek során történik meg a felek közötti szerződés: a célok megfogalmazása, az ülések hosszának és gyakoriságának meghatározása, a találkozók helyének egyeztetése, a lemondás és a folyamat abbahagyásának feltételei, az etikai aspektusok beemelése, a fő irányok kijelölése, valamint a szerepek, feladatok és felelősségi körök meghatározása. Összefoglalóan ezt a szakirodalom a szerződéskötés folyamatának tekinti, amely három pilléren nyugszik, és ami lehet szóbeli meg-

állapodás, vagy írott szerződés. Ezek szerint megkülönbözteti a keretfeltételek meghatározását (1), mint a találkozó helyszíne, az időpontok és gyakoriság, a várható folyamathossz, az együttműködés céljainak lefektetését (2) – ki mit vár a folyamattól, illetve mi a folyamatban az egyes szereplők szerepe és feladata, valamint az információk kezelésével kapcsolatos megállapodás szükségességét (3) – mind dokumentáció, esetleges riportálás és bizalmi kérdések tisztázása – mind a hatékony működés, az etikai és egyéb folyamatvezetési problémák elkerülését szolgálják. Keretek kialakítása alatt értjük továbbá a mentorálási kapcsolat strukturálását, ezen belül a célok, projektek és aktivitások meghatározását (Belcourt et al., 2000), a kapcsolat időtartamára és az egyes találkozások időkeretének meghatározására vonatkozó megállapodást (Waters, 2002), ehhez kapcsolódóan az ülések gyakoriságát, valamint a kapcsolattartás mikéntjét (Smallbone et al., 1998; Lankau et al., 2005; Cull, 2006) is. A folyamat sikerességéhez e tényezők meghatározása erőteljesen hozzájárul, de nem jelenti azt, hogy biztosan sikeres is lesz az, hiszen a szakmai tartalom, az ülések milyensége, a résztvevők attitűdje, a mentor felkészültsége, ismeretei és tapasztalata fontos, befolyásoló szereppel fognak bírni (St. Jean – Audet, 2009).

A mentor és a mentorált közötti kapcsolat kialakításának döntő fontosságú pontja, a kereteken túlmutatóan, megfelelő együttműködési légkör megléte és kialakítása, amely két aspektusra bontható: egyrészt figyelmet kell fordítani a mentor hitelességére (1), valamint a bizalom teremtésének (rapport) szempontjára (2) is, amit önálló faktorként vizsgálunk a későbbiekben. A folyamat sikerességének szempontjából a hitelesség több szerző szerint is kulcsfontosságú (Hollister – Sutter, 2001; Kunos, 2011; Nagypál, 2016; Palmer, 2016). A hitelesség kérdése ezen értelmezésben nemcsak szakmai, hanem emberi hitelességet is jelent. Ezen a ponton jut jelentőséghez ugyanis az, hogy szakmai felkészültsége és tapasztalata mellett elért-e valamilyen területen valami számottevőt a mentor – legyen szó művészetéről, sportról, tudományról vagy üzletről –, büszke-e teljesítményére, tudatában van-e elért eredményeinek és ebből kifolyólag önzetlenül tudja és akarja-e kamatoztatni megszerzett tudását és tapasztalatait, azaz átadja-e és önzetlenül segíti-e a mentoráltat céljainak elérésében.

### A 'bizalom megteremtésének képessége' faktor

A folyamatot akkor lesz képes vezetni a mentor, ha nemcsak a kommunikáció sajátosságait és a kereteket tisztázzák a felek, hanem kialakul egyfajta elfogadás is. Ennek kialakításában szerepet játszó egyik tényező a mentor hitelessége (ld. második faktor), valamint a bizalom teremtésének képessége, amelyet a segítő foglalkozásokat feldolgozó irodalom raport<sup>1</sup> teremtéseként aposztrofál. A bizalom kialakításához kapcsolódó tipikus kérdés, hogy tud-e együtt dolgozni a mentor és a mentorált, azaz res-

<sup>1</sup> A klinikai szakpszichológia a raportra mint a kliens komfortérzetének kialakítására tekint (Bagdy, E. – Túry F. 2005, p. 178.).

pektálják-e egymást. Ehhez kapcsolódóan, harmadik faktorként azonosítottam a szimpátia és a bizalmi légkör kialakításának képességét, amely együttesen a 'Bizalom megteremtésének képessége' faktornevet kapta.

A faktor tartalma egybeesik Garringer (2015) modelljével, aki szerint egy tartós és hatékony mentorálási kapcsolat kialakítása során a mentor és a mentee illeszkedésének biztosítására van szükség, amely nem más, mint a bizalom megteremtése és a kölcsönös szimpátián alapuló, úgynevezett matching megléte. Azonban magában a matching, vagy más néven illeszkedés fogalmának kérdéskörében sem egységes a szakirodalom, hiszem a demográfiai és iparági tapasztalatokon túlmutatóan az attitűdalapú megközelítés biztosítását is fontosnak találják (St. Jean – Audet, 2009). Egyes szerzők ezen illeszkedést nemcsak szakmai és emberi téren, de tanulási stílus esetében is jelentősnek tekintik (Mumford, 1995; Sullivan, 2000; Devins et al., 2005).

A modell esetében a bizalom kialakítására való törekvést, mint a mentor biztató/motiváló magatartását értem, amellyel ösztönzi a mentoráltat helyzetének ismertetésére. Mindennek elősegítése végett olyan eszközöket alkalmaz, mint a humor és az önirónia, amely megnyitja a másik felet, ezzel hozzájárul és elősegíti azt, hogy létre jöjjön a kölcsönös adok-kapok, ezáltal pedig a kölcsönös tanulási légkörre. Ehhez szükséges a korábban bemutatott mentori hitelesség tényezőjének megléte is, hiszen azzal kiegészülve képes a mentor üzenetet közvetíteni és visszajelzést adni a mentoráltnak, legyen az akár negatív, akár pozitív.

A faktor másik tényezője a személyes szimpátia meglétét feltételezi, azaz azt vizsgálja, adott-e a közös hang a mentor és mentorált között. A szimpátia és a kémia fogalmát gyakran szinonimaként használják a mentorálási kontextusban. Míg a matching fogalmát szakmai kontextusban fogalmazhatjuk meg, addig a szimpátia és a kémia az ember-ember közötti viszonyt fogja leírni. Mentor és mentorált ugyanis akkor lesz képes sikeresen együtt dolgozni, ha közöttük, mint emberek között, egyfajta hasonlóság figyelhető meg: gondolkodásmódjukban, értékrendszerükben, hozzáállásukban vagy célrendszerükben. Amennyiben ez fennáll, könnyen képesek megbízni a másik félben, gyorsan és zökkenőmentesen tudnak együtt dolgozni, amely mindkettőjüknek pozitív élményt ad, és kapcsolatuk inkább baráti, mintsem szakmai, de mindenesetre átszővi azt a nagyfokú bizalom. A köznyelv erre az állapotra olyan kifejezéseket használ, mint 'egymásra vannak kattanna', vagy 'egy húron pendülnek', esetlegesen 'fél szavakból is megértik egymást'. E kölcsönösség nélkül nehezen, vagy egyáltalán nem alakulhat ki sikeres és eredményes kapcsolat mentor és mentorált között.

A H2 hipotézis keretében, amely szerint 'a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat nem működhet egy olyan tényezőkombináció nélkül, amely az empátia, a kölcsönös bizalom, hitelesség, pozitív attitűd és nyitottság tényezőit tartalmazza', elutasítottam, mivel az empátia nem került faktorba – még ha fontosság megítélése alapján viszonylag magas értékeket és előkelő rangsorhelyet kapott – a további tényezőket pedig két faktorba, külön soroltam be,

azaz szükségesek a folyamat sikeréhez, de nem tekinthetők egy tényezőkombinációnak.

## A 'változás támogatásának képessége' faktor

A bizalmi légkör kialakításához hozzájárul a negyedik faktor is, amely a 'változás támogatásának képessége' nevet kapta, és amely olyan tényezőket foglal magába, mint a nyitottság, a pozitív attitűd és a változás menedzselésének képessége. Valamennyi segítő tevékenységet folytatótól elvárható, hogy nyitottan és optimistán álljon a folyamathoz (Clutterbuck, 2005; Bencsik, 2012; Memon et al., 2013), azaz a mentor minden rezdülését, visszajelzését az jellemezze, hogy érdekli, ami a mentorálttal történik, azaz nyitott, ő maga is szeretné, ha sikeres lenne az, amivel foglalkoznak a folyamat során, ennek érdekében az ehhez szükséges nézőpontokat, eszközöket és módszereket implementálja a mentorálási folyamat során, valamint ezen túlmutatóan egészséges észleléssel és magas fokú türelemmel (Statchevich, 2009) is rendelkezik. Eme mentortól elvárt általános nyitottság két területen értelmezhető: egyrészt általánosan (1), azaz feltételezi a nyitott szemmel a világban járó és befogadó jellegű hozzáállást, ugyanakkor nyitottságot feltételez a közös együtt gondolkodásra (2) is. Egyfajta önzetlenséget is feltételez a mentor részéről: megvan az a képessége, hogy tudja és akarja is megszerzett tudását és tapasztalatát átadni, saját ötleteken és véleményen kívül más nézőpontját, tapasztalatait és elakadásait is hajlandó figyelembe venni, megfontolni azokat és dolgozni velük, illetve rajtuk. Tehát képes integráltan, a teljes képre (big picture) fókuszálni.

Mindezt annak érdekében teszi, hogy megvalósuljon a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat fő célja, a változás előidézése, azaz a status quo állapotából történő elmozdulás. Ehhez szükséges, hogy a mentor jártas legyen a változások világában, ismerje a változások menedzselésének folyamatmodelljeit, tudja kezelni a mentorált kockázatvállalási hajlandóságának mikéntjét, és ehhez képes legyen testreszabni a változás lebonyolítását, hosszabb időtávú gondolkodásra sarkallja a mentoráltat, ugyanakkor technikákat is képes legyen tanítani pártfoglaltja számára, hogy az a tényleges és valós helyzettel azonosuljon és tudjon szembenézni, miközben motiválja, biztatja és a mérföldkövek elérése kapcsán dicséri is a fejlődni, változni vágyót. Ugyanakkor szükséges rendelkeznie bizonyos krízisintervenciós ismeretekkel is.

## A 'szakmai ismeretek' faktor

A kutatás során a legvitatottabb kérdés az adott üzletághoz tartozó ismeretek, illetve az általános gazdasági-üzleti tudás kérdésköre között alakult ki. Abban többnyire egyetértés figyelhető meg, hogy valamiféle hozzáértés megléte szükséges a mentor részéről, mert így elkerülhetőek – vagy legalábbis csökkenthetőek – a mentorált részéről elkövethető hibák (Ebrahimi, 2013), de abban már koránt sincs egyetértés, hogy ez a 'hozzáértés' mit takar.

Tapasztalat terén a meglátások két végletet mutatnak: Deakins és szerzőtársai (1997) szerint, ahhoz, hogy hatékonyan és sikeresen valósuljon meg egy vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat, feltétlenül szükséges, hogy a folyamatban részt vevő felek ugyanazt az iparágat képviseljék, míg Bisk (2002) szerint ennek pontosan az ellenkezője is bebizonyítható. A szélsőségek mellett köztes álláspontokkal is találkozhatunk: Sorcinelli – Yun (2007)

átfogó elméleti ismeretek lehetnek egyrészt tanulás (graduális oktatás) útján elsajátítottak, ugyanakkor végzett tevékenység során, gyakorlati úton, azaz learning-by-doing módon szerzettek is. Így a mentor felkészültségét a modellben semmiképpen sem végzettséghez kötném, sokkal inkább azokhoz az ismeretkörökhöz, amelyekkel rendelkeznie kell. E hard ismeretkörök felépítését az 5. táblázat szemlélteti.

5. táblázat

**A mentor által birtokolni szükséges ismeretek listája**

Egyéb hard ismeretek	Pénzügy és finanszírozás	Üzleti tervezés és modellezés	Marketing és sales
jog	beruházás	értéklánc-menedzsment	marketing
műszaki ismeretek	finanszírozás és költségvetés	stratégiai ismeretek	értékesítés
informatikai és info-kommunikációs ismeretek	számviteli és ügyviteli ismeretek	logisztika	kommunikáció
matematikai és statisztikai ismeretek		emberi erőforrás	kereslet teremtés és menedzselés
		analitikus szemlélet	

Forrás: saját szerkesztés

szerint mind az elméleti tudásnak, mind pedig a gyakorlati tapasztalatnak valamennyi olyan területen adottnak kell lennie, amelyet a mentorálási tevékenység érinthet. Dickinson és szerzőtársai (2009) inkább a folyamat diadikus voltát hangsúlyozzák, amelynek során a bizalmi légkör létrejöttét követően a mentorált megosztja elakadásait, kérdéseit mentorával, aki ezekre reagálva, elméleti szakmai ismereteit vagy ehhez kapcsolódó gyakorlati tapasztalatát, vagy a kettő kombinációját osztja meg vele. Álláspontomhoz inkább utóbbi megközelítés áll közel, mert úgy gondolom, a mentori eszköz- és példarendszerekből mindig azokat az elemeket szükséges alkalmazni, amik a legtesthezállobbak, és helyezethez leginkább megfelelők. Ezek meglétéhez azonban nem feltétlenül szükséges ugyanazon iparágból származó tapasztalat.

A tapasztalatot viszont értelmezhetjük másképpen, mégpedig úgy, hogy az nem más, mint korábbi, lezajlott fejlesztési tevékenységben való részvétel. Ahhoz ugyanis, hogy a mentee elakadását, szükségletét pontosan azonosítani tudja a mentor, feltétlen szükséges, hogy rendelkezzen korábbi, ez irányú, vagy hasonló tapasztalatokkal (Zsigmond – Tasi, 2016), amelyet nevezhetünk mentori szerepben való jártasságnak is (St. Jean – Audet, 2009). Ezen tapasztalatok több forrásból érkehetnek, az ehhez szükséges kompetenciák és eszközök, módszerek elsajátíthatók képzések során, de azokat a gyakorlatban is feltétlen szükséges alkalmazni, hogy eredményesen, és a lehető legjobb eredmény elérése mellett vonják be őket. Goleman (2006) a tapasztalatok – legyen az adott iparágból származó, vagy általános – mellé beemeli az üzleti és szakmai tudást is, amelyet St. Jean és Audet (2009) is támogat. Minden bizonnyal e tényezők megléte szükséges a sikeres folyamatvezetéshez, hiszen üzleti szemléletű tevékenységet végezni gazdasági és üzleti ismeretek nélkül nem lehet. Ugyanakkor átgondolandó, hogy ezen

Fenti okfejtésből kiindulva az iparági tapasztalat és az üzleti ismeretek egymás kiegészítőjeként jelennek meg. Amennyiben figyelembe vesszük e tényezőkre adott átlagos értékeket is, az állapítható meg, hogy a teljes mintán vizsgálva a gazdasági ismeretek fontosság, azaz elvárás szempontjából nézve 4,21-es átlagértéket kaptak, amelyvel az abszolút rangsorban a 14. helyen állnak a tényezők között, míg az adott iparágban szerzett tapasztalat 3,71-es átlagértékkel az utolsó, legkevésbé jelentős tényezőnek ítélt, 20. pozíciót foglalja el. Mentorok esetén sem sokkal másabb a kép: 3,949-es (17. hely) fontossági érték gazdasági és üzleti ismeretek terén, és 3,61-es eredmény (20. hely) adott iparági tapasztalat esetén. A mentoráltak a gazdasági ismereteket a 10. helyre pozícionálták 4,23-as értékkel, míg az iparági tapasztalatot 3,76-os értékkel szintén a legkevésbé fontos tényezőnek titulálták. Az adott válaszok és a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamattal szemben támasztott követelmények értelmében a két tényező a megkérdezettek szerint együtt mozog, azaz egymás kiegészítőjeként jelenik meg, de abszolút fontosságukat tekintve eltérnek, az adott iparágban szerzett tapasztalat meglétét nem tartják jelentősnek, így a H1 hipotézist elfogadtam.

**A 'holisztikus látásmód' faktor**

A faktor három tényezőt foglal magában: a folyamat során tanúsított holisztikus személetet (1), a folyamat- (2) és célorientáltságot (3).

A holisztikus szemlélet és rendszerben történő gondolkodás magában foglalja annak a képességét, hogy a mentor képes megállapítani és kialakítani azt a távolságot az ügyfél és önmaga között, ami biztosítja a megfelelő a bizalmi légkör létrejöttét a szükséges információk átadásához, de mégsem túl közeli, azaz megfelel a konstruktív

és proaktív visszajelzések adásához szükséges elvárásoknak. Ugyanakkor feltételezi, hogy a mentor képes az adott kérdésre és elakadásra, mint egy rendszer elemére tekinteni, amely során feltárja az ok-okozati viszonyokat és összefüggéseket egyes tényezők között. E látásmód biztosításához nagymértékben hozzájárulhat az ötödik faktor tartalma, ugyanis a teljes kép kialakításához feltétlen szükséges korábbi tapasztalat és üzleti, gazdasági elméleti ismeret is.

Magára a mentorálási folyamatra, annak fókuszára a cél- és folyamatorientáltság lesz jellemző, hogy a keretek meghatározása során kitűzött célokat elérjék, mindezt úgy, hogy a folyamat során a mentor inkább tartja ekvivalenciában azt, miként éli meg a mentorált a folyamatot. Ennek során egy egyensúlyi állapot elérésére törekszik, ami még biztosítja a célok felé történő előre mozdulást úgy, hogy közben figyel a mentorált igényeire, érzéseire, azaz a folyamat részleteire is. Habár a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamattal szemben többszörösen is elvárt a közösen kitűzött célok elérése, mégsem jelenik meg a faktorok között a projektorientált szemlélet, azaz, hogy a mentor és mentorált kapcsolata meghatározott időszakra, meghatározott erőforrások felhasználásával, meghatározott céllal jön létre, amely iránt elkötelezettséget és céltudatosságot feltételez a mentor részéről. Ezen utóbbi tényező az integritás, az empátia és a benchmarking tényezőjével egyetemesen egyik faktorban sem szerepel.

## A kutatás korlátai és tanulságai

A kutatás során beazonosításra került néhány korlát, mint a longitudinalitás hiánya, a személyes szűrők figyelmen kívül hagyása, a változók száma és cizelláltsága, a szerepkettőség nem megengedettsége, valamint a megtapasztalt folyamat eredményességi szempontú megítélésének elmulasztása. Korlátként nevezhető meg továbbá, hogy nehezen definiálható, mikor beszélhetünk 'vegytiszta' mentorálási folyamatról, illetve mely esetekben keveredik a vezetőfejlesztés más irányzataival a segítő tevékenység, esetlegesen családi és személyes kötelékek hogyan befolyásolják az elvárásokat. A kutatás ugyanakkor nem különbözteti meg azokat a mentorálási folyamatokat, amelyek csak és kizárólag egyénre vonatkoznak azoktól, amelyekben csapatok számára történik a segítségnyújtás.

Jövőbeni kutatási irányként definiálható a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatok szisztematikus osztályozása és kategorizálása, valamint az ezekhez kapcsolódó elvárások diverzifikálása, a kapcsolat sikerességének vizsgálata, a folyamatban résztvevők nemi összetételének áttekintése, valamint a sikertelen folyamatokhoz kapcsolódó ok-okozati összefüggések feltérképezése. A feltárolt kutatás további, jövőbeni irányát jelenthetné annak a vizsgálata is, hogy megfigyelhetők-e eltérések a folyamattal szembeni elvárásokban aszerint, a mentorált első vállalkozásának fejlesztéséhez kér-e segítséget vagy többszörösen vállalkozó, befolyásolja-e az esetleges rokoni viszony a mentor-mentorált kapcsolatát és ezáltal magát a folyamatot, megfigyelhetők-e különbségek aszerint, hogy mi a folyamatba érkezés oka.

## Összefoglalás

Annak érdekében, hogy a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatok bizonyos fokig standardizáltak legyenek, megfelelő képzettségű és felkészült mentorok facilitálják azokat, szükséges egy check-list felállítása, amely hozzájárul a sikeres és hatékony vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat vezetéséhez. A kutatásban részt vettek Magyarországon lefolytatott, vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatokban szerzett tapasztalataink alapuló eredmények, és az azokon alapuló faktorelemzés segítségével egy olyan hat tényezőt kombináló modellt állítottak össze, amely elősegíti a kitűzött célok elérését. A vállalkozásfejlesztési mentorálási tevékenység sikeres és eredményes vezetését elősegítő hat tényezős modell elemei: a mentorált megértésének képessége (1), a folyamatvezetési kritériumok kialakításának képessége (2), a bizalom teremtésének kompetenciája (3), a változás támogatásának képessége (4), valamint a hard ismeretek (5) és a holisztikus látásmód (6) megléte. A bemutatott modell önmagában nem jelenti, jelentheti a siker zálogát, hiszen egy bonyolult, többkomponensű rendszer, egyik folyamatának vezetését támogató kompetenciákat, attitűdöket és elvárásokat mutatja be strukturálva. Első lépésnek azonban tekinthető abban az értelemben, hogy szükség mutatkozik a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat, mint tevékenység definiálására és az ezzel kapcsolatos elvárásrendszer megalkotására, a folyamat egyfajta standardizálása és ezáltal minőségbiztosítási rendszerének kialakítására. A bemutatott modell mentén a jövőben pedig akár a folyamatok sikeressége is vizsgálható lehet.

## Felhasznált irodalom

- Alfred, G. – Garvey, B.* (2010): *Mentoring Pocketbook* (3rd edition). Alresford: Management Pocketbook Ltd.
- Baumol, W.J.* (1968): *Entrepreneurship in economic theory*. *The American Economic Review*, 58 (2) p. 64-71.
- Belcourt, M. – Wright, C.P. – Saks, M.A.* (2000): *Managing Performance through Training and Development*. Ontario: Nelson Thomson Learning
- Bencsik, A.* (2012): *Tacit tudás átadás – mentoring rendszer oktatási intézményekben* [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:s8rCfxjfdWYJ:www.tudasmenedzsmnt.org/tudmenmuhely2012/docs/Prof\\_Dr\\_Bencsik\\_Andrea.ppt+&cd=8&hl=en&ct=clnk&gl=hu;](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:s8rCfxjfdWYJ:www.tudasmenedzsmnt.org/tudmenmuhely2012/docs/Prof_Dr_Bencsik_Andrea.ppt+&cd=8&hl=en&ct=clnk&gl=hu;) Olvasva: 2016. szeptember 22.
- Berman, E.M. – West, J.P.* (2008): *Managing Emotional Intelligence in U.S. Cities: A Study of Social Skills among Public Managers*. *Public Administration Review*, 68 (4) p. 105-112. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2008.00912.x>
- Bisk, L.* (2002): *Formal entrepreneurial mentoring: the efficacy of the third party managed programs*. *Journal of Career Development International* 7 (5) p. 262-270. DOI 10.1108/13620430210440082

- Bolden, R.* (2009): Leadership Development in SMEs: Designing a customised solution; Centre for Leadership Studies, University of Exeter. <https://ore.exeter.ac.uk/repository/bitstream/handle/10036/32273/bolden11.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Olvasva: 2017. március 20.
- Bolden, R. – Terry, R.* (2000): Leadership Development in Small and Medium Sized Entreprises. Phase 1 Report. Centre for Leadership Studies, University of Exeter. [http://business-school.exeter.ac.uk/documents/discussion\\_papers/cls/SME1.pdf](http://business-school.exeter.ac.uk/documents/discussion_papers/cls/SME1.pdf) Olvasva: 2017. március 20.
- Chuck, E. – Yanbo, W.* (2014): The Effect of Mentoring in Entrepreneurial Career Choice. [http://funginstitute.berkeley.edu/wp-content/uploads/2014/09/Chuck\\_Eesley\\_Paper1.pdf](http://funginstitute.berkeley.edu/wp-content/uploads/2014/09/Chuck_Eesley_Paper1.pdf) Olvasva: 2016. augusztus 24.
- Covey, S.R.* (2004): A kiemelkedően sikeres emberek 7 szokása – az önfejlesztés kézikönyve. Budapest: Bagolyvár Kiadó
- Clutterbuck, D.* (2005): Establishing and Maintaining Mentoring Relationships: An Overview of Mentor and Mentee Competencies. *SA Journal of Human Resource Management*, 3. (3) p. 2-9. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v3i3.70>.
- Clutterbuck, D. – Lane, G.* (2007): *The situational mentor*. London, Gower: Aldershot
- Clutterbuck, D. – Kochan, F.K. – Lunsford, L. – Dominguez, N. – Haddock-Millar, J.* (2017): *The SAGE Handbook of Mentoring*. New York: Sage DOI: <http://dx.doi.org/10.4135/9781526402011>
- Conor, M.* (2007): *Coaching and mentoring at work*. Berkshire: OpenUni Press, MacGraw-Hill Education
- Csapó, K.* (2004): *A gyorsan növekvő kis- és középvállalkozások jellemzői és fejlesztési lehetőségei Magyarországon*. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Kisvállalkozás – fejlesztő Központ, Gazdálkodástani Ph.D. Program
- Dávid, M. – Gefferth, É. – Nagy, T. – Tamás, M.* (2014): *Mentorálás a tehetésgondozásban*. Budapest: Magyar Tehetségsegítő Szervezetek Szövetsége
- DeLong, T.J. – Gabarro, J.J. – Lees, R.J.* (2008): *Why Mentoring Matter in a Hypercompetitive World*. *Harvard Business Review* 86 (1) p.115-121.
- Dickinson, K. – Jankot, T. – Gracon, H.* (2009): *Sun Mentoring – 1996-2009*. Sun Microsystems: [http://research.sun.com/techrep/2009/sml\\_i\\_tr-2009-185.pdf](http://research.sun.com/techrep/2009/sml_i_tr-2009-185.pdf) Olvasva: 2017. január 30.
- Filius, Á.* (2012): *A sikeres vállalati mentoring alapjai*. <http://www.hrportal.hu/hr/a-sikeres-vallalati-mentoring-alapjai-20120216.html> Olvasva: 2017. január 9.
- Fulmer, R.M. – Gibbs, P.A. – Goldsmith, M.* (2000): *Developing Leaders: How Winning Companies Keep On Winning*. *Sloan Management Review*, 42 (1), p. 49-59. <https://doi.org/10.1108/ICT-06-2017-0039>.
- Füstös, L. – Kovács, E. – Mészéna, G. – Simonné M., N.* (2007): *Alakfelismerés: Sokváltozós statisztikai módszerek*. Budapest: Új Mandátum Könyvkiadó
- Gaál, Z. – Szabó, L. – Obermayer-Kovács, N. – Csepregi, A.* (2012): *Middle Managers’ Maturity of Knowledge Sharing: Investigation of Middle Managers Working at Medium- and Large-sized Entreprises*. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 10 (1) p. 26-38.
- Garringer, M.* (2015): *Elements of Effective Practicr for mentoring – Research-informed and practitioner-approved best practices for creating and sustaining impactful mentoringrelations and strong program services*, 4th edition. Boston: The National Mentroing Partnership
- Gay, B. – Stephenson, J.* (1998): *The mentoring dilemma; guidance and/or direction? Metroring and Tutoring Partnership in Learning*, 6. (1-2) p.43-54. <https://doi.org/10.1080/0968465980060104>
- Goleman, D.* (1996): *Emotional Intelligence*. London: Bloomsbury
- Heathfield, S. M.* (2016): *15 Characteristics of a Successful Mentor – Who Makes an Effective Mentor? The Balance – Humans Resources Magazin*. <https://www.thebalance.com/top-characteristics-of-a-successful-mentor-1917831> Olvasva: 2016. szeptember 21.
- Heidrich, B.* (2006): *Szolgáltatásmenedzsment*. Budapest: Human Telex Consulting
- Hollister, L. R. – Sutter, C.* (2001): *Facilitating Authenticity – Open communication about tough issues can deepen your relationship*. Creer Resource Centre; <http://www.ache.org/newclub/CAREER/MentorArticles/Authenticity.cfm> Olvasva: 2017. január 17.
- Iniguez, S.* (2008): *Leadership and Learning are Indispensible to Each Other’-JFK*; <http://humanities.blogs.ie.edu/2008/02/leadership-and-learning-are-indispensable-to-each-other-jfk.html> Olvasva: 2016. november 20.
- Johnes, G. – Spooner, K.* (2006): *Coaching high achievers*. *Consulting Psychology Journal, Practice and Research*, 58 (1), p. 40-50. <http://dx.doi.org/10.1037/1065-9293.58>
- Kahn, W. A.* (1998): *Caring for the caregivers: Patterns of organizational caregiving*. *Administrative Science Quarterly*, 38 (4), p. 539-563.
- Kantor, P.* (2013): *Promoting Women’s Entrepreneurship Development based on Good Practice Programmes: Some Experiences from the North to the South*. Geneva: Official Publication of International Labour Office
- Katherndahl, D.A. – Longo, D.R. – Griswold, K.* (2011): *Issues Important to the Research Mentoring Relationship*, *Family Medicine*, 43 (3), p.193-197.
- Kállay, L. – Imreh, Sz.* (2004): *A kis- és középvállalkozás-fejlesztés gazdaságtan*. Budapest: Aula Kiadó
- Kerry, T. – Mayers, A. S.* (2013): *Issues in Mentoring*. New York: Routledge Taylor and Francis Group
- Kram, K. E.* (1985): *Mentoring at Work*. Glenview: Foresman
- Krueger-Wilson, C.* (1998): *Mentoring the entrepreneur*. *Nursing Administration Quarterly*, 22 (2), p.1-12.
- Kunos, I.* (2011): *A coaching HRM-ben való alkalmazásának lehetőségei*. *Humánpolitikai Szemle*, 22 (11), p. 51-57.

- Lefebvre, M.R. – Redien-Collot, R.* (2013): How to do Things with Words: The Discursive Dimension of Experimental Learning in Entrepreneurial Mentoring Dyads. *Journal of Small Business Management*, 51 (3), p. 370-393. <http://dx.doi.org/10.1111/jsbm.12022>.
- Leith, C.M. – MsMullan, C. – Harrison, R.T.* (2009): Leadership development in SMEs: an action learning approach. *Action Learning: Research and Practice*, 6 (3), p.243-263. <https://doi.org/10.1080/14767330903299464>.
- Lutz, B. – Hixom C. – Paretto, M.C. – Epstein, A. – Lesko, A.* (2015): Mentoring and Facilitation in Entrepreneurship Education: Beliefs and Practices. *The Journal of Engineer Entrepreneurship*, 6 (1), p. 38. DOI: 10.7814/jeenv6p4.
- McCauley, C.D. – VanVelsor, E.* (2004): The center for creative leadership handbook of leadership development, New Jersey: John Wiley & Sons in *Chuck, E. – Yanbo, W.* (2014): The Effect of Mentoring in Entrepreneurial Career Choice. [http://funginstitute.berkeley.edu/wp-content/uploads/2014/09/Chuck\\_Eesley\\_Paper1.pdf](http://funginstitute.berkeley.edu/wp-content/uploads/2014/09/Chuck_Eesley_Paper1.pdf); Olvasva: 2016. augusztus 24.
- Meggison, D. – Clutterbuck, D. – Garvey, B. – Strokes, P. – Garret-Harris, R.* (2005): Mentoring in action: a practical guide. London: Kogan Page
- Memon, J. – Abd Rozan, M.Z. – Uddin, M. – Daud, D.* (2013): Selecting a Mentor: Guide for a Protégé. *World Applied Sciences Journal*, 24 (6), p. 732-738. DOI: 10.5829/idosi.wasj.2013.24.06.1106
- Menges, C.* (2015): Toward Improving the Effectiveness of Formal Mentoring Programs, Matching by Personality Matters, SAGE Publications. DOI: 10.1177/1059601115579567 <http://gom.sagepub.com/content/41/1/98.full.pdf+html> Olvasva: 2016. szeptember 18.
- Mitchell, M.E. – Eby, L.T. – Ragins, B.R.* (2015): My mentor, my self: Antecedents and outcomes of perceived similarity in mentoring relationships. *Journal of Vocational Behaviour*, 89 (1) p.1-9. DOI 10.1016/j.jvb.2015.04.008.
- Mullen, E. J.* (1994): Framing the mentoring relationship as an information exchange. *Human Resource Management Review*, 4 (9), p.257-281. DOI 10.1016/1053-4822(94)90015-9.
- Mumford, A.* (1995): Learning and mentoring. *Industrial and Commercial Training*, 27 (8), p.4-7. <https://doi.org/10.1108/00197859510097045>.
- Myers, C.* (2016): Mentorship Is Key To Career Success For Young Professionals. <http://www.forbes.com/sites/chrismyers/2016/02/21/mentorship-is-key-to-career-success-for-young-professionals/#d1380b370910> Olvasva: 2017. január 16.
- Nagypál, M.* (2010): Szempontok a jó mentor kiválasztásához. <http://www.hrportal.hu/hr/szempontok-a-jo-mentor-kivalasztasahoz-20100316.html>. Olvasva: 2016. július 23.
- Noor, M.* (2010): Mentors as Role Models; Duke – The Graduate School. <https://gradschool.duke.edu/professional-development/mentoring/what-mentor-mentors-role-models> Olvasva: 2017. január 17.
- Palmer, L.* (2016): Authenticity in Mentoring. Arisona: Maricopa
- Petrányi, V.* (2013): Melyik az eredményes vezetőfejlesztési módszer? <http://www.hrportal.hu/hr/vezetofejleszt-es-vagy-vezetofejleszt-es-20080416.html> Olvasva: 2016. augusztus 24.
- Phillips-Jones, L.* (2000): New Mentors & Protégés: How to Succeed with the New Mentoring Partnerships. Crass Valley: Coalition of Counseling Centers
- Rae, D.* (2000): Understanding entrepreneurial learning: a question of how? *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 6 (3), p.145-159. <https://doi.org/10.1108/13552550010346497>.
- Rácz, I.* (2014): Tudás menedzselése a kiemelkedő szellemi munkavállalók körében. <http://kgk.sze.hu/images/dokumentumok/kautzkiadvany2014/Racz%20Irma.pdf> Olvasva: 2016. szeptember 22.
- Ragins, B. R.* (1997): Diversified mentoring relationships in organizations: A power perspective. *Academy of Management Review*, 22 (2), p.482-521. DOI:10.5465/AMR.1997.9707154067.
- Ries, E.* (2011) *Lean Startup*. Budapest: HVG Könyvkiadó
- Robinson, P. – Haynes, M.* (1991): Entrepreneurship education in America's major universities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15 (3), p.41-67.
- Rooke, D. – Torbert, W.* (2005): A vezetői képesség átalakulása. *Harvard Business Manager*, 7 (7-8), p. 6-17.
- Roll, M.* (2015): Ten Ways to Become a Great Mentor. <http://knowledge.insead.edu/blog/insead-blog/ten-ways-to-become-a-great-mentor-3994> Olvasva: 2017. január 10.
- Sajtos, L. – Mitev, A.* (2007): SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv. Budapest: Alinea
- Savanevicienė, A. – Stukaitė, D. – Silingienė, V.* (2008): Development of Strategic Individual Competences. *Engineering Economics*, 58 (3), p. 81-88.
- Smallbone, D. – Baldock, R. – Bridge, M.* (1998): Targeted Support for New and Young Businesses: The Case of North Yorkshire TEC's 'Backing Winners' Program. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 5 (3), p.199-207. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000006777>.
- Smith, J.* (2013): How To Be a Great Mentor? <http://www.forbes.com/sites/jacquelynsmith/2013/05/17/how-to-become-a-great-mentor/#212e6a61449e>, Olvasva: 2016. augusztus 6.
- Smith-Jenetsch, K.A. – Scielzo, S.A. – Yarbrough, C.S. – Rosopa, P.J.* (2008): A comparison of face-to-face and electronic peer-mentoring: Interactions with mentor gender. *Journal of Vocational Behavior*, 72 (2), p.193-206. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.11.004>.
- St. Jean, E. – Audet, J.* (2009): The role of mentoring in the learning development of the novice entrepreneur. *International Entrepreneurial Journal*, 8 (1), p.119-140. <https://doi.org/10.1007/s11365-009-0130-7>

- St. Jean, E. – Audet, J. – Couteret, P.* (2009/b): Factors Leading to Satisfaction in a Mentoring Scheme for Novice Entrepreneurs. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 7 (1), p.148 – 157.
- Stracevich, M.M.* (2009): Characteristics of the Most Effective Mentors. Center of Coaching and Mentoring. <http://www.coachingandmentoring.com/CharacteristicsOfMostEffectiveMentor.html> Olvasva: 2016. augusztus 6.
- Szádvári, L.* (2011): Új utakon, avagy a coaching titkai. *Humánpolitikai Szemle*, 22 (5), p.42-45.
- Terjesen, S. – Sullivan, S.E.* (2011): The role of developmental relationships in the transition to entrepreneurship: A qualitative study and agenda for future research. *Career Development International*, 16 (5), p.482–506. <https://doi.org/10.1108/13620431111168895>.
- Vecsenyi, J. – Pethő, A.* (2017): *Vállalkozz okosan!* Budapest: HVG Kiadó.
- Waters, L. – McCabe, M. – Kiellerup, D. – Kiellerup, S.* (2012): The role of formal mentoring on business success and self-esteem in participation of new business start-up program. *Journal of Business and Psychology*, 17 (1), p.107-121. <http://dx.doi.org/10.1023/A:1016252301072>.
- Zsigmond, Sz.* (2011): A sportpszichológia módszereinek alkalmazási lehetőségei a business coachingban. Budapest: Budapesti Gazdasági Főiskola, szakdolgozat
- Zsigmond, Sz. – Tasi, P.* (2016): Mentoring Behind the Scenes – Skills and Competences of an Effective Entrepreneurial Mentor. 9th International Conference of Education, Research and Innovation, Proceedings, ISBN: 978-84-617-5895-1.
- Zsigmond, Sz.* (2017): F.A.I.L, First Attempt In Learning, avagy mit és hogyan tanulhatunk a sikertelen vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatokból? Pécs: ICUBERB (International II. International Conference on University-Based Entrepreneurship and Regional Development: Theory, Empirics and Practical Implementation) Book of Papers. ISBN 978-963-429-212-8

POÓR JÓZSEF – KOLLÁR PÉTER – KOVÁCS ILDIKÓ ÉVA –

SUHAJDA CSILLA JUDIT – FARKAS PÉTER –

TÓTH KATALIN – SZABÓ KATALIN

## SZERVEZETI KÉPZÉSEK GYAKORLATA MAGYARORSZÁGON A NEMZETKÖZI ADATOK TÜKRÉBEN

Az eltérő szervezeti környezetben (vállalatok és intézmények) folyó képzések és különösen a tréningek hatékonyságának értékelése régóta fennálló problémakör, amelyre a vezetők és HR-szakemberek hosszú idő óta keresik a megfelelő eszközöket és módszereket. A szerzők cikkükben bemutatják a 2016-ban több mint 400 magyarországi szervezet közreműködésével (vállalatnál és intézménynél) végzett felmérésük tapasztalatait, majd ezeket összevetik a 2004-2005, 2008-2010 és 2015-16. évben folytatott, nemzetközi, úgynevezett Cranet-felmérés során kapott válaszokkal. Empirikus vizsgálatuk alapján következtetéseket vonnak le a magyarországi szervezeteknél folyó képzések és tréningek jellemzőiről és az ott alkalmazott hatékonyságmérési módszerekről.\*

**Kulcsszavak:** HRM, tréning, tréninghatékonyság, Cranet-felmérés

A Nobel-díjas Schultz (1993) az emberi tőkének, illetve az abban megtestesült tudásnak a gazdasági növekedésben betöltött szerepét hangsúlyozza. Következtetése, hogy az emberi tőkeberuházások magasabb növekedési rátát eredményeznek a fizikai tőkéhez képest, mivel az emberek képzésébe, fejlesztésébe történő beruházás növeli az ember munkavégző, értékteremtő képességét. A versenyelőny alapvető meghatározója a cég tevékenységében és outputjaiban manifestálódott emberi tudás. A tartós versenyelőny fenntartásában nemcsak nélkülözhetetlen, hanem stratégiai kérdéssé váltak az olyan humán erőforrás-tevékenységek, mint a megfelelő munkaerő kiválasztása vagy a meglévők képzése, fejlesztése. „Az igazi és versenyelőnyt jelentő tudás és annak megosztása a gyorsan változó környezetben, a kiszámíthatatlanság miatt az egyik legfontosabb szervezeti potenciállá válik, hiszen ez az alkalmazkodóképességet növeli” (Poór, 2013, p. 138.). Kotler és Caslione (2011, p. 67.) összeköti a tőkepiac diktálta kemény követelményeket az emberi tudással, mint gazdasági tényezővel, amikor azt mondja, hogy azok a cégek, amelyek „nem értik meg a képzés és fejlesztés értékét, végül a részvényesek értékeiből faragnak le”.

Az emberi erőforrások fejlesztése (másképpen személyzetfejlesztés) egy *folyamatos tevékenységsorozat*, amely szervezett tanulást jelent abból a célból, hogy az egyént képessé tegye saját viselkedésének megváltoztatására a cég stratégiájának függvényében.

Az emberi erőforrások fejlesztéséhez mindenekelőtt a szervezeten belüli fejlesztési igényeket kell megismerni és meghatározni. Az emberi erőforrások fejlesztési szükségleteinek meghatározásához azokból a *változásokból* célszerű kiindulni, amelyek a vállalatok üzleti környezetében tendenciaszerűen megfigyelhetők. *Ezek szervezeti és egyéni szintű* megjelenítése képezheti a konkrét alapot a vállalati igények meghatározásához. A képzés-oktatás elsődleges lehetőséget kínál az összes alkalmazott tudásbázisának bővítésére, sok munkáltató azonban költségesnek tartja ezeket a fejlesztési lehetőségeket. Az alkalmazottak szintén sokszor feleslegesnek tartják az ilyen programokon való részvételt, mivel az ezek miatti kiesés késleltetheti az általuk végzett munka vagy felügyelt projektek befejezését (Price, 2015). Az előbb említett lehetséges nehézségek ellenére a képzés és a fejlesztés a vállalat egészének és az egyéni munkavállalóknak is olyan előnyöket biztosít, amelyek költség- és időráfordítást érdemelnek a specifikus, rövid távú képességfejlesztés valamint a hosszú távú fejlődés biztosítása érdekében (Gilmore – Williams, 2013; Gomez et al., 2016).

Bartscher és Nissan (2017) úgy vélik, hogy az emberi erőforrás-menedzsment területének – beleértve a témánk szempontjából kiemelt fontosságú képzést is – vizsgálata számos módon történhet. A gazdasági vállalkozások előszeretettel támaszkodnak egy vagy több szervezet gyakorlatát összehasonlító benchmarking vizsgálatokra. Cikkünk is alapvetően ezt a logikát követi: a hazánk-

\* Köszönetnyilvánítás

A cikk szerzői külön köszönettel tartoznak a Cranet-hálózat magyarországi (PTE KTK) és más országokbeli tagjainak, hogy publikációnkban használhattuk az ő általuk gyűjtött és rendszerezett adatokat.

ban elvégzett empirikus kutatás tükrében vizsgáljuk e területre jellemző tendenciákat és összevetjük a nemzetközi Cranet<sup>1</sup>-hálózat HR-kutatásainak adataival (2011 és 2017).

## A szervezeti képzések

### Általános jellemzők

A XXI. század a változások korát hozta el. Ahhoz, hogy meg tudjunk felelni ezeknek a változásoknak, meg kell tanulnunk alkalmazkodni a mindennapokhoz. Ennek egyik – s talán megkerülhetetlen eszköze – maga a tanulás. A felnőttkori tanulás pozitívumai közé sorolják gazdasági szempontból egyebek mellett a versenyképesség növekedését vagy a foglalkoztatottsági ráta javulását, míg az egyén életében a tanulás velejárója lehet a munkaerő-piaci helyzet kedvezőbbé válása és az ezzel együtt járó életszínvonal emelkedése is. E pozitívumok ellenére a hazai felnőtt korú lakosság mindössze 9%-a vesz részt valamilyen képzésen, és így jelentős lemaradást mutat az EU 36%-os átlagától (KSH, 2014).

A tanuláson belül megkülönböztetjük a formális, nem formális és az informális formákat, amelyek leginkább a tanulás környezetét, mintsem annak tartalmát határozzák meg. A nem formális tanulás egyik alapvető helyszíne maga a munkahely, ahol a tudás Boutellier és társai kutatásai alapján (idézi Berde – Mór, 2014) – négyféle módon szerezhető meg:

- tudás a szocializáció által (a vállalati kultúra megismerése által jön létre),
- tudás a tapasztalás által (a folyamatok megfigyelése útján és a szervezeti rutinnal jön létre),
- tudás a dokumentáció által (a szervezetben fellelhető írásos anyagok tartalmazzák),
- tudás a termékben (az alkotás útján létrejövő, már értékesíthető tudás).

Vámosi (2005, p. 301.) szerint a képzés „*az emberi erőforrás fejlesztésének egyik eszköze – a dolgozók szakismerteteinek bővítésével és a munkafeltételek állandóan változó követelményeinek való minél jobb megfeleléssel foglalkozik. Új ismeretek biztosításával hozzásegítheti a dolgozókat további hatás- és munkakörök ellátásához, újabb szakmák elsajátításához.*” Goldstein és Ford (2002) megközelítése ezzel szemben inkább teljesítménycentrikus: szerintük a képzés az egyik legelterjedtebb módszer az egyéni teljesítőképesség fokozására, valamint a munkatelési teljesítmény élénkítésére munkahelyi környezetben. Dessler a képzést úgy határozza meg (idézi Farjad, 2012), mint egy folyamatos tevékenységet, amely során különböző módszerek segítségével meglévő és új szolgáltatásokat nyújt az alkalmazottak számára, amelyek révén olyan készségek alakulhatnak ki vagy mélyülhetnek el, amelyekre a munka elvégzéséhez szükségük van, vagy lesz.

Az angol–amerikai terminológiában markánsan elkülönül a képzés és fejlesztés fogalma:

- a képzés, továbbképzés (Training) kifejezés alatt általában az alacsonyabb szintű és képzettségű munkavállalókra irányuló tevékenységet értik, amelynek célja a dolgozói hatékonyság növelése,
- a fejlesztés (Development) főleg a menedzserek és a szakemberek képességfejlesztését jelenti az angolszász területeken (Torrington et al., 2014).

Ezzel szemben a magyar szakirodalomban a tréninget gyakran a továbbképzés szinonimájaként használják, számos szerző ugyanakkor egy speciális képzési formát ért alatta. A széles körben elfogadott magyar terminológia szerint tehát a képzések egy speciális csoportját jelentik a tréningek. Légrádiné (2006, p. 61.) szerint a tréning egy „*olyan, alapvetően készségfejlesztésre irányuló, csoportos fejlesztő módszer, amelyen a résztvevők személyes tapasztalatokat szereznek, a tapasztalat, tanulás révén új ismeretekhez jutnak önmagukról, másokról, különböző helyzetekhez való viszonyulásaikról. Ehhez eszközként különféle játékokat, szituációs és szerepjáratásokat alkalmaznak a tréningek vezetői, amelyeket feldolgoznak, a résztvevők egymásnak visszajelzéseket adnak, működnek a csoportdinamika törvényszerűségei, és ezáltal fejlődnek a résztvevők szociális és interperszonális készségei*”. A tréning céljai ezek alapján tehát nem a szakmai tudás bővítése, hanem inkább a meglévő ismeretek komplexebbé tétele, az új – tapasztalatokra épülő – készségek tudatosítása. Fontos kiemelni azt is, hogy a tréningeken főleg a munkahelyen hasznosítandó/hasznosítható kompetenciák fejlesztése a cél, ezek azonban olyan tudáshoz segítik hozzá a résztvevőket, amelyet a mindennapi – magánéletbeli – helyzetekre is jól lehet adaptálni. Fel kell hívnunk a figyelmet arra, hogy míg a magyar szakirodalomban sokan tréning alatt kizárólagosan ezt a képzési formát értik, addig az angol szakirodalomban a tréning, mint képzési forma ettől eltérő értelmezésű, ami gyakran okoz terminológiai, fogalmi zavart, és egyáltalán nem meglepő, hogy sokan nehezen tudnak ezek között eligazodni. Amennyiben a képzéseket tovább differenciáljuk, a munkahelyi képzéseken belül megkülönböztethetjük a munkavégzés közbeni, házon belüli (on the job), vagy a munkavégzéstől elváló, külső (off the job) képzési formákat (Bokor et al., 2007).

Maticsákné (2012) a munkahelyi képzések tartalma alapján megkülönböztet beillesztő programokat, készségfejlesztő programokat, szakmai képzéseket, valamint vezetőképzést és karrierprogramokat (Vaszari, 2016). A munkahelyi képzések a kompetenciafejlesztés által olyan szervezeti célok megvalósításához is hozzájárulnak, mint például a minőség javítása, a termelékenység növekedése, az új technológia bevezetésére való felkészülés, a szervezeti rugalmasság növelése, a munkahelyi elégedettség növelése, vagy a szervezeti kultúra átalakítása. Annak

<sup>1</sup> A Cranet az angliai Cranfield Business School által koordinált, legnagyobb nemzetközi, nonprofit HRM-kutatási hálózat a világon, 1989-ben jött létre az ILO kezdeményezésére. A Cranet survey a legnagyobb és leginkább reprezentatív független kutatása a HRM-politikáknak és gyakorlatoknak, szerinte a világon (Brewster et al., 2010). Az eredetileg öt nyugat-európai ország egyetemét, illetve kutatóit tömörítő hálózat tevékenysége az ezredfordulóra globálissá vált napjainkra mintegy 40 ország kutatóit fogja össze, és a HRM-gyakorlatok nemzetközi alakulásának vizsgálatában kiemelkedő szerepet tölt be (Kovács – Karoliny, 2015).

ellenére, hogy ismert a képzések pozitív hatása a szervezetek és az egyén vonatkozásában is, a Központi Statisztikai Hivatal adatai szerint 2015-ben mindössze a vállalkozások 44%-ánál volt lehetőségük az alkalmazottaknak olyan képzése(ke)n részt venni, amelyet a cég valamilyen módon támogatott. A hivatalos adatok szerint a vállalkozások mérete mellett a fő tevékenység is jelentősen befolyásolja képzési aktivitásukat. „2015-ben a villamos energia-, gáz-, gőzellátás, légkondicionálás gazdasági ágban volt a legmagasabb, 85% a képzéseket támogató cégek aránya, ezt a pénzügyi vállalkozások követték 77%-os, majd az információ, kommunikáció, illetve a vízellátás, szennyvízgyűjtés, -kezelés, hulladékgazdálkodási ágban tevékenykedők 60% feletti értékkel. A legalacsonyabb képzési arány a szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás területén tevékenykedő vállalkozásoknál mutatkozott, 25%-kal” (Munkahelyi képzések, 2015).

### Vállalatok képzésről alkotott felfogásai

A tudás és a tudást birtokló ember a szervezetek hosszú távú túlélésének fő letéteményesévé vált. Az emberek szaktudására, munkavégző, értékteremtő képességére úgy is tekinthetünk, mint a szervezetek számára rendelkezésre álló emberi (humán) tőkére. Az emberi tudás hatékony menedzselése lehetővé teszi a vállalatok számára, hogy az alkalmazottak tudását és készségeit optimálisan használják fel, miközben olyan humán erőforrás-menedzsment modelleket fejlesztenek, amelyek a környezet szükségleteihez igazodnak, mindezzel hozzájárulva a javuló szervezeti teljesítményhez (Sánchez et al., 2015; Csillag et al., 2018).

Farjad és munkatársai (2012) a szervezeti képzésekkel kapcsolatos kutatásaik eredményei alapján az alábbi főbb megállapításokat tették:

- az állandó – és egyre éleződő – versenyben a vállalatok az emberi erőforrást és tudást a teljesítményfokozására összpontosítják,
- a képzés hatását nem mindig vagy nehezen lehet a gazdasági paraméterek növekedésében lemérni, amit csak erősít, hogy a képzésen részt vett munkavállalók többlettudásának hatása nem közvetlenül a termelékenység szintjén jelenik meg,
- a vállalatok képzési kötelezettségét nem írja elő jogszabály, így a munkavállalók fejlesztését a cégek nem tekintik kötelező érvényűnek,
- a képzésekre időt és költséget kell fordítani, így ha egy szervezet nem prosperál, akkor a képzési kiadások csökkentése az első lépések egyike.

A hatékonyabb képzések megkezdéséhez a szervezeteknek meg kell vizsgálniuk, hogy a képzési és fejlesztési rendszer hogyan működik, és hogyan lehet összhangba hozni a szervezet stratégiájával. Az elmúlt időszak tendenciái alapján az alkalmazotti képzés azért válik egyre fontosabbá a szervezetek számára, mert felismerték, hogy ezzel egyszerre lehet javítani a szolgáltatások minőségén, csökkenteni a munkaerőköltségeket, valamint növelni a termelékenységet és a nyereséget egyaránt. Ezek ellenére

az is igaz, hogy csak akkor tekintenek értékhozóként e képzésekre a szervezetek, ha valamilyen módon az ott megtanultak átültethetők a teljesítménybe, vagy megjelennek a profitban. Ezért is van az, hogy a legtöbb szervezet azért bizonytalan a képzés-fejlesztés hasznosságában, mert nem áll rendelkezésre az azt megfelelően értékelő, mérő rendszer (Bramley – Kitson, 1994).

### A szervezeti képzések hatékonyságának mérési lehetőségei

A szervezeti képzések tervezésénél, szervezésénél több olyan kérdésre érdemes odafigyelni, melyek befolyásolhatják azok eredményességét. Elsődleges kérdések között szerepel a trénerek, képzők kiválasztása. Ezek mellett elengedhetetlen a konkrét célok kitűzése. Ez a momentum döntő lehet, hiszen csak a konkrét célok elérését vagy el nem érését lehet mérni, s belőlük megfelelő következtetéseket levonni. Ezeket túl figyelembe kell venni a célcsoport összetételét is, hiszen hozzájuk kell igazítani a képzés tárgyát, tartalmát. Ha munkahelyi képzésről van szó, akkor talán a helyszín – amely ugyan nem mellékes – kérdése egyértelműnek tűnhet. Ekkor inkább a „mikor?” kérdésének megválaszolása okozhat nehézséget, hiszen a munkatársak időbeosztásának összehangolása sokszor áthidalhatatlan akadályokba ütközik (Juhász, 2009). Talán még jelentősebb a „miből?” kérdésének megválaszolása, ami természetesen a cég nagyságától, anyagi helyzetétől, jövőbeli terveitől is függ.

Mindezek megválaszolása mellett az adott képzés hatékonyságához más – cégen belüli – tényezők is hozzájárulnak. Ahhoz, hogy egy képzés eredményes legyen vállalati szinten, elsősorban a vezetők elköteleződése és támogatása szükséges. Ehhez azonban elengedhetetlen maguknak a vezetőknek a képzése is. Az egyén motivációja, tudása, illetve képessége nagy befolyással van a vállalat munkateljesítményére. Tehát a munkahelyi képzésekre úgy kell tekintenünk, mint a szervezetben zajló fejlesztési folyamatok egy módszerére, amely mindig egy nagyobb szervezeti cél szolgálatában áll, adott szervezetfejlesztési cél megvalósulását támogatja.

Az egyén és a szervezet megítélésében döntő jelentőségű az eredményesség faktora. Amíg egy termelő szervezetnél az elért eredményeket ki lehet számolni, hiszen a profit, vagy a termelt áru mennyisége egy jól számszerűsíthető tény, addig egy olyan tevékenység eredményességét nehéz meghatározni, ahol egyes személyek vagy csoportok kompetenciáinak, vagy éppen attitűdjeinek (ki)fejlesztése a cél. Ugyanis a személyiség, vagy éppen a közösség fejlődésének megvan az az egyedisége, hogy azt nem lehet csupán egy komponensre visszavezetni.

A szervezeti képzések értékelésénél kétféle megközelítési módot különböztetünk meg. A kvantitatív szemléletmód szerint az egyes képzések eredményességét is számszerűsíthető lehet. Itt elsősorban a ráfordított összeg és a képzés utáni többlettudás mértékét hasonlítják össze. A kvalitatív megközelítés inkább a résztvevők szubjektív véleményére és elégedettségére épít. Mindkét megközelí-

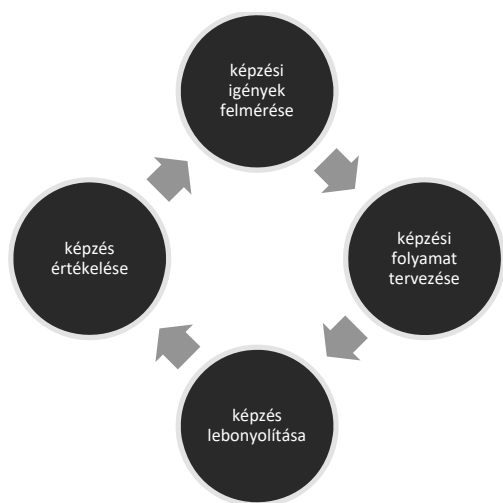
tési módnak van létjogosultsága a tréningek értékelésénél, hiszen különböző – és a tréning sikerességének megítélésében szerepet játszó – kérdésekre tudják megadni válaszait (Gregor – Pallai, 2016).

Az emberi erőforrás növekvő szerepe kikényszeríti a kontrollíngmódszerek e számokkal nehezen jellemezhető területen való alkalmazását. A humánkontrollíng vállalati megjelenésében szerepe van a tudásalapú gazdaság elterjedésének, a professzionalizálódás előtérbe kerülésének, hiszen segíti a költségérzékeny emberierőforrás-gazdálkodás megvalósítását, és lehetővé teszi a foglalkoztatás gyenge pontjainak a feltárását, valamint a vezetői döntések megalapozását. Működése során maga generálja a szükséges változtatásokat (Ambrus – Lengyel, 2006).

A képzési ciklus (1. ábra), valamint általában a képzések szisztematikus modellje számos hasonlóságot mutat a kontrollíng kör elemeivel.

1. ábra

**A képzés szisztematikus modellje**



Forrás: a szerzők saját szerkesztése

Gyakori jelenség az, hogy a szervezetek az értékelésnél gyakran csak a képzés mennyiségére és nem a minőségére összpontosítanak. A képzés hatékonyságának megállapítása érdekében egy külön képzést érdemes szervezni. A szervezet ezután képes lesz pontosabban meggyőződni arról, hogy az elvégzett képzés hatékony volt-e. A képzés csak akkor válik hatékonná, ha a szerzett készségek és ismeretek megjelennek a teljesítményben, végső soron pedig a profitban.

**Hatékonyságmérési módszerek**

**Kirkpatrick modell**

A képzések értékelésének nemzetközi gyakorlatában a legismertebb módszertani modell Kirkpatrick (1998) nevéhez fűződik, s a következő szinteket különbözteti meg:

1. A *reakciók szintje*, ahol a résztvevők (és érintettek) véleményét elemzik, vagyis azt, hogy milyen hatást

váltott ki bennük a tréning. A módszer gyengeségei között említhető, hogy a résztvevők az adott képzést csak saját elvárásaikkal tudják összevetni, és a szubjektív „kockázata” is felmerül, hiszen egy rokonszenves tréner jobbnak értékelnék, továbbá az értékelés szintje nem garantálja, hogy a résztvevők új készségeket tanultak meg, vagy azokat a munkában használni is fogják. Kirkpatrick szerint minden programot legalább ezen a szinten kell értékelni ahhoz, hogy a későbbi képzési program igazodjon a szervezet igényeihez.

2. A *tanulási hatás szintje*, ahol rövid távú hatásként azt vizsgálhatják, hogy mennyiben változott a résztvevők tudása, készsége és attitűdje a tréning alatt. Ha ennek a szintnek a hosszú távú eredményét kívánjuk feltérképezni, akkor egy longitudinális vizsgálatot szükséges végeznünk a résztvevőkkel. Az előzetes tudást mérő eszköz használata révén kapott eredmények összevethetők a képzés utáni tudás/képesség mérésére kifejlesztett eszköz értékeivel. A két eredmény közötti értékváltozást tulajdoníthatjuk a képzés sikerességének.
3. A *viselkedési hatás szintje mutatja*, hogy mennyiben változott a résztvevők viselkedése a tréning következtében.
4. A *szervezeti hatás szintje*, ahol pedig azt vizsgálják, hogy mennyiben javult a szervezeti működés a tréning következtében.

A harmadik és a negyedik szinten már a képzés viselkedési és szervezeti hatását lehet értékelni mely akkor lehetséges, ha az értékelők a képzési program előtt és után is kapcsolatban vannak a résztvevőkkel és az őket foglalkoztató szervezetekkel, és képesek a hatást tisztán mérni. Itt érdemes az interjú vagy a megfigyelés módszerét használni.

Egy amerikai kimutatás szerint az amerikai vállalatoknál az adott időszakban lezajlott tréningek 100 %-át értékeli az első szinten, 50 %-át a második, 30%-át a harmadik, 20 %-át a negyedik, és 10 %-át az ötödik szinten (Dobos, 2009). Gósi (2007) szerint a hazai vállalkozásaink viszont legfeljebb a harmadik szintig értékeli képzéseiket. Ez azért is fontos kérdés lehet, mert az ASTD (American Society for Training and Development) 2003-as kutatása szerint – közreadja Szalai (2009) – a képzésekre költött összeg 3,5-szörös megtérülést mutat éves szinten.

**Alkalmazási és továbbfejlesztési tapasztalatok**

A modellt számos területen adaptálták az elmúlt időszakban: a felsőoktatási tanulási eredmények értékelésére (Praslova, 2010; Rajeev et al., 2009) éppúgy használják, mint a tanárképzés (Shankar, 2007), és az orvosi képzések (Roos et al., 2014; Dunne et al., 2015) esetében, de akár olyan szakmai képzések hatékonyságának mérésére is alkalmazzák, mint a légiközlekedéshez kapcsolódó személyzetfejlesztés (Samad, 2014; Ford et al., 2014; Olšovská et al., 2016).

A Kirkpatrick-modellt fejlesztette tovább Philips, aki már a kvantitatív megközelítési módszer egyik legjelentősebb képviselője. Ő is hozzájárult az ún. ROI (Return

On Investment) rendszer – ma ismert – kialakításához. A Phillips-modell a korábbi Kirkpatrick-elméletből származik, és attól abban tér el, hogy itt már egy ötödik szint is meghatározott. Ezen a szinten a befektetés megtérülésének mértékét mérhetjük. A ROI kiszámításához a 4. szintű értékelésben összegyűjtött adatokat át kell alakítani financiai egységekre. Ehhez értéket kell meghatározni a képzési program által érintett minden fejlesztési egységre. Az értékelés – Philips (2003) szerint – egy szisztematikus folyamat, amely során egy tevékenység vagy folyamat értékét és jelentését határozzuk meg.

A képzés *penzügyi megtérülése* megjelenhet az adott szervezet termelékenységének, árbevételének növekedésében, szolgáltatásainak javulásában, a nyereség növekedésében, vagy a költségek csökkenésében is. A pénzügyi megtérülést az alábbi ún. befektetési hozam képlettel határozhatjuk meg:

$$\frac{\text{a képzés eredmény} - \text{képzés összes költsége}}{\text{a képzés összes költsége}} \times 100$$

Minél nagyobb az arányszám, annál nagyobb mértékben térül meg az adott képzésre fordított költség.

Tehát összevetik a program pénzügyi eredményét, a program pénzügyi költségével, amelyet majd százalékban fejeznek ki. Lényeges figyelmeztetésként szükséges megjegyezni, hogy az 5. szintű értékelést csak abban az esetben lehet csak elvégezni, ha az előző négy szinten már megtörtént a képzés értékelése és az ott kapott adatokat az 5. szint számításainál figyelembe tudják venni.

A haszon-költség arány (BCR) is egy mutatószám a program értékelésénél:

$$\frac{\text{a képzés összes haszna}}{\text{a képzés összes költsége}}$$

Philips (2003) egy további kulcsfogalmat is bevezetett elméletébe: az izolálást. Ezzel próbálja meg elkülöníteni a képzés szervezetre vonatkozó hatásait más tényezőktől. Szerinte vannak ugyanis olyan eredmények, melyeket nehéz pénzügyi szinten kimutatni. Ilyen például a hasznosság érzése, vagy a stresszkezelési képesség, dolgozói elkötelezettség, panaszcsökkenés vagy a konfliktuskezelési módszerek alkalmazása. Szerinte egy vállalat, ha egy képzési programot akar végrehajtani, létre kell hoznia egy olyan – több láncból álló – rendszert, ahol az elégedettség mérésétől kezdve szisztematikusan lehet nyomon követni a tréning hatékonyságát. Hiszen ha a méréseket nem minden szinten végezzük, akkor végül nehéz lesz megállapítani, hogy az elért üzleti eredményeket ténylegesen milyen szinten és mik okoz(hat)ták. Másrészt, ha a vizsgálat negatív (vagyis a meg nem térülés) eredményét hozza magával akkor meg lehet nézni, hogy hol történt elakadás. Lehet, hogy a résztvevők nem tudták elsajátítani a tréning céljaiban szereplő képességeket, vagy nem tudták azokat sikeresen alkalmazni. Ha minden szinten „mérünk”, akkor „lokalizálni” lehet a problémát, így sikeresen kereshet a szervezet erre hatékony megoldásokat. Az egyik legfontosabb a negyedik szint hatékonyságának mérése, hiszen

az rávilágíthat az üzleti intézkedések miértjeire. Ezen a szinten a kimenet, a minőség, a költségek és az idő mérőszámai lehetnek döntőek. Philips megjegyzi azt is, hogy fontos túllátni a negyedik szint üzleti eredményein, még akkor is, ha a képzés nem hozott jelentős eredményeket üzleti értelemben.

Az elmúlt időszakban kutatások indultak (Moldovan, 2016) a Kirkpatrick-modell további fejlesztésére: a továbbgondolt rendszer alapvetően az egyes értékelési szintekhez társít célokat a PDCA-ciklus mentén. A modell előnye, hogy segít feltárni a tréningek hatékonyságát befolyásoló tényezőket.

Az áttekintés végén szólnunk kell arról is, hogy e hatékonyságmérések milyen csapdákat jelentenek a kutatás szempontjából. Egyrészt az alapvető nehézséget az okozza, hogy e képzések eredményességét csak utánkövetéses vizsgálatok által lehet kimutatni, ami minden esetben plusz idő, energia és anyagi ráfordítással jár. Másrészt a képzéseken zajló érzelmi folyamatok hatásai elfedhetik azok tényleges eredményét. A környezet is befolyásolja a hatékonyságot, hiszen ha a képzés a munkahelyen valósul meg, az a résztvevők számára frusztráló is lehet, így kihathat a tanulás folyamatára is.

## Empirikus vizsgálat

### Kutatási módszer

Vizsgálatunk alapvetően deduktív és magyarázó jellegű kutatásnak tekinthető, ami azt jelenti ebben az esetben, hogy a szervezetekben folyó képzésekre vonatkozóan „tendenciaszerű összefüggéseket” próbáltunk megállapítani (Héra – Ligeti, 2005, p. 46.). Jelen kutatásunkban szakirodalmi hivatkozások és a korábban már jelzett Cranet (2011 és 2017) nemzetközi kutatási hálózat keretében megszerzett, továbbá más kutatási tapasztalataink alapján (Karoliny – Poór, 2017; Poór, 2013) felgyűlemlett információk alapján a témával kapcsolatban hipotéziseket fogalmaztunk meg.

Az említett Cranet nemzetközi HRM-kutatási hálózat képviselői által követett irányzat, amelynek logikájára épül a mostani kutatásunk is, a komparatív HRM-kutatások megközelítésén alapul. Ennek az elméleti alapját képező kontextuális kutatási paradigma – amely alapvetően különbözik a HRM-kutatásokban korábban elterjedt, univerzalista (best practice) megközelítésként – az ún. szituatív, good practice kapcsolatok megközelítésén alapul. Ennek értelmében a szervezeti teljesítménnyel való kapcsolat kevésbé fontos, mint az, hogy mi okozza a vizsgált szervezeti képzések gyakorlatában a különböző szervezeti és környezeti feltételek esetében mutatkozó különbségeket (Brewster, 1999, 2007). Az irányzat képviselői nem foglalkoznak a priori elméletek tesztelésével, hanem az adatokban rejlő mintázatokat keresve azt kutatják, hogy mi az, ami a HR-gyakorlatokat – adott kontextusban – egyedivé teszi. Ehhez elsősorban egyszerű, leíró statisztikai módszereket használnak (Martín – Alcázar et al., 2005).

Kutatásunkban tehát a komparatív HR-kutatások szemléletéből kiindulva a kontextuális kutatási paradigm

mának megfelelően a képzés-fejlesztési gyakorlatokat a rájuk befolyást gyakorló sajátos környezeti és szervezeti kontextusba beágyazottan, elsősorban leíró statisztikai módszerekkel vizsgáljuk. Ezt a hipotézisek igazolása érdekében kiegészítjük erősebb statisztikai módszerek alkalmazásával is.

A különféle szervezeteknél (vállalatok és intézmények) folyó *képzések és tréningek hatékonyságának az értékelése* olyan régóta meg nem oldott problémakör, amelyre a vezetők és HR-szakemberek hosszú idő óta keresik a hatékony eszközöket és módszereket. A nemzetközi kutatások<sup>2</sup> ugyanakkor azt mutatják, hogy egyre növekszik a cégek humánerőforrás-fejlesztési hajlandósága. Az elmúlt 10 év alatt az éves képzési napok száma munkavállalóként átlagban 2,45 nappal növekedett, miközben a képzésre fordított költséghányad a bérköltség arányában közel 0,5 százalékkal emelkedett. A képzések, tréningek hatékonyságáról a szervezetek alig fele készítenek értékelést, leginkább képzési célok megvalósulását vizsgálva és reakcióértékelést használva, miközben a befektetés-megtérülés (ROI) használata elenyésző. A hazai gyakorlatról, tendenciákról azonban nem áll rendelkezésre releváns információ. Ezért indítottuk el a *"Tréningek és képzések hatékonysága Magyarországon 2016"* című online kérdőíves felmérést a Grow Szervezetfejlesztési Tanácsadó Zrt. kezdeményezésére és támogatásával. A kutatás 2016 harmadik és negyedik negyedévében a Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara, valamint a Humán Szakemberek Országos Szövetsége (HSZOSZ) szakmai támogatásával zajlott.

Az adatok összegyűjtésénél populációnak, a Magyarországon működő önálló vállalatokat és intézményeket tekintettük (Babbie, 2001). Általában a HR-részlegeket kerestük meg, a kisebb szervezeteknél ennek hiánya esetén az elsőszámú vezető vagy annak közeli munkatársa(i) volt(ak) a célszemély(ek). Kutatásunk nem követte a véletlen mintavétel módszerét. Helyette kombinált módon választottuk ki a megkeresett szervezeteket. Ezt a módszert a kutatómódszertanban szakértői vagy hozzáférés-alapú mintavételnek (Szokolszky, 2004) tekintik. Hasonló kutatási módszert követnek az üzleti életben azok a tanácsadó cégek is, amelyek egy adott ágazatra vagy a gazdaság egészére próbálnak meg különböző vezetési és szervezési kérdésekre tendenciákat meghatározni, vagy előrejelzéseket adni.

A korábbi szervezés és vezetési kutatásainkból<sup>3</sup> rendelkezésünkre állt egy közel 4.000 szervezet adatait tartalmazó címlista, továbbá az egyszerűen elérhető alanyok módszerével (Babbie, 2001) a Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara, az Országos Humánmenedzsment Egyesület (OHE), a Humán Szakemberek Országos Szövetsége (HSZOSZ) és a levelezős hallgatóink közreműködésével próbáltuk kutatási felhívásunkat eljuttatni az érintettekhez. Ilyen módon számításaink szerint közel 5.000 szervezethez jutott el a felhívásunk. Ez a szervezeti kör összetettségében és komplexitásában jóval sokrétűbbnek

tekinthető, mint egy egyszerű „fogd, ahol éred és találd” minta.

A vizsgálatban alkalmazott kérdőív leíró jellegű volt, minden esetben objektív adatokra építettünk. A kérdőívben a statisztikai elemzések megkönnyítése érdekében legtöbb esetben zárt kérdéseket alkalmaztunk. A vizsgált témaköröket nagymértékben lefedő, előre megfogalmazott válaszkategóriák közül a legjellemzőbbek megjelölését kértük a válaszadóktól. A felmérésben alkalmazott kérdőív a következő három fő részből áll:

- személyzetfejlesztés jellemzése,
- képzések-tréningek értékelése,
- válaszadó szervezetek és a válaszadó személyek jellemzői.

Kisebbségi részben személyes adatfelvételezéssel – itt elsősorban azokra a levelező tagozatos hallgatóinkra támaszkodtunk, akik valamely szervezetben aktív munkavállalóként vannak jelen – és nagyobb részben elektronikus módon gyűjtöttük össze a válaszokat. Kérdőívünk önkitöltős volt, és egy szervezettől értelemszerűen egy kérdőívet gyűjtöttünk be. A válaszadói kör meghatározása során törekedtünk arra, hogy azok ítéljék meg az egyes kérdéseket, akik releváns információval rendelkezhetnek a témával kapcsolatban. Ezt utólag ellenőriztük a válaszadó által megadott munka/feladatokról mentén. A felmérést 2016. III. negyedévében hajtottuk végre.

A jelzett módon összegyűjtött adatokat egy és többváltozós statisztikai módszerekkel elemeztük, és értékeltük a megfogalmazott hipotéziseink igaz vagy hamis voltát.

Figyelembe véve az eddigi vizsgálatokat és tapasztalatokat az alábbi hipotéziseket fogalmaztuk meg:

- H1: A közszférában működő szervezetek nagyobb aránya készíti képzési-fejlesztési tervet, mint a profit-orientált cégek.
- H2: A nagyvállalatok átlagosan több képzési órát fordítanak a munkavállalókra, mint a kis- és középvállalkozások.
- H3: A nagyvállalatok esetében hangsúlyosabbak a költségigényesebb képzési formák, mint a KKV-knál.
- H4: A szervezetek többsége a képzésen résztvevők elégedettségét, a programmal kapcsolatos véleményét méri fel.

Kutatási hipotéziseink megfogalmazásánál elsősorban a már említett Cranet-kutatás utolsó két felmérésének eredményeiből indultunk ki. Ezek azt mutatják, hogy Közép-Kelet-Európa szervezetei a képzésekre fordított figyelemben, azok fontosságában lépést tartanak a gazdaságilag fejlett országokkal (Cranet, 2011, 2017; Karoliny – Poór, 2013; Kovács – Poór, 2017). A képzések fontosságának két indikátorát megvizsgálva, a napok számával mért évi átlagos képzési időben, bár lényeges különbségek

<sup>2</sup> Magyarországi egyetemek (Pécsi Tudományegyetem és a Szent István Egyetem) 2004, illetve 2011 óta tagjai az 1989 óta létező CRANET (The Cranfield Network on International Human Resource Management) nonprofit nemzetközi HR-kutatóhálózatnak. A cikkben már jelzett következő három időszakban vettünk részt a CRANET-kutatásban: 2004-2005, 2008-2010, 2015-2016.

<sup>3</sup> A Menedzsment és HR-kutató Központ 2008 óta végez évente 4-6 országos szintű, a vállalati és az intézményi menedzsment témában primer kutatást, társadalomtudományi módszerekkel.

vannak a vizsgált különböző országok, illetve országcsoportok között, régiókn mind a menedzserek, mind a szakalkalmazottak esetében az élemezőnyben van (7,2, illetve 7,4 nap, míg a régiókon kívül 7,6, illetve 8,2 nap az utolsó felmérésben). Ugyanakkor az adminisztratív és fizikai dolgozók esetében már nagyobb lemaradást mutatnak a régió szervezetei (5,4 vs. 7,3 nap). Globálisan a szervezeti méret nem befolyásolja számottevően az egy főre jutó képzési napok számát, egyedül az adminisztratív/fizikai dolgozók kategóriájában van jelentősebb különbség: az 1000 fő feletti szervezetek az utolsó felmérés szerint kb. 1,5 nappal többet szánnak e munkavállalói kategória képzésére, mint a kisebbek, és ez náluk körülbelül megegyezik a menedzserek képzésére fordított idővel. A közép-kelet-európai régió szervezeteinél markánsabb különbségek vannak: meglepő módon a legnagyobb, 5000 fő feletti szervezetekben a legalacsonyabb mind a menedzserek (6,5), mind a szakalkalmazottak (5,4) esetében az egy főre jutó képzési napok száma, míg a legkisebbek (250 fő alatt) nincsenek lemaradásban a többiekhez képest, sőt a régiós átlagnál még jobb is (7,6,8, illetve 5,8 nap). A képzés fontosságának további lényeges indikátora a képzési költség. Ebben a tekintetben a régiók közötti különbségek nem meghatározóak, Közép-Kelet-Európára az összes vizsgált régió átlagához közeli értékek jellemzőek. A szervezetek döntő többségében van képzési költségkeret, globálisan mindkét felmérésben 96%, Közép-Kelet-Európában 92%, illetve 95%. Mindkét időszakban globálisan a cégek valamivel több, mint a fele 1-2%-os, és közel 30%-a 3-5%-os képzési költségkerettel rendelkezik, 5%-nál nagyobb képzési költségkeret mindkét időszakban a cégek 18%-ára jellemző. A régiós értékek ezekhez hasonlóak, de kicsit eltolódva az alacsonyabb kategóriák irányába.

A 2016-os felmérés alapján a közép-kelet-európai régióban a szervezetek közel 60%-ának van képzés-fejlesztési stratégiája, e régió kívül ez az arány valamivel magasabb, a szervezetek 2/3-tartozik közéjük. A képzésekre vonatkozó igényfelmérést a globális minta válaszadó szervezeteinek 2/3-ában végzik, ezzel közel megegyezik a közép-kelet-európai régió értéke is. Míg azonban régióknban közel megegyezik a privát- és közszférához tartozó szervezetek aránya, addig a globális mintában és a régió kívüli országokban is a közszférában valamivel magasabb az igényfelmérést végzők aránya<sup>4</sup>. A képzések szisztematikus értékelése a 2016-os felmérésben a globális minta szervezeteinek valamivel több, mint a felére jellemző, és ez az előző felméréshez képest némi emelkedést mutat. A KKE régióban is a globális mintához nagyon hasonló arányokat tapasztalhatunk, és hasonló tendencia érvényesül abban a tekintetben is, hogy a szisztematikus hatékonyság értékelés sokkal inkább jellemző a privátszférában, mint a közszférában (globálisan 56%, illetve 45%, KKE 54% és 42% 2016-ban).

Azokban a szervezetekben, ahol foglalkoznak a képzések szisztematikus értékelésével, ennek módszerei közül mindkét időszakban a képzési és fejlesztési tervben kitűzött célok elérése, a közvetlenül a képzés utáni reakcióértékelés és a vezetőktől és munkavállalóktól kapott informális visszajelzés a leginkább használatos. Az utolsó felmérés-

ben ezeket a globális minta szervezeteinek 2/3-ában alkalmazzák, régióknban az alkalmazók valamivel 50% feletti aránya ettől valamelyest elmarad. A befektetés megtérülésével alig foglalkoznak a szervezetek (a globális mintában 19%), és az összes közül ez a legkevésbé használatos módszer. Míg azonban az USA-ban és az Egyesült Királyságban ennél jóval nagyobb arányban, kb. a szervezetek egyharmadában alkalmazzák a ROI-t, addig régióknban mindössze a szervezetek 14%-a él ezzel a lehetőséggel. A munkateljesítmény mérése sem túlságosan népszerű egyik vizsgált országcsoportban sem: a globális mintában a vizsgált szervezetek körülbelül egyharmadánál fordul elő, míg régióknban körülbelül egynegyedénél. Mindebből láthatjuk, hogy a képzések hatékonyságának mérésében a számszerűsíthető, kvantitatív adatokon alapuló eszközök a szervezetek döntő többségénél egyáltalán nincsenek jelen, nemcsak régióknban, hanem globális viszonylatban sem.

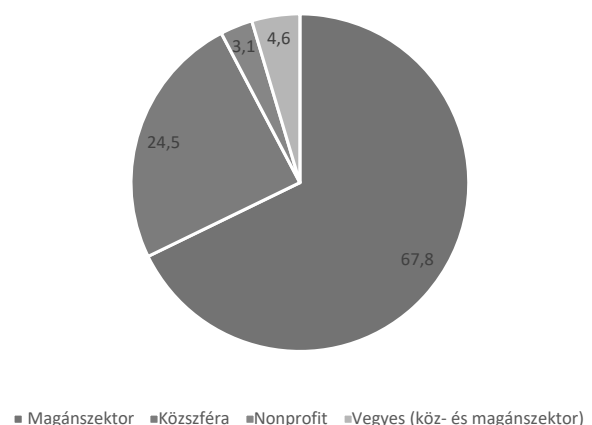
## A magyarországi felmérés

### Minta

A kiküldött kérdőívvel összesen 643 szervezetet értünk el. Az adatbázis rendszerezését és az adatok ellenőrzését követően összesen 412 szervezet válaszait elemeztük. Fontos megjegyeznünk, hogy nem mindegyik kérdést (változó) válaszolták meg teljes körűen. Ebből kifolyólag egyes változók vizsgálata során alacsonyabb elemszámmal dolgoztunk, mint 412. Az 2. ábrán a szektorok szerinti megoszlást láthatjuk. A diagram alapján megállapíthatjuk, hogy a válaszadó szervezetek jelentős arányban, 67,8%-ban a magánszférából kerültek ki. 24,5% a közszférában működő szervezetek aránya. Legalacsonyabb százalékban, 3,1% és 4,6% a nonprofit és a egyes tulajdonú szervezetek vettek részt a kutatásban.

2. ábra

A résztvevők megoszlása (%)



Forrás: a szerzők saját szerkesztése

### A képzés és az oktatás jellemzői

Jelen tanulmányban elsőként azt vizsgáltuk, hogy a mintába kerülő szervezetek felméri-e a munkavállalók képzéséhez, fejlesztéséhez kapcsolódó igényeket. A 3. ábra

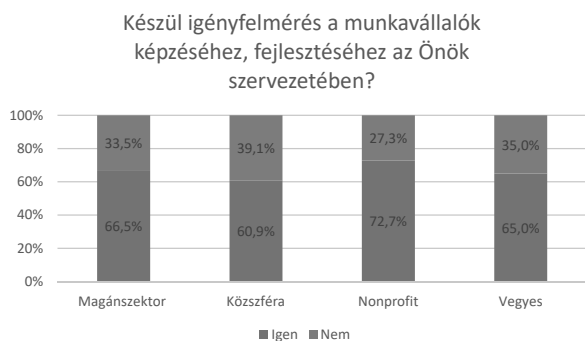
<sup>4</sup> A bekezdésben tárgyalt adatok csak az utolsó felmérésben állnak rendelkezésre.

alapján elmondhatjuk, hogy mindegyik szektor esetében a vizsgált szervezetek többsége végez igényfelmérést.

A kérdőívben nem kérdeztünk rá az igényfelmérés jellegére. A válaszok vonatkozhatnak a munkavállalók személyes igényeire, egyes szervezeti egységek, divíziók igényeire, és a stratégiai döntéshozók elvárásaira is.

3. ábra

**Tréningszükségletre vonatkozó igényfelmérést végzők aránya (%)**



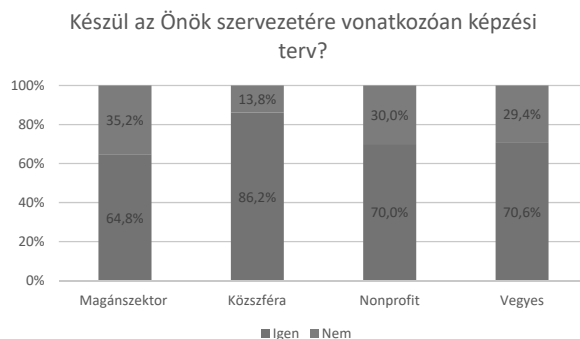
Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A kiküldött kérdőívben megkérdeztük a válaszadóktól azt, hogy készítene-e képzési tervet? A kérdésre kapott válaszokat a 4. ábrán ábrázoltuk. Az eredmények alapján megállapítható, hogy a vizsgált szervezetek többségénél készülő képzési terv. Legnagyobb arányban a közszférában jellemző a tervek készítése. Az állami szféra tervezési gyakorlata azzal is magyarázható, hogy az ilyen szervezeteknek minden év első napjaiban jelezniük kell a képzési

igényeiket. A forprofit szervezetek esetében feltételezhető az is, hogy bizonyos esetekben a képzési programok ad-hoc jelleggel vannak jelen és a humánfejlesztés kevésbé képezi részét a stratégiának.

4. ábra

**Képzési tervet készítő aránya (%)**



Forrás: a szerzők saját szerkesztése

Az 1. táblázatban összefoglaltuk, hogy milyen képzések valósultak meg az elmúlt két évben a megkérdezett szervezeteknél. Az adatok alapján elmondható, hogy a legtöbb szervezetnél a munkahelyen, a munkához kapcsolódó betanítási folyamat, a csapatépítő tréning, valamint konferencia, szeminárium és előadás valósult meg. Az újonnan érkező munkavállalók betanítása és bevezetése elengedhetetlen folyamat. Várható volt tehát, hogy a vizsgált szervezetek magas arányban említik az ez irányú képzést. Meglepő azonban, hogy gyakran említették a csapatépítő tréninget is. Itt megjegyeznénk azonban, hogy a köznyelv-

1. táblázat

**A képzések és tréningek típusai**

Típusok		Magánszektor	Közszféra	Nonprofit	Vegyes (köz- és magánszektor)	Össz.
Konferencia, szeminárium, előadás	N	208	82	11	15	316
	%	77%	83%	100%	88%	79%
Képesítést nem nyújtó szakmai tanfolyam	N	171	71	10	12	264
	%	66%	77%	83%	67%	69%
Csapatépítő tréning	N	246	64	10	13	333
	%	89%	67%	77%	72%	82%
Nyelvtanfolyam	N	154	38	5	7	204
	%	56%	40%	39%	39%	51%
OKJ-s szakmát biztosító képzés	N	50	17	3	8	78
	%	19%	18%	23%	50%	20%
Számítógépes (IKT) tanfolyam	N	76	36	4	11	127
	%	30%	41%	33%	69%	35%
Önismereti, képesség, kompetenciafejlesztő tréning	N	162	43	10	12	227
	%	62%	48%	83%	67%	60%
Állami képesítést nem nyújtó szakképző tanfolyam	N	26	23	0	8	57
	%	11%	27%	0%	47%	16%
Munkahelyen munkához kapcsolódó betanítási folyamat	N	251	76	12	12	351
	%	91%	78%	92%	63%	87%
Hatósági képzések	N	77	35	2	4	118
	%	30%	42%	18%	24%	32%

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

ben a „csapaépítés” nem feltétlenül fedi le azt a fejlesztési technikát, amit a csoportkohézió erősítése végett végzünk. A gyakorlat azt mutatja, hogy a munkahelyen kívül eltöltött, bármilyen közös programra csapatépítő jelleggel tekintetnek a cégek/szervezetek. Szintén gyakran fordul elő elem a konferencia és előadás. Népszerűsége talán azal magyarázható, hogy egyre több konferencialehetőség ingyenes, rövid és több munkavállaló tud egyszerre részt venni rajta.

A továbbiakban (2. táblázat) kiemelten a KKV-k és a nagyvállalatok képzési gyakorlatait hasonlítottuk össze. Az adatok alapján szembetűnő, hogy mindegyik képzési forma a megkérdezett szervezetek közül a nagyvállalatok esetében valósult meg gyakrabban. Ez leginkább azzal magyarázható, hogy a nagyvállalatok „tőkeerősségükből” fakadóan nagyobb képzési kerettel tudnak gazdálkodni. Érdekes azonban az, hogy az eredmények alapján nem tudunk KKV-specifikus képzési formát megragadni. Látható, hogy a két forprofit szervezeti kategória, hasonló tendencia mentén jelölte az egyes képzési formákat.

2. táblázat

**Képzések/tréningek típusai a vállalati méret függvényében**

Az elmúlt 2 évben az Önök szervezeténél milyen típusú képzések/tréningek valósultak meg?		KKV	Nagyvállalatok
Konferencia, szeminárium, előadás	N	116	82
	%	70,70%	86,30%
Képesítést nem nyújtó szakmai tanfolyam	N	91	77
	%	58,70%	83,70%
Csapatépítő tréning	N	136	99
	%	82,40%	99,00%
Nyelvtanfolyam	N	74	75
	%	44,80%	76,50%
OKJ-s szakmát biztosító képzés	N	25	22
	%	15,30%	26,20%
Számítógépes (IKT) tanfolyam	N	36	39
	%	22,80%	47,60%
Önismereti, képesség/kompetenciafejlesztő tréning	N	83	72
	%	53,20%	79,10%
Állami képesítést nem nyújtó szakképző tanfolyam	N	17	9
	%	11,20%	11,80%
Munkahelyen munkához kapcsolódó betanítási folyamat	N	146	96
	%	90,10%	96,00%
Hatósági képzések	N	41	30
	%	25,90%	35,70%

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

Az 5. ábra a képzési napok alakulását mutatja az egyes alkalmazotti kategóriákban. Független mintás t-próba segítségével vizsgáltuk, hogy az egyes kategória (KKV – Nagyvállalat) átlagok mutatnak-e statisztikailag is igazolható eltérést. A Levene-teszt egy esetben sem volt szignifikáns. Az adatok alkalmasnak bizonyultak a t-próba elvégzésére. Az eredmények alapján szignifikáns eltérés mutatkozott a vezetőkre ( $t=-3,088$ ,  $df=247$ ,  $p=0,002$ ), a szellemi (szak) alkalmazottakra ( $t=-2,772$ ,  $df=246$ ,  $p=0,006$ ) és az iro-

dai/adminisztratív dolgozókra ( $t=-2,341$ ,  $df=239$ ,  $p=0,02$ ) jutó képzési napok esetében a KKV-k és a nagyvállalatok között. A fizikai dolgozókra jutó képzési napok statisztikailag nem különböznek igazolhatóan. Ha megvizsgáljuk a 4. ábrát megállapíthatjuk, azt is, hogy a vizsgált minta esetében minél magasabban helyezkedik el egy pozíció a szervezeti hierarchiában annál több képzési nap jut rá.

Az eredmény magyarázható azzal, hogy a „tudásigényes” munkakörökre jobban fókuszálnak a szervezetek. Más megközelítésben feltételezhető az is, hogy magasabb szintű munkakörökben a képzési cél inkább a „puhább” kompetenciák fejlesztése, amihez olyan módszerekre van szükség, melyek átlagosan több időt vesznek igénybe.

5. ábra

**A képzési napok alakulása munkaköri kategóriák és vállalati méret függvényében**

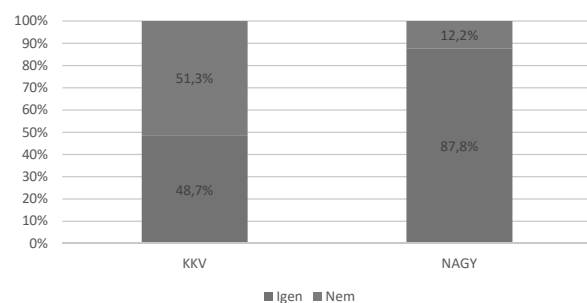


Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A 6. ábrán ábrázoltuk a „Készül szisztematikus értékelés a képzési/tréning programjaink hatékonyságáról az Önök szervezetében?” kérdésre kapott válaszokat. Az eredmények alapján elmondhatjuk, hogy a szisztematikus értékelés inkább a nagyvállalati gyakorlatra jellemző.

6. ábra

**A képzés/tréninghatékonyság értékelése (%)**



Forrás: a szerzők saját szerkesztése

Megvizsgáltuk, hogy azok a szervezetek, akik végeznek értékelést, milyen módszereket alkalmaznak. Az eredmények alapján elmondható, hogy a közvetlenül a képzés utáni reakcióértékelés, az informális visszajelzés, valamint az elégedettség felmérés a KKV-nál és a nagyvállalatoknál is gyakori. A befektetés-megtérülés vizsgálata, valamint a tudásfelmérés kevésbé elterjedt és a szervezeti kategóriákon belül is inkább a nagyvállalati gyakorlatra jellemző. A tendenciákból kitűnik, hogy a szervezetek főként azokat

az értékelési technikákat alkalmazzák, melyek viszonylag egyszerűen elvégezhetőek. Az összetettebb elemzéseket, magasszintű szaktudást igénylő értékelési módszerek alkalmazása ritkább. (3. táblázat)

3. táblázat  
Az értékelési módszerek alkalmazása

Értékelési módszerek		Min-dig	Gyak-ran	Néha	Soha
Közvetlenül a képzés utáni reakcióértékelés	KKV	68%	17%	10%	6%
	NAGY	68%	26%	4%	3%
Képzés előtti és közvetlenül utána mért munkateljesítmény	KKV	9%	25%	30%	36%
	NAGY	7%	13%	41%	39%
Képzés előtti és a néhány hónappal később mért munkateljesítmény	KKV	12%	13%	34%	40%
	NAGY	0%	24%	41%	34%
A közvetlen vezetőktől kapott informális visszajelzés	KKV	36%	35%	21%	8%
	NAGY	33%	43%	19%	5%
A munkavállalóktól származó informális visszajelzés	KKV	32%	38%	19%	10%
	NAGY	19%	50%	28%	3%
Befektetés-megtérülés	KKV	15%	17%	20%	48%
	NAGY	4%	22%	33%	41%
Elégedettségmérés	KKV	40%	28%	24%	8%
	NAGY	47%	32%	14%	7%
Tudásmérés	KKV	14%	24%	36%	26%
	NAGY	12%	41%	28%	20%
Magatartásváltozás	KKV	5%	16%	33%	47%
	NAGY	2%	23%	31%	44%
Online, same-time adatgyűjtés (pl. applikáció)	KKV	2%	0%	15%	83%
	NAGY	5%	19%	16%	60%

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

## Következtetések

Az első hipotézisünkben azt állítottuk, hogy a közszférában működő szervezetek nagyobb aránya készít képzési-fejlesztési tervet, mint a profitorientált cégek. Ha szektortól függetlenül vizsgáljuk a kérdést, az adatok alapján következtetni tudunk arra, hogy a vizsgált szervezetek többségénél készül képzési terv. Az eredmények mégis azt mutatják, hogy az állami szektorban működő szervezetek képviselői nagyobb arányban jelezték, hogy készülnek képzési tervek. A felállított hipotézist igazoltnak véljük. A közszféra, állami szféra tervezési gyakorlata azzal magyarázható, hogy az állami szervezeteknek minden év első napjaiban jelezniük kell a képzési igényeiket. A képzési tervek relatív elmaradását a forprofit szervezetek esetében magyarázhatjuk azzal, hogy sok esetben a különböző képzési programok nem rendszeres, előre megtervezett módon valósulnak meg. Ez a gyakorlat nagyban jellemzi a kisebb szervezeteket.

A második hipotézisünkben feltételeztük, hogy a nagyvállalatok átlagosan több képzési órát fordítanak a

munkavállalókra, mint a kis- és középvállalkozások. A statisztikai próbákkal rámutattunk arra, hogy szignifikáns eltérés van a vezetőkre jutó képzési napok esetében, a KKV-k és a nagyvállalatok között. A fizikai dolgozókra jutó képzési napok statisztikailag nem különböznek igazolhatóan. Az eredmények alapján következtetni tudunk arra, hogy minél magasabb szinten helyezkedik el egy pozíció a szervezeti hierarchiában annál több képzési napot fordítanak e munkaköröket betöltő munkavállalókra. A hipotézisünket elfogadjuk. Az eredmény egyfelől magyarázható azzal, hogy a kulcsmunkakörökre nagyobb hangsúlyt fektetnek a szervezetek, másfelől azzal is, hogy magasabb szintű munkakörökben az olyan kompetenciák fejlesztése a cél, amelyekhez a módszereket tekintve több idő szükséges.

A harmadik hipotézisünkben feltételeztük, hogy a nagyvállalatok esetében hangsúlyosabbak a költségigényesebb képzési formák, mint a KKV-nál. Az eredmények alapján leginkább arra tudunk következtetni, hogy a felsorolt képzési formákat minden esetben nagyvállalatok alkalmazzák gyakrabban. A hipotézisünket nem tudjuk egyértelműen elfogadni. Az adatokból arra következtethetünk, hogy nincs KKV-specifikus képzési metódus. Az eredményekből kitűnik, hogy a KKV-k és a nagyvállalatok is, hasonló tendencia mentén jelölték az egyes képzési formákat. A nagyvállalatoknál megfigyelhető, hogy mindegyik képzési formát nagyobb gyakorisággal jelölték meg, amit magyarázhatunk azzal, hogy nagyobb képzési kerettel tudnak gazdálkodni. Máshonnan megközelítve feltételezhető az is, hogy a nagyvállalatokat jobban jellemzi a humántőkére fókuszáló szervezeti kultúra.

Végezetül a negyedik hipotézisünkben állítottuk, hogy a szervezetek többsége a képzésen résztvevők elégedettségét, a programmal kapcsolatos véleményét méri fel. A kutatás eredményei mutatják a szervezeti képzések-tréningek kapcsán alkalmazott értékelési módszerek előfordulási eseteit, mely alapján megállapítható, hogy a KKV-k és a nagyvállalatok vonatkozásában is több mint 90%-ban alkalmazott a „közvetlenül a képzés utáni reakcióértékelés”, a közvetlen vezetőtől kapott informális visszajelzés”, „a munkavállalóktól kapott informális visszajelzés”, az „elégedettségmérés”. A „tudásmérés” a KKV-k esetében 74, a nagyvállalatok esetében 80%-ban van jelen. A hipotézist igazoltnak tekintjük. A „képzés előtti és közvetlenül utána mért munkateljesítmény”, valamint a „képzés előtti és a néhány hónappal később mért munkateljesítmény” mint értékelési módszer előfordulása és alkalmazása már csak a válaszadók közel kétharmadánál jellemző. Az alkalmazott értékelési módszerek sorát a magatartásváltozás és az online, same-time adatgyűjtés zárja, jelentős százalékos visszaeséssel. Ezen adatok is utalhatnak arra, hogy a képzési költségek növekedését jelenti a korrekt és szakmailag megalapozott visszamérés, értékelés, ami miatt a vállalatok – amennyiben az értékelés, mint egy választható elem szerepel a képzési program tervezésekor – ezen elem elhagyásával tudnak költséget/kiadást csökkenteni.

Mindezek alapján tehát kijelenthető, hogy régióink szervezeteinek jelentős hányada felismerte a képzések és

fejlesztések fontosságát, kellő figyelmet és anyagi erőforrásokat fordítva rá, ugyanakkor még mindig viszonylag népes azoknak a tábora is, akik nem vagy nem megfelelő mértékben áldoznak erre. Nem vitatható, hogy a képzések jelentős költségtényezőt jelentenek, éppen ezért gazdasági problémák esetén a cégek gyakran ezen a területen próbálják a költségeiket csökkenteni. Hosszabb távon azonban ez egyáltalán nem kifizetődő, hiszen így a szervezet tudásvagyon, humántőkéje nem gyarapodik, hanem apad; ezért fontos lenne annak felismerése és felismertetése, hogy a szervezetben felhalmozott tudás, a humántőke erodálódása előbb-utóbb gazdasági eredményekben is mérhető.

## A kutatás korlátai, jövőbeli tervek

A kutatás rávilágít arra, hogy a szervezetek elenyésző számban élnek a képzés – tréning hatékonysáértékelés valamely teljes körű módszerével. Az okok között említik meg, hogy e tevékenység nem része a szervezeti kultúrának amellet, hogy hiányolják a megfelelően kidolgozott módszertant is. A hatékonysáértékelés módszere a szakirodalom által jól körvonalazott, ugyanakkor igen gyakran szükséges lehet az adott szervezet adott képzésére szabott adaptációja, mely jelentős költségnövelő tényező egy képzési csomagban.

A hazai és nemzetközi trendek összevetéséhez a 41 ország kutatóit tömörítő nonprofit HR-kutató hálózat, a Cranet áll rendelkezésre. Ahhoz, hogy hazánkban is a szakma képviselőiben hangsúlyozni tudjuk a HRM kritikus sikertényezői szerepét a szervezeti működésben, fontos nemzetközi összehasonlító kutatáshoz kapcsolódunk. Ebben a folyamatban ugyanis élő kapcsolat van a kutatók között, ahol a kulturális tudás, kritikus felvetések, szakértelem, team intellektus, erős hatással van a kutatási folyamatra.

Kelet-Közép-Európában, így hazánkban is a felzárkózás jegyében szükséges figyelemmel kísérni a nemzetközi trendeket. Jelen téma vizsgálatánál is jól látszik a lemaradás és egyben a fejlődési szükséglet is, magyar viszonylatban.

A jövőben is, egy nemzetközi kutatáshoz kapcsolódó hazai kutatás kibővítése, aktualizálása – a HRM területén – hasznos információkat szolgáltat a szervezeti gyakorlat és kutatói tevékenységet folytatók számára.

## Felhasznált irodalom

- Ambrus T. – Lengyel L.* (2006): Humán controlling számítások. Budapest: Complex Kiadó Jogi és Tartalomszolgáltató Kft.
- Babbie, E.* (2001): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Budapest: Balassi Kiadó
- Bálint J.* (2001): Minőség – Tanuljuk, tanítsuk, valósítsuk meg és fejlesszük tovább. Budapest: Terc Kft.
- Bartscher, T. – Nissen, R.* (2017): Personalmanagement. Hallbergmoos: Pearson
- Berde Cs. – Móré M.* (2014): A munkavállalói tudás hasznosításának új lehetősége felsőoktatási keretek között. *Vezetéstudomány*, 45. (11.), pp. 44-54.

- Bokor A. – Csillag S. – Szilas R. – Bácsi K. – Szóts-Kovács K.* (2007): Emberi erőforrás menedzsment. Budapest: Aula Kiadó
- Bramley, P. – Kitson, B.* (1994): Evaluating Training against Business Criteria. *Journal of European Industrial Training*, 18.(1.), pp.10-14,
- Brewster, C. – Morley, M. – Buciuiniene, I.* (2010): The reality of human resource management in Central and Eastern Europe. *Baltic Journal of Management*, (5.), pp. 145-155.
- Brewster, C.* (1999): Strategic human resource management: the value of different paradigms. *Management International Review*, 39. (3.), pp. 45–64.
- Brewster, C.* (2007): A European perspective on HRM. *European Journal of International Management*, 1. (3.), pp.239–259.
- Cranet* (2006): International Executive Report 2005, Cranet Survey on Comparative Human Resource Management. Cranfield: Cranet-Cranfield University
- Cranet* (2011): International Executive Report 2011, Cranet Survey on Comparative Human Resource Management. Cranfield: Cranet-Cranfield University
- Cranet* (2017): International Executive Report 2017, Cranet Survey on Comparative Human Resource Management. Cranfield: Cranet-Cranfield University
- Csillag, S. – Toarniczky, A. – Primecz, H.* (2018): Dolgozónk, ha hagynátok... Megváltozott munkaképességű emberek és a HR-rendszerek. *Vezetéstudomány*, 49 (6). pp. 33-45. DOI <https://doi.org/10.14267>
- Dewey, J.* (1938): Experience and Education. New York: Macmillan
- Dobos Á.* (2009): Az interaktív felnőttképzés eredményessége a tréningmódszer tükrében. *Felnőttképzés*, (2.)
- Dolobáč, M. – Mura, L. – Švec, M.* (2016): Personnel management and the new system of dual education in Slovak Republic. *Actual Problems of Economics*, 181. (7.), pp. 282-289.
- Dunne, S. – Lunn, C. – Kirwan, M. – Matthews, A. – Condell, S.* (2015): Planning and selecting evaluation designs for leadership training: a toolkit for nursemanagers and educators. *Journal of Professional Nursing: Official Journal of the American Association of Colleges of Nursing*, 31, pp. 475-81.
- Farjad, S.* (2012): The Evaluation Effectiveness of Training Courses in University by Kirkpatrick Model. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, (46.), pp. 2837 – 2841.
- Ford, J. – Henderson, R. – O'hare, D.* (2014): The effects of Crew Resource Management (CRM) training on flightattendants' safety attitudes. *Journal of Safety Research*, 48, pp. 49-56.
- Gilmore, S. – Williams, S.* (2013): Human Resource Management.(2nd. ed.) Oxford: Oxford University Press
- Goldstein, I. L. – Ford, K.* (2002): Training in Organizations: Needs assessment, Development and Evaluation. Belmont: Wadsworth
- Gomez-Mejia, R.L. – Balkin, B.B. – Cardy, L. R.* (2016): Managing Human Resources. Boston: Pearson
- Gósi Zs.* (2007): Mérlegen az ember. 88. sz. Műhelytanulmány. Budapest: Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet

- Gregor, A. – Pallai K. (2016): Kormánytisztviselői integritás tréningek hatásszerűségének elemzése. *Pro Publico Bono*, (2.), pp. 4-25.
- Héra G. – Ligeti Gy. (2005): Módszertan – bevezetés a társadalmi jelenségek kutatásába. Budapest: Osiris Kiadó
- Hoós, J. (2000): Globalisation, Multinational Corporation and Economics. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Juhász E. (2009): Tréningek tervezése és szervezése. In: Henczi L. (szerk): Felnőttoktató. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó, pp.328-332.
- Karoliny M-né – Farkas F. – Poór J. (2010): Az emberi erőforrás menedzselés magyarországi változásai (két egymást követő Cranet felmérés eredményei alapján). *Competitio*, 9. (2.), pp. 92-110.
- Karoliny M-né – Poór J. (2013): A HR-gyakorlatok alakulásának összehasonlító vizsgálata a világ négy régiójában, közép-kelet-európai sajátosságokat keresve. *Competitio*, 12. (2.), pp.20-38.
- Kirkpatrick, D. (1998): Evaluating Training Programs: The Four Levels. San Francisco: Berrett-Koehler
- Kotler, P. – Caslione, J.A. (2011): Kaotika. Budapest: Manager Kiadó
- Kovács, I. É. – Poór, J. (2017): Quo vadis HRM? HR gyakorlatok alakulása – Közép-Kelet-Európa nemzetközi összehasonlításban. In: Farkas A. – F.Orosz S. – Rudnák I. (szerk.): Tudományterületek a multikulturalitás kontextusában (Branches of Sciences in MulticulturalContext). Gödöllő: Szent István Egyetem Kiadó, pp.172-189.
- Kovács I. É. – Karoliny M-né (2015): A HR tanácsadás alakulása a válság előtt és a válság alatta a globális Cranet kutatás tükrében. In: Innováció – Növekedés – Fenntarthatóság. A VII. Országos Tanácsadói Konferencia tanulmánykötete. Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara Gazdasági Szolgáltatások Tagozat, XX. Tanácsadó Osztály. 2014. október 30., pp.118-123.
- KSH (2014): Felnőttoktatás, felnőttképzés. Budapest: Központi Statisztikai Hivatal
- Légrádiné Lakner Sz. (2006): Tréningmódszer a felsőoktatásban. *Tudásmenedzsment*, 7. (1.), pp.60-66.
- Martin-Alcázar, F. – Romero-Fernandez, P. – Sánchez-Garvey, G. (2005): Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 11. (5), pp.633–659.
- Matiscsákné Lizák Marianna (szerk.) (2012): Emberi erőforrás gazdálkodás. Budapest, Complex Kiadó
- Moldovan, L. (2016): Training Outcome Evaluation Model. *Procedia Technology*, 22(1), pp.1184- 1190.
- Mollahoseini, A. – Farjad, S. (2012): Assessment Effectiveness on the job training in Higher Education. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* (47.), pp.1310 – 1314.
- Munkahelyi képzések (2015) (előzetes adatok) <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/stattukor/mhelykepzesek15.pdf>. (Letöltés dátuma:2017.07. 12.)
- Olšovská, A. – Mura, L. – Švec, M. (2016): Personnel management in Slovakia: An explanation of the latent issues. *Polish Journal of Management Studies*, 13, (2), pp. 110-120.
- Phillips, J. J. (2003): Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs. Burlington: Butterworth-Heinemann
- Poór J. (2009): Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment. Budapest: Complex Kiadó
- Poór J. (2013): Nemzetköziesedés és globalizáció az emberi erőforrás menedzsmentben. Budapest: Complex Kiadó
- Praslova L. (2010): Adaptation of Kirkpatrick's four level model of training criteria to assessment of learning outcomes and program evaluation in higher education. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 22. (3), pp. 215–225.
- Price, A. (2015): Human Resource Management. (4th ed.) Hampshire: South Western Cengage Learning
- Rajeev, P. – Madan, M.S. – Jayarajan, K. (2009): Revisiting Kirkpatrick's model – an evaluation of an academic training course. *Current Science*, 96. (2), pp.272-276.
- Roos, M. – Kadmon, M. – Kirschfink, M. – Koch, E. – Junger, J. – Strittmatter-Haubold, V. – Steiner, T. (2014): Developing medical educators – a mixed method evaluation of a teaching education program. *Medical Education Online*, 27.
- Samad, A. – Kazi, A. K. – Raheem, M. (2014): Critical Success Factors of Knowledge Management Systems Implementation. *KASBIT Business Journal Vol. 7. No. 2.*, pp. 64-78.
- Sánchez, A. A. – Marín, G.S. – Morales, A.M. (2015): The mediating effect of strategic human resource practices on knowledge management and firm performance. In: *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 24.(3.), pp. 138-148. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1019683815000190>
- Schultz, T. W. (1993): The Economic Importance of Human Capital in Modernization. *Education Economics*, 1. (1) pp 13-19.
- Shankar, J. (2007): A novel 360-degree evaluation. *Proceeding of the 6th European Conference on E-learning*, pp.573-581.
- Szalai P. (2009): A tréning, mint a hatékonyság növelésének eszköze a HR-es kezében. *Humánpolitikai Szemle*, 20. (2), pp. 3-11
- Szokolszky Á. (2004): A kutatómunka a pszichológiában. Budapest: Osiris Kiadó
- Tarcsi Á. – Molnár B. (2014): Vállalatirányítási rendszerek gazdaságinformatikai megközelítésben. Budapest: ELTE Informatikai Kar
- Torrington, D. – Hall, L. – Taylor, S. – Atkinson, C. (2014): Human Resource Management. Harlow: Pearson
- Tót É. (2002): A nem formális tanulás elismerése – szemlélet és módszerek. *Szakképzési Szemle*, 8. (2.), pp.178-194.
- Vámosi Z. (2005): Humán erőforrás menedzsment. Budapest: LSI Oktatóközpont
- Vaszari Tamás (2016): A vezetőképzések szerepe a gazdasági versenyképességben. *Vezetéstudomány/ Budapest Management Review*, 47 (7), pp. 54-63.

## A KÖRNYEZETTUDATOS CSELEKVÉSEK ELEMZÉSE

Egyre több jel utal arra, hogy manapság a globális környezeti problémák korszakában él az ember. Cselekvéseivel hozzájárul a környezet állapotának romlásához vagy javulásához. Emiatt kiemelt jelentőségű az egyének környezettudatos magatartásának elemzése, a környezettudatosság szintjének számszerűsítése és a kapott eredmények összehasonlítása az egyének önértékelésével, azzal, hogy mennyire tartják önmagukat környezettudatosan viselkedő személynek. Ennek érdekében 2017 tavaszán egy 442 fős online kérdőíves felmérést végeztet a szerző. A kutatás során a módosított általános környezettudatos cselekvések skáláját (PEB) alkalmazta, amely segítségével egy cselekvési nehézségekkel súlyozott skálán meghatározta az egyéni környezettudatosság szintjét. Kutatási eredményei alapján megállapítható, hogy hazánkban a környezettudatos magatartás általános szintje alacsony, és az is, hogy a nem környezettudatos módon élők sokkal környezettudatosabbnak gondolják magukat a valóságnál, azaz szignifikánsan kedvezőbb az önértékelésük a ténylegesnél. A tanulmány mindezeket kívül különféle statisztikai módszerek segítségével részletesen elemzi a különféle környezettudatos cselekvési típusokat, bemutatja a leggyakoribb és legkritikább környezettudatos cselekvéseket, a cselekvésekhez kapcsolódó nehézségeket, valamint megvizsgálja a láthatóság, az egyéni haszon és a környezettudatos magatartás közötti kapcsolatokat.

**Kulcsszavak:** környezettudatos magatartás, környezettudatos cselekvések, láthatóság, egyéni haszon, cselekvési nehézség, önértékelés

A klímaváltozás gyorsulása, a Földünk által küldött vészjelek egyértelművé teszik, hogy a környezeti problémák korábban élünk és ez paradigmaváltást igényel a marketingben is a társadalmilag felelős fogyasztás előmozdítása érdekében (Reketye – Reketye, 2009). A fenntarthatósággal foglalkozó szakirodalom szinte teljesen egyetért abban, hogy a legtöbb környezeti probléma oka az egyének magatartásában, mindennapi cselekedeteikben keresendő, beleértve a fogyasztást, a hulladékok kezelését, az utazást és az energiahasználatot (Boldero, 1995; Oskamp, 2000; Nordlung – Garvil, 2002; Ojala, 2008; Swami – Chamorro-Premuzic – Snelgar – Furnham, 2011; Guerrero – Maas – Hogland, 2013; Marshall – Farrahbakhsh, 2013). Ebből az következik, hogy az egyének környezettudatos cselekvéseinek az összessége határozza meg egy társadalomban a környezettudatos magatartás tényleges szintjét. Hofmeister-Tóth Ágnes (2016) szintén rámutat az egyének felelősségére. Álláspontja szerint, a fenntarthatóság kialakításában a fogyasztóknak is kiemelt szerepük van a vállalatok és az állam szerepvállalása mellett. Ezt a felelősséget viszont csak kevés fogyasztói, befektetői, választópolgári vagy alkalmazotti szerepet betöltő állampolgár ismerte fel eddig.

A környezettudatos magatartás a legszélesebb definíciója szerint magába foglal minden olyan tevékenységet és magatartást, amely a lehető legkisebb mértékben ártalmas a környezetre, vagy még esetleg hasznos is számára (Steg – Vlek, 2009). A környezettudatos cselekvések elemzése azonban annak ellenére egy viszonylag kevésbé kutatott terület hazánkban, hogy néhány tanulmány már részben érintette a környezettudatos magatartás elemzése során (Nagy, 2005; Nagy – Piskóti – Molnár – Marien, 2012; Hofmeister-Tóth – Kasza-Kelemen – Piskóti, 2013; Piskóti, 2015).

A tanulmányom alapvető célja a környezettudatos cselekvések feltérképezése, melynek elérése érdekében az alábbi részciókat határoztam meg:

- a környezettudatos cselekvési típusok és a tényleges környezettudatos cselekvések elemzése,
- a környezettudatos cselekvésekhez kapcsolódó cselekvési nehézségek számszerűsítése,
- a környezettudatos cselekvések alapján a környezettudatos magatartás tényleges szintjének a meghatározása,
- a láthatóság környezettudatos magatartásra gyakorolt hatásának a vizsgálata,
- a környezettudatos magatartás önértékelésének és tényleges szintjének összehasonlítása.

### A KÖRNYEZETTUDATOS CSELEKVÉSEK

Egy egyén környezettudatos magatartása az általa véghez vitt környezettudatos cselekvések számától és azok nehézségétől függ. Kaiser (1999) azt javasolja, hogy az egyéni kontrollon kívül eső hatásokat (szituációs hatások) két különböző módon vegyük számításba:

- a környezettudatos magatartás valószínűségének becsülésével (általában véve mennyire környezettudatos az egyén), illetve
- annak a valószínűségnek a kifejezésével, hogy valaki egy bizonyos környezettudatos cselekvést megvalósít (tényleges cselekvési nehézség).

Meffert és Kirchgeorg (1994) szerint a környezettudatos cselekvési típusok öt csoportba sorolhatók melyek az alábbiak:

1. a hagyományos termékek fogyasztásának csökkenése, illetve róluk való lemondás,
2. keresletmódosítás: környezetbarát termékek vásárlása a hagyományos helyett,
3. környezethatékony termékek fogyasztása,
4. részvétel az újrahasznosításban, a szelektív hulladékgyűjtésben,
5. környezettudatos panasz, tiltakozás.

A cselekvési típusok a vásárlási döntési folyamat egészét átfogják, sőt a vásárlás előtti és az azt követő szakaszra is kiterjedhetnek. Az első, a második és a negyedik típusú viselkedést szokásokon alapulónak (habituális) tekinthetjük. Ezek megváltoztatása nagyon nehéz, hiszen évek, akár évtizedek alatt kialakult szokásokról van szó, melyek nagy részét a gyermekkorban vesszük fel. Ezek a szokások mélyen beleivódnak az egyénbe, megváltoztatásuk rengeteg időt és energiát igényel (Hofmeister, 2003). A változási folyamat meggyorsítható a referenciacsoportok segítségével olyan pozitív fogyasztási minták bemutatásával, amelyeket a megváltoztatni kívánt személy nagyra értékelt, vagy ha kognitív diszonzanciát ébresztünk a fogyasztóban, mégpedig úgy, ahogy azt a dohánytermékeken a jogi kényszer miatt feltüntetett feliratok teszik.

A *hagyományos termékek fogyasztásának csökkentése* az első lépésnek tekinthető a környezettudatosabb vásárlóvá válás útján. Sokkal nagyobb fokú tudatosságot kíván meg a *hagyományos termékekről való részleges lemondás*. Ennek egyik oka a helyettesítő környezetbarát termékek hiányában keresendő, a másik oka pedig lehet a fogyasztói megszokás, illetve a kényelmi tényező. A teljes lemondásról csak bizonyos termékek esetében és csak egészen ritkán beszélhetünk. Ezt a fajta fogyasztást testesíti meg a hedonizmus ellentrendjeként megjelent az új aszkétizmus, amely az önmegtartóztatást és megfelelő anyagi háttér melletti lemondásokat foglalja magában (Töröcsik, 2011).

Az átlagosnál erősebb fogyasztói környezettudatra utal a *környezetbarát termékek vásárlása*. A hagyományos termékek fogyasztásának csökkentése és környezetbarát termékek vásárlása egyaránt a fogyasztók költség-haszon elemzésén alapulnak. Meffert és Kirchgeorg (1994) szerint a termékhasználatból az alábbi költségek vagy hasznok származhatnak:

- egyéni költségek (árak, fáradtság stb.),
- egyéni haszon (teljesítmény, időmegtakarítás stb.),
- extern (társadalmi) költségek (lég-, vízszennyezés stb.),
- extern (társadalmi) haszon (nyersanyagkímélés, jobb levegő stb.).

Ezek közül az extern költségek és hasznok csak hosszú távon lépnek fel, míg az egyéniek általában rövid távon. Az externáliák jellemzői közé tartoznak, hogy harmadik személy (vagy személyek) jóléti függvényét módosítja, nincs ellentételezés és az előidézett hatás nem szándékolt.

A *szelektív hulladékhasznosítási készség* előfeltétele az, hogy az egyéni haszon és a társadalmi költségek közötti összefüggéseket felismerje a fogyasztó. Ez a fajta

viselkedés alacsony egyéni haszonnal jár és magas egyéni költségeket feltételez. Ilyen cselekvést a közgazdasági értelemben racionálisan viselkedő egyén nem fog önmagától kezdeményezni, hacsak nem részesül valamilyen kompenzációban, illetve nem kényszerítik erre valamilyen jogi vagy gazdasági eszközzel. Az egyéni haszon kompenzálnia kell az egyéni költségeket ahhoz, hogy a felhasználó a keletkező hulladékát környezettudatosan, azaz szelektív módon gyűjtse (Meffert – Kirchgeorg, 1994). Fontos az is, hogy a szelektív gyűjtésben részt vevő teljes körű tájékozottsággal rendelkezzen a gyűjtési rendszer működéséről, beleértve a szelektív módon gyűjtött hulladék további útját is (Nagy, 2004).

A *panasz-tiltakozás formájú viselkedés* megértéséhez Hirschman (1970) Exit-Voice elmélete szolgál alapul, mely kimondja, hogy a fogyasztó az áruval kapcsolatos elégedetlenségét kétféle úton fejezheti ki. Egyrészt valamilyen szempontból jobb áru vásárlásával (exit) vagy véleményének panasz, vagy tiltakozás formájában történő kinyilvánításával (voice). A hagyományos termékváltozatokkal szembeni kinyilvánított fogyasztói elégedetlenség utat törhet a környezetbarát termékek iránti kereslet számára. A hagyományos termékkel elégedetlen fogyasztó egyrészt vásárolhat környezetbarát termékeket (exit), másrészt különböző fórumokon hangot adhat elégedetlenségének (voice). Emellett tapasztalati megfigyelések mutatják, hogy a fogyasztók képesek jelentős negatív szájreklámot csapni egy-egy olyan terméknek vagy szolgáltatásnak, amellyel nincsenek megelégedve. Ez teljes mértékben imázsromboló hatású, főleg akkor, ha a média támogatását is elnyeri.

A környezettudatos cselekvések esetében fontos kérdés azok láthatósága. Ez alatt azt értem, hogy a cselekvés látható-e mások számára, észreveszik-e, észlelik-e mások, ha környezettudatosan, vagy éppenséggel nem környezettudatosan viselkedek. A társadalmi identitás „az egyik legfontosabb pszichikus közvetítő konstrukció az egyén és a társadalom között” (Pataki, 1982, p. 248.). A társadalmi identitásból következtetni lehet a környezettudatos magatartás bekövetkezési valószínűségére, azonban ennek mértéke attól is függ, hogy a környezettudatos cselekvés látható-e mások számára. A láthatóság általában pozitív hatást gyakorol a környezettudatos magatartásra, mert ennek hatására sokan választanak környezetbarát termékeket a hagyományosok helyett (Griskevicius – Tybur – Van den Bergh, 2010), vagy kevesebbet szemetelnek (Bateson – Callow – Holmes – Redmond Roche – Nettle, 2013).

Amikor egy általában környezettudatosan viselkedő személy úgy gondolja, hogy a környezettudatos magatartása mások számára is látható (pl. újrahasznosított bevásárlótáska használata a vásárlás során), akkor a referenciacsoport hatása miatt nagyobb lesz a valószínűsége annak, hogy az adott cselekvés vonatkozásában (bevásárló táska használat) valóban környezettudatosan fog viselkedni. Ezzel szemben az is megfigyelhető, hogy az egyáltalán nem környezettudatos emberek viselkedése még kevésbé lesz környezettudatos, ha úgy hiszik, hogy mások is figyelik őket (Brick – Sherman – Kim, 2017).

Piskóti (2015) mindezeket azzal egészíti ki, hogy a környezeti identitásnak közepesen erős pozitív hatása van a környezetbarát tevékenységre és az általa vizsgált pszichográfiai tényezők közül az identitás rendelkezett a legjelentősebb hatással a viselkedés kialakulására.

Mindezek alapján fogalmaztam meg az alábbi hipotéziseimet:

- a környezettudatos cselekvések láthatósága pozitív hatást gyakorol a tényleges környezettudatos magatartásra (H1),
- az átlagosnál jóval környezettudatosabb egyének esetében a cselekvés láthatósága növeli annak bekövetkezési esélyeit, míg a nem, vagy egyáltalán nem környezettudatos egyének esetében csökkenti azt (H2).

A hazai kutatási eredmények közül kiemelendő, hogy Hofmeister-Tóth, Kasza-Kelemen és Piskóti (2013) az Általános Környezettudatos Magatartás (General Ecological Behavior) skála (Kaiser – Wilson, 2004) alkalmazásával feltárták, hogy a magyar lakosság leggyakrabban az energia- és vízmegtakarításhoz kapcsolódó környezettudatos cselekvéseket végzi. Véleményük szerint azért, mert az embereknek anyagi előnyük származik belőlük, ezáltal nemcsak a környezetet, de a pénztárcájukat is védik a fogyasztók. Felmérésükben ezt követték a közlekedéshez kapcsolható cselekvések, illetve a szelektív hulladékgyűjtéshez és a hulladékcsökkentéshez kapcsolódó magatartásformák. Kutatási eredményeik szerint a legkevésbé fordulnak elő a társadalom számára hasznos környezetbarát cselekvések, beleértve a környezetvédő szervezetek anyagi támogatását, illetve a vállalatok bojkottálását.

## MÓDSZERTAN

A környezettudatos cselekvések feltérképezése és a környezettudatos magatartás mértékének számszerűsítése érdekében a Kaiser, Wölfling és Fuhrer (1999) által megalkotott Általános Környezettudatos Magatartás skála (angolul: General Environmental Behaviour Scale, rövidítve GEB) módosított verzióját alkalmaztam. Ez egy olyan skála, ahol minden egyes cselekvéshez rendelhető egy, a cselekvés végrehajtására vonatkozó nehézségi fok, amely a nem kontrollálható kényszer nagyságát fejezi ki. Minél nehezebb egy környezetbarát cselekvést megvalósítani, annál nagyobb egyéni kontrollon kívül eső kényszer feltételezhető az adott cselekvés esetén. A cselekvési nehézséget úgy lehet kiszámolni, hogy minden egyes cselekvés esetén figyelembe vesszük, hogy mennyien viselkednek környezettudatos módon az adott cselekvés vonatkozásában. Azt, hogy valaki általában véve mennyire hajlamos a környezettudatos viselkedésre, úgy számolhatjuk ki, hogy számításba vesszük azon cselekvések számát, ahol az illető környezettudatos módon viselkedett. Mivel ez a módszer egy adott személy környezettudatos magatartásának mérése során számításba veszi az általában vett környezettudatos viselkedés iránti hajlamot, valamint a cselekvési nehézségeket is, ezért lehetséges az is, hogy az emberek bizonyos mértékben inkonzisztens módon is viselkedjenek. Így for-

dulhat elő az, hogy valaki általában véve sok tekintetben környezettudatosan viselkedik, de például zuhanyozás helyett inkább fürdőzni szeret, azaz nem lesz környezettudatos egy olyan cselekvés során, amely esetében az emberek többsége inkább környezettudatosan viselkedik. De az is előfordulhat, hogy valaki, aki alapjában véve egyáltalán nem környezettudatos, környezettudatosan fog viselkedni egy olyan cselekvés esetében, ahol nagyon magas a cselekvési nehézség szintje (pl. soha nem használ autót, mert nem engedheti meg magának anyagilag).

A környezettudatos magatartás modelljének tesztelése során az eredeti, Kaiser, Wölfling és Fuhrer (1999) nevéhez fűződő 38 állítást tartalmazó GEB-skálától részben eltérő, aktualizált, módosított skálát alkalmaztam, amelyet PEB-skálának neveztem el a környezettudatos magatartás angol elnevezésének (Pro-Environmental Behaviour) rövidített formája (PEB) után. A PEB-skálába a társadalmi felelősséget (Social Desirability) vizsgáló kérdéscsoportot már nem vontam be, mivel a Kaiser (1999) feltárta, hogy a társadalmi felelősség a környezettudatos viselkedésre alig érzékelhető hatást gyakorol. További négy, környezettudatos viselkedésre vonatkozó állítást az értelmezési nehézségek vagy a relevancia hiánya miatt hagytam ki a PEB-skálából. Az alábbi cselekvések már nem szerepeltek a módosított mérési konstrukcióban:

- a szupermarketekben általában a gyümölcsös ládából vásárolok gyümölcsöket,
- fogalmam sincs arról, hogy tankolhatok-e olmozott benzint az autómbe,
- a fürdőszoba takarításakor speciális tisztítószeret használok az általános célúak helyett,
- foszfátmentes mosószeret használok.

Helyettük az alábbi tizenegy darab, újonnan hozzáadott cselekvéssel kívántam pontosabban felmérni a tényleges környezettudatos magatartás szintjét hazánkban:

- amennyiben lecserélek egy háztartási gépet, mindig energiatakarékosabbat vásárolok,
- nem cserélek le semmit csak azért, mert kiment a divatból,
- legszívesebben a húst is hússal enném,
- évente legalább egyszer-kétszer utazom repülőgéppel nyaralni, vagy üzleti ügyben,
- sok újrafelhasznált anyagokból készült terméket (pl. WC-papír) vásárolok,
- általában olyan helyi termékeket, élelmiszert vásárolok, amelyeket nem messziről szállítanak ide,
- nem vásárolok olyan termékeket, melyekről tudomásom van, hogy kifejlesztése során állatkísérleteket végeztek,
- jóval kevesebb hulladék keletkezik a háztartásunkban, mint egy évvel ezelőtt,
- gyakran vásárolok környezetbarát terméket, bioélelmiszert,
- nem vásárolok meg olyan cégek termékeit, amelyek nem törődnek a környezettel és a társadalmi problémákkal,

– a mosáshoz nem mosóporokat használok (pl. mosógolyó).

Meg kell jegyezni, hogy mivel jelen tanulmány nem a skálafejlesztésre fókuszál, annak bemutatására terjedelmi okok miatt nem térek ki.

Az előzőekben bemutatott változtatások után a PEB-skála harminchét, szigorúan a környezettudatos viselkedésre fókuszáló állítást tartalmaz (1. táblázat). A környezettudatosság meghatározása során a cselekvési szándék helyett a tényleges (valós) cselekvéseket mértem. A válaszadóknak egy dichotóm skálán azt kellett eldön-

1. táblázat

A környezettudatos cselekvések skálája (PEB-skála)

	Környezettudatos cselekvések	cselekvési típus	egyéni haszon	láthatóság	N	átlag	szórás
1	Nem mosok ki addig semmit, amíg össze nem jön egy mosógépnyi adag belőle.	fogyasztáscsökkentés és lemondás	pozitív	nem	448	0,93	0,25
2	<i>Amennyiben lecserelek egy háztartási gépet, mindig energiatakarékosabbat vásárolok.</i>	környezethatékony termékek fogyasztása	pozitív	nem	448	0,90	0,30
3	Inkább zuhanyozni szoktam, mint fürödni.	keresletmódosítás	pozitív	nem	448	0,89	0,32
4	<i>Nem cserélek le semmit csak azért, mert kiment a divatból.</i>	újrahasznosítás, szelektív gyűjtés	kérdőjeles	igen	448	0,81	0,39
5	A használt elemeket a szeméttel együtt dobom ki a kukába.*	újrahasznosítás, szelektív gyűjtés	negatív	nem	448	0,80	0,40
6	A papírhulladékot szelektív módon gyűjtöm.	újrahasznosítás, szelektív gyűjtés	negatív	igen	448	0,79	0,40
7	Étkezés után, illetve mosogatáskor az ételmaradékot a wc-be öntöm.*	újrahasznosítás, szelektív gyűjtés	negatív	nem	448	0,79	0,41
8	Az üres üvegeket is szelektív módon gyűjtöm.	újrahasznosítás, szelektív gyűjtés	negatív	igen	448	0,78	0,41
9	<i>Legszívesebben a húst is hússal enném.*</i>	fogyasztáscsökkentés és lemondás	kérdőjeles	igen	448	0,75	0,43
10	Előfordult már, hogy valakinek felhívtam a figyelmét arra, hogy nem környezettudatosan viselkedett.	tiltakozás, panasz	semleges	igen	448	0,75	0,43
11	Évente legalább egyszer-kétszer utazom repülőgéppel nyaralni, vagy üzleti ügyben.*	fogyasztáscsökkentés és lemondás	negatív	igen	448	0,71	0,45
12	A fel nem használt gyógyszereket a szeméttel dobom.*	újrahasznosítás, szelektív gyűjtés	negatív	nem	448	0,70	0,46
13	<i>Sok újrafelhasznált anyagokból készült terméket (pl. WC-papír) vásárolok.</i>	keresletmódosítás	negatív	igen	448	0,70	0,46
14	Télen mindig jól befűtök, mert nem szeretek pulóverben üldögelni otthon.*	fogyasztáscsökkentés és lemondás	negatív	nem	448	0,70	0,46
15	A papírszatyrokat jobban kedvelem a műanyagoktól.	környezethatékony termékek fogyasztása	semleges	igen	448	0,68	0,47
16	A fürdőszobában légfrissítő-spray-t használok.*	fogyasztáscsökkentés és lemondás	negatív	nem	448	0,66	0,47
17	Előmosás nélkül mosom ki a koszosabb ruhákat is.	fogyasztáscsökkentés és lemondás	negatív	nem	448	0,64	0,48
18	Télen is sokáig nyitva tartom az ablakokat, hogy jó friss legyen a levegő a szobában.*	fogyasztáscsökkentés és lemondás	negatív	nem	448	0,61	0,49
19	Általában rövid távolságon belül a tömegközlekedést használom, vagy biciklizek autóhasználat helyett.	keresletmódosítás	negatív	igen	448	0,60	0,49
20	Általában olyan helyi termékeket, élelmiszert vásárolok, amelyeket nem messziről szállítanak ide.	keresletmódosítás	negatív	nem	448	0,60	0,49
21	A sütő tisztítására speciális sütő-tisztító spray-t használok.*	fogyasztáscsökkentés és lemondás	negatív	nem	448	0,58	0,49
22	Ha egy üzletben műanyagszatyrot adnak, azt mindig elfogadom.*	fogyasztáscsökkentés és lemondás	negatív	igen	448	0,54	0,50
23	Ha rovarokat fedezek fel a lakásomban, akkor rovarirtó-szerrel irtom ki őket.*	fogyasztáscsökkentés és lemondás	negatív	nem	448	0,54	0,50
24	<i>Nem vásárolok olyan termékeket, melyekről tudomásom van, hogy kifejlesztése során állatkísérleteket végeztek.</i>	tiltakozás, panasz	negatív	nem	448	0,53	0,50
25	Jóval kevesebb hulladék keletkezik a háztartásunkban, mint egy évvel ezelőtt.	fogyasztáscsökkentés és lemondás	semleges	igen	448	0,51	0,50
26	Gyakran vásárolok környezetbarát terméket, bioélelmiszert.	keresletmódosítás	negatív	igen	448	0,48	0,50
27	Általában városon belül nem használok autót.	keresletmódosítás	negatív	igen	448	0,47	0,50
28	Ismerőseimmel, barátaimmal gyakran beszélgetünk különféle környezeti problémákról.	tagság, támogatás	semleges	igen	448	0,44	0,50
29	<i>Nem vásárolom meg olyan cégek termékeit, amelyek nem törődnek a környezettel és a társadalmi problémákkal.</i>	tiltakozás, panasz	negatív	nem	448	0,40	0,49
30	Szoktam dobozos italokat is inni.*	fogyasztáscsökkentés és lemondás	negatív	igen	448	0,35	0,48
31	Általában visszaváltható palackos kiszerezésű italokat vásárolok.	környezethatékony termékek fogyasztása	negatív	igen	448	0,33	0,47
32	<i>A mosáshoz nem mosóporokat használok (pl. mosógolyó).</i>	keresletmódosítás	negatív	nem	448	0,29	0,45
33	Autópályán sem vezetek 100 km/óránál gyorsabban.	fogyasztáscsökkentés és lemondás	negatív	igen	448	0,17	0,37
34	Néha anyagilag is támogatom a környezetvédelmi szervezeteket.	tagság, támogatás	negatív	nem	448	0,17	0,37
35	Amikor mosok öblítőt is használok.*	fogyasztáscsökkentés és lemondás	negatív	nem	448	0,15	0,36
36	A wc-kagylót vegyszerek segítségével tisztítom.	fogyasztáscsökkentés és lemondás	negatív	nem	448	0,15	0,36
37	Tagja vagyok valamilyen környezetvédelmi csoportnak.	tagság, támogatás	semleges	igen	448	0,06	0,24

Megjegyzés: Az újonnan hozzáadott cselekvésváltozók, amelyeket a Kaiser-féle GEB-skála nem tartalmazott, dőlt betűvel vannak feltüntetve. \* Atkódolt változó

teniük minden egyes cselekvés esetében, hogy az adott állítás inkább jellemző (igen) vagy nem jellemző (nem) rájuk. Mivel a PEB-skálában szerepeltek olyan állítások (Az 1. táblázatban \*-gal jelölve), amelyek esetében az igen válasz (jellemző) jelentette a nem környezettudatos cselekvést (pl. szoktam dobozos italokat is inni), ezért ezek a cselekvéseket az elemzés során átkódoltam úgy, hogy minden esetben a nem környezettudatos válaszok a nulla (0) értéket kapták és a környezettudatos válaszok pedig az egy (1) értéket vették fel.

A környezettudatos magatartás felmérése érdekében online kérdőíves megkérdező vizsgálatot végeztem 2017. tavaszán. Az önbevallásos, hólabda módszertannal kivitelezett kényelmi mintavétel során összesen 442 fő 18 év feletti megkérdezett szolgáltatott választ. Az alapsokaság, a 18 év feletti magyar lakosság nagysága (8703163 fő) és a mintanagyság (442 fő) alapján megállapítható, hogy 95 százalékos megbízhatósági szinten a minta konfidencia intervalluma 4,66%. Mind a mintavétel online módja – az internet-hozzáféréssel nem rendelkezők véleménye nem fejeződhetett ki a kutatási eredményekben –, mind pedig annak önbevallásos jellege, azaz mennyire tekinthetők valósnak az önbevalláson alapuló válaszok, a kutatásom korlátait képezik. A súlyozott mintában a nemek aránya (férfiak: 49,4%, nők: 50,6%) és a generációk szerinti megoszlása is megegyezik a 18 év feletti magyar lakosságra jellemző arányokkal, azaz az 52-71 éves veteránok 28,9%-ot, a 41-51 év közé eső X-Generáció 18,5%-ot, a 22-40 éves Y-Generáció 28,9%-ot, míg a legfiatalabb (18-21 év közötti) Z-Generáció 28,9%-ot tesz ki. A minta jelentős részét a felsőfokú végzettséggel rendelkezők alkotják (58,2%), de a középfokú végzettséggel rendelkezők aránya is magas (38,8%), míg az alacsony végzettséggel rendelkezők csupán 3%-ot tesznek ki. Jelentős arányban fordulnak elő a városlakók (71,3%), ezzel szemben a községekben élők aránya csupán 20,9%. A mintában a szellemi tevékenységet végzők, beleértve a tanulókat is (93,7%) egyértelműen felülreprezentáltak a fizikai tevékenységet végzőkkel szemben (6,3%). A minta sajátosságai alapján kijelenthető, hogy a tanulmány következtetései leginkább a magyar lakosság online hozzáféréssel rendelkező, városlakó, szellemi tevékenységet végző (vagy tanuló) szegmensére vonatkoztathatók.

A környezettudatos cselekvések típusainak elemzése során Meffert és Kirchgeorg (1994) csoportosításából indultam ki, amelyet kiegészítettem a tagság/támogatás cselekvési típusal. Az 1. táblázat cselekvési típus oszlopa jelöli, hogy az egyes környezettudatos cselekvések milyen típusba esnek. A PEB-skála tizenöt fogyasztáscsökkentéssel és lemondással kapcsolatos cselekvést tartalmaz. Hét cselekvés esik a keresletmódosítás és hat darab pedig a környezettudatos panasz, tiltakozás kategóriába. A környezethatékony termékek fogyasztása, a részvétel az újrahasznosításban, szelektív hulladékgyűjtésben és a tagság/támogatás csoportok egyaránt három-három cselekvést tartalmaznak. Az egyes cselekvési típusok átlagát és szórását az adott típust alkotó cselekvések átlag- és szórásértékeiből számítottam ki.

<sup>1</sup> átkódolt cselekvés

A környezettudatos cselekvések láthatóságát is az 1. táblázat foglalja össze. Amennyiben az adott cselekvés végrehajtása mások számára is látható, úgy a táblázat láthatóság oszlopában igen szerepel, amennyiben pedig nem, akkor nem. A PEB-skála tizennyolc látható és tizenkilenc nem látható cselekvést foglal magába.

Ugyanezen táblázat egyéni haszon oszlopa az adott cselekvéshez tartozó egyéni hasznot fejezi ki. Amennyiben ez pozitív, úgy az egyén a cselekvés végrehajtásával valamilyen mértékű egyéni, közvetlenül érzékelhető haszonra tesz szert, ha pedig negatív, akkor a környezettudatos magatartás valamilyen áldozat meghozatalával jár. Semleges esetben az egyéni haszon és az egyéni ráfordítás mértéke kiegyenlíti egymást, vagy egyik sem jelentkezik. A kérdőjeles csoportba eső cselekvések esetében nem sikerült meghatároznom egyértelműen a megfelelő kategóriát, ezért ezeket a cselekvéseket kihagytam az egyéni haszonnal foglalkozó elemzésekből. Meg kell jegyeznem, hogy a cselekvések láthatóság és egyéni haszon szerinti kategorizálása teljes mértékben szubjektív volt, amely a kutatásom további korlátját képezi.

## EREDMÉNYEK

### A környezettudatos cselekvések gyakorisága

A környezettudatos cselekvések előfordulási gyakoriság szerint rendezett rangsorát az 1. táblázat szemlélteti. A táblázat átlag oszlopa a változó dichotóm jellege miatt az egyes cselekvések esetében a környezettudatos módon viselkedők arányát is mutatja. A kutatási eredményeim alapján kijelenthető, hogy a leggyakoribb környezettudatos cselekvés a mosással kapcsolatos. A legtöbben – a válaszadók 93%-a – nem mosnak ki addig semmit, amíg össze nem jön egy mosógépnyi adag belőle. Ezt követi az energiatakarékos háztartási gép vásárlása („Amennyiben lecserélek egy háztartási gépet, mindig energiatakarékosabbat vásárolok”, 90%) és a zuhanyzás preferálása („Inkább zuhanyozni szoktam, mint fürödni”, 89%). Az öt leggyakoribb környezettudatos cselekvésbe a divathatás negligálása („Nem cserélek le semmit csak azért, mert kiement a divatból”, 81%) és a használt elemek külön gyűjtése („A használt elemeket nem a szeméttel együtt dobom ki a kukába”, 80%) került még be.

Ezután következnek azon cselekvések, amelyek esetében a környezettudatosan viselkedők aránya magas, 60-79% között alakult. Ebbe a csoportba tizenöt cselekvés került. A legtöbben a papírhulladékot szelektív módon gyűjtik (79%), de sokan vannak azok is, akik az üres üvegekkel is ezt teszik (78%), illetve étkezés után, illetve mosogatáskor az ételmaradékot nem a wc-be öntik (79%). A TOP 10-es lista kilencedik helyén a környezettudatos viselkedésre való figyelemfelhívás szerepelt („Előfordult már, hogy valakinek felhívtam a figyelmét arra, hogy nem környezettudatosan viselkedett, 75%), de sokakra jellemző a mértéktelen húsfogyasztásról való lemondás is (75%). Azok is sokan vannak (71%), akik évente egyszer-kétszer sem utaznak repülőgéppel, illetve a fel nem használt gyógyszereket nem a szeméttel dobják (70%). Azok aránya

is magas, akikre nem jellemző az az állítás, hogy „Télen mindig jól befűtök, mert nem szeretek pulóverben üldögélni otthon, 70%” és akik sok újrafelhasznált anyagokból készült terméket (pl. WC-papír) vásárolnak (70%). Hozzávetőlegesen háromból két főre (68%) jellemző, hogy a papírszatyrokat jobban kedvelik a műanyagoktól, illetve a fürdőszobában *sem* használnak légfrissítő-spray-t (66%), valamint előmosás nélkül mossák ki a koszosabb ruhákat is (64%). Hozzávetőlegesen tízből hatan vannak azok, akikre nem jellemző, hogy télen is sokáig nyitva tartják az ablakokat, hogy jó friss legyen a levegő a szobában (61%), illetve általában rövid távolságon belül a tömegközlekedést használják, vagy bicikliznek autóhasználat helyett (60%), illetve vásárlásaik során a helyi termékeket, élelmiszereket preferálják (60%).

A harmadik csoportba azon cselekvések kerültek, amelyek esetében a környezettudatosan viselkedők aránya közepes mértékű, 40-59%-ot tett ki. Ebben a csoportban a legjellemzőbb cselekvés a speciális sütő-tisztító spray használatának a kerülése (58%), illetve az üzletekben a műanyag szatyrok visszautasítása (54%) és a rovarirtószerek használatáról való lemondás (54%). Hozzávetőlegesen minden második emberre igaz, hogy nem vásárol olyan termékeket, melyekről tudomása van, hogy annak kifejlesztése során állatkísérleteket végeztek (53%), illetve akik egyetértenek azzal az állítással, hogy jóval kevesebb hulladék keletkezik a háztartásukban, mint egy évvel ezelőtt (51%). A válaszadók 48%-a vásárol gyakran környezetbarát terméket, bioélelmiszert és körülbelül ugyanennyien vannak, akik általában városon belül nem használnak autót (47%). Ettől kevesebben beszélgetnek gyakran ismerőseikkel, barátaikkal különféle környezeti problémákról (44%). Csupán tízből négy válaszadóra jellemző, hogy nem vásárolja meg olyan cégek termékeit, amelyek nem törődnek a környezettel és a társadalmi problémákkal (40%).

A negyedik csoportba azok a magatartásformák tartoznak, ahol a környezettudatos módon viselkedők aránya alacsony, csupán 20 és 39% között mozog. Ide csupán három cselekvés tartozik. Háromból csupán hozzávetőlegesen egy fő nem szokott dobozos italokat is fogyasztani (35%), illetve jellemző rá a visszaváltható palackos kiszérelésű italok vásárlása (33%), de kevesen vannak azok is, akik a mosáshoz nem mosóporokat használnak, hanem valamilyen környezettudatos megoldást vesznek igénybe (29%).

Az ötödik csoportba azok a cselekvések tartoznak, ahol a környezettudatosan viselkedők aránya nagyon alacsony, a 20%-ot sem éri el. Csak nagyon kevesen vannak, akik autópályán sem vezetnek 100 km/óránál gyorsabban (17%), illetve néha anyagilag is támogatják a környezetvédelmi szervezeteket (17%), de azok aránya még kisebb, akikre az a jellemző, hogy a wc-kagylót nem vegyszerek segítségével tisztítják (15%), vagy amikor mosnak, nem használnak öblítőt (15%). A legkevesebben azonban azok vannak, akik jelenleg is tagjai valamilyen környezetvédelmi csoportnak, szervezetnek (6%).

Mindezek megerősítik Hofmeister-Tóth, Kasza-Kelemen és Piskóti (2013) eredményeit, akik kimutatták, hogy

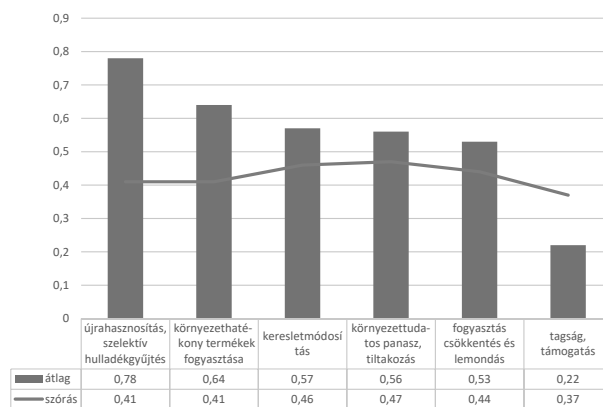
a magyar lakosság leggyakrabban az energia- és vízmegtakarításhoz kapcsolódó környezettudatos cselekvéseket végzi. Az is közös vonása a két kutatásnak, hogy ezt a cselekvési típust a hulladékcsökkentéshez kapcsolódó magatartásformák követik és a legkevésbé jellemző hazánkra a környezetvédő szervezetek anyagi támogatása, illetve a bennük lévő tagság. A közlekedéshez kapcsolódó cselekvések azonban a saját eredményeim szerint nem annyira környezettudatosak, mint amilyenek azt Hofmeister-Tóth, Kasza-Kelemen és Piskóti (2013) találták. Meg kell jegyezni, hogy ez utóbbi kutatás településtípusra, régióra, nemre és korra is reprezentatív volt, ami magyarázatot adhat az elért eredményekre.

### Az egyéni haszon szerepe

*Az egyéni haszon egyértelműen pozitív hatást gyakorol a környezettudatos cselekvés bekövetkezésére, ugyanis az egyén számára közvetlenül is érzékelhető hasznot hozó cselekvések következnek be a leggyakrabban a kutatási eredményeim szerint. A három leggyakoribb környezettudatos cselekvés háttérében közvetlenül is megfigyelhető az egyéni haszon. Ezek közé tartozik víz- és energiatakarékossággal járó, az egyén pénztárcáját kímélő tudatos mosás, az energiatakarékos háztartási gépek vásárlása és a vízdíjat kevésbé terhelő zuhanyzás, a fürdőzés helyett. Mivel a környezettudatos cselekvések általában egyéni használdozattal járnak, ezért a felmérésben több egyéni hasznot növelő cselekvés ezeken kívül nem is szerepelt (1. táblázat).*

1. ábra

### A környezettudatos cselekvési típusok



Forrás: saját szerkesztés

### A cselekvési típusok elemzése

A Meffert és Kirchgeorg (1994) csoportosítása szerinti cselekvési típusok esetében a kutatási eredmények alapján az derült ki, hogy az újrahasznosításban és a szelektív hulladékgyűjtésben való részvétel a leggyakoribb (1. ábra). Az ehhez a típushoz tartozó cselekvések esetében a válaszadók 78%-a aktív. Ezt követi a környezethatékony termékek fogyasztása, amelyben a felmérésben résztvevők közel kétharmada részt vesz. A környezetbarát termékek felé történő keresletmódosítás esetében mért érték azt fejezi ki, hogy a válaszadók 57%-a hajlandó ténylegesen a

környezetbarát termékek vásárlására a hagyományos változatok helyett. A környezettudatos panasz és tiltakozás szintje megközelítőleg ugyanekkora, hiszen a válaszadók 56%-a aktív az ilyen jellegű cselekvések végzésében. A fogyasztás csökkentése és a lemondás a válaszadók 53%-ra jellemző. Eredményeim szerint a legkevésbé jellemző környezettudatos cselekvési típus a tagság/támogatás, amely mindössze a válaszadók csupán 22%-át érinti. A változó dichotóm jellege miatt az átlagértékek az egyes cselekvési típusok esetében a környezettudatos módon viselkedők arányát is mutatják.

**A cselekvési nehézségek**

Mivel a PEB-skálát alkotó cselekvések eltérő nehézségűek, a környezettudatos magatartás objektív mérése érdekében kiszámítottam az egyes cselekvésekhez kapcsolódó cselekvési nehézségeket is. Általánosságban, ha két cselekvés közül az egyiket jóval többen hajtják végre környezettudatos módon (pl. energiatakarékos gépek vásárlása), akkor az a cselekvés kisebb cselekvési nehézséggel rendelkezik, mint a másik (pl. környezetvédelemmel foglalkozó szervezetek anyagi támogatása). Tehát, ha valaki egy környezeti szempontból nehezebb cselekvést hajt végre, az nagyobb súllyal szerepel az adott személy környezettudatosságának meghatározása során. Az adott cselekvés nehézségparaméterének meghatározása úgy történik, hogy az adott cselekvés (i) szempontjából környezettudatosan viselkedők számának (n<sub>KT</sub>) és az összes válaszadó számának (N) hányadosát képezzük az adott cselekvés (i) vonatkozásában, majd pedig az így kapott értéket kivonjuk 1-ből, azaz a nehézség paraméter (NEH) meghatározható az 1. képlet segítségével.

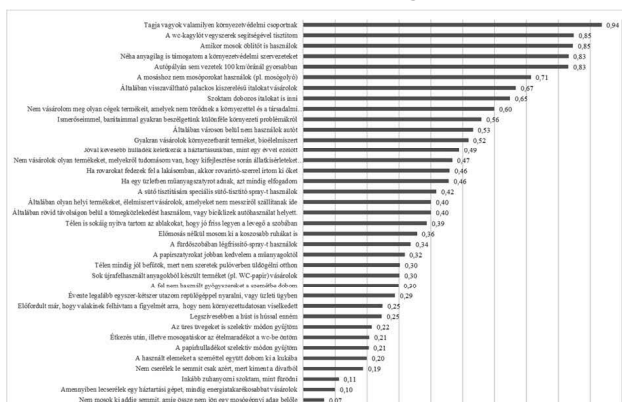
1. képlet

**A környezettudatos cselekvések nehézségi paramétere**

$$NEH(i) = 1 - (n_{KT}(i)/N)$$

2. ábra

**A környezettudatos cselekvések cselekvési nehézségei**



Megjegyzés: (0: extrém könnyű ... 1: extrém nehéz)  
Forrás: saját szerkesztés

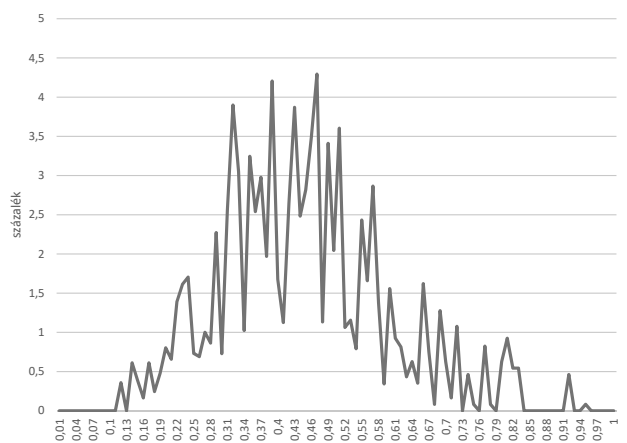
A kutatási eredményeim alapján megállapítható (2. ábra), hogy a legnehezebb környezettudatos cselekvés valamilyen környezetvédelmi csoport tagjának lenni (0,94), de csak kissé könnyebb az öblítőről való lemondás (0,85), vagy a vegyszermentes WC-kagyló tisztítás (0,88), illetve a környezetvédelmi szervezetek anyagi támogatása (0,83), valamint a maximum 100 km/órás, nem túl gyors tempójú vezetés az autópályán (0,17). Ezzel szemben a legkönnyebb cselekvés a tudatos mosás (0,07), illetve az energiatakarékos háztartási gép vásárlása (0,10), valamint a zuhany használata fürdés helyett (0,11).

**A környezettudatos magatartás és annak önértékelése**

Az egyes válaszadók tényleges környezettudatosságának meghatározása érdekében minden válaszadó esetében az általa véghez vitt környezettudatos cselekvések nehézségi paraméterekkel súlyozott összegét képeztem, amelyet azután a nehézségi paraméterek összegével elosztva a 0 és 1 közötti értéktartományra transzformáltam. A számítás eredményeképpen, ha valaki egy cselekvés esetében sem viselkedik környezettudatosan, akkor a PEB-skála nulla (0) értéket, ha minden cselekvés esetében környezettudatosan viselkedik, akkor egy (1) értéket vesz fel. A válaszadók tényleges környezettudatos magatartás szerinti százalékos megoszlását a 3. ábra szemlélteti. Az x tengelyen a környezettudatosság mértéke látható, amely 0 és 1 közötti értéktartományban mozoghat, az y tengelyen az x tengelyen leolvasható mértékben környezettudatosan viselkedők százalékos arányát láthatjuk.

3. ábra

**A válaszadók tényleges környezettudatosság szerinti**



Megjegyzés: x tengely, 0: egyáltalán nem környezettudatos és 1: teljesen környezettudatos  
Forrás: saját szerkesztés

A válaszadók jelentős része egyáltalán nem viselkedik környezettudatosan, azaz cselekvéseinek jelentős része esetén nem számol azok környezeti következményeivel. A környezettudatos magatartás átlagos foka, azaz a PEB átlagértéke mindössze 0,45, azaz a közepes mértékűnél is alacsonyabb (2. táblázat). A tényleges környezettudatos magatartás görbe a kevésbé környezettudatos területek felé tartalmaz több elemet, azaz baloldali aszimmetriával

rendelkezik ( $F=0,51$ ), illetve mivel a csúcosság pozitív (Kurtosis= $0,24$ ), így a sokaság eloszlásának sűrűségfüggvénye csúcsosabb, mint a normális eloszlás haranggörbéje.

2. táblázat

**A környezettudatos magatartás (PEB) alapstatisztikai mutatói**

PEB érték (0-1)		
N	Érvényes	442
	Hiányzó	0
Átlag		,45
Medián		,43
Modusz		,47
Szórás		,15
Ferdesség (Skewness) (F)		,51
A ferdeség standard hibája		,12
Csúcosság (Kurtosis)		,24
A csúcosság standard hibája		,23
Percentilisek	20	,32
	40	,39
	60	,47
	80	,56

Forrás: saját szerkesztés

Mindezek után a válaszadók tényleges környezettudatos magatartásuk alapján történő szegmentálást végeztem el, melynek során a válaszadókat öt csoportra bontottam (4. ábra). Az első csoportot alkotják azok az egyáltalán nem környezettudatos fogyasztók, akik esetében a PEB-skálán mért érték nem érte el a 0,2-t. Az ő részarányuk a teljes mintán belül 2,85%-ot tesz ki. A második, kis mértékben környezettudatos csoportba azok kerültek, akik esetében a PEB-érték 0,21 és 0,40 között alakult (36,10%), míg a harmadik, közepes mértékben környezettudatos csoportba azok, akik esetében 0,41 és 0,60 közé esett a tényleges környezettudatos magatartás kalkulált mértéke. Ennek a csoportnak a részaránya a legmagasabb a mintán belül (46,03%). A nagymértékben környezettudatos csoportot (11,84%) azok alkotják, akik esetében a PEB-érték 0,61 és 0,8 közé esett, míg a teljesen környezettudatos csoportba azok kerültek, akik esetében a legmagasabb, 0,81 és 1,00 közé eső PEB-értékekkel rendelkeztek (3,18%). Ez tulajdonképpen a válaszadók viselkedésalapú szegmentációjának felel meg, hiszen az egyének a tényleges környezettudatos magatartásuk alapján kerültek a számukra megfelelő csoportba.

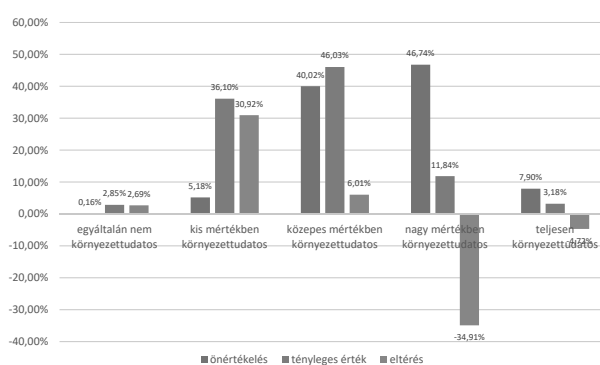
A környezettudatos magatartás önértékelése során a megkérdezetteknek arra a kérdésre kellett választ adniuk, hogy mennyire tartják magukat környezettudatosnak. A válaszlehetőségek a fenti szegmenskategóriákat tartalmazták, tehát az egyáltalán nem környezettudatostól a teljesen környezettudatosig terjedtek.

A 4. ábra érzékelteti az önértékelés és a tényleges értékelés közötti szakadékot. A válaszadók környezettudatosság szerinti önértékelése a valóságnál jóval kedvezőbb, azaz sokkal pozitívabb színben látjuk magunkat annál, mint ahogyan ténylegesen viselkedünk. Ezt igazolja, hogy a nagymértékben környezettudatos kategóriába csupán

a válaszadók 11,84%-ka került, holott 46,74% előzetesen ebbe a kategóriába sorolta be magát, míg a teljesen környezettudatos szegmensben is csupán 3,18% a ténylegesen ide tartozók aránya, szemben az önértékelés során megadott 7,90%-kal. Ugyanígy a kismértékben környezettudatos szegmensben a ténylegesen ide tartozók aránya (36,1%) lényegesen meghaladja azok arányát, akik saját magukat ide sorolták be előzetesen (5,18%). De ugyanez látható az egyáltalán nem környezettudatos szegmensben is, ahová csupán a válaszadók 0,16%-ka helyezte magát önbevallás alapján, holott a valóságban a megkérdezettek 2,85%-ka tartozik ide.

4. ábra

**A környezettudatos viselkedés értékelése és önértékelése**



Forrás: saját szerkesztés

A fenti eredmények alapján azt a hipotézist állítottam fel, hogy az önértékelés szignifikáns módon kedvezőbb a környezettudatos viselkedés tényleges mértékénél (H3). A hipotézis tesztelése érdekében Mann–Whitney–Wilcoxon-próbát végeztem, amely egy legalább ordinális változó mediánját hasonlítja össze két, egymástól független csoportnál. A próba nullhipotézise, hogy a mediánok megegyeznek a két csoportban. A próba végrehajtásának nincs előfeltétele. Az egyik csoportba az önbevallás értékei kerültek, a másik csoportot a környezettudat ténylegesen számított értékei alkotják.

A 3. táblázatból kiolvasható, hogy szignifikáns különbség mutatkozik a két csoport között. A tényleges környezettudat általam mért szintje alacsonyabb az önbevallás során rögzítetténnél, ugyanis esetükben a rangszámok átlaga kisebb, mint az első csoportnál.

3. táblázat

**A Mann–Whitney–Wilcoxon-próba mutatói**

	Csoport	N	rangok átlaga	rangok összege
A környezettudat mértéke	önértékelés alapján (1,00)	444	564,58	250673,00
	ténylegesen mért PEB alapján (2,00)	444	324,42	144043,00
	Összesen	888		

Forrás: saját szerkesztés

Hogy ez a különbség szignifikáns-e, az attól a szignifikanciaértéktől függ, ami a próbastatisztika értékéhez ( $Z=-14,853$ ) tartozik. Ebben az esetben a különbség erősen szignifikáns (4. táblázat).

4. táblázat

**Tesztstatisztika**

	A környezettudat mértéke
Mann-Whitney U	45253,000
Wilcoxon W	144043,000
Z	-14,853
szignifikancia (2-oldalú)	,000
a csoportképző változó: a környezettudat megállapításának módja (önértékelés/mérés)	

Forrás: saját szerkesztés

A H3 hipotézist tehát elfogadom, amiből az következik, hogy a környezettudatosság önértékelése a ténylegesen mértéknél szignifikáns mértékben kedvezőbb.

**A láthatóság környezettudatos magatartásra gyakorolt hatása**

A láthatósággal kapcsolatos első két hipotézis (H1 és H2) tesztelése érdekében a látható és nem látható cselekvések átlagait hasonlítottam össze először az összes válaszadóra, majd a nem vagy egyáltalán nem környezettudatosan viselkedőkből és a nagy vagy teljes mértékben környezettudatos kategóriába esőkből képzett csoportokra vonatkozóan. A vizsgálat során minden egyes válaszadó esetében

a látható és nem látható cselekvések átlagait képeztem, majd páros t-próba segítségével hasonlítottam össze az átlagokat. A páros t-teszt segítségével feltártam, hogy az összes válaszadó esetében a látható és nem látható környezettudatos cselekvések átlagai között nem mutatkozik szignifikáns eltérés (5. táblázat), így az első hipotézist (H1) elvettem, azaz a környezettudatos cselekvések láthatósága nem gyakorolt pozitív hatást azok bekövetkezésére.

A 6. táblázat azt szemlélteti, hogy a látható cselekvések átlaga (átlag=0,5533) szinte alig haladja meg a nem látható cselekvések átlagát (átlag=0,5495).

Ugyanakkor a környezettudat alapján képzett csoportok esetében végzett páros t-próba segítségével sikerült igazolni a H2 hipotézist, ugyanis a nem vagy egyáltalán nem környezettudatos, illetve a nagy vagy teljes mértékben környezettudatos szegmensbe tartozók esetében is szignifikáns eltérés (5% szignifikanciaszinten) mutatkozott a látható és nem látható cselekvések átlagai között (7. táblázat). A nem vagy egyáltalán nem környezettudatos válaszadók esetében a látható cselekvések átlaga (átlag=0,4029) szignifikánsan alacsonyabb volt a nem látható cselekvések átlagától (átlag=0,4416), míg a nagy vagy teljes mértékben környezettudatos szegmensbe tartozók esetében a látható cselekvések átlaga (átlag=0,7863) szignifikánsan magasabb a nem látható cselekvések átlagától (átlag=0,7466) (8. táblázat).

6. táblázat

**A páros t-próba statisztika (összes válaszadó)**

		átlag	N	szórás	standard hiba
Pár 1	látható	,5532	448	,17580	,00831
	nem látható	,5495	448	,13666	,00646

Forrás: saját szerkesztés

5. táblázat

**A páros t-próba eredménye (összes válaszadó)**

		a két változó különbsége					t	df	Szig. (2-oldalú)
		átlag	szórás	standard hiba	95% konfidencia intervallum				
					alsó	felső			
Pár 1	látható – nem látható	,00364	,15854	,00749	-,01109	,01837	,486	447	,627

Forrás: saját szerkesztés

7. táblázat

**A páros t-próba eredménye (környezettudat szerinti csoportok)**

Környezettudat szerinti csoportok			a két változó különbsége					t	df	Szig. (2-oldalú)
			átlag	szórás	standard hiba	95% konfidencia intervallum				
						alsó	felső			
nem vagy egyáltalán nem környezettudatosak	pár 1	látható – nem látható	-,03871	,15104	,01139	-,06119	-,01622	-3,398	175	,001
nagy vagy teljes mértékben környezettudatosak	pár 1	látható – nem látható	,03970	,12421	,01524	,00926	,07014	2,604	65	,011

Forrás: saját szerkesztés

Ez alapján kijelenthető, hogy az átlagosnál jóval környezettudatosabb egyének esetében a cselekvés láthatósága növeli annak bekövetkezési esélyeit, míg a nem, vagy egyáltalán nem környezettudatos egyének esetében csökkenti azt. A saját kutatási eredményeim tehát összhangban vannak a nemzetközi kutatási eredményekkel (Brick – Sherman – Kim, 2017).

8. táblázat

**A páros t-próba statisztika  
(környezettudat szerinti csoportok)**

Környezettudat szerinti csoportok		láttható	átlag	N	szórás	standard hiba
nem vagy egyáltalán nem környezettudatosak	pár 1	láttható	,4029	176	,12296	,00927
		nem látható	,4416	176	,08990	,00678
nagy vagy teljes mértékben környezettudatosak	pár 1	láttható	,7863	66	,09279	,01139
		nem látható	,7466	66	,07905	,00970

Forrás: saját szerkesztés

**KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK**

A kutatási eredményeim alapján kijelenthető, hogy a környezeti marketing egyik legfontosabb feladata a hamis önértékelés tudatosítása az egyéni felelősség fontosságának hangsúlyozásával. Amennyiben az egyének tudatában lesznek annak, hogy valójában sokkal kevésbé viselkednek környezettudatosan, mint azt gondolják magukról, úgy nőhet a környezettudatos cselekvési szándék valószínűsége, hiszen a környezetterheléssel kapcsolatos ismeretek és a környezettudatos magatartás között szignifikáns pozitív kapcsolat létezik (Nagy, 2005)

Addig azonban, amíg az egyének sokkal pozitívabban ítélik meg a környezettudatos magatartásukat, mint az amilyen valójában, a magatartásuk megváltoztatásán sem fognak gondolkodni. A környezeti attitűdők megváltoztatása során az ismereti komponens erősítésének, azaz a felvilágosításnak a fontosságát támasztja alá, hogy a kutatási eredményeim szerint az újrahasznításban és a szelektív hulladékgyűjtésben való részvétel a leggyakoribb cselekvési típus, az amely esetében a felvilágosításra eddig a legnagyobb hangsúlyt fektették, amely területen a legtöbb környezetvédelmi kampány történt.

A magatartásformálás legnagyobb akadálya, hogy a környezettudatos cselekvések közül csak igen kevés okozza az egyéni haszon azonnali növekedését, holott ezek a cselekvések a legnépszerűbbek a válaszadók körében. Az észlelt egyéni haszonra közvetlenül hatást nem gyakorló cselekvéstípusok egyáltalán nem népszerűek. Ezért, a kutatási eredmények alapján, például ha növelni szeretnénk a környezettudatos vásárlók számát, akkor a termékek hirdetésében azt kell hangsúlyozni, hogy a

fogyasztónak milyen előnye származik a környezettudatos termékek vásárlásból.

Azt is fontosnak tartom megjegyezni, hogy a környezettudatos cselekvések láthatósága esetén fontos az egyes környezettudat szintje alapján csoportok megkülönböztetése: a környezettudatosan viselkedő személyeket nem szabad ugyanúgy kezelni, mint a nem környezettudatosokat. Ennek oka, hogy az átlagosnál jóval környezettudatosabb egyének esetében a környezettudatos cselekvés láthatósága növeli annak bekövetkezési esélyeit, míg a nem, vagy egyáltalán nem környezettudatos egyének esetében csökkenti azt.

Összességében a kutatási eredményeim alapján kijelenthető, hogy az emberek „hamis elégedettségének” a megváltoztatása szükséges ahhoz – speciálisan az adott szegmensre szabott felvilágosító kampányok segítségével -, hogy fenntarthatóbb magatartási mintákat követve a környezettudatos magatartás jelenlegi nagyon alacsony szintjéről felfelé tudjunk elmozdulni.

**Felhasznált irodalom**

Bateson, M. – Callow, L. – Holmes, J. R. – Roche, M. L. – Nettle, D. (2013): Do Images of ‘Watching Eyes’ Induce Behaviour That Is More Pro-Social or More Normative? A Field Experiment on Littering. PLoS ONE, 8(12). doi:10.1371/journal.pone.0082055

Boldero, J. (1995) The prediction of household recycling of newspapers: the role of attitudes, intentions, and situational factors. Journal of Applied Social Psychology, 25, p. 440–462.

Brick, C. – Sherman, D.K. – Kim, H.S. (2017): “Green to be seen” and “brown to keep down”: Visibility moderates the effect of identity on pro-environmental behavior. Journal of Environmental Psychology, 51, p. 226-238. doi:10.1016/j.jenvp.2017.04.004

Guerrero, L.A. – Maas, G. – Hogland, W. (2013): Solid waste management challenges for cities in developing countries. Waste Management, 33, p. 220–232.

Griskevicius, V. – Tybur, J. M. – Van den Bergh, B. (2010): Going green to be seen: Status, reputation, and conspicuous conservation. Journal of Personality and Social Psychology, 98(3), p. 392–404. https://doi.org/10.1037/a0017346

Hirschman, A. O. (1970) Exit, voice and loyalty: responses to decline in forms, organizations and states. Boston: Harvard University Press

Hofmeister-Tóth, Á. (2003): Fogyasztói magatartás. Budapest: Aula Kiadó Kft.

Hofmeister-Tóth, Á. (2016): Fogyasztói értékek, trendek és magatartás, Vezetéstudomány, XLVII. évf., Marketingtudományi Különszám, p. 26-29.

Hofmeister-Tóth, Á. – Kasza-Kelemen, K. – Piskóti, M. (2013): A környezetbarát fogyasztói magatartás formái, motivációi és a háttérükben álló pszichográfiai tényezők vizsgálata Magyarországon. Marketing és Menedzsment, 47:(3), p. 34-42.

Kaiser, F. G. (1999): A general measure of ecological behavior. Journal of Applied Social Psychology, 28, p. 395-422.

- Kaiser, F. G. – Wölfling, S. – Fuhrer, U.* (1999): Environmental Attitude and Ecological Behaviour. *Journal of Environmental Psychology*, 19(1), p. 1-19. doi:10.1006/jevp.1998.0107
- Kaiser, F. G. – Wilson, M.* (2004): Goal-directed conservation behavior: the specific composition of a general performance. *Personality and Individual Differences*, 36(7), p. 1531-1544. doi:10.1016/j.paid.2003.06.003
- Kaiser, F. G.* (1999): A general measure of ecological behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 28, p. 395-422.
- Marshall, R.E. – Farahbakhsh, K.* (2013): Systems approaches to integrated solid waste management in developing countries. *Waste Management*, 33, p. 988–1003.
- Meffert, H. – Kirchgeorg, M.* (1994): Grundlagen des Umweltschutzes aus wettbewerbsstrategischer Perspektive. *Marktorientiertes Umweltmanagement*, p. 21-57. doi:10.1007/978-3-322-85905-1\_3
- Nagy, Sz.* (2005): Values and Environmentally Conscious Behaviour (ECB), *Business Studies*, 3:(1), p. 85-99.
- Nagy, Sz. – Piskóti, I. – Molnár, L. – Marien, A.* (2012): The Relationship Between Values And General Environmental Behaviour. *Economics and Management*, 17:(1), p. 272-278.
- Nordlung, A. M. – Garvil, Y.* (2002): Value structures behind proenvironmental behavior. *Environmental Behaviour*, 34, p. 740–756.
- Ojala, M.* (2008): Recycling and ambivalence: quantitative and qualitative analyses of household recycling among young adults. *Environmental Behaviour*, 40, p. 777–797.
- Oskamp, S.*, (2000): Psychological contributions to achieving an ecologically sustainable future for humanity. *Journal of Social Issues*, 56 (3), p. 373–390.
- Pataki, F.* (1982): *Az én és a társadalmi azonosságtudat*. Budapest: Kossuth Kiadó
- Piskóti, I. – Nagy, Sz.* (2004): ISPA 2000/HU/16/P/PE/004-S számú Miskolci Regionális Hulladékgazdálkodási Projekt Kommunikációs és PR stratégiája. Tanulmány. Miskolc: Miskolci Egyetem
- Piskóti, M.* (2015): A környezeti identitás szerepe a környezettudatos magatartásban – a mérési lehetőségek értékelése. *Vezetéstudomány*, XLVI. évf. 2015. 5. szám, p. 13-23.
- Rekettye, G. – ifj. Rekettye, G.* (2009): A világ jövője – a jövő marketingje. *Vezetéstudomány*, XXXX. évf, 2. szám, p. 2-8.
- Steg, L. – Vlek, C.* (2009): Encouraging pro-environmental behaviour: An integrative review and research agenda. *Journal of Environmental Psychology*, 29, p. 309–317.
- Swami, V. – Chamorro-Premuzic, T. – Snelgar, R. – Furnham, A.* (2011): Personality, individual differences, and demographic antecedents of self-reported household waste management behaviours. *Journal of Environmental Psychology*, 31, p. 21–26.
- Törőcsik, M.* (2017): *Fogyasztói magatartás – Insight, trendek, vásárlók*. Budapest: Akadémiai Kiadó

# ÉSZLELT MUNKAADÓI ÉRTÉKAJÁNLATOK ÉS A MUNKAVÁLLALÓK ÁLTAL TAPASZTALT VALÓSÁG

AZ ÉSZLELT ELTÉRÉSEK HATÁSA A MUNKAADÓRA IRÁNYULÓ MUNKAVÁLLALÓI AJÁNLÁSOKRA AZ EGYES KULTÚRKÖRÖKBEN

A jelen, nemzetközi és hazai szakirodalom áttekintésére épülő tanulmány a munkavállalói márkázás folyamataira, azon belül is a potenciális munkavállalókra irányuló kommunikáció és a munkavállalók által tapasztalt valóság eltéréseinek hatásait vizsgálja a munkavállalók munkaadóra irányuló ajánlásaira. A vizsgálat elsősorban arra koncentrál, hogy meghatározza az egyes munkaadói értékaajánlatok fontosságát az adott kérdésben, illetve azok különbségeit elemezze és értelmezze különböző kultúrkörök esetén. A tanulmány kvantitatív adatelemzési módszerrel vizsgálja az adatsokaságot Németország, az Egyesült Államok és India mintáin. Mindennek alapján több olyan további kutatási irányt jelöl ki, amelyek hozzájárulhatnak a munkavállalói márkázás hatásmechanizmusainak és a szájreklám, mint kommunikációs fogalom mélyebb megértéséhez.

**Kulcsszavak:** munkavállalói márkázás, elektronikus szájreklám, munkaadóra irányuló munkavállalói ajánlás, munkaadói értékaajánlatok

A munkahely mint téma, szerves része mindennapi társadalmi interakcióinknak, mindemellett meghatározó eleme életünknek. Napi színű társalgásaink során rendszerint szóba kerül ez a kérdéskör. Ilyenkor egyesek lelkesen beszélnek tapasztalataikról, míg mások kényelmetlenül feszengenek. Kérdés, hogy ezen viselkedési formák hogyan viszonyulnak ahhoz a képhez, amelyet az egyes vállalatok lefestenek magukról, mint munkaadó, és e társadalmi interakciók hogyan befolyásolják azt.

A bizonyos munkáltatókról, munkahelyekről alkotott külső kép nem mindig egyezik azzal, amit a munkavállalók tapasztalnak. Az alkalmazottak akarva-akaratlanul összevetik munkahelyükről alkotott előzetes percepciókat saját valós tapasztalataikkal, az észlelt differencia pedig egyaránt pozitív és negatív irányba is kihathat teljesítményükre (Lievens et al., 2007). A kívülállóként alkotott kép elsődleges befolyásolója a vállalati kommunikáció, különösen a munkavállalói márkázás folyamata, amely nem más, mint a vállalati identitás menedzselésének speciális formája, melynek célja hogy egy versenytáستól elkülönülő, kívánatos munkaadó képét fesse le a vállalatról (Backhaus – Tikoo, 2004).

A munkavállalói márkázás alkalmazása egyre szélesebb körben jellemző a vállalatok körében, mely mindemellett hogy pozitívan befolyásolja az alkalmazottak toborzásának folyamatát, a már meglévő munkavállalók számára is fontos, hiszen ezen aktivitások a vállalati kultúrát, és vállalati értékeket közvetítik, amelyek ideális esetben hozzájárulnak a hosszú távú vállalati stratégia megvalósításához (Sullivan, 2004).

Nem nehéz belátni, hogy az információs aszimmetria jelensége itt is a munkáltatóknak kedvez, noha hosszú távon mind a munkaadó, mind a munkavállaló abban érdekelt, hogy ezen észlelt különbség minimálisra csökkenjen. Az információs aszimmetria forrásai az olyan tényezők, amelyek külső félként megtapasztalhatatlanok a jövőbeli munkavállalók számára (munkahelyi hangulat, fejlődési lehetőségek stb.) (Schmidtke, 2002).

A Web 2.0 megjelenése megteremtette az infrastruktúrát, a közösségi média pedig létrehozta a keretet ahhoz, hogy kialakuljon a „many-to-many” típusú kommunikáció. A fogyasztók ezáltal lehetőséget kaptak arra, hogy tapasztalataikat és véleményeiket egymással megosszák, így közvetve és közvetlenül is befolyásolhassák egymás véleményét, és fogyasztási döntéseit (Berthon et al., 2012). Ezen véleménymegosztás egyik formája az online fogyasztói értékelés. Jelen tanulmány a legnagyobb nemzetközi vállalatértékelő portálon, a [www.glassdoor.com](http://www.glassdoor.com)-on mért munkáltatói elégedettségi faktorok intervallum- és nominális skálán tett értékeléseinek, illetve a munkáltató ajánlásának kvantitatív kapcsolatát fogja vizsgálni, valamint az eredményekben mérhető különbségeket bemutatni Németország, az USA és India esetében.

Üzleti szempontból ez azért releváns, mert a minőségi munkavállalók fontos, stratégiai elemei a vállalati komparatív előnynek, amely a hosszú távú értékteremtés egyik fő feltétele (Hanson et al., 2002). Mindemellett a munkavállalói márkázás és a belső marketing tevékenységek szerves részeit képzik a vállalati marketing- és emberierőforrás-részlegek feladatainak (Foster et al., 2010). A különböző csatornákon keresztül munkavállalókhoz jutó üzenetek összessége hozzájárul a vállalatokról való munkaadói kép kialakulásához. A munkaadói vonzerő a munkavállalói márkaérték egyik legfőbb indikátora (Berthon et al., 2005). Fontos megjegyezni továbbá, hogy a több forrásból származó információk hozzájárulnak egy realisabb kép kialakulásához az adott vállalattal, mint munkaadóval szemben. Ennek jelentősége, hogy az állással szemben támasztott várakozások a későbbiekben meghatározzák a munkavégzés minőségét, ezen keresztül pedig a termelékenységét. A várakozásokkal kapcsolatos realis kép kialakítása tehát a munkaadónak és a munkavállalónak is egyaránt érdekében áll (Ng – Burke, 2006). A Cable és Turban (2001) kutatásában alkalmazott elméleti keret alapján megállapítható, hogy az online térben megjelenő szájreklám (ajánlás) több irányból is hozzájárul a munkaadóról kialakult tudáshoz, ami jelentős indikáló faktora az állás kiválasztásával kapcsolatos döntésnek.

## A kutatás szerkezeti felépítése

Jelen tanulmány a következő kutatási kérdésekre keresi a választ:

1. Mi a vizsgálatban szereplő országokban tapasztalható általános hozzáállás a munkahelyre irányuló munkavállalói ajánlásokhoz?
2. Milyen mértékben magyarázza az egyes munkahelyi elégedettségi faktorokkal való elégedettség a munkahelyre irányuló munkavállalói ajánlásokat?
3. Melyek azok a legfőbb munkahelyi elégedettségi faktorok amelyekkel kapcsolatos munkavállalói elégedettség hozzájárul egy munkáltató ajánlásához, illetve nem-ajánlásához egy harmadik személy irányába a vizsgálatban szereplő országok esetén?
4. Milyen az egyes országokban tapasztalható általános elégedettség az egyes munkahelyi elégedettségi faktorokkal?
5. Milyen kulturális és társadalmi tényezők befolyásolhatják a vizsgálatban részt vevő országok eredményei közötti különbségeket?

A fent felsorolt kutatási kérdések megválaszolásához először a témával összefüggésbe hozható tágabb elméleti keretet állítottunk fel, amely a kutatás megalapozásaként azon főbb elméleti koncepciókat és jelenségeket mutatja be, amelyek a később tárgyalandó szűkebb elméleti keretet bemutató fejezet három fő pillérét a (1) fogyasztói felhatalmazódás, a (2) fogyasztói információkeresés, valamint (3) a WOM-elmélet („word-of-mouth”) témaspecifikus részei képviselik. Az ezt követő fejezet a kutatási kérdéssel közvetlenül összefüggésbe hozható szűkebb elméleti kérdésköröket járja körbe, úgymint (1) a szervezeti magatartás szakirodalmának kapcsolódó fejezetei, (2) a munkavállalói márkázás, (3) a munkaadói vonzerő, és (4) a munkahely ajánlására vonatkozó szakirodalom. E fejezet összegezni fogja a szakirodalom jelenlegi álláspontját és eredményeit a tanulmány kérdéskörében, valamint definiálva lesznek a releváns gyakorlati fogalmak. A tágabb és szűkebb elméleti keret koncepciói, valamint azok összefüggései a fejezetek után bemutatott *1. ábrában* lettek összefoglalva, amely a munkahelyre irányuló ajánlás jelen kutatásban használt koncepcióját mutatja be. Azt ezt követő fejezetben az ajánlás – az *1. ábrában* bemutatott – folyamatát befolyásoló kulturális és társadalmi különbségeket ábrázoljuk a vizsgálatban szereplő három ország kontextusában. Ezek után a kutatási módszertan és a kvantitatív elemzés egyes lépéseit tárgyaljuk, végül pedig az eredmények összegzése, a kutatási kérdések megválaszolása, a kutatás limitációinak bemutatása, a végső konklúzió levonása, valamint további lehetséges kutatási irányok megjelölése történik meg.

A vizsgálatban részt vevő országok (Németország, USA és India) kiválasztására egy gyakorlati és egy elméleti tényező alapján került sor. Gyakorlati szempontból fontos volt, hogy olyan országokat vizsgáljunk, amelyek azonos módszertannal elemezhetők, vagyis elegendő

értékelés legyen elérhető a mintavétel helyéül szolgáló Glassdoor-on az adott országokból. Elméleti szempontból fontos volt, hogy olyan országokat válasszunk ki, amelyek társadalmi – és ezáltal az ott nevelkedett munkavállalók elvárásai, preferenciái stb. – történelmi és földrajzi tényezők hatására eltérnek egymástól.

## A munkahely ajánlásának tágabb elméleti kontextusa

A *fogyasztói felhatalmazódás* jelensége értelmezési keretet biztosít a kutatás kérdéskörének. A fogyasztói felhatalmazódás folyamata által üzenetek hozhatók létre a vállalatok kontrollján kívül. Ezen üzenetek megoszthatók, a vállalatok kommunikációja újraértelmezhető, kiforgatható. Mindezek mellett a fogyasztói felhatalmazódás teremti meg a WOM- és e-WOM-kommunikáció működésének alapjait (Kucuk – Krishnamurthy, 2007; Horváth – Mitev, 2008). Az *információkeresés és információfeldolgozás* modelljei megmagyarázzák, hogy miképpen jut el egy üzenet, egy egységnyi információ a fogyasztóhoz, munkavállalóhoz, és hogy az információ milyen módon lesz feldolgozva (Edelman, 2010; Homburg, 2017). A *WOM-elmélet* bemutatja a szájreklám létrehozásában való aktív részvétel folyamatát, annak motivációs és befolyásoló tényezőit. A munkahellyel kapcsolatos ajánlások megjelenése és ezen ajánlások létrehozása beleillik a fogyasztói felhatalmazódás folyamatának kiteljesedésébe (Wathieu et al., 2002), melynek technológiai aspektusa lehetővé tette a digitális média megjelenését, és ezzel összefüggésben a many-to-many kommunikáció kialakulását, a fogyasztói tapasztalatok egymásközötti megosztását (Pires et al., 2006; Kucuk, 2009). A márkák szimbólumok, melyek élményeket, emlékeket és egy értékrendet foglalnak magukba. A munkavállalói ajánlás e szimbólumok alakításának interakciója a vállalat és a munkavállalók között, egyfajta visszacsatolás a jelenlegi irányról, melynek menedzselését a sikeres vállalat tudatosan végzi (Hunter – Garnefeld, 2008; Siano et al., 2011). A „munkahely” elsősorban tapasztalati és bizalmi tulajdonságokkal rendelkezik (Weiber – Adler, 1995, idézi: Homburg, 2017), így az információkeresés gazdasága-modell alapján a munkavállalók több energiát fektetnek az információkeresésbe, ezen felül az ELM-modell szerinti centrális úton történik az információfeldolgozás (Homburg, 2017). Az álláskereső motivációi (Wanberg et al., 1999) illeszkednek a külső információkeresés motivációihoz (Schmidt – Spreng, 1996), így kijelenthető, hogy külső információkeresés – nagy valószínűséggel – végbe fog menni. A „consumer-decision-journey” fogyasztói döntési modell alapján pozitív tapasztalások esetén kialakul a munkavállaló elköteleződése a márka iránt, míg negatív tapasztalások esetén ennek ellenkezője következik be (Edelman, 2010). Az elkötelezettség, elégedettség, involváltság, pszichológiai szükségletek, altruizmus egyaránt elvezetnek a munkavállaló szempontjából a WOM-kommunikációban való részvételhez mind véleményvezérek, mind normál munkavállalói tömegek esetén. A WOM, ezen belül a kvantitatív értékelések, jelentős hatással bírnak a döntéshozatalra, külö-

nösen az olyan tulajdonságokkal rendelkező „jószágok” esetén, mint a munkahely (Cheung et al., 2007; Csordás et al., 2013).

## A munkahely ajánlásának szűkebb elméleti kontextusa

A szervezeti magatartás kapcsolódó koncepciói közötti interakciók feltárása elsődleges fontosságú a munkahelyre irányuló ajánlás megértésének szempontjából, hiszen e koncepciók közvetlen kapcsolatban állnak a munkahely ajánlásával (mint az az 1. ábrán látható). Az szervezeti magatartás kapcsolódó elméleteinek strukturált bemutatása hozzásegít a kutatás eredményeinek értelmezéséhez és a munkaadóra irányuló ajánlás koncepciójának felvázolásához.

A szervezeti kultúra Schein-féle (1985) dimenzióival kapcsolatban megállapítható, hogy azok bizonyos aspektusai átfednek a Glassdoor-on értékelhető tényezőkkel. Külső szemlélőként az egyén – alapvetően – csak explicit tulajdonságai alapján ismerheti meg a szervezetet (Robbins, 1993). A fogyasztói felhatalmazódás és az e-WOM jelensége (jelen esetben a Glassdoor-on keresztül) ezt a megállapítást borítja fel abból a szempontból, hogy az online megosztott kvalitatív és kvantitatív értékelések alapján olyan ismeretek birtokába juthat a potenciális munkavállaló, amelyeket alapvetően csak aktív munkavállalóként tapasztalhatott volna meg. Kérdés persze, hogy az értékelés mennyire fedi le a valóságot.

Az értékelő nem feltétlenül a vállalati, hanem az általa tapasztalt és aktívan átélt szubkultúra alapján teszi meg értékelését. A szubkultúra az, ami leginkább meghatározza a munkavállaló szervezeti elköteleződését (Trice – Beyer, 1993). Hackman és Oldham (1976) alapján a munkakör, illetve a mindennapi munkavégzés során átéltek befolyásolják leginkább a munkavállalót, hiszen az egyén közvetlen munkaköre az, ami alapvetően meghatározza munka- és életminőségét. Kérdés, hogy mekkora az átfedés a szervezeti kultúra, szubkultúra és közvetlen munkakörülmények között. Mennyire tudja függetleníteni egymástól ezeket az értékelő, amikor véleményét megosztja, alapvetően a teljes vállalat vonatkozásában? Felmerülhet továbbá, hogy az értékelők képesek-e elvonatkoztatni saját, a vállalattal szemben támasztott elvárásaiktól, amikor ezeket az értékeléseket teszik?

A munkahelyi elégedettség Seashore és Taber-féle (1975) modellje alapján az elégedettség dinamikusan változhat, személyről-személyre, kultúráról-kultúrára (mind vállalati, mind nemzeti tekintetben). Az elégedettség hatásainak korlátjaira világít rá Wright és Bonett (1992) kutatása, melyben megállapítják, hogy az elégedettség önmagában nem elegendő a vállalat iránti lojalitáshoz. Bizonyos tényezők, különösen a vonzó karrierlehetőségek, az elégedettség ellenére erősen befolyásolhatják a munkavállalót aktuális munkaadója elhagyására. Waskeles és Owens (1991) alapján az elégedettség egyfajta kontinuumként ábrázolható, míg a Glassdoor a kutatás célváltozója tekintetében két jól elkülöníthető, diszkrét kategória szerint teszi lehetővé az értékelést. Az egyén így

rá van kényszerítve arra, hogy egy határozott véleményt alkosson ajánlása tekintetében. Egan et al. (2004) alapján a szervezeti kultúra és struktúra meghatározó elemei az elégedettségnek. Fontos azonban látni, hogy a vezetés és a kultúra nem válik el élesen egymástól. Meg lehet-e határozni például, hogy a csapatmunkára, kihívásokra és együttműködésre épülő közös munka a leadership, vagy a kultúra eredménye?

Egan et al. (2004) alapján elmondható, hogy a munkavállaló különböző fontosságú elvárásokkal érkezik a vállalathoz a munkavégzés különböző tényezőivel kapcsolatban, és az elégedettség alapvetően annak eredménye, hogy ezen elképzelések hogyan viszonyulnak a valósághoz. Lok és Crawford (1999) alapján a munkahelyi elégedettség pszichológiai vonatkozásaival kapcsolatos elégedettség, vagyis a maslowi hierarchia felsőbb szintjeinek megfelelése, nagyobb hatással bír a szervezeti elköteleződésre. Ezek alapján a Glassdoor-értékelések visszatükrözhetik azt, hogy a vállalat mennyire hatékonyan menedzseli a vele szemben támasztott elvárásokat, hogy a kifelé kommunikált tényezők mennyire vannak összhangban azzal, amit a munkavállaló tapasztal. Több kutatás kimutatta a „munka általános természet”, vagy a „komfortérzet” faktort, mely olyan tényezőket csoportosít, amelyek a munkavállaló mindennapi munkavégzése során játszanak szerepet (Tepeci – Bartlett, 2002; Saari – Judge, 2004). A munkahely megítélése, valamint a munkahelyre irányuló ajánlások során, e faktor a legfontosabb, míg a többi tényező csak másodlagos szerepet kap.

A szervezeti elköteleződés kapcsán ki lehet jelteni, hogy az szoros összefüggésben áll a szervezeti elégedettséggel, a két tényező oda-vissza hat egymásra (Joo – Park, 2010). Fontos megjegyezni, hogy a szervezeti elköteleződés kialakulásának feltételei között található az egyén és a vállalat értékeinek identifikációs szintje (Bloemer, 2010). Lok és Crawford (1999) alapján a szervezeti kultúra, szervezeti elköteleződés és munkahelyi elégedettség jelenségei közötti kapcsolatot a leadership teremti meg. Ismét felmerül a kérdés, hogy az egyén külső szemmel mennyire tudja megítélni egy vállalat/szubkultúra/munkakör értékeit. Kérdésként merülhet fel itt továbbá, hogy a munkavállaló azért tesz pozitív ajánlást egy munkaadóra, mert elégedett vele, vagy azért, mert elkötelezett?

A kutatási kérdés szempontjából fontos a személy-szervezet illeszkedés (Vandenberghe, 1999) jelensége, amely a vállalati és munkavállalói értékek egyezőségének mértéke. A definíció szerint tehát az illeszkedés egyik fő eleme a vállalati kultúra. Tepeci és Bartlett (2002) ennek kapcsán kijelenti, hogy a munkavállaló által észlelt illeszkedés az, ami számít, és nem a kettő közötti valós, skálák alapján matematikailag mérhető eltérés. Ennek megfelelően bejöhhetnek itt olyan szituációs tényezők, amelyek az egyén percepcióit befolyásolják. Dondavan et al. (2004) definálja a személy-munkakör illeszkedést. Fontos rámutatni, hogy az egyén alapvetően ezt az illeszkedést értékeli (illetve tudja értékelni), amikor egy állásra jelentkezik, és nem a vállalati kultúrába való illeszkedésének mértékét.

Arvey et al. (1989) szerint az egyén szociodemográfiai háttere kapcsolatban áll a munkahelyi elégedettséggel és

a szervezeti elköteleződéssel. Többen kimutatták, hogy a kor előrehaladtával a munkavállalók elégedettsége és elkötelezettsége nő a munkaadójuk iránt, ezt pedig az elsüllyedt költségek elméletével magyarázták (Clark et al., 1996; Lok – Crawford, 1999). Hagedorn (2000) a nemek és az etnikumok szerepét emelte ki az elégedettség és elkötelezettség vonatkozásában. Fontos megjegyezni, hogy a demográfiai tényezők hatása vita tárgyát képezi a szakirodalomban, hogy számítanak-e egyáltalán a folyamat során, vagy sem.

A munkavállalói márkázás fontossága abban rejlik egy vállalat számára, hogy ezen tevékenység hivatott összekapcsolni a meglévő és bevezendő munkaerőt a vállalati értékteremtéssel. A munkavállalói márkázás köti össze továbbá a vállalati értékteremtési folyamatot a munkahely ajánlását befolyásoló többi tényezővel. A munkavállalói márkázás belülről irányuló folyamatait figyelembe véve, egyfajta „moderátorként” szolgál a szervezeti kultúra, munkahelyi elégedettség és szervezeti elköteleződés között, hiszen mindhárom tényező tudatos befolyásolására törekszik az elérendő vállalati céloknak megfelelően (Backhaus – Tikoo, 2004). A munkavállalói márkázás kifelé irányuló folyamatait megvizsgálva megállapítható, hogy annak célja egyfajta tudás kialakítása a munkaadóról. Fontos befolyásoló tényező itt a munkavállalók által legmegbízhatóbb forrásként értékelt WOM, mely részben kívül esik a vállalat kontrollján, részben aktívan befolyásolhatja a munkavállalói márkázás eredményességét (Collins – Stevens, 2002). A Glassdoor-értékelések, ezek alapján, a munkavállalói márkázás sikerét is mutathatják, hiszen alapvetően ezen vállalati tevékenység befolyásolja tudatosan a szervezettel szemben támasztott elvárásokat, elképzeléseket, melyek beépülnek a munkaadó és munkavállaló között kötődő pszichológiai szerződésbe. A munkavállaló később ezen pszichológiai szerződés alapján fogja értékelni a vállalatot, és ennek alapján fog reagálni az esetlegesen tapasztalt eltérésekre (Backhaus – Tikoo, 2004; Davies, 2008). Moroko és Uncles (2008) alapján a pszichológiai szerződés be nem tartása, minden esetben valamilyen változást idéz elő a munkavállalóban, annak hozzáállásában és viselkedésében. Fontos megjegyezni, hogy az eltérés történhet pozitív irányba is. Kérdés, hogy negatív irányba való eltérés esetén mely tényezők a legfontosabbak, lehetséges-e a kompenzáció?

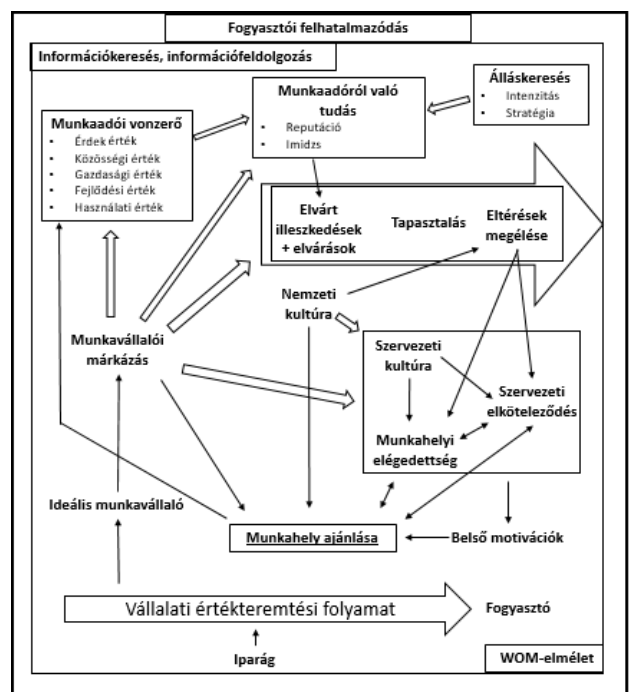
A munkaadói vonzerő nem más, mint a munkavállalói márkázás eredménye, az egyén elképzeléseinek összessége a vállalatról, amely – továbbá – meghatározója a munkaadóról alkotott tudásnak. Vroom (1966) szerint a munkaadói vonzerő a vállalathoz tartozó különböző pozitív és negatív attribútumok bekövetkezési, észlelési valószínűséggel súlyozott értékeinek összessége. Jelentősége, hogy értékajánlatok alapján tartalmaz minden előzetesen elképzelt illeszkedést szervezethez és munkakörhöz, illetve minden elvárást velük kapcsolatban, amely később beépülhet a pszichológiai szerződésbe. A munkaadói vonzerő mindemellett a munkavállalói márkázás egyik legfőbb indikátora (Berthon et al., 2005). Cable és Turban (2001) alapján a munkáltatóról alkotott tudás vállalati imidzs és vállalati reputáció tényezői a fő befo-

lyásoló munkaadói vonzerő szempontjából. Kutatások alapján az utóbbi bizonyult a kettő közül fontosabbnak, mely azt jelenti, hogy a munkavállalók számára különösen fontosak a vállalathoz köthető szimbolikus jelentések, a vállalati értékek és a vállalati személyiségjellemzők (Lievens et al., 2005). Ideális munkavállalói márkázás esetén a munkaadói vonzerő olyan értékajánlatot hordoz, amely a vállalati értékteremtési folyamatokba könnyedén beilleszkedő munkavállalókat vonz be a szervezetbe (Uthayasuriyan – Vijavalakshmi, 2015). A munkaadói vonzerő által hordozott értékajánlat öt dimenzióját Berthon et al. (2005) azonosította be: (1) érdek-, (2) közösségi-, (3) gazdasági-, (4) fejlődési- és (5) használati-értékajánlat. E dimenziók javarészt visszatükrözik a Glassdoor-on értékelhető tényezőket. Az értékajánlatok fontossági sorrendjét már többen is vizsgálták. Maxwell és Knox (2009) arra jutottak, hogy a különböző vállalatok munkavállalói a munkaadói vonzerő aspektusainak fontosságát különbözőképp értékelik. Kérdés, hogy jelen kutatás eredményei hogyan viszonyulnak majd ezen eredményekhez. Érdekes, hogy a korábban már bemutatott „munkakörnyezet” faktor e kutatásokban is kimutatható volt.

A munkáltatóra irányuló munkavállalói ajánlást az álláskereső is befolyásolja, hiszen meghatározza az egyén információkeresésre irányuló motivációinak erősségét, és ezáltal a munkaadóról alkotott tudását. Saks és Ashforth (2002) álláskeresőt és annak hatásait bemutató modellje alapján az álláskereső intenzitása és stratégiája meghatározza a belépést megelőző észlelt szervezeti, munkaköri illeszkedést, valamint munkaadói vonzerőt, ezeken keresztül pedig befolyásolja a pszichológiai szerződést, a szervezeti elköteleződést és identifikációt, valamint az ajánlást.

1. ábra

Munkahely ajánlásának feltételezett modellje



Forrás: saját szerkesztés

A munkahely ajánlásának szervezeti összefüggéseit vizsgálta Bloemer (2010), kinek modelljében a szervezeti elköteleződés bizonyos dimenziói közvetlen kapcsolatban állnak az ajánlásokkal. Shinnar et al. (2004) megalkotta az EMRO-modellt, amely magyarázattal szolgál az ajánlás szervezeti elköteleződésre és munkahelyi elégedettségére való visszahatásának jelenségére. A szerzők azonosították továbbá a munkáltatóval kapcsolatos WOM generálásának belső motivációit, ezek sorrendben: (1) involváltság, vagyis az öröm megerősítése, hogy az egyén egy adott szervezethez csatlakozott, (2) öngazolás, vagyis a helyes döntés megerősítésének, illetve disszonancia csökkentésének motivációja és (3) egyéb involváltság, vagyis az arra irányuló vágy, hogy az egyén másokat is hozzásegítsen a csatlakozással járó előnyökhöz. Fontos, hogy az EMRO-modell alapján az ajánlást egy külső, vállalati stimuli is generálhatja. Érdemes itt a munkavállalói márkázás folyamataira gondolni, melyek befolyásolhatják az ajánlást, valamint kihatnak a munkaadói vonzerőre és a munkahelyi elégedettségre is (Uen et al., 2015; Haghighikhah et al., 2016). A fent bemutatott tágabb és szűkebb elméleti keret részelemei közötti összefüggéseket az 1. ábra foglalja össze.

Az 1. ábrában összefoglalt elméletek segítenek megérteni a munkahelyre irányuló munkavállalói ajánlás folyamatát és annak befolyásoló tényezőit. Az elméleti koncepciók és azok összefüggéseinek kultúrkörönként történő értelmezése hozzájárul a kutatási eredmények országonként tapasztalható eltéréseinek értelmezhetőségéhez. Ahhoz azonban, hogy az 1. ábrában bemutatott folyamatot országonként értelmezni lehessen, szükséges a három kultúrkör között tapasztalható kulturális és társadalmi különbségek megértése.

## Kulturális és társadalmi különbségek hatásai

A kultúra nemcsak az emberek mindennapi életére, hanem az üzleti életre és a gazdaságtudományi szempontból vizsgált jelenségekre is kihatással van (Meretei, 2017; Banász – Csepregi, 2017; Vaszkun – Koczkás, 2018). A kultúrák közötti különbségekről alkotott egyik legismertebb gondolati rendszer Hofstede (1991) tipológiája, amely a különböző eltéréseket hat, jól mérhető dimenzió mentén fedi fel. Hofstede dimenziói: (1) hatalmi távolság, (2) bizonytalanságkerülés, (3) individualizmus – kollektívizmus (4) férfiaság – nőiesség, (5) hosszú – rövid távú orientáció, (6) hedonizmus – korlátozás. A vizsgálatban szereplő országok Hofstede-féle dimenziók menti értékeit a 1. táblázat tartalmazza.

1. táblázat

### A vizsgálatban szereplő országok értékei Hofstede-dimenziók

	Hatalmi távolság	Individualizmus	Férfiaság	Bizonytalanságkerülés	Hosszú távú orientáció	Hedonizmus
Németország	35	67	66	65	83	40
Egyesült Államok	40	91	62	46	26	68
India	77	48	56	40	51	26

Forrás: hofstede-insights.com, n.d.

Hofstede (1991) alapján Németországot alacsony hatalmi távolság jellemzi: a társadalom decentralizált és erős középosztállyal rendelkezik. A direkt, részvételre épülő, őszinte kommunikáció az elfogadott „még akkor is, ha fáj”, a kontrollt kevésbé tűrik, a vezetés pedig elsősorban akkor elfogadott, ha szakmai alapon történik. A társadalom individualista, tagjai hisznek az önmegvalósításban. A lojalitást személyes preferenciák alapján definiálják mind az egyes személyek, mind a különböző felelőségek vonatkozásában. Férfias kultúra, a teljesítményt magasra értékelik és el is várják azt, a társadalmi státuszt kimutatják. A bizonytalanságkerülés megnyilvánul a szisztematikus gondolkodásmódban, a szabálykövetésben és a szakmaiság tiszteletében. A társadalom rendkívül pragmatikus, az igazság a szituációtól, időtől és kontextustól függ. Hagyományait könnyedén adaptálják a változásokhoz, a háztartások jellemzően sokat takarítanak meg. Szükségleteik kielégítését korlátozzák, jellemzőbb a cinizmus és a pesszimizmus (hofstede-insights.com, n.d.).

Az Egyesült Államok társadalmának értékei a hatalmi távolságban és a férfiaságban javarészt megegyeznek a Németországból mérhető értékekkel. Individualizmus szempontjából kijelenthető, hogy az USA társadalma a legindividualistább. A hierarchia elsősorban kényelmi okokból létezik, a vezetők elérhetőek és beosztottjaikkal elsősorban tapasztalataik alapján támaszkodnak egymásra. Mindkét fél elvárja a folyamatos információcserét. A kommunikáció direkt, informális. Az egyénnek el kell látnia önmagát, nem szabad másokra támaszkodni. A mély személyes kapcsolatok kialakítása nehéz, a társadalom tagjai hozzá vannak szokva az idegenekkel való együttműködéshez. Vállalati keretek között az előrelépés csak az elért eredmények és potenciál alapján képzelhető el. Jól bírják a bizonytalanságot: a társadalom nyitott az új termékek, és innovatív ötletek kipróbálásába, keresi az újat, a különbözőt. Toleránsak egymás véleményei és ötletei iránt, nincs szükség szabályokra. Az egyének határozott elképzelései vannak a jóról és rosszról, a társadalom tagjai a mának élnek. A szükségletek kielégítésének korlátozását nehezen viselik (hofstede-insights.com, n.d.).

Az indiai társadalom értékei férfiaság szempontjából megegyeznek a másik két vizsgált ország eredményeivel, míg a bizonytalanságkerülés javarészt megfelel az USA-ban tapasztaltaknak. Hatalmi távolság tekintetében kifejezetten magasak India értékei. Az indiaiak elfogadják a struktúrát és a hierarchiát, teljesítményük nagyban függ a vezetőtől, elvárják, hogy vezessék őket és iránymutatást adjanak nekik, valamint értelmet adjanak munkájuknak. Cserébe a munkavállalók a lojalitásukat kínálják fel. A kommunikáció gyakran egyirányú, felülről lefelé történik, a visszajelzés nem jellemző. Az indiai társadalom félfőn helyezkedik el a kollektívizmus és az individualizmus között. Az individualizmus elsősorban a hindu vallásból fakad, miszerint az egyén felelős saját cselekedeteiért és cselekedetei meghatározzák újjászületésének minőségét. Emellett az egyén alapvetően csoportok alapján határozza meg magát. A döntéshozatalban fontos szerepet játszik a család, a szomszédok, barátok és a munkatársak, vezetőik véleménye. Időorientáció szempontjából az indiai társada-

lom középen helyezkedik el. Mivel a hindu vallás szerint az idő nem lineáris, így annak nincs akkora szerepe, mint a nyugati társadalmakban. Mindennek megvan a helye és az oka, ennek megfelelően az indiaiak kiemelkedően jók mások véleményének elfogadásában. Szükségeitek, vágyaik kielégítésének korlátozása, jellemzőbb a német társadalomnál is (hofstede-insights.com, n.d.).

A kulturális különbségek mellett és azokon túl további, gazdasági, történelmi és demográfiai, alapvetően területileg jól körülhatárolható tényezők is befolyásolják a munkahellyel való elégedettséget, szervezeti elköteleződést, és ezeket keresztül a munkahely munkavállaló által történő ajánlását. Ahogy Saari és Judge (2004) rámutatott: az egyes országok eredményeit nem egymáshoz kell viszonyítani, hanem az adott országhoz, illetve iparághoz normáihoz.

Cheung et al. (2007) Hofstede dimenzióit alapul véve vizsgálták, hogy léteznek-e különbségek az egyes kultúrák WOM-előállítási magatartása között. Az USA-ban és Kínában felvett mintákat alapul véve azt a megállapítást tették, hogy megfigyelhetők különbségek az egyes kultúrák WOM-magatartása között. Kollektivisták kultúrában fontos motivációs tényező pozitív WOM előállítására az önmegerősítés és a külső megerősítés iránti vágy. Az eltérő hatalmi távolság állhat azon jelenség mögött, hogy negatív WOM-motivációi között a kínai mintákban szereplőknél mérhető volt a megtorlás és büntetés (amit nem közölhetnek szemtől szemben), míg az USA individualista kultúrájából származó mintában a kompenzáció és a tárgyalási pozíció erősítése jelent meg.

A nemzeti kultúrák között tapasztalható különbségek a szervezeti struktúrákban és vezetésben is éreztetik hatásukat. A kollektivisták, magasabb hatalmi távolsággal jellemzett kultúrkörben működő vállalatokra jellemző a bürokratikus kontroll, centralizált döntéshozás, és a minimális munkavállalói felhatalmazás. Ezzel ellentétben a nyugati kultúrák vállalatai kevésbé strukturáltak, decentralizált döntéshozás jellemzi őket, és az előrelépés is inkább a személyi kompetenciák hozománya (El Kahal, 2001). A személyes értékek, szervezeti és nemzeti kultúra egymásközi viszonyulása jelentős különbségekhez vezethet az eltérő kultúrkörbe tartozó cégek vezetése között. A magasabb felhatalmazás pozitívan befolyásolja a részvételt, a produktivitást és a szervezeti elköteleződést. Ennek megfelelően az innovatív és támogató szervezeti kultúrák jellemzőbbek a nyugati vállalatoknál (El Kahal, 2001). A nemzeti kultúra a vezetési stíluson (leadership) is érezteti a hatását. Míg a nyugati kultúrákban az együttműködésre, addig keleten a pozícióra és a hierarchiára épül a döntéshozás. Keleten a szervezeti elköteleződés elsődleges meghatározója a vezetés irányába mutatott attitűd. Ennek megfelelően a vezetéssel való sikeres együttműködés hatványozottan megnöveli a munkahelyi elégedettséget (Chen – Francesco, 2000). Bakacsi (2010) alapján a nemzeti kultúra nemcsak az egyénre, hanem a szervezeti kultúrára is kihatással van.

Khan és Naseem (2015) a munkavállalói márkázás hatásait befolyásoló tényezőket vizsgáló tanulmányukban azt a megállapítást tették, hogy a fejlődő országokban frissen végzett hallgatók többet aggódnak a karrierben tör-

tendő előlépések miatt, mint fejlett országokban élő társaik. Ennek oka az, hogy a fejlődő országok társadalmi hierarchikusabbak, strukturáltabbak a nyugati társadalmaknál. Ezzel ellentétben a fejlett országokban nagyobb hatással van a frissdiplomásokra a tiszta karrierút és a versenyképes fizetés kommunikálása. A gazdag, nyitott szervezeti kultúra és kiváló vállalati reputáció egyaránt fontos befolyásoló tényezők. Fejlődő országokban különösen fontosak a munkakörülmények, és az, hogy a kommunikáció egységben legyen a megtapasztalt valósággal.

Lok és Crawford (2004) szerint – a korábbi feltételezésekkel ellentétben – a különböző demográfiai tényezők (kor, vállalatban eltöltött idő, edukáció szintje) hatása a munkahelyi elégedettségre és a szervezeti elkötelezettségre nem tér el szignifikánsan a különböző kultúratipológiával rendelkező nemzetek esetén.

Sullivan et al. (2009) és Meretei (2017) a generációk között fellelhető különbségeket vizsgálták a karrierrel és munkavégzéssel kapcsolatos elvárások, valamint emberierőforrás-menedzsment szempontjából, munkáikban pedig számos generációkkal kapcsolatos kutatás releváns eredményeit összegezték. A szerzők négy generációt vizsgáltak: (1) a „nagy generáció” (1922-1945 között születettek), (2) boom-erek (1946-1964), (3) X-generáció (1965-1983), és Y-generáció (1984-2002). A „nagy generáció” tagjai értékelik a kemény munkát, lojálisak. A boom-erek a munkában látják a siker kulcsát, szívesen dolgoznak csapatokban, kevésbé bíznak a hatalomban. Azért élnek, hogy dolgozzanak, tisztelik a hierarchiát és a vezetést, valamint élvezik, ha ők vezethetnek. Az X-generáció tagjai nem bíznak a vállalatokban. Mobilisek, nem vállalatok, hanem csoportok iránt lojálisak, visszautasítják a hierarchiát. Azért dolgoznak, hogy élhessenek, magabiztosak. A boom-erek és az X-generáció tagjai számára fontos a munka élvezete, beleértve ebbe a munkavégzésükért járó tiszteletet és a vezetővel való kapcsolatukat. Fontos továbbá, hogy jól meg legyenek fizetve, valamint hogy a munka és a magánélet egyensúlyban legyen. Utóbbi fontosabb az X-generáció számára, a hitelességgel (az egyéni és vállalati értékek összeegyeztethetősége) egyetemben. Az Y-generáció tagjainak elvárásaival és jellemzőivel kapcsolatban még nincs egyöntetű álláspont, abban azonban mindenki egyetért, hogy ők alkalmazkodnak a legrugalmasabban a változó környezethez, könnyedén alkalmazkodik az új technológiákat, és hogy türelmetlenség jellemzi őket. Az X-generációval egyetemben fontos számukra a hitelesség, esetükben hangsúlyozottan.

## Kutatás

A munkáltató harmadik fél irányába történő ajánlásának és elutasításának magyarázó változóiban megfigyelhető összefüggéseket és területi különbségeket a legnagyobb munkáltatói értékelő portál, a glassdoor.com segítségével vizsgáltuk. A Glassdoor alapvetően toborzással foglalkozik. Lényegi különbség az átlagos munkahelyközvetítő portálok és a Glassdoor között, hogy utóbbi visszajelzések millióit gyűjti össze felhasználóktól aktuális és egykori munkaadóikról, valamint betöltött munkaköreikről,

kapott fizetésekről és ezeket a visszajelzéseket különböző statisztikák formájában összegezi és megjeleníti. A portál a munkavállalók igényeinek és a munkáltatók ajánlatainak egy helyre terelésén kívül további, munkavállalói márkázással kapcsolatos tanácsadást és támogatást nyújt (glassdoor.com, 2017).

A Glassdoor lehetőséget ad a munkáltató több szempontból történő értékelésére. Kvalitatív és kvantitatív módon egyaránt értékelni lehet a felvételi folyamatot, a juttatásokat, az egyes munkaköröket, illetve magát a vállalatot teljes egészében. A kvantitatív értékelések nyolc tényező mentén lehetségesek. Egytől ötig terjedő intervallum skálán lehet értékelni a vállalatot a (1) munkahe-lyi kultúra és értékek, (2) munka-magánélet egyensúly, (3) senior management (vezetés), (4) juttatások és egyéb előnyök és (5) karrierlehetőségek faktorok mentén. A vállalattal kapcsolatos várakozásokat háromelemű nominális skálából lehet kiválasztani, úgymint (1) ugyanilyen marad, (2) rosszabb lesz, (3) jobb lesz. Szintén nominális skálán lehet értékelni a CEO-t, (1) elfogad, illetve (2) elutasít lehetőségekkel. Végül, magát a vállalatot az (1) igen és (2) nem opciókkal az „ajánlanám egy barátomnak” tényező mentén is osztályozni lehet.

**Módszertan és mintavétel**

A kutatási kérdés megválaszolásához a kvantitatív adat-elemzés eszközeit, elsősorban a varianciaelemzés és a lineáris regresszióelemzés módszertanait alkalmaztuk az IBM SPSS Statistics szoftver támogatásával. A mintavétel 2017 októberében zajlott. Az oldal keresőfunkciójának használatával országok szerint szűrhetők az adatbázisban tárolt vállalatokról tett véleményezések. A funkció használatával megállapítható, hogy Németország esetében 13010, az Egyesült Államok esetén 360163, India esetén pedig 57301 vállalat alkotja az alapsokaságot, melyekből, a 95%-os konfidenciaszint és az 5%-os hibahatár betartásához, sorrendben 374, 384, és 382 mintaszámra lenne szükség az adatelemzésnek, a véletlenszerű kiválasztás feltételei mellett. Az alapsokaságból végül az egyes országokból sorrendben 400, 500 és 500 elemű mintát vettünk. Az egyes vállalatok értékelőinek száma az országokra történő leszűkítés után exponenciálisan csökkent, ahogy az értékelők szerint csökkenő sorrendbe állított alapsokaságból a mintavétel lezajlott. Ez elsősorban Németország esetén okozott gondot, ahol jóval kevesebben alkalmazzák a Glassdoor-t, mint az elemzésben szereplő másik két országban. A mintavétel ezért elsősorban az alapsokaságot képező vállalatok hozzávetőlegesen első 5%-ából történt, ezzel biztosítva az adatok és eredmények megbízhatóságát.

2. táblázat

**A minta értékelők száma szerinti leírása**

Ország	Átlag	N	Szórás	Összeg	Minimum	Maximum	Terjedelem
Németország	39,12	400	46,100	15649	5	291	286
Egyesült Államok	1546,92	500	1726,560	773460	442	16678	16236
India	432,13	500	1135,240	216065	47	14459	14412
Összesen	717,98	1400	1389,290	1005174	5	16678	16673

Forrás: SPSS Output

gát. A minta értékelők száma alapján történő leírását a 2. táblázat tartalmazza.

A 2. táblázatból látható, hogy átlagosan Németország esetén 39,12, az USA esetén 1546,93, India esetén pedig 432,13 értékelő jutott egy vállalatra, mindegyik esetben 100% fölötti relatív szórással. Németország esetén 5-291, az USA esetén 442-166678, India esetén pedig 47-14459 között szóródtak az egyes vállalatokat értékelők számai. A teljes mintában összességében több mint egymillió fő véleménye szerepel, jelentős részük az USA-ból (77%) és Indiából (21,5%), Németországból pedig mindössze 1,5%.

A mintavétel során a Glassdoor-ról a (1) vállalat neve, (2) ország, (3) értékelők száma, (4) átlagos értékelés, (5) kultúra és értékek, (6) munka-magánélet egyensúly, (7) senior management, (8) kompenzáció és juttatások, (9) karrierlehetőségek, (10) pozitív jövőkép (pozitív várakozások aránya a nem változó és a negatív kilátásokkal szemben), (11) CEO-elfogadás (elfogadók aránya) és a (12) ajánlás egy barátnak (igenek aránya) változó értékei lettek összegyűjtve. A modellezés megkönnyítése érdekében az (5)-(12)-es változók standardizált változatai kerültek bele az elemzésbe. A függő változó minden esetben az „ajánlás egy barátnak” célváltozó, melynek változásai a további rendelkezésre álló független változók alapján lettek elemezve lineáris regresszió és varianciaelemzés módszertanával országonként történő bontásban.

**A sokaság leírása**

Az elemzésbe bevont változók leíró statisztikai elemzésének eredményeit a 3. táblázat foglalja össze.

3. táblázat

**Az elemzésben felhasznált változók általános jellemzése**

	N	Átlag	Szórás	Relatív szórás	Minimum	Maximum	Terjedelem
Kultúra és értékek	1400	3,45	,538	,156	1,2	5	3,8
Munka-magánélet egyensúly	1400	3,39	,532	,157	1,4	5	3,6
Senior management	1400	3,02	,481	,159	1,5	5	3,5
Kompenzáció és juttatások	1400	3,29	,550	,167	1,7	5	3,3
Karrierlehetőségek	1400	3,24	,462	,142	1,2	5	3,8
Pozitív jövőkép	1396	53,29	18,075	,339	5	100	95
CEO-elfogadás	1366	78,46	19,178	,244	2	100	98
Ajánlás egy barát irányába	1397	66,88	16,758	,251	3	100	97
Valid N	1360						

Forrás: SPSS Output

A 3. táblázatból látható, hogy az értékek eloszlása balra elnyúló, az értékelők inkább adtak pozitív, mint negatív értékeléseket. Az ötelemű Likert-skálán értékelhető ismérvek közül a legalacsonyabb átlagos értékelést a senior management változó kapta (3,02, szórás: 0,481), míg az értékelők átlagosan leginkább a kultúra és értékek tényezővel voltak megelégedve (3,45, szórás: 0,538). Ezen faktor értékelései szórtak a legkevésbé (relatív szórás: 15,6%), míg a maga 16,7%-os relatív értékével a kompenzációról és juttatásokról alkotott vélemények szórtak a leginkább. Az ajánlási hajlandóság átlagosan 66,88% volt, 25,1%-os relatív szórással. A legjobban teljesítő vállalatok esetén az értékelők körében mért 100%-os ajánlási hajlandóság is megfigyelhető volt, míg legrosszabb esetben az értékelők mindössze 3%-a ajánlotta volna a vállalatot egy barátjának.

**Elemzés**

Az elemzés során előállítani kívánt becslőfüggvény általános alakja:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 + \beta_7 X_7$$

ahol Y a függő változó (ajánlás egy barátnak),  $\beta_0$  a konstans értéke,  $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5, \beta_6,$  és  $\beta_7$  a független változókhoz tartozó regressziós együtthatók,  $X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6,$  és  $X_7$  pedig a független változók. Sorban: (1) kultúra és értékek, (2) munka-magánélet egyensúly, (3) senior management, (4) kompenzáció és juttatások, (5) karrierlehetőségek, (6) pozitív jövőkép, (7) CEO-elfogadás. Az országok szerint rétegzett lineáris regresszióelemzés matematikai előfeltételei teljesülnek. Az elemzés lefuttatása során a „forward” módszert alkalmaztuk az egyes változók modellbe történő beépítésére. A 4. táblázatban nyomon követhető a modellépítés folyamata, és az R négyzet változása.

4. táblázat

**Lineáris regresszióelemzés modellépítés**

Model Summary											
Model	Ország	R	R négyzet	Számított R négyzet	Standard hiba nagysága	Változási statisztika				Durbin-Watson	Változók
						R négyzet változás	F változás	df1	df2		
1	Németország	0,728	,531	,529	,73213879	,531	425,992	1	377	,000	Kon., X1
2		0,78	,609	,607	,68909157	,078	75,395	1	376	,000	Kon., X1, X4
3		0,812	,660	,657	,62489815	,051	56,063	1	375	,000	Kon., X1, X4, X7
4		0,819	,670	,667	,61585571	,011	12,093	1	374	,001	Kon., X1, X4, X7, X3
5		0,825	,681	,676	,60714031	,010	11,814	1	373	,001	Kon., X1, X4, X7, X3, X2
6		0,828	,686	,681	,60313917	,005	5,965	1	372	,015	Kon., X1, X4, X7, X3, X2, X6
1	USA	0,916	,840	,840	,36579838	,840	2612,535	1	498	,000	Kon., X1
2		0,938	,880	,880	,31701073	,040	166,079	1	497	,000	Kon., X1, X6
3		0,945	,892	,892	,30070436	,012	56,363	1	496	,000	Kon., X1, X6, X2
4		0,953	,908	,907	,27875569	,015	82,183	1	495	,000	Kon., X1, X6, X2, X5
5		0,954	,911	,910	,27445928	,003	16,619	1	494	,000	Kon., X1, X6, X2, X5, X7
1	India	0,884	,781	,780	,41651499	,781	1706,745	1	479	,000	Kon., X1
2		0,919	,845	,844	,35081815	,064	197,200	1	478	,000	Kon., X1, X6
3		0,925	,855	,854	,33956851	,010	33,198	1	477	,000	Kon., X1, X6, X5
4		0,931	,867	,866	,32565741	,012	42,622	1	476	,000	Kon., X1, X6, X5, X7
5		0,937	,878	,877	,31203923	,011	43,454	1	475	,000	Kon., X1, X6, X5, X7, X2

Forrás: SPSS Output alapján saját szerkesztés

A 4. táblázat alapján megállapítható, hogy Németország esetén hat, míg az Egyesült Államok és India estében öt-öt változó került a végső modellbe. A független változók sorrendje és magyarázóereje országonként változik. A végső modell a függő változó (ajánlás egy barátnak) varianciájának 68,6%-át magyarázta Németország esetén, 91,1%-át az Egyesült Államok esetén, és 87,7%-át India esetén.

Az 5. táblázat az egyes modellek koefficiens táblázatainak összegzését tartalmazza. Az 5. táblázatból kiolvashatók azon független változók, melyek a regressziós függvény felírásakor a T-próba során szignifikánsnak bizonyultak. Nem bizonyult szignifikáns változónak Németország esetében a karrierlehetőségek, az Egyesült Államok és India esetében pedig a senior management és a kompenzáció és juttatások faktor. Az 5. táblázat alapján felírhatóak az országonként értelmezett regressziós függvények.

Ajánlás egy barátnak (Németország) = 0,096 + 0,274\*kultúrával és értékekkel kapcsolatos elégedettség az átlaghoz képest + 0,144\*munka-magánélet egyensúlyval való elégedettség az átlaghoz képest + 0,124\*senior managementtel való elégedettség az átlaghoz képest + 0,0193\*kompenzációval és juttatásokkal való elégedettség az átlaghoz képest + 0,092\*pozitív jövőképpel rendelkezők aránya az átlaghoz képest + 0,222\*CEO elfogadásának mértéke az átlaghoz képest. A függvényt úgy kell

értelmezni, hogy ha az adott vállalat kultúrájával kapcsolatos elégedettség az átlaghoz képest eggyel növekszik, akkor átlagosan várhatóan a vállalattal kapcsolatban tett ajánlások mértéke 0,274-vel növekszik, és így tovább.

5. táblázat

**Lineáris regresszióelemzés koefficiensek**

Ország	Modell	Koefficiensek					
		Standardizáltan koefficiensek		Standardizált koefficiensek	t	Szig.	
		B	St. Hiba				
Németország	6	Konstans	,096	,033		2,945	,003
	Kultúra és értékek	,274	,054	,270	5,116	,000	
	Kompenzáció és juttatások	,193	,036	,196	5,416	,000	
	CEO-elfogadás	,222	,034	,233	6,597	,000	
	Senior management	,124	,051	,132	2,419	,016	
	Munka-magánélet egyensúly	,144	,037	,140	3,893	,000	
Pozitív jövőkép	,092	,038	,104	2,442	,015		
USA	5	Konstans	-,110	,015		-7,413	,000
	Kultúra és értékek	,314	,034	,314	9,158	,000	
	Pozitív jövőkép	,170	,032	,161	5,341	,000	
	Munka-magánélet egyensúly	,223	,023	,195	9,655	,000	
	Karrierlehetőségek	,293	,320	,305	9,290	,000	
	CEO-elfogadás	,089	,022	,096	4,077	,000	
India	5	Konstans	-,016	,016		-1,045	,297
	Kultúra és értékek	,276	,035	,303	7,885	,000	
	Pozitív jövőkép	,184	,032	,173	5,711	,000	
	Karrierlehetőségek	,271	,033	,261	8,102	,000	
	CEO-elfogadás	,201	,028	,176	7,103	,000	
	Munka-magánélet egyensúly	,145	,022	,172	6,592	,000	

Forrás: SPSS Output alapján saját szerkesztés

Ajánlás egy barátnak (USA) = -0,110 + 0,314\*kultúrával és értékekkel kapcsolatos elégedettség az átlaghoz képest + 0,223\*munka-magánélet egyensúlyval való elégedettség az átlaghoz képest + 0,293\*karrierlehetőségekkel való elégedettség az átlaghoz képest + 0,170\*pozitív jövőképpel rendelkezők aránya az átlaghoz képest + 0,089\*CEO elfogadásának mértéke az átlaghoz képest. A függvényt úgy kell értelmezni, hogy ha az adott vállalat kultúrájával kapcsolatos elégedettség az átlaghoz képest eggyel növekszik, akkor átlagosan várhatóan a vállalattal kapcsolatban tett ajánlások mértéke 0,314-vel növekszik, és így tovább.

Ajánlás egy barátnak (India) = -0,016 + 0,276\*kultúrával és értékekkel kapcsolatos elégedettség az átlaghoz képest + 0,145\*munka-magánélet egyensúlyval való elégedettség az átlaghoz képest + 0,271\*karrierlehetőségekkel való elégedettség az átlaghoz képest + 0,184\*pozitív jövőképpel rendelkezők aránya az átlaghoz képest + 0,201\*CEO elfogadásának mértéke az átlaghoz képest. A függvényt úgy kell értelmezni, hogy ha az adott vállalat kultúrájával kapcsolatos elégedettség az átlaghoz képest eggyel növekszik, akkor átlagosan várhatóan a vállalattal kapcsolatban tett ajánlások mértéke 0,276-el növekszik, és így tovább.

**Varianciaelemzés az országonként tapasztalható eltérések leírására**

A varianciaelemzés célja, hogy vizsgálatban szereplő három ország jelen kutatásban vizsgált változóinak értékei közötti szignifikáns különbségeket felfedje, ezáltal összevethetőek legyenek jelen kutatás és mintavétel eredményei korábbi kutatásokkal. A nominális és metrikus változók közötti kapcsolat erősségét a 6. táblázat tartalmazza. Az egyes országok értékei közötti eltéréseket a 7. táblázat szemlélteti.

6. táblázat

A nominális és metrikus változók közötti kapcsolat erőssége

	Eta	Eta négyzet
Kultúra és értékek * Ország	,118	,014
Munka-magánélet egyensúly * Ország	,213	,045
Senior management * Ország	,153	,023
Kompensáció és juttatások * Ország	,160	,026
Karrierlehetőségek * Ország	,036	,001
Pozitív jövőkép * Ország	,220	,048
CEO elfogadása * Ország	,245	,060
Ajánlás egy barátjának * Ország	,236	,056
Értékelők száma * Ország	,459	,211

Forrás: SPSS Output

7. táblázat

Az elemzésbe bevont országok értékei közötti különbségek

Ország	Kultúra és értékek	Munka-magánélet egyensúly	Senior management	Kompensáció és juttatások	Karrierlehetőségek	Pozitív jövőkép	CEO-elfogadás	Ajánlás egy barátjának	Értékelők száma	
Németország	Átlag	3,55	3,54	3,1383	3,4145	3,2490	56,2727	81,6967	71,82	39,12
	Stand érték	1813496	2932155	2402045	2235532	0178087	1650934	1688132	2949978	X
	Szórás	596	571	56760	59200	55648	22,28325	22,00562	18,954	46,100
	Minimum	1	1	1,50	1,70	1,20	5,00	2,00	3	5
	Maximum	5	5	5,00	5,00	5,00	100,00	100,00	100	291
	Terjedélem	4	4	3,50	3,30	3,80	95,00	98,00	97	286
USA	Átlag	3,39	3,26	2,9888	3,2908	3,2188	47,9740	72,2880	62,02	154,82
	Stand érték	-1043342	-2415553	-1121185	-0014029	-0476354	-2940368	-3218896	-2896290	X
	Szórás	491	425	42726	53704	43904	15,70205	18,93849	15,305	1726,563
	Minimum	2	2	1,90	2,00	2,10	7,00	8,00	18	442
	Maximum	5	5	4,60	4,70	4,50	91,00	100,00	95	16678
	Terjedélem	3	3	2,70	2,70	2,40	84,00	92,00	77	1822,13
India	Átlag	3,43	3,39	2,9842	3,1940	3,2562	56,2400	82,2869	67,81	432,13
	Stand érték	-0407456	-0089829	-0800931	-1774397	-0333885	-1632828	-1994838	-0554008	X
	Szórás	524	562	43936	50738	39524	15,15314	14,92945	14,913	1135,237
	Minimum	2	1	1,70	1,70	2,00	11,00	15,00	14	47
	Maximum	5	5	4,80	4,80	4,90	88,00	100,00	99	14459
	Terjedélem	3	3	3,10	3,10	2,90	87,00	95,00	85	14412

Forrás: SPSS Output alapján saját szerkesztés

8. táblázat

A kutatás eredményeinek összefoglalása

	Németország			USA			India			
	Ajánlás	Értékelés	Értékelés	Ajánlás	Értékelés	Értékelés	Ajánlás	Értékelés	Értékelés	
Kultúra és értékek	0,274	Magas	Magas	0,314	Magas	Alacsony	0,276	Magas	Közepes	
Munka-magánélet egyensúly	0,144	Magas	Magas	0,223	Közepes	Alacsony	0,145	Magas	Közepes	
Senior management	0,124	Alacsony	Magas		Alacsony	Alacsony		Alacsony	Közepes	
Kompensáció és juttatások	0,019	Közepes	Magas		Közepes	Közepes		Közepes	Alacsony	
Karrierlehetőségek		Alacsony	Magas	0,293	Közepes	Alacsony	0,271	Közepes	Közepes	
Pozitív jövőkép	0,092		Magas	0,170		Alacsony	0,184		Közepes	
CEO-elfogadás	0,222		Közepes	0,089		Alacsony	0,201		Magas	
R négyzet	0,686			0,911			0,878			
		Sokaság	Átlag	Szórás	Sokaság	Átlag	Szórás	Sokaság	Átlag	Szórás
Ajánlás egy barátjának	Magas	71,82	18,95	Alacsony	62,02	15,31	Közepes	67,81	14,91	
Értékelők száma	Alacsony	39,12	46,1	Magas	1546,92	1726,6	Közepes	432,13	1135,2	

Forrás: SPSS Output alapján saját szerkesztés

A karrierlehetőségek változó szempontjából nem volt szignifikáns eltérés az egyes csoportok átlagai között. A 6. táblázatban látható Eta négyzet mutatóból megállapítható, hogy a nominális és a metrikus változók közötti kapcsolat, az értékelők száma esetén közepes erősségű (0,211), míg a többi változó esetén gyenge kapcsolat figyelhető meg. A szignifikáns értékek 0,001 és 0,060 között szóródtak. A 7. táblázatban bemutatott eredményekből kiolvasható, hogy a korábban már említett különbség az egyes országokból származó értékelések számának szempontjából szignifikáns, így kijelenthető hogy a Glassdoor adta vállalatértékelési lehetőségekkel az USA-ban élnek a legtöbben, míg

Németországban a legkevésbé. Pozitív ajánlások szempontjából Németország vezet, ahol átlagosan 71,82%-a az értékelőknek ajánlja a vállalatot (relatív szórás: 26,39%). Ezen érték az USA-ban 62,02% (relatív szórás: 24,69%), míg Indiában 67,81% (relatív szórás: 21,99%). A munkaadói értékajánlatokkal kapcsolatban megállapítható, hogy Németországban leginkább a kultúra és értékek (3,55, szórás: 0,596), valamint a munka-magánélet egyensúly változót értékelték magas pontszámmal (3,54, szórás: 0,571). Ezekhez képest közepes elégedettség volt tapasztalható a kompensációval a juttatásokkal (3,41, szórás: 0,59) szemben. Legkevésbé a karrierlehetőségekkel (3,25, szórás: 0,556) és a senior management-tel voltak elégedettek (3,14, szórás: 0,57). A többi ország átlagaihoz viszonyítva a németországi értékelők adták a legjobb értékeléseket minden téren, leszámítva a CEO-elfogadás változót, ahol a második helyen szerepeltek. Az USA-ban magas pontszámokat kaptak a kultúra és értékek (3,39, szórás: 0,491), valamint a kompensáció és juttatások (3,29, szórás: 0,537) változók. Közepesen voltak elégedettek a munka-magánélet egyensúllyal (3,26, szórás: 0,425), valamint a karrierlehetőségekkel (3,22, szórás: 0,439). Itt is a senior management változó kapta átlagosan a legalacsonyabb pontszámot (2,97, szórás: 0,427). A többi ország átlagához viszonyítva az USA rendelkezett a legalacsonyabb értékelésekkel minden téren, leszámítva a kompensáció és juttatások változót, ahol második helyen szerepelnek. Indiában magas pontszámokat kaptak a kultúra és értékek (3,43, szórás: 0,524), valamint a munka-magánélet egyensúly (3,39, szórás: 0,562) változók. A karrierlehetőségekkel (3,26, szórás: 0,395), valamint a kompensáció és juttatások (3,19, szórás: 0,507) változókkal közepesen voltak elégedettek. Legalacsonyabbra itt is a senior management (2,98, szórás: 0,439) lett értékelve. A másik két ország átlagos eredményeihez viszonyítva elmondható, hogy India a legtöbb változóval kapcsolatos elégedettségben Németország és az USA közötti helyet foglalta el. Kivételt képeznek ez alól a kompensáció és juttatások, valamint a CEO-elfogadás változók. Előbbi esetben legrosszabb, míg utóbbi szempontjából a legjobb értékeléseket adták.

Eredmények értékelése

Az országonkénti bontásban történő elemzés lefuttatása mögötti elsődleges feltételezés az volt, hogy a különböző gazdasági és társadalmi tényezők hatással lehetnek a munkahelyi elégedettséget és a munkahelyi ajánlásokat befolyásoló faktorok fontossági sorrendjére e faktorok percepciókra és információfeldolgozásra ható folyamatain keresztül. Az egyes országok között tapasztalható különbségek alátámasztják Seashore és Taber (1975) munkahelyi elégedettség modelljének munkahelyi elégedettségre ható környezeti és személyi faktorainak hitelességét, egybevág ez továbbá Maxwell és Knox (2009) véleményével, miszerint a különböző vállalatok munkavállalói a munkaadói vonzerő aspektusainak fontosságát különbözőképp értékelik. A lefolytatott kutatás eredményeinek összefoglalását a 8. táblázat tartalmazza, mely alapján megválaszolhatók a kutatás elején feltett kutatási kérdések.

*Kutatási kérdés 1: Mi a vizsgálatban szereplő országokban tapasztalható általános hozzáállás a munkahelyre irányuló munkavállalói ajánlásokhoz?*

A 8. táblázatból megállapítható, hogy a pozitív ajánlásokban a németországi értékelők vezetnek, őket követik az indiaiak, majd az amerikai értékelők zárják a sort (szórások alacsonyak). Nagyságrendi szempontból elmondható, hogy az egyes munkaadókkal kapcsolatos értékelési kedv az USA-ban a legmagasabb és Németországban a legalacsonyabb, bár e megállapítást óvatosan kell kezelni.

A pozitív ajánlások szintjét magyarázhatja az egyes változókkal kapcsolatban tapasztalható általános elégedettség (Németország esetén, leszámítva a CEO-elfogadás változót) és elégedetlenség (USA esetén, leszámítva a kompenzáció és juttatások változót). Az egyes faktorokkal kapcsolatos általános elégedettségi szint és a pozitív értékelések mértéke közötti kapcsolatot magyarázhatja Luor és Lu (2012) kutatása, melyben feltételezték, hogy általános elégedettség esetén (Németország) az esetleges negatív tapasztalások nem feltétlenül vezetnek negatív WOM terjesztéséhez (a többi országra nem jellemző az általános elégedettség). Az eredmények visszatükrözhetnek olyan, demográfiai összetételből eredeztethető különbségeket is, melyekre Clark et al. (1996), valamint Lok és Crawford (1999) hívta fel a figyelmet: előbbi „U” alakú, utóbbi pedig pozitív meredekségű, lineáris összefüggést feltételezett az életkor és a munkahelyi elégedettség között. Az egyes országok korfáiból (cia.gov, n.d.) megállapítható, hogy átlagéletkor szempontjából Németországot jellemzi a legmagasabb, Indiát pedig a legalacsonyabb érték, az USA pedig a kettő között helyezkedik el. Az eredményekből kiolvasható, hogy India és Németország átlagos pozitív ajánlása magasabbak az USA-ban tapasztaltnál. A három országban jelentős eltérések tapasztalhatók a vállalatokat átlagosan értékelők száma szempontjából. A relatív szórások minden esetben 100% fölöttiek, mégis a nagyságrendben tapasztalható eltérések megengedik, hogy egy-egy óvatos feltételezést tegyünk a tapasztalható különbségek mértékének megmagyarázására. Jelentős hatása lehet annak, hogy a Glassdoor alapvetően egy angol nyelvű weboldal, mely az USA-ban indult. Feltételezhető tehát, hogy az oldal ismertsége ott a legjelentősebb, ez pedig meg is mutatkozik az értékelők számában. A különbségeket indokló tényezők közül magyarázóerőben kétségtelen eltörpül az előző mellett, de kulturális hatások is megjelenhetnek az értékelők számában tapasztalt különbségek magyarázatában. Erre az enged következtetni, hogy India és Németország értékei között is jelentős az eltérés. Chu és Kim (2011) negatív összefüggést találtak a csoport identitásának, értékeinek homogenitása és a vélemény megosztásának valószínűsége között, valamint pozitív összefüggést normatív személyközi befolyás szintje esetén. Ez magyarázó tényező lehet az egyes országok kulturális háttérét ismerve, különösen Németország és az USA kontextusában. Az értékelések számában nem lehet korlátozó tényező a nyelvismeret, mert a Glassdoor rendelkezik német nyelvű felülettel (német IP-címes böngészés esetén automatikusan német nyelven tölt be az oldal).

*Kutatási kérdés 2: Milyen mértékben magyarázza az egyes munkahelyi elégedettségi faktorokkal való meglegedettség a munkahelyre irányuló munkavállalói ajánlásokat?*

A 8. táblázatban bemutatott eredményekből látszik, hogy a vizsgált változókkal kapcsolatban mért elégedettség Németországban közepes, míg az USA és India esetén jelentős mértékben magyarázzák az adott ajánlások varianciáját.

Fontos látni, hogy a magyarázott varianciához nagyobb részét mindhárom esetben a kultúra és értékekkel kapcsolatos elégedettség mértéke magyarázza. Ennek oka lehet a kultúra és értékek szoros összefüggése a többi tényezővel, valamint a kultúra az egyik legmeghatározóbb eleme a szervezeti elkötelezettségnek és a munkahelyi elégedettségnek (Egan et al., 2004; Joo – Park, 2010; Tamoniene, 2015). Az eredmények összefügghetnek a Bloemer (2010) által bemutatott szervezeti elköteleződés és munkahelyi ajánlás összefüggéseit bemutató modellel: az egyén-vállalat értékeinek identifikációs szintje pozitív kapcsolatban áll a szervezet céljaiba és értékeibe vetett hittel, ami pozitív kapcsolatban áll a vállalatra irányuló WOM-mal. Kérdés lehet persze, hogy az értékelők mennyire tudják elválasztani a vállalati kultúrát a többi tényezőtől, például a vezetéstől, hiszen alapvetően a vezetés hozzáállásának és munkamódszereinek eredménye a támogató kultúra.

*Kutatási kérdés 3: Melyek azok a legfőbb munkahelyi elégedettségi faktorok amelyekkel kapcsolatos munkavállalói elégedettség hozzájárul egy munkáltató ajánlásához, illetve nem-ajánlásához egy harmadik személy irányába a vizsgálatban szereplő országok esetén?*

A legfontosabb ajánlást meghatározó faktor mindhárom ország esetében a kultúrával és értékekkel kapcsolatos meglegedettség. A második legfontosabb tényező Németország esetében a CEO elfogadásának mértéke, az USA és India esetén pedig a karrierlehetőségekkel kapcsolatos meglegedettség.

A kultúrával és értékekkel kapcsolatos meglegedettség növekedése okozza a legnagyobb átlagos növekedést az ajánlásokban a vizsgált országokban. A munka-magánélet egyensúlyának javulása Németországban és az USA-ban közepes, Indiában pedig csak alacsony növekedést idéz elő a pozitív ajánlásokban. A munka-magánélet egyensúlyának hatását magyarázhatja, hogy Németországban és az USA-ban az indiainál jóval nagyobb arányban képviselik magukat az X-generáció tagjai, kiknek kiemelkedően fontos e tényező (Sullivan et al., 2009). A senior management-tel és a kompenzáció és juttatásokkal kapcsolatos meglegedettség csak Németország esetén bizonyult szignifikáns faktornak. Előbbi közepes, utóbbi pedig kifejezetten alacsony hatással bír az ajánlásokra. Érdekes eltérés tapasztalható a karrierlehetőségekkel kapcsolatos meglegedettséggel. Míg Németország esetén e tényező egyáltalán nem bizonyult szignifikánsnak, addig az USA és India esetében határozottan erős javulást eredményez az ajánlásokban, ha a munkavállalók elégedettsége e faktorokkal növekszik. Ez Németország szempontjából ellentmond Tamoniene (2015) megállapításának, misze-

rint a munkaadó értékajánlatok közül a fejlődés dimenzió az egyik legfontosabb. A pozitív jövőképpel rendelkezők számának növekedése csak mérsékelt javulást hoz mindhárom országban az ajánlásokban. A CEO elfogadásának növekedése divergáns eredményekhez vezet a különböző országokban: Németország esetén magas, az USA esetén szinte semmilyen, míg India esetén közepes növekedést idéz elő az ajánlásokban. Ennek elsősorban kulturális okai lehetnek. Az eredmények alátámasztják Lok és Crawford (1999) megállapításait a munkahelyi elégedettség pszichológiai vonatkozásaival kapcsolatban, miszerint azok nagyobb hatással bírnak az elégedettségre és elkötelezettségre, mint a szükséglet hierarchia alacsonyabb szintjeit érintő tényezők. A minden változó esetén tapasztalható pozitív koefficiensek egybevágóan Foster et al. (2010) megállapításával: ha a munkaadó nem teljesíti be a hozzá fűződő jogos munkavállalói elvárásokat, akkor a munkavállalók teljesítménye csökkenni, fluktuációja pedig növekedni fog.

*Kutatási kérdés 4: Milyen az egyes országokban tapasztalható általános elégedettség az egyes munkahelyi elégedettségi faktorokkal?*

Német és indiai értékelők körében viszonylagos elégedettség tapasztalható kultúra és értékek, valamint munka-magánélet egyensúly szempontjából. Érdekes eredmény, hogy a senior management-tel kapcsolatos elégedettség mindhárom ország esetében alacsonyabb volt a csoportokban tapasztalható átlagos elégedettségénél. Ennek oka lehet a közvetlen vezetőkkel szemben tanúsított, általánosnak nevezhető kritikus hozzáállás. Gyengébbre értékelték még a német véleményezők a munkahelyükön tapasztalható karrierlehetőségeket. Az USA esetében elsősorban a kultúra és értékek faktorral kapcsolatban tapasztalható elégedettség, míg a karrierlehetőségekkel, kompenzációval és juttatásokkal, valamint a munka-magánélet egyensúllyal kapcsolatos értékelések átlag körüliek voltak. Indiában a kompenzáció és juttatások, valamint a karrierlehetőségek változókkal kapcsolatos megelégedettség átlag körüli. A kompenzációval és juttatásokkal való általános elégedetlenség elsősorban annak lehet következménye, hogy az indiai munkaadók jelentős része a fejlett országok vállalatainak kiszervezett leányvállalatai, a kiszervezés egyik fő motivációja pedig az alacsony bérköltségszerű munkaerő.

*Kutatási kérdés 5: Milyen kulturális és társadalmi tényezők befolyásolhatják a vizsgálatban részt vevő országok eredményei közötti különbségeket?*

A Hofstede-féle (1991) kulturális dimenziók értékeinek országonkénti különbségei további magyarázatot adhatnak a jelen kutatás eredményeiben fellelhető eltérésekre. A német kultúrát tükrözik vissza az eredmények individualizmus szempontjából, hiszen a pusztán higiéniai szükségleteket kielégítő faktorok (pl.: kompenzáció és juttatások) kifejezetten alacsony szerepet kapnak. A vezető elfogadásának fontossága jól látszik az eredményekből: a CEO elfogadásának mértéke Németország esetén emeli meg leginkább az ajánlásokat.

Hangsúlyosabban jelenik meg az individualizmus és az önmegvalósításra való törekvés az USA esetében, ahol a karrierlehetőségek és a kultúra és értékek változók kifejezetten magas jelentőségűek az ajánlások szempontjából, míg a senior management és a kompenzáció és juttatások faktorok bele sem kerültek a modellbe. Az egyén fontosságát mutatja az is, hogy a CEO elfogadásának mértéke itt nagyságrendekkel alacsonyabb hatással bír az ajánlásra, mint a másik két ország esetén. Ugyancsak az egyén saját elképzeléseinek lényegességét tükrözi vissza azon eredmény, hogy az USA-ban mérhető a legalacsonyabb elégedettség a sokaság átlagához képest majdnem minden tényező esetén. India esetén a kiemelkedően magas hatalmi távolságot és a vezetőkhöz való hozzáállást mutatja, hogy a CEO elfogadásának mértéke ebben az országban a legmagasabb, és erős tényező ajánlások szempontjából is. Ez egybevág Whitley (1997) megállapításaival, miszerint a keleti kultúrákban a szervezeti elköteleződés elsődleges meghatározója a vezetés irányába mutatott attitűd. Érdekes eredmény ehhez képest, hogy a közvetlen vezetőkkel való kapcsolat nem volt szignifikáns faktor, ráadásul az azzal kapcsolatos átlagos elégedettség is alacsony. A karrierlehetőségekkel kapcsolatos eredmények visszatükrözik Khan és Naseem (2015) megállapításait, akik amellett érveltek, hogy a fejlődő országokban a hierarchikusabb társadalmi berendezkedés miatt fontosabbak a karrierlehetőségek, mint a fejlett országokban. Németország esetén ez meg is mutatkozik, ott nem is szignifikáns faktor e tényező, míg az USA-ban ezt a hatást a rendkívül individualista gondolkodás és önmegvalósításra való törekvés módosítja.

## Limitációk

Az adatok elemzése és a következtetések levonása után, az eredmények értelmezésekor nem szabad elfeledkezni bizonyos kutatási korlátokról, melyek az adatgyűjtés, adatelemzés és további egyéb tényezők tökéletlenségeiből adódóan befolyásolhatják jelen kutatás eredményeit és az azokból levont következtetések alkalmazhatóságát.

(1) A mintavétel a Glassdoor online vállalatértékelő portálról történt. Habár a Glassdoor dominanciája ezen a területen megkérdőjelezhetetlen, előfordulhatnak további helyi, nemzetközi szinten kevésbé használt vállalatértékelő portálok, melyeken a kérdésfeltevés módja, tényezők sorrendje, azok megfogalmazása és mennyisége miatt a jelenlegitől némileg eltérő eredmények jöhetnek ki. Ajánlások megjelenhetnek továbbá offline környezetben, valamint más online felületeken, strukturáltan formában. Jelen kutatás nem vizsgálja továbbá azt, hogy az online térben megtett ajánlás, illetve nem-ajánlás, valamint ennek személyközi, „valós térben és időben” történő változata mennyire fed át.

(2) A mintába kizárólag egy olyan alapsokaságból kerülhettek be munkavállalók, akik (a) internet hozzáféréssel rendelkeznek, (b) tudják és használják is azt, valamint (c) nem félnek kifejezésre juttatni véleményüket.

(3) A mintavétel során nem valósult meg a tökéletes valószínűségi mintavétel. Az értékelők számából fakadó

problémák, valamint az adatsokasághoz való hozzáférés korlátai miatt a mintavétellel kapcsolatban kompromisszumokat kellett kötni az adatok felhasználhatósága érdekében. A tökéletes valószínűségi mintavétel elmaradásának negatív hatásait némileg finomíthatja a szükségesnél körülbelül negyedével nagyobb mintaelemszám, valamint az a jelenség, hogy a legnagyobb számú értékeléssel rendelkező vállalatok közüli mintavétel által az online értékelést tevők jelentős hányada belekerült az elemzésbe.

(4) Léteznek olyan szituációs tényezők, amelyek a munkáltató munkavállaló által történő ajánlását befolyásolják, jelen kvantitatív elemzésben azonban ezeket nem vizsgáltuk. Az iparág nemcsak a vállalati értéktérítési folyamatot határozza meg (mint az az *1. ábrából* látszik), hanem a vállalaton belüli munkaköröket és azok – munkavállalói szempontból – általános minőségét is. Ezen felül a munkavállaló munkakörének elhelyezkedése a vállalati hierarchiában befolyásolhatja azon szempontokat, amelyeket munkahelyi elégedettség és ajánlás szempontjából értékel. Fontos befolyásoló tényező lehet továbbá az is, hogy az egyén hol tart éppen saját karrierútjában (Sipos, 2016). Előfordulhat ugyanis, hogy egy pályakezdő számára fontosabbak a karrierlehetőségek, míg egy gyermekeket nevelő szülőnek inkább a munka-magánélet megfelelő egyensúlya lesz az, ami meghatározza megelégedettségét.

## Konklúzió, gyakorlati relevanciák és további kutatási irányok

A digitális média világában a vállalatok rákényszerülnek arra, hogy a munkaerőpiacon is kilépjenek a hagyományos vállalati működés korlátai közül, és aktívan részt vegyenek olyan jelenségekben, mint a fogyasztói felhatalmazódás folyamata által támogatott WOM-kommunikáció. A vállalatoknak a fogyasztói termékek piacán tapasztaltaknak megfelelően a munkavállalói márkájukat is aktívan menedzselniük kell, illetve össze kell hangolniuk azt a vállalati értéktérítési folyamatokkal. Jelen kutatás hozzájárult a munkavállalók irányába kommunikált munkaadói értékajánlatok fontosságának megértéséhez, azok WOM-kommunikációra, ezen belül az ajánlásra vonatkozó hatásának megismeréséhez. Felderítésre került továbbá az egyes, munkahelyi elégedettségre ható munkavállalói értékajánlatokkal való megelégedettség hatásainak fontossági sorrendje a különböző kultúrkörökben. Az eredmények, és az azokból levont következtetések hozzájárulhatnak az emberierőforrás-menedzsment folyamatainak támogatásához, ezáltal pedig a vállalati értéktérítési folyamat hosszú távú fenntarthatóságához. Fontos, hogy a vállalatok a munkavállalói márká alakításának folyamatára adott visszacsatolásként, értékelésként tekintsenek a munkavállalóktól származó, munkahelyre irányuló ajánlásokra és azok tartalmára.

A tanulmányban bemutatott kutatás, annak eredményei fontos gyakorlati relevanciával rendelkeznek emberierőforrás-menedzsment és marketing szempontjából. Elsőként lehet kiemelni a transzparens, valóság, mun-

ka-vállaló, fogyasztó és márkázás szempontjából összehangolt kommunikációnak a fontosságát. A szakirodalmi összegzésből kiderül, hogy a munkavállalók elsősorban a szervezetbe való belépés előtti elvárásait vetik össze a belépés után tapasztaltakkal, és a kettő közötti eltérés alakítja leginkább a munkahelyi elégedettségüket és szervezeti elköteleződésüket. A munkaadói vonzerő egyes aspektusaival való elégedettség Németország esetén jelentős, az USA és India esetében pedig kiemelkedően magas százalékát magyarázzák a munkaadóra irányuló ajánlásoknak, feltételezhető tehát, hogy más kultúrkörökben sem alakul lényegesen másképp ez a mutató. A szájkéklám befolyása rendkívül magas a potenciális munkahellyel kapcsolatos döntéshozatal során, így minden vállalatnak érdeke, hogy ne csak fogyasztói piacain, hanem a munkaerőpiacon is pozitív vélemények terjedjenek róluk az online térben.

Második legfontosabb tanulságként az egyes kultúrkörök hatásának fontosságát lehet kiemelni munkaadóra irányuló ajánlások szempontjából. Általánosságban elmondható, hogy a vállalati kultúrával és értékekkel kapcsolatos megelégedettség a legfontosabb az ajánlások szempontjából, a további tényezők sorrendje és azok határfoka azonban kultúrkörönként változik. Kiemelendő továbbá az, hogy a gazdasági és társadalmi folyamatok hatásának következményeként egyes országokban más és más állapotok jellemzik a munkavállalást. Hiába jellemzi Németországot például közepes elégedettség a kompenzáció és juttatások faktorral, ha a vállalat növeli az alkalmazottainak fizetendő juttatások mértékét, csak minimális javulást tapasztalhat ajánlások, és vélhetően elégedettség terén is. Továbbá hiába reagál a kultúrával és értékekkel kapcsolatos elégedettség növekedésére jelentősen a munkavállalók pozitív ajánlási hajlandósága az USA-ban: mivel az e tényezővel kapcsolatos átlagos elégedettség ebben az országban már alapvetően is magas, jelentős erőforrásokat emésztene fel az e faktorral való megelégedettség további növelése. Fontos tehát annak megismerése, hogy a munkavállalók jelenlegi munkakörnyezetük mely aspektusaival elégedettek és kevésbé elégedettek, és ezen tényezőket össze kell vetni az egyes kultúrkörök ajánlási magatartásával.

Jelen tanulmány eredményei és feltevési alapként szolgálhatnak további kutatások elvégzéséhez. A kutatási eredmények kvalitatív módszertannal történő leellenőrzése a különböző kultúrkörökben fontos további tanulságokkal szolgálhat. Fontos lenne továbbá a kvantitatív modellezési módszertant egy magyarországi mintán is lefuttatni, és ezeket az eredményeket a nemzetközi eredményekkel összevetni. Jelentős előrelépést jelentene a WOM-kommunikáció és a HR, illetve belső marketing aktivitások összefüggéseinek megértésében a munkavállalói márkázás, munkaadói vonzerő és a munkaadói ajánlás sejtett összefüggéseit bemutató modell (*1. ábra*) további kutatásokkal történő ellenőrzése, adott esetben pedig továbbfejlesztése, továbbá egy olyan elméleti keret alapos kidolgozása hozzá, amely lehetővé teszi a területen dolgozó szakemberek számára a modell alkalmazását a mindennapi vállalati gyakorlatban.

Felhasznált irodalom

Arvey, R. D. – Bouchard, T. J. Jr. – Segal, N. L. – Abraham, L. M. (1989): Job satisfaction: environmental and genetic components. *Journal of Applied Psychology*, 74(2), p. 187-192.

Backhaus, K. – Tikoo, S. (2004): Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5) p. 501-517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>

Bakacs Gyula (2010): A szervezeti magatartás alapjai. Budapest: Aula Kiadó

Banász Zsuzsanna – Csepregi Anikó (2017): A nemzeti kultúra hatása a mikrofinanszírozás sikerességére. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 48 (3). p. 56-68. DOI 10.14267/VEZTUD.2017.03.05

Berthon, P. R. – Ewing, M. – Hah. L. L. (2005): Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), p. 151-172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>

Berthon, P. R. – Pitt, L. F. – Plangger, K. – Shapiro, D. (2012): Marketing meets Web 2.0, social media, and creative consumers: Implications for international marketing strategy. *Buziness Horizons*, 55(3), p. 261-271. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2012.01.007>

Bloemer, J. (2010): The psychological antecedents of employee referrals. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(10), p. 1769-1791. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.500494>

Cable, D. M. – Turban, D. B. (2001): Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. *Research in personnel and human resources management*. Emerald Group Publishing Limited, p. 115-163.

Chen, Z. X. – Francesco, A. M. (2000): Employee demography, organizational commitment, and turnover intentions in China: do cultural differences matter? *Human Relations*, 3(6), p. 869-887. <https://doi.org/10.1177/0018726700536005>

Cheung, M.-S. – Anitsal, M. M. – Anitsal, I. (2007): Revisiting word-of-mouth communications: a cross-national exploration. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 15(3), p. 235-249. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679150304>

Chu, S.-C. – Kim, Y. (2011): Determinants of consumer engagement in electronic word-of-mouth (eWOM) in social networking sites. *International Journal of Advertising*, 30(1), p. 47-75. <https://doi.org/10.2501/IJA-30-1-047-075>

cia.gov (2017): „The World Factbook”, [www.cia.gov](http://www.cia.gov), Letöltve: 2017.10.11, <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/>

Clark, A. – Oswald, A. – Warr, P. (1996): Is job satisfaction U-shaped in age? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69(1), p. 57-81. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1996.tb00600.x>

Collins, C. J. – Stevens, C. K. (2002): The relationship between early recruitment-related activities and the

application decisions of new labor-market entrants: a brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), p. 11-21.

Csordás Tamás – Gáti Mirkó – Markos-Kujbus Éva (2013): A közösségi média, mint stratégiai marketingkommunikációs eszköz. Magyar Marketing Szövetség Marketing Oktatók Klubja 19. Országos Konferencia

Davies, G. (2008): Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing*, 42(5/6), p. 667-681. <https://doi.org/10.1108/03090560810862570>

Dondavan, D. T. – Brown, T. J. – Mowen, J. C. (2004): Internal benefits of service-worker customer orientation: job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Marketing*, 68, p. 128-146. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.128.24034>

Edelman, D. C. (2010): Branding in the Digital Age. You're Spending Your Money in All the Wrong Places. *Harvard Business Review*, 88(12), p. 62-69.

Egan, T. M. – Bartlett, K. R. – Baiyin Y. (2004): The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, 15(3), p. 279-301. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1104>

El Kahal, S. (2001): *Business in Asia Pacific*. Oxford: Oxford University Press

Foster, C. – Punjaisri, K. – Cheng, R. (2010): Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*, 19(6), p. 401-409. <https://doi.org/10.1108/10610421011085712>

glassdoor.com (2017): „About Us”. [www.glassdoor.com](http://www.glassdoor.com). Letöltve: 2017.06.26. [www.glassdoor.co.uk/about/index\\_input.htm](http://www.glassdoor.co.uk/about/index_input.htm)

Hackman, J. R. – Oldham, G. R. (1976): Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), p. 250-279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)

Hagedorn, L. J. (2000): Conceptualizing Faculty Job Satisfaction: Components, theories and outcomes. *New Directions for Institutional Research*, 105, p. 5-20. <https://doi.org/10.1002/ir.10501>

Haghighikhah, M. – Khadang, M. – Arabi, M. (2016): Internal Marketing: Employee Satisfaction and Word of Mouth in Guilan's Saderat Bank. *International Journal of Marketing Studies*, 8(2), p. 147-158. <https://doi.org/10.5539/ijms.v8n2p147>

Hanson, D. – Dowling, P. – Hitt, M. – Ireland, R. – Hoskisson, R. (2002): *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. Southbank

Hofstede, G. (1991): *Cultures and organizations. Intercultural cooperation and its importance for survival. Software of the mind*. London: Mc Iraw-Hill

hofstede-insights.com (n.d.): „Country Comparison.” [www.hofstede-insights.com](http://www.hofstede-insights.com). Letöltve: 2017.10.23, <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/germany,india,the-usa/>

- Homburg, C. (2017) Marketingmanagement. Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung. Mannheim: Springer Gabler
- Horváth Dóra – Mitev Ariel (2008): A posztmodern marketing rózsaszirmjai. Budapest Management Review, 39(9), p. 4-18.
- Hunter, G. L. – Garnefeld, I. (2008): When does consumer empowerment lead to satisfied customers? Some mediating and moderating effects of the empowerment-satisfaction link. Journal of Research for Consumers, 15(1)
- Joo, B.-K. – Park, S. (2010): Career satisfaction, organizational commitment, and turnover intention. The effects of goal orientation, organizational learning culture and developmental feedback. Leadership & Organization Development Journal, 31(6), p. 482-500. <https://doi.org/10.1108/01437731011069999>
- Khan, M. K. – Naseem, I. (2015): Investigating the power of employer branding attributes. American Journal of Business and Management, 4(1), p. 49-60.
- Kucuk, U. S. – Krishnamurthy, S. (2007) An analysis of consumer power on the Internet. Technovation, 27 p. 47-56.. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2006.05.002>
- Kucuk, U. S. (2009): Consumer empowerment model: from unspeakable to undeniable. Direct Marketing: An International Journal, 3(4), p. 327-342. <https://doi.org/10.1108/17505930911000892>
- Lievens, F. – Van Hove, G. – Schreurs, B. (2005): Examining the relationship between employer knowledge dimensions and organizational attractiveness: An application in military context. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 78(4), p. 553-572. <https://doi.org/10.1348/09631790X26688>
- Lievens, F. – Van Hove, G. – Anseel, F. (2007): Organizational identity and employer image: Towards a unifying framework. British Journal of Management, 18(1), <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00525.x>
- Lok, P. – Crawford, J. (1999): The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development. Leadership & Organization Development Journal, 20(7), p. 365-373. <https://doi.org/10.1108/01437739910302524>
- Lok, P. – Crawford, J. (2004): The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment. A cross-national comparison. Journal of Management Development, 23(4), p. 321-338. <https://doi.org/10.1108/02621710410529785>
- Luor, T. T. – Lu, H.-P. (2012): Who tends to spread negative word of mouth when a social network game failure happens? Opinion leader or opinion seeker. Journal of Internet Business, 10(26)
- Maxwell, R. – Knox, S. (2009): Motivating employees to „live the brand”: a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. Journal of Marketing Management, 25(9/10), p. 893-907. <https://doi.org/10.1362/026725709X479282>
- Meretei Barbara (2017): Generációs különbségek a munkahelyen: szakirodalmi áttekintés. Vezetéstudomány/Budapest Management Review, 48 (10), p. 10-18. DOI <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2017.10.02>
- Moroko, L. – Uncles, M. D. (2008): Characteristics of successful employer brands. Journal of Brand Management, 16(3), p. 160-175. <https://doi.org/10.1057/bm.2008.4>
- Ng, E. S.W. – Burke, R. J. (2006): The next generation at work-business students’ views, values and job search strategy: Implications for universities and employers. Education+ Training, 48(7), p. 478-492. <https://doi.org/10.1108/00400910610705872>
- Pires, G. D. – Stanton, J. – Rita, P. (2006): The internet, consumer empowerment and marketing strategies. European Journal of Marketing, 40(9/10), p. 936-949. <https://doi.org/10.1108/03090560610680943>
- Robbins, S. P. (1993): Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications, 6/E. Capital Cities/ABC Video Enterprises, Incorporated
- Saari, L. M. – Judge, T. A. (2004): Employee attitudes and job satisfaction. Human Resource Management, 43(4), p. 395-407. <https://doi.org/10.1002/hrm.20032>
- Saks, A. M. – Ashforth, B. E. (2002): Is job search related to employment quality? It all depends on the fit. Journal of Applied Psychology, 87(4), p. 646-654.
- Schmidt, J. B. – Spreng, R. A. (1996): A Proposed Model of External Consumer Information Search. Journal of the Academy of Marketing Science, 24(3), p. 246-256. <https://doi.org/10.1177/0092070396243005>
- Schmidtko, C. (2002): Signaling im Personalmarketing: Eine theoretische und empirische Analyse des betrieblichen Rekrutierungserfolges. Hampp
- Seashore, S. E. – Taber, T. D. (1975): Job satisfaction indicators and their correlates. American Behavioral Scientist, 18(3), p. 333-368.
- Schein, E. H. (1985): How culture forms, develops, and changes. Gaining control of the corporate culture, p. 17-43.
- Shinnar, R. S. – Young, C. A. – Meana, M. (2004): The motivations for and outcomes of employee referrals. Journal of Business Psychology, 19(2), p. 271-283. <https://doi.org/10.1007/s10869-004-0552-8>
- Siano, A. – Vollero, A. – Palazzo, M. (2011): Exploring the role of online consumer empowerment in reputation building: Research questions and hypotheses. Journal of Brand Management, 19(1), p. 57-71. <https://doi.org/10.1057/bm.2011.23>
- Sipos Norbert (2016): A munkaelégedettség Herzberg-modelljének továbbfejlesztése a Frissdiplomások 2011-2014 adatbázisok alapján. Vezetéstudomány/Budapest Management Review, 47 (12), p. 97-108. DOI 10.14267/VEZTUD.2016.12.09
- Sullivan, J. (2004): Eight elements of a successful employer brand. ER Daily, 23(5), p. 501-517.

- Sullivan, S. E. – Forret, M. L. – Carraher, S. M. – Mainiero, L. A.* (2009): Using the kaleidoscope career model to examine generational differences in work attitudes. *Career Development International*, 14(3), p. 284-302. <https://doi.org/10.1108/13620430910966442>
- Tamoniene, D.* (2015): Employer branding: current and future employees' perceptions of employer's attractiveness attributes. Diss. Dublin, National College of Ireland
- Tepeci, M. – Bartlett, A. L. B.* (2002): The hospitality industry culture profile: a measure of individual values, organizational culture, and person-organization fit as predictors of job satisfaction and behavioral intentions. *Hospitality Management*, 21, p. 151-170. [https://doi.org/10.1016/S0278-4319\(01\)00035-4](https://doi.org/10.1016/S0278-4319(01)00035-4)
- Trice, H. M. – Beyer, J. M.* (1993): The cultures of work organizations. Upper-Saddle River: Prentice-Hall, Inc.
- Uen, J. F. – Ahlstrom, D. – Chen, S. – Liu, J.* (2015): Employer brand management, organizational prestige and employees' word-of-mouth referrals in Taiwan. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 53(1), p. 104-123. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12024>
- Uthayasuriyan, K. – Vijayalakshmi, V.* (2015): Employer branding: a conceptual framework. *International Journal of Entrepreneurship & Business Environment Perspectives*, 4(2), p. 1642-1648.
- Vaszkun, Balázs – Koczkás, Sára* (2018): The influence of ideologies on Chinese management characteristics and its relevance in cross-cultural management between China and the European Union. A conceptual paper. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 49 (5). pp. 28-37. DOI <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.05.03>
- Vandenbergh, C.* (1999): Organizational culture, person-culture fit, and turnover: a replication in the health care industry. *Journal of Organizational Behavior*, 20(2), p. 175-184.
- Vroom, V. H.* (1966): Organizational choice: A study of pre-and postdecision processes. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1(2), p. 212-225. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(66\)90013-4](https://doi.org/10.1016/0030-5073(66)90013-4)
- Waskel, S. A. – Owens, R.* (1991): Frequency distribution of trigger events identified by people ages 30 through 60. *College Student Journal*, 25(2), p. 235-239.
- Wanberg, C. R. – Kanfer, R. – Rotundo, M.* (1999): Unemployed Individuals: Motives, job-search competencies, and job-search constraints as predictors of job seeking and reemployment. *Journal of Applied Psychology*, 84(6), p. 897-910. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.6.897>
- Wathieu, L. – Brenner, L. – Carmon, Z. – Chattopadhyay, A. – Wertenbroch, K. – Drolet, A. – Gourville, J. – Muthukrisnan, A. V. – Novemsky, N. – Ratner, R. K. – Wu, G.* (2002): Consumer Control and Empowerment: A Primer. *Marketing Letters*, 13(3), p. 297-305. <https://doi.org/10.1023/A:1020311914022>
- Whitley, R.* (1997): *European Business Systems*. London: Sage
- Wright, T. A. – Bonett, D. G.* (1992): The effect of turnover on work satisfaction and mental health: Support for a situational perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 13(6), p. 603-615. <https://doi.org/10.1002/job.4030130606>

## BESZÁMOLÓ A FARKAS FERENC NEMZETKÖZI TUDOMÁNYOS KONFERENCIA (FFISC) SZAKMAI MUNKÁJÁRÓL

A Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karának Vezetés- és Szervezéstudományi Intézete (PTE KTK VSZI) 2018. június 7-8-án első alkalommal rendezte meg a Farkas Ferenc Nemzetközi Tudományos Konferenciát.

**FARKAS Ferenc** professzor (1949-2016), konferenciánk névadója, karunk kiemelkedő formátumú kutatója és oktatója, valamint többek között a Közgazdaságtudományi Kar dékánja és a Pécsi Tudományegyetem rektorhelyettese volt, akinek hazai és nemzetközi tudományos kutatásai, publikációi előadásai érintették a menedzsment számos irányvonalát, emelve ezzel a szakma színvonalát. Farkas Ferenc egyetemi oktatóként 44 éven keresztül dolgozott, kutatót, s vett részt az egyetemi élet formálásában a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karán. Oktatási tevékenysége kiterjedt a vezetés, szervezeti viselkedés, a változások vezetése és az emberierőforrás-menedzsment területeire. Részt vett a tudásterületek hazai tananyagainak kidolgozásában, az azokat hasznosító szakok, szakirányok kialakításában, fejlesztésében. A doktori iskolák aktív résztvevőjeként számos hazai és külföldi PhD-hallgató témavezetője volt. Kiválóan kamatoztatta elméleti tudását egyetemi vezetői tisztségeinek gyakorlásakor. A hazai és külföldi egyetemeken tett látogatásai során kialakított tartós kapcsolataiból itthoni kollégái és hallgatói is profitálhattak.

Tudományos tevékenységének eredményeképpen több mint 250 publikáció és közel 20 tudományos szakkönyv született, amelyek középpontjában az oktatott diszciplínák, valamint a szervezeti tudás menedzselésének problémái álltak. Hazai és nemzetközi konferenciák rendszeres résztvevője volt, emellett szervezőként, kutatási projektek vezetőjeként fontos tudományos szervező munkát is folytatott. Tagja volt számos hazai és nemzetközi szakmai folyóirat szerkesztőbizottságának, magyar és nemzetközi szervezeteknek, valamint tudományos testületeknek. Különböző kari, illetve egyetemi vezetői pozíciókat betöltve évtizedeken át szolgálta a Közgazdaságtudományi Kart és a Pécsi Tudományegyetemet. Kimagasló teljesítményéért több alkalommal részesült magas elismerésben és kormány kitüntetésben. A nonprofit/civil szervezetekben egyesületek, alapítványok vezetőjeként, kuratóriumok tagjaként hasznosította vezetői, menedzseri szaktudását. Konferenciánk elnevezésével Professzor úrnak kívánt emléket állítani, továbbá szellemi örökségét kívánja ápolni és hosszú távon fenntartani.

Kétnapos konferenciánk alatt magyar és angol nyelvű szekcióknak is helyet adtunk. A konferencián 16 ország szakemberei vettek részt, s 125 fő tisztelte meg jelenlétével. Az érdeklődést alátámasztó adat, hogy 95 szerző

tollából 61 tanulmány született, amelyeket egy tanulmánykötetben publikáltunk. A kétnapos konferencia keretén belül 10 szekcióban hangzottak el magyar és angol nyelvű előadások, ahol elismert oktatók és kutatók osztották meg egymással gondolataikat, legfrissebb kutatási eredményeiket a tudományterület aktualitásairól. További célunk ezzel a tudományos összejövetellel az volt, hogy fórumot hozunk létre a hazai és nemzetközi oktatóknak, kutatóknak, gyakorlatban dolgozó kollégáknak, PhD-hallgatóknak, hogy bemutathassák kutatási eredményeiket, ezáltal kívántuk elősegíteni a szakmai kapcsolatok létrejöttét, ápolását, illetve a további közös kutatás alapjainak megteremtését, a közös gondolkodás elindítását.

Nagy megtiszteltetés volt számunkra, hogy a konferencia védnökei Geert HOFSTEDE (Professor Emeritus Maastricht University, Hollandia, az MTA tiszteletbeli tagja, a Pécsi Tudományegyetem díszdoktora, világszerte a nemzeti és szervezeti kultúrák interakcióinak elismert kutatója) és BÉLYÁ CZ Iván (DSc akadémikus, egyetemi tanár, az MTA rendes tagja, a tőkefinanszírozás és az amortizáció neves kutatója) elfogadták felkérésünket, és részvételükkel emelték konferenciánk színvonalát. A konferencia szervezeti védnöki tisztét a Magyar Rektori Konferencia vállalta, míg a szakmai együttműködés részeként a konferencia Best Paper-jeinek megjelentetését a Vezetéstudomány szerkesztősége fogadta be.

A szerkesztői feladatokat ellátó kollégák kiválasztása mellett Farkas Ferenc Professzor Úr egyéniségére és kiemelkedő alakjára tekintettel döntött úgy a Szervező Bizottság, hogy egyedi template-t alakít ki útmutatóként a tanulmányok elkészítéséhez. A legkiválóbb munkák kiválasztásának minőségbiztosítása érdekében a tudományos folyóiratok által alkalmazott double blind review megközelítést választotta a Konferencia Szerkesztő Bizottsága az írásművek értékelésére. A konferenciára előzetesen beérkezett 65 tanulmány esetében a review folyamatot összesen 34 lektor segítette. A lektorok kiválasztásánál az adott tématerülethez való hozzáértés az elsődleges szempont, emellett egy-két esetet kivéve mindenki tudományos fokozattal rendelkezett. A konferencián való bemutatás és a valódi vitagenerálás szem előtt tartása miatt elvárás-ként fogalmazódott meg továbbá az is, hogy a szekcióvezetésre felkért neves szakemberek is előzetesen részletes betekintést nyerjenek az előadásra szánt anyagokba. A Konferenciához kapcsolódó lektori és reviewer-i munka során a téma illesztése és tartalmi vonatkozásai kapcsán számos esetben került sor a bírálói megjegyzések alapján végrehajtott javítások utáni újbóli áttekintésre, míg 9 tervezetnél a bírálók véleménye alapján, vagy olyan jelentős átalakításra lett volna szükség, amelyet a szerző nem

tudott vállalni rövid határidővel, vagy pedig a bírálók nem javasoltak publikálásra.

A bírálatok után a legjobb tanulmányok kiválasztásakor a Szerkesztő Bizottság felkért professzori köre olyan értékelési metódust alkalmazott, melynek fókuszja egyrészt a Vezetéstudomány célkitűzésének való megfelelésből, másrészt Farkas Ferenc Professzor szakmai és emberi törekvéseinek figyelembevételéből, harmadrészt pedig a tudományterülethez való hozzájárulás potenciáljából állt. A szelekciós munka nehéz feladatot jelentett, mindezek végeztével a Bizottsági tagok egyéni véleményének szintetizálását követően a 3 főszerkesztő egymástól függetlenül készítette el a saját javaslatát a Best Paper Award-ra az 56 db anonim tanulmány és a bírálatok birtokában. A közös listára 17 tanulmány került, amelyek közül a két napos végső kiválasztási folyamat eredményeképpen az anonim és független bírálati szempontokat szem előtt tartva jött létre az 5 magyar és 2 angol nyelvű tanulmányt tartalmazó Best Paper Award lista. A Vezetéstudomány folyóirat szerkesztőségével történt előzetes megegyezés okán ezek a cikkek kizárólag itt kerülnek majd első közlésre, így a konferenciakötetben 46 teljes tanulmány kapott helyet, a legszínvonalasabb 7 írásmű absztraktjával együtt. Emellett további 8 esetben biztosított lehetőséget a Szervező Bizottság a csak az absztrakttal történő befogadásra és a Konferencián történő megjelenésre. A Best Paper Awardot elnyert tanulmányok ezt követően átesetek a Vezetéstudomány szokásos minősítő folyamatán, azaz a minimum két (egyes esetekben három) anonim bíráló visszajelzése alapján kis mértékben még módosítani kellett a cikkeket.

Ebben a számban Balogh Gábor és Karoliny Mártonné cikke azt vizsgálja, hogy milyen HR- és vezetői feladatot jelentenek a korosodó munkavállalók speciális igényei, illetve a különböző generációk együttélése a munkahelyen milyen kihívásokat jelent. Szabó-Bálint Brigitta bemutatja azokat a karriermentezési eszközöket, amelyek a munkavállalói sikert mozdítják elő. Bencsik Andrea és szerzőtársai azt vizsgálják, hogy milyen is a jó vezető az etikus viselkedést központba állítva. Márta Annette gondolatmenetének középpontja az, hogy az angol nyelv vált a tudományos világ *lingua francájává*, ez számos új kihívást generált az angolt nem anyanyelvűként beszélők számára: a cikk ennek következményeit vizsgálja. Végül, László Gyula és Sipos Norbert az érdekegyeztetés szükségességét elemzi annak ismeretében, hogy a munkavállaló és a munkáltató között óhatatlanul aszimmetrikus a viszony.

A tudományos kutatómunkák bemutatása mellett, külön örömeinkre szolgált, hogy a konferencia keretén belül rendezték meg a MTA Gazdálkodástudományi Bizottság kihelyezett ülését Bakacsi Gyula professzor elnöklétével, amelyen a pécsi Vezetéstudományi Műhely bemutatkozására is sor kerülhetett.

Végül, Jarjabka Ákos (Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Inté-

zet, igazgató) 2018. június 7-én elhangzott nyitóbeszédének magyar fordítását az alábbiakban, változtatás nélkül közöljük:

### „Tisztelt Rektor Úr, Dékán Úr, Elnök Úr, Védnök urak, kedves Meghívottak, Hölgyeim és Uraim!

A Nemzetközi Tudományos Konferencia ötlete szinte akkor fogalmazódott meg a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet oktatói közösségében, amikor 2016 októberében elvesztettük Intézetünk vezető professzorát, Farkas Ferencet. Tudtuk, hogy egy ilyen formátumú vezető, oktató, mentor és menedzser neve és vele mentalitása nem maradhat nyom nélkül, ezért már 2017-ben megszerveztünk a hazai társegyetemek oktatói részvételével egy emlékkonferenciát Farkas professzor tiszteletére, majd létrehoztuk a Farkas Ferenc emlék- és ösztöndíjat azon fiatal oktatók és hallgatók számára, akik tovább kívánják vinni Professor Úr szellemiségét.

Ám a legfontosabb elem ekkor még hiányzott: egy olyan tudományos összefogás, mely hosszú távon fenntartható módon hagyományt teremt, ahol a világból érkező tudósok és fiatal kutatók találkozhatnak, eszmét cserélhetnek oly módon, ahogyan az Farkas Professor célja is volt.

Örülök, hogy most itt állhatok Önök előtt és bejelenthetem, hogy erőfeszítéseinket siker koronázta és életre tudtuk hívni ezt a nemzetközi tudományos fórumot olyan prominens képviselőkkel és érdeklődés mellett, ahogyan azt eleinte remélni sem mertük. Külön köszönet Schepp Dékán Úrnak, hogy az első pillanattól kezdve az elképzelés mellé állt, a Magyar Rektori Konferenciának, a Magyar Tudományos Akadémia vezető tagjainak és a Vezetéstudomány folyóirat szerkesztőségének, hogy védnökségükkel befogadták az elképzelésünket, és speciális köszönetem Hofstede Professzornak, hogy védnöki jelenlétével emeli a konferencia jelentőségét.

Legyenek ezek a napok a tudomány ünnepnapjai minden évben, érezzék jól magukat Pécsen. A konferenciát ezennel megnyitom!”

A konferencia alatt készült képgaléria, videofelvétel és a tanulmánykötet a honlapunkon elérhető a <http://ktk.pte.hu/ffkonf2018/konferencia> címen.

Köszönjük Mindenkinek a részvételt, akik jelenlétükkel, színvonalas előadásukkal hozzájárultak konferenciánk sikeréhez, és várjuk őket és más érdeklődőt is a 2. FFISC-re!

A konferencia szervezői nevében:

*dr. Jarjabka Ákos*

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar  
Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

Összeállították: dr. Sipos Norbert és Venczel-Szakó Tímea

BALOGH GÁBOR – KAROLINY MÁRTONNÉ

# A KOROSODÓ NÉPESSÉG HR-FÓKUSZOKAT MÓDOSÍTÓ HATÁSAI NEMZETKÖZI ÖSSZEHOSONLÍTÁSBAN

A világ fejlett régióiban, köztük főként Európában az egyik legismertebb új demográfiai trend a népesség elöregedése, melynek hatásait a társadalmi-gazdasági élet számtalan területén mérlegelik. E tanulmány csupán az emberierőforrás-menedzsment (HRM) gyakorlatát érintő hatásait kívánja vizsgálni. A demográfiai kihívás e szempontból is kurrens témává tette a generációs sokszínűség kérdését, ugyanakkor nemzetközi összehasonlításban kevésbé vizsgálták eddig a kontextuális tényezőket. A tanulmány fő célkitűzése, hogy megvizsgálja a különböző ütemben öregedő országokban működő szervezetek speciális HR-fókuszait. A problémakört a legfrissebb (2014-2016) CRANET-felmérés adatállományának feldolgozásával járják körül a szerzők, ami a világ 35 CRANET-tagországát reprezentáló 6801 válaszadó szervezet gyakorlatának elemzését jelenti. Vizsgálatuk e szervezetek HR-gyakorlatainak olyan szegmensét elemzi (SPSS-számításokkal), ami a munkatársak korosztályonként két szélső kategóriáját – az időseket (50+) és a fiatalokat (-25) – célzóan kidolgozott speciális toborzási, képzési és karriertervezési akcióprogramokat érinti.

**Kulcsszavak:** öregedés, generációmenedzsment, nemzetközi összehasonlítás, CRANET-felmérés, HRM

Sokan vallják, hogy a társadalmak idősödése lesz a közeljövőben az emberierőforrás-menedzsment egyik legfontosabb befolyásoló tényezője (Markoulli et al., 2016; Tung, 2016). A vonatkozó szakirodalom feldolgozása, áttekintése alapján megállapítható, hogy a diverzitásmenedzsment kurrens téma, ugyanakkor kevés olyan kutatás található, amelynek középpontjában a nemzetközi összehasonlítás lenne. Vizsgálatunk általános célja emiatt az, hogy az idősödő társadalmak és a szervezeti speciális HR-programok közötti lehetséges kapcsolatokat feltárja. Kutatási kérdéseink e célkitűzés mentén úgy szólnak, hogy:

Azonosítható-e szignifikáns kapcsolat a demográfiai trendek (öregedés) és a HR-gyakorlatok között? Alkalmaznak-e speciális, kifejezetten az idősebbek és/vagy fiatalabbak számára kidolgozott toborzási, képzési vagy karriertervezési (előmeneteli) megoldásokat a szervezetek? Mely HR-területek kapnak kiemelt hangsúlyt a fiatal munkatársakra fókuszáló, és melyek játszanak nagyobb szerepet az idősebb dolgozókra koncentráló cégek életében? Elemzéseink az öregedő népesség problematikájának az emberierőforrás-menedzsment (HRM) gyakorlatokra kifejtett hatását úgy járják körül, hogy a világ idősebb és fiatalabb népességű országainak szervezeteiben azonos időszakban alkalmazott megoldásokat és irányvonalakat vetik egybe. Tesszük ezt a CRANET-hálózat legfrissebb, 2014-2016-os globális felmérési fordulójának 6801 szervezetétől érkezett válaszait tartalmazó adatbázisra építve.

A kérdésfeltevéseikre ez idáig adott válaszokat kereső szakirodalom áttekintése alapján megállapítható, hogy bár sok tanulmány foglalkozik a diverzitásmenedzsmenttel és az idősödő társadalmak problémájával, csupán néhány kapcsolja össze a két jelenséget, és vizsgálja a globális és regionális generációs trendek, valamint a tudatos vállalati HR-döntések összefüggéseit. Következésképpen vizsgálatunk az öregedési trendek hatásaira koncentrál a fiatalabb és idősebb munkavállalók menedzselési gyakorlatát vizs-

gálva, nemzetközi összehasonlítás alapján. Az alábbiakban ehhez a generáció- és diverzitásmenedzsment eddig mások által feltárt fontosabb szempontjait és megállapításait mutatjuk be.

## A generáció- és diverzitásmenedzsment szempontrendszere

A korrall összefüggő tényezők kapcsán a továbbiakban a meghatározó kutatásokat vázolva rámutatunk a kutatók által felvetett problémákra, arra, hogy milyen kihívásokat vizsgáltak és elemeztek és milyen befolyásoló tényezőket azonosítottak. Két közelítésmódot mutatunk be: a generációmenedzsmentet (generation management), valamint a diverzitásmenedzsment (diversity management) tartományába sorolható kormenedzsmentet (age management).

A következőkben e megközelítések fontosabb koncepcióit, nézőpontjait ismertetjük, ám előttük a világ népességének életkor alakulására vonatkozó régiókénti hasonlóságokat és különbségeket vázoljuk.

## A világ demográfiai trendjei

A világ népessége idősödik: minden ország tapasztalja a globális népesség növekedését és az idősek arányának bővülését. Utóbbi a XXI. századi társadalmi átalakulási folyamatok egyik legjelentősebb trendje, amelynek hatásai a nemzetgazdaságok majdnem minden szektorát érintik. A világ népességének 1950 és 2015 közötti öregedési folyamatát az 1. táblázat az egyes régiók, földrészek életkori mediánjainak (középpértékeinek) változásaival szemlélteti. Ezek egyrészt a globális szintű korosodást (kb. 6 év) bizonyítják, másrészt a markáns területi különbségeket is láttatják. A legfejlettebb régiók lakóinak életkori középpértéke (41,2 évre) több, mint 13 évvel magasabb, mint a legkevésbé fejlett régiókban élők (27,8). A magas jövedelmű országok lakóinak életkori középpértéke 2015-ben több, mint a duplája az alacsony jövedelmű országokban

élőkének. A világ kontinenseit vizsgálva Európa (41,7 év) és Észak-Amerika (38,3 év) a legöregebb, a legfiatalabb pedig 19,4 éves életkori mediánál Afrika.

Az 1. táblázatból az is jól látható, hogy az 1950-es adatok változási iránya ugyan a legtöbb régióban az idősödés, ám annak üteme, mértéke régióként meglehetősen változó. A 65 évet átfogó időszak elején is eltérő mediánértékek bizonyos régiókban (a fejlett régiókban és a magas jövedelmű országokban) többnyire erősödő ütemű korosodást mutatnak. Mások, mint pl. az alacsony jövedelem-szintű országok lakóinak 1950-es években mért 18,9 éves életkori középértéke viszont kismértékű hullámváz után 2015-re 0,4 évet csökken.

mutató alapján Olaszország (29%), Németország (28%) és Portugália (28%) követi. A világ népességének örege-dési üteme is felgyorsult, és az előrejelzések szerint a 60 évnél idősebbek aránya globálisan több, mint 4%-kal fog megemelkedni a következő 15 évben: a 2015-ös 12,3%-os szintről 2030-ra eléri a 16,4%-os szintet. Ez pedig a 60 évnél idősebbek korcsoportjának 2000 és 2015 közötti 2,3%-os növekedéséhez képest igen gyorsnak tekinthető.

A fent bemutatott tények és előrejelzések *Pinto et al. (2014)* szerint a regionális kérdésektől a globális szintig terjedő aggodalmakat generálnak, így a világ kormányai-nak több, mint fele (55%) a társadalmak örege-dését nagy problémának tekinti. Az Európai Unió is bevont szociális

1. táblázat

**A népesség életkori mediánja a világ régióiban  
(év, 1950-2015)**

Földrész, régió	1950	1955	1960	1965	1970	1975	1980	1985	1990	1995	2000	2005	2010	2015
VILÁG	23,5	23,1	22,6	21,9	21,5	21,8	22,5	23,3	24,0	25,1	26,3	27,4	28,5	29,6
Fejlettebb régiók	28,5	29,0	29,5	29,9	30,6	30,9	31,9	33,1	34,4	35,8	37,3	38,7	40,0	41,2
Kevésbé fejlett régiók	21,4	20,6	20,0	19,1	18,8	19,2	19,9	20,8	21,7	22,8	24,0	25,1	26,4	27,8
Magas jövedelmű országok	28,0	28,4	28,8	28,9	29,3	29,6	30,6	31,8	33,0	34,4	36,0	37,3	38,4	39,7
Közepes jövedelmű országok	21,9	21,1	20,5	19,5	19,1	19,6	20,3	21,2	22,1	23,4	24,8	26,1	27,5	28,9
Alacsony jövedelmű országok	18,9	18,8	18,6	18,4	18,0	17,8	17,8	17,6	17,5	17,5	17,5	17,7	18,0	18,5
AFRIKA	19,3	19,0	18,6	18,2	17,9	17,7	17,6	17,5	17,6	18,0	18,3	18,7	19,1	19,4
ÁZSIA	22,0	21,3	20,7	19,8	19,4	20,0	20,9	21,9	22,9	24,3	25,9	27,4	28,8	30,3
EURÓPA	28,9	29,5	30,3	30,9	31,7	32,1	32,6	33,5	34,7	36,1	37,7	39,2	40,4	41,7
LATIN AMERIKA ÉS KA-RIB TÉRSÉG	19,9	19,4	18,9	18,5	18,6	19,1	19,7	20,6	21,7	23,0	24,3	25,7	27,5	29,2
ÉSZAK-AMERIKA	29,8	29,9	29,3	28,2	28,1	28,8	29,9	31,4	32,8	34,1	35,4	36,5	37,4	38,3
ÓCEÁNIA	27,9	27,4	26,4	25,2	24,8	25,5	26,4	27,5	28,6	29,7	30,8	31,9	32,2	32,9

Megjegyzés: szürke szín jelzi a világ legöregebb régióit, kontinenseit  
Forrás: United Nations, 2017

A világ népesedési tendenciáira vonatkozó ENSZ (2017) jelentés szerint az idősebb emberek száma világszerte bármely másik korcsoportnál gyorsabban növekszik. Ennek következtében az idősebbek aránya a teljes populációban globálisan növekvő tendenciát mutat. E forrás is hangsúlyozza, hogy bár az örege-dés világjelenség, annak hatása régióként eltérően érvényesül. Erőteljesen elsősorban ott, ahol a gazdaság már egy évszázaddal korábban kezdett rohamosabban fejlődni (azaz a ma gazdaságilag fejlett régiókban), máshol (a közepes, vagy alacsony jövedelmű országokban) azonban az idősödés csupán az elmúlt néhány évtizedben kezd észlelhető jelenséggé válni.

A hivatkozott ENSZ-dokumentum megállapítása, hogy 2017-ben globális átlagban nyolc emberből egy volt 60 évnél idősebb, az előrejelzések alapján 2030-ra pedig már minden hatodik emberre lesz igaz ez az állítás. A XXI. század közepére pedig már minden ötödik ember átlag-életkora 60 év fölött lesz. Az örege-dés elsősorban a magas jövedelmű országokban érzékelhető erőteljesen. Köztük is Japán ad otthont a világ legidősebb népességének: a lakosság 33%-a volt 60 év fölött 2017-ben. Japánt ugyanezen

partnereket és szervezeteket hozott létre annak érdekében, hogy az idősebb munkavállalók foglalkoztatási rátáját növelje, és biztosítsa számukra a készségfejlesztéshez, egészségmegőrzéshez és motivációhoz való hozzáférést. *Tung* (2016) ezt kiegészítően arra is rámutat, hogy a kormányzati és nem kormányzati szervezetek, valamint a kormányok közötti együttműködések során az egész világra kiterjedő viták zajlanak a korosodó népesség üzleti életre gyakorolt hatásairól. *Tardos* (2016) pedig a „fiatal” és az „idős” fogalmak relatív jellegére is rávilágít, vagyis arra, hogy országonként eltérő lehet az az átlagos életkor, ahol az egyes korcsoportok közötti határt meghúzzák, így szerte az életkor társadalmi konstrukcióként is értelmezhető.

Az idősödés tehát – amint azt a fenti adatokból láthatuk – ugyan általános és globális, ugyanakkor a világ egyes régióiban nem azonos mértékben érvényesülő jelenség. A világ bizonyos országainak vállalatai a trend érvényesülése következtében számos új problémával szembesülhetnek: több idősebb alkalmazott hosszabb ideig van jelen a munkaerőpiacon, így a munkaképes generációk számá-

nak növekedését is eredményezi. A korcsoportok növekvő diverzitása kiélezheti az egyéni célok és értékek közötti különbségeket, ami nemcsak a munkaképes korú generációkat állítja új kihívások elé, de a foglalkoztató szervezetektől is tudatos HR-reakciókat, még inkább proaktív akciókat vár.

**Generációk menedzselése a szervezetekben**

A generációmenedzsment a konfliktusok kezelésére létrejött speciális tudáselemeket megjelenítő menedzsmentirányzat. *Marcaletti* (2017) frissen rendszerezte azokat a vezetéstudományi áramlatokat, amelyek szerepet játszottak a kialakulásában. Megállapításai szerint Angliában és az Egyesült Államokban (USA) már a '80-as évektől kezdődően erőteljesebb figyelem fordult a nyugdíjba vonuló dolgozók sajátosságainak vizsgálatára. Az Európai Unió néhány országában, mint pl. Finnországban, Norvégiában és Franciaországban szintén elkezdték vizsgálni az idősödési trendek és a generációmenedzsment, a fenntarthatóság és a munkahelyi jól-lét kapcsolatait. Később ezek az áramlatok külön menedzsmentirányzatokká alakultak. *Roßnagel* (2017) szerint a generációmenedzsment olyan eszközökre, intézkedésekre, alapelvekre, stratégiákra és megoldásokra fókuszál, amely a demográfiai változások következtében az eltérő életkori csoportokhoz tartozó dolgozók között keletkező problémákra kíván választ adni. Ugyanakkor fontos megjegyezni, hogy a generációk pszichológiájára még nem jelentkezett egyetlen elfogadott integratív elmélet, inkább a lehetséges problémákat (pl. diszkrimináció) elkerülését segítő praktikus ajánlásokat dolgoztak ki a szervezetek számára.

közeljövőben” állapítják meg vizsgálataik alapján *Pinto* és szerzőtársai (2014, p. 60.).

A HR-vezetők körében végzett kutatások alapján az látható, hogy mind Magyarországon, mind világszerte egyre nagyobb kihívások elé állítják a szervezeteket a generációs súrlódásokból adódó konfliktusok. Ezt a tendenciát tovább erősíti a szervezetek laposodása, hiszen a különböző generációk képviselőinek így szorosan egymás mellett kell dolgozniuk (*Meretei*, 2017). Ugyanakkor más kutatások (pl. *Krajcsák*, 2018, p. 38.) cáfolják, hogy „generációs különbségeknek befolyása lenne a szervezeti és szakmai motivációra; ha van is különbség, az inkább a korcsoportokra jellemző, mintsem a generációkra.”

*Rudolph et al.* (2016) arra mutatnak rá, hogy az életkorralapú diverzitás megértése és menedzselése a vállalatok érdemi feladatává válik. A szervezetek ez esetben választhatnak, hogy olyan HR-gyakorlatokat alkalmaznak, amivel a képzett fiatalabb munkaerőt képesek vonzani és megtartani, vagy inkább az idősebbekre koncentrálnak. Választhatják azonban a korosztályi, illetve generációs mix erősítését is, ám a programok kidolgozásakor érdemes a munkaerőpiacon jelenlévő generációknak a 2. táblázatban megjelenített főbb jellemzőit szem előtt tartani. A több generáció együttélését koordináló szervezeteknek az értékalapú konfliktusokon túl például arra is számítaniuk kell, hogy a javadalmazási rendszereik kidolgozásakor szintén komplex kihívásokkal találják szemben magukat. *Stone – Deadrick* (2015) ez utóbbihoz kapcsolódóan azt találták, hogy a szervezetek a gyakran statikus bérezési és juttatási struktúrájukat rugalmasabb javadalmazási rendszerre kell, hogy cseréljék.

2. táblázat

**A munkaerőpiac XX. században született generációinak sajátosságai**

<i>Generációk a munkaerőpiacon</i>	<i>Baby boomer generáció (1946-1964 között születtek)</i>	<i>X-generáció (1965-1981 között születtek)</i>	<i>Y-generáció (1982-1999 között születtek)</i>
Fő jellemzők	Nagy hangsúlyt fektetnek a kemény munkára és az eredményekre	Hangsúly a szabadságon, a stabil foglalkoztatáson, a munka-magánélet egyensúlyán és az előrelépési lehetőségeken	Hangsúly a szabadságon, kevésbé tiszteletudóak, gyors kommunikáció, virtuális kapcsolatok, érzékenyebben a jogosultságokra
Lojalitás	Hűségesek a szervezethez	Könnyebben elhagyják a szervezetet	Könnyebben elhagyják a szervezetet
Jutalmak	Belső értékek, intrinsic motiváció	Külső, extrinsic motiváció	Kevésbé hangsúlyozza a külső motivációt, mint az X-generáció

*Forrás: saját szerkesztés Stone – Deadrick (2015, p. 142.) és Ray – Singh (2016) alapján*

*Amikor Markoulli et al.* (2016) számos mikro- és makroszintű vizsgálatot bemutató tanulmányának rendszerező áttekintése alapján azonosították a HRM top trendjeit, úgy találták, hogy ezek közül több is erős kapcsolatban áll az idősödő népességgel, ez alapján azt mondhatjuk, hogy napjaink egyik kurrens témája az öregedés, ami sok szempontból hatással lehet az egyes HR-területekre. „Az öregedő népesség korosodó munkaerőt jelent, ami érdekkonfliktusokat generálhat a fiatal és az idős kollégák között, és ez a helyzet valószínűleg nem fog megváltozni a

*Pinto et al.* (2014) e tekintetben azt találták, hogy az életkor előrehaladtával változnak az alkalmazottak személyes preferenciái: a munkavállalók biztonság iránti igénye, a szervezeti események, jutalmak, munkakör-tervezési szempontok a középkorúak esetében válnak fontosabbá, míg a fiatalok a képzést és a rugalmas munkavégzési gyakorlatokat preferálják. *Szászvári* (2011) kutatásai alapján érdemes hozzátenni, hogy az időséssel kapcsolatos sztereotípiák (pl. a foglalkoztathatóság megkérdőjelezése) nincsenek szoros összefüggésben a tényleges munkatelje-

sítményükkel – az empirikus bizonyítékok szerint csupán mérsékelt kapcsolat található az életkor és a munkavállalói teljesítmény között. Szécsi (2014, p. 126.) társadalmi-szociális közelítésű elemzésével megállapítja, hogy „az 55 év feletti munkavállalók munkaerő-piaci lehetőségeit többféle, egymással ütköző érdekek mozgatják. A több oldalról érkező nyomások terhe alatt nehéz mindenki számára elfogadható megoldást találni.”

„Különböző szerzők és intézetek érvelnek amellett, hogy az idősebb munkavállalókat arra kell ösztönözni, hogy minél tovább maradjanak a munkaerőpiacon, szerintük ugyanis az erre összpontosító stratégia jelentősen hozzá tudna járulni a szervezetek eredményességéhez” (Pinto et al., 2014, p. 60.).

Vizsgálataik alapján Pinto és szerzőtársai (2014, p. 59.) megállapítják, hogy „sok munkáltató tudatában van ugyan a munkaerő korosodásával kapcsolatos kérdés jelentőségének, de közülük csak néhányan készítenek akcióterveket kifejezetten ennek a célcsoportnak.” Miközben a felső vezetőknél és a HR-menedzsereknek szem előtt kell tartaniuk, hogy a generációmenedzsment jelentősége a jövőben növekedni fog, azt nem szabad csak az idősebb kollégákra kialakított módszernek tekinteni, ugyanis ez a hozzáállás más korcsoportok hátrányos megkülönböztetéséhez vezethet. E menedzsmentirányzat követői tehát a mindenki számára elérhető egyenlő lehetőségek biztosításának az elvét is hangsúlyozzák. Számos kutatás elemzi a regionális különbségeket is, így például Stokes et al. (2017) a brit munkaerőpiac vizsgálata során azt találták, hogy az idősebb munkavállalók aránya nagyban függ attól, hogy milyen iparágról, régióról, foglalkoztatási csoportról, cég méretről és cég életkoráról, valamint szakszervezeti részvételről van szó.

Összefoglalóan megállapítható, hogy a különböző korcsoportok, az eltérő értékrendeket követő generációk mai szervezetekben jellemző együttes jelenléte, a növekvő tehetség- és munkaerőhiány, a munkavállalók országok közötti áramlásával, mobilitásával tetézve a generációmenedzsmentet kurrens kutatási és a gyakorlati témává avatja.

alapvetése, hogy a diverzitás maga értéket képvisel a szervezeti kultúrában. A sokszínűség sok formában jelenhet meg, lehet a nemekhez, a származási, kulturális háttérhez, az etnikai a vallási, politikai, hovatartozáshoz kapcsolódó. Megnyilvánulhat a munkaképességekhez, készségekhez, képzettségi szintekhez köthető, vagy személyiségbeli, motivációs, aspirációs, családi státuszhoz kapcsolódó és életkor alapú jellemzők mentén.

Egy-egy szervezet dolgozói sokféleképpen csoportosíthatók, a menedzserek munkavállalóik diverzitásához való hozzáállása szintűgy. Certo és Certo (2009) osztályozásában a vezetői hozzáállás skálájának két szélsőséges helyzete a diverzitás totális elutasításától a sokszínűség teljes körű megvalósításáig terjedhet (3. táblázat). Hangsúlyozzák, hogy szinergikus együttműködés nem képzelhető el a diverzitás tudatos menedzselése nélkül. A vizsgált szempontoknak kétirányú hatása is lehet, attól függően, hogy a menedzsment milyen mértékben foglalkozik az életkor alapú jelenségekkel. Habár sok tanulmány vizsgálja ezt a kérdést, csak néhány fordít figyelmet a hatástalan és nem megfelelő HR-gyakorlatokból következő kockázatok azonosítására, értékelésére – állapítja meg a Becker – Smidt (2016) szerzőpáros. A tehetséges fiatal munkavállalók megtalálása, vonzása is egyre nehezebbé válik, hiszen a vizsgált HR-gyakorlatok és -tapasztalatok alapján a fiatalabbak gyakran azokat a munkahelyeket preferálják, ahol „fiatal vállalatnál” dolgozhatnak, vagyis az alkalmazotti állomány alacsony átlagéletkort jelenít meg. Következésképpen az idősödési trendek hátráltathatják a magas szintű kompetenciákkal rendelkező frissdiplomások vonzását, toborzását (Merlevede, 2014; Balogh, 2016; Balogh – Farkasné, 2012).

Hogy az egyes országok szervezetei mennyire aktívan foglalkoznak a diverzitással, és benne a kormenedzsmenttel, számos tényezőtől függhet. Közük olyanoktól, mint a diverzitás politikák fejlettsége, az életkorok percepciója és értéke, a vállalati életkori összetétel stratégiák, HR-politikák fejlettsége stb. Egy Magyarországon lefolytatott – szervezeti életkor-stratégiák azonosításával

3. táblázat

**A diverzitás különböző szervezeti megközelítései**

	<i>Ellenállás, elutasítás</i>	<i>Elfogadás</i>	<i>Legitimálás</i>	<i>Sokszínű kultúra</i>
Megközelítés	Nem fontos	Konfliktusokat generálhat	Lehetőséget jelenthet	Erősíti a kultúrát
Akciók	Ellenállás, problémák elutasítása	Képzések, védekező akciók	Minimális konfliktus	Proaktív erőfeszítések
Következmények	A jelenlegi helyzet megőrzése	Külső megoldások keresése	Belső problémamegoldás	Hatékony kapcsolatok a szervezetben

Forrás: saját szerkesztés Certo – Certo (2009) alapján

**Diverzitás az emberierőforrás-menedzsmentben**

Az öregedés, illetve a munkavállalók életkorának figyelembevétele a diverzitásmenedzsmentnek nevezett szélesebb fogalomnak csak egyik, bár fontos összetevője. Az ugyanis a különböző tulajdonságokkal rendelkező (heterogén összetételű) emberek, munkacsoportok közös munkájával elérhető szinergiákat hangsúlyozza. Legfontosabb

foglalkozó – kutatás eredményei alapján Tardos (2016, p. 142.) nyomán az ismert, hogy „éppen ott van kevesebb életkor-barát HR-intézkedés, ahol a valóságban nagyobb az életkor szerinti egyensúlytalanság. A fejlettebb, életkor-barát HR-politika a kirekesztés mértékét csökkenti, de a nagyobb strukturális változást igénylő kiegyensúlyozott munkaerő-összetételre nem tud hatni.”

Számos szervezet tagadja a diverzitásból fakadó szinergikus előnyöket, és az asszimilációt szorgalmazzák, míg mások a munkavállalók diverz összetétele értékét képvisel, így különböző HR-stratégiákat alkalmaznak kiaknázása érdekében. Toarniczky (2008, p. 23.) vizsgálatai szerint pedig „nincsenek egyértelmű válaszok a munkahelyi diverzitás és a szervezeti hatékonyság ok-okozati kapcsolatára vonatkozóan.”

Armstrong et al. (2010, p. 977.) megállapítására alapozva azonban összegzésül érdemes figyelembe venni, hogy a diverzitásmenedzsment és az egyenlő bánásmód egyidejű érvényesítése és alkalmazása növeli a cégek teljesítményét, ezért különös figyelmet kell fordítani a személyre szabott képzésre, toborzásra, javadalmazásra, előléptetési rendszerre, miközben el kell kerülni a hátrányosan megkülönböztetett vagy figyelmen kívül hagyott (kor)csoportok létrejöttét.

## Empirikus kutatás – Adatbázis, módszer és eredmények

A vonatkozó szakirodalom főbb súlypontjainak, kérdésköreinek és eredményeinek áttekintése után ebben a fejezetben saját feltételezéseinket, kutatási kérdéseinket, hipotézisünket és módszertanunkat mutatjuk be a legfrissebb CRANET-felmérés alapján.

### A CRANET és a hozzá kapcsolódó adatbázis

Az 1989-ben alakult CRANET-hálózat (cranet.org) először az európai országokban, régiókban megvalósuló emberierőforrás-menedzsment politikák és gyakorlatok sajátosságainak azonosítását állította fő céljai közé, melynek alakulását longitudinális nemzetközi összehasonlító vizsgálatokkal kívánta megteremteni. Ebben az immáron mintegy három évtizedre visszatekintő kutatási együttműködésben részt vevő, egyre bővülő közösségben az egyes tagországokat azok egy-egy felsőoktatási intézményének oktatói-kutatói képviselik. A hálózati kooperáció mára már a világ több, mint 40 országának részvételével zajlik, melyben folyamatosan karbantartott, ám az időbeli összehasonlítást is lehetővé tevő kérdőívek segítségével végzett széles körű, reprezentatív mintavételen alapuló felmérések eredményeit a résztvevők hazai és nemzetközi porondokon disszeminálnak. Magyarország hálózati képviselete 2004 óta a szerzők intézményének részvételével valósul meg.

Az ezidáig nyolc felmérési fordulóban gyűjtött adatok lehetővé teszik az egyes (részt vevő) országok HRM-gyakorlatainak összehasonlítását világszerte – beleértve Magyarországot –, amelyet Steinmetz et al. (2011) meglátása szerint is tudományos standardok és átfogó szakértői koncepciók támogatnak, gazdag adatállománnyal. Parry et al. (2011) megfogalmazásában a CRANET-felmérés ma a világ legnagyobb független és reprezentatív HRM-politikákra és -gyakorlatokra fókuszáló felmérése. A hálózat szigorú módszertant nyújt a komplex nemzetközi összehasonlítás elvégzéséhez, ami a nemzetközi összehasonlító kérdőív és adatfelvételi

folyamat szisztematikus felülvizsgálatát, értékelését és fejlesztését is magában foglalja. A felmérés a szervezetek gyakorlatára vonatkozó és tényadatokon alapuló kérdésekre koncentrál, ezzel is erősítve az összehasonlítás lehetőségét.

### Módszertan, hipotézisek és minta

A CRANET-felmérés legfrissebb fordulójából (2014–2016) származó válaszok segítségével egyedülálló szempontból tudjuk megvizsgálni a szakirodalomban vázolt öregedéssel kapcsolatos kérdések empirikus bizonyítékait. A nagymintás elemzések során SPSS-számításokat végeztünk. Az alfejezetben keresztábra elemzéseket és a Pearson-féle  $\chi^2$  teszt eredményeit mutatjuk be 5%-os (kétoldali) szignifikanciaszinten. A megállapításokat fontosabb leíró statisztikákkal is kiegészítjük. A generáció- és főleg a kormenedzsmenttel kapcsolatos eredményekhez azzal kívánunk hozzájárulni, hogy megvizsgáljuk, van-e kimutatható kapcsolat az egyes országok idősödési trendjei és a gazdaságban működő vállalatok tudatossága között, azaz megjelennek-e a különböző korcsoportok számára kidolgozott HR-programok szervezeti szinten? Általános hipotézisünk a következő:

*H<sub>a,b,c</sub>: Az országok népességének korösszetétele és a szervezetek – fiatal és idős alkalmazottak számára kidolgozott – speciális HR (a=toborzási, b=képzési, c=karriertervezési) programjainak gyakorisága között szignifikáns kapcsolat van.*

Az országok életkor szerinti profilját két szempontból is vizsgáljuk, így két alhipotézist is megfogalmazunk:

*H<sub>1a,b,c</sub>: az idősebb (magasabb életkori középpértékkel rendelkező) társadalmakban működő cégek mind a fiatal, mind az idősebb korcsoportba tartozó alkalmazottak esetében nagyobb figyelmet fordítanak a speciális HR-programokra, mint a fiatalabb országokban működő szervezetek.*

*H<sub>2a,b,c</sub>: az erőteljesebb öregedési trenddel (a medián életkor nagyobb mértékű növekedési ütemével) rendelkező társadalmakban működő cégek mind a fiatal, mind az idősebb korcsoportba tartozó alkalmazottak esetében nagyobb figyelmet fordítanak a speciális HR-programokra, mint a kevésbé erőteljesen öregedő országokban működő szervezetek.*

A speciális HR-programokat három fő HR-területen vizsgáltuk a toborzás, a képzés és a karriertervezési megoldásoknál. A hipotézisek tesztelése során tekintetbe vett két alkalmazotti korcsoport (fiatalok és idősök) meghatározásához – a Cranet-kérdőívben alkalmazottakra alapozva – a 25 év alattiakat és az 50 éven felülieket definiáltuk.

A CRANET-felmérésben részt vevő országok teljes népességének életkori mediánja 1950-2015 között

Országok 41,1 év fölött	1950	2015	Különbség (1950-2015)	Országok 41,1 év alatt	1950	2015	Különbség (1950-2015)
Németország	35,3	46,2	+10,9	Svédország	34,2	41,0	+ 6,8
Olaszország	28,6	45,9	+17,3	Szerbia	25,8	40,6	+14,8
Görögország	26,0	43,6	+ 7,6	Egyesült Királyság	34,9	40,0	+ 5,1
Ausztria	35,7	43,2	+ 7,5	Norvégia	32,6	39,1	+ 6,5
Spanyolország	27,5	43,2	+15,7	Szlovákia	27,0	39,1	+12,1
Litvánia	27,8	43,1	+15,3	Oroszország	24,3	38,7	+14,4
Szlovénia	27,7	43,1	+15,4	Egyesült Államok (USA)	30,0	38,0	+ 8,0
Lettország	30,5	42,9	+12,4	Ausztrália	30,4	37,5	+ 7,1
Horvátország	27,9	42,8	+14,9	Kína	23,9	37,0	+13,1
Finnország	27,8	42,5	+14,7	Izland	26,5	36,0	+ 9,5
Svájc	33,2	42,3	+ 9,1	Ciprus	23,7	35,9	+12,2
Hollandia	28,0	42,1	+14,1	Brazília	19,2	31,3	+12,1
Észtország	29,9	41,7	+11,8	Izrael	25,5	30,3	+ 4,8
Dánia	31,7	41,6	+ 9,9	Törökország	19,7	29,8	+10,1
Belgium	35,5	41,5	+ 6,0	Indonézia	20,0	28,4	+ 8,4
Magyarország	30,1	41,3	+10,2	Dél-Afrika	20,9	25,7	+ 4,8
Románia	26,3	41,3	+15,0	Fülöp-szigetek	18,2	24,2	+ 6,0
Franciaország	34,7	41,2	+ 6,5				

Jelmagyarázat: szürke színnel a 41,1 év fölötti országokat jelöltük;

fehér háttérrel a 41,1 év alatti országok jelennek meg, a 2015-ös adatok alapján csökkenő sorrendben.

Forrás: szerzők saját szerkesztése United Nations (2017) adatai alapján

A CRANET legfrissebb felmérésében részt vevő 35 ország kategorizálásához az ENSZ legújabb statisztikái alapján a társadalmakat öregedés szempontból két csoportba soroltuk (4. táblázat): a H<sub>1</sub> hipotézis esetében a 2015-ös életkori

mediánjuk alapján csökkenő sorrendbe állítottuk az országokat. Célunk az volt, hogy közel egyenlő számosságú csoportokat alakítsunk ki, így a 41,1 év (a rangsor mediánja) szabta meg a két csoport közötti határt: az első kategóriába

A 2014-16-os CRANET-felmérés különböző intenzitással korosodó országai

Intenzívebben öregedő országok	Különbség 1950-2015 között	Kevésbé öregedő országok	Különbség 1950-2015 között
Olaszország	+17,3	Törökország	+10,1
Spanyolország	+15,7	Dánia	+ 9,9
Litvánia	+15,3	Izland	+ 9,5
Szlovénia	+15,4	Svájc	+ 9,1
Románia	+15,0	Indonézia	+ 8,4
Horvátország	+14,9	Egyesült Államok (USA)	+ 8,0
Szerbia	+14,8	Görögország	+ 7,6
Finnország	+14,7	Ausztria	+ 7,5
Oroszország	+14,4	Ausztrália	+ 7,1
Hollandia	+14,1	Svédország	+ 6,8
Kína	+13,1	Franciaország	+ 6,5
Lettország	+12,4	Norvégia	+ 6,5
Ciprus	+12,2	Belgium	+ 6,0
Brazília	+12,1	Fülöp-szigetek	+ 6,0
Szlovákia	+12,1	Egyesült Királyság	+ 5,1
Észtország	+11,8	Izrael	+ 4,8
Németország	+10,9	Dél-Afrika	+ 4,8
Magyarország	+10,2		

Forrás: szerzők szerkesztése United Nations (2017) alapján

így az a 18 ország került, amely idősebb népességgel rendelkezik, a másodikba a fiatalabb életkorú 17 ország került. A 4. táblázatban szürkével jelölt, a medián életkornál idősebb társadalmak mindegyike európai ország. A határérték alatti életkorú országok (fehérrel) néhány európain kívül a világ többi kontinensének Cranet-tagságait reprezentálják.

A  $H_2$  hipotézis vizsgálatához másfajta osztályozást alkalmaztunk: a népesség 1950 és 2015 közötti átlagos életkornövekedési differenciái alapján állítottuk csökkenő rangsorba az országokat. Az intenzívebben öregedő (1950-2015 között több, mint 10,1 évnél életkornövekménnyel rendelkező) országokat szürkével jelöltük, és a kevésbé gyorsan idősödő (10,1 évnél alacsonyabb különbséget mutató) országokat fehér háttérrel soroltuk fel az 5. táblázatban.

### A felmérés eredményei és értékelése

A 6. táblázatban vázolt leíró statisztikák a 2015-ben megfigyelhető országokénti életkori mediánokat és a szervezetek idősebb és fiatalabb dolgozói számára kidolgozott speciális toborzási, képzési és karriertervezési akcióprogramjainak<sup>1</sup> gyakoriságait mutatják be. A táblázat utolsó sora a minták átlagait mutatja, melynek értékei alapján az átlag fölötti értékekkel jellemezhető országokat a táblázatban szürke színnel jelöltük, ahogy az utolsó oszlopban szereplő, magasabb életkori mediánú országokat is.

A 6. táblázat utolsó oszlopában szereplő értékekre így rátekinthetünk megállapítható, hogy a korosabb országok között kivétel nélkül az CRANET európai tagságait találjuk.

A táblázat utolsó sorában szereplő, a három HR-területre vonatkozó, az idősebb, illetve a fiatalabb korosztályokat célzó speciális programok átlagai pedig egyértelműen azt mutatják, hogy a fiatalok mindhárom vizsgált HR-terület esetében sokkal nagyobb eséllyel számíthatnak speciális gondoskodásra, mint az idősebbek korcsoportja.

Az átlagtól való eltéréseket HR-területenként és országonként is vizsgálva az állapítható meg, hogy a toborzás területén az idősek számára kialakított akcióprogramokkal jóval az átlagos szint fölötti arányt mutat például a Franciaországban (55%) és a Szlovákiában (29,4%), illetve a Fülöp-szigeteken (31,9%) és az Izraelben (27%) érvényesülő gyakorlat. Azonban míg közülük az első kettő az idősebb, addig a második kettő a fiatalabb országok csoportjában található. A fiatalabbakat célzó speciális tobor-

zásra viszont a fiatalabb országokban (Indonézia 78,3%, Fülöp-szigetek 57,2%) találunk széleskörűen alkalmazott gyakorlatot, ám ebben a körben számos más idősebb országot (pl. Egyesült Királyság 63,2%, Franciaország 61%) is találunk.

A speciális képzési programokat nyújtó gyakorlatokról az állapítható meg, hogy a legfiatalabb országokban a fiatal munkavállalók képzése terén határozottan kimutathatók az ezt célzó tudatosan kialakított stratégiák (Indonézia 75,8%, Fülöp-szigetek 58,7%), ám ezekben az országokban ez a gyakorlat az idősebb korcsoportok esetében is meglehetősen magas arányt mutat (sorrendben 27,8% és 31,2%). A korosodó társadalmakban viszont országonként nagyon eltérő szervezeti gyakorlat azonosítható. A francia szervezetek például miközben hangsúlyosan (59%) az idősek képzésével foglalkoznak, ebben az országban a fiatalok számára kidolgozott képzési gyakorlattal rendelkező cégek aránya is magas (55,5%). Hasonló tendencia figyelhető meg szintén az idősebb társadalmak közé tartozó Belgiumban is, amennyiben nem lényeges hangsúlybeli különbséggel foglalkoznak az idősebb és a fiatalabb munkatársakat egyaránt célzó speciális képzési programokkal, ám a franciáknál alacsonyabb értékek mellett (35,4% és 32,5%) teszik ezt. Ugyanakkor például az olasz cégek (a minta második legidősebb országa) sokkal nagyobb hangsúlyt fektetnek a fiatalabb alkalmazottak képzésére (43,5%), mint az idősebbekére (16,1%). Máshol pedig, mint például a szintén az idősebb országok csoportjában található Közép-Kelet-Európa volt szocialista országaiiban, pl. Magyarországon vagy Lettországon, Litvániában, mindkét korcsoport nemcsak képzési, hanem mindhárom HR-területet érintő szervezeti gyakorlata átlag alatti értékekkel jellemezhető.

A harmadik vizsgált HR-terület, a karriertervezés fiatal munkavállalókra fókuszáló támogatása a fiatalabb országokban szintén nagyon fontosnak tűnik (Indonézia 72,7%, Fülöp-szigetek 52,2%), ugyanakkor ez az érték a korosodó társadalmak egyes országaiban (például az Egyesült Királyságban 47,9%) is magas, miközben itt az idősebbek karriermenedzselésére a cégek kisebb aránya (19,6%) szentel figyelmet. Franciaországban viszont mindkét korosztálynál magas értékeket lehet megfigyelni, ugyanis a cégek 43,2%-a dolgozott ki karriertervezési akciótervet a fiatalabbak számára, miközben az idősebb korcsoportot célzóan a válaszadók még magasabb aránya (59,5%) jelezte ezt a gyakorlatot

6. táblázat

Az idősebb (50 év fölötti) és fiatalabb (25 év alatti) alkalmazottak számára speciális akcióprogramokat kínáló szervezetek aránya a 2014-16-os CRANET-felmérés országai között (százalék) és az országok népességének életkori középértéke 2015-ben (év)

Országok	Akcióprogramok						A népesség életkori mediánja 2015-ben (év)
	Toborzás		Képzés		Karriertervezés		
	Idősebb dolgozók	Fiatalabb dolgozók	Idősebb dolgozók	Fiatalabb dolgozók	Idősebb dolgozók	Fiatalabb dolgozók	
Németország	2,6%	14,9%	18,7%	29,0%	8,2%	16,7%	46,2
Olaszország	2,4%	38,7%	16,1%	43,5%	7,1%	34,5%	45,9
Görögország	4,4%	26,5%	4,4%	23,8%	2,8%	18,3%	43,6
Ausztria	12,7%	18,4%	35,5%	34,5%	15,0%	24,2%	43,2
Spanyolország	5,1%	36,7%	7,6%	26,6%	1,3%	12,7%	43,2
Litvánia	6,2%	12,4%	6,2%	21,4%	2,8%	9,0%	43,1
Szlovénia	6,3%	15,5%	16,6%	27,6%	5,7%	16,7%	43,1
Lettország	3,0%	4,5%	7,5%	22,4%	4,5%	19,4%	42,9
Horvátország	6,2%	40,6%	6,2%	32,7%	4,2%	36,7%	42,8
Finnország	6,5%	14,5%	27,0%	23,9%	29,3%	20,1%	42,5
Svájc	9,4%	24,0%	26,6%	37,5%	15,1%	22,9%	42,3
Hollandia	13,2%	39,5%	11,9%	27,8%	23,9%	27,8%	42,1
Észtország	2,4%	10,8%	1,2%	9,6%	1,2%	8,5%	41,7
Dánia	13,1%	14,6%	13,1%	18,7%	17,7%	10,1%	41,6
Belgium	16,5%	34,9%	35,4%	32,5%	29,9%	25,4%	41,5
Magyarország	2,9%	22,0%	5,5%	23,4%	4,4%	19,8%	41,3
Románia	36,9%	42,2%	21,3%	31,1%	8,9%	34,2%	41,3
Franciaország	55,0%	61,0%	59,0%	55,5%	59,5%	43,2%	41,2
Svédország	5,4%	18,3%	1,8%	10,8%	2,9%	6,1%	41,0
Szerbia	13,8%	29,4%	18,8%	41,3%	11,3%	25,6%	40,6
Egyesült Királyság	24,1%	63,2%	25,5%	59,0%	19,6%	47,9%	40,0
Norvégia	13,8%	31,3%	7,2%	21,5%	16,4%	16,4%	39,1
Szlovákia	29,4%	43,1%	10,7%	36,6%	3,8%	28,6%	39,1
Oroszország	4,0%	28,8%	4,8%	61,6%	1,6%	48,0%	38,7
Egyesült Államok (USA)	19,7%	26,2%	18,2%	22,8%	15,8%	21,1%	38,0
Ausztrália	10,1%	18,0%	10,9%	17,7%	10,1%	13,2%	37,5
Kína	16,4%	40,2%	19,1%	15,2%	14,1%	14,1%	37,0
Izland	3,6%	8,1%	1,8%	2,7%	2,7%	0,9%	36,0
Ciprus	5,7%	14,0%	6,9%	24,4%	3,4%	8,1%	35,9
Brazília	13,9%	53,4%	12,7%	46,6%	7,6%	24,9%	31,3
Izrael	27,0%	36,9%	16,2%	21,6%	10,8%	13,5%	30,3
Törökország	11,7%	51,3%	17,5%	46,8%	8,4%	28,6%	29,8
Indonézia	20,9%	78,3%	27,8%	75,8%	23,2%	72,7%	28,4
Dél-Afrika	15,7%	42,1%	22,3%	52,9%	10,7%	32,2%	25,7
Fülöp-szigetek	31,9%	57,2%	31,2%	58,7%	29,7%	52,2%	24,2
Átlag	13,5%	31,8%	16,4%	32,5%	12,4%	24,4%	38,9

Megjegyzés: szürkével jelöltük az összesített átlagokon felüli értékeket

Forrás: saját szerkesztés N=6 801 elemű minta alapján

A leíró statisztikák tehát azt mutatják, hogy társadalmi szintű öregedési tendenciák és a szervezeti szintű, korcsoportokra kialakított HR-programok előfordulási gyakoriságának összevetése meglepően változatos képet alkot. A feltételezett összefüggések megragadása, bizonyítása vagy elvetése érdekében így az erőteljesebb statisztikai apparátus bevetését is szükségesnek ítéltük.

Az adatokat Pearson-féle  $\chi^2$  teszt alkalmazásával elemezve (7. táblázat) megállapítható, hogy az országok népességének életkori középértéke (mediánja) és a fiatalok és idősek számára kidolgozott speciális HR-megoldások gyakorisága között szignifikáns kapcsolat mutatható ki. Ezen túl a szignifikáns kapcsolat mindhárom alhipotézis esetében ( $H_{1a,b,c}$  toborzásra, képzésre és karriertervezésre vonatkoztatva) szintén kimutatható. Ezek alapján a  $H_1$  hipotézisünk (5%-os szignifikanciaszinten) elfogadhatónak értékelhető.

7. táblázat

A Pearson-féle  $\chi^2$  eredményei az idősebb (50 év fölötti) és fiatalabb (25 év alatti) alkalmazottak számára nyújtott speciális akcióprogramok kapcsán

Akcióprogramok az 50+ és -25 éves kollégáknak		Pearson-féle $\chi^2$ értékek	Kétoldalú aszimptotikus szignifikancia
Toborzás	50+	24,944	,000
	25-	62,902	,000
Képzés	50+	19,704	,000
	25-	4,704	,030
Karriertervezés	50+	6,687	,010
	25-	,218	,641

Forrás: saját szerkesztés N=6 801 elemű minta alapján

A 8. táblázatban található, az országok népességének életkori középértéke és a vizsgált három HR-területen a legfiatalabb és a legidősebb munkavállalói korcsoportokat célzó speciális gyakorlatok között a legtöbb esetben szignifikáns kapcsolat mutatható ki, melyeket részleteiben megvizsgálva a következő megállapítások fogalmazhatók meg:

- mindhárom vizsgált HR-terület gyakorlata kapcsán, mindkét országcsopotról elmondható, hogy a munkavállalók legfiatalabb korcsoportja a szervezetektől erőteljesebb figyelmet kap, mint a korosabb (50+) alkalmazottak,
- a speciális *toborzási* programokat alkalmazók kapcsán érdekes megfigyelni, hogy az 50 év feletti korcsoportba tartozó dolgozók számára a „fiatal országok” válaszadó szervezeteinek némileg magasabb hányada (15,6%) kínál programokat, mint ahogy azt a „korosodó országokban” (11,2%) működők teszik, miközben a toborzáskor alkalmazott megkülönböztetett figyelem mindkét országcsoportban a fiatalokra fókuszál, figyelemre méltóan érdekes az a helyzet, ami e téren a fiatalabb országok gyakorlatának (35,3%) az idősebb társadalmakét megelőző (26,1%) arányait mutatja,
- a speciális képzési programok esetében miközben azt láthatjuk, hogy a fiatalokat célzó alkalmazók aránya lényegesen meghaladja az idősebbekre összpontosítókét, ám az életkori középérték alapján megkülönböztetett országok gyakorlatait összevetve e tekintetben a különbség alig érzékelhető, a speciális *képzési* programok kapcsán ugyanakkor az állapítható meg, hogy „idősebb országokban” működő szervezetek nagyobb hányada (18,1%) szervez az idősebbek (50+) számára ilyen programokat, mint a „fiatalabb országokban” (14%) tevékenykedők,
- a speciális karriertervezési megoldások terén szignifikáns különbségeket csupán az 50+ korcsoport esetében találtunk. Számukra az idősebb társadalmakban a szervezetek nagyobb hányada (12,9%) nyújt karriertervezési megoldásokat, mint ahogy azt a „fiatalabb országokban” (10,8%) működő válaszadóknál tapasztalhattuk.

Az életkorral kapcsolatos más szervezeti gyakorlatokhoz kapcsolódó adatokat kereszttábla-elemzéssel (Pearson-féle  $\chi^2$  teszt) vizsgálva, számos további érdekes eredményre bukkantunk, melyek alapján az alábbi megállapítások tehetők:

- a sokszínűségi nyilatkozattal rendelkező cégek szignifikánsan gyakrabban alkalmaznak toborzási, képzési és karriertervezési programokat az 50 évnél idősebb ( $\chi^2$  érték: 25,440; kétoldali aszimptotikus szignifikancia: 0.000) és a 25 évnél fiatalabb ( $\chi^2$  érték: 84,418; kétoldali aszimptotikus szignifikancia: 0.000) alkalmazottak esetében, vagyis mindkét korcsoportnál kimutatható a kapcsolat, fontos megemlíteni, hogy a kapcsolat triviálisnak tűnhet, ugyan-

akkor az eredmények egyben azt is alátámasztják, hogy ezek a nyilatkozatok nemcsak adminisztratív dokumentumok, hanem valóban alkalmazott, jelentéssel bíró eszközök, és a diverzitás nyilatkozattal rendelkező cégek jelentős része tudatában van a sokszínűség, azon belül is az életkorral kapcsolatos ügyek, a kormenedzsment jelentőségével,

- minél magasabb a szervezetekben a fiatal (25 év alatti) alkalmazottak aránya, annál erősebb annak valószínűsége, hogy a szervezetnek van speciális toborzási ( $\chi^2$  érték: 84,418; kétoldali aszimptotikus szignifikancia: 0.000), képzési ( $\chi^2$  érték: 49,168; kétoldali aszimptotikus szignifikancia: 0.000) és karriertervezési ( $\chi^2$  érték: 69,490; kétoldali aszimptotikus szignifikancia: 0.000) programja a fiatalok számára,
- a fent vázolt jelenségek ellenére, ahol az alkalmazottak öregebbek (50 évnél idősebbek), ott a szervezetek nem dolgoznak ki speciális toborzási programokat az idősebbek számára, helyettük a fiatalabbak vonzására, kiválasztására fókuszálnak,
- ahol az 50 évnél idősebbek aránya magasabb, ott több szervezet nyújt képzési lehetőségeket a korosodó alkalmazottak számára, és kevesebb képzési és karriertervezési lehetőséget a fiatalabb kollégáknak, ám az utóbbit az idősek számára sem biztosítják.

Második hipotézisünk (H<sub>2</sub>) teszteléséhez a korábban már vázolt, a különböző ütemben öregedő társadalmak alternatív osztályozási módszerét alkalmaztuk. Ezek alapján az „intenzívebben korosodó” és a „kevésbé idősödő” országokat különböztettük meg (8. táblázat).

8. táblázat

**Az idősebb és fiatalabb életkori mediánú, valamint a különböző intenzitással korosodó társadalmakban megjelenő speciális HR-programok száma (db) és aránya (%) 5%-os szignifikanciaszinten**

Csoportok	50+	Toborzás		Képzés		Karriertervezés	
		25-	50+	25-	50+	25-	50+
Idősebb társadalmak	Darab	330	772	536	859	382	646
	%	11,2%	26,1%	18,1%	29,3%	12,9%	22,2%
Fiatalabb társadalmak	Darab	518	1187	466	1062	359	750
	%	15,6%	35,3%	14,0%	31,8%	10,8%	22,7%
Intenzívebben korosodó társadalmak	Darab	368	981	420	987	266	729
	%	11,7%	31,2%	13,2%	31,4%	8,4%	23,2%
Kevésbé idősödő társadalmak	Darab	480	978	582	934	475	667
	%	15,4%	30,8%	18,6%	29,8%	15,2%	21,7%

Megjegyzés: a szürke színű értékek azt jelölik, hogy ebben az esetben nem találtunk szignifikáns különbséget 5%-os szignifikanciaszinten  
Forrás: saját szerkesztés N=6 801 elemű minta alapján

A  $H_2$  hipotézist is keresztábla-elemzéssel (Pearson-féle  $\chi^2$  teszt) vizsgáltuk, melynek főbb eredményeként az alábbiakban az 5%-os szignifikanciaszinten kiszűrt szignifikáns kapcsolatokat mutatjuk be.

A fentiek szerint e tekintetben csak a válaszadók speciális képzési programokat tartalmazó gyakorlatáról formálható mindkét korcsoportot érintő kép. Ezekre alapozva egyrészt megállapítható, hogy a  $H_1$  hipotézis kapcsán megfogalmazottakhoz hasonló helyzetet találunk, amennyiben:

- a fiatalokra (25 év alatti munkavállalók) fordított figyelem mind az intenzívebben korosodó, mind pedig a lassabban korosodó országok szervezeteinél megelőzi az idősebbekre (50+) irányulót,
- a fiatalok (-25) képzését célzó speciális programokat alkalmazók magas aránya mellett az is kiemelendő, hogy a két vizsgált országcsoporthoz működő szervezetek gyakorlataira inkább a hasonlóság a jellemző, hiszen a köztük mutatkozó különbség marginális (1,6%),
- az idősebb (50+) dolgozók számára nyújtott képzési programok aránya a lassabb ütemben idősödő országokban a válaszadók magasabb arányánál (18,6%) jellemző gyakorlat, mint az intenzívebben korosodó országokban, hiszen ott csupán a cégek 13,2%-a alkalmaz ilyen, életkor alapján személyre szabott programot. ( $\chi^2$  érték: 33,317; kétoldali aszimptotikus szignifikancia: 0.000).

A toborzás és a karriertervezés kapcsán csupán az idősebbekre irányuló gyakorlat mutat szignifikáns kapcsolatot a medián életkorral. E tekintetben meglepő módon mindkét HR-területet illetően az fogalmazható meg, hogy az intenzívebben öregedő társadalmak szervezeteinek kisebb arányánál foglalkoznak az idősebbekre irányuló speciális toborzási és karriertervezési programokkal (11,7% és 8,4%), mint ahogy azt a lassabban idősödő országokban működők (15,4% és 15,2%) teszik.

Összességében az eredmények alapján megállapítható, hogy az idősödési trend komoly, de korántsem egyedüli befolyásoló tényezőként hat napjaink szervezeteinek működésére. A vizsgálatunkban szereplő szervezetek által alkalmazott, a legfiatalabbakat és a legidősebbeket célzó speciális toborzási, képzési és karriertervezési gyakorlatok gyakorisága és a cégek működési helyét adó országok lakosainak életkori középértéke között szignifikáns kapcsolat volt kimutatható. A kapcsolat iránya szempontjából és a szervezetek más kontextuális jellemzői mentén azonban változatos megoldásokkal találkoztunk. A diverzitás-, illetve kormenedzsment – szakirodalmi áttekintésben vázolt – komponensei és az általunk alkalmazott, a Cranet-tagországok világméretű nemzetközi összehasonlító felmérésére hagyatkozó fenti eredményei is bizonyítják, az öregedés napjaink olyan erős kontextuális tényezője, amire a szervezeteknek HR-stratégiáik, -politikáik súlypontjainak kidolgozása során érdemes fokozott figyelmet fordítani.

## Következtetések, lehatárolások és további kutatási irányok

A szakirodalmi áttekintésben vázoltuk azokat az okokat és hatásokat, amelyeket az öregedési trendek generálhatnak a HR-gyakorlatokban. A feltárt szakirodalomban azonban az erre adott megoldásokat egy-egy szervezet vagy ország szintjén vizsgáló munkákat találtunk, így szükségét éreztük a nemzetközi összehasonlító megközelítésnek. Empirikus kutatásunk az idősödési trendekkel összefüggésben a toborzásra, a képzésre és a karriertervezésre koncentrált, a munkavállalók legfiatalabb és a legidősebb korosztályait célzó speciális HR-gyakorlatait vizsgálta. Felmérésünk egyedülálló adatokkal, a CRANET-adatbázis segítségével járul hozzá a fenti jelenségek nemzetközi szintű összehasonlító elemzésen alapuló feltárásához.

Eredményeink értelmében szignifikáns kapcsolat mutatható ki az egyes országok népességének életkora és a szervezet által különböző korcsoportok számára kidolgozott speciális HR-programok gyakorisága között. Fontos hozzátenni, hogy a kapcsolatok iránya nem minden esetben egyértelmű, és regionális szempontból sem tekinthetjük az egyes területeken mért eredményeket homogénnek vagy általánosnak. Európában, például átlag fölötti szinten, a legmagasabb arányban a következő országokban működő szervezetek alkalmazzák a speciális programokat: Ausztria, Svájc, Olaszország, Szerbia, Franciaország, Egyesült Királyság, Norvégia és Szlovákia. Európán kívül szintén átlag fölötti értékeket találtunk Braziliában, Törökországban, Dél-Afrikában, Indonéziában és a Fülöp-szigeteken. Ahogy az adatokból, látható, Európa a legöregebb kontinens, melynek országai gyorsan intenzíven öregsznek ugyan, ám a tanulmányban vizsgált HR-gyakorlatok terén sem mutat egységes képet, így megállapítható, hogy a kormenedzsment terén sincs egyetlen egységes európai modell, ami tovább erősíti Gooderham (2010) és Karoliny et al. (2013) korábbi megállapításait.

Eredményeinkből egyértelműen kitűnik, hogy számos szervezet alkalmaz tudatos stratégiákat, és dolgoz ki speciális programokat a fiatalabb és az idősebb alkalmazottak számára a toborzás, képzés és karriertervezés területén. Miközben a demográfiai trendek és a HR-gyakorlatok közötti általunk feltételezett és vizsgált kapcsolatok szignifikánsnak bizonyultak, több szempontból könnyen érthető, más esetekben viszont meglepő helyzetet tártak fel. Az empirikus adatok egyértelműen azt mutatják, hogy ugyan a társadalmak öregedési folyamata sokhelyütt már a napi folyamatok befolyásolója, a szervezeti gyakorlat fókuszában sokkal erőteljesebben állnak a fiatal (-25), mint az idős (50+) munkavállalók. Sőt, meglepő módon az idősebbekkel a fiatalabb, illetve a lassabban öregedő társadalmak szervezeteinek magasabb aránya foglalkozik, mint ahogy azt az idősebb, vagy a gyorsabban öregedő országokban működők teszik. Az idősebb társadalmakban működő szervezetek HR-rendszereiről tehát megállapítható, hogy azok ez idáig kevésbé alkalmazkodtak munkavállalóik változó életkori összetételéhez. Az itt joggal elvárható gyakorlattal szemben éppen az idősebbekre fordítanak kisebb figyelmet. A kevésbé öregedő tár-

sadalmakban tevékenykedő szervezetek HR-gyakorlatai viszont azt mutatják, hogy itt erőteljesebben foglalkoznak idősebbekkel.

Eredményeink lehatárolásánál fontos megismételni, hogy azokat számos további magyarázó (független) változó befolyásolhatja, amelyek feltárása érdekében a jövőben érdemesnek tartjuk további szempontokat (pl. a külső kulturális és intézményi, valamint a szervezeti kontextus, nemek (gender) hatása, szervezeti méret, szektor, ágazat stb.) érvényesítő vizsgálatok végzését.

A CRANET-felmérés nemzetközi összehasonlításokra egyedülálló lehetőséget kínáló adatbázisára építő elemzéseink alapján sem állíthatjuk azonban, hogy eredményeink globális érvényességűek, hiszen abban „csupán” a világ 35, Európát túlreprezentáló, valamint a gazdasági szempontból fejlettebb országai HR-gyakorlatainak elemzésére volt módunk.

## Jegyzet

1 A CRANET-kérdőív a *toborzási módszerek* között vizsgálja a belülről történő toborzást, az alkalmazotti közvetítést, az újsághirdetést, az álláshirdetést (honlapon vagy munkaerő-közvetítő cégen keresztül), a közösségi médiát, az állásbörzét, a munkaügyi központot, a gyakornoki programot stb. A kérdőív a *képzésekre* általánosságban kérdez rá az egyes érintetti csoportokra (pl. munkába visszatérő nők, etnikai kisebbségek, alacsonyán képzett munkaerő, fogyatékossgal élők stb. számára kidolgozott speciális képzések). A kérdőív a *karrierfejlesztés* esetében több módszert is vizsgál, pl. on-the-job képzés, projekt team-munka, formális karriertervek, fejlesztő központok, utódlási tervek, rotáció, tehetség programok, nemzetközi megbízások, coaching, mentorálás, e-learning stb. Mindhárom HR-funkciónál azt vizsgálja a kérdőív, hogy ezeknek a gyakorlatoknak létezik-e a megkérdézett szervezetnél – bizonyos érintetti csoportok számára megfogalmazott – speciális változata?

## Felhasznált irodalom

- Armstrong, C. et al.* (2010): The impact of diversity and equality management on firm performance: Beyond high performance work systems. *Human Resource Management*, Vol. 49, No. 6, pp. 977–998.
- Balogh, G.* (2016): Integrative evaluation methods in talent management: empirical research exemplified by students at the Faculty of Business and Economics at the University of Pécs. In: Blštáková, J. – Markovič, P. (ed.) *Managing and Developing Human Resources 2015 – The Academic Bridge to HRM Practice*. Frankfurt am Main: MCDP International UG, pp. 11–23.
- Balogh, G. – Farkasné, Zs.* (2012): Features of 'Talent-branding' in the light of empirical research. *Advances in Management*, Vol. 5, No. 2, pp. 15–21.
- Becker, K. – Smidt, M.* (2016): A risk perspective on human resource management: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, Vol. 21, pp. 149–165.
- Certo, S. C. – Certo, S. T.* (2009): *Modern management concepts and skills*. 9th edition. London: Pearson Prentice Hall
- Gooderham, P. – Nordhaug, O.* (2010): One European model of HRM? CRANET empirical contributions. *Human Resource Management Review*, Vol. 21, pp. 27–36.
- Karoliny, Zs. – Galambosné Tiszberger, M. – Poór, J. – Farkas, F.* (2013): A HR döntéshozatal hatása a szervezeti teljesítményre – Regionális jellemzők vizsgálata a CRANET 2008/10 felmérésben. Tér – Gazdaság – Ember: a Széchenyi István Egyetem Kautz Gyula Gazdaságtudományi Karának tudományos folyóirata, Vol. 1, No. 2, pp. 73–95.
- Krajcsák, Z.* (2018): Az alkalmazotti elkötelezettség relatív fontossága a munka megváltozó világában. *Vezetéstudomány*, Vol. 49, No. 2, pp. 38–44.
- Marcaletti, F.* (2017): Age management within work organizations in Europe. Origins, method, tools, and practices. Conference: Comitato Aziendale Europeo. Barilla: Parma, 2017.05.31.
- Markoulli, M. – Lee, C. – Byington, E. – Felps, W. A.* (2016): Mapping Human Resource Management: Reviewing the field and charting future directions. *Human Resource Management Review*, Vol. 26, pp. 1–30.
- Meretei B.* (2017): Generációs különbségek a munkahelyen. *Vezetéstudomány*, Vol. 48, No. 10, pp. 10–18.
- Merlevede, P.* (2014): Talent management: A focus on excellence. Managing human resources in a knowledge economy. Source: eBooks: bookboon.com 2017.09.23.
- Parry, E. – Stavrou-Costea, E. – Morley, M.* (2011): The CRANET International Research Network on Human Resource Management in retrospect and prospect. *Human Resource Management Review*, Vol. 21, pp. 1–4.
- Pinto, A. – da Silva Ramos, S. C. M. – Nunes, S. M. M. D.* (2014): Managing an aging workforce: What is the value of human resource management practices for different age groups of workers? *Review of Applied Management Studies*, Vol. 12, pp. 58–68.
- Ray, P. – Singh, M.* (2016): HR Transformation for the New Generation in the Work Force. *The Indian Journal of Industrial Relations*, Vol. 52, No. 2, pp. 336–349.
- Roßnagel, Ch. S.* (2017): Age Management: An International Perspective. In: *An Introduction to Work and Organizational Psychology*. pp. 521–527.
- Rudolph, C. – Toomey, E. – Baltes, B.* (2016): Considering Age Diversity in Recruitment and Selection: An Expanded Work Lifespan View of Age Management. In: Parry, E. – McCarthy, J. (eds.): *The Palgrave Handbook of Age Diversity and Work*. London: Palgrave Macmillan, pp. 607–638.
- Steinmetz, H. – Schwens, Ch. – Wehner, M. – Kabst, R.* (2011): Conceptual and methodological issues in comparative HRM research: The CRANET project as an example. *Human Resource Management Review*, Vol. 21, pp. 16–26.
- Stokes, L. – Bryson, A. – Bewley, H. – Forth, J.* (2017): Older workers and the workplace. Evidence from the Workplace Employment Relations Survey. Research Report. London: National Institute of Economic and Social Research (NIESR) on behalf of the Department for Work and Pensions
- Stone, D. – Deadrick, D.* (2015): Challenges and opportunities affecting the future of human resource

management. *Human Resource Management Review*, Vol. 25, pp. 139–145.

*Szászvári K.* (2011): Az idősödő munkavállalókkal kapcsolatos sztereotípiák. Doktori (PhD) értekezés. Pécs, Pécsi Tudományegyetem. Letöltve: [http://pszichologia.pte.hu/sites/pszichologia.pte.hu/files/files/dok/disszert/d-2011-szaszvari\\_karina.pdf](http://pszichologia.pte.hu/sites/pszichologia.pte.hu/files/files/dok/disszert/d-2011-szaszvari_karina.pdf) 2018.07.27.

*Szécsi J.* (2014): Az idősödő munkavállalók helyzete a munkaerőpiacon. *Esély*, Vol. 25, No. 2, pp. 113–128.

*Tardos K.* (2016): Kortalan szervezetek? Vállalati stratégiák és munkahelyi esélyegyenlőségi rendszerek a

különböző életkorú munkavállalók foglalkoztatásában. *SOCIO.HU: Társadalomtudományi Szemle*, Vol. 6, No. 2, pp. 142–172.

*Toarniczky A.* (2008): Munkahelyi diverzitás, mint szervezeti csodaszer?! *Munkaügyi Szemle*, Vol. 52, No. 1, pp. 18–24.

*Tung, R. L.* (2016): New perspectives on human resource management in a global context. *Journal of World Business*, Vol. 51, pp. 142–152.

*United Nations* (2017): *World Population Prospects 2017*. Source: <https://esa.un.org/unpd/wpp/Download/Standard/Population/> 2017.12.24.

## A MUNKAVÁLLALÓI SIKER ÉS AZ ELÉRÉSÉT TÁMOGATÓ SZERVEZETI KARRIERMENEDZSMENT-ESZKÖZÖK

A tanulmány célja, hogy korábbi kutatások alapján bemutassa, milyen értelmezéseket párosíthatnak a munkavállaló a siker fogalmához. Ezek alapján ajánlást kíván adni a szervezetek számára, milyen karriermenedzsment-eszközöket érdemes alkalmazniuk, hogy dolgozóikat hozzásegítsék saját sikerük eléréséhez. A sikert lehet külső, objektív mutatókkal mérni, mint például a fizetés, az előléptetés, a nagyobb jövedelem és a növekvő elismerés. Ezek elérésében olyan karriermenedzsment-eszközök segíthetnek, mint például az utánpótlási programok, vagy a karriertervek készítése. A belső, szubjektív szemlélet pedig azt mondja, hogy a siker az egyén érzéseiben jelenik meg, például örömként vagy elégedettségként. A változatos munkafeladatok, vagy a projektmunkák révén a dolgozónak új, élvezetes feladatokban lehet része. Bizonyos karriermenedzsment-eszközök támogathatják mind a két típusú siker realizálását, úgy, mint például a képzési lehetőségek, a mentoring vagy a coaching programok.

**Kulcsszavak:** siker, karrier, karriermenedzsment, képzés, utánpótlás-tervezés

A siker vagy a kudarc fogalma – több kutató szerint is (Hall, 1976; Nicholson – De Waal-Andrews, 2005; Baruch – Bozionelos, 2010) – szorosan kötődik a karrier fogalmához, és fontos annak kiderítése, hogy mely tényezők játszanak szerepet egy egyén sikeres előmenetelében az életpályája során, illetve hogy az egyén maga, mikor tekinti magát sikeresnek. A változó foglalkoztatási körülmények, valamint a munkaadó és a munkavállaló közötti viszony folyamatos formálódása a siker értelmezésére is hatással van, ezért is elengedhetetlen a tárgyalása, hiszen nem építhető ki eredményes karriermenedzsment (KM) gyakorlat anélkül, ha a munkáltató nincs tisztában azzal, mit jelent a siker alkalmazottai számára.

### Karriersiker

#### A karriersiker értelmezése

Judge et al. (1995) alapján a siker egyenlő a pozitív vagy a munkával kapcsolatos kimenetekkel, eredményekkel, amelyeket az egyén összegyűjt munkatapasztalatainak eredményeképpen. Arthur et al. (2005) szerint a siker a munkával kapcsolatos kívánatos kimenet egy személy munkatapasztalatainak bármely időpontjában (Arthur et al., 2005). Judge – Kammeyer-Mueller (2007) úgy írja le a fogalmat, mint valós vagy észlelt eredményt, amelyet az egyén munkatapasztalatai során felhalmoz. A három meghatározásból az látszik, hogy a karriersiker az egyén munkához kapcsolódó élményeihez kötődik, és egy kimenetnek, eredménynek tekinthető. Ez lehet egy valós, mások által is elismert teljesítmény, vagy egy olyan, amelyet az egyén a saját észlelése alapján tapasztal meg. Az egyes karrierdefiníciók nem tartalmaznak információt arra vonatkozólag, hogy mikor tekinthető egy karrier sikeresnek, azaz nem minősítenek. Koncz (2013) rámutat, hogy ezt majd megteszi a társadalom, különböző szimbólumokkal, vagy az egyén maga, amikor saját maga számára értékeli a karrierjét. A probléma akkor van, ha a két értékelés eredménye nem egyezik meg.

Az egyén karriersikerének meghatározása idővel változhat. Sturges (1999) rámutat erre a jellegzetességre a cikkében. Ahogy a menedzserek idősödnek, különböző fejlődési szakaszokon mennek keresztül, változik a karriersikerük értelmezése. A karriersiker nem statikus, hanem dinamikus fogalom. Gunz – Mayrhofer (2011) még arra hívja fel a figyelmet, hogy érdemes odafigyelni a teljes emberre, illetve annak teljes helyzetére (adottságaira, életkörülményeire és eddigi életútjára).

A siker értelmezése kapcsán két fő szemlélet különíthető el: az objektív és a szubjektív megközelítés, amelyek tárgyalása a következő alfejezetekben történik meg.

#### Objektív karriersiker

Baruch – Bozionelos (2010) megemlíti, hogy korábban kizárólag a társadalom által értékelt jutalmak elérését tekintették karriersikernek. Heslin (2005a) szerint ilyen jutalmak lehetnek a következők: egy szervezet- vagy szakmabeli státusz, presztízs megszerzése, a ranglétrán való előrehaladás üteme vagy a pénzügyi eredményesség. Ezek a példák a siker objektív vagy külső nézetére utalnak, amely egy külső megfigyelő szemléletén keresztül ítéli meg a sikert, vagy objektív mércéket használ fel annak megmérésére (Baruch – Bozionelos, 2010). Arthur et al. (2005) is úgy véli, hogy az objektív felfogás egy külső szempontra utal, amely többnyire kézzelfogható mutatókkal értékeli egy egyén karrierhelyzetét. A fizetés – vagy növekedésének – mértéke egy jó indikátor ehhez a nézethez. Gunz – Mayrhofer (2011) kiegészíti még a listát olyan tényezőkkel, mint anyagi siker (gazdagság, tulajdon és a már említett kereset nagysága), társadalmi hírnév és tekintély, presztízs, befolyás, tudás, képességek, kapcsolatok és egészség.

A siker objektív mérői különbözhetnek karriertípusonként, szakmánként Heslin (2005a,b) szerint. Mivel egy oktató más mércét (hallgatói tanulmányi eredményei) fog alkalmazni, mint egy taxisofőr (baleset nélkül megtett kilométerek száma). Az említett példák bizonyítják,

hogy az objektív indikátorok nem feltétlenül csak a fizetéshez, vagy a hierarchiában való előmenetelhez kapcsolódhatnak. Ezen túlmenően az is kijelenthető, hogy nem okvetlenül szükséges az, hogy mások elismerjék ezeket az eredményeket, attól függetlenül is sikeresnek érezheti magát az egyén.

Heslin (2005b) megjegyzi azt is, hogy a magasabb fizetés vagy státusz még nem feltétlenül járul hozzá az egyén sikerérzetéhez, sőt negatív érzetű is vezethet, mivel az előmenetelhez erőfeszítés, idő, energia és tehetség kell, amely erőforrásokat, ha valaki nem jól használ fel, akkor az a családi-baráti kapcsolatok vagy az egészség rovására is mehet.

### Szubjektív karriersiker

A másik szemlélet a siker értelmezése kapcsán a szubjektív, belső nézőpont. A szubjektív karriersikert Van Maanen (1977) úgy fogalmazta meg, mint az egyén saját felfogása és értékelése saját karrierjéről a számára fontos szempontok szerint. Arthur et al. (2005) megjegyzi, hogy minden embernek más aspirációi vannak, más értékek szerint működnek, így különböző szubjektív karrierorientációkkal rendelkeznek. Azaz mindenki másként fog a sikerre tekinteni. Heslin (2005b) azt írja, hogy a belső karriersiker azzal egyenlő, hogy az egyén mennyire elégedett a munkájával. Gu – Su (2016) szerint tipikusan az elért eredményekkel kapcsolatos attitűdökkel, érzelmekkel és észlelésekkel lehet mérni. A szakirodalomban többnyire a következő tényezőkkel mérik ezt a sikertípust: fizetéssel, előmenetellel, vagy képességek fejlesztésével való elégedettség mértékével. Ezek kiegészíthetők még a munka-magánélet egyensúlyával és a hasznos, értéket teremtő cselekvéssel való elégedettséggel. Gunz – Mayrhofer (2011) alapján megemlíthető még az eredményekre való büszkeség, az önértékelés, az elkötelezettség, a kapcsolatok és az erkölcsi elégedettség.

Arthur et al. (2005) azt javasolják, hogy a karriersikert egyszerre két „lencsén” kell nézni, azaz egyszerre kell az objektív és a szubjektív lencsén keresztül szemlélni, hogy jobban megértsük. A két nézet egymástól nem független, viszont ez a függőségi viszony Arthur et al. (2005) szerint idővel alakul ki. Először az egyén megtapasztalja az objektív valóságot, majd az alapján értelmezi a karriersikert, és a saját felfogása szerint fog tovább cselekedni. A leírtak alapján úgy gondolom, hogy ha a munkaadó szeretné megérteni, hogy mit jelent a munkavállalója számára a siker, milyen végcél motiválja (szubjektív vagy objektív karriersiker), érdemes mind a két nézetet számításba vennie. Olyan alternatívákat kell felkínálnia a szervezetben eltöltött idő alatt a dolgozó számára, amelyek révén az egyénnek – bármelyik sikertípus is fontos számára – van rá lehetősége, hogy megvalósítsa azt. Ha valaki a hierarchiában szeretne előrelépni, és megvannak hozzá az adottságai, akkor támogatni kell benne, de ha valaki számára inkább a szakmai elismerés a fontosabb, vagy az, hogy a munkájával képes legyen értéket teremteni, akkor érdemes ezeket a lehetőségeket biztosítani részére, hogy elköteleződését, motivációját fenntartsa vagy akár növelje a szervezet.

### A karriersiker további értelmezési lehetőségei

A karriersiker pontos definiálására számos kutató vállalkozott, akik vizsgálataik során hol az objektív, hol a szubjektív karriersikert vagy mindkettőt kutatták, vagy éppen eredményeik mutatták ki a kétféle nézet ötvözetét. Továbbá vizsgálták a két típus közötti kapcsolatot. Poole et al. (1993) azt találta, hogy az objektív siker hatással van a szubjektív sikerre. Seibert et al. (2001) arra jutott, hogy a két szempont egymástól függ. Arthur et al. (2005) kutatása során talált bizonyítékot mind a két irányra, valamint arra is, hogy a két nézet egymástól független is lehet. Poon et al. (2015) megjegyzi, hogy mivel a korábbi tanulmányok alapján nem lehet egyértelműen meghatározni, hogy az objektív vagy a szubjektív karriersiker befolyásolja a másikat, ezért a vizsgálatok során érdemes mindkettőt figyelembe venni. Mivel rengeteg publikáció született a karriersiker értelmezése kapcsán az elmúlt 30 évben, a terjedelmi korlátok miatt csak néhány eredményt mutatok be a közelműltből, amelyek kiváló példák a korábbi eredmények megerősítésére, valamint pontosítására, esetleg kiegészítésére.

Dries et al. (2008) kilenc tényezőt azonosított kutatása során a karriersiker jelentésével kapcsolatban a megkérdezettek körében: teljesítmény (kitűzött eredmények és célok elérése), előrehaladás (ranglétrán és tapasztalatok szintjén való előrehaladás), önfejlesztés (a saját potenciál sikeres kiaknázása), kreativitás (valamilyen kreatív, vagy rendkívüli dolog megalkotása, véghezvitele), biztonság (a megélhetés megteremtése és a foglalkoztatottság biztosítása), elégedettség (elégedettség és boldogság elérése a munkában és a magánéletben), elismerés (megfelelő módon jutalmazás és elismerés az erőfeszítéseket, a tehetséget), együttműködés (munkatársakkal, vezetőkkel való sikeres együttműködés) és hozzájárulás (egy szervezet vagy személy boldogulásának segítése, a közös szolgálata).

Visagie – Koekemoer (2014) dél-afrikai vezetők általános és személyes sikerértelmezését kérte. A vezetők általánosságban a következő jelentéstartalmakkal azonosították a sikert: személyes célok elérése (a kitűzött személyes célok és aspirációk megvalósítása), előrehaladás a szervezeti ranglétrán (egyre magasabb pozíciók elérése a szervezeti hierarchiában), egyéni és szervezeti elvárások felülmúlása (többet teljesíteni a vártnál), hozzájárulás a szervezet céljaihoz (hozzájárulni a szervezet céljaihoz, sikeréhez, értéket teremteni számára), elégedettség tapasztalása (munkával való elégedettség, munka közbeni boldogságérzet elérése, személyes kiteljesedés), növekedés és fejlődés (személyes fejlődés és karrierfejlesztés lehetősége), pénzügyi kompenzáció (fizetésemelés, lehetőség a pénzügyi függetlenség növelésére) és nagy-presztizsú pozíciók birtoklása a szervezetben (a szervezeten belül kiemelkedő címet vagy pozíciót lát el, van hatalma a fontos döntések befolyásolására). A személyes értelmezések nagymértékben visszatükrözik az általános megfogalmazásokat, vagy némileg tovább árnyalják azokat: vezetői pozícióban dolgozni, a fejlődés folyamatának élvezete, személyes célok összehangolása a szervezet céljaival, személyes célok elérése és túlteljesítése, elismert szakértőnek lenni, visszajelzést és elismerést kapni, sike-

res szervezetnek dolgozni, értéket teremteni a szervezet számára, személyes fejlődés, elégedettség és egyensúly elérése az életben, pénzbeli kompenzáció, valamint felfelé haladás a ranglétrán.

Poon et al. (2015) malájziai válaszadók körében végzett kvalitatív vizsgálatot. Eredményei sok hasonlóságot mutatnak a korábban hivatkozottakkal. Az objektív karriersistikáknál a leggyakrabban említett jelentéstartalom az eredményesség (anyagi, státuszbeli – összhangban a szakirodalommal) volt. Továbbá az objektív típushoz köthető még a család támogatására való képesség (a gyermekeiket megfelelő taníttatásban tudják részesíteni) és a formális tanulás (akár újabb diploma vagy minősítés megszerzése). A szubjektív karriersistikához a következő öt tényezőt kötötték: jó cselekedet véghez vitele (pozitív hatást elérni az életben, társadalomban, segíteni másokon), az elégedettség (az elégedettség, az élvezet vagy a boldogság megtalálása a munka során), munka és magánélet egyensúlya (egyensúlyt teremtése az anyagi vagyon és a szellemi jólét, a munka és a család között, valamint a munka és a munkán kívüli érdeklődés között), a célok teljesülése (a saját magunk – és nem egy külső fél – által kitűzött célok elérése) és az informális tanulás (folytonos tanulás az életben).

Shen et al. (2015) 11 ország (Ausztria, Spanyolország, Kína, Japán, Malájzia, Costa Rica, Mexikó, Szerbia, Dél-Afrika, Amerika Egyesült Államok és Izrael) megkérdezettjei alapján alakított ki 11 főkategóriát a karriersistikák értelmezéséhez kapcsolódóan, amelyek sorban a következők: eredményesség (anyagi és szimbolikus dolgok elérése), munkakörjellemezők (olyan feladatok ellátása, amelyek sajátos jellemzőkkel rendelkeznek, mint például a felelősség, az autonómia és a kihívás), elégedettség (elégedettség a karrier alakulásával, élvezet munka közben), tanulás és fejlődés (folyamatos tanulás, fejlődés akár formálisan, akár informálisan), jót cselekedni (érezni, hogy pozitívan járult hozzá az ember mások boldogulásához), munka-magánélet egyensúlya (a munka és munkán kívüli élet sikeres összeegyeztetése, van idő a saját célok elérésére), túlélés és biztonság (biztonság és megélhetés megteremtése), szociális munkakörnyezet (jó munkakapcsolatok és pozitív munkahelyi légkör), elismerés (hivatalos és egyértelmű elismerés, jutalom a jó munkáért), teljesítmény (kiváló teljesítmény elérése) és végül önmegvalósítás (jobb vagy teljes emberré válás).

Az említett tanulmányok jól példázzák, hogy az emberek számára a siker jelentésében megjelennek egyszerre az objektív és a szubjektív tényezők is, továbbá látható, hogy az eredmények – akár kultúra függetlenül is – nagyon hasonlóak. Összesítve a karriersistikák további értelmezéseit a következő tényezők jelennek meg leggyakrabban az idézett szakirodalomban:

- anyagi, nem anyagi eredményesség,
- előrehaladás a szervezeti vagy szakmai ranglétrán,
- személyes fejlődés, tanulás,
- elégedettség, boldogság érzete a munka során vagy a munkán kívül,
- elismerés, megbecsülés kivívása,

- értékteremtés, mások segítése,
- anyagi, foglalkoztatotti biztonság megléte,
- személyes, szervezeti célok elérése vagy akár túlteljesítése,
- munka – magánélet egyensúlya.

### A karriersistikák értelmezését, értelmezését befolyásoló tényezők

A siker értelmezése kapcsán nem szabad elhanyagolni annak befolyásoló tényezőit sem, ugyanis majd látható lesz, hogy a munkaadóknak is fontos szerepe van abban, miként alakul a siker felfogása a szervezetben. Számos tanulmány, kutatás alátámasztja, hogy többféle tényező is hatással lehet arra, hogy egy munkavállaló miként értékeli sikerét. Ha ezt a munkáltatója is megérti, talán könnyebben segíthet neki a sikerérzet megszerzésében a szervezetben belül, és ezzel arra ösztönzi, hogy tovább maradjon.

Először is a siker elérése, megtapasztalása Heslin (2005a) szerint függ attól, hogy milyen kritériumok alapján értékeli azt az egyén. Ezek a kritériumok lehetnek egyéni és másoktól függőek. Az egyéni feltételeket a saját karrierrel kapcsolatos normák (standardok) és aspirációk határozzák meg, míg a másik szempont azt jelenti, hogy egy másik, referenciaszeméllyel vagy annak eredményeivel hasonlítja össze magát az egyén.

Továbbá a siker észlelését befolyásolhatja az idő is, mint korábban már említésre került. Az egyéni sikerértékelése Heslin (2005b) szerint idővel változhat. A változást befolyásolhatja a személyes fejlődés (pl. betegség, gyermek születése), a karriersistikák változása (pl. egy új karrier kiépítése vagy kiteljesedés egy karrierben), vagy szervezeti változások (pl. technológiai innováció vagy szervezeti átalakulás).

Dries et al. (2008) is tanulmányukban több meghatározó tényezőt nevez meg a siker jelentésének meghatározása kapcsán. Először is megemlíthető a történelmi és a kulturális háttér. A kultúra részeit képezik többek között a szokások, az erkölcsi szabályok, értékek, normák (Jarabka, 2012). Ezek az elemek mind befolyásolhatják azt, hogy a kultúra tagjai miként fogják a sikert értelmezni, mi alapján fognak valakit sikeresnek ítélni. Gu és Su (2016) kínai munkavállalók körében végzett felmérést, amely alapján arra jutottak, hogy egy olyan kollektivistákultúrában, mint a kínai, az emberek a szubjektív karriersistikák elérése nemcsak az egyénnek fontos, hanem a családja számára is. Továbbá a kollektivistákultúrában nagyon fontos a külső megítélés, elismerés, továbbá szükséges a nyilvános öntudat a karriersistikához, mivel Kínában fontos a „mi” tudat, és mindenki arra törekszik, hogy a társadalmi elvárásoknak megfeleljen. Ezek után nem meglepő, hogy a privát öntudat és a siker között nem találtak kapcsolatot a szerzők. Továbbá a szubkulturális és a gazdasági-társadalmi viszonyok is hatással vannak a siker értelmezésére. Dries et al. (2008) még két befolyásoló szempontot hívtak fel a figyelmet, mégpedig a generációk közötti különbségekre és az életciklus szakaszai szerint eltérő értelmezésre.

Heslin (2005a) ezenkívül úgy gondolja, hogy a karrier típusa is befolyásolja, hogy ki miként értelmezi a karri-

ersikert. A lineáris karrier a szervezeti hierarchiában való felfelé menetelre fókuszál, amely révén mind magasabb és nagyobb tekintéllyel járó pozíciók érhetőek el (Brousseau et al., 1996). Ezt az utat követő személyek számára az objektív karriersikerek fontosak, amelynek kritériumait vagy a szervezet fogalmazza meg, vagy az egyén határozza meg másokhoz viszonyítva. A nem-lineáris karriertípus pedig az életen át tartó fejlődésre utal egy adott szakterületen, szakmában, amely többszörös karrierváltásokhoz is vezethet (Brousseau et al., 1996). Ennél a típusnál a szubjektív sikerelemek a meghatározóak, amelyek feltételeit az egyén fogalmazza meg.

A karriertípus kapcsán Lin (2015) is megfogalmazza cikkében, hogy egy változatos (protean) karriert követő tehetség a személyes fejlődése és az álmai követésére való lehetőségek alapján fogja sikerét megfogalmazni, míg a tradicionális karrierutat követők – ahogy az ímént Heslin (2005a) alapján írtam – a pénzügyi és a hierarchiabeli előmenetel alapján fogja sikerét meghatározni, amit erőteljesen befolyásolni fog a munkaadója.

A leírtak alapján összegzésként az emelhető ki, hogy a szervezeteknek érdemes megfontolniuk, hogy egyrészt ők maguk mit sugallnak (ha egyáltalán sugallnak) munkavállalóik számára, mit teszi őket sikeressé a szervezet tagjaként, milyen a szervezeti kultúra, milyenek a teljesítményértékelési normák, azok milyen sikerkritériumokat fogalmaznak meg a dolgozók részére. Másrészt figyelembe kell venni az egyéni oldalt is, a korábban említett tényezők közül – nem, kor, társadalmi kultúra, munkaorientáció stb. – miként határozzák meg a munkavállalók sikerfelfogását.

## Szervezeti karriermenedzsment

A szervezeti karriermenedzsment (KM) gyakorlat fontos szerepet játszhat a munkavállalók sikertörekvéseiben. A megfelelően kiválasztott karriergondozási megoldás segítheti a dolgozókat sikerük elérésében. Jelen fejezetben a szervezeti karriermenedzsment fogalmi tisztázása után annak eszközeinek bemutatása következik.

### Szervezeti karriermenedzsment fogalma

A szervezeti karriermenedzsmentet értelmezhetjük úgy, mint a szervezet alkalmazottai egészének vagy bizonyos csoportjainak a támogatott, formalizált szervezeti karrierfejlesztése (Koncz, 2002). A definíció egyrészt arra utal, hogy egy munkahelyhez kötött karriergondozási tevékenységre kell gondolni, másrészt nem feltétlenül kell a szervezetnek az összes munkavállalójának a karrierjét egyengetnie. Arnold (1996) meghatározása már bővebben fejti ki a fogalmat, és kijelöli annak célját is: a szervezet által megtervezett és irányított, formális és kevésbé formális tevékenységek sora, amely révén az alkalmazottai karrierfejlesztését igyekszik befolyásolni, hogy ezáltal a szervezeti hatékonyságot növelje (Arnold, 1996). Egyértelműen látszik, hogy a szervezet igényei a szervezeti karriermenedzsment során, és a cél a szervezeti siker. Viszont az alkalmazottak hozzájárulása nélkül a rendszer nem működhet. Ezt a szükséges együttműködést

hivatott megmutatni Leibowitz definíciója, amely szerint a szervezeti karriergondozás nem más, mint formalizált és megtervezett erőfeszítések együttese arra vonatkozóan, hogy az egyéni karrierszükségletek és a szervezeti erőforrás-szükségletek között megteremtsek az összhangot (Leibowitz et al., 1986).

Az elmúlt egy-két évtizedben azonban megkérdőjeleződött, hogy szükséges vagy érdemes-e a szervezeteknek szerepet vállalniuk alkalmazottaik karriermenedzselésében. Köszönhető ez a meggyengült munkavállalói-munkadói kapcsolatnak, vagy a szervezeteken átívelő karrierutaknak (Capelli – Keller, 2013). De Vos – Cambre (2017) azonban azt javasolják a szervezeteknek, hogy megéri karriermenedzsment-tevékenységet folytatniuk (nemcsak a munkavállalói munkával való elégedettsége növelhető általa, hanem a szervezeti teljesítmény is), viszont figyelembe kell venniük a megváltozott viszonyokat a karrier területén. A régi gyakorlat helyett (amelyben például a HR-részleg által kialakított egységes karrierutak voltak jellemzőek, és a dolgozóknak, valamint vezetőiknek korlátozott beleszólási lehetőségük volt), az egyénre fókuszáló támogató-fejlesztő karriermenedzsment-gyakorlatot kell kiépíteni.

### Szervezeti karriermenedzsment-eszközök

Egy jól működő KM-programhoz elengedhetetlen a megfelelő eszközök alkalmazása. Többféle karriermenedzselési technika áll a szervezetek rendelkezésére, amelyek megválasztását befolyásolhatják a szervezeti és a munkavállalói célok és igények, a működési keret, valamint anyagi feltételek is. A következőkben a lehetséges karriergondozási megoldásokat mutatom be, valamint azok használatának gyakoriságát. Az ismertetés előtt fontos megjegyezni, hogy csupán kevés tanulmány foglalkozik a karriermenedzsment-eszközök használatával, és többnyire idejétmúltak. Erre a jelenségre Lewis – Arnold (2012) is felhívja a figyelmet cikkében. A téma kapcsán leginkább Baruch írásaira, kutatásaira lehet támaszkodni.

Baruch (1996) felmérésében 19 karriereszközt vizsgált meg. A szervezeti vizsgálatok high-tech, legalább 150 főt foglalkoztató és több, mint 5 éve működő vállalatokat érintettek. A mintában összességében 51 izraeli és 9 brit szervezet szerepelt. Összességében a két ország közötti különbségek kapcsán ki lehet emelni, hogy míg az Egyesült Királyságban leggyakrabban használt eszközök az egyénekhez köthetők, addig Izraelben a legnagyobb mértékben alkalmazott megoldások a szervezetekhez köthetők. A munkavállalók válaszai alapján Izraelben, bár nem túl gyakori az egyes technikák használata, a három legtöbbet használt eszköz a *formális oktatás*, a karriertervezés alapjául szolgáló *teljesítményértékelés* és a közvetlen felettséggel történő *karrierkonzultáció*. Az Egyesült Királyságban jobb a helyzet, többször használják az egyes módszereket, de azokon belül a három leggyakoribb a karriertervezés alapjául szolgáló *teljesítményértékelés*, a közvetlen felettséggel történő *karrierkonzultáció* és a *belső toborzás*.

Baruch (1996) úgy gondolja a felmérése alapján, hogy egy karriergondozási rendszernek meg kell felelnie az

egyéni szükségleteknek, mivel az emberek különbözőnek igényeiket, karrierszintjüket, hierarchiában elfoglalt helyüket és sok más jellegzetességet tekintve. A rendszernek ezért széles körűnek és változatosnak kell lennie, úgy, hogy illeszkedjen az említett különböző egyéni igényekhez (Baruch, 1996). Továbbgondolva Baruch véleményét, az eltérő munkavállalói sikercélok érdekében is jobb, ha különböző KM-eszközöket alkalmaznak a munkáltatók.

Később Baruch – Peiperl (2000) megismételte a vizsgálatot, amely során 17 gyakorlatot azonosított kutatásában. 194 angliai szervezetet vizsgáltak meg, majd rangsorolták alkalmazási gyakoriság alapján az egyes eszközöket (1. táblázat).

1. táblázat

**A leggyakrabban használt KM-eszközök Baruch – Peiperl (2000) felmérése alapján**

rangsor	KM-eszköz megnevezése	rangsor	KM-eszköz megnevezése
1.	belső álláslehetőségek hirdetése	10.	általános karrierutak
2.	formális képzés a karrierfejlesztés részeként	11.	kettős karrierutak (vezetői és szakmai)
3.	teljesítményértékelés a karriertervezés alapjaként	12.	könyvek, szórólapok karrierrel kapcsolatban
4.	karrierkonzultáció a vezetővel	13.	írott egyéni karrierterv (szervezet vagy az egyén által)
5.	oldalirányú (laterális) mozgás funkcióközi tapasztalatok gyűjtéséhez	14.	AC – értékelő központok
6.	karrierkonzultáció HR-es kollégával	15.	közvetlen munkatársi értékelés
7.	nyugdíjelőkészítő-programok	16.	karrierworkshop
8.	utánpótlás tervezés	17.	beosztott értékelése
9.	formális mentoring		

Forrás: saját szerkesztés Baruch – Peiperl (2000) alapján

Az öt legnépszerűbb KM-megoldás a *belső álláslehetőségek hirdetése*, a *formális képzés* a karrierfejlesztés részeként, a *teljesítményértékelés* a karriertervezés alapjaként, a *karrierkonzultáció* a vezetővel, valamint az *oldalirányú (laterális) mozgás* volt funkcióközi tapasztalatok gyűjtéséhez.

Segers – Inceoglu (2012) vizsgálataik során négy klaszterbe sorolták a karriermenedzsment-tevékenységet folytató szervezeteket az alkalmazott eszközök, valamint üzleti stratégiájuk alapján: támogató-fejlesztő, fejlesztő, hagyományos felülről lefelé haladó és kezdetleges. A támogató-fejlesztő csoport tagjai olyan innovatív szervezetek, amelyek az alkalmazotti elkötelezettség növelésére törekednek. Előléptetési gyakorlatuk során nagy hangsúlyt fektetnek az alkalmazotti karriertörekvésekre, de közben a szervezet szükségleteit is figyelembe veszik. Ez a klaszter olyan KM-megoldásokat használ leggyakrabban, mint *coaching*, *utódlástervezés*, karriertervezés alapjául szolgáló *teljesítményértékelés* és *képzés-fejlesztés*.

Lewis – Arnold (2012) az Egyesült Királyságban kereskedelmi szervezetek körében végzett felmérést. Azt találták, hogy a legnépszerűbb megoldások a *belső álláslehetőségek hirdetése*, a *teljesítményértékelés*, a *bevonás*, a *személyes fejlesztési tervek* és a *kompetenciafejlesztés* voltak. Arra jutottak, hogy az alapvető technikákat részesítik inkább előnyben szervezetek, mert egyszerű azok alkalmazása, és nem igényelnek túl nagy erőfeszítést a szervezet részéről. A munkavállalói oldalt is megkérdezték arról, ők milyen megoldásokat vennének szívesen igénybe. Számukra a legkedveltebb megoldások a képzési-fejlesztési lehetőségek, a karriertervezési workshopok, a személyes fejlődési lehetőségek, a bevonás és a gyors előmeneteli programok voltak. Látható, hogy a dolgozói preferencialista nem teljesen egyezik meg a szervezetekével. Következésképp érdemes lenne átgondolniuk a munkaadóknak, milyen módszereket alkalmaznak.

Összességben a korábbi kutatásokat, a következő KM-eszközök alkalmazása a leggyakoribb a korábbi felmérések alapján: *belső álláslehetőségek hirdetése*, *képzés-fejlesztés*, *teljesítményértékelés*, *karrierkonzultáció*, *coaching*. A sort kiegészíti még Iles – Mabey (1993) *karrier-felülvizsgálatokkal*, *informális mentoringgal* és *karrierút-tájékoztatással*.

Végül egy friss eredményt mutatok be. A Cranfield Network (CRANET – az angliai Cranfield Business School által koordinált nemzetközi emberierőforrás-menedzsment kutatási hálózat) legújabb kutatási eredményei (2014/16) (2. táblázat) más KM-eszközök gyakori használatát mutatják. A mintában 6481 szervezet választási szerepelnek. A többség (71%) európai. A KM-megoldások alkalmazását egy 0-tól 4-ig terjedő skálán kellett értékelniük a válaszadó szervezeteknek, ahol 0 azt jelentette, hogy egyáltalán nem használják az adott eszközt, míg a 4-es érték, hogy nagyon nagy mértékben. Az eredményekből látszik, hogy a képzési lehetőségeket továbbra is szívesen alkalmazzák a szervezetek karriergondozás céljából is. A munka közbeni képzés átlagértéke 2,61, amely egy közepesnél nagyobb mértéknek felel meg az alkalmazás gyakoriságát tekintve. A második leggyakrabban használt megoldás a projektmunka (2,15-ös közepes átlaggal). A többi vizsgált eszköz átlagértékei jóval elmaradnak az első két technikától, csupán kismértékű használat jellemző azokra. Az alkalmazási gyakoriságot tekintve a sorban a speciális munkafeladatok (1,67) és a tudásbővítő munkák (1,66), valamint a mentorálási (1,56) és coaching (1,55) tevékenységek következnek (Bálint – Karoliny, 2017).

Az olyan karriergondozáshoz köthető tervezési tevékenységeket, mint az utánpótlási (1,38) vagy karriertervek készítése (1,21) még kisebb mértékben alkalmaznak a vizsgált munkaadók. Legkevésbé a nemzetközi tapasztalatszerzési lehetőségeket (0,87) és a fejlesztő központokat (0,77) használják karriermenedzsment megoldásként, melyek átlagai még a kismértékű alkalmazást is alig érik el.

A bemutatott felmérések alapján megfigyelhető, hogy időben némileg változtak a szervezeti karriergondozás során alkalmazott technikák. A legutóbbi CRANET-felmérés alapján az látszik, hogy továbbra is fontos szerepet

töltenek be a képzési és tapasztalatszerzési lehetőségek, viszont a tipikus „karriermenedzselési tevékenységek”, mint a karrierkonzultáció (például egy mentorral) vagy a karriertervezés háttérbe szorultak.

2. táblázat

**A leggyakrabban használt KM-eszközök a CRANET 2014/16-os felmérése alapján**

KM-eszközök	Átlagok* 2014/16
On-the-job (munkavégzés közbeni) képzés	2,61
Részvétel projekt teammunkában	2,15
Speciális munkafeladatok	1,67
Tudásbővítő projektmunkák	1,66
Mentorálás	1,56
Coaching	1,55
Utódlási tervek	1,38
Számítógép-alapú csomagok/e-tanulás	1,37
„Tálcium” programok	1,24
Formális karriertervek	1,21
Formális hálózat-/kapcsolatépítő program	1,11
Tervezett munkaköri rotáció	1,00
Nemzetközi megbízások/tapasztalatszerző programok	0,87
Fejlesztő központ (DC)	0,77

Forrás: saját szerkesztés CRANET 2014/16-os adatbázis alapján  
 (\*N= 5404 – 5551; 0 – Egyáltalán nem; 4 – Nagyon nagy mértékben)

**A munkavállalói siker elősegítése karriermenedzsmet-eszközök alkalmazásával**

A következőkben javaslatot teszek arra, hogy az egyes sikertípusok realizálását mely KM-eszközök támogathatják. A korábban bemutatott karriersiker-értelmezéseket (Sturges, 1999; Heslin, 2005a, b; Dries et al., 2008; Baruch – Bozionelos, 2010; Gunz – Mayrhofer, 2011; Visagie – Koekemoer, 2014; Poon et al., 2015 és Shen et al., 2015 nyomán,) valamint karriergondozási megoldásokat (Baruch – Peiperl, 2000; Segers – Inceoglu, 2012; Lewis – Arnold, 2012 és a CRANET 2014/16-os felmérés listája alapján) összegeztem, csoportosítottam, majd egy-egy listát alakítottam ki azokból. Ezután a siker egyes jelentés-tartalmaihoz hozzárendeltem a támogató KM-eszközöket. Az eredményt a 3. táblázat tartalmazza.

Megfigyelhető, hogy egy-egy karriermenedzsmet-eszköz több sikertípus elérését is segítheti. Ezek alapján érdemes alkalmazni a különböző képzési és tapasztalatszerzési lehetőségeket, karrierkonzultációkat és workshopokat, coaching és mentoring gyakorlatokat, valamint megtervezni az utánpótlást. Kiemelném ezek közül a karrierkonzultáció fontos szerepét. Látható, hogy ez a technika szerepel a legtöbb helyen, mivel ezeknek a beszélgetéseknek fontos információgyűjtő és -megosztó szerepük van. Nemcsak a szervezetben elérhető lehetőségekre világíthatnak rá, hanem közvetíthetik a szervezet álláspontját is a siker kapcsán, így alakíthatják a munkavállaló sikerérzékelését. A korábban ismertetett kutatásokból kiderült, hogy a szervezetek leggyakrabban képzési és tapasztalatszerzési lehetőségeket alkalmaznak

3. táblázat

**A karriersikereket támogató karriermenedzsmet-eszközök**

	Képzési lehetőségek	Tapasztalatszerzési, tudásbővítő lehetőségek	Előléptetés, utánpótlás-tervezés	Szakmai előmeneteli lehetőségek	Oldalirányú mozgások	Karrierkonzultációk, workshopok	Coaching, mentoring	Információs anyagok	Karriertervek	Értékelő, fejlesztő központok	Teljesítményértékelés	Tehetség programok	Nyugdíj előkészítő programok	Kapcsolatépítési lehetőségek
Egy szervezet- vagy szakmabeli státusz, presztízs megszerzése	x	x	x	x	x	x	x				x			
Ranglétrán való előrehaladás (üteme)	x	x	x			x	x	x	x	x		x		
Anyagi siker	x	x	x			x					x			
Elismerés			x			x	x				x	x		
Tanulás / önfejlesztés	x	x	x		x	x	x	x	x	x		x		
Kapcsolatok	x							x						x
Fizetéssel való elégedettség	x					x	x				x			
Előmenetellel való elégedettség			x	x		x	x		x		x	x		
Képességek fejlesztésével való elégedettség	x	x				x	x		x	x	x	x		
Hasznos, értéket teremtő cselekvés		x				x	x				x			
Munka-magánélet egyensúlya	x					x	x							
Eredményekre való büszkeség	x					x	x				x			
Elégedettség, boldogság	x					x	x							
Biztonság						x	x		x				x	

Forrás: saját szerkesztés Iles – Mabey (1993); Baruch (1996); Sturges (1999); Baruch – Peiperl (2000); Arthur et al. (2005); Heslin (2005a,b); Dries et al. (2008); Baruch – Bozionelos (2010); Gunz – Mayrhofer (2011); Lewis – Arnold (2012); Segers – Inceoglu (2012); Visagie – Koekemoer (2014); Poon et al. (2015) és Shen et al. (2015) és a CRANET 2014/16-os adatbázis alapján

karriergondozási gyakorlatuk során, viszont úgy gondolom, hogy nagyobb mértékben kellene alkalmazniuk a karrierbeszélgetéseket, valamint a mentoring és a coaching technikákat is.

## Összegzés

Összegzésként elmondható, hogy akár a szubjektív, akár az objektív szemlélet erősebb egy személyben karriersikere kapcsán, egyedül nem képes annak realizálására, szüksége van munkaadója segítségére is. Ez is azt támasztja alá, hogy a szervezeteknek továbbra is aktív szerepet kell vállalniuk munkavállalóik karriergondozásában, viszont meg kell érteniük, hogy a siker felfogása egyénenként változhat, és a szervezet érdeke is, hogy tisztában legyen vele, mi a fontos dolgozói számára, miért küzdenek, és segítenie kell őket a kitűzött cél elérésében. Dyke – Duxbury (2011) kutatása bizonyítja, amelyben 1509 vezetőt kérdeztek meg, hogy ha a szervezet segíti alkalmazottait sikerük elérésében, akkor az bizonyítottan növeli a munkahelyi elégedettséget, az elkötelezettséget és a szervezetenél való tartózkodás szándékát. Továbbá arra jutottak, hogy a pénz nem minden. A jól fizetett dolgozók számára a fizetésnél sokkal fontosabb a szubjektív siker elérése, például, hogy számukra értelmes munkát végezzenek, abban kiteljesedhessenek.

Nem építhető ki eredményes karriermenedzsment-gyakorlat anélkül, ha a munkáltató nincs tisztában azzal, mit jelent a siker alkalmazottai számára, továbbá nagy szerepe van abban is, hogy alakítsa azok sikerszemléletét. Ehhez pedig a megfelelő karriermenedzselési technikákat kell alkalmaznia úgy, mint karrierkonzultációk, coaching, mentoring, képzések és tapasztalatszerzési lehetőségek.

## Felhasznált irodalom

- Arnold, J.* (1996): The psychological contract: A concept in need of closer scrutiny? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 4, p. 511–520.
- Arthur, M. B. – Khapova, S. N. – Wilderom, C.P.M.* (2005): Career success in a boundaryless world. *Journal of Organizational Behavior*, 26, p. 177–202.
- Baruch, Y.* (1996): Organizational career planning and management techniques and activities in use in high-tech organizations. *Career Development International*, 1, 1, p. 40–49.
- Baruch, Y. – Bozionelos, N.* (2010): Career Issues. In: Zedeck, S. (ed.): *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Vol. 2: Selecting & Developing members of the Organization. p. 67–113, Washington, DC: American Psychological Association
- Baruch, Y. – Peiperl, M.* (2000): Career Management Practices: An Empirical Survey and Implications. *Human Resource Management*, Vol. 39, No. 4, p. 347–366.
- Bálint, B. – Karoliny, Zs.* (2017): The more is applied, the better results are reached? Empirical lessons learned from the usage of career management tools. *International Journal of Strategic Management and*

- Decision Support Systems in Strategic Management*, Vol. 22, No. 4, p. 3-10.
- Brousseau, K. R. – Driver, M. J. – Eneroth, K. – Larsson, R.* (1996): Career pandemonium: realigning organizations and individuals. *Academy of Management Executive*, Vol. 10, No. 4, p. 52–66.
- Cappelli, P. – Keller, J. R.* (2013): Classifying work in the new economy. *Academy of Management Review*, Vol. 38, No. 4, p. 575–596.
- Csányi Zs.* (2004): Karriermenedzselés vagy tehetséggondozás? *Munkaügyi szemle*, 48. évf. 7-8. sz. p. 19–23.
- de Vos, A. – Cambré, B.* (2017): Career management in high-performing organizations: a set-theoretic approach. *Human Resource Management*, Vol. 56, No. 3, p. 501-518.
- Dries, N. – Pepermans, R. – Carlier, O.* (2008): Career success: Constructing a multidimensional model. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 73, No. 2, p. 254–267.
- Gattiker, U. E. – Larwood, L.* (1986): Subjective Career Success: A Study of Managers and Support Personnel. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 1, No. 2, p. 78–94.
- Gu, Q. N. – Su, Y.* (2016): How Does Objective Career Success Affect Subjective Career Success? The Moderating Role of Self-Awareness. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, Vol. 4, No. 1, p. 227-237.
- Gunz, H. – Mayrhofer, W.* (2011): Re-conceptualizing career success: a contextual approach. *ZAF*, 43, p. 251–260.
- Hall, D. T.* (1976): *Careers in organizations*. Pacific Palisades, CA: Goodyear
- Heslin, P. A.* (2005a): Conceptualizing and evaluating career success. *Journal of Organizational Behavior*, 26, p. 113–126.
- Heslin, P. A.* (2005b): Experiencing Career Success. *Organizational Dynamics*, Vol. 34, No. 4, p. 376–390.
- Iles, P. – Mabey, C.* (1993): Managerial career development programmes: effectiveness, availability and acceptability. *British Journal of Management*, 4, p. 103–118.
- Jarjabka Á.* (2012): Kultúramenedzselési ismeretek. Pécs: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar
- Judge, T. A. – Cable, D.M. – Boudreau, J. W. – Bretz, R. D.* (1995): An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel Psychology*, Vol. 48, p. 485–519.
- Judge, T. A. – Kammeyer-Mueller, J. D.* (2007): Personality and career success. In: Gunz, H. – Peiperl, M. (eds.): *Handbook of Career Studies*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA, p. 59–78.
- Koncz K.* (2013): A sikeres szervezeti karrierfejlesztés feltételei. *Munkaügyi Szemle*, 57. évf., 4. sz., p. 32–43.
- Koncz K.* (2002): Életpálya és munkahelyi karriermenedzsment. *Vezetéstudomány*, 33. évf., 4. sz., p. 2–14.
- Leibowitz, Z.B. – Farren C. – Kaye, B.L.* (1986): Designing

- Career Development Systems. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers
- Lewis, S. – Arnold, J. (2012): Organizational career management in the UK retail buying and merchandising community. *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 40, no. 6, p. 451–470.
- Lin, Y. (2015): Are you a protean talent? The influence of protean career attitude, learning-goal orientation and perceived internal and external employability. *Career Development International*, Vol. 20, No. 7, p.753-772. <https://doi.org/10.1108/CDI-04-2015-0056>
- Nicholson, N. – de Waal-Andrews, W. (2005): Playing to win: Biological imperatives, self-regulation and trade-offs in the game of career success. *Journal of Organizational Behavior*, 26, p. 137–154.
- Poole, M. E. – Langan-Fox, J. – Omodei, M. (1993): Contrasting subjective and objective criteria as determinants of perceived career success: a longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 66, No.1, p. 39–54.
- Poon, J. M. L. – Briscoe, J. P. – Abdul-Ghani, R. – Jones, E. A. (2015): Meaning and determinants of career success: A Malaysian perspective. *Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 31, No. 1, p. 21-29.
- Segers, J. – Inceoglu, I. (2012). Exploring supportive and developmental career management through business strategies and coaching. *Human Resource Management*, Vol. 51, No. 1, p. 99–120.
- Seibert, S. E. – Kraimer, M. L. – Liden, R. C. (2001): A social capital theory of career success. *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 2, p. 219–237.
- Shen, Y. – Demel, B. – Unite, J. – Briscoe, J.P. – Hall, D.T. – Chudzikowski, K. – Mayrhofer, W. – Abdul-Ghani, R. – Bogicevic Milikic, B. – Colorado, O. – Fei, Z. – Las Heras, M. – Ogliastrri, E. – Pazy, A. – Poon, J.M.L. – Shefer, D. – Taniguchi, M. – Zikic, J. (2015): Career success across 11 countries: implications for international human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 26, No. 13, p. 1753–1778.
- Sturges, J. (1999): What it Means to Succeed: Personal Conceptions of Career Success Held by Male and Female Managers at Different Ages. *British Journal of Management*, Vol. 10, p. 239–252.
- Van Maanen, J. – Schein, E. H. (1977): Career development. In: Hackman, J. R. – Shuttle, J. L. (eds.): *Improving life at work: Behavioral science approaches to organizational change*. Santa Monica, Ca: Goodyear, p. 30–95.
- Visagie, S. – Koekemoer, E. (2014): What it means to succeed: personal perceptions of career success held by senior managers. *South African Journal of Business Management*, Vol. 45, No. 1, p. 43-54.

BENCSIK ANDREA – RENÁTA MACHOVÁ – JUHÁSZ TÍMEA – CSÓKÁS LILLA

## VEZETŐ/LEADER VERSUS ETIKA AVAGY AZ ETIKUS LEADERI MAGATARTÁS JELLEMZŐI

A tanulmányban bemutatott kutatás a jó vezetői tulajdonságokat keresi, összefüggésbe hozva a leaderrel szembeni elvárásokkal és az etikus vezetői viselkedéssel. A kvantitatív és kvalitatív elemeket is tartalmazó kutatás 3 nemzet vizsgálatát célozta (Magyarország, Csehország, Szlovákia). A tanulmányban bemutatott kérdőíves kutatás kérdései között a jó vezetők tulajdonságai és a leaderi jellemzők közötti különbség és az etikus vezetői viselkedéssel való kapcsolatuk kapott helyet. Az egyszerű és komplex statisztikai elemzés eredményei azt igazolták, hogy a három ország megkérdezettjeinek véleménye a legtöbb esetben szignifikáns módon különbözik a leaderrel szembeni elvárásokban, tulajdonságokban és az etikus magatartásban.

**Kulcsszavak:** etika, leader, leadership, manager, vezetési stílus, vezetői tulajdonságok

A változó munkaerőpiac új típusú vezetést igényel. Jogos a kérdés ebben a helyzetben, milyen a jó vezető, aki ezen elvárásoknak megfelel? Boyatzis (1983) a magas intelligenciaszintet és a szakmai hozzáértést tekintette a vezetői siker zálogának, míg ma az emberi tényező felértékelődésének következtében egyre inkább az érzelmek jelentősége kerül a középpontba (Jamali et al., 2008).

A vezetői feladatkörrel kapcsolatban egészen az 1980-as évekig az volt az álláspont, hogy a racionalitás az elvárás. A vezetőktől racionális viselkedést vártak el, és az érzelmeket irracionális tényezőnek tekintették. Ekkor jelentek meg az új leadership elméletek, melyhez nagyban hozzájárult Robert House 1976-os karizmatikus vezetés elméletével (House, 1977). Ma már elfogadott, hogy gondolkodásunk, kommunikációnk, döntéseink egyaránt érzelmi befolyásolás alatt állnak, így az érzelmek szerepe a munka világában sem hagyható figyelmen kívül. Maak és Pless (2006) szerint a vezetők egyenlők beosztottaikkal, csupán abban különböznek, hogy engedélyt kapnak követőiktől a vezetésre.

A hatékony működés és dolgozói elégedettség eléréséhez – melyek a sikeres szervezeti működés kritériumai – olyan vezetőkre van szükség, akik hatalmuk helyett tekintélyükkel vezetnek, a szervezeti kemény tényezők mellett az emberi érzelmekre is odafigyelnek. A változó piaci feltételek, a szervezeti változások a vezetőkkel szembeni elvárásokban is megnyilvánulnak, és a vezetői szerepeknél új igények kerültek a középpontba. Ezekhez az új elvárásokhoz igazodnak az új modellek, melyek évtizedek óta népszerűek és folyamatos fejlődést indikálnak a területen (Quinn, 1988; Pfeffer – Salancik, 1978). A fenti jellemzők kimondatlanul is magukban foglalják az erkölcsi értékek érvényesülését, az etikai elvárásoknak való megfelelést is, mely az üzleti környezetben egyre hangsúlyosabb szerepet játszik. A kutatás célja az említett tényezők közötti kapcsolat és a gyakorlati életben történő érvényesülésük feltárása.

### ELMÉLETI ÁTTEKINTÉS

#### Leadership

A vezetésstudomány – ezzel összefüggésben a leadership, mint a tudományág jelentős részét képező terület alapjai – a civilizáció kezdetétől eredeztethető. A történelem nagy alakjai, neves vezetők, politikai szereplők mindegyike a maga vezetés stílusával érte el sikereit. Bár e stílusjegyek olykor nagyon különbözőek voltak, mégis mindegyik megtalálta korának és vezetői igényeinek való megfelelő viselkedést, irányítást, befolyásolási eszközeit és döntési modelljeit.

Számos definíció és elmélet született a vezetés és a leadership fogalmáról és tartalmáról (Bakacsi, 2004; Day – Antonakis, 2017; Stone – Patterson, 2005) és gyakori vita tárgya, hogy lehet-e különbséget tenni a két fogalom tartalma között. A tanulmány e vita napjainkban jellemző vetületét igyekszik feltárni. A vezetői viselkedés, stílus szakszerű megítélése kapcsán azzal foglalkozik, hogy kiderítse, miképp hatnak a felettes tulajdonságai és a viselkedés jellemzői az olyan vállalati folyamatokra, melyben a felettesek azon célok megvalósítására szeretnék rávenni a munkatársakat, melyek mindkettőjük céljait, igényeit, értékeit és elvárásait kielégíti.

A vezetővel szembeni elvárásokat, mint a jó vezető minősítő jellemzőket, már az ókori görög gondolkodó, Platon (1984) „Az állam” című könyvében is definiálja. Szerinte négy tulajdonság fontos: bölcsesség, bátorság, mértékletesség és igazságosság.

A vezetés elméletével és gyakorlatával azóta is számos kutató, gondolkodó és gyakorlati szakember foglalkozott, sőt napjainkban is a megjelenő publikációkban örök visszatérő kérdés, milyen a jó vezető (Sedlák, 2009; Szűcs et al., 2013; Tureckiová, 2007)?

Számos korábbi modell, definíció után Kurt Lewin (1939) vizsgálata több aspektusból is úttörőnek számított. A vezetői stílusokra vonatkozó következtetéseit 1938-ban fogalmazta meg. Három jellegzetesnek tekinthető irányítási stílust értelmezett, mely kategóriák ma a leggyakrabban emlegetettek közé sorolhatók (Bakacsi, 2004; Heidrich, 2011):

- tekintélyelvű (autokratikus) vezetési stílus,
- demokratikus vezetési stílus,
- a megengedő (laissez-faire) vezetési stílus.

Lewin kutatása azt bizonyítja, hogy a munkatársak a megengedő és demokratikus stílust találták megfelelőnek, azonban a feladatmegoldás oldaláról az autokratikus vezető bizonyult jobbnak (Dobák – Antal, 2013; Dobák – Antal, 2010).

Az 1980-as években új elméletek láttak napvilágot a vezetésstudomány területén, melynek kialakításában Conger és Kanungo (1998) munkája nagy jelentőségű, a karizmatikus vezetés magatartástudományi alapokra helyezett vezetésének koncepciójával (Karácsonyi, 2006). A karizmatikus vezetés elmélete alapján a vezető magatartási jegyei az érzékenység, az érzelmi intelligencia jellemzőivel közelíthetők. Az elmélet megszületése óta további vezetői stílusokat, a változó körülményekhez igazodó vezetői szerepeket lehet felsorakoztatni, melyek bizonyos értelemben eltérő elvárásokat fogalmaznak meg (Quinn, 1988). Az emberi magatartás, az elvárt munkatársi közeledés, együttműködés és érzelmi kifejeződés, a változásokra történő gyors reakciók és agilitás, a vezetés irányából a leadership felé történő elmozdulást igényli.

House (1976) karizmatikus vezetés elmélete, valamint Conger és Kanungo (1987) a karizmatikus vezetés magatartástudományi alapokra épülő elmélete alapján megfogalmazható, hogy leader az, aki sikert kovácsol abból, hogy támogatja munkatársait, erősíti önbizalmukat, képességeikbe és tapasztalatukba vetett hitüket. Képes arra, hogy minden helyzetben motiválja a keze alatt dolgozó csapatot, és magas fokú interperszonális képességek birtokosa. Rendszerszemlélettel bír, látja az összefüggéseket, és képes kezelni az előre nem várt helyzeteket. Tekintélye van beosztottai előtt, nem él és nem él vissza hatalmával, kölcsönös tiszteletet képes elérni. Hangsúlyt fordít az együttműködésre, amelyben maga is buzgón részt vesz. Képes az adott helyzetekhez alkalmazkodni és annak megfelelően viselkedni. Elfogadja a vélemények és nézőpontok különbözőségét, ezáltal képessé teszi munkatársait is arra, hogy elfogadják a szervezet jövőképét, a közös célokat, és folyamatosan ezek elérésén dolgozzanak.

A legutóbbi kutatások (hrpwr, 2018) a nemzetközi szakirodalomban ismeretes kifejezések helyett a magyar szóhasználatban honos főnök és vezető kifejezésekkel helyettesítik a fent bemutatott viselkedésbeli elvárások közötti különbségeket. Kilenc pontban összegezve lehet megfogalmazni az észlelhető különbségeket, melyek nagyon hasonlóan minősítik a fent bemutatott vezető/leader közötti viselkedésbeli különbségeket (*1. táblázat*).

A kutatás gyakorlati vizsgálataiban annak is utánajártunk, hogy mennyire értenek egyet a megkérdezettek a jó vezető ismérvei mellett követelményként megjelenő leaderi tulajdonságok létezésével, mely az etikus viselkedés elemeit is érintette.

Bár a nemzetközi szakirodalom újabb és újabb megközelítésben tárgyalja fenti kérdéseket melynek egyik leginkább széles körű áttekintése Lord és Emrich (2000) nevéhez köthető, akik a kognitív tudományt alapul véve

végeztek leadership kutatásokat, de letisztult irányvonal az ő munkájuk alapján sem fogalmazható meg.

1. táblázat

**A főnök és vezető jellemzői**

Vezető (főnök)	Vezető (leader)
Személytelen	Megértő
Begyűjti az elismerést	Megadja az elismerést
Mikromenedzser	Delegálja a feladatokat
Azt mondja: csináld!	Azt mondja: csináljuk együtt!
Rövid távban gondolkodik	Hosszú távon gondolkodik
Mindig főnök	Lehet a kollégád
A folyamatra koncentrál	Az emberekre koncentrál
Azt mondja: én	Azt mondja: mi
Félelmet kelt	Tiszteletet ébreszt

Forrás: saját szerkesztés, hrpwr (2018) alapján

A 2. táblázat összefoglalja több kutató Laloux – Wilber (2014), Northouse (2016), Early (2018) által képviselt koncepció és csoportosítás eredményeit, ahol megjelöltük azokat az elméleteket, melyekben az általunk fókuszba helyezett kérdések, (mint vezetővel szembeni elvárások, leadership jellemzői és etikus viselkedés), megjelennek.

Ahogy látható, a szakirodalom kellően sokszínű véleményt képvisel, és valójában nincs egyetértés sem a definíciókban, sem a pontosan elhatárolható fejlődési időszakokban és paradigmákban. Olvashatunk azonos alapokra épülő nézeteket, de a nagy gondolkodók által képviselt elméletek nincsenek összhangban. Egy legutóbbi ausztrál felmérés alapján (Perton, 2018), mely 2016-18 között zajlott és több, mint ezer interjú kiértékelésén alapul, a leadership jellemzői az alábbi jellemzőkkel írható le: egyenlőségre törekvő, hiteles, egyedi (különös, szokatlan), bizakodó (derülátó). A szakirodalmi sokszínűség és a tisztázatlan állásfoglalások miatt kutatásunkban visszanyúltunk a „Platon”-i alapokhoz, mely nagyrészt összecseng a napjainkban folytatott ausztrál vizsgálat eredményeivel.

Így a kutatás során végzett felmérésekben és az elemzés sarokpontjainak meghatározása során a továbbiakban a klasszikus elméletekre támaszkodunk. A vizsgálat fókuszában lévő összefüggések kimutatása érdekében az etika alapjait és legfontosabb fogalmait a következő részben mutatjuk be röviden.

**Üzleti etika**

Az etika az erkölcsökkel foglalkozó tudomány. Alkalmazásának célja feltárni a sajátos szabályokat és elveket, amelyek meghatározzák, hogy egy adott helyzetben mi a helyes és mi a helytelen. E szabályok és elvek összességét nevezzük etikai elméletnek (Crane – Matten, 2007).

Üzleti etikával mintegy ötven évvel ezelőtt kezdtek foglalkozni az Egyesült Államokban. Áttörésnek tekinthető a téma kutatásában és gyakorlati alkalmazásában a Harvard Egyetem egyik professzorának, John Rawlsnak 1971-ben megjelent könyve, „A Theory of Justice”. A 90-es években Kindler és Zsolnai (1993) átfogó tanulmányt közölt az etika gazdaságban betöltött hatásáról. Később Boda és

## Vezetési stílus – leadership elméletek fejlődése

Elméletek	Időszak	Koncepció	Képviselők
„Great Man“ (Nagy ember) elméletek	1840-1900	Vezető, mint „hős“, vezetőnek születni kell	Thomas Carlyle, Herbert Spencer, alapozva Platon, Laotzu, Arisztotelész, Machiavelli elméleteire
Klasszikus elméletek	1900-1930	Vezető kijelöli a feladatokat, utasítás, hatalom	Taylor, Fayol, Weber, etc.
Vezetői tulajdonságokon alapuló elméletek	1910-1948	Személyiség jellemzők (belső tulajdonságok) meghatározó szerepe	Emerson, Galton, Stogdill, Cowley, Wiggam, etc.
Magatartástudományi elméletek (döntésközpontú és személyiség-központú)	1950-1970	Vezetői viselkedés (külsőleg látható magatartási jellemzők) determinációja. Feladat és/vagy kapcsolatorientáció	Lewin, Likert, Tannenbaum, Schmidt, Katz, Blake, Mouton, Maccoby, Gurin, Floor, Coons, Berne, etc.
Kontingencialista elmélet	1967-1990	Szituáció függő vezetés	Fiedler, Hershey, Blanchard, Vrom, Yetton, etc.
Karizmatikus vezetés	1975-2000	Vezetői érzékenység magatartástudományi alapokon	House, Conger, Kanungo, etc.
Követő vezetés	1990-2010	Szolgálat, bizalom és tisztelet vezető és munkatárs között	Graen, Uhl-Bien, Gerstner, Day, Ilies, Nahrgang, Morgeson, Maak, Pless, Van Dierendonck, etc.
Üzletkötő és átalakító vezetés	1985-2010	Kölcsönös motiváció és felemelkedés, követőkől vezetővé válás, vezetőből erkölcsös személy, hosszú távú nyereség	MacGregor Burns, Bass, Collins, Heifetz, Kramer, Mintzberg, Drucker, etc.
Új leadership elméletek (Authentic leadership, Implicit Leadership, etc.)	2010-	Kontextuális iskola (kultúra, hierarchia hatása), vezetői szerepek, etika és erkölcsi fejlődés befolyásoló hatása, biológiai fejlődés	Kotter, Day, Antonakis, Quinn, Avolio, Luthens, etc.
Rendszerszemléletű vezetés	2015-	A jelen rendszerszintű elfogadása	Senge, Hamilton, Kania,
ET (Evolutionary Teal) model	A jövő	Szervezeti szabadság, jelentőség, önállóság és környezet tudatosság	Frederic Laloux (Wilber, Graves, Beck és Cowan alapján)
„Alfa-leadership”	A jövő	Célorientáltság, rendszerszemlélet, bátorság, ambíció, aktivitás, kíváncsiság, szervezethez	Robert Dilts

Forrás: Laloux – Wilber (2014), Northouse (2016), Early (2018) alapján saját szerkesztés

Radácsi (2002) hangsúlyozta a mind erősebb társadalmi elvárások funkcióját az üzleti etika kialakulásában, rávilágítva arra, hogy már nemcsak a környezet, hanem a vállalati vezetők maguk igényelték az etikai normák rögzítését a morális belső ellentétek kezeléséhez (Varsányi, 2006).

Az 1980-as évek során az üzleti etika gondolatainak megjelenése forradalmi paradigmaváltás volt. A nyereség maximalizálása mellett az etikus üzleti magatartás vált fontossá. Ehhez az időszakhoz köthető a 'The Body Shop társadalmi auditja, a Shell ún. 'People, Planet and Profit' stratégiája, a CSR-programok elterjedése, melyek megannyi lehetőséget nyújtanak a döntéshozóknak ahhoz, hogy elérjék az érintettek elégedettségét. Ez az időszak az üzleti etika virágzásának a kora (Benedek – Takácsné György, 2016; Crane – Matten, 2010; Zsolnai, 2015).

Már a kezdetektől helyet kapnak a gazdaságetikai párbeszédekben az emberek vezetésével, a munkavállalókhöz való viszonyulással, valamint a munkavállalói jogokkal és kötelezettségekkel foglalkozó kérdéskörök (Csillag, 2015). Az üzleti etika napjainkban kiemelkedő jelentőségű. A média is folyamatos reflektorfényben tartja a vállalati visszaélésekkel és törvénytörésekkel kapcsolatos esete-

ket. Maguk a szervezetek is ráébredtek, hogy etikusnak lenni (vagy etikusnak látszani) kiváló üzletpolitikát jelent. Ugyanis:

- az üzlet hatalma és befolyásolása a társadalomra minden eddiginél erősebb,
- az üzleti törvénytörések óriási kárt képesek okozni az egyéneknek, a közösségnek és a környezetnek egyaránt,
- az üzleti etika segít az etikus döntéshozatalban azáltal, hogy a vezetők a megfelelő tudást és eszközöket birtokolják,
- az üzleti etika rendkívül értékes, olyan tudást nyújt, mely túlmutat a gazdasági tanulmányok hagyományos keretrendszerén, valamint szembeesít a társadalom lényeges kérdéseivel (Crane – Matten, 2007).

Az etikai elveket, a szervezet valamennyi tagja számára kötelezően betartandó magatartási szabályokat a szervezetek általában etikai kódexben foglalják össze (Crane – Matten, 2016; Schwartz, 2005). Az 1970-es évek végén és az 1980-as évek elején a vállalatok többségében

feltámadt a saját etikai iránymutatás szükségességére irányuló igény, annak ellenére, hogy a vállalatok sokféle külső etikai vagy magatartási elvárásnak voltak kitéve. L'Etang (1992) szerint a vállalatoknak önzetlenül ki kell alakítaniuk saját etikai szabályait kódexben rögzítve, mivel ez a helyes lépés (Szegeci, 2012). A jó etikai kódex a vállalatra jellemző és specifikus. Fogalmazás módja egyszerű és mindenki számára érthető, a konkrét viselkedésről ad információt és nyújt segítséget. Fontos, hogy a vállalat etikai kódexe széles körben ismert legyen, folyamatosan újraértékeljék, és szükség esetén korrigálják azt (Szegeci, 2001).

Az etikus leadership fogalmát Brown és munkatársai (2005) fogalmazták meg, miszerint az etikus leadership két pillérré épül: az erkölcsös személyre és erkölcsös vezetőre. Ez azt jelenti, hogy az etikus leadernek többnek kell lennie, mint egyszerűen erkölcsös személynek. Az etikus döntéshozatal viszont nem elegendő ahhoz, hogy a leadeerek etikus személyek legyenek. (Donlevy – Walker, 2011; Lasthuizen, 2008; Spangenberg – Theron, 2005).

Howell és Avolio (1992) kutatásuk eredményeként definiálták azokat a faktorokat, melyek meghatározzák az etikus és nem etikus vezető tulajdonságait. A 3. táblázat ezeket a faktorokat foglalja össze.

3. táblázat

**Az etikus és nem etikus vezetők jellemvonásai**

Etikus vezető	Nem etikus vezető
A hatalmat mások érdekeltségé miatt veszi igénybe.	A hatalmat csak egyéni céljai érdekében használja fel.
A jövőképet a követők szükségletei és vágyai figyelembe vételével alkotja meg.	Saját, személyes jövőképet vállal, amit csak közöl.
Mérlegeli a kritikát és okul belőle.	Cenzúrázza a neki ellentmondó kritikás véleményeket.
Buzdítja követőit az önálló gondolkodásra.	Megköveteli, hogy a saját döntéseivel megkérdőjelezés nélkül egyetértsenek.
Kétirányú kommunikációt folytat.	Egyirányú kommunikációt folytat.
Fejleszti és támogatja követőit.	Nem veszi figyelembe a követők szükségleteit.
Belső erkölcsi szabályokat respektálva, a szervezet érdekeit képviseli.	A számára optimális külső erkölcsi szabályokat veszi figyelembe saját érdekének érvényesítése céljából.

*Forrás: saját szerkesztés Howell és Avolio (1992, p. 45.) alapján*

A fentiekben bemutatott vezetés – leader – etika hármasszögének összefüggéseit és érvényesülését egy gyakorlati kutatás keretei között teszteltük három nemzet válaszadóinak segítségével. A különböző nemzeti kulturális jellemzők megélése, mint személyes tapasztalatok motiválták a kutatás alap gondolatát. A kutatási kérdések, melyekre építve fogalmaztuk meg a vizsgálat tárgyát képező hipotézist:

Van-e különbség a szomszédos, hasonló történelmi háttérrel és gazdasági feltételek között tevékenykedő országok munkavállalóinak és vezetőinek gondolkodásában a vezetés, vezetői magatartás, leadership megítélésében? Milyen dimenziókban lehet azonosítani a leadership és az etika összefüggéseit és milyen tényezők befolyásolják ezeket a kapcsolat erősségét?

**A KUTATÁS MÓDSZERE**

**A minta és mintavétel**

A kutatás (kvalitatív és kvantitatív formában) 2017-ben zajlott három országban Magyarországon, Csehországban és Szlovákiában. Mindhárom állam hasonló politikai, történelmi múlttal rendelkezik, ami napjaink gazdasági életére is kihat. A határok megnyitásakor a külföldi tőke beáramlása elindult, így eltérő ütemben, de fejlődés következett be mindhárom országban. Kutatásunkban a közös múlt és a hasonló gazdasági helyzet indokolta a három ország vizsgálatát és a hipotézis megfogalmazását. A kutatás célja az volt, hogy megvizsgáljuk, hogyan értelmezik a vezetés és leadership fogalmakat, valamint ezek és az etika kapcsolatát a vizsgált országokban. Mivel a téma igen széles körű kutatási lehetőséget nyújt, területi korlátok miatt a teljesség igénye nélkül mutatjuk be a kvantitatív kutatási eredmények egy hányadát.

A kutatás e fázisában az elektronikus kérdőívek azonos arányban küldtük ki a három országban, ahol a munkatársak szemszögéből vizsgáltuk a témát. Összesen 5000 munkatárshoz értek el, melyből 486-an töltötték ki. A válaszadási hajlandóság több mint 9% volt, azonban a visszaérkezett válaszok alapján a minta nem reprezentatív, így az eredmények a vizsgált sokaságra igazak. A kérdőív felmérés eredményeinek visszaigazolására vezetői interjúkat folytattunk, melyek eredményéről egy következő tanulmányban adunk számot.

A kérdőív három nagy részre tagolva, zárt kérdésekből állt: nominális és metrikus skálákra építve. Jellemzően ötfokozatú Likert-skálán kellett a megkérdezetteknek véleményt nyilvánítani, ahol az 1-es a legkevésbé, az 5-ös a leginkább egyetértést jelentette. (A skála ilyen mértékű tagolása – a jelen vizsgálat céljához illeszkedve – elegendő pontosságú statisztikai elemzést tesz lehetővé.) Az első részben a vezetés – leadership témakörét járták körül a kérdések. A második nagy kérdéscsoportban az etika témáját, végezetül ezek kapcsolatát és összefüggéseit kutatták a szerzők.

**Elemzés módszertana**

Az elemzés egy- és többváltozós statisztikai módszerek segítségével történt, (gyakoriság, szórás-, átlagelemzések, keresztábra-értelmezések, non-parametrikus vizsgálatok, klaszter- és faktorelemzések) SPSS-program használatával. A továbbiakban az alábbi hipotézis mentén mutatja be a tanulmány a kutatási eredményeket.

**Hipotézis:**

A vizsgálatban szereplő országokban a megkérdezettek eltérően vélekednek a leadership és az etika kapcsolatáról.

## KUTATÁSI EREDMÉNYEK

A minta specifikálását a 4. táblázat tartalmazza.

4. táblázat

### A minta jellemzői számszerűen

	Magyarország	Szlovákia	Csehország
<b>Nem</b>			
Férfi	62	80	54
Nő	94	118	78
összesen	156	198	132
<b>Életkor</b>			
18-25	22	32	24
26-35	85	70	49
36-45	41	60	35
> 45	8	36	24
<b>Vállalat típusa</b>			
Mikrovállalkozás	2	34	18
Kisvállalkozás	20	58	28
Középvállalkozás	20	66	26
Nagyvállalkozás	114	40	60

Forrás: saját szerkesztés

A kérdőív első részében a vezetői tulajdonságokról kellett véleményt formálni a megkérdezetteknek (öt fokozatú Likert-skálán), alapul véve Platón kategóriáit (bölcsség, bátorság, mértékletesség és igazságosság). A meghatározással a válaszadók 82,1%-a értett egyet, az átlag 4,2 volt, míg a szórásérték alacsony, 838, ami azt jelenti, hogy a válaszadók viszonylag egyöntetű véleményen voltak a kérdést tekintve. Megvizsgáltuk, hogy a különböző országokban eltérően vélekednek-e a kérdéstről a válaszadók. Miután a metrikus változó nem volt normál eloszlású, így Kruskal-Wallis-tesztet kellett végezni. Az eredmények azt mutatták, hogy nincs szignifikáns véleményeltérés országok szerint (Khi-négyzet: 4,418 df: 2 szign.: ,110  $p > 0,05$ ). Leginkább a szlovák válaszadók tudták elfogadni a meghatározást (átlag: 4,24), míg a legkevésbé a magyarországi megkérdezettek (átlag: 4,13).

A vezetővel szembeni elvárások továbbgondolása céljából Conger és Kanungo (1998) által definiált tulajdonságokat kellett minősíteni öt fokozatú Likert-skálán. Az 5. táblázat a tulajdonságokra adott válaszok átlagát és szórását mutatja be.

A válaszadók szerint a vezetőnek leginkább a jövőképet kell képviselnie a szervezetben belül, miközben nyitottnak kell lennie az alkalmazottai felé. A jövőkép prezentálása és szimbolizálása azonban nem vonja maga után azt, hogy a megszokottól eltérő magatartást is képviseljen. A Kruskal-Wallis-teszt alapján a fent felsorolt tulajdonságok megítélésében *egy esetben nem volt szig-*

*nifikánsan eltérő* a vélemény a különböző országokban, a jövőkép és annak illusztrációja (Khi-négyzet: 4,078 df: 2 szig: ,130  $p > 0,05$ ). A megállapítással leginkább a magyar válaszadók értettek egyet (átlag: 4,29), míg legkevésbé a szlovák megkérdezettek (átlag: 4,09).

5. táblázat

### A jó vezetővel szembeni elvárások (átlag, szórás)

Tulajdonságok	N		Átlag	Szórás
	Érvényes	Hiányzó		
Jövőkép és annak illusztrációja.	486	0	4,15	,880
Személyes kockázatvállalás.	486	0	3,80	,941
Környezet felé irányuló érzékenység.	486	0	3,84	1,010
A követők szükségletei felé irányuló érzékenység.	486	0	3,94	1,005
A megszokottól eltérő magatartás.	486	0	3,08	1,082

Forrás: saját szerkesztés

A vizsgálat következő fókuszja a válaszadók értékítéletét célozta a tekintetben, hogy vezetőnek vagy leadernek tartják-e saját felettesüket. Ehhez egy, a szerzők által adott definíció szolgálta az alapot. Ennek megfelelően „A vezetőre úgy gondolunk, mint leader, aki több-letértéket produkál abból, hogy erősíti a munkatársak önbizalmát, az önmagukba, képességeikbe és tapasztalatukba vetett hitét. Képes arra, hogy minden helyzetben lelkesítse a csapatot. Magas fokú interperszonális képességek birtokosa. Meglátja az összefüggéseket, és tudja kezelni a bizonytalan helyzeteket. Inkább tekintélyével vezet, mintsem hatalmával. Tiszteli munkatársait, és nagy hangsúlyt fordít a csapatjátékra, melyben maga is buzgón részt vesz. Képes az adott szituációhoz alkalmazkodni és annak megfelelően viselkedni. Elfogadja a kollégák különbözőségét, ezáltal képes arra, hogy a kollégák elfogadják a szervezet jövőképét, céljait, és nap, mint nap ezek elérésén dolgozzanak”.

A definíció alapján a válaszadók 70%-a leadernek tartotta a saját felettesét (340 fő volt ilyen). Akik így választottak, ötös skálán értékelték, hogy a tulajdonságok milyen mértékben jellemzőek (6. táblázat).

A válaszadók feletteseikről alkotott véleménye szerint a leader tiszteli munkatársait, nem diszkriminál és képes feltalálni magát a különböző helyzetekben. E tekintetben a válaszadók viszonylag azonos nézőpontot képviseltek.

A fenti tulajdonságokat a szerzők a további elemzések érdekében faktorokba redukálták. Valamennyi változó megfelelt a faktorképzésnek (KMO érték: ,916, Barlett-teszt: megközelítő Khi-négyzet: 1652,878 df: 36 szign.: ,000). A magyarított hányad: 66,552% volt, a faktorok képzésére a Varimax-rotálást használták a szerzők. A két faktor:

A leadernek tartott vezető tulajdonságai  
(átlag, szórás)

Jellemzők	N		Átlag	Szórás
	Érvényes	Hiányzó		
Erősíti a munkatársak önbizalmát.	340	0	3,83	,955
Minden helyzetben lelkesíti a csapatot.	340	0	3,85	,914
Magas fokú interperszonális készségekkel rendelkezik.	340	0	3,90	,893
Képes kezelni a bizonytalan helyzeteket.	340	0	4,11	,794
Hatalma helyett tekintélyével vezet.	340	0	4,00	,910
Tiszteli munkatársait.	340	0	4,16	,911
Nagy figyelmet fordít a csapatjátékra.	340	0	3,99	1,006
Elfogadja a munkatársak különbözőségét.	340	0	4,10	,914
Eléri azt, hogy a munkatársak elfogadják a szervezet jövőképét és céljait, s azt, hogy nap, mint nap ezek elérésén dolgozzanak.	340	0	3,92	,851

Forrás: saját szerkesztés

1. az első faktor a leader érzelmi intelligenciájához kapcsolódó jellemzőit takarja (*Elfogadja a munkatársak különbözőségét, Tiszteli munkatársait, Nagy figyelmet fordít a csapatjátékra, Eléri azt, hogy a munkatársak elfogadják a szervezet jövőképét és céljait, s azt, hogy nap, mint nap ezek elérésén dolgozzanak, Hatalma helyett tekintélyével vezet*),
2. a második faktor a szervezet vezetéssel kapcsolatos jellemzőit fedi le (*Magas fokú interperszonális készségekkel rendelkezik, Képes kezelni a bizonytalan helyzeteket, Minden helyzetben lelkesíti a csapatot, Erősíti a munkatársak önbizalmát*).

A két faktoral a válaszadók véleményének finomítására a szerzők további elemzéseket végeztek. A faktorokat felhasználták homogén csoportok létrehozására, azaz klaszterezési eljárással (K-közép) három klasztert alakítottak ki, amelyek klaszterközpontjait a 7. táblázat mutatja be.

7. táblázat

A klaszterközpontok

	Klaszter		
	1	2	3
REGR factor score 1 for analysis 1	,47997	-1,41107	,38284
REGR factor score 2 for analysis 1	-1,22804	-,06517	,58408

Forrás: saját szerkesztés

Klaszterközpontok alapján a következő klasztereket alakították ki:

1. klaszterben igen gyengék a vezetőnek a szervezet vezetésével kapcsolatos jellemzői,
2. klaszterben mindkét faktor gyenge, de különösen az első faktor (érzelmi intelligencia) erősen negatív értékű,

3. klaszterben a leaderek érzelmi intelligenciája és szervezet vezetési adottságai is erősek.

A válaszadók szerint 82 vezető tartozott az első, 77 a második és 181 a harmadik klaszterhez.

A vizsgálatok során az is az elemzés tárgya volt, hogy országonként van-e különbség a vezetők klaszterbe sorolása között. A Khi-négyzet próba *szignifikáns különbséget igazolt*: Khi-négyzet: 11,206 df: 1 szign.: ,024 p<0,05. Az eredmények azt mutatták, hogy a magyar válaszadók több, mint fele a harmadik klaszterbe sorolta felettesét, míg majdnem minden hatodik a második klaszterbe. A szlovák megkérdezettek 46,5%-a szerint van vezetőjük a harmadik csoportban, és minden harmadik a második klaszterben helyezte el felettesét. A csehországi válaszadók viszont 60%-ban a harmadik csoportba tartozónak ítélték meg a felettesüket, míg minden ötödik vélte a második klaszterbe sorolhatónak. Mindez azt jelenti, hogy a válaszadók szerint vezetőik valójában inkább leaderek, de az érzelmi intelligenciájuk sok esetben fejlesztésre szorul.

A következő kérdések a vezetővel való elégedettség firtatták. A válaszadók (ötös skálán értékelve) közel 65%-a elégedett volt a főnökével. A szerzők megvizsgálták, hogy van-e eltérés a felettesel való elégedettségben azoknál, akik leadernek, illetve nem leadernek ítélik meg felettesüket. A non-parametrikus Mann-Whitney U teszt 8068,00 szign.: ,000 *szignifikáns különbséget igazolt*. Akik leadernek vallották felettesüket, azok elégedettebbek voltak, az elégedettségátlaguk 4,11 volt, igen alacsony szórás értékkel: ,844, míg azok, akik nem így gondoltak vezetőjükre, ott igen alacsony volt az elégedettség átlaga 2,77, magasabb szórással (szórás: 1,033).

A válaszadóknak minősíteniük kellett a Lewin-féle vezetési stílus mentén a felettesüket. A válaszadók 32,7%-a autokrata stílusba, 52,9%-a demokratikus vezetési stílusba, míg 14,4% Laissez-faire stílusba sorolta felettesét. A vezetési stílus besorolására nem volt szignifikáns

hatással a kitöltők nemzetisége (Pearson-féle Khi-négyzet: 5,365 df: 4 szign.: ,252 p>0,05).

A szerzők elemezték, hogy van-e az adott mintában összefüggés a vezetővel való elégedettség, és vezetési stílus között. A Kurskal-Wallis teszt azt igazolta, hogy van *szignifikáns kapcsolat* (Khi-négyzet: 123,592 df: 2 szign.: ,000 p<0,05). A demokratikus stílust képviselőkkel voltak leginkább elégedettek a válaszadók (átlag: 4,18), majd a Laissez-faire stílust alkalmazókkal (átlag: 3,73) és végül az autokratikus stílust gyakorlókkal (átlag: 2,93).

A kérdőív következő része az etikával kapcsolatos véleményeket tárta fel.

Első kérdésként itt a szerzők azt vizsgálták, hogy előfordul-e etikai vétség, probléma a munkahelyeken, a vállalatok rendelkeznek-e etikai kódexszel. Az elemzés kitért arra is, hogy az alkalmazottak ismerik-e, és mennyire tartják be a kódexben megfogalmazott irányelveket.

A válaszadók harmada már találkozott etikai szabálysértéssel a munkahelyén. A magyar válaszolók 33,3%-ának, a szlovák megkérdezettek 22,2%-ának, és a csehek 33,3%-ának már volt tapasztalata szabálysértéssel kapcsolatban. E szabálysértések megismerése céljából szakirodalmi forrásokból (Freeman – Stewart, 2006; Bello, 2012; Hassan et al., 2014; Van Buren, é.n.) a szerzők összegyűjtöttek számos lehetőséget, amelyekről a válaszadóknak el kellett dönteniük, hogy mennyire jellemző a saját cégüknél. Ezeket a korábbiakhoz hasonlóan, egy ötfokozatú Likert-skálán kellett megtenniük. A válaszok átlagát és szórását a 8. táblázat foglalja össze.

jellemzőségét tekintve. Az alábbi esetekben (9. táblázat) mutatott ki a vizsgálat *szignifikáns különbséget*.

9. táblázat

**Kruskal-Wallis-teszt (p<0,05)**

	Khi-négyzet	df	Asymp. Sig.
Megtévesztés	8,036	2	,018
Blöffölés	7,094	2	,029
Hatalom kihasználása	6,232	2	,044
Megvesztegetés	9,873	2	,007

Forrás: saját szerkesztés

A megtévesztésben a legmagasabb átlag a magyar megkérdezettek esetében volt (átlag: 2,5), a legalacsonyabb a cseheknél (átlag: 2,24). A blöffölést vizsgálva a magyarok szerint volt leginkább jellemző (átlag: 2,56), míg a cseheknél a legkevésbé (átlag: 2,29). A hatalom kihasználása szintén a magyaroknál mutatta a legmagasabb átlagot (átlag: 2,71), és a szlovákoknál a legalacsonyabbat (átlag: 2,40). A megvesztegetés esetében a csehek adták a legmagasabb jellemzőségi átlagot (átlag: 1,79), míg a magyarok a legkisebbet (átlag: 1,51).

A kutatásban résztvevők véleménye alapján 36,6%-nál dolgoznak etikai kódex alapján, amelyet az alkalmazot-

8. táblázat

**Nem etikus magatartásformák**

Nem etikus jellemzők	N		Átlag	Szórás
	Érvényes	Hiányzó		
Hazugság	486	0	2,37	1,106
Megtévesztés	486	0	2,33	1,035
Blöffölés	486	0	2,44	1,084
Hatalom kihasználása	486	0	2,54	1,236
A törvények be nem tartása	486	0	1,97	1,019
Kulcsfontosságú információk elhallgatása	486	0	2,28	1,077
Agresszió	486	0	1,72	,958
Megvesztegetés	486	0	1,69	,903
A munkatársak diszkriminációja másságuk miatt	486	0	1,66	,936
A vállalatok figyelmen kívül hagyják a külső környezetükre mért káros hatásukat	486	0	1,83	,987

Forrás: saját szerkesztés

Az alacsony átlagértékek azt mutatják, hogy a felsorolt nem etikus magatartások és eljárások viszonylag nem gyakoriak a megkérdezettek munkahelyén. A felsoroltak közül a legmagasabb átlagot a hatalom kihasználása kapta. Bár a szórásérték is itt a legmagasabb, ami azt jelenti, hogy e tekintetben nem voltak egyöntetű véleményen a válaszadók. Legkevésbé jellemzőnek ítélték meg a másság miatti diszkriminációt.

Elemezték a szerzők, hogy országonként van-e különbség a fent felsorolt nem etikus magatartásformák

takkal megismertettek és megkövetelik annak betartását. 9,1%-nál bár ismerik az etikai kódexet a munkavállalók, de nem ellenőrzik annak betartását. 13,2%-nál van etikai kódex, de nem is ismerik azt a dolgozók, és 41%-nál egyáltalán nincs etikai kódex. A nemzetiségnél kimutatható volt a *szignifikáns különbség* (Pearson-féle Khi-négyzet próba: 62,280 df: 6 szign.: ,000 p<0,05). A magyar szervezetek esetében a leggyakoribb volt (48,7%), hogy ismerik és be is tartják a dolgozókkal az etikai kódexet. Ezzel

szemben a cseh és a szlovák válaszadók arról vallottak leggyakrabban, hogy nincs náluk etikai kódex (szlovákok esetében ez az arány 57,0% volt, a cseheket vizsgálva 43,9%).

A válaszadókat megkérdeztük, hogy mit tesznek akkor, ha észreveszik, hogy kollégájuk, vagy felettesük megsérti az etikai kódexet. A legtöbben (40,6%) figyelmeztetik az elkövetőt, hogy az etikai kódex szabályaiba ütköző a cselekedete, 24,4% nem tesz semmit, 20,6% bejelenti a felelős személynek a szabályellenes cselekedetet, míg 14,4% csak figyelmezteti az elkövetőt a helytelen viselkedésére. A kérdés országokénti vizsgálata során *szignifikáns különbséget* tudtak a szerzők azonosítani (Pearson-féle Khi-négyzet: 20,743 df: 6 szign.: ,002  $p < 0,05$ ). A magyarok többsége (30,8%) nem csinál ilyenkor semmit, míg a szlovák (58%) és a cseh (50%) válaszadók nagyobb hányada figyelmezteti az elkövetőt.

Kérdés volt továbbá, hogy a jó vezető minden esetben betartja-e az etikai kódex előírásait (öt fokozatú Likert-skálán kellett választ adni). Az egyes az egyáltalán

nem jellemzőt, míg az ötös a teljesen jellemzőt jelentette. A válaszok átlaga 4,35 volt, a szórás 709, ami alapján a megkérdezettek szerint ez igen jellemző, és az alacsony átlag érték azt mutatta, hogy a válaszadók alapvetően hasonlóan vélekednek a kérdést illetően. A Kruskal-Wallis-teszt alapján az is kimutatható volt, hogy országonként *szignifikánsan eltérőek* a vélemények (Khi-négyzet: 11,226 df: 2 szign.: ,004  $p < 0,05$ ). A csehek esetében volt legjellemzőbb az állítás (4,49-es átlaggal), míg legkevésbé a szlovákoknál (átlag: 4,17). A válaszadók 68,7%-val a vezetőjük etikusan viselkedik, míg 13,6%-kal nem.

Végezetül számos etikátlan magatartásforma közül kellett a kutatásban résztvevőknek kiválasztani, hogy melyik és milyen mértékben jellemző a saját vezetőjükre. A magatartásformákra adott válaszok átlagát és szórását a 10. táblázat mutatja be.

Valamennyi magatartásforma esetében alacsony átlagok jelentek meg, amik szerint nem igazán jellemző az etikátlan viselkedés. A szórások magas értéke viszont azt igazolja, hogy igen eltérő véleményen voltak az adott for-

10. táblázat

**Etikátlan magatartásformák**

Magatartásformák	N		Átlag	Szórás
	Érvényes	Hiányzó		
Eltérő bánásmód a munkatársakkal	486	0	2,32	1,189
Nem megfelelő hangnem használata	486	0	2,27	1,173
Hatalom kihasználása	486	0	2,23	1,222
Igazságtalan értékelés	486	0	2,23	1,187
Információ visszatartása	486	0	2,25	1,118
Bizalmatlanság	486	0	2,24	1,154

Forrás: saját szerkesztés

11. táblázat

**Szignifikáns különbségek a leadership és az etika kapcsolatában a vizsgált három országban**

Vizsgálati területek	Szignifikáns különbségek
Vezetővel szembeni elvárások	Személyes kockázatvállalás Környezet felé irányuló érzékenység A követők szükségletei felé irányuló érzékenység Megszokottól eltérő magatartás
Leadernek tartott vezető tulajdonságai	A leader érzelmi intelligenciájához kapcsolódó jellemzők A szervezeti vezetéssel kapcsolatos jellemzők
Vezetővel való elégedettség	Leadernek, illetve nem leadernek tartott vezető esetében Elégedettség és vezetési stílus kapcsolata
Nem etikus magatartásformák a szervezeteknél	Megtévesztés Blöffölés Hatalom kihasználása Megvesztegetés
Etikai kódex a szervezetekben	Az etikai kódex betartásának gyakorlata a szervezetekben Az etikai kódex megsértésének következményei A vezetői magatartás és az etikai kódex
A vezetők etikátlan magatartásai	Információ visszatartása Nem megfelelő hangnem a kollegákkal

Forrás: saját szerkesztés

mákat illetően a válaszadók. Az országoknál két etikátlan viselkedés esetén lehetett kimutatni *szignifikáns véleménykülönbséget*. A „Nem megfelelő hangnem használata” és az „Információ visszatartása esetében”. Az előbbi esetében a szlovák válaszadók (átlag: 2,39) az utóbbi vizsgálva a magyar megkérdezettek esetében volt legmagasabb az átlag érték (átlag: 2,41).

A fenti eredményeket összegezve az alábbi területeken (11. táblázat) szignifikáns különbség volt kimutatható a három ország válaszadóinak véleménye alapján.

Az eredményeket összegezve a hipotézist elfogadtuk.

## ÖSSZEGZÉS

Jelen tanulmány egy 2017. évi vizsgálat néhány eredményét mutatta be. A kutatás a vezetés – leadership és az etika kapcsolatát elemezte három ország válaszadóinak véleménye alapján. Tekintettel a kérdőív kitöltőire, a szakirodalom sokszínű állásfoglalására, a vezetés/leadership klasszikus megközelítését tekintettük alapnak.

A vizsgálati eredmények alapján elmondható, hogy a kutatásban szereplő minta esetében a magyar, szlovák, cseh válaszadók számos tényezőt elemezve eltérően vélekedtek a leadership és az etika kapcsolatáról. A különbségek a nemzeti kultúra eltérő jellemzőire vezethetők vissza. Hasonló eredményeket találhatunk Den Hartog és munkatársai (1999) által végzett kutatásokban, valamint Resick és munkatársai (2006) által végzett felmérésben. Szintén megerősíti ezt a megállapítást az utóbbi évek egyik legnagyobb nemzetközi felmérése, a GLOBE-kutatás (1997) is.

Megkérdezettjeink egyetértettek Platón által megfogalmazott négy tulajdonsággal (bölcsség, bátorság, mértékletesség és igazságosság), mely a jó vezetőt jellemzi. Ezen felül a jó vezető legfontosabb tulajdonsága, hogy képviselje a szervezet jövőképét, nyitottnak kell lennie alkalmazottai irányába, figyelembe kell vennie szükségleteiket. Ezek az eredmények összhangban vannak a legutóbbi, több, mint ezer interjú alapján, nemzetközi felmérés megállapításaival, melyet egy, kifejezetten erre a célra fókuszáló ausztrál projekt keretében végeztek el (Perton, 2018).

A jó vezető tulajdonságainak meghatározását követően megvizsgáltuk, hogy a három országban milyen mértékben tartják leadernek vezetőiket a beosztottaik. A jó vezető tulajdonságai a vizsgálat szerint azonosíthatók a leader viselkedési jegyeivel. Az eredmények szerint az alkalmazottak relatív magas aránya (70%) gondolja úgy, hogy vezetője leader. Ez rendkívül pozitív eredménynek tekinthető, még akkor is, ha a maradék 30% véleménye ellenkező értelemben minősítette vezetőjét. A 70%-t képező válaszadók szerint vezetőik valójában inkább leaderek, de az érzelmi intelligenciánál nem volt egyértelműen pozitív a kép. Ez az eredmény összhangban van a szervezeti bizalommal kapcsolatban folytatott korábbi kutatási eredményekkel, melyek szerint a vezetők-beosztottak közötti bizalom nagyon alacsony szintű (Bencsik – Juhász, 2018). A bizalom léte vagy hiánya ugyanis szintén kapcsolatban van az érzelmi intelligencia szintjével. További komoly elvárások és kihívások fogalmazhatók meg a kisebbséggel

szemben, mely magában foglalja az érzelmi intelligencia fejlesztésén túl a vezetőképzést, oktatást, tréningeket, coachingot. Az eredmények ugyanakkor azt is mutatják, hogy térségünkben a vizsgált minta esetében az olyan vezetői stílus domináns, akik nem diszkriminálnak és képesek feltalálni magukat különböző helyzetekben. A kutatás azt igazolta, hogy azok az alkalmazottak, akik leadernek vallották vezetőjüket, elégedettebbek voltak felettesükkel. Hasonló kutatási eredményeket kaptak Heres és Lasthuizen (2012) az elvárható leaderi jellemzőkben, de vizsgálatuk a különböző szektorspecifikus jellemzőkre, valamint a nemi (gender) jellemzők különbözőségére is kitér. Lasthuizen (2008), De Hoogh és Den Hartog (2008) hangsúlyozták, hogy az elvárások annak függvényében is változnak, hogy a beosztott munkatársak mit várnak el vezetőjüktől. Jelen kutatás e kritériumokat nem vizsgálta.

A vezetők több, mint fele demokratikus stílusban vezet. Ezt követi az autokrata stílus, melyet a vezetők közel egyharmada képvisel. Legkisebb hányadot a laissez-faire stílusban vezetők érték el. Az elégedettség ott volt legmagasabb, ahol a demokratikus stílus volt jellemző. Ezt követi a laissez-faire stílus és legkevésbé az autokrata stílusú vezetővel elégedettek beosztottjaik. Ez az eredmény összecseng Lewin és munkatársai (1939) kutatási eredményeivel is. Igaz, ők az alkalmazottak hatékonyságát vizsgálták egyes vezetési stílusok hatása alatt. Azonban a kapcsolat igazolt korábbi kutatásokban a beosztottak elégedettsége és hatékonysága között. Ezt az eredményt korábbi kutatások eredményei is alátámasztják (Vlaseková – Mura, 2017).

A kutatás második részében a vállalati etika helyzetét vizsgáltuk. A magyar és cseh munkavállalók egyforma arányban (33,3%) tapasztaltak meg etikai szabálysértést munkahelyükön. A szlovák vállalatoknál dolgozók találtak a legkisebb arányban etikai szabálysértéssel (22,2%). A magyar megkérdezettek számos szabálysértéssel találkoznak a munkahelyükön, de a többség nem csinál semmit ennek felismerését követően, igaz a vezetők részéről tanúsított etikátlan magatartásformák igen alacsony átlagértékűek voltak, hasonlóan a többi országhoz. A szlovák válaszadók viszonylag alacsony gyakorisággal találkoznak etikai szabálysértéssel munkahelyükön, de igen alacsony azon cégek aránya, ahol van etikai kódex. Az eredmények nyilvánvalóan ennek tükrében értékelendők. A cseh megkérdezetteket vizsgálva a válaszadók többsége figyelmezteti az elkövetőket bármilyen etikai szabálysértést észlel. Ez a viselkedés a másik két nemzet esetében kevésbé jellemző. Doszpod (2017) a Piac és Profit folyóirat egyik tanulmányában hasonló tapasztalatok alapján leírta, hogy „A hazai vállalatok csekély része kezeli rendszerszinten a visszaélésekből fakadó kockázatok elleni védekezést. Pedig a tisztázatlan elvárások vagy épp a beszerzési folyamatok átláthatatlansága révén jelentős pénz folyik el a cégeknél.” A kutatás eredményei felhívhatják a figyelmet erre, a szervezeti sikert komolyan befolyásoló tényre.

Az alacsony átlagértékből arra következtetünk, hogy a megkérdezettek szerint nem gyakoriak az etikai szabálysértések a vizsgált országokban. A válaszadók közel

60%-ának munkahelye rendelkezik etikai kódexszel, de a nemzeteknél eltérő ez az érték (lásd fent szlovákok). Az arány relatív magas, azonban mindez hiába, ha csupán 36,6% követeli meg az etikai kódex betartását. Az alacsony szabálysértési arány ennek is tudható be, hiszen ha nincs viszonyítási alap, mindenki saját értékítélete szerint nyilatkozik a kérdéstről. A magyar szervezetekre volt a három ország közül a legjellemzőbb, hogy ismerik és be is tartják a dolgozók az etikai kódexben leírtakat, ugyanakkor nem teszik szívesen szóvá kollégáik tisztességtelen viselkedését. Érdekes szem előtt tartani több empirikus kutatás eredményét ezzel kapcsolatban, mely szerint az etikus vezetés pozitív hatással van a munkatársak etikus vagy etikátlan megnyilvánulásaira is. Hassan és szerzőtársai (2014; 2016) rámutattak arra, hogy az etikus vezetés ösztönzőleg hat az etikai normák megszegésének bejelentésére és a munkatársak szervezeti elkötelezettségének megerősítésében. Erre az eredményre kifejezetten érdemes a vezetőknek odafigyelniük.

A vizsgálatban részt vevő három országban kimutatható volt, hogy a válaszadók szerint a vezetők kis százalékára jellemző az etikátlan magatartás. Ebből arra következtettünk, hogy a vezetők tisztában vannak példamutató szerepük hatásával. Érdekes azonban szem előtt tartani a fent említett etikai kódex hiányát és a válaszadók erre történő fókuszálását, tehát a pozitív képet ez a tény kissé árnyalja. Az eredmények a vizsgált minta egészére érvényesek, de mivel a minta a reprezentativitás követelményeit nem elégíti ki, a nemzetekre vonatkozó következtetéseket fenntartásokkal kell kezelni. Így, bár két esetben volt szignifikáns eltérés igazolható a vezetői etikátlan viselkedés jellemzői tekintetében a nemzetek között, a „Nem megfelelő hangnem használata” és az „Információ visszatartása” esetében, további etikátlan viselkedési jellemzők is hasonló megítélés alá estek (a válaszok átlag értékei alapján). A szignifikancia ezen esetekben is (nagyobb mintaszám esetén) feltehetően igazolható lenne.

A kutatásban kapott eredményeinkkel összefüggésben felhívjuk a figyelmet arra a vizsgálatra, mely az ún. „kemény” kontrollok mellett (pl. etikai kódex) a „lágy” oldalt hangsúlyozza az etikus viselkedés elvárásainál, mely a kutató szerint a szervezeti kultúrával összhangban a szervezet tagjainak meggyőződésére, attitűdjére, a munkaköri légkörre koncentrálna hangsúlyozza az etikus vezetés eszköztárának bővítési lehetőségét (Pulay, 2014).

A kutatási eredmények a leaderi elvárásokon túl egyúttal a válaszadók által elvárt viselkedést is tükrözik, melyre különösen érdemes figyelmet fordítani a feletteseknek. A tanulmány eredményei hasznosíthatók számukra, hiszen különösen komoly kihívást jelent az utóbbi időkben a beosztottak motiválása, a megfelelő eszközök kiválasztása és helyes alkalmazása. Ha hangsúlyozott figyelemmel lesznek saját viselkedésükre, olykor felülvizsgálják saját értékrendjüket, feltehetően a példamutató ereje eredményeket hozhat a szervezeti kultúra és munkatársi együttműködés, elkötelezettség területén is. Ez a kihívás kapcsolatba hozható az etikus leaderi viselkedés, eljárás jellemzőivel.

A kutatás utat nyithat további vizsgálatok felé azon kutatók számára, akik a téma elkötelezettjei és mélyebb

összefüggéseket szeretnének látni az etikus leaderi magatartás és a szervezeti teljesítmény között. A kapott eredmények tovább finomíthatók a minta méretének növelésével és/vagy a reprezentativitás biztosításával.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bakacsi Gy.* (2004): *Szervezeti magatartás és vezetés.* Budapest: Aula Kiadó
- Bello, S. M.* (2012): Impact of Ethical Leadership on Employee Job Performance. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3. No. 11., pp.228-236.
- Bencsik A. – Juhász T.* (2018): Tudásorientált szervezetek értékítélete a bizalom gazdasági hatásairól. *Vezetéstudomány*, Vol. 49. No. 01., pp. 30-39. DOI <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.01.04>
- Benedek A. – Takácsné György K.* (2016): A felelős vállalatirányítás személyi tényezői: A CSR-központ felelős vállalatvezetők attitűdjének vizsgálata a kis- és középvállalkozások körében. *Vezetéstudomány*, Vol. 47, No. 1, pp. 58-67.
- Boda Zs. – Radácsi L.* (2002): *Vállalati etika.* Budapest: BKE Vezetőképző
- Boyatzis, R. E.* (1983): The Competent Manager: A Model for Effective Performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 4, No. 4, pp. 385–387. DOI <https://doi.org/10.1002/smj.4250040413>
- Brown – Treviño – Harrison* (2005): Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behaviour and Human Decision Process*, Vol. 97, No. 2, pp. 117. DOI <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Conger, J.A. – Kanungo, R.N.* (1987): Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership on Organizational Settings. *Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 4, pp. 637-647. DOI: 10.2307/258069
- Conger, J.A. – Kanungo, R.N.* (1998): *Charismatic Leadership in Organizations.* Thousand Oaks, CA: SAGE Publications
- Crane, A. – Matten, D.* (2007): *Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization.* 2. Kiadás. Oxford: Oxford University Press
- Crane, A. – Matten, D.* (2010): *Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization.* 3. Kiadás. Oxford: Oxford University Press
- Crane, A. – Matten, D.* (2016): *Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization.* 4. Kiadás. Oxford: Oxford University Press
- Csillag S.* (2015): Veszélyes vizeken? Az etikus viselkedés elméletének és gyakorlatának összekapcsolása kooperatív kutatás keretei között. *Vezetéstudomány*, Vol. 46, No. 1, pp. 20-32.
- Day, J.V. – Antonakis J.* (2017): *Leadership: Past, Present, and Future.* Forrás: [http://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/41161\\_1.pdf](http://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/41161_1.pdf). 2017.11.03.

- De Hoogh, A. H. B. – Den Hartog, D. N.* (2008): Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinate's optimism: A multi-method study. *Leadership Quarterly* Vol. 19. pp. 297-311.
- Den Hartog, D. N. – House, R. J. – Hanges, P. J. – Ruiz-Quintanilla, S. A. – Dorfman, P. W.* (1999): Culture specific and cross-culturally generalized implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? *Leadership Quarterly*, Vol. 10. No.2., pp. 219–256.
- Dobák M. – Antal, Zs.* (2010): *Vezetés és szervezés: Szervezetek kialakítása és működtetése.* Budapest: Aula Kiadó Kft.
- Dobák M. – Antal Zs.* (2013): *Vezetés és szervezés: Szervezetek kialakulása és működtetése.* Budapest: Akadémia Kiadó, 483 p.
- Donlevy, J.K. – Walker, K. D.* (2011): *Working Through Ethics in Education and Leadership.* Rotterdam: Sense Publishers
- Doszpod D.* (2017). *Etikus vállalati kultúra: tenni is kell érte.* Forrás: [https://piacesprofit.hu/kkv\\_cegblog/kkv\\_velemany/etikus-vallalati-kultura-tenni-is-kell-erte/2017.11.12](https://piacesprofit.hu/kkv_cegblog/kkv_velemany/etikus-vallalati-kultura-tenni-is-kell-erte/2017.11.12).
- Early, G.* (2018): A short history of leadership theories. Forrás: [https://leadersquest.org/content/documents/A\\_short\\_history\\_of\\_leadership\\_theories.pdf](https://leadersquest.org/content/documents/A_short_history_of_leadership_theories.pdf) 2018.05.12.
- Freeman, R. E. – Stewart, L.* (2006): *Developing Ethical Leadership.* Business Roundtable. Institute for Corporate Ethics, Charlottesville. Forrás: [http://www.corporate-ethics.org/pdf/ethical\\_leadership.pdf](http://www.corporate-ethics.org/pdf/ethical_leadership.pdf) Letöltve: 2017.05.20.
- GLOBE (Project GLOBE)* (1997): Forrás: <http://www.thunderbird.edu/sites/globe/> 2017.05.12.
- Hassan, S. – Yukl, G. – Wright, E. B.* (2014): Does Ethical Leadership Matter in Government? Effects on Organizational Commitment, Absenteeism, and Willingness to Report Ethical Problems. *Public Administration Review*, Vol. 74. No.3., pp. 333–343.
- Hassan, L.M. – Shiu, E. – Shaw, D.* (2016): Who says there is an intention–behaviour gap? Assessing the empirical evidence of an intention–behaviour gap in ethical consumption. *Journal of Business Ethics*, Vol. 136. No. 2., pp. 219–236.
- Heidrich B.* (2011): *Alkalmazottak vezetése* Forrás: [http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007\\_e6\\_alkalmazotti\\_vezetes\\_scom/lewin\\_kiserlete\\_aD6dEhuZiAH3zK03.html](http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007_e6_alkalmazotti_vezetes_scom/lewin_kiserlete_aD6dEhuZiAH3zK03.html) 2017.09.23.
- Heres, L. – Lasthuizen, K.* (2012): What's the difference? Ethical leadership in public, hybrid and privat sector organizations. *Journal of Change Management*, Vol. 12. No. 4., pp. 441–446. DOI <https://doi.org/10.1080/14697017.2012.728768>
- House, R. J.* (1977): A 1976 theory of charismatic leadership. In: J. G. Hunt – L. L. Larson (Eds.): *Leadership: The Cutting Edge.* Carbondale: Southern Illinois University Press, p. 189-207.
- Howell, J. M. – Avolio, B. J.* (1992): The ethics of charismatic leadership: Submission or Liberation? *Academy of Management Perspectives*, Vol.6, No. 2, pp. 43–54. DOI <https://doi.org/10.5465/ame.1992.4274395>
- Hrpwr* (2018): 9 különbség: főnök vagy vezető? Forrás: [http://hrpwr.hu/leadership/cikk/9\\_kulonbseg\\_fonok\\_vagy\\_vezeto?utm\\_source=newsletter&utm\\_medium=hrpwr\\_hirlevel&utm\\_campaign=21936](http://hrpwr.hu/leadership/cikk/9_kulonbseg_fonok_vagy_vezeto?utm_source=newsletter&utm_medium=hrpwr_hirlevel&utm_campaign=21936) 2017.04.02.
- Jamali, D. – Sidani, Y. – Abu-Zaki, D.* (2008): Emotional intelligence and management development implications. Insights from the Lebanese context. *Journal of Management Development*, Vol. 27, No. 3, pp. 348–360. DOI <https://doi.org/10.1108/02621710810858641>
- Karácsonyi, A.* (2006): *A leadership, a szervezeti kultúra és kapcsolatuk jellegzetességei a magyar szervezetek esetében.* PhD-értekezés. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem
- Laloux, F. – Wilber, K.* (2014): *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage in Human Consciousness.* Millis MA, Nelson Parker
- Lasthuizen, K.* (2008): *Leading to Integrity, Empirical Research into the Effects of Leadership on Ethics and Integrity.* Forrás: <http://dare.uvu.vu.nl/bitstream/handle/1871/12872/8385.pdf>. 2017.10.11. 2018.01.12.
- L'Etang, J.* (1992): A Kantian Approach to Codes of Ethics. *Journal of Business Ethics*, Vol. 11, No. 10, pp. 737–744. DOI: 10.1007/BF00872305
- Lewin, K. – Lippit, R. – White, R.K.* (1939): Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, No.10., pp. 271-301.
- Lord, R.G. – Emrich, C.G.* (2001): Thinking Outside the Box by Looking Inside the Box: Extending the Cognitive Revolution in Leadership Research. *Leadership Quarterly*, Vol. 11, No. 4, pp. 551-579. DOI [http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00060-6](http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00060-6)
- Maak, T. – Pless, N.M.* (2006): Responsible Leadership in a Stakeholder Society – A Relational Perspective. *Journal of Business Ethics*, Vol. 66, No. 1, pp. 99-115. DOI 10.1007/s10551-006-9047-z
- Northouse, P.* (2016): *The History of Leadership Studies and Evolution of Leadership Theories.* Forrás: <https://toughnickel.com/business/The-History-of-Leadership-Studies-and-Evolution-of-Leadership-Theories> 2018.04.12.
- Perton, V.* (2018): *The Australian Leadership Project.* Forrás: <http://www.victorperton.com/aussie-leadership.html> 2018.02.03.
- Pfeffer, J. – Salancik, P.G.* (1978): *The external control of organizations – A resource dependence perspective.* New York: Harper & Row Publisher
- Platón* (1984): *Állam.* In: *Platón összes művei.* Budapest: Európa Kiadó
- Pulay Gy.* (2014): *A korrupció megelőzése a szervezeti integritás megerősítése által.* *Pénzügyi Szemle*, No.2., pp. 151-166.
- Quinn, R.E.* (1988): *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance.* San Francisco: Jossey-Bass
- Rawls, J.* (1971): *A Theory of Justice.* Cambridge: Mass: Harvard University Press

- Resick, C.J. – Hanges, P.J. – Dickson, M.W.* (2006): A Cross-Cultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*, Vol. 63. No. 4., pp. 345-359. DOI <https://doi.org/10.1007/s10551-005-3242-1>
- Schwartz, M.S.* (2005): Universal Moral Values for Corporate Codes of Ethics. *Journal of Business Ethics*, Vol.59, No. 1-2, pp. 27 – 44. DOI <https://doi.org/10.1007/s10551-005-3403-2>
- Sedlák, M.* (2009): *Manažment*. 4. Kiadás. Bratislava: Iura Edition
- Spangenberg, H. – Theron, C. C.* (2005): Promoting ethical follower behaviour through leadership of ethics: the development of the ethical leadership inventory. *South African Journal of Business Management*, Vol.36, No 2, pp. 1–18. DOI: 10.4102/sajhrm.v15.781
- Stone, A.G. – Patterson, K.* (2005): The History of Leadership Focus. *Servant Leadership Research Roundtable*. Forrás: [https://www.regent.edu/acad/global/publications/sl\\_proceedings/2005/stone\\_history.pdf](https://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2005/stone_history.pdf). 2017.10.19.
- Szegedi K.* (2001): A magyar vállalatok etikai érzékenysége. PhD-értékezés. *Miskolc: Miskolci Egyetem*
- Szegedi K.* (2012): Hazai nagyvállalati etikai kódexek tartalmi elemzése. *Vezetéstudomány*, Vol. 43, No. 1 (ksz.), pp. 47-55.
- Szűcs, E. – Rády, E. – Matkó, A.* (2013): *Menedzsmentismeretek*. Budapest: Terc Kft.
- Tureckiová, M.* (2007): *Klíč k účinnému vedení lidí*. Praha: Grada Publishing
- Varsányi J.* (2017): *Vállalati menedzsment*. Győr: Széchényi István Egyetem. Forrás: [http://sozediva.atw.hu/alt\\_man2006\\_jegyzet.pdf](http://sozediva.atw.hu/alt_man2006_jegyzet.pdf). 2017.10.11.
- Vlacseková, D. – Mura, L.* (2017): Effect of motivational tools on employee satisfaction in small and medium enterprises. *Oeconomia Copernicana*, 8. évf., 1. sz., pp. 111–130. DOI <https://doi.org/10.24136/oc.v8i1.8>
- Zsolnai, L.* (2015): *The Spiritual Dimension of Business Ethics and Sustainability Management*. Cham: Springer International Publishing, 218 p.
- Zsolnai L. – Kindler J.* (1993): *Etika a gazdaságban*. Budapest: Keraban Kiadó

## A TUDOMÁNYOS KOMMUNIKÁCIÓ INTERKULTURÁLIS KIHÍVÁSAI A XXI. SZÁZADBAN

Az utóbbi évtizedekben a szakmai-szervezeti kommunikáció és az ehhez kapcsolódó kommunikációmenedzsment a vállalati tevékenységek egyik fontos alkotóelemévé vált. A tanulmány ezen ismérvek mentén vizsgálja a tudományos kommunikációt, mivel meghatározott szakmai szervezetekhez és kultúrákhoz kötődik, és a résztvevők száma, a kommunikáció különböző módjai és műfajai miatt mind a kommunikációs folyamat szervezői, mind a résztvevők részéről tervezést és ellenőrzést igényel. A nemzeti, szervezeti, szakmai és tudományterületi kultúrák sokszínűsége olyan interkulturális tudományos kompetenciák elsajátítását és használatát teszi szükségessé, amelyek az utóbbi évtizedekben folyamatosan jelennek meg a nemzetközi tudományos életben. Bizonyos nyelvpárok viszonylatában végzett interkulturális retorikai elemzések eredményeit és módszereit alapul véve a magyar tudományos élet néhány mennyiségi és minőségi jellemzőjét tárták fel. Ezek alapján további kutatásokra, valamint a kutatói utánpótlás ilyen jellegű szakmai felkészítésére van szükség.

**Kulcsszavak:** szakmai közösség, kommunikációmenedzsment, interkulturális retorika, interkulturális tudományos kompetencia

A tudományos életben résztvevők tevékenysége az utóbbi néhány évtizedben egyre több figyelmet kap a különböző kutatásokban. A nemzetközi szakirodalomban az elmúlt 15-20 évben több tanulmány is született ebben a témakörben, melyek elsődlegesen a tudományos nyelvre és a tudományos közlemények formai-tartalmi elemeire koncentrálnak. A növekvő érdeklődés háttérében az a jelenség áll, hogy világszerte nagymértékben növekszik a kutatók (és így az eredményeiket publikálók) száma: a tudományos kommunikációs műfajok kutatását megalapozó Swales (1990) szerint a világon eddig élt kutatók megközelítőleg fele napjainkban aktív. Más kutatók úgy vélik, hogy a tudomány fejlődése exponenciális, azaz 10-15 évenként megkétszereződik, ezért közelebb állunk a valósághoz, ha az előbb említett arányt 90 százalék körüli-re becsüljük (Csermely et al., 1999). Mindezek eredményeképp elkerülhetetlenné vált a nemzetközi tudományos élet kommunikációjának standardizálása az egyes tudományterületeken (folyóiratokban vagy kiadványokban), a minőségbiztosítás elveinek bevezetése és gyakorlása a tartalmi-formai, valamint a nyelvi-stiláris elemek területén.

Ilyen jellegű útmutatók korábban az angol anyanyelvű szerzőkre koncentráltak, az ő tudományos szocializálódásukra alapoztak. Az utóbbi évtizedekben egyre több nem angol anyanyelvű kutató kapcsolódott be a nemzetközi tudományos életbe, és ez az eltolódás szükségszerűen új szempontok bevonását is magával hozta. Nemcsak a tudományban, hanem a gazdaság számos területén is olyan változások történnek, amelyek az angol nyelv elterjedését, vagy egyes területeken általánossá válását segítik elő. Az angol nemzetközivé válása azt eredményezi, hogy az angolt második vagy idegen nyelvként beszélők száma egyre nagyobb arányban haladja meg az angol anyanyelvűekét (Crystal, 1997).

Míg az 1980-as évek elején a tudományos folyóiratokban közölt tanulmányok körülbelül 70 százaléka született angol nyelven (Crystal, 1997), addig ez az arány az

ezredfordulón egyes tudományterületeken már elérte a 90 százalékot (Warschauer, 2000). A legtöbb nívós folyóirat amerikai egyetemekhez és kiadókhöz kötődik, ezért a szerkesztők az ott megszokott publikációs és érvelési normák követését várják el.

Mivel a tudomány nyelve egyre inkább az angol, az új lingua franca számtalan kihívást rejt magában az angolt nem anyanyelvként beszélők számára, ha a nemzetközi tudományos életbe szeretnének bekapcsolódni. A nem angol anyanyelvű kutatóknak nehéz feladatuk van: „amerikaiul kell beilleszkedniük a világ tudományába” (Marx, 1999, p. 31.). Ez nem kizárólag az angol magas szintű ismeretét jelenti, hanem a gondolkodási-érvelési mód követését is. Ennek hiányában „a tudós társadalom két részre fog szakadni: angol anyanyelvű elit tudósokra és nem angol anyanyelvű másodrangú tudósokra” (Michelberger, 1999, p. 23.). A két rész között nem kizárólag az angol nyelv ismerete lesz a döntő, hanem mindazon normák készségi szintű használata, amelyek az angolszász (elsősorban amerikai) tudományos kommunikációt jellemzik.

A leggyakoribb műfajjal, a tudományos közlemény-nyel kapcsolatban számtalan tanulmány született. Ezek nagy részét angol anyanyelvűek készítették, és különféle szemantikai, grammatikai, lexikai és pragmatikai jellemzőket vizsgáltak, mint például a közlemények szerkezetét, az igeidők, segédigék használatát, vagy a hivatkozások szerepét. A nem angol anyanyelvű kutatók által írt publikációk vizsgálatával egy új terület, a kontrasztív retorikai elemzés jelent meg, amely jelentősen bővítette a vizsgált jelenségek körét. Jelen tanulmány is ebbe az irányvonalba illeszkedik, mivel a magyar kutatók tudományos kommunikációjának néhány sajátosságát mutatja be. Ezek az eredmények rávilágítanak a magyar tudományos kommunikáció bizonyos jellemzőire, a magyar anyanyelvű szerzők angol nyelvű írásain keresztül pedig a nemzetközi tudományos életben történő szereplés esélyeire. Az eredmények elsősorban az oktatással kapcsolatban hasznosít-

hatók, mert a nemzetköziesítési törekvések miatt egyre növekvő számban vesznek részt eltérő nyelvű és kultúrájú hallgatók a felsőoktatásban, akiknek nem kizárólag a szakmai ismereteket, hanem a tudományos kommunikációs készségeket is el kell sajátítaniuk. Ez utóbbi folyamat az egyes nemzeti kultúrák jellemzői miatt sok kihívást jelenthet oktatóknak és hallgatóknak egyaránt.

## A tudományos kommunikáció jellemzői

Kommunikációs folyamatok leírása kizárólag a kontextus figyelembevételével történhet. Így van ez a tudományos kommunikáció esetében is, ahol a kontextust a tudományos közösség, a használt kód (nyelv) és annak jellege (írásbeli vagy szóbeli kommunikáció), a műfaj, valamint a kommunikátor és a befogadó kulturális háttere jelenti. Az alábbiakban ezek áttekintése következik.

### A tudományos közösség mint szervezet

Habár a kommunikáció stratégiai megtervezése és irányítása elsősorban a vállalati kommunikációhoz kötődik (vö. Borgulya, 2010), általánosságban minden olyan szervezetre alkalmazható, amely a működéséhez szükséges információkat és a tagokkal történő kapcsolattartást a szervezet céljaihoz, igényeihez, méretéhez és a tagok számára igazított kommunikációs csatornán, az ezeknek az elvárásoknak legjobban megfelelő kommunikációs eszközök, módok és műfajok használatával végzi. „A szervezetek olyan szociális képződmények, amelyeket emberek azért hoznak létre, hogy együtt valamilyen célt valósítsanak meg, problémákat oldjanak meg, szükségleteket elégítsenek ki” (Borgulya — Somogyvári, 2009, p. 85.). E meghatározás mentén láthatjuk, hogy a nemzetközi tudományos közösség is felfogható szervezetnek, hiszen a közös cél a tudományos eredmények népszerűsítése, ezzel a társadalmi-gazdasági-technológiai fejlődés elősegítése. A problémákat az egyes kutatási célok foglalják magukban, mivel többnyire valamilyen új jelenség, vagy egy régebbiről ismert jelenség újszerű elemzését, vizsgálatát tartalmazzák. A tudományos kutatásokhoz kapcsolódó szükségleteket három nézőpontból közelíthetjük meg: a) a társadalom elvárásai a kutatók irányában azzal kapcsolatosan, hogy a közpénzből vagy egyéb forrásból finanszírozott, többségében állami fenntartású intézményekben folyó kutatások eredményei járuljanak hozzá a társadalmi-gazdasági problémák megoldásához vagy megelőzéséhez, b) az egyes kutatóintézetek, egyetemek elvárásai alkalmazottaik irányában azzal kapcsolatosan, hogy egyrészt teljesítsék a munkakörükhöz kapcsolódóan elvárt tudományos kritériumokat, másrészt ennek segítségével növeljék az adott intézmény láthatóságát, és c) maguk a kutatók azon szükséglete, hogy nevüket és kutatási eredményeiket ismertté tegyék, illetve ennek révén szakmai előmenetelüket biztosíthassák.

A tudományos közösségek a szervezetek egyéb jellemzőinek is megfelelnek (Borgulya – Somogyvári, 2009, p. 85. nyomán): a tagok száma körülhatárolható, van egy bizonyos szerveződési rendszer, van a tagok között kapcsolat(tartás), (in)formálisan megválasztott vezetőik

vannak, valamint közös identitástudat is fellelhető. Ezek elsősorban kisebb, a tudományos közösségekre jellemző szervezeti formák (kutatócsoportok, kutatóintézetek, egyetemi tanszékek, intézetek, karok, doktori iskolák, szakmai szervezetek) esetén azonosíthatók egyértelműen, de a tágabb értelemben vett tudományos élet, a nemzetközi tudományos kommunikáció és annak intézményrendszere is leírható ezen ismérvek mentén. Swales (1990) műfajelméletének középpontjában is a szakmai közösség (diskurzusközösség) áll, amelynek tagjai az általuk elfogadott és használt műfaj(ok) követelményeinek megfelelően kommunikálnak egymással.

Egyéb szervezetekhez hasonlóan a tudományos közösség tagjai közötti kommunikációt is egyre tudatosabban kell megszervezni az abban résztvevők magas száma, eltérő szakmai háttere, tapasztalata és tágan értelmezett kulturális hovatartozása miatt. Ez leghatékonyabban a kommunikációmenedzsment keretei között történhet. „A kommunikációmenedzsment tudományos diszciplína, önálló, interdiszciplináris vállalkozás, amely nem korlátozható kommunikációtudományi módszerekre és ismeretekre, hanem a gazdaságtudományból, a szervezeti és szociálpszichológiából, a politikatudományból, a nyelvészetből és más tudományágakból integrálja elméleti és módszerbeli perspektíváit” (Bentele – Will, 2006, p. 154. in Borgulya, 2010, p. 102.). Mindezen elméleti és módszerbeli sokszínűség tükröződik az utóbbi évtizedekben a tudományos kommunikációval kapcsolatos kutatásokban, és főleg az eredmények értékelésében, az ajánlások megfogalmazásában.

A kommunikációmenedzsment nem újkeletű jelenség, még akkor sem, ha maga az elnevezés nemrégiben került be a szakmai köztudatba. Más kommunikációs folyamatokhoz hasonlóan a tudományos kommunikációra vonatkozóan is készültek különböző normák és szabályrendszerek, amelyek az adott tudományterület hagyományain alapuló kommunikációs módok, eljárások és elvárások részletes leírását tartalmazzák.

Az egyik legismertebb társadalomtudományi szabálygyűjtemény, az APA (American Psychological Association) első kommunikációmenedzsment-szemléletet tükröző kiadványa 1929-ben jelent meg, és ez a hat és fél oldalas füzet tekinthető a ma több száz oldalas szabálygyűjtemények előfutárának.

### Az interkulturális retorika

A tudományos publikációk elemzése az interkulturális retorika segítségével történik. Az elnevezés 2004-ben került be a tudományos közéletbe (Connor, 2004), és az írásmű keletkezésének kontextusán kívül mindazokat a komplex interakciókat vizsgálja, amelyek a szöveg létrehozója és olvasója között alakulnak ki (McIntosh et al., 2017). Az új elnevezés az ugyanezen nyelvészeti irányzatra több évtizeden keresztül használt kontrasztív retorika helyébe lépett, tükrözve a vizsgált jelenségek átalakulását. „A kontrasztív retorika az idegennyelv-elsajátítás egyik ága, és azt vizsgálja, milyen problémák merülnek fel az idegen nyelven történő fogalmazás során, és ezek mennyire hozhatók összefüggésbe az anyanyelvi stratégiákkal” (Márta,

2004, p. 174.). Maga az irányzat az Egyesült Államokban jött létre az 1960-as években, és még mindig Amerika a központja, bár azóta több angolszász országban is elterjedt. Elsősorban az amerikai egyetemeken tanuló külföldi (nem angol anyanyelvű) diákok fogalmazásainak elemzésére, a hibák feltárására, és azok magyarázatára irányultak a kutatások. Az angolszász országokon kívül tevékenykedő kutatók nyomán a vizsgálatba bevont nyelvek számának bővülésével újabb eljárások és szempontok merültek fel, és épp e kutatások vezettek a nyelvészeti irányzat átnevezéséhez is. (Átfogóbb, az ok-okosági viszonyok pontosabb feltárását biztosító kutatások a kultúratudományi nyelvészet és az interkulturális nyelvészet fogalom- és eszköztárával végezhető (Borgulya, 2014)).

Az interkulturális/kontrasztív retorika a klasszikus, arisztotelészi retorika hagyományain alapul, nevezetesen azon az állásponton, hogy a retorika legfőbb feladata a *meggyőzés*. A klasszikus retorika a XVIII. században háttérbe szorult, és a szóbeliség helyett az írásbeliség kapott nagyobb szerepet. Az írásbeli kifejezőképesség fejlesztése az amerikai oktatási rendszerben kitüntetett figyelmet kap: már 1873-ban felvételi kritérium volt a Harvardon (Connor, 1996). Azóta is minden elsőéves hallgató fogalmazási készségét felméri valamennyi amerikai felsőoktatási intézményben tudományterülettől, szaktól és anyanyelvtől függetlenül, és az eredménytől függően akár felzárkóztató kurzusra is kötelezhetik a hallgatót.

Az erős írásbeli hagyományokon belül az Egyesült Államokban a kifejtő fogalmazások (esszék) jelentik az oktatás és kutatás kiindulópontját. Mind a közép-, mind a felsőfokú oktatásban erre építenek: ez utóbbiban mindehhez hozzájönnek a különböző szakterületek szaknyelvi műfajainak megfelelő stilisztikai gyakorlatok is.

Az interkulturális/kontrasztív retorikai kutatások az (amerikai) angol és más nyelvek viszonylatában történnek. Ezzel függnek össze azok a vádak is, amelyek bizonyos nyelvek és kultúrák kutatási dominanciájával kapcsolatosak (Scollon, 1997). Az amerikai kutatók elsősorban az amerikai egyetemeken tanuló külföldi hallgatók fogalmazási jellegzetességeiből indulhatnak ki, ez magyarázza a keleti nyelvekkel, az arabbal és a spanyollal kapcsolatos összehasonlító elemzések nagy számát. Más nyelvek a nemzetközi kutatók bekapcsolódásával kerültek/kerülnek be a tudományos köztudatba, bár ezek spektruma meglehetősen limitált.

A kutatások a tudományos műfajok közül leggyakrabban a tanulmányok (tudományos dolgozatok) nyelvi-szerkezeti jellemzőit elemzik, és ezek alkotják a szaknyelv kutatás egyik fő irányát. Emellett egyre növekvő figyelmet kapnak egyéb tudományos műfajok is: az absztrakt, a prezentáció, a pályázati terv, a recenzio, a tudományos levél, a tantermi, illetve konferencia-előadás jellemzői is. Mindezek árnyaltabb képet adnak a tudományos közösség mindennapjait meghatározó kommunikatív aktusok jellegéről, és felhívják a figyelmet a kulturális különbségekből adódó problémákra is.

Az egyik leggyakrabban kutatott nyelvpár az *angol – kínai*, amit egyrészt az Amerikában tanuló kínai diákok magas száma, másrészt a kínai indirekt fogalmazásmód

indokol. Ez utóbbi arra utal, hogy a kínai szerzők a témát több, egymással indirekt kapcsolatban álló nézőpontból közelítik meg. Az indirekt megközelítést azonban az egyénnel kapcsolatos felfogás hordozza leginkább (Scollon, 1991). A nyugati fogalmazásmódban a szerző véleménye, tapasztalata fontos szerepet kap, ezért ezt direkt módon fejezi ki. Ezzel szemben a konfuciánus szemlélet alapján az egyén annak megfelelően fejeződik ki, hogy a négy legfontosabb kapcsolatrendszerben (szülő – gyermek, uralkodó – alattvaló, idős – fiatal, barát – barát) milyen módon vesz részt. Épp ezért idegen a kínai szerzőktől az individualista megfogalmazás, és gondot okoz saját véleményét nyilvánítani és azt érveléssel alátámasztani. Miután egyre több kínai hallgató tanul nyugati egyetemeken, és ez a sajátos kínai énfelfogás ütközik a nyugati fogalmazási normákkal, a kínai felsőoktatási intézmények mindent megtesznek, hogy hallgatóikat megfelelően felkészítsék a külföldi tanulmányokra. Ennek köszönhetően egy átlagos kínai egyetemi hallgató az otthoni tanulmányai során több ismeretre tesz szert az angol nyelvű esszéírással kapcsolatban, mint az anyanyelvi írásművek készítésének szabályaival kapcsolatosan (Belcher, 2014).

Geopolitikai és kulturális okokból a magyar kutatók számára hasznos lehet az a tanulmány (Čmejrková, 1996), amely ugyan a *cseh* tudományos kommunikáció sajátosságaira fókuszál, de az egész kelet-közép-európai régió hasonló vizsgálatainak kulturális háttéréül szolgálhat. A régió országai ugyanis az eltérő nyelvek ellenére hasonló kulturális hatásokban részesültek: hosszú időn át a német nyelv és kultúra volt a meghatározó, amit több évtizedes orosz hatás követett, majd az 1990-es évektől egyre növekvő angolszász hatás tapasztalható. A cseh tudományos stílus több német jellegzetességet is hordoz: bonyolult mondatokban fogalmaznak, és az érvelésük során több szempontból igyekeznek az adott kérdést elemezni. Ezt az eljárást az angolszász olvasó a témától történő eltérésnek értékeli. Ugyancsak nehezíti az angolszász olvasó szövegértelmezését, hogy a dolgozatban felvetett kérdéseket is csak a szöveg végén fogalmazzák meg, szemben az angolszász gyakorlattal (Levy, 1993). Mindezek a jellegzetességek erősen eltérnek az angolszász normáktól, így a cseh szerzők tanulmányai nehezen kerülnek be a nemzetközi tudományos életbe.

A magyar nyelv szempontjából leghasznosabbnak az *angol- finn* összehasonlító vizsgálatok bizonyulnak. Mivel angol-magyar viszonylatban nem születtek ilyen munkák (vagy nem jutottak el a nemzetközi közönséghez), a nyelvrokonság miatt feltételezhető, hogy az eredmények sok hasonlóságot mutatnának a tudományos közösség és a kultúra rokon vonásai miatt. Mauranen (1993) könyve mindmáig az angol- finn összevetések és tágabb értelemben a nyelvi-kulturális különbségek vizsgálatának kiindulópontja. Kutatásai alapján a finn és az (amerikai) angol retorikai különbségei négy okra vezethetők vissza (Márta, 2004):

1. *kulturális okokra*: a finn társadalom, így a finn tudományos közösség is sokkal homogénebb, mint az angolszász kultúrkör. Ez jelentősen megkönnyíti

a szerzők dolgát, mert jobban körvonalazható az a szakmai és kulturális háttértudás, amivel az olvasó rendelkezik, így kevesebb szerzői magyarázat szükséges a tanulmány szövegében.

2. *nyelvi okokra*: a finn szerzők érvelési rendszere eltér az angolszász gyakorlattól, mert a dolgozat témájának és a kutatás céljának megfogalmazása náluk nem a szöveg elején szerepel, hanem a szöveg későbbi részében térnek ki ezekre a témakörökre. Ugyanez a struktúra figyelhető meg bekezdés-, illetve mondat szinten is: míg az angol anyanyelvű szerzők a legfontosabb információt a mondat vagy a bekezdés elejére helyezik, a finn szerzők ezt a mondat, illetve a bekezdés végén említik.
3. *pszicholingvisztikai okokra*: mivel a finnek nem angol anyanyelvű szerzőkként jelennek meg a nemzetközi tudományos életben, nem biztosak abban, hogy az általuk írt szöveg valóban ugyanazt a jelentést hordozza, és az olvasó ugyanazt az információt szűri le belőle, amit átadni szándékoznak. Egy finn kutató (Ventola, 1996) megállapításai szerint épp ezért a finn szerzők attól tartanak, hogy az angol anyanyelvű olvasók nehézkesnek, nyelvi-stiláris szempontból 'iskolásnak' tartják a tanulmányukat. Ezzel szemben a német anyanyelvű szerzők sokkal magabiztosabbak angol nyelvi és retorikai jártasságukat illetően, holott az angol anyanyelvű olvasók hajlamosak a német szerzők által írt tanulmányokat egy idő után félretenni, mert a hosszú és bonyolult mondat szerkezetek miatt nehezen olvashatóknak tartják.
4. *a tudományos tevékenység kulturális háttéréből adódó okokra*: a homogénebb olvasótábor miatt a finn tudományos nyelv és stílus nem tudott olyan sokrétűséget kialakítani, mint az angol. Ez részben azzal függ össze, hogy a hazai publikáció jóval alacsonyabb presztízsű, mint a nemzetközi, ami ahhoz vezetett, hogy a finn kutatók szívesebben publikálnak angol nyelven akkor is, ha a hazai közönséggel szeretnék eredményeiket megosztani. Angol anyanyelvű szerzők esetében a hazai és a nemzetközi publikálási gyakorlat és annak megítélése nem válik szét ilyen élesen.

Mindezek alapján láthatjuk, hogy a nemzetközi tudományos életben a nem angol anyanyelvű kutatók számos olyan problémával találják magukat szemben, amelyek saját nemzeti, szakmai kultúrájuk és nyelvi eltéréseik miatt jelennek meg. Ezek felismerése és tudatos kezelése nyomán nagyobb eséllyel tudnak megfelelni a nemzetközi publikációs normáknak.

## A tudományos publikálás néhány jellemzője Magyarországon

A magyar publikációk sajátosságainak vizsgálata mind hazai, mind nemzetközi téren kevés figyelmet kapott, ezért sajnos nem állnak rendelkezésünkre olyan mennyiségű és mélységű adatokra vonatkozó eredmények az

interkulturális retorika területén, mint más nyelvek/nyelv-párok esetében. Az érvelő írásmód vizsgálata elsősorban egyetemi hallgatók munkáinak elemzésével foglalkozik (Károly 2006, 2009). A már aktív kutatók esetében publikálási útmutató foglalja össze a tudomány művelésének legfontosabb tudnivalóit (vö. Csermely et al., 1999), illetve egy bizonyos műfaj (Márta, 2005), vagy egy adott tudományterület (Márta, 2007) néhány jellemzőinek bemutatásán keresztül, illetve publikációs adatbázisok adatainak elemzésével (Csomós, 2016) kaphatunk képrészleteket a magyar publikációs gyakorlathoz. Több tudományterület kommunikációs jellegzetességei a terminológia és a szaknyelvi ismérvek különféle vetületeiben jelennek meg. A magyar felsőoktatási intézményekben komoly szaknyelvi kutatómunka folyt az elmúlt évtizedekben, melynek eredményei konferenciakiadványokban, szakmai folyóiratokban elérhetők. Ezek összefoglalása a vizsgált szakterületek és a kutatások szerteágazó volta miatt meghaladja jelen tanulmány kereteit, ezért az csak a tudományos publikációs tevékenységhez szorosan kapcsolódó eredmények bemutatására szorítkozik.

Egy tudományos közösség, vagy akár egy adott kutató tevékenységét mennyiségi és minőségi jellemzők mentén írhatjuk le. A magyar tudományos kutatók aktivitását először mennyiségi (számszerű) adatok segítségével jellemezzük.

Csomós (2016) a Scopus adatbázis alapján a 2000-2014 közötti időszak magyar publikációs sajátosságait elemzi. Ebben a periódusban nagymértékben nőtt a publikációk száma: a 2000-es adatokhoz képest majdnem megduplázódott 2014-re, és 2012 volt a legtermékenyebb év az akkor született 11341 cikkel. A kedvező változás mögött a szerzők szerint a különféle ösztöndíjprogramok állnak, amelyek egyrészt elvárták a publikálást, másrészt segítették is a rangos (nemzetközi) folyóiratokban történő megjelenést. Arra vonatkozóan sajnos nincs adat, hogy az adatbázisban szereplő tanulmányok milyen arányban magyar, illetve idegen (angol) nyelvűek. Csomós kiemeli, hogy a Scopusban szereplő 134 292 publikáció nem fedi le a teljes magyar írásbeli tudományos tevékenységet, mivel bizonyos társadalomtudományi területeken a könyvek, monográfiák jelentik a legfontosabb publikációs formát, és ezeket az adatbázis nem tartalmazza. Ebből következően a társadalomtudományi területekre vonatkozó adatok nem a valós képet mutatják.

Tudományterületenkénti lebontásban az orvostudományi területeken született a legtöbb publikáció (az összes cikk 16,40%-a), amit a biokémia, genetikai és molekuláris biológia tudományok (12,77%), valamint a fizika- és csillagásztudományok követnek (10,42%). A társadalomtudományok ehhez képest valóban csekély aktivitást mutatnak (a fenti indokok figyelembevételével is): a közgazdaság-tudományok 0,40%, a gazdálkodás- és szervezéstudományok 0,33%, míg a vezetéstudományok 0,45%-os részesedést mutatnak az összes cikk arányában.

Ha az adatbázisban szereplő cikkek forrásainak földrajzi eloszlását nézzük, egyértelműen Budapest-centrikus-ságot figyelhetünk meg: az összes cikk 63,32%-a fővárosi intézményben íródott. Budapestet az a négy vidéki város

követi, ahol orvostudomány is folyik, mert ezeken az egyetemeken (is) az orvostudományok jelentik a publikációs húzóerőt: Szeged (11,16%), Debrecen (11,08%), illetve negyedik helyen Pécs áll (5,11%).

A szervezeti típusok között az egyetemeken állnak az élen: 2000-2014 között összesen 88921 tanulmány született a magyar felsőoktatási intézményekben (ezek 52,57%-a budapesti székhelyűben, elsősorban az orvostudományok területén). Az akadémiai kutatóintézetekben ugyanezen időszakban 23875 cikk született, szintén budapesti székhellyel (78,09%), döntően a fizika- és csillagásztudományokhoz kötődően. Dobogós helyen végzett az Akadémia 8780 cikkel, 100%-ban fővárosi kötődéssel a kémia tudományok területén. Egyéb intézményi formákban is születtek publikációk (pl. kórházak, múzeumok, alapítványok/egyesületek), de a szerzők szerint ezek többnyire egy fokozatszerzés előtt álló munkatárs publikációs tevékenységének köszönhetőek, illetve egyetemi/akadémiai kutató társaságokban születtek.

Az adatok ismeretében a szerző kijelenti, hogy a különböző forrásokból származó kutatások elsősorban a természettudományokhoz és az élettudományokhoz kötődő alapkutatásokat támogatják, ezért a publikációk száma folyamatosan nőni fog, de arányuk eltolódik a két tudományterület, főleg az élettudományok irányába.

A tudományos életben napjainkban történő változások is hatással vannak a nemzetközi tudományos kommunikációs folyamatokra, így a magyarra is. Az ezeket áttekintő egyik elemzés (Csaba et al., 2014) megerősíti azt a fenti megállapítást, mely szerint a társadalomtudományi területeken főleg a könyvek, monográfiák dominálnak a különböző tudományos műfajok között. Ez nem kizárólag magyar jelenség, hanem diszciplínás hagyományok és jellemzők miatt az egész tudományterületen ez figyelhető meg. Ezt felismerve javaslatok születtek arra vonatkozóan, hogy a humán- és társadalomtudományok területén eltérő tudományos értékelési rendszert vezessenek be azok kutatási és publikálási gyakorlatait szem előtt tartva (Academia Europaea, 2012). Ez azért is szükséges, mert világszerte az a tendencia, hogy a tudományos teljesítmény értékelésében a könyvek, monográfiák helyett a folyóiratokban megjelenő cikkek, konferenciakötetben kiadott munkák kapnak nagyobb szerepet (Csaba et al., 2014). A szerzők ezt annak tulajdonítják, hogy a technológiai fejlődésnek köszönhetően új kutatási módszerek jelentek meg, felgyorsult az eredmények közzététele, élesebbé vált a verseny a kutatóhelyek és a kutatók között, és az internetes elérhetőség iránti igény is az elektronikus formában és felületeken megjelenő publikációkat preferálja. Ezek a tendenciák hátrányosan érinthetik a hagyományos monográfiákat előtérbe helyező tudományterületek kutatási és publikálási gyakorlatát és eredményeik értékelését.

A magyar publikálási gyakorlat minőségi leírására jelenleg kevés adat áll rendelkezésre, ezek főleg a tudományos írásművek formai-tartalmi elemeinek elemzéséből születtek. Mivel a kutatások nem a teljes tudományos spektrumot tekintették át, a megállapítások sem általánosíthatóak, legfeljebb egy adott tudományterület bizonyos műfajának jellemzőire szorítkoznak. E hiányosságok elle-

nére azonban megfelelő alapot nyújtanak további, szélesebb körben folyó kutatások indításához.

A nemzetközi interkulturális retorikai kutatásokban a tudományos műfajok közül a tanulmány a leggyakrabban elemzett tudományos műfaj. A legtöbb tudományterület és nyelvpár viszonylatában ennek alapján születtek az érvelési módokra vonatkozó eredmények. Swales (1990) alkotta meg az úgynevezett CARS-modellt (Creating a Research Space), amely szerint a tudományos érvelés az általánostól halad a konkrét (a szerző saját kutatási területe) felé, majd a konkrét eredményeket ismét általánosabb kontextusba helyezi a szerző. Az elemzések arra terjednek ki, hogy az egyes tudományágak között milyen eltérés figyelhető meg ezen érvelés módja, eszköztudomány, nyelvi megformáltsága mentén, és azok mennyiben köthetők a szerző (anya)nyelvi-kulturális háttéréhez.

Kevés figyelmet kap a kutatók részéről az absztrakt műfaja, holott ez a tanulmány sűrített változata, és fontos retorikai szerepe van, mivel többnyire ennek alapján dönti el az olvasó, hogy érdemes-e elolvasnia az egész tanulmányt, illetve a konferenciaabsztraktok a szerző előtt nyitják meg (vagy épp zárják el) a tudományos közéleti szereplés lehetőségét. Egy kutatás során (Márta, 2005) humántudományi területen tevékenykedő magyar szerzők 300 magyar nyelvű és 60 angol nyelvű absztraktját részletesen elemezték annak megállapítására, hogy szerkezeti tagoltságuk mennyiben felel meg a nemzetközi szakirodalom alapján elvártaknak. Ezenkívül a vizsgálat kiterjedt annak feltérképezésére is, hogy a szerző milyen módon van jelen az általa készített írásműben (egyes szám első személyű, illetve általános alany/passzív szerkezet formájában), és a szerzői jelenlét megfogalmazása mennyiben tér el a kontrollcsoportnak számító, ugyanennyi absztraktot tartalmazó amerikai korpuszban tapasztaltaktól. Végül a jártasságot hordozó elemek (hivatkozások, szó szerinti idézés, rövidítések) használatát és az explicit értékelést hordozó nyelvi elemek előfordulását is elemezték.

A kutatás eredmények alapján elmondható, hogy a szerkezeti tagoltságból fakadó hiányosságok épp azokat a területeket érintették (az előadás/kutatás céljának meghatározását és a következtetések levonását), amelyek az előadást kontextusba helyezik. Az amerikai korpuszban ugyanilyen hiányosságot mutató absztraktokat nem is fogadták el a konferencia szervezői.

A szerkezeti tagoltsággal kapcsolatos hiányosságok sajátos formája is megfigyelhető a vizsgált magyar korpuszban. A műfaji és szerkezeti elvárások alapján ugyanis a szöveg elején kerül sor a kutatás elméleti és gyakorlati háttérének bemutatására és a kutatási terület azonosítására, ami leggyakrabban az első mondatban történik. Éppen emiatt is meglepő, hogy néhány szerző az első mondatban a elvárásoktól eltérően

- bemutatkozik : „X.Y. vagyok, négy éve tanársegédként dolgozom a .....i főiskolán.”,
- visszaül korábbi előadására: “Tavaly azt próbáltam bemutatni, hogy [...]. Mostani cikkemben azt vizsgálom, [...]”, illetve



- Borgulya Á.* (2014): Kulturális távolságok. Budapest: Typotex Kiadó
- Čmejrková, S.* (1996): Academic Writing in Czech and English. In: Ventola, E. – Mauranen, A. (eds.): Academic Writing. Intercultural and Textual Issues. Amsterdam: John Benjamins, pp. 137–152.
- Connor, U.* (1996): Contrastive Rhetoric. Cross-cultural aspects of second-language writing. Cambridge: Cambridge University Press
- Connor, U.* (2004): Intercultural rhetoric research: Beyond texts. *Journal of English for Academic Purposes*, 3, pp. 291–304.
- Crystal, D.* (1997): English as a global language. Cambridge: Cambridge University Press
- Csaba L. – Szentés T. – Zalai E.* (2014): Tudományos-e a tudánymérés? Megjegyzések a tudánymetria, az impaktfaktor és az MTMT használatához. *Magyar Tudomány* (4), pp. 442–466.
- Csermely P. – Gergely P. – Koltay T. – Tóth J.* (1999): Kutatás és közlés a természettudományokban. Budapest: Osiris Kiadó
- Csomós Gy.* (2016): A magyarországi tudományos publikálás néhány sajátossága. *Magyar Tudomány* (2), pp. 226–235.
- Károly, K.* (2006): The rhetorical move structure of English academic discourse. A comparative analysis of expert and EFL student writing. In: Heltai, P. (ed.): A XVI. Országos MANYE Kongresszus előadásainak gyűjteményes kiadása. Gödöllő: Szent István Egyetem, GTK. oldalszám nélkül.
- Károly, K.* (2009): Author identity in English academic discourse: A comparison of expert and Hungarian EFL student writing. *Acta Linguistica Hungarica*, 56 (1), pp. 1–23.
- Kiss, J.* (2009): A tudományos nyelvek, az anyanyelv és az értelmiségi elit. *Magyar Tudomány* (1), pp. 67–74.
- Levy, A.* (1993): Sny se mi zdají v čestini [I dream in Czech]. *The Prague Post*, 28.8.1993. oldalszám nélkül
- Marx, Gy.* (1999): Tudomány kettős kötésben. In: A magyar nyelv az informatika korában. Budapest: Magyar Tudományos Akadémia, pp. 29–32.
- Mauranen, A.* (1993): Cultural Differences in Academic Rhetoric. A Textlinguistic Study. Frankfurt am Main: Peter Lang
- Márta A.* (2004): Kontrasztív retorika a felsőfokú idegen nyelv-oktatásban. In: Borgulya, I-né (szerk.): Kultúráközi, szakmai és szervezeti kommunikáció. Pécs: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, pp. 174–202.
- Márta A.* (2005): Előadás-kivonatok a fordítóképzésben: mit, miért és hogyan. In: Muráth J. – Hubainé Oláh Á. (szerk.): A XXI. század kihívásai a szakfordítóképzésben. Pécs: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, pp. 61–74.
- Márta A.* (2007): A tudományos nyelvhasználat néhány interkulturális jellemzője közgazdasági szövegekben. *Translatologia Pannonica*, 1(1), pp. 109–116.
- McIntosh, K. – Connor, U. – Gokpinar-Shelton, E.* (2017): What intercultural rhetoric can bring to EAP/ESP writing studies in English as a lingua franca world. *Journal of English for Academic Purposes*, 29, pp. 12–20.
- Michelberger, P.* (1999): Nemzeti nyelv a tudományban: múlt – jelen – jövő? In: A magyar nyelv az informatika korában. Budapest: Magyar Tudományos Akadémia, pp. 19–27.
- Scollon, R.* (1991): Eight Legs and One Elbow. Stance and Structure in Chinese English Compositions. Paper presented at International Reading Association, Second North American Conference on Adult and Adolescent Literacy, Banff, March 21.
- Scollon, R.* (1997): Contrastive Rhetoric, Contrastive Poetics, or Perhaps Something Else? In: *TESOL Quarterly*, Vol. 31., No. 2., pp. 352–358.
- Swales, J.* (1990): Genre Analysis. English in Academic and Research Settings. New York: Cambridge University Press
- Ventola, E.* (1996): Packing and Unpacking of Information in Academic Texts. In: Ventola, E. – Mauranen, A. (eds.): Academic Writing: Intercultural and Textual Issues. Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins, pp. 153–194.
- Warschauer, M.* (2000): The Changing Global Economy and the Future of English Teaching. *TESOL Quarterly* 34(3), pp. 511–535.

## KELL-E NEKÜNK ÉRDEKEGYEZTETÉS?

Jelen cikk célja az érdekegyeztetés szükségességét, esetleg kölcsönös hasznosságát is meghatározó tényezők vizsgálata az elmélettől kezdve (Michigan- és Harvard-modellek, alkalmazotti vagy munkaügyi kapcsolatok), a munkaerő-piaci szegmentáción át az emberierőforrás-menedzsmentben és a versenyképesség alakításában betöltött lehetséges szerepéig. A szerzők bemutatják a gazdasági világválságnak a kollektív szerződéses lefedettségére és a szakszervezeti szervezethez gyakorolt hatását is.

Az elméleti logikai építkezés végén az érdekegyeztetés erőterét és a működését befolyásoló elemeket azonosítják hat megállapítás köré csoportosítva. Fontosnak tartják kiemelni, hogy meglátásuk szerint az érdekegyeztetés partneri rendszere minden érdekelt számára magasabb hasznosságot jelent, mint a másik oldal ellenfélként történő kezelése.

**Kulcsszavak:** érdekegyeztetés, alkalmazotti kapcsolatok, munkaügyi kapcsolatok, Michigan- és Harvard-modell

Nem könnyű olyan kérdésről cikket írni és előadást tartani, amikor az író/előadó is tudja, hogy az olvasók/hallgatók is ismerik nagyjából mind a tényeket, mind az elméleti közelítéseket, vagyis ebben nem igazán fog újat mondani. A következtetésekre is egyetértően bólogatnak majd, igen, kellene változtatni, aztán felállnak és minden megy tovább ugyanúgy, mintha mi sem történt volna.

### A Michigan- és a Harvard-modell

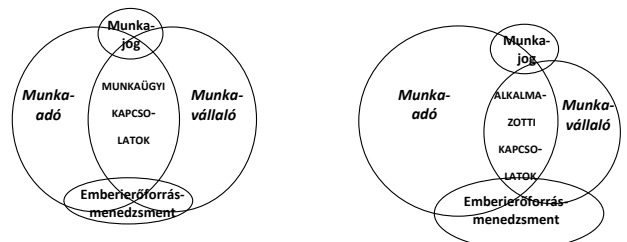
Az új Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv okkal tulajdonít kiemelt jelentőséget két, még az előző században megjelent koncepciónak, az ún. *Michigan- és a Harvard-modell*nek (Karoliny – Poór, 2017, 36-39. o., lásd továbbá Price, 2011). Az alapvető különbség az, hogy a Michigan-modell a tulajdonosokat, befektetőket állítja az EEM (emberierőforrás-menedzsment) fókuszába, míg a Harvard-modell ebbe az érintettek széles körének (tulajdonos, vonalbeli vezetés, alkalmazottak és csoportjaik, szakszervezetek, kormányzat, közösségek) érdekeit és szempontjait is bevonja. A publikálása óta eltelt 30 évben inkább a Michigan-modell, az üzleti stratégia és a menedzsment szempontjai érvényesültek, majd a 2008-as válság nyomán keletkezett kihívásokra reagálva jelent meg erőteljesebben a Harvard-modell. Ez azért azt sugallja, hogy az EEM minden bizonnyal *komfortosabban* érzi magát a Michigan-modellben, de a Harvard-modellnek lehet valami olyan *addicionális ereje*, amely miatt szükség esetén hajlandó váltani. Maga a kézikönyv pedig – szakmai vitákat követően – elvi álláspontként kötelezte el magát a Harvard-modell mellett.

Ez már akkor is komoly lépés, ha nem hozza magával azonnal a szemléletváltást minden érintettben és minden funkcióban. (Magában a kézikönyvben is az egyes funkciók kifejtése során – az érdekegyeztetés fejezetén kívül – csak két kisebb bekezdésben jelenik meg az egyeztetés vagy a munkaügyi kapcsolatok fogalma.)

### „Alkalmazotti” vagy „munkaügyi” kapcsolatok

A két fogalom (és gyakorlat) között megítélésünk szerint az az alapvető különbség, hogy a munkavállalói érdekek ténylegesen milyen súlyt (és képviselőt), alkupozióit (Bakacsi, 2017) kapnak, érdekeszámítás vagy valós érdekegyeztetés történik, a folyamat lényege a feszültségek levezetése, vagy kompromisszum/konszenzus-keresés (Karoliny, 2009; László, 2010; Szóts-Kovács, 2006).

1. ábra  
A munkaügyi kapcsolatok (balra) és az alkalmazotti kapcsolatok rendszere (jobbra)



Forrás: László (2010)

A munkaügyi kapcsolatok rendszere a kollektív munkavállalói érdekek formalizált-intézményes egyeztetési mechanizmusát jelenti. Ezért is (legalábbis munkavállalói oldalon) feltételezi a kollektív érdekeket képviselő érdekszervezet (szakszervezet, üzemi tanács) megjelenését, mert ezzel a szerveződéssel kínál esélyt a munkavállalói oldalnak arra, hogy a másik fél erőfölényét ellensúlyozni legyen képes. Ebben az esetben legalább elvi szinten egyenlők az egyeztetés résztvevői, a vállalatvezetés és a munkavállalói képviselő kölcsönösen partnernek tekinti egymást, közöttük valódi, érdemi párbeszéd és tárgyalás zajlik. Az emberierőforrás-menedzsment „csak” kiszolgálja a feleket, a kereteket működteti, illetve elősegíti a

tárgyalások sikeres lebonyolítását, valamint biztosítja az elfogadott elemek megvalósulását. (1. ábra)

Az *alkalmazotti kapcsolatok* alapvetően az emberierőforrás-menedzsment oldaláról közelítik a munkaadó és a munkavállaló kapcsolatát. Meg akarják nyerni a munkavállalókat a vállalati céloknak, és tudják, hogy ehhez figyelembe kell venni a munkavállalók érdekeit, véleményét, de megtartják maguknak azt a jogot, hogy ennek módját és mértékét meghatározzák. *Mérlegelik a munkavállalói érdekeket az őket érintő döntésekben, de azt már nem szeretnék, ha ennek során ütközni kellene egy tényleges érdekképviselővel* (hiszen esetleg a szakszervezet érvényesítené a saját erejét, és további egyeztetéseket kezdeményezne), a vezetésnek a saját érdekbeszámítását kontrollálnia kellene a munkavállalók valós érdek- és értékítéletével. (Ezért a modell eredeti hívei szerint nincs is szükség szakszervezetekre.) Ebben a kontextusban az emberierőforrás-menedzsment szerepe sokkal hangsúlyosabbá válik. A munkaügyi kapcsolatoknál megvalósuló technikai feladatkör helyett a munkaadó érdekeit szolgálja ki teljes egészében. Célja az esetleges elégedetlenségi pontok feltárása, a megfelelő időben és mértékben történő fellépés és a munkaadó érdekeinek átvitele a munkavállalókra. A munkaadó végrehajtó szervezeti egységévé válik, ezáltal az érdekegyeztetés lehetőségeit még a kezdeményezések előtt szünteti meg.

Teszi ezt annak ellenére, hogy egy együttműködő szakszervezet üzleti partner (Stuart, 1993) és válságmenedzser lehet maga is, az ignorált szakszervezet pedig szükségszerűen, és a szereposztásból eleve adódóan nem is lehet más, mint szembenálló fél. Jó példa erre a német *Bündnis für Arbeit* is, amelynek keretében pl. a Volkswagennél már sok évvel ezelőtt kötött a munkáltató és az ágazati szakszervezet olyan megállapodást, amelyben a munkaidő-csökkenés és egy (többé-kevésbé kölcsönös) jövedelmi áldozat fejében a munkáltató foglalkoztatási garanciákat is vállalt (László, 1996). Másfelől annak eldöntése, hogy szükség van-e a két érdek szervezett, tényleges, nyílt egyeztetésére, a munkavállalói érdekek figyelembevételére, nyilvánvalóan helyzet és mérlegelés kérdése. Peter Drucker a következő címet adta egyik cikkének: „Nem alkalmazottak, hanem emberek” (Drucker, 2003), bár a vállalati gyakorlat gyakran nem ezt az elvet követi. Úgy véljük, hogy a bemutatott Harvard- és Michigan-modell kontextusában a Michigan az alkalmazotti, míg a Harvard-megközelítés a munkaügyi kapcsolatoknak feleltethető meg. Másrészt komolyan gondoljuk, hogy a profitcélok és a munkavállalói érdekek nem jelentenek egymást kizáró tényezőket (László, 2002).

### Az érdekegyeztetés gyakorlata, változásai a válságot követően

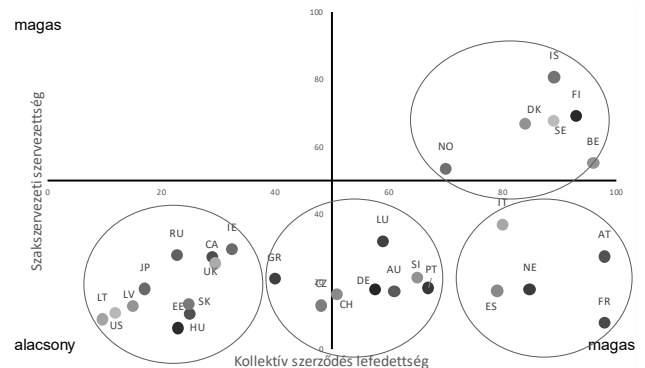
Annak kiderítésére, hogy a szakszervezetek, a munkaügyi kapcsolatok a gyakorlatban milyen súllyal jelennek meg, az ILOSTAT adatai alapján vizsgáltuk meg az egyes (európai és Európán kívüli) országokat a szakszervezeti szervezettség mértéke, valamint a kollektív szerződéses lefedettség szerint. A válságnál és az arra adott reakciók-

nál eltünk azzal a feltételezéssel, hogy az egyes országok sajátosságaiból adódó különbségek mentén eltérő megoldásokat fogunk találni. Több időpontot helyeztünk az elemzés fókuszába (2006, 2008, 2013), és úgy találtuk, hogy *jelentős átalakulás nem történt, azaz jellemzően minimális eltolódások azonosíthatók* (amelyek az adatfelvétel jellegéből adódó kilengések is lehetnek). Ebből adódóan strukturálisan nem módosultak az egyes országok jellemzői (például nem léptek nagyobb kategóriát általánosságban véve). (2. ábra)

Jól láthatóan azonosítható több csoport, amely kategorizálás számos tényezőre (pl.: munkaerő-piaci sajátosságok, kulturális egyediségek) visszavezethető. Jelen keretek között csak a deskriptív megközelítésre limitáljuk magunkat. Egyrészt általános az alacsony mértékű szervezettség, igaz, hogy ez alól az észak-európai országok csoportosan jelentenek kivételt. Másrészt az országok egy részében a szervezettség és a lefedettség együtt fut (alacsony-alacsony), de van alacsony-közepes szegmens is, és vannak országok, ahol az alacsony szervezettség ellenére magas a lefedettség, mert a partnerek közösen akarják a kiterjesztést, van erre irányuló kormányzati és társadalmi támogatottság is.

2. ábra

### Szakszervezeti szervezettség és kollektív szerződéses lefedettség, 2013



Forrás: saját szerkesztés ILOSTAT adatok alapján

Mindemellett érdemes kiemelni, hogy a válság kezelésénél jól elkülöníthető válaszok azonosíthatók, amelyek több esetben követik a bemutatott csoportosítást is.

Portugália, Románia, Szlovénia, Szlovákia, Görögország és Magyarország esetében a kollektív szerződés általi lefedettség jelentősen visszaesik (2008-2013 között rendre 82-67%, 98-35%, 92-65%, 40-25%, 85-40%, 36-25%), ez egyértelműen mutatja a kormányzati beavatkozást, valamint azt is, hogy a keleti országok esetében közvetlenebb befolyást lehet még alkalmazni a szakszervezetek erejének változtatása érdekében. A másik oldalról, azaz a szakszervezeti szervezettség felől megközelítve ilyen látványos eltolódás nem azonosítható országonként az abszolút értékek tekintve. Relatív szempontokat figyelembe véve ugyanakkor megállapítható, hogy éppen a kollektív szerződés általi lefedettségben azonosított erőteljes visszaesésben érintett országoknál jellemzően alacsonyabb is a szakszervezeti

szervezettség. Ebből adódóan az 5%-os csökkenés jelentősnek minősíthető, ami szintén alátámasztja a térségben történő negatív elmozdulást az érdekegyeztetés területén.

A munkaügyi kapcsolatoknál azonosítható változásokat két eurofundos tanulmány segítségével is érzékelhetjük (Broughton – Welz, 2013; Sweeney et al., 2011). A gazdasági világválság európai begyűrűzése eltérően érintette az egyes országokat, valamint időben némileg késlekedve érződött a hatása. *A kormányzatok részéről két fő válaszirány figyelhető meg: egyrészt a nagyobb mértékű költségek, a kieső piaci megrendelések állami pótlása, másrészt a takarékoskodás, a kiadások csökkentése.* Ez utóbbi részét képezik a szociális költségek visszafogása, az állami szektorban a fizetések csökkentése (pl. Görögország, Írország, Románia, Spanyolország), vagy legalább befagyasztása (pl. Ciprus, Lengyelország, Nagy-Britannia, Portugália), a nyugdíjak növelésének elhalasztása, illetve a részmunkaidő (2009-2010 között 0,4-1,2%-os növekedés jellemzően) vagy más atipikus munkaformák (határozott idejű foglalkoztatás 2009-2010 között 0,5-2,5%-os növekedés) bevezetése, támogatása.

Ezzel párhuzamosan a *szociális partnereknek* a kapcsolódó törvénykezésbe történő bevonása általánosságban nézve csökkent, többször a *megkezdett egyeztetésekből kizárták a szakszervezeteket* annak érdekében, hogy a gazdasági oldalról szükségesnek ítélt lépéseket meghozzák. Előtérbe került a rugalmasság kérdésköre, jellemzően olyan intézkedéseket léptettek életbe, amelyek a munkaadó részére növelte a mozgásteret (Görögországban például vállalati szinten lehetővé vált a szektorális megállapodástól történő derogáció, Portugáliában felbonthatta a munkáltató a kollektív szerződést), valamint az eddig jellemzően nemzeti szintű megállapodások is elmozdultak az ágazati tárgyalások felé (pl. Finnország, Svédország).

Összességében a szociális partnerség helyzetének a válság miatt bekövetkező változását tekintve a 28 EU-országból 11-nél játszott jelentős szerepet az Európai Unió oldaláról érkező elvárás, 18-nál a nemzeti szintű válaszreakció és 11-nél a szociális partnerek általi kezdeményezés. Árnyalja a képet, ha megnézzük ország szinten a három elem megjelenési gyakoriságát. A 28 országból 8-nál semmi nem jelent meg befolyásolóként, 4 esetben egy tényező (kiemelkedő Görögország, ahol komoly átalakításokat kellett vállalni az EU pénzügyi csomag folyósításáért), 12 tagállamnál két elem, és összesen 4 országban mindhárom oldal erőteljesen fejtette ki a hatását. Ez azt jelenti, hogy ha az egyik oldalra megfelelő reakciót alakítanak ki, akkor jellemzően megjelenik legalább egy másik elem is. Egy hatást sem tartottak jelentősnek Ausztria, Csehország, Dánia, Franciaország, Lengyelország, Málta, Norvégia és Svédország esetében. Ezekben az országokban jellemzően magas a kollektív szerződés általi lefedettség (Lengyelország kivételével mindenhol 50%-os vagy lényegesen magasabb, átlagosan 70%-os szintű) (Broughton – Welz, 2013).

A konkrét intézkedések kategóriái:

- kollektív szerződés decentralizációja: Görögország, Litvánia, Olaszország, Portugália, Románia, Spanyolország, Szlovákia,

- munkabér-megállapítási folyamatok: Csehország, Egyesült Királyság, Görögország, Franciaország, Írország, Lettország, Magyarország, Portugália, Szlovénia,
- munkabéremeléshez kapcsolódó folyamatok: Belgium, Ciprus, Spanyolország, Luxemburg, Málta,
- állami szektorban bérfagyasztás: Ciprus, Egyesült Királyság, Írország, Lengyelország, Magyarország, Olaszország, Szlovákia,
- állami szektorban bércsökkentés: Ciprus, Írország, Lettország, Litvánia, Olaszország, Románia, Szlovénia,
- jóléti kiadások csökkentése és nyugdíjintézkedések: Ciprus, Dánia, Franciaország, Írország, Lengyelország, Lettország, Románia, Szlovákia,
- foglalkoztatási intézkedések: Görögország, Hollandia, Nagy-Britannia, Németország.

A válságnak a munkaerő-piaci kapcsolatokra kifejtett hatása:

- az állami intézmények és érdekérvényesítésben részt vevő szereplők hatáskörének átszervezése: Írország, Luxemburg, Magyarország, Románia,
- szakszervezeti szervezettségben bekövetkezett visszaesés: Ciprus, Bulgária, Észtország, Lettország, Litvánia, Nagy-Britannia, Németország, Svédország, Szlovákia, Szlovénia,
- csökkenő befolyás és láthatóság: Belgium, Hollandia, Írország, Litvánia, Magyarország, Németország,
- a szociális partnerek közötti interakció erősödése: Hollandia, Litvánia, Magyarország, Németország,
- új szociális partnerségi modell: Görögország, Spanyolország, Szlovénia.

## Érdekegyeztetés a HR szintjén

### Az emberi tőke szerepe az emberierőforrás-menedzsmentben

A már említett Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv abból indul ki, hogy az emberekkel kapcsolatos mérlegelések és döntések során a munkatársakat a szervezet egyik legfontosabb vagyontárgyaként, tőkeelemként kell figyelembe venni. Ebben a munkatársi dimenzióban a cég értékét meghatározó tőkeelemek közé tartozik az *emberi* vagy *humán tőke* (képesség, kompetenciapotenciál), illetve a *közösségi* vagy *társas tőke* (együttműködés, szervezeti kapcsolatrendszer, a potenciál hasznosulása) (Karoliny – Poór, 2017, 24-26. o.). Más oldalról közelítve ugyanezt mondja az ott idézett AMO-modell is (Appelbaum et al., 2000; Boxall – Purcell, 2003; Juan – Juan, 2016): a teljesítményt a megfelelő képességek (A), a teljesítéshez szükséges motiváció (M) és a teljesítés lehetősége, feltételeinek biztosítása (O) együttesen határozza meg. Így az EEM működésének eredménye a megfelelő jellemzőkkel rendelkező munkaerő-állomány (humán tőke) és az egyéni és szervezeti alkalmazotti magatartás (társas tőke): létrejön a szükséges teljesítmény, elkötelezettség, együttműködés és bizalom szint, amelynek outputja nemcsak a szervezet

kifelé felmutatható eredményessége, hanem a szervezeten belül – többek között – az érintetti csoportok kulcsszegmensei közötti kölcsönös elköteleződés (Karoliny – Poór, 2017, 27-31. o.).

Témánk szempontjából a fentiekből muszáj kiemelnünk azt, hogy az „A” (a képesség, a humán tőke) nem kevesebb, de nem is több az EEM számára, mint egy szükséges, de nem elégséges feltétel. Ráadásul az „M” és az „O” ennek megszerzési lehetőségét is befolyásolja azon keresztül, hogy a vállalati belső munkaerőpiacon kialakult vélemény a szájmarketing útján erősen alakítja a vállalat külső munkaerő-piaci pozícióját is. Az „*alappfeltétel A*” mellett ezért tartjuk fontosnak, kiemelendőnek a „*meghatározó M*”-et.

Nem újdonság, hogy a motiváció (és pláne annak olyan magas szintje, mint a kölcsönös bizalom, lásd Bácsi, 2017) két különböző úton, kapcsolatrendszerben alakulhat ki: egy „*külső*” szerződéssel (amelyben kényszer és/vagy érdek jelenik meg, de ez nem eredményez belső azonosulást), vagy egy „*belső*” szerződéssel (amelyet szándék, érzés és érdek határoz meg, ezért is belső azonosulást vált ki) (Kuvaas et al., 2016). Ezek teljesen függetlenek a hivatalos dokumentumoktól. Lehet, hogy egy „szerződés” a foglalkoztatás teljes ideje alatt megmarad külsőnek, de az is lehet, hogy idővel eltűnik a külső, és átadja helyét egy belsőnek.

A külső szerződést eredményező *kényszerhatást* kiválthatja az adott munkaerő-piaci helyzet, és abban az adott személy pozíciója is. Például amennyiben nincs választási lehetőség, mert nincs más munkahely, nincs más jövedelemszerzési alternatíva, vagy elvileg lenne, de ténylegesen nem elérhető, mert a belső munkaerőpiac erős védelme miatt nem lehet betörni az adott szegmensbe. A kényszerítő hatás kialakulhat a belső munkaerőpiacon is, amelyet többnyire a munkáltató hatalmi pozíciójának minden mászt kizáró megnyilvánulásai, a belső hierarchikus/utasításos rendszerek váltanak ki.

Paradoxonnak tűnik, de a kényszerhatás igen gyakran nem jelenik meg a felszínen, azt egyéni érdeké alakítja magában az adott munkavállaló, mert belátja, hogy a személyes/családi szükségletei kielégítése csak az adott szituációhoz való alkalmazkodással valósítható meg. Az is lehetséges, hogy az érdek kényszer nélkül jelenik meg a külső szerződésben, ha pl. a munkahely ennek teljesen megfelelő ellenszolgáltatásokat kínál. A külső szerződések közös vonása ezzel együtt is az, hogy a kapcsolat nem válik elkötelezettséggé, *addig és annyira él*, ameddig és ahogyan a nyomás vagy az érdekek kielégítése érvényesül.

*Belsővé két ágon válhat* a kapcsolat (bár ezek nem teljesen függetlenek egymástól). Egyrészt akkor alakul így, amikor olyan erőssé válik a motiváció, hogy a munkatársnak már olyannyira érdeke lesz egy adott teljesítmény vagy magatartás, hogy azonosul is azzal, elköteleződik mellette (belső érdekeltségi rendszerek, önállóság, megbecsülés, munkafeltételek). A másik ág a stílust, a kultúrát, a *kapcsolati* formákat emeli ki, és kifejezetten a *szubjektív, akarati* tényezőkre épít (Meyer et al., 2004). Például lehet, hogy egy cégnél most kisebb a béremelés, de ha nyílt a helyzetelemzés és a stratégiaépítés, ha folyamatos és

érdemi a kommunikáció lefelé és felfelé is, ha kialakul a „mi”-tudat, ugyancsak létrejöhet az elköteleződés. Avagy lehet, hogy a kollektív tárgyalás végén a munkavállalók nem érték el azt a béremelést, amit reálisan elvárhatóknak gondoltak, de ezzel is elégedettek lesznek, ha partneri volt a tárgyalás stílusa, levezetése, átértékelték annak korrektt és szakszerű folyamatát, átértékelték annak méltánylandó kereteit.

### A belső munkaerőpiacok szegmentáltsága

A már korábban említett emberi tőkével kapcsolatban a kézikönyv azt a „szűkítő” tézist is megfogalmazza, hogy a versenyelőnyt ezen belül azok szerezhetik meg, akik ritka, utánozhatatlan, ill. helyettesíthetetlen kompetenciákkal rendelkeznek, illeszkednek a szervezet elvárásaihoz. Vagyis a foglalkoztatottaknak csak egy része az, amelyik humán tőkének is tekinthető: van tőkeértékkel rendelkező és van ilyenekkel nem rendelkező munkavállalónk. Lényegében ezzel (is) elindul egy belső munkaerő-piaci szegmentálás: *kik a fontosak és kik nem!*

A szegmentált munkaerőpiacok elmélete természetesen nem új (Lever-Tracy, 1983; Peck, 1989). A munkaerő-piaci szegmensek kialakulása *egyrészt* szükségszerű, mert a munkaerőpiac működésének természetszerű következménye: az árak/bérek a kereslet/kínálati viszonyokhoz, az értékteremtés színvonalához igazodnak (bár ezek mobil szegmensek), vagy a verseny- és közzsféra eltérő sajátosságai miatt alakulnak ki. *Másrészt* többé-kevésbé természetesnek tekinthető, hogy a kedvező helyzetbe kerülő „elit” tagjai védik a saját pozíciójukat, igyekeznek azt elzárni a verseny, a versenytársak elől. *Harmadrészt* abból a racionális EEM-megfontolásból épül, hogy ha nem kell mindenkit magas juttatásban részesíteni, hanem „elég” azt az elit szegmensekre fókuszálni, az jelentős költségmentesítést eredményezhet.

Ezen belül viszont nagyon nem közömbös az, hogy mi lesz a belső munkaerő-piaci szegmensek kialakításának elve, feltételrendszere: kik tartoznak majd az elitbe, és hogyan ítélik meg az alsóbb szegmenseket. Ha csak a humán tőkére fókuszálva mondjuk azt, hogy annak tartalma, specializáltsága, egyedisége joggal indukálhat elit pozíciót, az csak az érem egyik oldala, mert *nem vonja be a szegmentációs szempontok közé a társas tőkét*. Fontos fel- és elismerni azt, hogy a tőkeértéket nemcsak a humán tőke határozza meg, és a belső szegmenseket sem lenne szabad csakis a humán tőke (és a szervezeti rang, pozíció, hierarchia) alapján elhatárolni. *A társas tőkéhez* másfajta kompetenciák, munkamegosztásbeli szerepek, kapcsolati pozíciók stb. kapcsolódnak, de ezek éppúgy kiemeltté tehetik/teszik azok hordozóit, mint a különleges emberi tőke birtokosait (Botelho, 2017; Donate – Sánchez, 2016; Sitar, 2018). Például ha egy adott személy vagy csoport jelentős humántőke-erővel rendelkezik, de csakis saját érdekeiket követi, elit rangja ellenére nem segíti a szervezet folyamatait, eredményességét. Vagy másoknak lehet, hogy gyengébb a humántőke-értékük, de a folyamatokban betöltött kulcsszerepük, terhelhetőségük, elkötelezettségük alapján mégis kiemelt figyelmet érdemelnek.

Lehet ugyan differenciálni, de végső soron egy szervezet eredményessége, versenyképessége sosem csupán az „elit” emberitőke-szegmensén múlik. Fals megközelítés, hogy elég „csak” a szűk elittel belső szerződést kötni, a többiekkel „jó” a külső szerződés is. Az „alsóbb” szegmensek ugyanúgy figyelmet, megbecsülést, munkatársi elismertséget érdemelnének az EEM részéről, mint az „elit” tagjai.

## Kell-e nekünk érdekegyeztetés a XXI. században?

Következtetéseink levonásával azt szeretnénk körbejárni a következőkben, hogy – túl az elméleti megfontolásokon – igényelhetjük-e, ajánlhatjuk-e a gyakorlat számára is az érdekegyeztetést. Mit nyerhetünk, és mit veszíthetünk az érdekegyeztetéssel, (amire a válaszok minden bizonnyal szubjektívek és kontextusfüggők, esetleg preconcepció-sak). Mindegyik pontnál úgy véljük, hogy pozitív és negatív elemek is kiemelhetők, emellett pedig középpontba helyezzük a makro- és mikro-(vállalati) szintek, továbbá az emberierőforrás-menedzsment és az egyén lehetőségeit, gyakorlati megvalósulási formáit.

(1) Első tézisünk azt emeli ki, hogy az érdekegyeztetés (a totális önállósággal és döntési kompetenciával szemben) *egészen biztosan hatalommegosztást jelent*, ami megítélésünk szerint ugyanakkor *nem feltétlen jelenti a hatalom csökkenését is*, hanem „csak” annak *átrendeződését*. Előre kell bocsátanunk azt, hogy ez egyaránt érinti az érdekegyeztetés minden résztvevőjét, az eredője pedig mindkét oldalon lehet pozitív is, negatív is, de az eredménye lehet egy win-win pozíció, illetve a klasszikus fogolydilemma keretei közül kiszakadva magasabb közös hasznosságú szint elérése is.

Az érdekegyeztetés során a saját korábbi, „független” egyéni és szervezeti hatalom egy részét valóban „be kell áldozni” a tárgyalások, egyeztetések, kompromisszumos/konzensusos döntések oltárán, mert „engedni” kell a másik oldalnak. Ezzel párhuzamosan viszont a „hatalom” a megállapodás eredményeként, a partneren keresztül (részben legalább) *kiterjed majd a másik fél belső territóriumára is*, hiszen a másik oldal is azt a megállapodást hajtja majd végre, amelyben benne foglaltatnak a saját érdekei, céljai is! A szakszervezet ennek nyomán – közvetve – beléphet makroszinten a törvényalkotási folyamatba, mikroszinten az üzleti terv kialakításába és megvalósításába. A kormányzati oldal pedig a tárgyalás eredményeként alakíthatja a szakszervezetek fellépését (a konföderációkon keresztül a vállalati szervezetek hozzáállását is), a munkáltató a szakszervezeteken keresztül alakítani képes a belső információáramlást, élvezheti annak előnyét, hogy a szakszervezet a saját szervezeti rendszerén keresztül érvényesíti majd a megállapodást, alakítja a munkavállalók hozzáállását, mentalitását.

Vagyis nem azt kell nézni, hogy az érdekegyeztetés nyomán *kisebb vagy nagyobb* lesz az egyik vagy másik fél hatalma, hanem azt, hogy a korábbi hatalom *változtalanul, direkt módon, de szűkebb hatókörrel* (csak a saját tagságra, szervezetre, hatalmi gépezetre vonatkozóan)

érvényesüljön, vagy az új típusú „hatalommegosztás” egy *részben legalább megosztott, de egyúttal indirekt módon egy tágabb, új területekre/dimenziókra is kiterjedő*, azokat befolyásolni képes hatalomgyakorlást eredményezzen.

Ez megfelel mind a Harvard-modellben megfogalmazottaknak, mind pedig a munkaügyi kapcsolatok egyeztetési tér szellemiségének és működési szabályainak. Ebből adódóan az EEM feladata a keretek biztosítása, amivel párhuzamosan az egyéni egyeztetés lehetősége csökken, ugyanakkor a közös fellépésen keresztül hosszú távon minden érdekelt csak nyerni fog.

Érdekegyeztetés nélkül tisztán megmarad a vezetés hatalma, ereje, amellyel nagyot nyerhet, de veszíthet is. Az érdekegyeztetéssel a hatalom és az erő megosztódik (látszólag csökken, biztosan átalakul), de megvan az esély a kiterjesztésre is: a szinergia elérésével a hatalom és erő megnőhet, mindkét oldalon.

Ugyanakkor azt is tudjuk, hogy a döntés nem egyszerű, a váltás egyértelműen *kultúra-, stílus- és paradigmaváltást* igényel.

(2) Második tézisünk önmagában közhely, mégis muszáj kiemelni: *könnyű a másik oldalra hivatkozni, mutogatni, csak ebből nem lesz semmi*. Munkáltatói és szakszervezeti oldalról egyaránt lehetne nyilatkozatokat gyűjteni arról, hogy mi milyen nyitottak és konszenzusra törekvők vagyunk, a másik oldal bezzeg nem együttműködő, ezért nincs eredménye a tárgyalásnak. Ezt mindkét oldal rendszeresen megteszi: én igen, de te nem; én nem, mert te nem. Tyúk vagy tojás.

Biztosan vitatható az a megjegyzés, hogy ezen belül talán az a munkáltatói oldal van lépéselőnyben, amelyik jelenleg pozícióelőnyt élvezhet. A szakszervezetek számára már a rendszerváltás is eleve a szinte teljes ignorálást hozta, ami többé-kevésbé máig is tart, hol kényszerből, hol számításból, politikai/hatalmi vagy népszerűségi megfontolásokból. Makroszinten egyértelmű eltolódás azonosítható a tényleges érdekegyeztetések háttérbe szorítására, leginkább csak a kormányzati szándékok legitimitációja céljából vonják be a szociális partnereket. Egy ilyen környezet és működési modell könnyedén leképeződik a mikro napi működésre is, azaz a vállalatok is hasonló megoldásokat alkalmaznak. Mindenesetre: ha az egyik (bármelyik) oldal ilyen, abban benne van a másik oldal, és a harmadik is, ilyenné szocializáltak/szocializálódtunk. Mindezek egyértelműen a Michigan-modell megjelenési formái, azaz az alkalmazotti kapcsolatok egyeztetési keretét helyezik előtérbe. Az egyéni alku lehetősége az adott munkavállaló saját képességeinek függvénye, ami a szegmentált piacok elitista megközelítését támogatja. Ezt nagyon negatívnak tartjuk, azaz úgy véljük, hogy megint csak konszenzus kellene a változtatáshoz, nem lehet elvárni, hogy én majd akkor változok, ha a másik már megváltozott.

Lehet az új Munka Törvénykönyve (Mt.) szerint formális-gyenge, de hatályos kollektív szerződést kötni; lehet sárga szakszervezetet gründolni és támogatni, de a munkavállalók nem buták, látják, hogy mi a pálya, milyen keretek között mozoghatnak. *Ne tessék arra hivatkozni*, hogy motiválatlanok, műveletlenek, ellenségesek, lus-

ták, lógósak. Saját mozgásterüket töltik ki, lehetőségeik keretei között érvényesítik saját érdekeiket. Ha nincs esélyegyenlőség, nincs képzés, kultúráközvetítés, mitől lennének mások? Ha nem akarjuk, hogy hangoskodjanak, csendben is maradnak. De ez nem aktivitás, nem belső, hanem „csak” külső szerződés, amiből sosem lesz innováció és versenyképesség, csak a szükséges/kötelező teljesítmény és intenzitás.

Erdemi érdekegyeztetési rendszer akkor épülhet ki, ha a kormányzati oldal megteremti ehhez a szervezeti és működési feltételeket, a mozgásteret, ha a munkáltatói oldal meglátja ebben a versenyelőny-teremtési lehetőséget, ha a szakszervezetek feloldják a szervezeti korlátokat és növelik a felkészültséget, és mindhárom oldal részéről, ha kialakul a partnerség, az együttműködési készség, meg egyezési szándék, a közös-kölcsönös előnyök keresése.

(3) Harmadik tézisünk a korábban kifejtett tőkeszemlélethez, az *emberi és társas tőkédimenzióhoz* kapcsolódik. Makroszinten a szociális partnerek eltérő profillal, képességekkel, valamint stratégiai szemlélettel rendelkeznek. A kormány számára leginkább a prioritásként azonosított szektorokkal való együttműködés jellemző, ők adják az elit részt, míg a többi szereplő gyengébb érdekérvényesítési lehetőségekkel bír. Korábban amellelt érveltünk mikroszinten, hogy létfontosságú a vállalkozás számára az emberi tőke nagysága és szerkezete, színvonala, rendelkezésre állása, de az eredményes/hatékony vállalati működéshez elengedhetetlen – sok más külső és belső tényező mellett, de azoktól nem függetlenül – a társas tőke, vagyis az együttműködés, a bizalom, az elköteleződés, vagyis mindaz, amibe beépülve a humán tőke valóban kreatív lesz, újat alkot, növeli a termelékenységet. Ezért kellene egyrészt a *belső szegmentálás* során a társas tőke szerepét (is) egyértelműen érvényesíteni, az azonosulást, elköteleződést, a belső szerződést nemcsak az elitnél elérni mind makro-, mind mikroszinten. Ehhez pedig megítélésünk szerint valódi érdekképviselések közötti valódi egyeztetés kellene, munkaügyi kapcsolatok építése az alkalmazotti helyett.

A szakszervezetekhez fűződő viszony a munkaadók részéről a vállalati kultúra egyik kifejezője. Az, hogy nem kell a szakszervezet, mert esetleg fellépne a munkavállalók érdekében, ezt pedig nem akarom, mert „én vagyok a kiskakas a saját szemétdombon”, egyértelmű üzenet a munkavállalóknak: ne ugráljanak. Nem is fognak ugrálni, kis pénz, kis foci. Lehet szegmentálni a belső munkaerőpiacon, kiemelni egyes szegmenseket, akikre lehet támaszkodni, de a többiek tudják, érzik majd, hogy nem fontosak. Nagyon altruistáknak kellene lenniük a munkavállalóknak ahhoz, hogy egyoldalúan elkötelezettek, bizalommal legyenek a munkáltatójuk felé, miközben a munkáltatótól ugyanazt nem kapják meg.

Az elmúlt pár évben – hátunk mögött egy válsággal és együtt élve egy kivándorlási hullámmal (valamint migránsválsággal) – alapvetően megváltoztak a *munkaerő-piaci körülmények*. Már nem egyszerűsíthető le az EEM toborzási politikája és aktivitása arra, hogy harcolni kell a legjobbakért, és csak „le kell szólni” az „egyszerű” betanított és szakmunkásokért, mert a hazai piacon is megjelenő

kivándorlási nyomás (és a válság után megerősödő külpiaci szívó hatás) miatt nemcsak az elitből van hiány, hanem a kétkezi munkásból is. Az a kör, amelyet eddig a *belső munkaerőpiac periferiájának* tekintettük, egyre szűkül.

Erre még újabb rétegek rakódnak a hazai munkaerőpiacon. Egyáltalán nem függetlenül a korábban már említett munkaerő-piaci hatalmi viszonyoktól, az elmúlt években nemigen volt akadálya annak, hogy „fent” elszaladjanak a bérek, „lent” viszont – a verseny- és a közsférában egyaránt – elhalasztódjanak az érdemi béremelések. Amit az érintettek gyenge ellenálló-képessége (kiszolgáltatottság, félelem, gyenge érdekképviselés, a szolidaritás és társadalmi támogatottság hiánya) miatt évekig nem kellett komolyan venni, azt ma már nem lehet elodáztatni. A munkaerőhiány értelemszerűen megváltoztatja az erőviszonyokat, felerősíti a munkavállalók eddig visszafogott hangját. Erre a növekvő sztrájkaktivitás miatt is muszáj odafigyelnie a versenyszférának is, a költségvetésnek is, hacsak nem akarják végleg elveszíteni a számukra egyre fontosabbá váló munkavállalói rétegeket.

A Cranet-felmérések eredményei (Poór et al., 2018; Poór et al., é.n.) egyértelműen alátámasztják ennek megjelenési formáit mikroszinten, azaz Kelet-Közép-Európában (de jellemzően az egész világon) a válság esetén előtérbe kerül a kollektív érdek, a szakszervezeti szervezethez erősödése, a szembenállás kialakítása, míg kiszámítható környezetben inkább az egyéni alku, érdekérvényesítés. Ez azt is jelenti, hogy alapvetően a „normál” működési mederben a viszonylagos gazdasági jólét általánosságban negatívan hat az érdekegyeztetés különböző megjelenési formáira, előtérbe kerül a Michigan-modell, és a munkavállalók ezt hagyják is. A válság idején pedig a szervezkedés iránti nagyobb hajlandóság következtében, plusz az érzelmi oldal erőteljesebb megjelenése miatt a Harvard-modellt választják mikroszinten. Ezt támasztja alá az érdekegyeztetés gyakorlata, változásai a válság következtében is, hiszen akkor a kormányok oldaláról érkezik egy negatív irányú válasz (jellemzően Michigan-modell szemléletben), azaz van egy olyan szereplő, akivel szemben érdemes összefogni.

Vagyis a munkaerőpiacok, szakmák, foglalkozási csoportok és formák nagy többségében megváltoztak vagy megváltoznak a pozíciók, az erőviszonyok, a fontossági rangsorok és hiánylisták. Az általunk vázolt elméleti megfontolások és a gyakorlati tapasztalatok egyaránt abba az irányba mutatnak, hogy ehhez igazodva változnia kell az EEM tőkeszemléletének, értékrendjének, külső és belső munkaerő-piaci szegmentációjának, hozzáállásának és módszereinek is – akár tetszik, akár nem, akár egyezik korábbi felfogásával, akár nem.

(4) A hatalmi tényezők sajátos, külön dimenziója a munkajog. Az Mt. legutóbbi, átfogó módosítása bár – többek között – a flexicurityre hivatkozik, annak magyar modelljét mégis elég egyoldalúra hangolta: *javítja a rugalmasságot* a munkáltatók szempontjait érvényesítve, ugyanakkor *csökkenti a szakszervezetek jogkörét, erejét, kevesebb biztonságot nyújt* a munkavállalóknak, amiben egyértelműen megjelenik a Michigan-modell és az alkalmazotti kapcsolatok működési keret. Igaz, hogy alap-

vetően ez a mikroszintű érdekegyeztetést szabályozza, ugyanakkor makroszinten is a tényleges és valós egyeztetés háttérbe szorítását azonosíthatjuk. Ebben a helyzetben érthető az, hogy munkavállalói nézőpontból gyengének, elhanyagolhatónak látszik a szakszervezet (és az üzemi tanács is), míg a munkáltatói oldal, illetve a makroszint ennek előnyeit élvezve nem igazán akarja, hogy ez a helyzet megváltozzon.

Itt azt kellene – munkáltatói oldalról is – mérlegelni, hogy mihez jó ez a jelentős pozíció és mihez nem elég. Kínálna-e a munkáltatónak többletet bármiféle érdemi egyeztetés a szakszervezettel (üzemi tanáccsal). A jog számos esetben nem tud (és nem is akar) részletekig menően szabályozni, a munkaadónak (mikroszinten) és a kormánynak (makroszinten) van lehetősége arra, hogy (ha akar) a másik oldal nagyobb szintű bevonását valósítsa meg az egyeztetési, akár a döntési folyamatokba. A mérlegelés egy sajátos szempontja lehet az, amit a társas tőke jelentősége kapcsán említettünk. Ahhoz, hogy kihozzuk a lehetséges eredményességi maximumot a betanított munkából, egyszerű szakmunkából, a tömegtermelésből, ahhoz ez a megoldás nagyon jó; ahhoz viszont, hogy bevonjuk és megnyerjük a munkatársainkat, a hazai vállalatokat a versenyképesség növeléséhez, egy intelligens gazdaság építéséhez, nem tűnik ideális megoldásnak. El kell döntenünk, hogy melyik pályán akarunk haladni, és a választott pálya hosszú távon hová vezet.

A jelenlegi jogszabályi környezet inkább a hierarchikus, gazdasági/munkáltatói érdekeknek kedvez. Az előzők alapján mérlegelés kérdése, hogy melyik jelent több előnyt: ha valaki maximálisan él ezzel a lehetőséggel, vagy azt a kölcsönös előnyök elérésére használja. A munkaerőpiac magasabb dinamikájú rugalmassága – sem a jogi szabályozásban, sem a vállalati gyakorlatban – nem feltétlen zárja ki a flexicurity elvben eredetileg megfogalmazott munkavállalói biztonságot, érdekérvényesítést.

(5) A szakszervezet- (érdekegyeztetés-) politika a gazdaságpolitika/kormánypolitika szerves, integráns része. A gazdasági érdekek (a gazdaság helyzetbe hozása, a piac építése, tőkemegtérülés, polgárosodás stb.) a társadalmi érdek (jólét, esélyegyenlőség, szociálpolitika, szolidaritás) fölé helyezése azt igényelte, hogy ne legyen ezen a téren sem *ellensúly* („ellenhatalom”), amelyik majd a szociális szempontokat hangsúlyozza, így ütközteti is a gazdasági érdekekkel. Ezt láttuk a '90-es években, még a Horn-kormány alatt is, még a TGM kudarcában is.

Újabb időkben pedig ugyanez kellett ahhoz a kimondott/kimondatlan gazdaságpolitikai stratégiához is, hogy a bérek alacsony szinten tartásával ellensúlyozzuk a versenyképesség, termelékenység alacsony szintjét. Legyen vonzó a befektetők számára a viszonylag jó hazai munkaerő, alacsony bérszinttel (és hogy a kormány is jól járjon, viszonylag magas adó- és járulék-elvonással, mert a költségszint még így is kedvező marad a befektetők számára). Ha sok vállalkozásunk normál piaci feltételek mellett nem lenne életképes, segítsük meg őket az alacsony bérekkel, olcsó és kiszolgáltató, gyenge érdekérvényesítési képességű munkaerővel (valamint a szürke gazdaság mind az ötven árnyalatával).

Ha nem nőtt a versenyképesség, azért a gazdaság is felelős, valamint a gazdaságpolitika is, mert nem a „sok pénz, nagy foci”, hanem a „kis pénz, kis foci” politikája érvényesült. Az olcsó tömegmunkának inkább kedvezett (volt rá igény), mint a versenyképes, innovatív, tudásalapú kínálattal és kereslettel jelentkező munkaerőpiacnak, gazdaságnak (lásd 16 éves korhatár, az Mt. módosítása, az oktatás színvonala és feltételrendszere, az életen át tartó tanulás és foglalkoztathatóság alapjainak eliminálása).

Ennek egyenes következménye mind a jövedelemelőny nyílása, mind a magasabb bér kielégítetlen igénye, mind az igényesebb feltételek és lehetőségek, normálisabb körülmények keresése a munkavállalók részéről. Ez tömeges (sokszázézes nagyságú) kivándorláshoz, az pedig sok területet jelentősen érintő munkaerőhiányhoz vezetett, miközben a lent hagyott, nem foglalkoztatható, versenyképtelen kompetenciákkal rendelkezők megoldatlan feladatokat és terhet jelentenek a foglalkoztatás-, oktatás- és szociálpolitikának. Egyenes következmény, saját farkába harapó kígyó.

Ezek alapján úgy gondoljuk, hogy a Michigan-modell nem tartható fent hosszú távon, hiszen a rövidebb kormányciklusokra optimalizált működési és egyeztetési mechanizmusok biztosíthatják a kormány által elképzelt megoldások megvalósítását, hosszú távon viszont számos negatív következménnyel járnak. Makroszinten (is) a Harvard-modellre való áttérésre van szükség, amelyik az eddig említett, a humán tőkéhez kapcsolódó pozitív elemeket helyezi középpontba, és ezáltal biztosítja az érdekegyeztetés fejlesztését, a gazdaságpolitika intelligens, innovációra épülő, növekedést elérő pályára állítását.

(6) Végkövetkeztetésünk pedig az, hogy mindehhez valódi paradigmaváltás kellene. Nem elég, ha a kormány meghirdeti a NER-t, a valóságban viszont elnyom minden alulról érkező hangot, megszünteti az egyeztetés fórumait. Nem elég, ha híres management-guruk cikkekben, tréningeken új elveket hirdetnek, amitől a hétköznapi gyakorlat többnyire jótányit sem változik. Ha az elméleten fellelkesedve a vállalat fogadó szintjén, a gyárépület bejáratánál nagybetűs feliratok hirdetik a cég társadalmi elkötelezettségét, de ugyanez már nem látható az irodák folyosóiról, az üzemszarnokon belülről, akkor az kifelé jól mutat, alkalmas az új belépők és a sajtó elvárásolására, de egy idő után már senkit sem fog megérinteni.

Az EEM-elvek szerint a bér, a személyzeti költség (meg a képzés, a munkakörülmények alakítása stb.) valójában nem folyó költség, hanem hosszabb távú befektetés. Az lenne az érdekegyeztetés, a szakszervezeti politika is, azaz a Harvard-modell és a munkaügyi kapcsolatok melletti elköteleződés a megfelelő válasz. Ha *partnernek tekintjük* (nem kell szeretni!), akkor emelt fővel jár a bizalmi is, a szakszervezeti tag is. Érzi, hogy fontos, erős, önálló individuum, felnőttként viselkedik. Ha befektetünk a szakszervezetbe, megfelelő feltételeket biztosítunk, képezzük (társadalmi-gazdasági összefüggések, ágazati-piaci helyzetkép, stratégiai szempontok, információ, szakmai-műszaki, informatikai és jogi ismeretek, tárgyalástechnika stb.), akkor művelt, profi érdekképviselőként lehet majd tárgyalni vele, eredményre lehet jutni (közös

törvényhozás), és nem ellenségként viszonyulunk egymáshoz mind mikro-, mind makroszinten. Ezt követően van esély arra, hogy ilyenként lép fel majd a tagság (közvetve a munkavállalók) felé, *intermedier szervezetként és privát törvényhozóként*. Ha ma nem ilyen minden munkáltató, és nem ilyen minden szakszervezet, az a mi bűnünk is, alig tízmilliónké.

## Jegyzet

<sup>1</sup> Sok helyen ez azt jelenti, hogy mi – vezetők, döntéshozók, HR-esek – természetesen fontosak vagyunk, és muszáj ide venni a pótolhatatlanokat is. A többi nem. Ezért nyílik a jövedelmi olló, ezért nem kell érdekképviselet.

## Felhasznált Irodalom

- Appelbaum, E. – Bailey, T. – Berg, P. – Kalleberg, A. L.* (2000): Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off. London: ILR Press
- Bakacsi Gy.* (2017): Mitől erős az alkupozíció? *Vezetéstudomány*, Vol. 48. No. 10., 2–9. o.
- Bácsi K.* (2017): Miért és mikor jó a bevonás? Érvék munkáltatói és munkavállalói oldalán. Vol. 48. No. 8–9., 13–21. o.
- Botelho, C.* (2017): The Role of Human and Social Capital on the Influence of HR Practices on Organizational Performance. *Proceedings Of The European Conference On Intellectual Capital*, 26–33. o.
- Boxall, P. – Purcell, J.* (2003): Strategy and human resource management. London: Palgrave Macmillan
- Broughton, A. – Welz, C.* (2013): Impact of the crisis on industrial relations. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Source: <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/comparative-information/impact-of-the-crisis-on-industrial-relations> Retrieved: 20/02/2018
- Donate, M. – Peña, I. – Sánchez de Pablo, J.* (2016): HRM practices for human and social capital development: effects on innovation capabilities; *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 27. No. 9., 928–953. o.
- Drucker, P. F.* (2003): Nem alkalmazottak, hanem emberek. *Harvard Business Manager*, 2003. január-február, Vol. 5, No. 1., 20–27. o.
- Juan, A. M. – Juan Martinez, T.* (2016): Deconstructing AMO framework: a systematic review; *Intangible Capital*, Vol. 12. No. 4., 1040-1087. o.
- Karoliny M. – Poór J.* (szerk) (2017): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Budapest: Wolters Kluwer
- Karoliny M.* (2009): Az értékteremtő HR-szervezetek. *Vezetéstudomány*, Vol. 40. No. 7-8., 11–23. o.
- Kuvaas, B. – Buch, R. – Weibel, A. – Dysvik, A. – Nerstad, C.* (2016): Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology*, Vol. 61., 244–258. o.
- László Gy.* (1996): Szövetség a munkáért. *Munkaügyi Szemle*, No. 12., 10–15. o.
- László Gy.* (2002): Profitcélok és munkavállalói érdekek. *Vezetéstudomány*, Vol. 33. No. 7-8., 28–35. o.
- László Gy.* (2010): Alkalmazotti, foglalkoztatási vagy munkaügyi kapcsolatok? *Munkaügyi Szemle*, Vol. 54. No. 1., 33–41. o.
- Lever-Tracy, C.* (1984): The paradigm crisis of dualism: decay or regeneration? *Politics and Society*, Vol. 13., 59–89. o.
- Meyer, J. P. – Becker, T. E. – Vandenberghe, C.* (2004): Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89. No. 6., 991–1007 o.
- Peck, J. A.* (1989): Labour Market Segmentation Theory. *Labour & Industry: a journal of the social and economic relations of work*, Vol. 2. No. 1, 119–144 o.
- Poór J. – Juhász T. – Szabó K. – Kovács I. É. – Karoliny M-né* (2018): A külföldi tulajdonú vállalatok emberierőforrás-menedzselésének jellegzetességei és sajátos kontingenciafaktorai Kelet-Közép-Európában. *Vezetéstudomány*, Vol. 49. No. 1., 40–52. o.
- Poór J. – Karoliny, M. – Kovács I. É. – Illés B. Cs.* (szerk.) (é. n.): *A HR gyakorlata*. Budapest: Wolters Kluwers (megjelenés alatt)
- Price, A.* (2011): *Human Resource Management*. Donnelly: Cengage Learning EMEA
- Sitar, A. S. – Mihelič, K. K.* (2018): The Interplay of Expatriates. *Psychological and Social Capital for Knowledge Transfer*, Vol. 20. No. 2., 195–219. o.
- Stuart, P.* (1993): Labor unions become business partners/ Üzletpartnerré válnak a szakszervezetek. *Personnel Journal*, Vol. 72. No. 8., 54–63. o. *Ism.: Ujfalussy Ö.* (1994): *Humánpolitikai Szemle* No. 2., pp. 91–95.
- Sweeney, B. – Curtarelli, M. – Aumayr-Pintar, C. – Vargas Llave, O. – Cabrita, J. – Broughton, A.* (2011): *Industrial relations and working conditions developments in Europe 2010*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Szóts-Kovács K.* (2006): Merre tart az emberi erőforrás menedzsment? (Quo vadis HRM?) *Vezetéstudomány*, 37. évf., Különszám, 46–55. o.

## E SZÁMUNK SZERZŐI

---

**Horváth Dóra**, kutató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Szabó Zs. Roland**, kutatóközpont vezető egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Zsigmond Száva**, tanársegéd, Budapesti Gazdasági Egyetem; **Dr. Poór József**, egyetemi tanár, Szent István Egyetem; **Kollár Péter**, egyetemi tanársegéd, Szent István Egyetem; **Kovács Ildikó Éva**, tanszéki mérnök, Szent István Egyetem; **Suhajda Csilla Judit**, egyetemi adjunktus, Szent István Egyetem; **Farkas Péter**, egyetemi tanársegéd, Szent István Egyetem; **Tóth Katalin**, tanszéki mérnök, Szent István Egyetem; **Szabó Katalin**, egyetemi adjunktus, Szent István Egyetem; **Dr. Nagy Szabolcs**, egyetemi docens, Miskolci Egyetem; **Bartók Botond**, MSc., pénzügyi elemző, Egon Zehnder; **Dr. Mitev Ariel**, PhD., egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Jarjabka Ákos**, egyetemi docens, intézet igazgató, Pécsi Tudományegyetem; **Dr. Balogh Gábor**, egyetemi adjunktus, Pécsi Tudományegyetem; **Dr. Karoliny Mártonné**, egyetemi magántanár, Pécsi Tudományegyetem; **Szabó-Bálint Brigitta**, egyetemi tanársegéd, Pécsi Tudományegyetem; **Prof. Dr. Bencsik Andrea**, egyetemi tanár, CSc., PhD., Széchenyi István Egyetem; **Dr. Ing. Renáta Machová**, egyetemi docens, PhD., Selye János Egyetem; **Dr. Juhász Tímea**, PhD., SAP-szakértő; **Csókás Lilla**, PhD-hallgató, Selye János Egyetem; **Dr. Márta Annette**, egyetemi docens, Pannon Egyetem; **Dr. László Gyula**, PhD., egyetemi tanár, professor emeritus, Pécsi Tudományegyetem; **Dr. Sipos Norbert**, PhD., egyetemi adjunktus, Pécsi Tudományegyetem

## A CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

**Horváth, Dóra – Szabó, Zs. Roland**

*The evolution of photovoltaic business models*

The use of renewable energy resources is rapidly growing around the world. However, several barriers may hinder the diffusion of new technologies and hence distributed energy solutions. In their theoretical summary article, the authors review the globally identifiable photovoltaic business models through Business Model Canvas. Thereafter, six factors are identified, along which the models can be clearly distinguished. Finally, based on the business model definition of Osterwalder and Pigneur (2010) they describe each model's – host and third-party owned, community-shared –value propositions, value creation, delivery and capture mechanisms.

**Zsigmond, Száva**

*Entrepreneurial mentoring process from the conductor's point of view – What kind of expectations a mentor should face and how can a mentor successfully lead an entrepreneurial mentoring process?*

According to Clutterbuck (2005), it would be desirable to draw up a standard list for entrepreneurial mentoring processes, which would be suitable more or less for each developmental cases, and which list could also provide a kind of crunch or framework for different entrepreneurial mentoring processes. This paper attempts to identify influencing and expected factors – like competencies, attributes and attitudes – of a successful entrepreneurial mentor.

Previous experiments have already been made to compile such a list, but a uniformly accepted framework does not exist, yet. However, benefits from several aspects could be identified with the creation of that kind of list: on the one hand, into entrepreneurial mentoring processes mostly young and unexperienced participants are involved, who are easily vulnerable and with regard to their future, the mentor is highly responsible. On the other hand, the establishment of standards also raises quality assurance issues. Last, but not at least, the rapid expansion and growth of entrepreneurial mentoring activities requires and draws attention to the importance of regulation.

The questionnaire based analysis highlights, that participants in the Hungarian entrepreneurial developmental ecosystem consider eighteen factors – like mentor competencies, attitudes and attributes – in six clusters, which elements contribute to the successful management of entrepreneurial development via mentoring processes.

**Poór, József – Kollár, Péter – Kovács, Ildikó Éva – Suhajda, Csilla Judit – Farkas, Péter – Tóth, Katalin – Szabó, Katalin**

*Practices of organizational training in Hungary in the mirror of international data*

Assessing the current training practices in different organizational environments (companies and institutions), and in particular the effectiveness of trainings, is a longstanding problem in management literature. Business people and HR professionals have been looking for the right tools and methods for a long time to resolve the problem. In this article, the authors will present the experiences of their survey conducted in 2016 with more than 400 Hungarian organizations (companies and institutions), compared with 2004-2005, 2008-10 and 2015-16. year Cranet survey. Based on their empirical study, the authors draw conclusions on the characteristics of the trainings in Hungarian organizations and on the use of methods of training efficiency measurement applied there.

**Nagy, Szabolcs**

*Analysis of environmental conscious activities*

There is growing evidence that we live in the era of global environmental problems. Individual human behavior contributes to the environmental degradation. Therefore, it is of utmost importance that individuals' environmental awareness and pro-environmental behavior should be analyzed. Moreover, comparing the actual level of pro-environmental behavior with the self-assessment of individuals – how much they consider themselves as environmentally conscious individuals – is also very useful. For these purposes, an online questionnaire survey with a sample of 442 people was conducted in the spring of 2017. The modified version of the general environmental behavior scale was used to determine the level of pro-environmental behavior on a scale weighted by behavioral difficulties. Based on the research findings, it can be stated that the general level of environmentally conscious behavior is low in Hungary. It is also found that those who are not environmentally conscious usually think themselves to be greener than they are actually. In this study, varied statistical methods were used to analyze the different types of pro environmental behavior, to show the most frequent and the rarest behaviors, to calculate the behavioral difficulties, and to examine the relationship between visibility, individual benefit and pro-environmental behavior.

**Bartók, Botond – Mitev, Ariel**

*Employer value propositions communicated and the reality experienced by employees – The impact of perceived differences on the recommendations of employees about their employers in various cultures*

The present study, based on an overview of current domestic and international literature, focuses on the processes of employer branding, specifically it examines the impact on the employees' recommendations of the perceived differences between the communicated employer value propositions and the ones experienced by the employees. The focus of the study is primarily to determine the importance of individual employer value propositions on the given issue and to analyze and interpret differences in various cultures. The study examines quantitative data from Germany, from the United States and from India with data analytics methods. On the basis of this, the authors identify several more research directions that could contribute to a deeper understanding of the employer branding's working mechanism and of the word-of-mouth as a communication concept.

**Balogh, Gábor – Karoliny, Mártonné**

*International comparison of hr focuses caused by ageing population*

Ageing population in the developed regions of the world is considered as one of the most important trends in influencing the practices of HRM. This demographic challenge raised generational diversity into hot topic, however the contextual factors of this issue are hardly researched by international comparison. A large number of brilliant papers focuses on both diversity management and ageing population, but only a few of them consider the connection between generation trends and conscious organizational decisions.

The main purpose of this study is to investigate the relationship between the differently ageing societies and special HR focuses of its firms. The issue is analysed by using the latest (2014-2016) database of a large-scale CRANET survey among 6,801 organizations worldwide. The analysis considers the influencing factors of action programs provided for older and younger workers in recruitment, training and career progression. The SPSS database is examined by descriptive and more advanced statistics to reach the intended aim.

**Szabó-Bálint, Brigitta**

*The employee success and the supporting organizational career management tools*

The goal of this paper is to present what interpretations can be associated with success by employees based on previous research outcomes. Based on these the author wish to give recommendations to organizations on what

career management tools they should apply to help their employees reach their own success. Success can be measured by external, objective indicators such as wage, succession, increased income and increased recognition. Career management tools like replenishment programs or career plans can help to achieve these goals. The intrinsic, subjective attitude states that success manifests itself in the feelings of an individual, such as joy or satisfaction. Through a range of different job assignments or project works, workers can be part of new, enjoyable tasks. Certain career management tools can support the realization of both types of success, such as training opportunities, mentoring or coaching programs.

**Bencsik, Andrea – Renáta Machová – Juhász, Tímea- Csókás, Lilla**

*Manager/leader vs. ethics or characteristics of ethical leader behaviour*

The research which is presented in this paper, looks for characteristics of a „good manager” in connection with expectations from leader and ethical managerial behaviour. The quantitative and qualitative research was aimed at three different countries (Hungary, Czech Republic and Slovakia). This paper presents the quantitative research results. Among the questions of questionnaire the characteristics of a „good manager”, of leaders and their connections with ethical behaviour are to be found. The results of simple and complex statistical methods have confirmed that the respondents' opinion of the investigated three nations different significantly regarding characteristics and expectations of leaders/managers and their ethical behaviour.

**Márta, Annette**

*Intercultural challenges of academic communication in the 21<sup>st</sup> century*

In the past decades, professional and organizational communication, along with communication management issues, have gained priority in the daily activities of organizations. The present study explores some characteristics of academic communication in this perspective as it is associated with certain professional organizations and cultures. Furthermore, the number of academics and the various genres and modes involved highlight the need for detailed planning and controlling of the process, with regard to executives and participants alike. The diversity of national, organizational, professional and disciplinary cultures calls for the acquisition and application of intercultural academic competences which have been arising in international academic communication recently. The present study introduces some quantitative and qualitative characteristics of Hungarian academic communication, based on the methods and findings of previous surveys on intercultural rhetoric. The results of the research on Hungarian academic communication are

twofold: first and foremost, further investigation is needed to explore all features of the Hungarian academic discourse community. Moreover, equipping young researchers with intercultural academic competence is paramount.

**László, Gyula – Sipos, Norbert**

*Do we have the reconciliation?*

The purpose of this article is to examine the determining factors of the necessity and eventually the mutual utility of industrial relations starting from the theory (Michigan

and Harvard models, employee or labor relations), through its potential role in the human capital or the labor market segmentation. The authors will also take a look at the impact of the global economic crisis on collective bargaining coverage and trade union organization.

At the end of the theoretical logical construction, the dimensions of industrial relations and the elements influencing their operation are identified, grouped around six statements. They consider it important to point out that, in their view, the partnership of industrial relations ensures a higher level of satisfaction to all stakeholders than when handling the other side as an opponent.

## CONTENTS

### **HORVÁTH, DÓRA – SZABÓ, ZS. ROLAND**

The evolution of photovoltaic business models 2.

### **ZSIGMOND, SZÁVA**

Entrepreneurial mentoring process from the conductor's point of view – What kind of expectations a mentor should face and how can a mentor successfully lead an entrepreneurial mentoring process? 17.

**POÓR, JÓZSEF – KOLLÁR, PÉTER – KOVÁCS, ILDIKÓ ÉVA – SUHAJDA, CSILLA JUDIT – FARKAS, PÉTER – TÓTH, KATALIN – SZABÓ, KATALIN**  
Practices of organizational training in Hungary in the mirror of international data 33.

### **NAGY, SZABOLCS**

Analysis of environmental conscious activities 45.

### **BARTÓK, BOTOND – MITEV, ARIEL**

Employer value propositions communicated and the reality experienced by employees – The impact of perceived differences on the recommendations

of employees about their employers in various cultures 56.

### **BALOGH, GÁBOR – KAROLINY, MÁRTONNÉ**

International comparison of hr focuses caused by ageing population 73.

### **SZABÓ-BÁLINT, BRIGITTA**

The employee success and the supporting organizational career management tools 85.

**BENCSIK, ANDREA – RENÁTA MACHOVÁ – JUHÁSZ, TÍMEA – CSÓKÁS, LILLA**

Manager/leader vs. ethics or characteristics of ethical leader behaviour 93.

### **MÁRTA, ANNETTE**

Intercultural challenges of academic communication in the 21<sup>st</sup> century 105.

### **LÁSZLÓ, GYULA – SIPOS, NORBERT**

Do we have the reconciliation? 112.