

AZ EURÓPAI PROFESSZIONÁLIS LABDARÚGÓKLUBOK MŰKÖDÉSI MODELLJEINEK ELEMZÉSE

ANALYSIS OF THE BUSINESS MODELS OF THE EUROPEAN PROFESSIONAL FOOTBALL CLUBS

A professzionális labdarúgás üzleti és sportszakmai eredményei mentén elemezték a szerzők az UEFA egyes tagországainak az első osztályú bajnokságaiban érdekelt élklubok stratégiai mintázatait. Egy 54 labdarúgóklubból álló mintán a klubok teljesítményét három nagy dimenzió mentén vizsgálták meg, amelyek a következők: a pénzügyi teljesítmény, a pályán elért eredmények és az (emberi)erőforrás-gazdálkodás/átigazolási politika dimenziói. Hierarchikus klaszterelemzést végeztek el, amely alapján négy csoportba sorolták az egyes klubokat. Ez a négy klaszter a következő: 1. nemzetközi elit, 2. kihívók, 3. feltörekvő bajnokok, 4. versenyben maradásért küzdők. A kutatás fő eredménye, hogy az azonos klaszterbe tartozó sportvállalkozások hasonló mennyiségű jövedelmet állítanak elő, azonos mértékben sikeresek a hazai bajnokságban, és hasonló az átigazolási politikájuk, egymástól azonban markánsan eltérnek az egyes klaszterek.

Kulcsszavak: labdarúgás, professzionális sport, stratégiák, klaszterelemzés

The authors analysed with regard to the professional football markets the strategic patterns of the leading clubs participating in the first division leagues of UEFA's member countries. In a sample of 54 clubs, the performance of clubs was examined along three major dimensions: financial performance, sport performance and human resource management/transfer policy dimensions. They performed a hierarchical cluster analysis based on the classification of the clubs into four groups. These four clusters are: 1. International Elite; 2. Challengers; 3. Emerging Champions; and 4. Struggling for Competitiveness. The authors' main findings suggest that sports companies belonging to the same cluster generate a similar amount of income, are equally successful in the domestic leagues and have similar transfer policies, although each cluster differs markedly from the others.

Keywords: football, professional sports, strategies, cluster-analysis

Finanszírozás/Funding:

A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek pályázati vagy intézményi támogatásban. The authors did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

Szerzők/Authors:

Kocsis Bence, sporttudományos elemző, Magyar Labdarúgó Szövetség, (kocsis.bence@mlsz.hu)
Dr. Kiss Csaba, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem, (csaba.kiss@uni-corvinus.hu)

A cikk beérkezett: 2020. 10. 07-én, javítva: 2020. 12. 22-én, elfogadva: 2021. 01. 12-én.

This article was received: 07. 10. 2020, revised: 22. 12. 2020, accepted: 12. 01. 2020.

Napjainkban a labdarúgóklubok sikerét már nem zárólag a pályán elért eredményekből vezethetjük le, hanem az üzleti eredményeik tekintetbevétele is elengedhetetlen. A két szempont komplex célrendszert jelöl ki (András, 2003). A hazai és nemzetközi szakirodalomban is élénk figyelem övezi a labdarúgóklubok versengésének keretét adó országos és nemzetközi futball-ligáknak (Terrien & Andreff, 2020) és maguknak a labdarúgókluboknak a stratégiáit és ezek fejlődését (Kuper, 2009; Franck, 2010; Barajas & Rodriguez, 2010). Jelen cikkünkben ez utóbbi témára fókuszálunk. Szabados (2003) jelen folyóirat hasábjain elméleti-logikai alapon kategorizálta a klubok ál-

tal követett stratégiákat, amelyet András & Havran (2015) aktualizált és továbbfejlesztett. Intuitívan azt hihetnénk, hogy Európa meghatározó élklubjainál a prudens gazdálkodás legalább akkora fontosságú, mint a labdarúgópályán elért kiemelkedő sporteredmény. Mind több kutatás mutat rá azonban arra, hogy a sportsikerek háttérben olykor fenntarthatatlan gazdasági folyamatok, tervszerűtlen gazdálkodás, észszerűtlen erőforrás-bevonás húzódik meg (Franck & Lang, 2014). Az Európai Labdarúgó Szövetségek Egyesülete (UEFA) a 2004/2005-ös szezon elején bevezette a klublicenc rendszerét a pénzügyi feyelem fokozása érdekében. Ez sportszakmai, infrastrukturális,

emberi erőforrást illető, jogi és pénzügyi kritériumokat támasztott az UEFA nemzetközi versenysorozataiba nevezni kívánó klubokkal szemben. Egyes klubok mind erőteljesebb és az üzleti racionalitástól elváló pénzügyi erőforrástöbblete újabb lépéseket kívánt: a 2010-es évek elején a „pénzügyi fair play” (FFP) szabályrendszerének (Union of European Football Associations, 2018) életre hívását indukálta (Peeters & Szymanski, 2014), a „pénzügyi dopping” visszaszorítását célzandó (Franck, 2014).

Mindezen fejlemények a klubok üzleti modelljét sem hagyták érintetlenül, ami a stratégiák deduktív elemzésén túl a stratégiák empirikus, kvantitatív adatokon alapuló kategorizálásának aktualitását jelöli ki. Jelen tanulmányunkban arra teszünk kísérletet, hogy a sportszakmai és az üzleti dimenziót számszerű adatok révén megragadva, statisztikai módszerekkel csoportosítsuk Európa legjobb futballklubjainak működési modelljeit, reményeink szerint hozzájárulva a téma elméletének és gyakorlatának fejlesztéséhez.

Cikkünk felépítése az alábbi: először áttekintjük a téma hazai és nemzetközi szakirodalmát, majd bemutatjuk a módszertant, kiemelten a vizsgálati modellt és a kutatásba bevont változókat és azok operacionalizálását. Ezt követően az eredményeinket közöljük, majd elemezzük az egyes stratégiatípusokat és következtetéseket fogalmazunk meg, kiértékelve a kutatás korlátaira és továbbfejlesztési lehetőségeire.

Elméleti háttér

A kutatás elméleti felvezetésének elején a professzionális futballklubok működési kontextusát, az ebből fakadó stratégiai és operatív sajátosságokat mutatjuk be, különös tekintettel a játékosok piacára és ennek a stratégiai emberierőforrás-menedzsmenttel való kapcsolatára.

A professzionális labdarúgóklubok a labdarúgó iparágban működő üzleti vállalkozások, amelyek a legtöbb esetben valamilyen gazdasági társaságként működnek (ezt később még árnyaljuk). A továbbiakban a labdarúgóklubokat olyan szervezetekként értelmezzük, amelyek üzletszerű működésre törekednek a labdarúgó iparágban. Üzletszerű működésről akkor beszélhetünk, ha működési kiadásait a működésük szempontjából releváns piacokról beszerzett bevételekkel kívánják fedezni a (sport) vállalkozások.

András (2003) és András & Havran (2015) csoportosításában a legfőbb piacok, amelyeken a labdarúgóklub jelen van és ezáltal a fő bevételi források egy labdarúgóklub esetében a következők: jegy- és bérletbevételek, közvetítési jogokból származó bevételek, kereskedelmi jogok bevétele, játékosértékesítés bevétele. Az UEFA számviteli szempontok alapján csoportba rendezi a fentebb felsorolt bevételtípusokat. Az első hármat, vagyis a jegy- és bérletbevételek (angol megjelölésben gate receipts revenue), valamint a közvetítési jogokból (broadcasting) és kereskedelmi jogokból (sponsorship and merchandising) származó bevételeket együttesen egyszerűen bevételeknek vagy (és ez a meghatározóbb) működési bevételeknek nevezik. E bevételek mögött egyértelműen a fogyasztó áll, és ezek a bevételek egymástól sem függetlenek, hiszen az a klub,

amelynek több szurkolója van, az vélhetően több jegyet tud értékesíteni, jó eséllyel többen fogják nézni a TV-ben és valószínűleg több, a klubhoz kapcsolódó tárgyat képes eladni.

A másik nagy kategória a bevételeken belül a játékosértékesítésből származó bevétel. A játékosok játékjoga vagyoni értékű jogként szerepel a labdarúgó-vállalkozások könyveiben, így e jogok értékesítése egyéb bevételként, míg ilyen jogok vétele egyéb ráfordításként jelentkezik az eredménykimutatásaikban. Emiatt ezek közvetlenül nem hatnak a működési eredményre, viszont közvetetten annál inkább. E hatás részletesebb bemutatására a különböző stratégiatípusoknál kerül sor a későbbiekben. Ezekon kívül a labdarúgóklubok rendelkezhetnek egyéb forrásokból származó bevételekkel, amelyek például eredhetnek a stadion egyéb üzleti hasznosításából. Azonban ezek elemzése számos okból kifolyólag gátakba ütközik. Az egyik ok lehet, hogy a klubok a legtöbb esetben a beszámolóikban csak a fentebb felsorolt hármas bontásban tüntetik fel a bevételeiket, és kevés szó esik az egyéb bevételekről. Emellett – példánkban maradvány – a stadion üzleti hasznosításából származó bevételek mérése azért sem könnyű, mert e létesítmények üzemeltetését számos esetben nem a klub végzi, hanem kiszervezik azt, azaz egy erre szakosodott szervezet működteti. A szervezet egy meghatározott összeget fizet a sportvállalkozásnak, akik cserébe átengedik a szervezés és a stadion üzleti hasznosításának a jogait.

Amikor a labdarúgóklubok működéséről beszélünk, fontos szót ejteni egy olyan sajátosságról, amely más iparágakra kevésbé jellemző. András (2003) alapján megállapítható, hogy ezen típusú vállalkozások működésének a meghatározó jellegzetessége, hogy kettős, időnként egymásnak ellentmondó célrendszerrel rendelkeznek. Egyik oldalon megjelenik a fenti bevételekre építő gazdasági eredményességre vonatkozó cél, mivel elméleti síkon a tulajdonosok joggal várnak el a befektetésüktől jövőbeli megtérülést. A másik cél ezzel párhuzamosan a sportbéli eredményesség, hiszen a klubok szurkolói fogyasztói élmenyének immanens része a sportsiker átélése. Szabados (2003) szemléletes cikkben mutatta be az előző évtizedben ennek a két célnak az egymáshoz való akkori viszonyát. Ezek alapján a szerző 4+1 különböző stratégiatípust határoz meg, amelyek a következők: sikerkör-stratégia, amelynek egyik alrendszere a transzferstratégia; kereskedelmi stratégia; szinergiastratégia; l'art pour l'art stratégia.

A sikerkör-stratégia esetében a futballklub eredményessége vonzza maga után a bevételeket, így a gazdasági hasznot, amit visszaforgatnak a még jobb játékosok megszerzésébe. Egy önerősítő folyamatban a labdarúgóklub stratégiai emberierőforrás-befektetéssel a klub játékerejének maximalizálására törekszik, abban a reményben, hogy ennek sikeressége az eredményes gazdasági működés zálogát jelenti majd. Emberierőforrás-menedzsment szempontból itt a kiválasztásra és a teljesítményértékelésre törvődik a hangsúly, hiszen a klubok olyan kész játékosokat szeretnének az egyesületükben tudni, akik illeszkednek a taktikai elképzeléseikbe és azonnal tudják az eredmények szállítani, és akik pedig nem válnak be szakmailag, azokal szerződést bontanak.

A sikerkör-stratégia altípusa a transzferstratégia, itt a fő cél a minél jobb képességű utánpótláskorú játékosok kiválasztása, képzése, felkészítése és segítése, annak érdekében, hogy minél jobb felnőtt korú játékosokká váljanak. Ezt követi e fiatal játékosok játékjogainak értékesítése, és az így kapott pénz egy része a tulajdonos haszna lehet, míg a másik részét újra befekteti infrastrukturális és egyéb fejlesztésekbe. Reich és Szabados (2000) alapján a labdarúgásban a munkaerőpiac beszállítóinak is nevezhetjük ezeket a klubokat.

A következő stratégiatípus a kereskedelmi stratégia, amelyről az mondható el, hogy az alapvető cél a közvetlen nyereségelérés és ez magasabb prioritású, mint a sportszakmai eredményesség. A fő cél a sportélmény leválasztása a teljes fogyasztói élményről, és magas szintű kiegészítő szolgáltatások nyújtása, valamint a költséghatékony működés, mivel a klub játékosállománya nem képes kiemelkedő sportszakmai sikerek elérésére.

A szinergiastratégia esetében a futballklub nem törekszik közvetlen nyereségre. A tulajdonos nem közvetlenül kíván nyereséget elérni a klubon, hanem a klub működése által más területeken szeretne előrelépést felmutatni (más vállalkozásainak a nyereségéhez, politikai ambícióihoz stb.).

A l'art pour l'art sajátos stratégiát takar. A legfontosabb a klub imázsának és hagyományainak a fenntartása, és ezért a klubvezetők hajlandóak komoly anyagi áldozatot is hozni. Erre remek példa a Real Madrid vagy Barcelona, amelynek nincsenek is valós tulajdonosai, pusztán csak tagjai (socios) és nem is gazdasági társaságként, hanem egyesületként működnek.

A két cél közti, megfelelő egyensúly megtalálása nem magától értetődő feladat, az elmúlt évtized fejleményei jelentősen árnyalják ezt a kettős célrendszert, és ez nem független a tulajdonosi struktúrától. Tulajdonosi szempontból két nagy modellt különíthető el egymástól a labdarúgás területén, amelyek a két végletet reprezentálják. Az egyik az „üzleti alapú”, míg a másik az „állami alapú” modell (András, 2003). Utóbbi esetében a finanszírozó az állam, ebben az esetben nincs valós tulajdonos, és a bevételek nem jelentenek valós korlátot. Ilyenkor a sport a közhangulat javítását és a politikai rendszer legitimálását szolgálja. A másik modell esetében a bevételek főbb része az üzleti szférától érkezik, van valós tulajdonos, aki – elméletben – érdekelt a befektetése megtérülésében, a bevételek tényleges korlátot jelentenek az egyesület számára, és a szolgáltatás a szórakoztató iparág részeként üzemel. Ez a típusú modell jellemző a nyugat-európai bajnokságok klubjaira. Franck (2010) tovább árnyalja az „üzleti alapú modell”-t, a tulajdonosi struktúra alapján, amikor megkülönbözteti az egy többségi tulajdonos magántulajdonában levő klubokat, a részvénytársaságok által működtetett klubokat és az egyesületeket, amelyek a tagok összessége által formált jogi személyiségek. A magánbefektetők megjelenésének jellemző formáit Rohde és Breuer (2017) tovább árnyalta. Kategóriarendszerük alapján öt csoport figyelhető meg az európai labdarúgásban: 1: sportegyesületi keretek, magánbefektető nélkül, 2: gazdasági társasági forma, 100%-ban sportegyesületi tulajdonban, magán-

befektető nélkül, 3: gazdasági társasági forma, kisebbségi magánbefektetőkkel, 4: gazdasági társasági forma, többségi tulajdonosi szerepben levő belföldi magánbefektetővel/befektetőkkel, 5: gazdasági társasági forma, többségi tulajdonosi szerepben levő külföldi magánbefektetővel/befektetőkkel.

A rendelkezésre álló anyagi erőforrások tekintetében az egy többségi tulajdonos magántulajdonában levő klubok versenyelőnyben lehetnek, amikor az emberi erőforrásba való befektetési döntések gyorsasága és a befektetések nagysága határozza meg a játékjogokhoz való hozzáférési lehetőséget. Amolyan „sugar daddy”-ként viselkednek sokszor ezek a klubtulajdonosok (Kuper, 2009), és klubjaiknál emiatt fokozódhat a jövőbe való, anyagi befektetés (Franck, 2010; Lang, Grossmann, & Theiler, 2011), amely akár túlzó méretűvé is válhat. Ezt „overinvestment”-nek nevezi Grossmann (2015). Ezzel párhuzamosan növekedhet a klub adósságállománya, és akár veszteséggé is válhat (Storm & Nielsen, 2012; Alaminos & Fernández, 2019). A magánbefektetéseknek tehát versenytorzító hatásuk is lehet (Franck & Lang, 2014), erre reagálva az UEFA az ún. Financial Fair Play (FFP) szabályrendszerének életre hívásával igyekezett ennek hatásait csökkenteni (Franck, 2014; Peeters & Szymanski, 2014; Schubert & Hamil, 2018). Az FFP ugyanakkor egyes kutatások szerint nem csökkentette, hanem növelte az egyenlőtlenségeket az európai futball színpadán. A pénzügyi stabilitás ugyanis a bevételekhez illeszkedő kiadásokat feltételez, tehát a jelentős bevételekhez nagy humán erőforrást illető befektetések (pl. bérköltségek) társulhatnak a top klubok esetén, a kis klubok bérköltségeinek plafonját pedig kijelöli a bevételeik korlátozott nagysága. Ez konzerválhatja a kisebb klubok versenyhátrányát és szűkítheti stratégiai mozgásterüket (Garcia-del-Barrio & Rossi, 2020).

A befektetések fókuszában főként a játékjogok állnak. Piacra igen speciális szegmense a munkaerőpiacnak, röviden játékospiacként szokás hivatkozni rá. András (2003) definíciója alapján ez egy olyan speciális munkaerőpiac, ahol a csere tárgya a (labdarúgó) játékjoghasználatának átruházása egy meghatározott időre. A játékjog egy olyan vagyoni értékű jog, amely magába foglalja az adott sportoló fizikai és szellemi képességeinek összességét. A játékjog használati joga átruházható a labdarúgóklubra a kötött szerződés időtartamára, viszont ennek lejártá után ez visszaszáll a sportolóra. A játékjog használati jogát a szerződés ideje alatt a klub átengedheti más klubnak egy bizonyos időre vagy végleg, amennyiben ehhez a sportoló is hozzájárul, viszont ebben az esetben az átadó vállalat bizonyos kompenzációra, úgynevezett átigazolási díjra tarthat igényt.

Az átigazolási díj a sport egy kuriózuma, és András (2003) szerint kialakulása alapvetően két dologgal magyarázható. Egyrészt azzal, hogy az utánpótláskorú játékosok képzésével foglalkozó sportszervezetek ebből tudják fenntartani magukat, másrészt a nagyobb sportvállalatok is ebből tudják pénzügyi szempontból is működőképessé tenni saját szervezetük életét. Ennek következtében azt mondhatjuk, hogy az átigazolási piacon egy-egy új játé-

kos játékjogának a megvásárlása komoly emberierőforrás-befektetési döntést jelenthet (András & Havran, 2015). Annál is inkább, hiszen a játékjog megszerzése számottevő bértömeg lekötését is jelentheti. Itt tetten érhető egy átváltás a két cél között, hiszen egy „drága” játékjog megvásárlása, illetve az ezzel járó addicionális bérköltség az üzleti eredményesség rovására növelheti a sportági eredményességet.

A bevételek és a kiadások áttekintése után figyelmünket fókuszáljuk a profitra. A többségi tulajdonosi szerepbe kerülő egyszemélyi magánbefektetők között szemléleti különbségre utalva Rohde és Breuer (2016) megkülönbözteti a hasznosságmaximalizáló, a győzelemmaximalizáló és a profitmaximalizáló klub(tulajdonosi) filozófiát. Az UEFA a jelentéseiben kétféle profittípust különböztet meg. Az első a működési eredmény (operating profit vagy underlying profit), amely azt mutatja meg, hogy mekkora a jövedelemtermelő képessége a sportvállalkozásoknak. Ha ez a szám pozitív, vagyis a működési eredménye alapján profitot realizált a vállalkozás, akkor azt el tudja költeni az átigazolási piacon új játékosok játékjogainak a megszerzése érdekében. Ha ez a szám negatív, akkor játékosok jogainak értékesítéséből kell fedezni a működési eredmény hiányát, hogy ne legyen veszteséges a vállalkozás. A végső eredmények összehasonlításának a lehetőségére a riportokban az adózott eredmény szolgál (net profit after tax vagy bottom-line profit). Nagy valószínűséggel azon klubok lesznek a nettó költők vagy felvásárlók a piacon, melyek működési eredményei pozitívak, (olyan klubok, melyek nagyobb összegért vesznek, mint amennyiért adnak el a játékjogokat), és őket nevezhetjük a sikerkör-stratégiát megvalósítani igyekvő kluboknak. Emberierőforrás-stratégiájukban a kiválasztásra helyezik a hangsúlyt. Míg azon klubok, melyek működési eredményei negatívak, lesznek az eladók, akik többért értékesítenek, mint amennyiért vásárolnak az átigazolási piacon, annak érdekében, hogy ki tudják egyensúlyozni eredményüket. Stratégiájuk alapján őket a transzferstratégiát megvalósító klubok közé sorolhatjuk, és emberierőforrás-stratégiájukban a képzés-fejlesztésen van nagyobb hangsúly.

A stratégiák közötti törésvonalakra vonatkozó trendek mind markánsabbak (András & Havran, 2016), ugyanakkor a szakirodalomban a különböző stratégiatípusok elválasztása gyakran deduktívan, elméleti alapon történt. A közelmúltban már történt kísérlet olyan empirikus vizsgálatra, amely bizonyos dimenziók kvantifikálása és statisztikai módszerekkel történő elemzése révén igyekezett feltárni egyes stratégiatípusok jelenlétét a professzionális futballklubok között (Sener & Karapolatgil, 2015). Jelen tanulmányunkban mi is erre teszünk kísérletet.

Módszertan

Kutatási kérdés

Kutatásunkban arra kerestük a választ, hogy empirikus adatok statisztikai elemzését követően milyen stratégiai mintázatok figyelhetők meg Európa elit labdarúgóklubjainál a sportszakmai célok és a gazdasági célok prioritása mentén.

Általános megfontolások

Annak érdekében, hogy általános képet kaphassunk az európai labdarúgó klubok helyzetéről, az Európai Labdarúgó Szövetség (UEFA) által kibocsátott Klub Licenc Jelentés (Club Licencing Benchmarking Report) részletes elemzését választottuk (UEFA, 2019b). Ezekben a riportokban rendelkezésre állnak historikus adatok nemzeti ligákra összesítve az egyes bevételtypusokról vagy éppen a kiadásokról. E dokumentumok elemzésével ki lehet választani azokat a bajnokságokat, amelyek klubjai érdekesek mélyebb vizsgálódásokra.

Az elemzésnél külön-külön megvizsgáltuk, hogy az egyes ligákban miként alakult a jegy- és bérletértékesítésből, szponzorációból és a közvetítési jogdíjakból származó bevétel, valamint az átigazolási kiadások és a bérköltségek az adott időszakban. Az elemzett kategóriákból egyértelműen kimagaslott a Premier League. Az angol első osztályt a spanyol La Liga követte, amelytől már valamelyest elmaradt a német Bundesliga 1. és az olasz Serie A. Ezen országok első osztályú bajnokságaitól jelentősen elmaradt a francia, a holland, a portugál és a török első osztályú bajnokság, de e négy nemzet legjobb klubjai még így is kiemelkedtek az UEFA 55 tagországának más klubjai közül. Ezért a további vizsgálódásunkat e nyolc ország első osztályú klubjain végeztük. A klubok pontos listáját és ennek összeállítási megfontolásait a következő fejezetben mutatjuk be.

A mintába került klubok működését három fő dimenzió mentén vizsgáltuk. Az egyik a pályán nyújtott teljesítmény, a másik a pénzügyi eredmények dimenziója (e dimenzió mutatószámait szezonokra bontva a KPMG Tanácsadó Kft. sporttanácsadási részlege bocsátotta a rendelkezésünkre, így nekünk csak az egy szezonra vetített átlagszámítást kellett elvégeznünk). Ezt a dimenziót még kiegészítettük a klubok különböző internetes platformokon (Facebook, Twitter, Instagram és Youtube) nyújtott „teljesítményével”. Ezek az adatok a 2020.10.01-jei állapotokat tükrözik. A harmadik nagy dimenzió az egyes klubok erőforrás-gazdálkodását érinti.

Ezt követően ezen adatok alaposabb áttekintése következett. Ehhez először a PowerBI, majd mélyebb statisztikai elemzéshez az SPSS statisztikai programot használtuk. Egy az euklideszi távolságon alapuló, centroid módszerrel végrehajtott hierarchikus klaszterelemzésen belül három, a stratégiaalkotás sportszakmai és üzleti szempontjából releváns változó (átlagos pontszám a hazai bajnoki mérkőzéseken, transzferegyszerűség, valós jövedelemtermelő képesség) mentén kerültek a különböző klaszterekbe a klubok. Az adatokat a klaszterelemzés lefuttatása előtt standardizáltuk. A hierarchikus klaszterelemzés dendrogramja a 2. ábrán látható.

A négy nagy klaszter átlagértékeit radardiagram (4. ábra) segítségével tudtuk vizualizálni, így rámutatni az eltérő klaszterbe tartozó klubok különböző működési modelljeire.

A minta összetétele

A kutatás folyamán első lépésként meg kellett határoznunk, hogy az alapsokaságból mely klubokat szeretnénk

részletesen vizsgálni. A lista összeállításakor fontos szempont volt az, hogy minden sportvállalkozás esetében minél nagyobb mennyiségű adat legyen elérhető a lehető legszélesebb körű vizsgálódáshoz. A végső minta összesen 54 klubot tartalmaz nyolc különböző bajnokságból, amelyek a következőképpen oszlanak meg:

- 11 klub az angol Premier League-ből,
- 10 klub a spanyol La Liga-ból,
- 14 klub az olasz Serie A-ból,
- 6 klub a német Bundesliga 1-ből,
- 4 klub a francia Ligue 1-ből,
- 3 klub a portugál Liga NOS-ból,
- 3 klub a holland Eredivisie-ből és
- 3 klub a török Süper Ligből.

Az első négy bajnokság esetében azok a klubok szerepelnek a listában, akik az elmúlt öt idényt (2014/2015-től 2018/2019-ig) végig az első osztályban töltötték. Ez alól kivétel Németország, mert bár a VfL Wolfsburg, a Bayer 04 Leverkusen és az 1. FSV Mainz 05 mind az öt szezont az első osztályban töltötte, kimaradt a listából, mert az esetükben nem érhető el a pénzügyi kimutatásaik. Rajtuk kívül az Eintracht Frankfurt és a Borussia VfL 1900 Mönchengladbach pénzügyi jelentése elérhető, de az egyes bevétel típusokat nem részletezik, ezért e klubok sem képezik részét a vizsgálódásunknak. A vizsgálódás kezdetének azért lett a 2014/2015-ös szezon meghatározva, mert öt vizsgált idény átlagából egy jóval árnyaltabb és objektívebb képet kaphatunk az egyes klubok működéséről, azzal szemben, ha csak egy szezont vizsgálnánk. A megfigyelési időszak vége pedig az a szezon, amelyre az egyes sportvállalkozások legfrissebb pénzügyi kimutatásai elérhetőek. A maradék négy ligából pedig a legmeghatározóbb klubokat gyűjtöttük össze. Így került a listába többek között Franciaországból az AS Monaco vagy a Paris SG, Hollandiából az Ajax Amsterdam, Portugáliából a Sporting Club de Portugal vagy a Porto, míg Törökországból a Besiktas JK.

A holland, portugál, francia és török liga kisebb klubjai jelentős részben adathiány miatt maradtak ki a kutatásból.

A kutatásba bevont változók

Az adatgyűjtés kezdete előtt meghatároztuk azokat a változókat, amelyeket a kutatási modellünkbe bevontunk. Annak érdekében, hogy minél teljesebb körű képet kaphassunk a klubok működéséről, három fő irányt jelöltünk ki, amelyek mentén megragadtuk a sportvállalkozások működését. Ahogy korábban azt bemutattuk, a sportvállalkozások specialitása, hogy kettős célrendszerrel rendelkeznek, azaz gazdasági és sportszakmai dimenzióban egyaránt értelmezendő a stratégiájuk. Ebből következik, hogy olyan mutatók mentén érdemes összevetni a különböző klubok teljesítményét, amelyekkel e két dimenzió jól megragadható. Emellett, mivel a labdarúgóklubok kulcsforrásait az emberi erőforrás, kiemelten a sportolók, a játékosok adják, ezért olyan mutatókat is szükségesnek tartottunk megjeleníteni a modellünkben, amelyekkel az egyes klubok emberierőforrás-gazdálkodását lehet mérni. Ez utóbbi fogalmat a kutatás folyamán úgy értelmeztük

a labdarúgóklubok esetében, mint a játékosok játékjogainak adásvételét, az ehhez kapcsolódó kiadások, bevételek, valamint a játékosbérekre fordított kiadások nagyságát. Ebből kifolyólag azt mondhatjuk el, hogy a három nagy dimenzió, amelyek mentén az adatgyűjtés és az elemzés megtörtént az egyes kluboknál:

- a gazdasági eredményesség,
- a pályán elért sikeresség, valamint
- az emberierőforrás-gazdálkodás mutatói.

Minden dimenzióhoz tartozó mutató az elmúlt öt szezon (2014/2015-től 2018/2019-es szezonig) átlagát tartalmazza, melyek részletesebb bemutatása az ezt követő alfejezetekben található meg.

A gazdasági eredményesség

Kutatásunkban az egyes klubok teljesítményét e dimenzió esetében a következő változók bevonásával határoztuk meg:

- *Az adott klub valós jövedelemtermelő képessége, azaz a közvetítési jogdíjakkal csökkentett árbevétel:* A közvetítési jogdíjak jelentős bevételt tesznek ki a labdarúgóklubok életében, ám a közvetítési jogdíjából származó bevételekre nincsen közvetlen hatással az adott sportvállalkozás. Ha az adott klub teljes bevételéből levonjuk a közvetítési jogdíjából származó tételeket, akkor egy olyan mutatót kapunk, amely megmutatja az adott sportvállalkozás valós jövedelemtermelő képességét. Ahhoz azonban, hogy rendelkezésünkre álljon ez a mutatószám, össze kell gyűjtenünk az adott klub árbevételét és a közvetítési jogdíjából származó bevételeket is. A változót öt szezon átlagában vizsgáltuk.
- *A játékostranszferek előtti (üzleti) eredmény:* Ez a változó azt mutatja meg, hogy miként gazdálkodik a klub a lehetőségeivel, és rá van-e szorulva arra, hogy a játékosainak az értékesítése révén tegye rentábilissá vállalkozásának a működését. Azon klubok, amelyek üzleti eredménye pozitív, vissza tudják forgatni a profitjukat új játékosok megszerzésére, és őket nevezhetjük az átigazolási piac nettó felvásárlóinak. Ezzel szemben azok a klubok, melyek üzleti eredménye a könyveik alapján negatív, arra kényszerülnek, hogy eladják legjobbjaikat, és így tegyék működőképessé a vállalkozásukat. E klubokat nevezhetjük az előbb említett piac eladóinak, vagy beszállítóinak. Mindemellett ebből a mutatószámából tudunk következtetni a Szabados (2003) által is bemutatott stratégiatípusokra (sikerkör- és transzferstratégia). Fontos megjegyezni, hogy ez a változó nem tartalmazza a játékosokkal kapcsolatos átigazolási költségeket, hiszen a játékjog vagyoni értékű jogként szerepel a sportvállalkozások, így eladásuk és vételük egyéb bevételként és ráfordításként jelentkezik a klubok könyveiben. A változót öt szezon átlagában vizsgáltuk.
- *Social media követők száma:* Ez a változó azt ragadja meg, hogy az egyes klubok hogyan teljesítenek a különböző szociális hálókon. Ezen internetes platform

mok jelentőségét a barcelonai székhellyel is rendelkező, Johan Cruyff Intézet is kiemelte egy 2018-as tanulmányában (Johan Cruyff Institute, 2018). Szerintük azért érdemes ezzel foglalkozni, mert azok a klubok, amelyek erősek a különböző social media platformokon több vásárlót tudnak elérni, nagyobb nemzetközi figyelem vetül rájuk, ennek következtében pedig jobb alkupozícióban vannak például az új szponzorációs szerződéseik tárgyalásakor. A kutatásunkban az egyes klubok Facebook, Twitter, Instagram és Youtube követőinek a száma (ez nyilvános adat, a vonatkozó felületen leolvasható) révén operacionalizáltuk ezt a változót. A követőszámok adott napra vonatkoznak, és a végső elemzésnél a négy felület összesített értékével kalkuláltunk.

A pályán elért sikeresség

E dimenzióon belül két mutatószám mentén értékeltük a klubok a teljesítményét:

- *Az átlagosan meccsenként szerzett pont nagysága a hazai bajnokságban:* E változóval jól lehet mérni az egyes klubok teljesítményét a saját, hazai bajnokságukban. Azért az átlagos meccsenként szerzett pontot (angolul point per game) választottuk ki mutatószámként, mert ezzel összehasonlíthatóvá válnak a különböző bajnokságok klubjai. Itt figyelembe vettük, hogy ha nem használnánk vetítési alapként a mérkőzések számát, akkor például a német klubok hátránnyal indulnának, hiszen náluk tizennyolc klubos a bajnokság, szemben a többi nagy ligával, ahol húsz klub küzd egymással a végső győzelemért. (Németországban a teljes megszerezhető pont 102, szemben például a Franciaországban megszerezhető 114-gyel.) Így viszont minden klub értéke 0-3 között helyezkedik el (teljes pontszám elosztva a meccsek számával, ahol a győzelem három, a döntetlen egy, az elvesztett mérkőzés pedig nulla pontot ér), ezáltal direktben összehasonlíthatóvá válnak a különböző bajnokságok egyes klubjainak eredményei. Mindazonáltal ezekből az adatokból csak a hazai bajnokságban nyújtott teljesítményre tudunk következtetni. A változót öt szezon átlagában vizsgáltuk.
- *Az egyes klubok UEFA koefficiense:* Szükségét láttuk olyan mutatószám figyelembevételének is, amellyel jól mérhető, hogy a klubok a nemzetközi kupaküzdelmekben milyen sikeresen szerepelnek. Az UEFA által, az egyes klubok nemzetközi kupákban elért eredményei alapján transzparensen kiosztott együtthatók, az ún. koefficiensek jelentik ebből a szempontból az összehasonlítás alapját (Union of European Football Associations, 2019a). Minél több győzelmet aratnak az egyes klubok, annál nagyobb koefficiensre tudnak szert tenni az adott kiírásban. Az UEFA koefficiens öt szezon aggregált értékeként jelenítettük meg.

Ezzel a két mutatóval átfogó képet kaphatunk a klubok teljesítményéről mind a hazai bajnokságot, mind a nemzetközi kupákat (Bajnokok Ligáját és Európa Ligát) illetően.

A játékosokkal mint kulcserőforrásokkal való gazdálkodásához kapcsolódó mutatók

A megfelelő emberierőforrás-gazdálkodás jelentős kihívást jelent a sportvállalkozások vezetőinek, hiszen a játékosok (akik az egyes klubok kulcserőforrásait testesítik meg) megszerzése és megtartása jelentős kiadást jelent az egyesületek számára. Ebből fakadóan az emberierőforrás-gazdálkodás alapján kirajzolódhatnak különböző mintázatok az egyes kluboknál, amelyek alapján elválhatnak a működési modelljeik.

E dimenzióon belül a következő változók mentén értékeltük a klubokat:

- *Újonnan érkezők játékosok száma:* Ez a változó azt mutatja meg, hogy egy átigazolási időszakban hány új játékost igazoltak az egyes klubok. Erre az adatra azért van szükség, hogy láthassuk, miként tekint a fluktuációra az adott egyesület, hiszen a keretekben szereplő játékosok száma korlátozott. Feltételezhetően lesznek olyan klubok, akik inkább a stabilitásra törekcsenek, míg mások a gyors játékosáramlásban látják a siker zálogát. A változót öt szezon átlagában vizsgáltuk.
- *Átigazolási egyenleg:* Ennek a változónak ez értékből szintén az egyes klubok startégiáira tudunk következtetni. Az átigazolási egyenleg alapján megkülönböztethetünk beszállító és felvásárló klubokat. Azok a kluboknak, akik több pénzért adnak el játékosokat, mint amennyiért vesznek, az egyenlegünk pozitív, meg ellenkező esetben negatív lesz. A változót öt szezon átlagában vizsgáltuk.
- *A bérköltés:* A béráfordítás nagysága jelentős magyarázóerejű az egyes klubok végső helyezéseire a tabellán, ezért érdemes részletesen is vizsgálni. A változót öt szezon átlagában elemeztük.

Az adatgyűjtés menete

Minden változó vonatkozásában a 2014/2015-ös idénytől a 2018/2019-es szezon átlagában vettük figyelembe az adatokat, kivéve kettő esetében. Az egyik a közösségi-média-követők száma, amelyek a 2020.10.01-jei helyzetet és a négy platform (Facebook, Twitter, Instagram és YouTube) összesített követőszámait mutatják. A másik az UEFA koefficiense, mely mutató esetében az elmúlt öt szezon aggregált pontszámát jelenítettük meg. A gazdasági eredményességhez kapcsolódó mutatószámok adatait a KPMG Tanácsadó Kft. sporttanácsadói részlege biztosította a kutatás számára. A legtöbb klub beszámolójában a pénznem az euró, viszont az angol egyesületek ez alól kivételt képeznek, hiszen ők fontban vezetik könyveiket. Az adatbázisban azonban minden érték euróban van megadva. Az angol klubok esetében is erre lettek átváltva az összegek, melyekhez mindig az adott szezon június 30. és július 1. napján érvényben lévő font/euró árfolyamátlagat használtuk.

A klubok közösségi-média-követőinek számait az egyes klubok hivatalos oldalairól gyűjtöttük össze. A sportvállalkozások múltbéli eredményeit a hazai bajnokságot illetően a worldfootball.net internetes portálról, míg a nemzetközi szereplésükről az UEFA hivatalos weboldala-

láról gyűjtöttük ki. Az átigazolásokkal kapcsolatos adatokat a transfermarkt.de-ről importáltuk, amely jelenleg a legnagyobb online, bárki számára elérhető, labdarúgással kapcsolatos adatbázis. Az adatkörök összefoglalását az 1. táblázat mutatja.

pában kevésbé, Észak-Amerikában annál inkább népszerűbb, ahol átlagosan 4 605 363 ember követi a mintában szereplő klubokat. A negyedik vizsgált felületen, a YouTube-on, egy klubot átlagosan 949 711 ember követett az adott napon. Ezek alapján azt mondhatjuk el, hogy egy

1. táblázat

A kutatásba bevont változók részletei

| Változó neve | Megfigyelés időtartama | Forrás | Gyűjtés időpontja |
|--|----------------------------|-------------------------|-------------------|
| Új érkezők átlagos száma | 2014/2015-től 2018/2019-ig | transfermarkt.de | 2020.11.10 |
| Átlagos transferegyenleg | 2014/2015-től 2018/2019-ig | transfermarkt.de | 2020.11.10 |
| Átlagos meccsenként szerzett pont | 2014/2015-től 2018/2019-ig | worldfootball.net | 2020.11.10 |
| UEFA klub koefficiens | 2014/2015-től 2018/2019-ig | uefa.com | 2020.11.10 |
| Átlagos teljes bevétel | 2014/2015-től 2018/2019-ig | KPMG Football Benchmark | 2020.10.22 |
| Átlagos közvetítési jogdíjakból származó bevétel | 2014/2015-től 2018/2019-ig | KPMG Football Benchmark | 2020.10.22 |
| Valós jövedelemtermelő képesség | 2014/2015-től 2018/2019-ig | KPMG Football Benchmark | 2020.10.22 |
| Átlagos üzleti eredmény | 2014/2015-től 2018/2019-ig | KPMG Football Benchmark | 2020.10.22 |
| Total követők | Adott napi állapot | KPMG Football Benchmark | 2020.10.01 |

Forrás: saját szerkesztés

Eredmények

Leíró statisztikák

Ami az emberierőforrás-gazdálkodást dimenzióját és annak mutatószámait illeti, öt év átlagát vizsgálva a klubok átlagosan kicsivel kevesebb, mint 8 (7,97) játékost igazoltak szezonként. A transferegyenlegről azt mondhatjuk el öt szezon átlagát vizsgálva, hogy átlagosan 10,19 millió euróval költöttek többet a klubok, mint amennyiért eladtak játékosokat. A béráfordítás átlagosan 126,9 millió eurót tett ki a vizsgált időszak átlagában.

A klubok pályán nyújtott teljesítményét két dimenzió mentén értékeltük. Az első a hazai bajnokságban elért átlagosan meccsenként szerzett pont, amely a mintában szereplő klubok átlagában 1,75 pont volt. A klubok UEFA-koefficiens értékei, amellyel a nemzetközi kupákban való eredményes szereplést lehet mérni, átlagosan 51074 pontban realizálódtak a minta átlagában.

Ami a klubok gazdasági eredményességét illeti, egy átlagos sportvállalkozás teljes árbevétele az öt év átlagában 209,3 millió euró volt. Ebből átlagosan 98,50 millió eurót tett ki a hazai közvetítési díjakból befolyó jövedelem. Ezek alapján azt mondhatjuk el, hogy egy klub átlagos valós jövedelemtermelő képessége 110,86 millió euró a minta átlagában. Fontos megemlíteni még, hogy az átlagos üzleti eredménye a mintán szereplő kluboknak az öt szezon átlagában 18,29 millió eurót tett ki.

A minta alapján azt mondhatjuk, hogy az egy klubra vetített átlagos követőszám a Facebookon a legmagasabb, hiszen itt a követők száma 14 648 166 fő volt az adott napon. Ezt követi az Instagram, ahol ez adat már csak 9 463 662 fő. Harmadik helyre szorult a Twitter, amely Euró-

klubot a négy bemutatott platformon együttvéve átlagosan 28 768 765 ember követett a vizsgálat pillanatában.

A minta klubjainak összehasonlítása működésük különböző mutatói alapján

A részletes elemzés első részeként a klubok működését három mutatószám mentén hasonlítottuk össze. Az elemzés középpontjába

- gazdasági eredményesség dimenzióból a „valós jövedelemtermelő képesség”,
- a pályán elért teljesítmény dimenzióból az „átlagosan meccsenként szerzett pont nagysága a hazai bajnokságban” változó, míg
- az erőforrás-gazdálkodás dimenzióból a „transzferegyenleg” került.

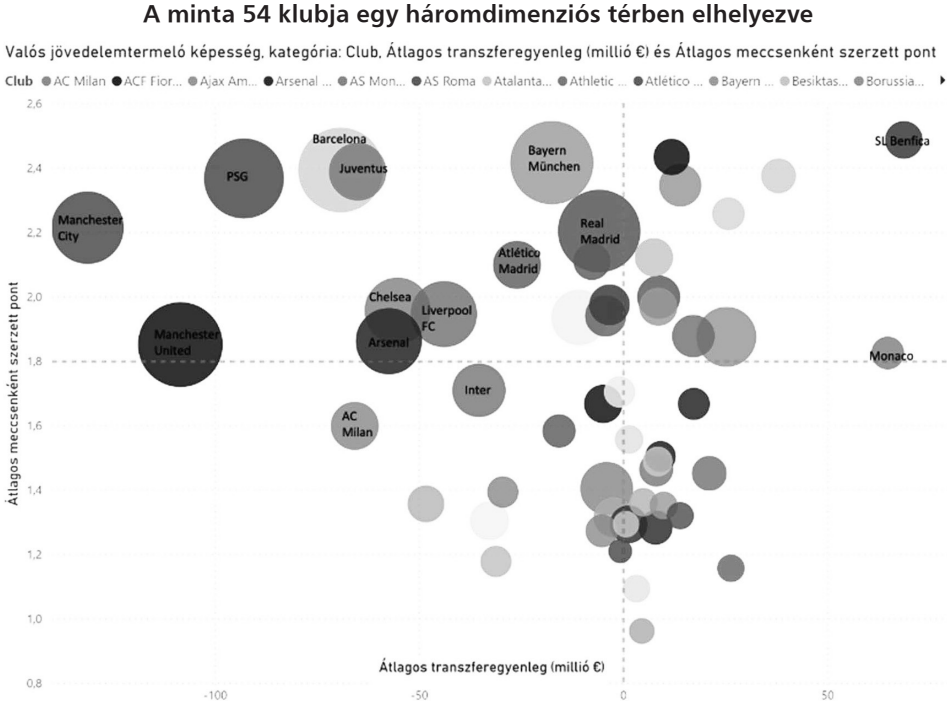
E mutatószámok mentén egy háromdimenziós térben helyeztük el a mintában szereplő klubokat. Ehhez az ábrázoláshoz a Microsoft Power BI felületét használtuk.

Az 1. ábrán látható diagram vízszintes tengelye az egyes klubok átlagos transferegyenlegét, míg a függőleges tengelye az átlagos meccsenként megszerzett pontot mutatja meg. A pontok nagysága a klubok valós jövedelemtermelő képességét reprezentálják. Ezzel a három mutatóval a sportvállalkozások működésének három fő dimenziójáról kaphatunk képet.

A negatív transferegyenleg azt jelenti, hogy az adott klub nagyobb összegért vásárolt játékosokat, mint amennyiért eladott az átigazolási piacon.

Amennyiben megfigyelhető valamiféle hasonlóság az egyes klubok között, érdemes egy klaszterelemzéssel a működésük alapján azonos klubokat egy csoportokba rendezni.

1. ábra



Forrás: saját szerkesztés

A SPSS program hierarchikus klaszterelemzése alapján négy nagy csoportba soroltuk be a mintában szereplő klubokat (2. ábra). Ez a négy klaszter a következő:

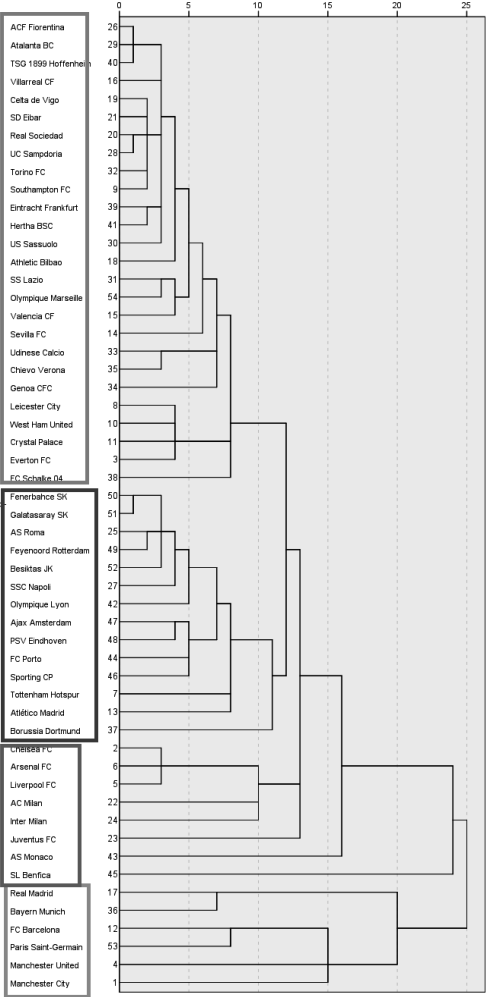
- nemzetközi elit,
- kihívók,
- feltörekvő bajnokok,
- versenyben maradásért küzdők.

Az első klasztert hat olyan klub alkotja, amelyek alapvetően dominálják hazájuk bajnoki küzdelmeit, és meghatározók a nemzetközi kupaküzdelmekben, mind sportszakmai, mind gazdasági eredményességi szempontból. Spanyolországból az FC Barcelona és a Real Madrid, Németországból az FC Bayern München, Franciaországból a Paris Saint-Germain, míg Angliából a Manchester United és Manchester City alkotja ezt a kimagasló klasztert. Azért is nevezhetjük e klubokat a szűk nemzetközi elitnek, mivel e sportvállalkozások minden évben a bajnoki címért és a Bajnokok Ligája győzelemért küzdenek.

A második klaszterbe tartoznak az első klaszter kihívói. A működési stratégiájukban sok hasonlóság fedezhető fel a nemzetközi elit klubjainak stratégiával, azzal a különbséggel, hogy mindenből egy kicsivel kevesebb áll rendelkezésükre. Kevesebb a valós jövedelemtermelő képességük, ennek következtében kevesebbet költenek az átigazolási piacon. Ezekkel a szerényebb, de még mindig kimagasló lehetőségekkel igyekeznek sikereket elérni a nemzetközi kupákban és a hazai bajnokságban. Ide tartozik a Chelsea FC, Liverpool FC és az Arsenal FC Angliából, az AC Milan, az Inter és a Juventus Olaszországból, az AS Monaco Franciaországból és a Benfica Portugáliából.

2. ábra

A minta klubjainak csoportosítása hierarchikus klaszterelemzéssel



Forrás: saját szerkesztés

Érdekesképpen megjegyeznénk, hogy az első két klaszter tizennégy klubjából öt az angol bajnokságban játszik, amiből megint csak szembetűnik a Premier League klubjainak ereje.

A harmadik klaszter klubjait feltörekvő bajnokságok éklubbjai alkotják. Ilyenek például a Fenerbahce SK, a Galatasaray SK, vagy a Besiktas JK Törökországból; az Ajax Amsterdam, a PSV Eindhoven és a Feyenoord Hollandiából; az FC Porto és a Sporting CP Portugáliából. Ebbe a klaszterbe tartoznak olyan klubok is, amelyek a nagyobb (angol, spanyol, olasz valamint német) bajnokságokban teljesen más stratégiával és működési modellel igyekeznek sikereket elérni, mint az első két klaszter tagjai. Ilyenek a listából az Atlético Madrid, a Borussia Dortmund, a Tottenham Hotspur, az SSC Napoli, vagy az AS Roma.

A negyedik és egyben a legnagyobb elemszámú klasztert a nagy bajnokságok kis klubjai alkotják. E sportvállalkozások a legtöbb esetben az első osztályban maradásért küzdenek, így biztosítva folyamatos és eredményes működésüket. A példa kedvéért említjük meg a magyar vonatkozások miatt a Hertha BSC-t vagy a TSG 1899 Hoffenheimet Németországból, vagy a Crystal Palace-t Angliából. E klubok mellett ehhez a klaszterhez tartoznak a korábbi években jól teljesítő, de cikkünk írásakor csak szenvedő nagy klubok, Németországból az FC Schalke 04 vagy Franciaországból az Olympique Marseille.

A 2. táblázatban összevetjük az egyes klaszterek átlagértékeit a három vizsgált mutató esetében.

2. táblázat

Az egyes klaszterek átlagértékei

| Klaszternevek | Átlagos meccsenként szerzett pont | Transzfer-egyenleg (millió €) | Valós jövedelemtermelő képesség (millió €) |
|------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|--|
| Nemzetközi elit | 2,24 | -70,93 | 406,856 |
| Kihívók | 1,97 | -23,71 | 165,023 |
| Feltörekvő bajnokok | 2,10 | 7,41 | 87,303 |
| Versenyben maradásért küzdők | 1,37 | -1,50 | 38,586 |

Forrás: saját szerkesztés

A 2. táblázatban jelölt három változó átlagértékeinek eltérését varianciaanalízissel elemeztük a négy klaszter tekintetében.

A mérkőzésenként szerzett pontok átlagának eltérése szignifikánsnak bizonyult $p < .05$ szinten a négy klaszter vonatkozásában [$F(3, 50) = 55.114, p = 0.000$]. A Dunnett T3 teszttel elvégzett post hoc elemzés azt mutatta, hogy csak a Nemzetközi elit ($M = 2,24, SD = 0,21$) és a Feltörekvő bajnokok ($M = 2,10, SD = 0,19$) átlagának különbsége és a Nemzetközi elit és a Kihívók ($M = 1,97, SD = 0,31$) átlagának különbsége nem szignifikáns, minden más átlagérték szignifikánsan különbözik egymástól.

A transzferegyenlegek átlagának eltérése is szignifikáns az ANOVA-eredmények alapján $p < .05$ szinten a

négy klasztert illetően [$F(3, 50) = 10.734, p = 0.000$]. A Dunnett T3 teszttel lefutott post hoc elemzés azt eredményezte, hogy csak a Nemzetközi elit ($M = -70,92, SD = 50,22$) és a Feltörekvő bajnokok ($M = 7,41, SD = 16,83$) átlagának különbsége szignifikáns, minden más átlagérték nem különbözik szignifikánsan egymástól.

A valós jövedelemtermelő képesség átlagának eltérése is szignifikáns $p < .05$ szinten a négy klaszter esetében [$F(3, 50) = 97.363, p = 0.000$]. A Dunnett T3 teszttel kiszámolt post hoc elemzés alapján csak a Kihívók ($M = 165,023, SD = 89,03$) és a Feltörekvő bajnokok ($M = 87,30, SD = 47,39$) átlagának különbsége nem szignifikáns, minden más átlagérték szignifikánsan különbözik egymástól.

Következtetések

Talán a leglátványosabb különbség az egyes klaszterek valós jövedelemtermelő képessége között észlelhető nominálisan is. A „Nemzetközi elit” értéke majdnem két és félszer akkora, mint a „Kihívóké”, míg a „Feltörekvő bajnokok” jövedelemtermelő képessége körülbelül a fele a második klaszterének.

A „Transzferegyenleg” és az „Átlagos meccsenként szerzett pont” oszlopokból következtethetünk arra, hogy mennyire különböző az emberierőforrás-stratégiájuk az egyes klaszterek klubjainak. A „Feltörekvő bajnokok” egyenlege pozitív, mégis magas az átlagos meccsenként szerzett pont, ami magyarázható azzal, hogy ezek az egyesületek messze kiemelkednek saját bajnokságukból, így még akkor is jól teljesíthetnek, ha elveszítik legértékesebb játékosait. Hasonló a működési modelljük a „Nemzetközi elit” és a „Kihívók” csoportok klubjainak ebben a két mutatóban is. Tőlük messze elmaradnak nemcsak eredményességben, hanem költségben is a „Versenyben maradásért küzdők”.

Mivel a három dimenzióból kettőben találtunk szignifikáns különbségeket, ha kétdimenziósra redukáljuk a problémateret, a 3. táblázatban megjelenített mátrixba sorolhatjuk a klubokat a sikeresség és a jövedelemtermelő képesség mentén.

3. táblázat

Mátrix valós jövedelemtermelő képesség és sikeresség dimenzióiban

| | | Valós jövedelemtermelő képesség | |
|-----------------------------------|-------|---------------------------------|-----------------|
| | | kicsi | nagy |
| Átlagos meccsenként szerzett pont | kevés | Versenyben maradásért küzdők | Kihívók |
| | sok | Feltörekvő bajnokok | Nemzetközi elit |

Forrás: saját szerkesztés

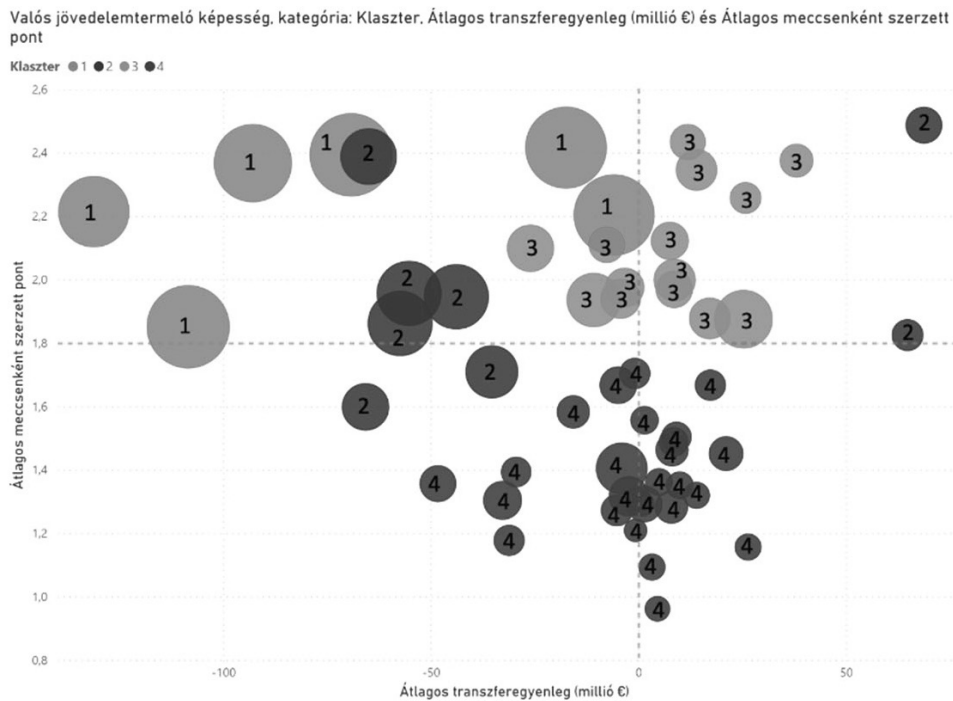
Azt fontos megjegyezni, hogy amikor azt írjuk, hogy a valós jövedelemtermelő képesség kicsi, akkor azt a mintha átlagában értjük. Valójában a „Versenyben maradásért küzdő” klubok átlagosan még így is jóval nagyobb bevett tudnak generálni, mint bármelyik másik, listában nem szereplő európai labdarúgóklub.

Amennyiben azonos színnel jelöljük az egyes klaszterek klubjait, akkor máris jobban átláthatóvá válik a 2. ábra, amely így a következőképpen módosul (3. ábra).

sodik klaszterhez tartozó klubok inkább néhány olcsóbb, és nem egy-kettő drága játékos megvásárlásba fektetik tőkéjüket.

3. ábra

A minta klubjai egy háromdimenziós térben, ahol azonos klaszterbe tartozó klubok azonos számértéket kaptak



Forrás: saját szerkesztés

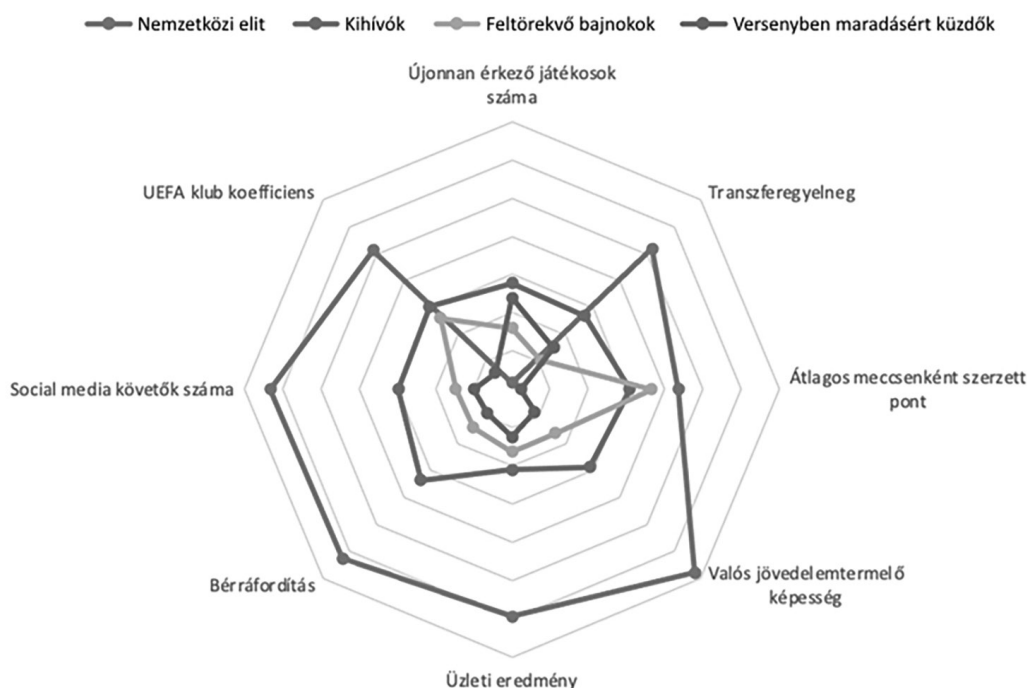
Gazdasági erő tekintetében messze a „Nemzetközi elit” klubjai a legerősebbek. Ennek következtében ők a legsikeresebbek mind a hazai, mind a nemzetközi kupaküzdelmekben. E klubok a legnépszerűbbek a social media platformokon. Játékosvásárlással, mint erőforrás-gazdálkodással kapcsolatban az mondható el róluk, hogy kevés játékost vásárolnak, de a kiválasztott labdarúgókért sok pénzt hajlandók fizetni. Emberierőforrás-stratégiájukat a kiválasztás dominálja. A legjobb játékosok ezeknél a kluboknál játszanak, így értelemszerűen e klubok költik el a legtöbbet labdarúgók fizetéseire.

Hasonló modellt követnek a „Kihívók” klaszter klubjai is, de mivel kevesebb forrás áll a rendelkezésükre, így a transferegyenlegük is kevésbé negatív. Messze elmaradnak népszerűségben ezek a klubok a „Nemzetközi elit” klubjaitól. Ez igaz a játékosbérére fordított kiadásokra is, viszont ez az érték még így is jóval magasabb, mint a maradék két klaszter klubjainál. Több-kevesebb sikerrel, de igyekeznek a hazai és nemzetközi kupaküzdelmekben is felvenni a versenyt az első csoportba tartozó klubokkal. Legmarkánsabb különbség az átigazolási játékosok darabszámánál figyelhető meg az első klaszterhez képest. Ez részben magyarázható azzal, hogy az olasz klubok (akiknél nagy a játékosmozgás egy-egy átigazolási időszak alatt) az első klaszterben még nem szerepeltek, míg a másodikban hárman is helyet kaptak. Másrészt pedig ezt a különbséget okozhatja az is, hogy a szűkösebb anyagi erőforrásokkal rendelkező má-

A „Feltörekvő bajnokok” klaszter klubjainak még kevesebb forrás áll rendelkezésére, de a gyenge versenynek köszönhetően, még így is sikeresek tudnak lenni a hazai porondon. Emellett érdemes megemlíteni az emberierőforrás-stratégiájukat illetően, hogy a kiválasztás fontossága mellett nagyobb hangsúlyt fektetnek a képzés-fejlesztésre. Olcsón vásárolnak játékosokat, akiket rengeteg edzéssel és megfelelő versenyztetéssel felkészítenek, és jó áron értékesítenek, hogy újabb és lehetőleg tehetségesebb labdarúgókat tudjanak vásárolni, így növelve bevételeiket és esélyeiket a nemzetközi kupapordon. A nemzetközi sikerek és a hazai bajnokságban uralkodó gyenge verseny miatt az egyes klubok internetes követőszámai alacsonyok, így nem tudnak jelentős szponzorációs, valamint túl sok meccsnapi bevételt sem kitermelni.

A „Versenyben maradásért küzdők” klaszter klubjai messze a legkevesebb bevétellel rendelkeznek, így nem csoda, hogy a stratégiájuk kimerül abban, hogy valamilyen az első osztályban maradjanak. Messze a legkevesebb az átlagpontoszámuk. Az átigazolási piaci tevékenységükre a hektikus magatartás a jellemző, relatíve sok játékost vásárolnak abban a reményben, hogy majd valamelyikük bent tudja tartani őket az első osztályban. Legtöbbjük számára a túlélést jelenti az első osztályú tagság, amit, ha elveszítenek, akkor a szponzorok elpártolása és a csökkenő közvetítési jogdíjak miatt csökközzeli helyzetbe kerülhetnek.

Az egyes klaszterek sajátosságai



Forrás: saját szerkesztés

A 4. ábrán látható diagramról és sorokból élénk tárul, hogy a különböző klaszterek klubjai mennyire eltérő stratégiákat és működési modelleket alkalmaznak céljaik elérése érdekében. Viszont azt is fontos megjegyezni, hogy az egy klaszterbe tartozó klubok között is lehetnek meghatározó eltérések. Különböző filozófiák, struktúrák, történelmi hátterek és az eltérő szabályozási környezet mind-mind befolyásolhatják a klubok működését és céljaik elérésének a módját. Nem beszélve az egyes klubok stratégiáiról, amelyek alapvetően határozzák meg a működésük egyes dimenzióit.

Itt megint visszautalnánk a Szabados-féle (Szabados, 2003) stratégiatípusokra. Alapvetően két klubtípust különíthetünk el a stratégia alapján. Ezek a sikerorientált és a transzferorientált stratégiák. Előbbinél arra helyezik a hangsúlyt a vezetők, hogy olyan játékosokat szerzödtessenek, akikkel eredményesebbek tudnak lenni mind a hazai bajnokságban, mind a nemzetközi kupasorozatokban. Ez megközelítőleg megegyezik a sikerkör-stratégiával. A játékosok a teljesítményük csúcán vagy annak közelében igazolnak az adott klubhoz. Nem a jövőbeli értékesítésük a cél, hanem a teljesítményük kihasználása. A második esetben a klubok minél ügyesebb fiatal játékosok kiválasztását és azok képzését helyezik tevékenységük középpontjába. Az idő múlásával igyekeznek minél nagyobb profittal értékesíteni ezen játékosokat. Ez a felfogás hasonlít a korábban már bemutatott transzferstratégiára. Alapvetően az eltérő emberierőforrás-stratégiák alapján válik el a két stratégiatípust. Az ábra alapján a Manchester United és City remekül beleillik az első, míg a Benfica a második kategóriába.

Az eltérő modellek magyarázhatók a valós jövedelemtermelő képességgel is: minél nagyobb ez, annál nagyobb

az a bevétel, amit a közvetítési jogdíjakon felül tud előállítani a klub. Ha egy klub valós jövedelemtermelő képessége erős, akkor sok pénzt tud átigazolásokra költeni. Ha ez egy másik klub esetében kisebb, akkor ennek a sportvállalkozásnak más versenystratégiát kell folytatnia, ennek következtében az emberierőforrás-stratégiája az átigazolási piacon is más elveket követ, hiszen gyakran kényszerül arra, hogy eladja legértékesebb játékosainak játékjogát az átigazolási piacon.

Kutatásunkból kiviláglik az is, hogy elválni látszanak azok a klubok az európai klubfutball színterén, amelyek küzdenek a bajnoki címért és az európai kupaszereplésért, és azok, akik a kiesés elkerüléséért játszanak hétről hétre.

Összegzés

Az adataink arra engednek következtetni, hogy a működés kiválasztott három mutatószáma mentén, kirajzolódhatnak bizonyos mintázatok az egyes klubok között. Az azonos klaszterek sportvállalkozásai hasonló mennyiségű jövedelmet állítanak elő, azonosan sikeresek a hazai bajnokságban és hasonló az átigazolási politikájuk.

A modell a jövőben még számos módon továbbfejleszhető, amelyek közül a következőket tartunk fontosnak kiemelni. Az egyik az, hogy országonként külön-külön is érdemes lenne összevetni a működési modelleket. Lehet-e eltérést tapasztalni a francia és az olasz klubok működése között? A második továbbfejlesztési lehetőség a „Versenyben maradásért küzdők” klaszter tovább bontása. Látható, hogy az a legnagyobb elemszámú csoport, amelyből akár további, kisebb klasztereket is létre lehet hozni, ahol kirajzolódhatnak érdekességek. Harmadik

továbbfejlesztési lehetőségként azonosítottuk azt, hogy az egyes mutatók esetében ne csak az átlagokkal számoljunk, hanem vegyük figyelembe a növekedési és csökkenési ütemeket is. Az európai labdarúgóklubok üzleti modelljeinek vizsgálata relevanciával bírhat a magyar labdarúgóklubok számára is, amennyiben sportágfejlesztés vonatkozásában a nemzetközi futball vérkeringésébe történő bekapcsolódás és integrálódás mikéntjének tervezéséhez szolgáltathat inputot. A nemzetközi példák tanulmányozása segíthet jobban megérteni a nemzetközi klubfutball tendenciáit és hozzájárulhat más sportágak fejlesztéséhez is.

Felhasznált irodalom

- Alaminos, D., & Fernández, M. Á. (2019). Why do football clubs fail financially? A financial distress prediction model for European professional football industry. *PLoS One*, *14*(12), e0225989. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0225989>
- András, K. (2003). *Üzleti elemek a sportban, a labdarúgás példáján* (PhD-értekezés). Budapest: Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Gazdálkodástani PhD- program.
- András, K., & Havran, Z. (2015). New Business Strategies of Football Clubs. *Applied Studies in Agribusiness and Commerce*, *9*(1-2), 67-74. <https://doi.org/10.19041/APSTRACT/2015/1-2/13>
- András, K., & Havran, Z. (2016). Examination of Central and Eastern European Professional Football Clubs' Sport Success, Financial Position and Business Strategy in International Environment. In P. Trapczynski, L. Puslecki, & M. Jarosinski (eds.), *Competitiveness of CEE Economies and Businesses* (pp. 197-211). Cham, Switzerland: Springer International Publishing.
- Barajas, A., & Rodriguez, P. (2010). Spanish Football Clubs Finances: Crisis and Player Salaries. *International Journal of Sport Finance*, *5*(1), 52-66.
- Franck, E. (2010). Private firm, public corporation or member's association – Governance structures in European football. *International Journal of Sport Finance*, *5*(2), 108-127. <https://doi.org/10.5167/uzh-35150>
- Franck, E. (2014). *Financial fair play in European club football – what is it all about?* (UZH Business Working Paper, (328). kiad.). Zürich, Switzerland: University of Zurich, Department of Business Administration. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2284615>
- Franck, E., & Lang, M. (2014). A theoretical analysis of the influence of money injections on risk taking in football clubs. *Scottish Journal of Political Economy*, *61*(4), 430-454. <https://doi.org/10.1111/sjpe.12052>
- Garcia-del-Barrio, P., & Rossi, G. (2020). How the UEFA Financial Fair Play regulations affect to football clubs' priorities and leagues' competitive balance? *European Journal of Government and Economics*, *9*(2), 119-142. <https://doi.org/10.17979/ejge.2020.9.2.5842>
- Grossmann, M. (2015). Evolutionarily stable strategies in sports contests. *Journal of Sports Economics*, *16*(1), 108-121. <https://doi.org/10.1177/1527002512470957>
- Kuper, S. (2009). *Football Abandons the Fantasy that it Is a Business*. Retrieved from <https://www.ft.com/content/fd77a01c-aa07-11de-a3ce-00144feabdc0>
- Lang, M., Grossmann, M., & Theiler, P. (2011). The sugar daddy game: how wealthy investors change competition in professional team sports. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, *167*(4), 557-577. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1606043>
- Peeters, T., & Szymanski, S. (2014). Financial fair play in European football. *Economic Policy*, *29*(78), 343-390. <https://doi.org/10.1111/1468-0327.12031>
- Reich, B., & Szabados, G. (2000). *Játékostranszferek Európában*. Budapest: Vállalatgazdasági Tudományos és Oktatási Alapítvány.
- Rohde, M., & Breuer, C. (2016). The financial impact of (foreign) private investors on team investments and profits in professional football: Empirical evidence from the premier league. *Applied Economics and Finance*, *3*(2), 243-255. <https://doi.org/10.11114/aef.v3i2.1366>
- Rohde, M., & Breuer, C. (2017). The market for football club investors: a review of theory and empirical evidence from professional European football. *European Sport Management Quarterly*, *17*(3), 265-289. <https://doi.org/10.1080/16184742.2017.1279203>
- Schubert, M., & Hamil, S. (2018). Financial Doping and Financial Fair Play in European Club Football Competitions. In M. Breuer, & D. Forrest (eds.), *The Palgrave Handbook on the Economics of Manipulation in Sport (Vol. 10)* (pp. 135-157). Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan.
- Sener, İ., & Karapolatgil, A. A. (2015). Rules of the game: Strategy in football industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *207*, 10-19. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.143>
- Storm, R. K., & Nielsen, K. (2012). Soft budget constraints in professional football. *Sport Management Quarterly*, *12*(2), 183-201. <https://doi.org/10.1080/16184742.2012.670660>
- Szabados, G. (2003). Labdarúgóklubok stratégiái. *Vezetéstudomány*, *34*(9), 32-42.
- Terrien, M., & Andreff, W. (2020). Organisational efficiency of national football leagues in Europe. *European Sport Management Quarterly*, *20*(2), 205-224. <https://doi.org/10.1080/16184742.2019.1598455>
- Union of European Football Associations. (2018). *Club Licensing and Financial Fair Play Regulations*. Retrieved from <https://documents.uefa.com/viewer/document/MFxeqLNKelkYyh5JSafuhg>
- Union of European Football Associations. (2018). *Club Licensing Benchmarking Report*. Retrieved from https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Clublicensing/02/53/00/22/2530022_DOWNLOAD.pdf

Union of European Football Associations. (2019a). *Club Licensing Benchmarking Report*. Retrieved from <https://www.uefa.com/insideuefa/protecting-the-game/club-licensing-and-financial-fair-play/news/newsid=2589785.html>

Union of European Football Associations. (2019b). *Club Ranking*. Retrieved from <https://www.uefa.com/memberassociations/uefarankings/index.html>

Wilson, R., Ramchandani, G., & Plumley, D. (2018). Parachute payments in English football: Softening the landing or distorting the balance? *Journal of Global Sport Management*, 3(4), 351-368. <https://doi.org/10.1080/24704067.2018.1441740>

1. melléklet

A kutatásba bevont klubok listája:

| Klub | Liga |
|-------------------|----------------|
| Manchester City | Premier League |
| Chelsea FC | Premier League |
| Everton FC | Premier League |
| Manchester United | Premier League |
| Liverpool FC | Premier League |
| Arsenal FC | Premier League |
| Tottenham Hotspur | Premier League |
| Leicester City | Premier League |
| Southampton FC | Premier League |
| West Ham United | Premier League |
| Crystal Palace | Premier League |
| FC Barcelona | LaLiga |
| Atlético Madrid | LaLiga |
| Sevilla FC | LaLiga |
| Valencia CF | LaLiga |
| Villarreal CF | LaLiga |
| Real Madrid | LaLiga |
| Athletic Bilbao | LaLiga |
| Celta de Vigo | LaLiga |

| | |
|---------------------|--------------|
| Real Sociedad | LaLiga |
| SD Eibar | LaLiga |
| AC Milan | Serie A |
| Juventus FC | Serie A |
| Inter Milan | Serie A |
| AS Roma | Serie A |
| ACF Fiorentina | Serie A |
| SSC Napoli | Serie A |
| UC Sampdoria | Serie A |
| Atalanta BC | Serie A |
| US Sassuolo | Serie A |
| SS Lazio | Serie A |
| Torino FC | Serie A |
| Udinese Calcio | Serie A |
| Genoa CFC | Serie A |
| Chievo Verona | Serie A |
| Bayern Munich | Bundesliga 1 |
| Borussia Dortmund | Bundesliga 1 |
| FC Schalke 04 | Bundesliga 1 |
| Eintracht Frankfurt | Bundesliga 1 |
| TSG 1899 Hoffenheim | Bundesliga 1 |
| Hertha BSC | Bundesliga 1 |
| Olympique Lyon | Ligue 1 |
| AS Monaco | Ligue 1 |
| FC Porto | Liga NOS |
| SL Benfica | Liga NOS |
| Sporting CP | Liga NOS |
| Ajax Amsterdam | Eredivisie |
| PSV Eindhoven | Eredivisie |
| Feyenoord Rotterdam | Eredivisie |
| Fenerbahce SK | Süper Lig |
| Galatasaray SK | Süper Lig |
| Besiktas JK | Süper Lig |
| Paris Saint-Germain | Ligue 1 |
| Olympique Marseille | Ligue 1 |

A PIRAMIS CSÚCSA? – ESETTANULMÁNYOKRA ÉPÜLŐ OKTATÁS ÉS A NEMZETKÖZI VERSENYEK

TOP OF THE PYRMID? – CASE BASED EDUCATION AND CASE COMPETITIONS

Az esettanulmányokra építő oktatás a vezetői legjobb gyakorlatok átadásaként került be a legelső gazdálkodástani oktatási és vezetőképzési programokba az Egyesült Államokban, és erre az oktatási gyakorlatra épülő módszer ma már a világ számos egyetemén elterjedt. A módszer egyik fő előnye, hogy egyszerre fejleszti a hallgatók ismereteinek alkalmazását, problémamegoldó készségeit és segíti a gyakorlati, vállalati kontextus érzékelését, míg a nemzetközi esetversenyek a hallgatói teljesítmények és végső soron az a mögött álló oktatás színvonalának összehasonlítására is szolgálnak. A Budapesti Corvinus Egyetem (BCE) már az 1990-es évek elejétől az amerikai gyakorlat alapján adoptálta az esettanulmányokra épülő oktatást, és bekapcsolódott a nemzetközi esetversenyekbe. A szerzők cikkükben az esettanulmány-alapú oktatás sajátosságairól, az alapszakokhoz kapcsolódó rendszerről és a nemzetközi esetversenyekről adnak áttekintést. Céljuk az, hogy elősegítsék a további kutatásokat és az oktatásfejlesztést.

Kulcsszavak: esettanulmány-módszer, esettanulmány-verseny, döntéshozatal, tehetséggondozás, gazdálkodástudományi oktatás, vezetőképzés

Case-based education as part of business and management education was introduced by delivering management best practices to first graduate then undergraduate business students in the United States. Case solving today is a wide-spread educational method in business schools around the world. One of the method's main advantages is that it simultaneously develops students' skills in three areas: the application of knowledge in real-world business situations; the ability to perceive business context and connect it with theoretical knowledge; and the development of problem solving and related presentation skills. International academic-based case competitions showcase student performance and signal the quality of their educational background. The Corvinus Business School at the Corvinus University of Budapest (CUB) adopted the US-based business schools case-based education in the 1990s, and since then it has attended international business competitions. This purpose of this paper is to provide a systemic overview of a case-based business and management education, its adaptation for bachelor level programmes and international case competitions in Hungary. The aim is to orient and facilitate further research in this field.

Keywords: case method, case competition, decision making, talent management, business and management, undergraduate international case competitions

Finanszírozás/Funding:

A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek pályázati vagy intézményi támogatásban. The authors did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

Szerzők/Authors:

Ábrahám Zsolt, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem, (zsolt.abraham@uni-corvinus.hu)
Dr. Czákó Erzsébet, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem, (erzsebet.czako@uni-corvinus.hu)
Dr. Kozma Miklós, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem, (miklos.kozma@uni-corvinus.hu)

A cikk beérkezett: 2020. 04. 17-én, javítva: 2020. 11. 29-én, elfogadva: 2021. 01. 04-én.
This article was received: 17. 04. 2020, revised: 29. 11. 2020, accepted: 04. 01. 2021.

Az esettanulmány-módszer napjainkra a világ számos üzleti iskolájában elterjedt, alkalmazzák alap- és mesterszakokon, és része a vezetői továbbképzési programoknak és tréningeknek. Az elméleti tárgyi ismeretek átadása, frissítése mellett egyre fontosabbá válik azok alkalmazása valós problémákon, az együttműködő (kollaboratív) problémamegoldó készség fejlesztése és a problémamegoldás és eredményének prezentálása, melyeknek egyik eszköze az esettanulmány-módszer.

A módszer a hazai gazdálkodástudományi oktatásban és vezetőképzésben nem új, a piacgazdasági vállalati működés, a nemzetközivé válás, és a megfelelő felsőfokú végzettségük szűkössége azonban felértékeli az esettanulmányon alapuló oktatást, és az ezekhez kapcsolódó hazai és nemzetközi eseménysorozatokat is. Cikkünkben arra vállalkoztunk, hogy egy módszertani bevezető rész után történeti kontextusba is helyezve a hazai fejleményeket, összegezzük, hogy milyen tényezőkben ragadhatók meg az esetmódszer és az ezekhez kapcsolódó hazai és nemzetközi eseménysorozatok sajátosságai. Úgy látjuk, hogy a folyamatok szervesen zajlottak le az esetként, példaként vett Budapesti Corvinus Egyetemen, összhangban vannak a nemzetközi folyamatokkal, és végső soron az oktatással szembeni munkaerő-piaci elvárásokra adott válasznak is tekinthetők.

Tanulmányunk első részének az a célja, hogy elméleti és módszertani bevezetőként szolgáljon a rákövetkező áttekintésekhez. Ebben a részben az esettanulmányokra (esetekre – a kettőt szinonimaként használjuk) épülő oktatási módszer legfontosabb összetevőit tekintjük át: mit értünk eseten, mi az oktató és hallgatók szerepe, és melyek az eseménysorozat típusait meghatározó fő szempontok. Itt kitérünk a tréningyszerűen alkalmazott oktatási lehetőségekre is. A második részben azt mutatjuk be, hogy a gyakorlati tapasztalatokat nélkülöző hallgatók számára az alapszakos oktatásban milyen rendszert dolgoztunk ki és alkalmazunk a hallgatók összetett vállalati és vezetői problémák megoldására való felkészítésére és fejlesztésére, valamint a nemzetközi esettanulmányi versenyeken való részvételre történő felkészítésére. A harmadik részben mutatjuk be, hogy a 2010-es években elterjedté vált alapszakos nemzetközi eseménysorozatok hogyan hálózák be a ma már globális felsőoktatást, és azok milyen tanulságokkal szolgálnak a hazai esetmódszer alkalmazására és az eseménysorozat szervezésére.

Meglepő, hogy bár az esetekre építő oktatási módszer elterjedt, és nincs olyan gazdálkodástani terület, ahol ne alkalmaznák, kevés az ezzel kapcsolatos rendszerező és áttekintő módszertani, pedagógiai irodalom, és még kevesebb a kutatási eredmény. A cikk főként az első részben támaszkodik ezekre az írásokra. A második és harmadik rész a cikk íróinak tapasztalatain, az évek során dokumentált és publikált forrásokon alapul. Úgy véljük, hogy az irodalom és a fejlődési folyamat kontextusába helyezve tapasztalatainkat, írásunk hozzájárulhat az esetmódszer hazai kutatásához és tovább fejlesztéséhez is.

A cikk számos, tanulmány formában fel nem dolgozott forrásra épül. Munkánkat e forrásokra és saját tapasztalatok rendszerezett bemutatására építő feltáró kutatási mun-

ka eredményének tartjuk. A főbb szakmai-tudományos állításainkat tárgyalásunkban megállapítások formájában foglaltuk össze. A megállapítások egyrészt lehetővé teszik a további kutatásokat, másrészt még a szerzők számára is meglepő módon, kirajzolják a hazai eseménysorozatokra irányuló alapszakos esetalapú oktatás egyik narratíváját a hazai felsőoktatás egyik intézményénél, a Budapesti Corvinus Egyetemen.

Az esettanulmány-módszer áttekintése

Az alábbi fejezet célja, hogy tisztázza az esettanulmányra épülő oktatási módszerhez kapcsolódó fogalmakat. Az esettanulmány definiálása után kitérünk az oktatók és a hallgatók szerepére, majd bemutatjuk, hogy mit értünk esettanulmány-versenyek alatt.

Az esettanulmány meghatározása

Az esettanulmány-módszer (*case method*) a Harvard Business School (HBS) 1908-as megalapítása után jelent meg a felsőfokú üzleti (gazdálkodástani) képzésben (Weaver, 1991). A módszer középpontjában a valós, problémaközpontú szituációk álltak, és ezekre komplett oktatási programok és tantervek épültek (Merseth, 1991). A lexikális ismeretek átadására épülő tantervek és tantárgyi tájékoztatók mellett egyre szélesebb körben jelentek meg a gyakorlati ismeretek átadására és a készségfejlesztésre koncentrálnak esettanulmány-alapú oktatási elemek a mester-, majd az alapképzések szintjén is (Garvin, 2007).

Levin (1995) az esetmódszer helyett következetesen esettanulmány-alapú oktatásról ír, melynek lényege, hogy a tanterv részben vagy egészben esettanulmányokra épül. Agyris (1980) szerint az esettanulmány-alapú oktatásnak öt alkotóeleme van: 1) a döntéshozó számára releváns probléma, 2) a kurzuson részt vevő hallgatók intenzív bevonása, 3) az oktatók minimális részvétele, a 4) vélemények szabadsága (azaz nincs jó és rossz válasz), valamint 5) a döntési szituációhoz kapcsolódó dráma. Buzady (2017) az esettanulmány-alapú oktatást a bűvös- (Rubik-)kockához hasonlítja és az oktató, diák és intézményi ökoszisztéma mentén írja le a módszert. Az esettanulmány-módszerhez kapcsolódó hazai szakirodalom még nem túl kiforrott. Nem születtek a témát holisztikusan vizsgáló tanulmányok, publikációk, ezért az alábbi fejezetben fontosnak tartjuk a kapcsolódó alapfogalmak tisztázását és a módszer elhelyezését az oktatási módszerek között.

A nemzetközi szakirodalomban több esettanulmány-definiációt találunk, a saját definíciónk megalkotásakor az esettanulmány-alapú oktatás területén vezető szerepet betöltő két üzleti iskola, a Harvard és az Ivey meghatározásából indulhatunk ki. A Harvard Business School (HBS) „*esettanulmány olyan oktatási eszköz, amely kritikus menedzsmentproblémát mutat be a hallgatóknak, és ugródeszkát kínál a tantermi vitákhoz, amelyekben a résztvevők bemutatják és megvédik elemzésüket és megoldásukat*” (Harvard Business School, 2019). Amennyiben az Ivey esettanulmány-definiációját vesszük alapul, akkor az eset egy „*valós probléma és kihívás, amellyel egy vállalat szembesül egy kritikus vezetői döntési helyzet so-*

rán. Az esetet megoldó hallgatók a döntéshozó szerepébe helyezkednek, elemzik a rendelkezésükre álló adatokat, melyek alapján megoldási alternatívákat alakítanak ki és védenek meg” (Ivey Business School, 2019a). A két definícióban közös, hogy a fogalom középpontjába a vállalatvezetői problémákat, az azokhoz társuló döntési információkat és szituációkat, valamint a megoldást és az ahhoz kapcsolódó vitát helyezi.

Az esettanulmányok középpontjában tehát vállalati, üzleti probléma és ahhoz kapcsolódó menedzsmentdöntési kérdések állnak. Levin (1995) az esettanulmányokat oktatási és tanulási céllal kialakított és kontextusba helyezett narratíváknak tartja, amelyek tényszerű és komplex kérdéseket vizsgálnak. Kardos és Smith (1979) szerint egy esettanulmány négy jellemzővel bír: 1) valós problémát dolgoz fel, 2) összetett és részproblémákból áll, 3) elegendő információt tartalmaz, 4) hiteles és hihető az olvasó számára.

Az esettanulmányok csoportosítása során érdemes a feldolgozandó problémából kiindulni. Mindezek alapján az eseteket csoportosíthatjuk 1) a probléma típusa, 2) a probléma strukturáltsága, valamint 3) a kérdésfelvetés pontossága alapján. A 1) probléma típusa szempont alapján léteznek összvállalati stratégiai problémákat (pl. vállalatfelvásárlás), illetve funkcionális témákat (pl. marketing, finanszírozás) tárgyaló esettanulmányok. A 2) probléma strukturáltsága (Bartee, 1973) is egy csoportosítási szempont: a nem algoritmizálható, rosszul strukturált problémák esetén a cél, hogy a rosszul strukturált problémákból jól – vagy jobban – strukturáltakat hozzanak létre az esetet megoldók. Az esettanulmányban felvetett problémához kapcsolódóan rendelkezésre álló információ mennyisége és minősége, a probléma komplexitása, valamint a lehetséges megoldási irányok ismerete az, amely meghatározhatja a probléma strukturáltságát. A 3) szempont a kérdésfelvetés explicit voltára vonatkozik. Amennyiben az esettanulmány explicit kérdéseket tartalmaz, az esetet megoldó hallgatók számára a kérdésfeltevés jelenti a megoldás során az igazodási pontot. Amennyiben az esettanulmányhoz nem kapcsolódnak egyértelmű kérdések, a hallgatók a kulcskérdés és a hozzá kapcsolódó probléma azonosításával kezdik az esettanulmány feldolgozását.

Megállapítás (1): Az üzleti esettanulmány egy stratégiai szintű vállalati probléma vagy döntés köré épül, és ennek a megoldásához szükséges információkat tartalmazó dokumentum. A probléma gazdája általában megszemélyesített egy döntési hatáskörrel rendelkező vállalati felsővezetővel.

Az oktató és a hallgatók szerepe az esettanulmány-alapú oktatás során

Booth és társai (2000) az esettanulmányok készségfejlesztésben, valamint a fogalmi és koncepcionális fejlődésben játszott szerepét emelik ki. Ezt a gondolatot viszi tovább Christensen és Carlile (2009), akik cikkükben a módszer elméletépítő vonását hangsúlyozzák. Szerintük az elméletalkotás folyamatát segítheti a módszerhez társuló indukzív logikai megközelítés, rendszer, és az esettanulmányok használatával fejleszthető a hallgatók elméletalkotó képessége.

Umble és társai (2008) a klasszikus, hagyományos oktatás elsődleges céljaként a tárgyi ismeretek átadását nevezik meg. A tárgyi ismeretek átadásának többféle formája lehet, az esettanulmány-módszer a tapasztalatalapú oktatási irányokhoz kapcsolódik, mivel minden esettanulmány középpontjában egy döntéshozó által képviselt vállalat valamely gyakorlati problémája áll. Mindezek alapján az esettanulmány-módszeren keresztül történő tudásátadás során probléma-, vállalat-, iparág-, valamint piacspecifikus ismereteket különböztethetünk meg (Ábrahám, 2018a). Az ismeretátadás forrása lehet az esettanulmány mellett az oktató, valamint a kurzuson részt vevő többi hallgató. Ez utóbbi esetben a hallgatók egymástól (peer-to-peer alapon) történő tanulásáról beszélünk.

A módszerrel fejleszthető készségekkel több akadémiai cikk is részletesen foglalkozik. Míg Kreber (2001) a logikai érvelés, valamint az intuíción alapuló készségének a fejlesztését emeli ki, addig Jerrald (2005) már a problémamegoldáshoz, az analitikus gondolkodáshoz, a döntéshozatalhoz, valamint a kritikus gondolkodáshoz kapcsolódó képességeket helyezi a középpontba.

A problémamegoldó képességeket érdemes képességcsoportokra bontani, melyekben különböző kompetenciák jelennek meg. Az esettanulmány feldolgozása során számos készséget (pl. információk összegyűjtése, elemzőképesség, számítási készségek, strukturáló képesség, kritikus gondolkodás, szintetizálás, döntéshozatal, logikus érvelés) lehet megkülönböztetni, melyek fejleszthetők a módszer segítségével. Az esettanulmány-módszer az oktatótól is és a hallgatóktól is aktív szerepvállalást kíván meg, és ezen keresztül egyszerre alkalmas az új tárgyi ismeretek átadására, valamint a problémamegoldó készségek fejlesztésére (Ábrahám, 2018b).

Az esettanulmány-megoldás folyamatként is fölfogható, melynek során az esettanulmány vagy csoportjuk az esettanulmányban felvetett problémákra önállóan, vagy az oktató iránymutatásával válaszokat ad. Az oktatótól, tanártól független megoldás többnyire esettanulmány-versenyek formájában valósul meg, míg az oktató iránymutatására épülő esettanulmány-megoldás az esettanulmány-alapú oktatás jellemzője.

Az oktató szerepe

Az esettanulmány-alapú oktatási módszer során az oktatók és hallgatók szerepével számos cikk foglalkozik (Herreid, 2005; Hammond, 2002; Wood, Bruner & Ross, 1976). A klasszikus tantermi oktatásban az oktatók elsődlegesen a tárgyi ismeretek átadására helyezik a hangsúlyt, a hallgatók pedig gyakran passzív szerepet vesznek fel (Umble, Umble & Artz, 2008). Ezzel szemben, az esettanulmány-alapú oktatásban az oktatók többféle szerepet is felvehetnek (Wood et al., 1976). Dooley és Skinner (1977) négy lehetséges oktatói szerepet különböztetett meg az alkalmazott pedagógiai filozófia és oktatási cél mentén:

1. Facilitátor: Az oktató a háttérből figyeli a beszélgetést, annak dinamikáját nem befolyásolja véleményével, ér-

tékítéletével. Az oktató azt feltételezi, hogy a hallgatók felkészültek az órára és készen állnak az esettanulmány megvitatására.

2. *Kérdező, összegző:* Kérdéseivel és megjegyzéseivel aktívan alakítja a beszélgetés menetét. Az esettanulmány lezárása során a teremben kialakult következtetéseket összegzi. Az oktató egyfajta ösztönző, motiváló szerepet vesz fel annak érdekében, hogy serkentse a tantermi vitát.
3. *Irányító:* Aktívan irányítja a beszélgetés menetét, méri az időt, ha kell új témákat kérdéseket tesz fel a kitérőktől oktatási cél érdekében. Az óra és a beszélgetés menetéért egyértelműen az oktató a felelős.
4. *Előadó:* Előadó szerep esetén a hallgatók jelenléte az órán passzív. Az óra középpontjában egyértelműen az oktató áll, mely mögött az a feltételezés van, hogy az oktató által elmondott esettanulmány az óratartás szempontjából hatékonyabb.

A Dooley és Skinner (1977) által leírt szerepek az esettanulmány-alapú oktatás négy archetipusát is jelentik. Az adott szerep felvétele – a pedagógia filozófia és oktatási cél mellett – számos egyéb tényezőtől úgy, mint az esettanulmány jellegétől, vagy a rendelkezésre álló időtől is függ.

Megállapítás (2): Az esettanulmány-megoldás során az oktató szerepe az, hogy segítse a hallgatókat a probléma azonosításában, illetve pontosításában, támogassa problémamegoldásuk folyamatát, valamint serkentse a megfogalmazott javaslatok tantermi megvitatását.

A hallgatók szerepe

Az oktatókhoz hasonlóan a hallgatók szerepe is eltér a klasszikus tantermi oktatásától az esettanulmány-megoldás során, amelyet az oktatási folyamat mentén érdemes három részre bontani (Haywood-Farmer, 2008):

1. *Felkészülés:* A hallgatók az eset megvitatása előtt el kell, hogy olvassák az esettanulmányt, és fel kell készülniük a tantermi vitára. Amennyiben az oktató definiálta az esettanulmány kérdését, akkor abból kiindulva azonosítják az esettanulmány központi problémáját, elemzik és értelmezik azt. Átgondolják a lehetséges alternatívákat és a hozzájuk kapcsolódó megoldásokat.
2. *Tantermi esettanulmány megoldás:* Az esettanulmány tantermi feldolgozása, azaz az egyéni megoldások megvitatása történhet kis csoportban, az oktató által moderáltan plenáris formában, és ezek kombinációjaként. A formátumtól függetlenül a hallgatóknak aktívan részt kell venniük az eset megbeszélésében, saját véleményük kinyilvánításával és mások véleményének megoldásának értékelésével.
3. *Óra utáni/előtti szerep:* Az óra utáni/előtti szerep opcionális, és akkor elengedhetetlen, amikor a hallgatók csoportos megoldást adnak elő, illetve erre kapják az értékelést. Az eset megvitatása után a hallgató egyénileg reflektálhat a tanteremben történetekre, amennyiben az esettanulmányt kics csoportos formában dolgozták fel, akkor társainak konstruktív visszajelzést ad, illetve fogad.

Az esettanulmány-alapú oktatásban kiemelkedő az egymástól való (peer-to-peer) tanulás szerepe, hiszen a hallgatók aktív részvételére épül, és tudatos odafigyelést és reakciót feltételez a résztvevők irányából.

Megállapítás (3): Az esettanulmányra építő oktatás a hallgatók felkészültségére és aktív részvételére épül, ahol az eset megoldók egymástól (peer-to-peer) is tanulnak. Az eset megoldására készülés és az eset megbeszélése utáni tapasztalatok leszűrése is a tanulási tapasztalat része lehet.

Az esettanulmány-versenyek

Az esettanulmány-versenyek koráról a Wikipedia (2019a) szerint azt lehet tudni, hogy sokkal fiatalabbak, mint az esettanulmányra épülő oktatási módszer. A 1980-as években Észak-Amerikában alakultak ki, és ebben szerepet játszhatott az esetekre építő oktatás elterjedése, és az igény a hallgatók tudásának összemérésére az egyes intézmények között. Az esetversenyeken különböző oktatási intézmények által delegált csapatok ugyanazt az esettanulmányt oldják meg kontrollált körülmények között. A szervezők a versenyszabályzatban rögzítik a résztvevők körét, képzettségét, a rendelkezésre álló időt, valamint a megoldás során használható eszközöket. Mindez lehetővé teszi, hogy egyfajta laboratóriumi körülmények között összehasonlíthatóvá váljon a hallgatói teljesítmény.

Az esettanulmány-verseny célja, hogy a résztvevő csapatok a felkészülési idő során egy reális szcenáriót és cselekvési tervet dolgozzanak ki az esettanulmányt adó vállalat számára (Rebeiz, 2011). A versenyeken résztvevő hallgatók önállóan irányított csapatokban dolgoznak (Kunselman & Johnson, 2004), saját maguk tervezik meg a megoldási folyamat lépéseit és ütemezését, a csapaton belüli döntéshozatali mechanizmusokat, valamint kezelik a felmerülő konfliktusokat. A feladat kidolgozására fordítható idő után a csapatok egy szakmai zsűrinek prezentálják megoldásukat.

Az esettanulmány-versenyek egyszerre jelentik a tanulás egy játékos formáját és komoly szakmai megméretetést. Számos kutatás megállapította, hogy az esettanulmány-versenyek a tantermi oktatás mellett (Menna, 2010; Corner et al., 2006) jelentősen hozzájárulnak a hallgatók szakmai fejlődéséhez és alkalmasak arra, hogy a versenyen résztvevő hallgatókat felkészítsék a munkaerőpiac elvárásaira (Umble et al., 2008).

Maier-Lytle, McGuire és Ehlen (2010) szerint az esettanulmány-versenyeken a résztvevők (1) specializált ismereteket szerezhettek, (2) fejleszthetik a kommunikációs képességeiket, (3) megtanulnak hatékonyan csapatban dolgozni, valamint (4) javítják elhelyezkedési lehetőségeiket a munkaerőpiacon.

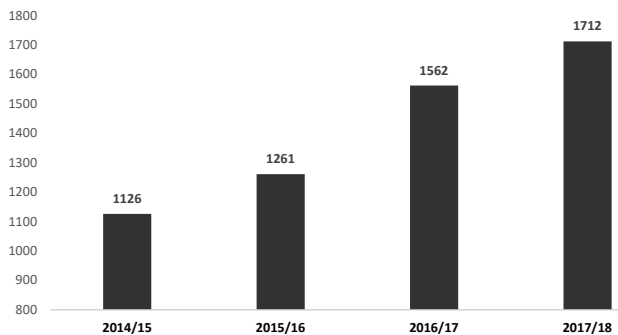
Mindezek alapján az esettanulmány-verseny egy olyan esemény, ahol a résztvevők egy előre meghatározott köre egyénileg vagy csapatban, egy esettanulmányban leírt komplex, rosszul strukturált problémára keres megoldási javaslatokat időnyomás alatt.

Az esettanulmány-versenyek egyfajta komplex élményt jelentek, és a szakmai fejlődés mellett számos egyéb előnnyel is járnak a versenyek résztvevői számára.

A hallgatók a tanulás, fejlődés és versenyzés mellett találkozhatnak a vállalatok és más egyetemek képviselőivel, míg a vállalatok üzletfejlesztési ötleteket hallhatnak az esettanulmányhoz kapcsolódóan, valamint tehetséges pályakezdőkkel találkozhatnak.

Magyarországon az elmúlt években jelentősen megnövekedett az esettanulmány-versenyeken részt vevő hallgatók száma, a 2017/2018-as akadémiai évben több mint 1700 versenyző vett részt 39 esettanulmány-versenyen (1. ábra).

1. ábra
Az esettanulmány-versenyeken részt vevő hallgatók száma (2014-2018)



Forrás: Ábrahám et al. (2018) alapján saját szerkesztés

Az esettanulmány-versenyek típusai

Az esettanulmány-versenyeknek több változatával lehet találkozni hazai és nemzetközi viszonylatban egyaránt, és érdemes áttekinteni a legfontosabb szempontokat, amelyek szerint ezeket tipizálni lehet (Ábrahám et al., 2018). Az esettanulmány-versenyeket három fő szempont mentén csoportosíthatjuk: a résztvevők, a szakmai tartalom, valamint a szervezők szerint.

1. Résztvevők:

- **Jogosultság:** Egy adott versenyre való jelentkezés történhet meghívás és nyilvános jelentkezés alapján. A meghívásos versenyek esetén a versenyt szervező intézmény szakemberei döntenek a meghívottak köréről és a részvétel feltételeiről, míg a nyilvános esettanulmány versenyek bárki számára elérhetőek, amennyiben megfelel a versenyszabályzatban rögzített részvételi kritériumoknak.
- **Nemzetközi háttér:** E szerint megkülönböztethetünk hazai és nemzetközi versenyeket. A nemzetközi versenyeket érdemes tovább bontani globális és regionális versenyekre. Globális versenynek tekintjük azokat az eseményeket, amelyekre legalább két kontinensről is érkeznek a résztvevők. A regionális verseny egy adott földrajzi régióban lévő országok résztvevői között zajlik.
- **Képzettségi szint:** arra vonatkozik, hogy milyen típusú program hallgatói vehetnek részt az egyes versenyeken. E szerint lehetnek alapképzési (undergraduate) és mesterképzési (graduate) versenyek. A mester (graduate) versenyek sajátos csoportját jelen-

tik a munkahelyi tapasztalattal rendelkező mester (pl. MBA) programok hallgatói számára meghirdetett versenyek. Az elmúlt években megjelentek a középiskolai tanulmányi versenyek egyikeként a középiskolás tantárgyakhoz kapcsolódó esettanulmány-versenyek is.

- **Szakmai háttér:** A résztvevők szakmai háttere alapján is többféle esettanulmány-verseny van. Ezek lehetnek egy-egy szakmai területre (pl. marketing, számvitel, gazdasági informatika, logisztika) irányulók, de vannak pl. jogi képzésben résztvevők számára is meghirdetettek. Ebben az esetben a különböző oktatási programok különböző szinteken tanuló hallgatói jelentik a résztvevők körét.

2. Szakmai tartalom

- **Egyéni vagy csapat:** Attól függően, hogy hallgatók, vagy hallgatói csapatok versenyeznek, beszélhetünk egyéni és csapatversenyekről, illetve egy- és többfordulós eseményekről.
- **A verseny formátuma:** Általánosságban beszélhetünk egy- és több fordulós versenyekről. Vannak versenyek, ahol az élő prezentációt egy vagy több online forduló előz meg. A fordulók közötti tovább jutást eredményező értékelési szempontok széles palettán helyezkedhetnek el.
- **Az eset megoldására rendelkezésre álló idő:** A versenyek között vannak úgynevezett rövid esetekre épülő versenyek, melyek során a hallgatóknak 1, 2, 4, 6 órája van az adott esettanulmány megoldására, míg a hosszú esettanulmányok megoldása során 12, 24 vagy 32 óra áll a résztvevők rendelkezésére. A két forma teljesen más megközelítést és készségeket igényel a résztvevő hallgatóktól. Míg a rövidebb időnél a gyorsaság, a gyors döntéshozatal és a hatékony csapatmunka kerül előtérbe, addig a hosszú esetről a precizitás és a kidolgozottság. Egy harmadik kategóriát alkotnak a 6-12 óra alatt megoldható esettanulmányok, ahol egyszerre jelenik meg a gyorsaság, gyors döntéshozatal, hatékony csapatmunka, valamint a precizitás és a kidolgozottság.
- **Az esettanulmányok fókuszja:** a megadott esettanulmányok megoldandó problémái lehetnek általános vállalati problémák (pl. növekedés, vállalatfelvásárlás) és egy-egy funkcionális területre (pl. új termék bevezetése, logisztikai rendszer átalakítása) összpontosítók.

3. Szervezők:

- **Egyetemi szervezők:** Az esetversenyek a felsőoktatáshoz kapcsolódnak és tanulmányi versenyeknek tekinthetők, hallgatói jogviszonnyal rendelkezők versenyezhetnek. Ekkor a különböző intézmények hallgatóinak a felkészültsége versenyszerű összehasonlításon méretetik meg, és a versenyek szervezői lehetnek egyetemi oktatók vagy diákszervezetek.
- **Vállalati szervezők:** az általuk szervezett versenyek az elmúlt évtizedben váltak láthatóvá. Ezeknél előtérbe kerülnek a toborzáshoz, munkáltatói márkaépítéshez kapcsolódó szempontok. A vállalati szervezők között találunk vezetési tanácsadó cégeket, más

munkaadókat, valamint versenyszervezésre specializált cégeket (Ábrahám et al., 2018).

Megállapítás (4): Az esettanulmány-versenyek nemzetközi és hazai viszonylatban is jelentősen megszorodtak az elmúlt egy évtizedben. A hagyományos tanulmányi versenyszerű egyetemi esettanulmányok mellett különösen a vállalati szervezők versenyei terjedtek el.

Az esettanulmány-módszer az alapszakos oktatásban

A Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaság piramisában részt vevő alapszakos gazdálkodástani hallgatók meghívásos nemzetközi egyetemi versenyekre készülnek, amelyek vállalati stratégiai esetek megoldását kérik. Ebben a részben arról adunk áttekintést, hogy a BCE Gazdálkodástudományi Karon hogyan alakult ki ennek rendszere. Elsőként bemutatjuk, hogy milyen tényezők ösztönözhatték már az 1990-es évek végétől e módszer meghonosítását. Ezt követően mutatjuk be, hogy miként jelent meg az esettanulmányokra orientált képzés, mintegy mintát is jelentve az alapszakos oktatás jelenlegi rendszerének, amelynek áttekintése zárja ezt a részt.

A gazdálkodástudományi képzési struktúrák és az esettanulmányok hazai térhódítása

Az Európai Felsőoktatási Térség egységesítésének egyik leglátványosabb eredménye az ún. Bologna-rendszer, a lineáris felsőoktatási rendszer bevezetése az Európai Unió (EU) tagállamaiban. Ennek kialakítása a 2000-es évek legelején, majd később bevezetése, sokat vitatott koncepció és megoldás volt Európa-szerte. A hazai felsőoktatási intézményekkel együtt a Budapesti Corvinus Egyetem is 2006 őszén, bő két évvel az ország EU-csatlakozása után vezette be a lineáris oktatási rendszert. Nem tisztünk ennek az átalakulásnak az értékelése, cikkünk témája szempontjából azonban meghatározó volt, ezért röviden tárgyaljuk.

A korábbi felsőoktatási gyakorlat EU-tagországokként eltérő és nagyon változatos volt a gazdálkodástudomány területén (Czakó, 1991; 1992). A korábbiakhoz viszonyítva a lineáris képzési rendszerre való áttérés nemcsak a nemzeti, hanem az EU-tagországok között is átláthatóbbá és átjárhatóbbá tette a gazdálkodástudomány területén a felsőoktatást jelen tapasztalatok szerint. Az alapoktatásban a „business and management” angol elnevezés teret nyert a gazdálkodástudományi felsőoktatási területek megnevezésére. S bár külön elemzésre érdemes, állíthatjuk, hogy ezzel a gazdálkodástudomány tudományos, egyetemi területként kvalifikálódott az EU tagállamainak felsőoktatási rendszereiben. Mondhatni, vitán felülállóan egyetemi tudományterületi létet, rangot kapott.

A gazdálkodástudományi lineáris képzési rendszer megvalósításának lényege, hogy függetlenül a képzőhelyektől (egyetem vagy főiskola), mindegyik intézmény 3,5 éves alap-, és kétéves mesterszintű szakokat indíthatott hazánkban. A gazdálkodástudományi szakok és azok képzési struktúrája meg kell(ett), hogy feleljen a Magyar

Akkreditációs Bizottság képviselte szempontoknak, amelyek kialakításában a szakterület hazai képviselői is részt vettek 2003-tól kezdődően. Témánk szempontjából ez azzal járt, hogy a vállalatgazdaságtan mindegyik gazdálkodástudományi alapszak oktatási struktúrájában megjelent. A rendszer logikájából következik, hogy az alapszakos diplomáknak alapot kell(ett) adniuk arra, hogy a végzettek elhelyezkedjenek, kilépjenek a munkaerőpiacra.

A lineáris képzési rendszer bevezetése a BCE-n új is volt és nem is. Az 1988 szeptemberében bevezetett ún. Csáki – Zalai oktatási reform oktatási struktúrájában is jelen volt az alapképzés (3 tanév, 6 szemeszter) és a szakmai képzés (2 tanév, 4 szemeszter), valamint az a szándék is, hogy az alapképzés után a hallgató kilépessen a munkaerőpiacra (lásd Czakó, 1991; 1992). Az akkori alapképzés azonban sokkal szélesebb (gazdaság-, közgazdaság-, társadalomtudományi és módszertani) alapot tudott adni azzal a céllal, hogy a hallgatók választását és további szakmai stúdiumát megalapozhassa. Ebben a rendszerben a hallgatók jelentős elméleti képzés után, a gyakorlati problémákra éhesen kezdtek el szakmai, így gazdálkodástudományi tanulmányaikat. Ebben a rendszerben a Vállalatgazdaságtan másodéven (3. és 4. szemeszter) arra volt hivatott, hogy megalapozza a gazdálkodástudományi szakok választását (lásd erről Chikán, 1991; András & Czakó, 2003; Chikán & Czakó, 2018), és kedvet csináljon hozzájuk. A gazdálkodástudományi szakok alapvetően mesterszintű ismerteket adtak át, és az esettanulmányok alkalmazása többek között a szakmai ismeretek gyakorlati kontextusait, és azok alkalmazását szolgálták. Erre példa az 1991-1992-ben bevezetett, kizárólag esettanulmányokra épülő Üzletpolitikai esettanulmányok című tantárgy (Czakó, 2003).

Az 1988 szeptemberében bevezetett oktatási reform többéves, és közel 100 oktatóra kiterjedő oktatófejlesztéssel párosult (Chikán, 2003). Az esettanulmányok alkalmazásának térhódítása részben az 1986-90 közötti New York-i Soros Foundation támogatásával zajló oktatófejlesztéseknek, részben pedig az 1992-95 között a Harvard Business School vezette felsőoktatási konzorcium közép-európai oktatófejlesztési programjának volt köszönhető. Az Üzletpolitikai esettanulmányok tárgy akkori felelőse, Könczöl Erzsébet, e továbbképzési lehetőség részeként vett részt az Ivey Business School-on egy esettanulmányos módszerrel foglalkozó oktatáson, és adta át kollégáinak ott megszerzett tudását a tárgy kidolgozásához, amelyben az azóta is elérhető és továbbfejlesztett módszertani kötetekre támaszkodott (lásd Ivey Business School, 2019b). Utólag úgy is fogalmazhatunk, hogy a Csáki – Zalai oktatási reform egyrészt a piacgazdaság konform ismeretek oktatását eredményezte, másrészt pedig az oktatásmódszertanban az esettanulmányokra alapozott oktatás széles körű adaptálásához is hozzájárult a BCE-n.

Megállapítás (5): A BCE-n (illetve elődjén) a piacgazdaság-konform oktatási tananyagok adaptálása és adaptálása együtt járt az oktatásmódszertan megújításával. Mindkettőben jelentős szerepe volt az oktatók külföldi fejlesztésének. Az oktatásmódszertan megújításában az esetalapú oktatás átvétele domináns volt.

Az egyetemre alapozott esetversenyek hazai megjelenése

Örvedetesen növekszenek az esetversenyekről elérhető internetes információk, ám ezekről szisztematikusan áttekintéssel nem rendelkezünk. Ezért támaszkodunk a Wikipédia szócikkeire és hazai kéziratokra (Bakacsi & Czakó, 2003). A Wikipedia (2019a) szerint nemzetközi viszonylatban az esettanulmány-versenyek Észak-Amerikában (Egyesült Államok és Kanada) alakultak ki az 1980-as években. A felsorolt 31 meghívásos esetversenyből mindössze négy versenyt indítottak a múlt században, 27 közülük 2000 után indult. Az egyik legrégebbi ezek szerint az 1981-ben a John Molson School of Business (Kanada) mesterszintű (graduate) esetversenye és a University of Virginia (USA) alapszakos (undergraduate) versenye 1982-ből. A szerkesztők jelzik, hogy a Wikipedia szócikk fejlesztésre szorul. S valóban, hiányzik a listából az Ivey Business School (Kanada, London) esetversenye, amelyet 2019-ben 30. alkalommal rendeztek meg, és az egyik legpatinásabb nemzetközi alapszakos versenynek számít. Ezek a jellemzően egyetemek, illetve karok (schools) szervezte esetversenyek egy-egy átfogó, felsővezetői nézőpontú vállalati probléma megoldása és prezentálása körül forognak. Több gazdálkodástudományi tématerület (pl. marketing, menedzsment, pénzügyek, stratégia) tárgyi ismereteinek alkalmazását várják el négyfős hallgatói csapatoktól, akiknek tanácsadói nézőpontból egyfajta szerepjáték keretében szükséges előadniuk a probléma megoldását. A nemzetközi esetversenyek nyelve angol, ami a nem angol anyanyelvű csapatok számára külön felkészülési feladatot jelent.

A korábbi oktatási rendszerben, 2010-ig bezárólag, a BCE-hallgatók az alapszakos (undergraduate) nemzetközi versenyeken vettek részt, mivel nem volt még diplomájuk. A hallgatók nemzetközi esetversenyekre való felkészítéséhez a Strategic and International Management (SIM) kurzus járult hozzá,

A BCE nemzetközi esetversenyeken való részvétele és a hazai esetversenyek meghonosítása együtt jártak: a BCE-n működő Egyetemi Vállalkozói Kollégium (EVK) 2019-ben rendezte meg a 20. esettanulmány-versenyt (OEV – Országos Esettanulmányi Verseny, lásd Wikipedia, 2019b), amelyik a legrégebbi magyar nyelven zajló egyetemi hazai esetverseny. Sajnos igen kevés forrás lelhető fel a korábbi versenyekről. Tapasztalataink szerint az OEV-n korábban meghívott intézmények legjobb csapatai vehettek részt, és az esettanulmányok jellege és a verseny lebonyolítása is az előbbieken ismertetett nemzetközi esetversenyekkel mutat nagyfokú rokonságot. A közelmúltban a verseny online eszközök használatával is bővült, és pénzdíjassá vált, amivel az OEV jellegében a vállalati esetverseny-sajátosság erősödött. Ebben vélhetően közrejátszhatott az OEV megrendezéséhez szükséges erőforrások előteremtése is.

A lineáris képzési rendszer bevezetése változást hozott a nemzetközi esetversenyeken való részvételekben. Az alap- és mesterszint elvált egymástól a hazai gazdálkodástudományi felsőoktatásban, és a korábbi képzési struktúrához viszonyítva időben előrébb kerültek a gazdálkodástudomány szakmai tárgyai. A korábbi nemzet-

közi esetversenyekre való felkészítést és az ezeken való részvételeket újra kellett gondolni: itt is elválasztásra került az alap- és a mesterszintű nemzetközi esetversenyekre való felkészítés. A mesterszintű esetversenyekre való felkészítés a SIM kurzus keretei között folytatódik tovább, az alapszintűekére pedig egy rendszert alakítottunk ki, a Vállalatgazdaságtan című tárgyra építve az ún. Vállalatgazdaságtan piramist.

Megállapítás (6): A hazai, egyetemre alapozott esettanulmány-versenyek meggyökeresedése időben egybeesett a nemzetközi esetversenyek térhódításával. Az adaptálásban meghatározó szerepet játszottak azok az oktatók, illetve oktatói műhelyek, akik/amelyek a nemzetközi esetversenyeken tapasztalatot szereztek. Az oktatói műhelyek tagjává váltak azok a hallgatók is, akik korábban nemzetközi esetversenyeken szerepeltek.

A tehetséggondozás egy formája: a Vállalatgazdaságtan piramis

A 2006-ban bevezetett alapképzési szakokon a Vállalatgazdaságtan tárgy oktatása újrapozicionálásra és átalakításra került: a 3. szemeszterről az 1. szemeszterre helyeződött át egyszemeszteres kötelező tárgyként. A Vállalatgazdaságtan tárgy alapkönyve Chikán (1991, 2017) folyamatosan megújult, a tárgy oktatásának módszertani és szervezeti megoldásait pedig folyamatosan fejlesztették. Az átalakítás eredménye a hallgatói tehetséggondozásra is hivatott ún. Vállalatgazdaságtan piramis (további részletekért lásd Czakó & Kazainé, 2017, valamint Czakó et al. (szerk.) 2008, 2013 és 2018, kötetekben az Üzleti Gazdaságtan Tanszék oktatási profiljáról szóló részeket).

Mint az 1. táblázatból látható, a Vállalatgazdaságtan piramis egy kötelező (Vállalatgazdaságtan) és három választható tárgyból (Üzleti gazdaságtan, COBE – Case on Business Economics és CIBS – Cases in International Business Strategy) álló tárgycsoport, amely elnevezését az alaptárgy és az 1000+ fő hallgatóról 20+ hallgatói létszámmra csökkenése adta. E tárgycsoport kialakítását és bevezetését számos megfontolás előzte meg. Ezek egyike volt, hogy az 1. szemeszterben oktatott kötelező tárgy vonzerejének fenntartása érdekében fejlesszük a tanulmányi verseny rendszerét (az I. évfolyamon több mint 100 főt érintő tanulmányi versenyek fejlődéséről lásd Czakó, 2006; Havran et al., 2013; Juhász & Kozma, 2003; Kozma & Stocker, 2008; Szalay, 2018). Témánk szempontjából azt emeljük ki, hogy az alapszakos oktatáshoz kapcsolódó változtatás volt 2006 tavaszán, az ún. élő-eset meghonosítása a második fordulóban. Ennek lényege, hogy egy vállalat adta azt a problémát, amelyet a döntőbe jutáshoz a 30 fő körüli résztvevők egyénenként dolgoznak fel, és a döntőben a 10 legjobb megoldást adták elő a vállalat képviselőiből és a felkészítői oktatói csapat képviselőiből álló zsűrinek. Ezzel a megoldással gyakorlatilag az esetversenyek formátuma került adaptálásra, és célja az volt, hogy a legkiemelkedőbb hallgatók ismereteik alkalmazása mellett a magyar nyelvű prezentációs készségeiket is fejlesszék, a döntőben prezentálók pedig a tanácsadói professzionális attitűdöt próbálgathassák.

A Vállalatgazdaságtan piramis tárgyai és hallgatói létszámai (2006–2019)

| | Vállalatgazdaságtan, nappali alapszak | Üzleti gazdaságtan, tavaszi félév | COBE – Cases on Business Economics, tavaszi félév | CIBS – Cases in International Strategy, őszi félév |
|-----------|---------------------------------------|-----------------------------------|---|--|
| 2018/2019 | 1274 | 199 | 74 | 24 |
| 2017/2018 | 1288 | 223 | 92 | 24 |
| 2016/2017 | 1440 | 172 | 87 | 19 |
| 2015/2016 | 1306 | 204 | 93 | 20 |
| 2014/2015 | 1333 | 221 | 75 | 16 |
| 2013/2014 | 1372 | 216 | 98 | 20 |
| 2012/2013 | 1301 | 261 | 103 | 20 |
| 2011/2012 | 1105 | 219 | 68 | 20 |
| 2010/2011 | 1083 | 344 | 92 | 20 |
| 2009/2010 | 1114 | 263 | 82 | 22 |
| 2008/2009 | 1098 | 263 | 71 | 36 |
| 2007/2008 | 1055 | | | |
| 2006/2007 | 923 | | | |

Forrás: BCE Neptun rendszer: a tárgyat teljesítők létszáma alapján saját gyűjtés. Megjegyzés: * kifizető osztatlan képzés a korábbi oktatási rendszerből

Megállapítás (7): A hallgatói létszám alakulása jelentős nyomó- és húzóerőt képviselt olyan tárgycsoport és módszertan kialakítására, amely a legérdeklődőbb hallgatók számára lehetőséget ad az átlagot meghaladó tudás gyarapítására és készségfejlesztésre, azaz hozzájárulhat a hallgatói tehetség gondozáshoz. Az alapszakon az esetekre alapozott oktatás jelentette ennek egyik adekvát formáját.

A kötelező tárgy után közvetlenül, a 2. szemeszterben kerül oktatásra az Üzleti gazdaságtan című tárgy, amelyet 2008 tavaszán oktattunk először, és célja, hogy nagyobb tématerületekre vonatkozó problémákkal több ismeretkör alkalmazására készítse a hallgatókat, megalapozza és fejlessze csoportos munkában és magyar nyelvű prezentációban készségeiket, az előadások pedig adjanak betekintést sikeres hazai vállalatok működésébe. A tárgyhoz készült egy jegyzet is, egy nemzetközi esetversenyen első díjat szerzett csapat tagjának szerkesztésében (lásd Kopányi, 2013).

A 3. szemeszterben oktatott COBE – Cases on Business Economics tárgy is 2008 tavaszán került bevezetésre. Ez a tárgy a kezdetektől fogva kétnyelvű, és az angol nyelvű szakmai szókincs, és az angol nyelvű prezentációk terén kívánja a hallgatók ismereteit növelni és készségeit fejleszteni. Eredetileg a tárgy az utolsó választható tárgy előfeltétele lett volna. Azonban azt tapasztaltuk, hogy a hallgatók angol nyelvű felkészültsége egyre magasabb szintű, és hogy sokan nem folytatják tanulmányaikat az utolsó tárgyban, ám vannak olyanok, akik a COBE tárgy nélkül is be tudnak kapcsolódni. A tanulmányaikat a CIBS-ben nem folytatók különböző hazai és nemzetközi esetversenyeken „tanulnak tovább”, ami jelzi, hogy jelentősen megnövekedett a vállalati, sokszor pénzdíjas esetversenyek adta lehetőség. Ez a jelenség ösztönzött arra, hogy 2016-ban a tárgy zárására a szemináriumokon legjobb eredményt elért négyfős hallgatói csapatok részvételével

angol nyelven esetversenyt szervezzünk. Ezzel a COBE hallgatók az esetversenyek légkörébe is bekapcsolhatnak, gyarapíthatják tapasztalataikat és fejleszthetik készségeiket a versenyzés téren. A regionális nemzetközi kapcsolatainknak köszönhetően a COBE tantárgyat záró esetverseny nemzetközivé vált (további információkat lásd Kozma et al., 2018).

Megállapítás (8): Az alapszakos képzés 2006-os indulását követő évtized végén megjelentek a vállalatok által szervezett esetversenyek, amelyek rekrutációs céllal az alapszakos hallgatókat célozzák. A tehetség gondozás az elhelyezkedést támogató céllal gyarapodott az esetalapú oktatásban.

A 4. szemeszterben kerül oktatásra a SIM kurzus mintájára kialakított CIBS – Cases in International Business Strategy tárgy, amelyet 2008 őszen oktattunk először. Ennek lényege, hogy a hallgatók négyfős csapatokban kéthetente prezentálják az időközben feldolgozott angol nyelvű esettanulmány megoldásait, az oktatókból, vállalati szakemberekből, köztük volt SIM és CIBS kurzust végzettekből álló zsűri előtt. Az órák formátuma a nemzetközi esetversenyekét adoptálta, és ez a tantárgy is esetversennyel (CIBS döntő) zárul. A féléves és a döntőn mutatott hallgatói teljesítmények alapján kerül kiválasztásra az ún. utazó keret, akikkel a tavaszi félévben folytatódik a nemzetközi esetversenyekre a felkészülés. A tervek szerint, és alapvetően anyagi erőforrások miatt 2014-ig csak egy-egy csapatot választottunk ki. 2015 tavaszán változás történt, amikor egy hallgatói csapat felkészítésben kért támogatást, mert az egyetem színeiben jelentkezett egy európai nemzetközi esetversenyre, ahová fogadták őket. A hallgatói kezdeményezésnek és a nemzetközi esetversenyekre fordítható növekvő egyetemi erőforrásoknak az eredménye, hogy 2016-tól 3-4 csapatot készítünk fel nemzetközi

esetversenyekre, és 2017-től ez az oktatói munka kurzus formájában zajlik (további információkat lásd Kozma et al., 2018).

A nemzetközi esetversenyek tanulságai

Írásunk harmadik részében azt mutatjuk be, hogy az 1990-es években még ritkának tekinthető nemzetközi esetversenyek napjainkban milyen céllal és formában működnek, s a hallgatók milyen készségeinek fejlesztését eredményezik. Beszámolunk tapasztalatainkról és a főbb oktatásban és esetversenyek szervezésben egyaránt alkalmazható tanulságokról, és végül az első hazai nemzetközi, meghívásos esetversenyről, amelyet küldetésünk mentén 2019-ben szerveztünk.

A Vállalatgazdaságtan piramishoz kapcsolt nemzetközi szereplések

A legtöbb nemzetközi versenyt évente egy alkalommal szervezik meg, ezért viszonylag hosszú idő, 4-5 év szükséges ahhoz, hogy egy-egy verseny profilja világosan kirajzolódjon az esetoldó közösség számára (Bakacsi & Czakó, 2003; Damnjanovic et al., 2018). Ugyanúgy nem kevés idő szükséges ahhoz, hogy egy, a nemzetközi esetversenyeken szereplő egyetem megmutassa magát a közösségnek, amennyiben nemrég csatlakozott a megmérettetésekhez.

A 2. táblázat mutatja, hogy 2009-től fokozatosan kapcsolódtunk be az alapszakos, általános üzleti stratégiai fókuszú nemzetközi esetversenyek világába. Sokáig csupán évi egy versenyen való részvételre sikerült megszerezni a finanszírozást, majd később, 2015-től kezdődően egyre több, évi 2-5 versenyen is részt vettek a felkészített csapatok (Czakó et al., 2013; Kozma et al., 2018).

A nemzetközi esetversenyeken való részvétel csúcspontját kétségkívül az első helyezések jelentik, különösen azokon a versenyeken, amelyek legalább három kontinensről érkeztek részt vevő csapatok, és így globális versenynek tekinthetők. Emellett a világ 12 legnagyobb presztízsű versenyének bajnokait fogadó ún. Bajnokok Ligájában (Champions Trophy) való szerepvállalásunk is mérföldkő volt szerepléseink történetében.

Stratégiai jelentőségű fejlemény a 2009-2016 közötti időszakban, hogy régióink más, az esetversenyek világában aktív egyetemekkel hosszabb távú együttműködés alapjait raktuk le. Ennek eredménye, hogy 2017-től szerbiai és romániai csapatok érkeztek a COBE és CIBS házi versenyekre, majd egy csapatunk 2018-ban a Belgrádi Egyetem házi versenyén is részt vett. Szintén előrelépést jelentett, hogy 2017-től már volt lehetőségünk arra, hogy a legrátermettebb hallgatókat lehetőség esetén és indokolt esetben egynél több alapszakos versenyre is nevezzük (Kozma et al., 2018).

A nemzetközi versenyeken való részvétel egyértelmű motivációs tényezőt jelent a hallgatók számára: láthatják, hogy saját tudásuk miként viszonyul a világ legkiválóbb egyetemeiről érkező hallgatókéhoz, és későbbi elhelyezkedésük szempontjából is egyedi tapasztalatot jelent a leendő munkáltató szemében (Ábrahám, 2018b; Damnjanovic et al., 2018).

2. táblázat

A BCE Vállalatgazdaságtan Intézet undergraduate szintű, általános stratégiai fókuszú esetversenyeken való szereplései (2009-2020)

| | Versenyt rendező egyetem | Összesen, 2009-2020. |
|----|---|----------------------|
| 1 | Richard Ivey Business School, Kanada | 4 |
| 2 | Marschall School of Business, USC, USA | 2 |
| 3 | McGill University, Kanada | 1 |
| 4 | Copenhagen Business School, Dánia | 1 |
| 5 | National University of Singapore, Szingapúr | 2 |
| 6 | Rotterdam School of Management, Hollandia | 5 |
| 7 | Maastricht University, Hollandia | 3 |
| 8 | University of Florida, USA | 4 |
| 9 | University of Auckland's Business School, Új Zéland | 1 |
| 10 | University of Belgrade, Szerbia | 1 |
| 11 | Queensland University of Technology, Kanada | 1 |
| 12 | Georgetown University, USA | 1 |
| 13 | BI Norwegian Business School, Norvégia | 1 |
| | Összesen | 27 |

Forrás: Czakó et al. (2013) és Kozma et al. (2018) alapján saját gyűjtés

A nemzetközi esetversenyek sajátosságai

Részvételünk elsősorban az egyetemek által szervezett, meghívásos nemzetközi esetversenyekre összpontosult (Bakacsi & Czakó, 2003; Kozma et al., 2018). A meghívást elfogadó egyetemek saját hatáskörben döntenek arról, hogy milyen összetételű négyfős hallgatói csapatot neveznek. Ez jellemzően a felkészítő oktatók közül a kísérő tanárként, mentori szerepet ellátó, csapattal utazó oktatónak a felelőssége. A versenyek globálisak, többnyire 12-24 csapat vesz részt a világ különböző kontinenseiről.

2010 előtt jellemző volt, hogy egyetlen, hosszabb, részleteiben megírt eset volt az esetversenyek tárgya, azonban az elmúlt 3-5 évben fokozatosan jellemzővé vált, hogy több eset oldanak meg egy versenyen a hallgatók, különböző időkeretben (Ábrahám, 2018b; Damnjanovic, 2011; Damnjanovic et al., 2018). Ha több eset, általában kettő eset a verseny tárgya, a hallgatók tudásának alaposabb megismerése válik lehetővé a zsűri és a mentorok (kísérő tanárok, oktatók) számára is, és megalapozottabb lehet a legjobb teljesítményű csapat kiválasztása. Amennyiben a különböző esetek megoldására eltérő időkeretet kapnak a hallgatók, más jellegű próbatételnek teszik ki magukat.

A több esetes versenyek további sajátossága, hogy az egyes esetek megoldása között lehetősége van a hallgatóknak az aktuális esetmegoldás, illetve prezentáció tapasztalatainak feldolgozására, és a tanulságok alapján finomított megközelítéssel tudnak a következő eset megoldásához hozzájárni. Szintén nagyobb szerepe van ilyen versenyeken a hallgatókkal a helyszínen jelen lévő oktatóknak, az ún. mentornak, aki mind mentálisan, mind szakmailag

gyors segítséget, visszajelzést tud adni csapatának a következő megmérettetés előtt (Damnjanovic et al., 2018). Mindennek eredményeképpen a több esetes versenyek nagyobb terhelést jelentenek a hallgatóknak, hosszabb időre kiterjedően, és egy-egy felmerülő probléma (például a csapat együttműködésében) orvosolható még a verseny ideje alatt.

Megállapítás (9): A globális esetversenyeket egyre inkább több eset megoldására szervezik meg, ami összetettebb kihívást ad a hallgatói csapatoknak. Ennek oka részben a résztvevők tudás- és készség szintjének egyre kiegyenlítettebb volta, és ezzel összefüggésben a hallgatók teljesítményének minél alaposabb értékelésére való törekvés.

Az információbőség világában a legtöbb versenyen saját számítógépen dolgoznak a hallgatók, és megengedett az általuk otthon, a felkészülés alatt előzetesen összegyűjtött információk, adatbázisok és diasémák használata. Ez növeli a verseny életszerűségét, amennyiben egy tanácsadói helyzetet szimulál, ahol a hivatásos tanácsadók szintén számos meglévő erőforrásra építhetnek munkájuk során. A kihívást az információk hatékony és célirányos feldolgozása, illetve a megoldás gyors megtalálása és professzionális prezentálása jelenti elsősorban. Kevésbé jellemző ma már, hogy nem megengedett semmilyen többletinformáció felhasználása az esetleírásban a hallgatók rendelkezésére bocsátott információkon kívül. De azért előfordul, hogy még számítógépet sem használhatnak, csak papír és írószerszám áll rendelkezésükre a megoldás kidolgozásához és prezentálásához. Ilyen esetben a hallgatók előzetes felkészültsége a konceptuális tudásra összpontosul, és nagyobb gyakorlatosságot feltételez az elemzések elvégzésében és a prezentációban. A gondolatgazdagság, az ötlet nagyobb szerepet kap ekkor a részletes kidolgozottsággal szemben. A versenyen a hallgatókkal lévő oktató szerepe átalakul, és mentori szerepben szükséges a hallgatók támogatása.

A prezentációkat négyfős csapatok 10-20 perces időkeretben adják elő, amely alatt a zsűri (ritka kivételtől eltekintve) nem szakítja meg őket. Ezt követi a kérdés-felelet szakasz, ahol a zsűri rövid, gyors, tényszerű kérdéseket intéz a hallgatói csapathoz, megpróbálva a prezentált megoldás mögötti mélységet és a problémamegoldás konzisztenciáját feltárni. Az elmúlt 2-3 évben megjelent az a prezentációs megoldás is, ahol a hallgatók egy tárgyalóasztalhoz ülve, a zsűrivel egy tanácsadó-ügyfél megbeszélést szimulálva 5-10 percen belül foglalják össze megoldásuk lényegét, majd a részletek megismerése a kérdés-felelet szakaszban, interaktív módon történik. Ez a megoldás a verseny tanácsadói légkörét erősíti. Különbség van a két prezentációs formátum között abból a szempontból is, hogy a széles közönség előtt prezentáló csapatok nagyobb hangsúlyt tudnak helyezni a meggyőző, a tartalmat számos metakommunikációs eszközzel kiegészítő előadásmódnak, míg a tárgyalóasztal körül prezentáló csapatok esetében a tartalomnak, a szakszerű elemzés bemutatásának nagyobb szerep jut.

A vállalati, gyakorló szakembereket és egyetemi oktatókat egyaránt magába foglaló zsűri elvárásai a

versenyzők számára hozzávetőlegesen ismertek. Elvben minden megoldásra kapott eset tartalmaz világosan megfogalmazott problémát és kapcsolódó kérdéseket, amelyekre a hallgatóknak választ kell adniuk. A megoldás elemzésre épül, és az ötleten túl a megvalósíthatóság részletes demonstrálása nagy hangsúlyt kap az értékelésben. Egyre gyakoribb, hogy korábban esetversenyeken részt vettek is szerepet kapnak a zsűriben, amely a prezentáló hallgatók számára kiszámíthatóbbá teszi a zsűri elvárásait.

Megállapítás (10): Terjednek a versenyeken a néhány oldalas „élő esetek”, amelyeket vállalatvezetői prezentációk egészítenek ki, és naprakész vállalati, iparági információk szerkesztett gyűjteményét is mellékletként adják. Ennek okai részben a digitalizáció diktálta gyors változások az információk elérhetőségében, részben az esetet adó vállalati partnerek igényeiben keresendők, akik szponzorációért cserébe ötleteket keresnek gyakorlati problémáikra.

A nemzetközi esetversenyek mint tanulási élmények

A több esetes, több fordulós nemzetközi versenyeken nagyobb szerep jut a hallgatók elméleti felkészültségének, amennyiben általában többféle problémát kínálnak a versenyen belüli esetek, így az ismeretbeli hiányosságok is könnyebben kiderülnek. Szintén nagyobb jelentőséget nyer az ilyen típusú esetversenyeken a pszichikai felkészültség (pl. időnyomás, a csapattagjaival való összezártság), és a több eset megoldásához és prezentációjához szükséges maximális koncentráció (Damnjanovic et al., 2018).

Egyes versenyeken előzetesen nyilvánosságra hozzák a versenyen esetet adó vállalatok nevét, így a hallgatóknak akár egy hónapnyi idő is rendelkezésükre állhat a célirányos információgyűjtésre a felkészülés során. Ez a hallgatók intézményeinek adatbázisokhoz való hozzáférési lehetőségét felértékeli, és ebben jelentős különbségek vannak az egyes egyetemek között.

Megállapítás (11): A hallgatói készségek közül kiemelkedik a felhasználható információk és összetett problémák célirányos leegyszerűsítése, valamint a pszichikai felkészültség és a tanulási ambíció, amely készségekre a versenyek összetettebb struktúrája és elvárásrendszere miatt van szükség.

A hallgatói csapatok kulturális intelligenciája fokozottan szükséges a nemzetközi esetversenyeken. Ehhez kapcsolódik az érzelmi intelligencia, amennyiben a zsűri gondolkodásmódjának gyors megértése és az ehhez való igazodás kiemelt jelentőségű, különösen a prezentációs kérdés-felelet szakaszában (Damnjanovic et al., 2018). A zsűriben eltérő szakmai háttérű vállalatvezetők foglalhatnak helyet (pénzügyi, marketing, logisztikai területről érkezők stb.), illetve felkészültségükben is nagy különbség tapasztalható, előfordulhat, hogy az eset tartalmáról kevés háttérismerettel rendelkeznek.

Megállapítás (12): Az alapszakos nemzetközi csapatversenyeken szükséges a gazdálkodástudományi területekre vonatkozó funkcionális (marketing, pénzügy stb.) ismeretek problémamegoldáshoz illeszkedő alkalmazása, az összetett problémák részekre bontása és részletekbe menő elemzés (analitikus készségek), majd ezen részek szintetizálása és rövid, szemléletes szóbeli előadása és indokolni tudása (prezentációs készségek, demonstrációs eszközökkel támogatva). Úgy tűnik, hogy az esetoldáshoz illeszkedő korábban kialakult csapaton belül szigorú szerepkiosztást is rugalmasabban szükséges kezelni.

Az oktatásra és a felkészülésre vonatkozó főbb tanulságok

2009-2015. között évi egy-egy nemzetközi versenyre volt csupán lehetőség csapatot küldeni, ami limitáltan tette lehetővé a gyorsan fejlődő nemzetközi esetoldó közeg elvárásrendszerének megismerését, és a trendek követését (Czakó et al., 2013; Kozma et al., 2018). Ebben az időszakban hallgatónk angol nyelvi felkészültsége jelentősebb fejlesztésre szorult, és a nagyobb közönség előtt prezentáló műfajban egyértelmű hátrányt jelentett különösen az angol anyanyelvű közegben.

A globálisan erősödő aktivitással összhangban 2015 után több lehetőségünk adódott nemzetközi esetversenyeken részt venni, és ekkorra egyre több egyetem kapcsolódott be a nemzetközi esetversenyekbe mind a részt vevő csapatok számát, mind a szervezett versenyek számát tekintve. Az esettanulmány iránt elkötelezett intézmények között többszálú kapcsolatok alakultak ki a hallgatók, a volt hallgatók, a felkészítő tanárok/mentorok és a szervező szakmai vezetők között. Ezek a nemzetközi kapcsolatok egyre inkább ösztönzőleg hatnak a tanulásra, a tudásmegosztásra és a fejlesztésre is.

Saját tanulásunk is felgyorsult e téren, és beágyazódunk a nemzetközi esetversenyek oktatói hálózatába: megismertük a nemzetközi esetoldó közösség kulcsszereplőit, a versenyekért felelős szakmai felelős oktatókat és a felkészítő mentorokat, akik állandóságot visznek a nemzetközi esetversenyekre épülő hálózatba. Az ő véleményük az egyes versenyekről és csapatokról iránymutató abból a szempontból, hogy melyik egyetemet melyik versenyre hívják meg, és melyik egyetem melyik szervező meghívását fogadja el. Ösztönzőleg hatott ez az egymástól való tanulás kultúrájának terjedésére is. Míg pl. a 2009-2015. közötti időszakban tapasztalatunk az volt, hogy nem szívesen osztották meg a versenyző csapatok hallgatói és oktatói saját prezentációs anyagukat a versenytárs egyetemekkel, úgy mára ennek a tanulási akadálynak a jelentősége csökkent. Részben technológiailag könnyebbé vált a megosztás, részben az egyre gyakoribb versenyek és szereplések miatt csökkent a tétje a saját know-how hozzáférés korlátozásával való védelmének.

2009 óta fokozatosan egyre átfogóbb és árnyalt képpel rendelkezünk arról is, hogy miért érdemes ebben a nemzetközi esetoldó közösségben megőrizni, sőt fokozni aktivitásunkat. A felkészülésre és a részvételre fordított idő, figyelem és egyéb erőforrások nem csupán a versenyeken részt vevő hallgatók és az őket felkészítő

oktatók számára, hanem a tágabb egyetemi közösség számára is értékesek. Egyrészt az időről-időre felmutatott győzelmek az intézmény nemzetközi hírnevét és presztízsét növelik, másrészt az oktatói közösségen belül fokozatosan épül az oktatók szakmai reputációja is (Damjanovic et al., 2018).

Megállapítás (13): A felkészítő oktatói csapat szerepe túlmegegy a nemzetközi esetversenyekre való felkészítésen: a nemzetközi trendek figyelemmel kísérésében, a tapasztalatok átvételében és megosztásban meghatározó a jelentősége. Az esetversenyekre való felkészülés elemeinek és módszertanának csiszolására a nemzetközileg közös megoldások keresése válik jellemzővé.

Az 1. Közép-európai Esetverseny tapasztalatai

2019-ben, többéves előkészítés eredményeképpen a Budapesti Corvinus Egyetem és a CIBS kurzuson 2008 után végzett volt hallgatók által alapított, az esetmegoldás kultúrájának globális terjesztését célul kitűző vállalkozás, a Case Solvers által szerveztük meg az első hazai nemzetközi, meghívásos esetversenyt. Ezen a világ három kontinenséről a nemzetközi esetversenyek 16 vezető egyetemének csapatai vettek részt Budapesten. A verseny megszervezése számos koncepcionális megfontolásra épült.

A nemzetközi esetverseny regionális fókuszú, amelyben célként fogalmaztuk meg, hogy a közép-európai térségre jellemző vállalati problémák és iparági környezet szerepet kapjanak a megoldandó esetek megfogalmazásában. Megközelítésünk szerint a térség egy-egy országa ugyan nem feltétlenül indokolja speciális tematika kidolgozását a versenyre, a térség egésze azonban mind méretében, mind jellemzőit tekintve már fel tud mutatni olyan sajátosságokat, amelyek a versenynek önálló identitást adhat globálisan is. Emellett szintén célunk volt, hogy támogassuk a térség egyetemeinek bekapcsolódását az nemzetközi esetoldó közösségbe szakmai, szervezési és költség szempontok alapján egyaránt.

A bemutatott saját tapasztalatok alapján pedig elsődleges prioritásként fogalmaztuk meg, hogy a résztvevők és szervező hallgatók és oktatók egymástól tanulhassanak, és ennek is platformot adjon a verseny. Ezt a célunkat előzetesen kommunikáltuk, és részben lehetőségként, részben elvárásként fogalmaztuk meg a részt vevő csapatok és mentoraik felé az ebben való részvételt.

Kétesetes versenyt szerveztünk, amelyen mindkét eset „külön versenyként” kapott szerepet, azaz mindkét eset megoldásának legjobbjai kaptak első helyezést, és szándékosan nem hirdettünk összesített győztest. A szabadidős programokat mind a verseny első napján, mind a két esetoldó napok közti napra szerveztük, és ezzel igyekeztünk teret biztosítani a kötetlen hangulatú kapcsolatépítésnek és tapasztalatcserének mind a hallgatók, mind az oktatók között.

Első hallásra kételkedve fogadták a részt vevő csapatok mentoraik, hogy egy World Café formájában megrendezett szakmai beszélgetésre hívtuk őket, ám végül örömeiket fejezték ki a kezdeményezéssel kapcsolatosan, mert ennek következtetéseit, főbb megállapításait megosztottuk velük

a verseny lezárása előtt (Ábrahám et al., 2019). A World Café keretében azt vitattuk meg a mentori közösséggel, hogy a versenyekre való felkészülésben és a versenyeken való részvétel során milyen sikerkritériumok vannak és kinek mik a jó gyakorlatai a területen.

Elismerést aratott a zsűrizés megszervezése terén bevezetett innovatív megoldásunk, amelynek keretében transzparenciát vittünk a zsűri felkészítésébe: a versenyző csapatok mentorai személyesen részt vehettek azon a fórumon, ahol a zsűrit az értékelés szempontjairól, folyamatáról, és az ezzel kapcsolatos jó gyakorlatokról, elvárásokról tájékoztatták a verseny szervezői. A Közép-európai Esetverseny koncepciójának lényegi elemét alkotó tanulási cél megvalósítása mentén minden csapatnak lehetősége volt a döntéshozatalt követően a zsűrivel konzultálni, és visszajelzést kapni a nyújtott teljesítményéről. Ezzel a személyes visszajelzéssel is kinek-kinek a tanulását céloztuk támogatni.

Megállapítás (14): A nemzetközi esetversenyekre egyre felkészültebben érkező csapatok között nehéz a legjobbakat kiválasztani, ezért a teljesítmények értékelésében a transzparencia a meghatározó a verseny legitimitása és a résztvevők elégedettsége szempontjából.

Összefoglalás és következtetések

Úgy véljük, hogy az oktatási célú esettanulmány módszer alkalmazásához és eredményeinek méréséhez kapcsolódó kutatások hozzájárulhatnak a gazdálkodástudományi esetalapú oktatás és tréning fejlesztéséhez. A hazai esettanulmány-alapú oktatást és az esettanulmány-versenyek fejlődését bemutató írásunkkal három területen kívántunk ehhez hozzájárulni. Egyrészt átfogó képet akartunk adni az esettanulmány-alapú oktatási módszerről, és annak legújabb trendjeiről az első részben. Másrészt, bemutattunk egy, az esettanulmány-alapú oktatásra épülő tehetőség-gondozási formát, a Vállalatgazdaságtan piramist, amely a nemzetközi esetversenyekre való felkészítést is felvállalja. Harmadrészt pedig az alapszakos nemzetközi esetversenyeken szerzett tapasztalatokat rendszereztük és mutattuk be, hogy az oktatáshoz és a nemzetközi esetversenyekre való felkészüléshez mások számára is muníciót adjunk. Az esettanulmányokra hajazó kvalitatív leíró műfajt megállapítások megfogalmazásával igyekeztünk mások számára is diszkutálhatóvá és további kutatásokra érdemessé tenni.

Felhasznált irodalom

Ábrahám, Zs. (2018). Az esettanulmány-módszer alkalmazása a biztosítási szektor ismertségének növelése érdekében. *Biztosítás és Kockázat*, 5(3), 76–91. <https://doi.org/10.18530/BK.2018.3.76>

Ábrahám, Zs. (2018b). *Mit adnak nekünk az esettanulmányok? Az esettanulmány-módszer áttekintése*. Műhelytanulmányok Vállalatgazdaságtan Intézet. 2018. augusztus. Budapest: BCE. http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/3639/1/Abraham_169.pdf

Ábrahám, Zs., Csomor, P., Toma, F. & Domokos, K. (2018). *Esetverseny riport. 2017/18-as tanév*. Budapest: Case Solvers.

Ábrahám, Z., Czakó, E., Kozma, M., Socker, M. & Matyusz, Zs. (2019). *Advisors' World Café*. Summary of findings. Central European Case Competition 2019. március 17 – 23. Budapest.

András, K. & Czakó, E. (2003). A vállalatgazdaságtan oktatás. In Czakó E. (Eds.), *15 évesek lettünk...* (pp. 26-28). Budapest: Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem Vállalatgazdaságtan Tanszék.

Argyris, C. (1980). Some Limitations of the Case Method: Experiences in a Management Development Program. *Academy of Management Review*, 5(2), 291–298. <https://doi.org/10.5465/amr.1980.4288765>

Bakacs, Gy. & Czakó, E. (2003). *Az esettanulmányok versenyek – nemzetközi és hazai áttekintés* (Kézirat). Budapest.

Bartee, E. M. (1973). A Holistic View of Problem Solving. *Management Science*, 20(4-part-i), 439–448. <https://doi.org/10.1287/mnsc.20.4.439>

Booth, C. (2000). The Use of the Case Method in Large and Diverse Undergraduate Business Programmes: Problems and Issues. *The International Journal of Management Education*, 1(1), 62–75. <https://doi.org/10.3794/ijme.11.f>

Buzady, Z. (2017). Resolving the Magic Cube of Effective Case Teaching. In Latusek, D. (ed.), *Case Studies as a Teaching Tool in Management Education* (pp. 79–103). Hershey: IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-0770-3.ch005>

Chikán, A. (1991). *Vállalatgazdaságtan*. Budapest: Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem – Aula Kiadó. (További átdolgozott, bővített kiadások: 1992, 1997, 2003, 2008)

Chikán, A. (2003). Tanszék alakul. In Czakó E. (Eds.), *15 évesek lettünk...* (pp. 9-10). Budapest: Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem Vállalatgazdaságtan Tanszék.

Chikán, A. (2017). *Vállalatgazdaságtan* (5. átdolgozott, bővített kiadás). Budapest: Vállalatgazdasági Tudományos és Oktatási Alapítvány – Budapesti Corvinus Egyetem.

Chikán, A., & Czakó, E. (2018). Az üzleti vállalkozás társadalmi tevékenység: avagy Kornai János munkássága és a Vállalatgazdaságtan. *Közzgazdaság*, 13(1). 91-98.

Christensen, C. M., & Carlile, P. R. (2009). Course Research: Using the Case Method to Build and Teach Management Theory. *Academy of Management Learning & Education*, 8(2), 240–251. <https://doi.org/10.5465/amle.2009.41788846>

Corner, P. D., Bowden, S., Clark, D., Collins, E., Gibb, J., Kearins, K., & Pavlovich, K. (2006). Grounded Learning From a Strategy Case Competition. *Journal of Management Education*, 30(3), 431–454. <https://doi.org/10.1177/1052562905277789>

Czakó, E. (1991). *A vezetőképzés egy formája: az üzleti iskolák – lehetőségek és korlátok* (Egyetemi dokto-

- ri disszertáció) (Kézirat). Budapest. Czakó, E. (1992). Lessons of the US Business Schools for Hungary – a Comparison. *Journal of Management Development*, 11(3), 48-55. <https://doi.org/10.1108/02621719210009983>
- Czakó, E. (2003). Az üzletpolitikai esettanulmányoktól a vállalati stratégiáig In Czakó E. (Eds.) *15 évesek lettünk...* (pp. 40-42). Budapest: Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem Vállalatgazdaságtan Tanszék.
- Czakó, E. (Eds.) (2003). *15 évesek lettünk...* Budapest: Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem Vállalatgazdaságtan Tanszék. <http://edok.lib.uni-corvinus.hu/123/>
- Czakó, E. (2006). Tehetséggondozás az egyetemi oktatás hagyományos keretei között. *Magyar Tudomány*, 2006(2), 230-234. <http://www.matud.iif.hu/06feb/17.html>
- Czakó, E., András, K., Demeter, K. & Zoltayné Paprika, Z. (Eds.) (2018). *Intézeti évkönyv, 2014-2018*. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet. <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/3862/>
- Czakó, E., Demeter, K., Gelei, A. & Zoltayné Paprika, Z. (Eds.) (2013). *Intézeti évkönyv 2009-2013*. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet. <http://edok.lib.uni-corvinus.hu/479/>
- Czakó, E., Gelei, A. & Zoltayné Paprika, Z. (Eds.) (2008). *Intézeti évkönyv 2007-2008*. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet. <http://edok.lib.uni-corvinus.hu/309/>
- Czakó, E. & Kazainé Ónodi, A. (2017). Egy oktatás- és oktatásfejlesztési rendszer – avagy minőségmenedzsment egyetemi intézeti keretek között. *Magyar Minőség*, 26(11), 64-69. https://quality-mmt.hu/wp-content/uploads/2017/10/2017_11_MM.pdf
- Damjanovic, V. (2011). *Marketing in practice applying the case study method*. Belgrade: Faculty of Organisational Sciences. Damjanovic, V., Proud, W. & Milosavljevic, M. (2020). *Mentoring development at student international business case competitions*. Vol. ahead-of (Issue ahead-of-print). Emerald. <https://doi.org/10.1108/emjb-12-2018-0092>
- Dooley, R. & Skinner, W. (1977). Casing the Casemethod Method. *Academy of Management Review*, 2(2), 277-289. <https://doi.org/10.2307/257909>
- Havran, Zs., Jandó, Z. & Kozma, M. (2013). A Vállalatgazdaságtan tanulmányi verseny. In Czakó, E., Demeter, K., Gelei, A., & Zoltayné Paprika, Z. (Eds.), *Intézeti évkönyv 2009-2013*. (pp. 82-84). Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet. Garvin, D. (2007). Teaching Executives and Teaching MBAs: Reflections on the Case Method. *Academy of Management Leadership & Education*, 6(3), 364 – 374. <https://doi.org/10.5465/amle.2007.26361626>
- Hammond, J. S. (2002). *Learning by the Case Method*. Boston: Harvard Business School.
- Harvard Business School (2019). *HBS Case Development*. Retrieved from <https://www.hbs.edu/faculty/research/Pages/case-development.aspx>
- Haywood-Farmer, J. S. (2008). *An Introduction Note on the Case Method*. Retrieved from <https://www.ivey-cases.com/media/16122/intro-note-to-case-method.pdf>
- Herreid, C.F. (2005). The Interrupted Case Method. *The Journal of College Science Teaching*, 35(2), 4-5.
- Ivey Business School (2019a). *The Ivey Case Method*. Retrieved from <https://www.ivey.com.hk/cmsmedia/2336276/ivey-case-study-method.pdf>
- Ivey Business School (2019b). *Case method books: learning with cases; teaching with cases, writing cases*. Retrieved from <https://casemethodbooks.com>
- Jerrad, M. A. (2005). Assessing student learning and skills using the case study method. *Journal of Management Education*, 3(2), 181–194.
- Juhász P. & Kozma M. (2003). A vállalatgazdaságtan tanulmányi verseny. In Czakó E. (Eds.), *15 évesek lettünk...* (pp. 86-87). Budapest: Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem Vállalatgazdaságtan Tanszék.
- Kardos, G. & Smith, O. (1979). *On writing engineering cases*. Proceedings of the American Society for Engineering Education National Conference on Engineering Case Studies, Ottawa, Ontario, Canada.
- Kopányi, T. (2013). Üzleti esetek elemzése: *Haladó vállalatgazdaságtan*. Budapest: Vállalatgazdasági Tudományos és Oktatási Alapítvány.
- Kozma, M., Stocker, M. & Czakó, E. (2018). Az esetmegoldásra épülő kurzusok és versenyek: COBE és CIBS. In Czakó, E., András, K., Demeter, K., & Zoltayné Paprika, Z. (Eds.), *Intézeti évkönyv, 2014-2018* (pp. 93-98). Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet.
- Kozma, M. & Stocker, M. (2008). A Vállalatgazdaságtan tanulmányi verseny. In Czakó, E., Gelei, A., & Zoltayné Paprika, Z. (Eds.), *Intézeti évkönyv 2007-2008* (pp. 89-90). Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet.
- Kreber, C. (2001). Learning Experientially through Case Studies? A Conceptual Analysis. *Teaching in Higher Education*, 6(2), 217-228. <https://doi.org/10.1080/13562510120045203>
- Kunselman, J. C. & Johnson, K. A. (2004). Using the Case Method to Facilitate Learning. *College Teaching*, 52(3), 87-92. <https://doi.org/10.3200/ctch.52.3.87-92>
- Levin, B. B. (1995). Using the case method in teacher education: The role of discussion and experience in teachers' thinking about cases. *Teaching and Teacher Education*, 11(1), 63-79. [https://doi.org/10.1016/0742-051X\(94\)00013-V](https://doi.org/10.1016/0742-051X(94)00013-V)
- Maier-Lytle, J. C. & McGuire, B. L. & Ehlen, C. R. (2010). Case study competitions give accounting students as a competitive edge. *Management Accounting Quarterly*, 11(4), 40 – 47.
- Menna, A. (2010). The business case method: an examination of a 2009 case competition. *Management in Education*, 24(2), 74-79. <https://doi.org/10.1177/0892020610363094>

- Merseeth, K., K. (1991). The Early History of Case-Based Instruction: Insights for Teacher Education Today. *Journal of Teacher Education*, 42(4), 243–249. <https://doi.org/10.1177/002248719104200402>
- Rebeiz, K. S. (2011). An Insider Perspective on Implementing the Harvard Case Study Method in Business Teaching. *US-China Education Review*, 5, 591 – 601. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED527670.pdf>
- Szalay, Zs. (2018). A Vállalatgazdaságtan tanulmányi verseny. In Czakó, E., András, K., Demeter, K., & Zoltayné Paprika, Z. (Eds.), *Intézeti évkönyv, 2014-2018.* (pp. 89-90). Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet.
- Umble, E. J., Umble, M., & Artz, K. W. (2008). Enhancing Undergraduates' capabilities with team-based competition: the Edward Jones Challenge. *Decision Sciences Journal of Innovative Education*, 6(1), 1-27. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4609.2007.00164.x>
- Weaver, R. (1991). Some reflections on the case method. *Legal Studies*, 11(2), 155–171. <https://doi.org/10.1111/j.1748-121x.1991.tb00554.x>
- Wikipedia (2019a). *Case Competition*. Retrieved from https://en.wikipedia.org/wiki/Case_competition
- Wikipedia (2019b). *EVK Szakkollégium*. Retrieved from https://hu.wikipedia.org/wiki/EVK_Szakkoll%C3%A9gium
- Wood, D., Bruner, J. S., & Ross, G. (1976). The Role of Tutoring in Problem Solving. *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, 17(2), 89-100. <https://doi.org/10.1111/j.1469-7610.1976.tb00381.x>

Mellékletek

1. melléklet

Az 2009-2020. közötti nemzetközi alapszakos esetversenyeken első helyezést elérték

| Esetverseny | Év | Hallgatók | Mentor | Kurzus és felkészítő tanárok |
|---|------|---|----------------|--|
| RSM Star Case Competition, Rotterdam, Hollandia | 2016 | Kovács-Osváth Zoltán Mihalovics Ádám Nemes Bence Ngoc Quynh Do | Matyusz Zsolt | CIBS: Ábrahám Zsolt Czakó Erzsébet Kozma Miklós Matyusz Zsolt Stocker Miklós |
| Heaver International Case Competition, Gainseville, USA | 2017 | Csanády Luca Eröss Domonkos Madarász Natália Nemes Bence | Kozma Miklós | CIBS: Ábrahám Zsolt Czakó Erzsébet Kozma Miklós Matyusz Zsolt Stocker Miklós |
| BI International Case Competition, Oslo, Norvégia | 2020 | Légrádi Attila Molnár Helga Neszt Levente Rádai Zoltán | Kozma Miklós | CIBS: Czakó Erzsébet Kozma Miklós Matyusz Zsolt Pistruai Bence Stocker Miklós |
| RSM STAR Case Competition, online verseny, Rotterdam, Hollandia | 2020 | Hári Anna Légrádi Attila Neszt Levente Rádai Zoltán | Pistruai Bence | CIBS: Czakó Erzsébet Kozma Miklós Matyusz Zsolt Pistruai Bence Stocker Miklós |

Forrás: Kozma et al. (2018) alapján saját szerkesztés

A Vállalatgazdaságtan Intézet által felkészített csapatok nemzetközi esetverseny-szereplései (2009-2020)

| Év | Verseny | Verseny típusa | Hallgatók | Mentor |
|------|--|----------------|--|----------------|
| 2009 | NUS-DBS International Case Competition, Szingapúr | Globális | Ábrahám Zsolt, Janzsó Dóra, Kovács Dávid, Lapinskas Attila | Czakó Erzsébet |
| 2010 | Marshall International Case Competition, USA | Globális | Fodor Ákos, Pallos Noémi, Rigó Daniella, Somogyi György | Bartók István |
| 2011 | CBS Case Competition, Dánia | Globális | Mészáros Orsolya, Nagy Szabolcs, Ökrös István, Szilágyi György | Kozma Miklós |
| 2012 | Scotiabank International Case Competition (Ivey), Kanada | Globális | Balázs Gergely, Daru Nikolett, Juhász István, Vas Klaudia | Stocker Miklós |
| 2014 | Scotiabank International Case Competition (Ivey), Kanada | Globális | Antal Gergely, Balla Bettina, Farsang Zsófia, Kozma Viktor | Kozma Miklós |
| 2015 | RSM-STAR Case Competition, Hollandia | Globális | Csanády Luca, Erdei Flóra, Katona Krisztina, Maczik Máté | Kozma Miklós |
| | Scotiabank International Case Competition (Ivey), Kanada | Globális | Csányi Gabriella, Pardavi Dávid, Radics Dorottya, Tósoki Dániel | Stocker Miklós |
| 2016 | Scotiabank International Case Competition (Ivey), Kanada | Globális | Berényi Vince, Maczik Máté, Ngoc Quynh Do, Som Melody | Kozma Miklós |
| | International Case Competition @ Maastricht, Hollandia | Globális | Csanády Luca, Dobák Zita, Fodor-Papp Gábor, Gasparin Fruzsina | Stocker Miklós |
| | RSM-STAR Case Competition, Hollandia | Globális | Kovács-Osváth Zoltán, Mihalovics Ádám, Nemes Bence, Ngoc Quynh Do | Matyusz Zsolt |
| 2017 | Heavener International Case Competition, USA | Globális | Csanády Luca, Eröss Domonkos, Madarász Natália, Nemes Bence | Kozma Miklós |
| | McGill International Case Competition, Kanada | Globális | Maczik Máté, Molnár Noémi, Valcsev Petra, Vecsernyés Tamás | Stocker Miklós |
| | RSM-STAR Case Competition, Hollandia | Globális | Györke Fruzsina, Madarász Natália, Patonai Bátor, Tivorán Réka | Matyusz Zsolt |
| | International Case Competition @ Maastricht, Hollandia | Globális | Gyárfás Adorján, Havas Melinda, Kadocs Ferenc, Valcsev Petra | Ábrahám Zsolt |
| 2018 | Champions Trophy, Új-Zéland | Globális | Balogh Fruzsina, Breitenbach Dávid, Németh Norbert, Toma Franciska | Kozma Miklós |
| | Heavener International Case Competition, USA | Globális | Füstös Csaba, Györke Fruzsina, Kurucsai Krisztina, Piroch Domonkos | Stocker Miklós |
| | Belgrade Business International Case Competition, Szerbia | Globális | Kurucsai Krisztina, Lőrincz Gábor, Rostás András, Toma Franciska | Ábrahám Zsolt |
| | International Case Competition @ Maastricht, Hollandia | Globális | Halász Kinga, Kis Bálint, Merz Dániel, Nguyen Dóra | Matyusz Zsolt |
| | Solvers Cup, Magyarország | Regionális | Csoszor Erik, Füstös Csaba, Gácsig Kitti, Molnár Inez | Matyusz Zsolt |
| | BOC-NUS Case Competition, Szingapúr | Globális | Balogh Fruzsina, Breitenbach Dávid, Kis Bálint, Piroch Domonkos | Kozma Miklós |
| | Lukowa Case Competition, Belgrád, Szerbia | Regionális | Balogh Fruzsina, Nguyen Dóra, Lőrincz Gábor, Rostás András | Matyusz Zsolt |
| 2019 | Heavener International Case Competition, USA | Globális | Kis Bálint, Légrádi Attila, Németh Patrícia, Nyvelt Anna | Kozma Miklós |
| | Marshall International Case Competition, USA | Globális | Béres Lujza, Likvácsik Dávid, Lőrincz Gábor, Nguyen Dóra | Matyusz Zsolt |
| | RSM-STAR Case Competition, Hollandia | Globális | Kern Borbála, Piroch Domonkos, Rác Imre, Várkonyi Lídia | Stocker Miklós |
| | Australian Undergraduate Business Case Competition, Brisbane, Ausztrália | Globális | Béres Lujza, Légrádi Attila, Likvácsik Dávid, Németh Patrícia | Kozma Miklós |
| 2020 | McDonough Business Strategy Challenge, Washington D.C., USA | Globális | Bálint Tamara, Kern Borbála, Molnár Balázs, Rác Imre | Stocker Miklós |
| | Heavener International Case Competition, USA | Globális | Kiss Virág, Korsós Péter, Molnár Fanni, Nagy Bertalan | Matyusz Zsolt |
| | BI International Case Competition, Oslo, Norvégia | Globális | Légrádi Attila, Molnár Helga, Neszt Levente, Rádai Zoltán | Kozma Miklós |
| | RSM STAR Case Competition, online verseny, Rotterdam, Hollandia | Globális | Hári Anna, Légrádi Attila, Neszt Levente, Rádai Zoltán | Pistruí Bence |

Forrás: Czakó et al. (2013) és Kozma et al. (2018) alapján saját gyűjtés és szerkesztés

A BCE Vállalatgazdaságtan Intézet BSc szintű, általános stratégiai fókuszú esetversenyeken való szereplései (2009-2020)

| | Versenyt rendező egyetem | Összesen | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|----|--|----------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 1 | Richard Ivey Business School | 4 | | | | 1 | | 1 | 1 | 1 | | | | |
| 2 | Marschall School of Business, USC | 2 | | 1 | | | | | | | | | 1 | |
| 3 | McGill University | 1 | | | | | | | | | 1 | | | |
| 4 | Copenhagen Business School | 1 | | | 1 | | | | | | | | | |
| 5 | National University of Singapore | 2 | 1 | | | | | | | | | 1 | | |
| 6 | Rotterdam School of Management | 5 | | | | | | | 1 | 1 | 1 | | 1 | 1 |
| 7 | Maastricht University | 3 | | | | | | | | 1 | 1 | 1 | | |
| 8 | University of Florida | 4 | | | | | | | | | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 9 | University of Auckland's Business School | 1 | | | | | | | | | | 1 | | |
| 10 | University of Belgrade | 1 | | | | | | | | | | 1 | | |
| 11 | Queensland University of Technology | 1 | | | | | | | | | | | 1 | |
| 12 | Georgetown University | 1 | | | | | | | | | | | | 1 |
| 13 | BI Norwegian Business School | 1 | | | | | | | | | | | | 1 |
| | Összesen | 27 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 |

Forrás: Czakó et al. (2013) és Kozma et al. (2018) alapján saját gyűjtés

A FLOW-ÉLMÉNY SZEREPE A HAZAI TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁSOK VEZETÉSÉBEN

THE ROLE OF THE FLOW EXPERIENCE IN THE LEADERSHIP OF SOCIAL ENTERPRISES IN HUNGARY

A cikk kilenc hazai társadalmi vállalkozás vezetőjével készített interjúk alapján igyekszik feltárni azokat a motivációkat, amelyek a társadalmi vállalkozások alapításához vezettek, kiemelt szerepet fordítva a flow-élményre és arra, hogy hogyan viszonyul a flow-élmény az anyagi motivációhoz. Az elméleti részben a szerző bemutatja Csíkszentmihályi flow-elméletének alapjait, majd az azóta eltelt időszak fő menedzsmentterületén végzett kutatási eredményeit.

Az interjúk elemzésénél a szerző különös hangsúlyt fektetett a flow-állapot megfogalmazásaira és annak következményeire mind a vezető saját munkájában, mind pedig a munkavállalók számára teremtett szervezeti környezet szempontjából, illetve alternatívaként az anyagi motivációk szerepére. A kutatás fő üzenete, hogy a társadalmi vállalkozások vezetőinek tapasztalatai alapján a munkahelyi flow szempontjából a társadalmilag értékes célok legalább olyan fontos szerepet töltenek be, mint a kihívások és képességek észlelt egyensúlya. A munkavállalói elégedettség szempontjából az is fontos, hogy az anyagi kompenzáció a reális üzleti lehetőségekhez mérten arányos legyen a létrehozott értékkel, ami ráirányítja a figyelmet a munkavállalói részvétel fontosságára.

Kulcsszavak: társadalmi vállalkozás, flow, vezetés, motiváció

Based on interviews with leaders of nine Hungarian social enterprises, the article explores their motivations, paying special attention to their own and their employees' flow experiences and how it relates to material compensation. The theoretical part summarises Csíkszentmihályi's flow theory and some empirical studies in management that have been conducted since its first publication. During the analysis of the interviews, the author puts particular emphasis on 'popular' definitions of flow and its perceived consequences in terms of the leaders own, as well as their employees' work and the working environment and, as an alternative, on the role of the material motivations. The main message of the research is that social goals are much more important for flow experiences than is the balance of challenges and skills. However, for employee work satisfaction, it is also important that their material compensation should be proportionate with the value they have created, drawing our attention to employee participation.

Keywords: social enterprise, flow, leadership, motivation

Finanszírozás/Funding:

A kutatást az EFOP-3.6.2-16-2017-00007 sz. kutatási projekt támogatta.

This research was supported by the EFOP-3.6.2-16-2017-00007 research project.

Szerző/Author:

Dr. Takács Sándor, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem, (sandor.takacs@uni-corvinus.hu)

A cikk beérkezett: 2019. 09. 10-én, javítva: 2021. 01. 12-én, elfogadva: 2021. 01. 15-én.

This article was received: 10. 09. 2019, revised: 12. 01. 2021, accepted: 15. 01. 2021.

A kutatás fő célja a társadalmi vállalkozások vezetési kihívásainak megértő és feltáró elemzése. A kutatás során fontosnak tartottuk feltárni a flow-élmény jellemzőit és annak következményeit mind a vezető saját munkájában, mind pedig a munkavállalók számára teremtett szervezeti környezet szempontjából.

További kérdés, hogy hogyan függ össze a flow-élmény munkahelyi megtapasztalása a vállalkozás társadalmi céljaival, és mennyiben befolyásolják az anyagi szempontok mindezt? Itt a vállalkozás vezetőinek saját megélése mellett arra is kíváncsi voltam, hogy miket tapasztalnak a munkavállalóik kapcsán, mi ebben sze-

rintük a flow, az anyagi motivációs eszközök és a munkavállalói jóllétet befolyásoló további tényezők (pl. a közösség, a tanulás és fejlődés, az önmegvalósítás) szerepe? Mivel a téma hazai szakirodalma viszonylag kevés kutatási eredményre támaszkodik, ezért egy feltáró jellegű kutatással, elsősorban kvalitatív megközelítéssel és módszertani eszközökkel éltem.

Társadalmi vállalkozásokról röviden

A 90-es évek gazdaságpolitikai változásai, amikre a „jó-léti állam válságaként” emlékezhetünk, a neoliberais gazdaságpolitika előtérbe kerülése és az ezzel összefüggő deregulációs és privatizációs hullám (Laville & Eynaud, 2019) jelentős változásokat indított el az USA-ban, ami később Nyugat-Európában is megjelent. A társadalmi egyenlőtlenségek és problémák megoldásában az állam átadta korábbi feladatainak jelentős részét, amit részben a nagyvállalatok vállaltak fel, részben pedig megteremtődött a tér a társadalmi vállalkozások számára. A szektorral kapcsolatos elnevezések sorában elterjedtek még a szociális üzlet (social business – Yunus, 2009), a szolidáris gazdaság (solidarity economy), a közösségi gazdaság (sharing economy) és társadalmi innováció (social innovation) kifejezések is – filantropikus, közgazdaságtani, szociológiai, politikai és technológiai szempontokat hangsúlyozva a társadalmi vállalkozások vizsgálata kapcsán. Ennek a folyamatnak a vezetési gondolkodásra gyakorolt következményei az üzleti életet is átformáló empowerment filozófia reneszánsza (Pfeffer, 1994) és az alkalmazotti részvételt középpontba állító stratégiai emberierőforrás-menedzsment (vagy más néven a „HRM Harvard modellje”) megszületése voltak (Beer et al., 1984).

Talán nem véletlen, hogy a társadalmi vállalkozás (social entrepreneurship vagy social enterprise) kifejezés is a 90-es évek végén jelent meg (Bornstein, 1998; Dees, 1998; Leadbeater, 1997) először az USA-ban, majd fokozatosan Nyugat-Európában is egyre szélesebb körben elterjedt. Az egyik gyakran hivatkozott szerző, Dees (1998) öt pontban foglalta össze az ideális társadalmi vállalkozó (a „szociális szféra változási ügynökének”) jellemzőit:

- küldetése társadalmi érték létrehozása és fenntartása,
- a küldetést szolgáló újabb és újabb lehetőségek folyamatos figyelése és kipróbálása,
- elkötelezettség a folyamatos innováció, alkalmazkodás és tanulás mellett,
- nem engedi, hogy az éppen rendelkezésére álló erőforrásai bekorlátozzák,
- fokozottan ügyel az elszámoltathatóságra különböző érintettjei felé, tevékenysége átlátható és eredményeit igyekszik mérésekkel alátámasztani.

A társadalmi vállalkozásokat Thompson (2002) úgy definiálja, mint a forprofit és nonprofit mellett kialakuló harmadik, ún. not-for-profit szektort, amely megkérdőjelezi a korábban létező fogalmakat és paradigmákat, illetve újszerű megoldásokat kínál komplex társadalmi problémákra (Sullivan, Weerawardena & Carnegie, 2003).

Legtágabb értelemben a társadalmi vállalkozások olyan „innovatív, társadalmi küldetést támogató, önálló bevétel és tagjaiknak munkát (jövedelmet) biztosító szervezetek, amelyeket magánszemélyek, nonprofit szervezetek önállóan vagy forprofit szervezetekkel együttműködve hoznak létre” (Pomerantz, 2003, p. 25). Egy másik definíció szerint a társadalmi vállalkozás üzleti és piaci készségeket és innovatív jövedelemtermelő kezdeményezéseket alkalmaz a nonprofit szférában (Reis & Clohesy, 1999; Thompson, 2002).

Az összes definíció közös eleme, hogy a társadalmi vállalkozások fő hajtóereje a társadalmi érték előállítás a személyes vagy tulajdonosi értékkel szemben (Thake & Zadek, 1997), illetve, hogy a társadalmi vállalkozás képes olyan új érték létrehozására, amely társadalmi célokat szolgál (Agafonow, 2014).

Martin és Osberg (2007) szerint fontos, hogy a társadalmi vállalkozásokat megkülönböztessük a társadalmi aktivisták és az állami intézményrendszerhez szorosabban kötődő szociális szolgáltatók csoportjaitól. Mindkét csoporttal kapcsolatban vannak átfedő és megkülönböztető jegyeik: a szociális szolgáltatókhoz hasonlóan közvetlenül cselekszenek, vagyis nem mások meggyőzésén, befolyásolásán keresztül igyekeznek hatással lenni, mint az aktivisták. Azonban, míg a szociális szolgáltató jellegű szervezetek a meglévő rendszerek fenntartásán és javításán dolgoznak, a társadalmi vállalkozók hasonlóan az aktivisták csoportjához egy új egyensúly megteremtésére, új rendszerek kiépítésére és fenntartására törekszenek (Martin & Osberg, 2007). A társadalmi vállalkozók egyszerre innovátorok, vagyis keresik az újabb lehetőségeket és társadalmilag érzékenyek, társadalmi értéket teremtenek (Abu-Saifan, 2012). Basdekidou (2017) a személyes értékek szerepét emeli ki, mint fontos hajtóerőt a társadalmi vállalkozók esetében a gazdasági, társadalmi és politikai katalizátorok mellett.

Az Európai Bizottság 2011-es meghatározása szerint a társadalmi vállalkozás

- gazdasági tevékenysége valamilyen társadalmi célt is szolgál, gyakran magas szintű társadalmi innováció formájában,
- nyeresége jelentős részét visszaforgatja a szociális cél elérése érdekében,
- demokratikus vagy részvételi alapelvű működés, a társadalmi igazságosság célkitűzésein nyugvó szervezeti felépítés és tulajdonlás jellemzi.

A fenti definíciók összefoglalásaképpen az EMES (EMergence des Enterprises Sociales en Europe – 1996 óta a társadalmi vállalkozásokat kutató nemzetközi hálózat) azt a célt tűzte maga elé, hogy létrehoz egy kritériumrendszert, amely alapján a társadalmi vállalkozások egységes szempontok mentén válhatnak beazonosíthatóvá az EU tagállamaiban az egységesen alkalmazandó támogatási politikák szempontjából (Defourny & Nyssens, 2014, p. 48). Gazdasági, szociális és vállalatirányítási (vagy részvételi) dimenziók mentén 3-3 szempontot határoztak meg, azaz összességében 9 fő kritériumról beszélhetünk. Az EMES kritériumai egy ideális társadalmi vállalkozást határoznak

meg és nem tekintik merev elvárásnak, hogy a konkrét szervezetek a definíció összes elemét teljesítsék, bár hosszú távon mindegyik kritérium fontos célt jelent.

A gazdasági és vállalkozási dimenziójának kritériumai: a *folyamatos termékellátás és/vagy szolgáltatásnyújtás*, azaz a hagyományos nonprofit szervezetektől eltérően a társadalmi vállalkozás fő célja valamilyen hozzáadott érték létrehozása, a *gazdasági kockázatvállalás* egy szignifikáns szintjének felvállalása, azaz a tulajdonosok legalább részben vagy egészében befektetett erőforrásaikkal felelnek a vállalkozás által végzett tevékenységért, és a *fizetett munkerő alkalmazása*, azaz az önkéntességen alapuló munkavégzés mellett munkavállalókat is alkalmaznak (Defourny & Nyssens, 2014).

A társadalmi dimenzió szempontjai a *közösség/társadalom szolgálatának explicit célja*, azaz a vállalkozás egyik fő célja a társadalom egészének vagy valamely meghatározott csoportjának kiszolgálása, vagy a fentiekkel kapcsolatos felelősségérzet (érzékenyítés) elősegítése legalább helyi szinten, a *kollektív kezdeményezés jelleg*, aminek a lényege, hogy a társadalmi vállalkozás egy olyan „kollektív dinamikát testesít meg”, amely egy jól körülhatárolt cél érdekében létrejött közösség tagjai közötti egyensúlyi állapotot ír le, illetve a *korlátozott profitelosztás*, azaz hogy a társadalmi vállalkozás olyan formában valósuljon meg, amely törvényileg (vagy belső megállapodás útján) korlátozza a profit tulajdonosok és vezetők közötti szétoszthatóságát (Defourny & Nyssens, 2014).

Végül a szervezetrányítási (részvételi) dimenzió kritériumai a *magas szintű függetlenség (autonómia)*, azaz az alapítók egy autonóm projekt keretében hozzák létre és irányítják magát a vállalkozást, a *nem tőketulajdonon alapuló döntéshozatali jogosultság*, ami a gyakorlatban olyan döntéshozatali folyamatot jelent, amelyben a végső döntési jogosultság nem függ a tulajdoni aránytól és a *részvételi lehetőség*, amely a vállalkozási tevékenység különböző érintettjei számára lehetőséget biztosít érdekeik képviselésére (pl. munkavállalók vagy felhasználók számára) és a helyi szintű demokratikus gyakorlat elsajátítását célozza a gazdasági tevékenységben való részvétel által (Defourny & Nyssens, 2014).

A szerzők összehasonlították a társadalmi vállalkozások nyugat-európai (EMES) megközelítését az amerikai iskolával, az ún. „piaci jövedelem narratívá”-val (Defourny & Nyssens, 2014). A hasonlóságokról és különbségekről, illetve a főbb vitás kérdésekről Mihály Melinda (2017) nyújt bővebb összefoglalót. A különböző tudományos narratívák egyetértenek abban, hogy a társadalmi vállalkozások fontos eleme, hogy közvetlenül folytatnak gazdasági tevékenységet. Viszont, amíg az európai kutatók a termékek előállítását vagy szolgáltatások nyújtását ideális esetben összekapcsolva látják a társadalmi misszióval, addig a „piaci jövedelem” narratívában a kereskedelmi tevékenység csupán jövedelemszerzési funkciót tölt be (Mihály, 2017). Egy másik fontos különbség, hogy az EMES megközelítésében fontosabb szerepet kap a társadalmi vállalkozások kollektív és részvételi jellege, szemben a „társadalmi vállalkozó” amerikai narratívájának individuum-központúságával.

Saját kutatásomban az EMES kritériumai mentén igyekeztem meghatározni a vizsgálatba bevont szervezeteket, tudatában annak, hogy mint mérési koncepció még nem teljesen kiforrott, de mint definíció még mindig a leg részletesebb és legátfogóbb.

Hazai felmérések és kutatások főbb eredményei

Az egyik közelmúltbeli hazai kutatás Huszák (2018) az Európai Unió támogatásával megvalósult nemzetközi SEFORIS-kutatás eredményeivel összefüggésben azt a kérdést vizsgálja, hogy lehetnek-e a társadalmi vállalkozások a társadalmi ügyeket képviselő civil szervezetek számára a fenntartható önfinszírozás legalább részleges eszközei. E szervezetek számára a több lábon állás a bevételek diverzifikációjának, végső soron a szervezetek életképességének az egyik biztosítéka. A szerző szerint optimizmusra ad okot, hogy a társadalmi vállalkozások egyre tudatosabban pénzügyi, vezetési, szervezeti és minőségbiztosítási szempontból, ami pozitívan hat a fenntarthatóságukra.

A nemzetközi SEFORIS-kutatás adatai egy 2015-ös adatfelvételre épülnek (SEFORIS, 2016). Ezt megelőzően 2009-ben is történt egy hasonló felmérés, ami alapján óvatos kijelentések tehetők a hazai társadalmi vállalatok fejlődési és változási tendenciáira vonatkozóan. A kutatás, amely 122 társadalmi vállalkozást vizsgált kérdőíves módszertannal, fő célja, hogy a hazai társadalmi vállalkozások számára benchmarking lehetőséget teremtsen tevékenységi kör, különböző szervezeteiméret-jellemzők, működési (üzleti) modell és további szempontok (pl. jogi forma, kedvezményezett csoportok stb.) mentén. A mintában szereplő vállalkozások tipikusan három vagy négy tevékenységi körrel bírtak, de a legfontosabb aktivitásuk alapján 62%-uk a „közösségi és társadalmi szolgáltatások” (community and social services) és az „egészségügyi és szociális munka” (health and social work) kategóriájába esett. A közösségi és társadalmi szolgáltatások részaránya a korábbi felméréshez képest 11%-ról 44%-ra nőtt, azaz öt év alatt gyakorlatilag megkétszereződött. A felmérésből az is kiderült, hogy a mintába került társadalmi vállalkozások pénzügyi forrásaiknak kb. 62 %-át szerzik szolgáltatási díjakból és értékesítési bevételekből.

A kutatás sajnos nem foglalkozott vezetési és szervezeti működési kérdésekkel (pl. részvételi vezetés, felhatalmazás), viszont érdekes adatokat találunk a fő bevételtermelő és társadalmi hatást jelentő tevékenységi kör összehangoltságára vonatkozóan, azaz mennyire esik egybe vagy kapcsolódik szorosan egymáshoz a kettő. A megkérdezett társadalmi vállalkozások vezetőinek egy ötös skálán kellett értékelnük az integráció mértékét. Az egyik legjelentősebb különbség a 2010-es felméréshez képest, hogy jelentős mértékben nőtt az integráltság mértéke (3,1-ről 3,7-re). További jellemző, hogy a mintában szereplő vállalkozások több mint egyharmada magas szintű illeszkedésről, ugyanakkor a másik egyharmaduk az átlag alatti (3-as, vagy annál alacsonyabb szintű) integrációról számolt be. Mindez egybecseng az üzleti modellek terén tapasztal-

ható arányokkal is, ahol a két domináns forma a szolgáltatási modell (fee-for-service), illetve a társadalmi tevékenység keresztfinszírozására épülő szolgáltatástámogatási (service-subsidization) modell.

Egy másik hazai felmérés már közelebb visz bennünket a társadalmi vállalatok vezetésének kérdéseire. Repisky és Tóth (2019) tanulmánya tíz, dél-magyarországi társadalmi vállalkozóval készített interjú alapján feltáró, kvalitatív elemzéssel azt a kérdést vizsgálja, hogy mi motiválja őket a vállalkozás indítására és működtetésére. Az interjúk alapján négy nagyobb motivációs tényezőcsoportot különítettek el, melyeket összevetettek Germak és Robinson (2014) tipológiájával, illetve a McClelland-féle (1961) tanult szükségletek motivációs elméletével. A szerzők által beazonosított motivációs tényezőcsoportok a (1) külső finansiális motiváció, (2) a vállalkozói motivációk, (3) a társadalmi motivációk és a (4) személyes indíttatás voltak (Repisky & Tóth, 2019). Ez utóbbit kettébontották az egyén, illetve a közösség jóllétére irányuló motivációkra. A kutatás egyik érdekessége, hogy a „külső finansiális motiváció” teljesen új tényezőként jelent meg a korábbi kutatásokhoz képest, egyfajta hazai sajátosággként fogható fel. Cikkük végén a szerzők arra a következtetésre jutnak, hogy „ahhoz, hogy valaki társadalmi vállalkozást indítson vagy működtessen, a motivációs tényezőcsoportok együttes megléte lehet szükséges” (Repisky & Tóth, 2019, p. 21). Kutatási eredményeik több ponton is megerősítik Miller és kutatótársai (2012) együttérzésre, illetve Shepherd és Patzelt (2018) és Renko (2012) pro-szociális motivációkra vonatkozó megállapításait. McClelland elméletével történő összevetés alapján azt a hipotézist is megfogalmazták, hogy a társadalmi vállalkozókra pro-szociális és kollektivistá értékeik miatt a kapcsolatmotiváció és a hatalmi motiváció magasabb érettségi szintjei is jellemzőek, a hagyományos vállalkozókra általában jellemző magas teljesítményorientáció mellett.

Egy harmadik tanulmány (Kiss & Mihály, 2019) valamivel sötétebb képet fest a magyar társadalmi vállalkozási ökoszisztémáról az évtized második felében, rámutatva a lehetőségekre, de a növekvő feszültségekre is. „Az állami (EU-s társfinanszírozású) támogatás növekedése, az erősödő érdeklődés és az ökoszisztéma új szereplői úgy tűnik, hogy lehetőségeket biztosítanak a társadalmi vállalkozások számára. Ugyanakkor az állam részéről tapasztalható központosító tendenciák, a szociális szövetkezetek autonómiáját csökkentő új szabályozás, valamint egyes szakpolitikákkal szemben kritikát megfogalmazó, független civil szervezetek megbélyegzése kihívást jelenthetnek a jövőben” (Kiss & Mihály, 2019, p. 12). Ezek mellett a környezeti feltételek mellett az egyre intenzívebb vállalkozási tevékenység és a saját bevételszerző üzletfejlesztési lépések jelentik a túlélés zálogát e vállalkozások számára. Összességében tehát elmondhatjuk, hogy bár gazdasági súlyuk növekszik, a társadalmi vállalkozásokkal foglalkozó hazai kutatói érdeklődés szintén, ugyanakkor a szervezeti működésükre vonatkozó tudományos kutatások és megállapítások száma még csekélynek mondható.

Motiváció és munkavállalói jóllét: a munkahelyi flow-élmény jelentősége a társadalmi vállalkozásokban

A munkavégzési rendszerek szakirodalmában bővelkedik olyan, pénzen és anyagi juttatásokon kívüli (vagy azokkal együttesen jelentkező) munkavégzéssel kapcsolatos tényezők beazonosításában, amelyek hatással lehetnek a munkavállalók munkahelyi motivációjára és jóllétére. Herzberg (1968) higiénés és motivátor tényezői (hazai eredményekről lásd Takács et al., 2012), Hackman és Oldham (1975) munkaköri jellemzők modellje, vagy a felhatalmazásra épülő vezetés filozófiája (Pfeffer, 1994) mind hatással voltak a vezetői gyakorlatra, de talán a szervezetek mindennapjaira a mai napig legnagyobb hatással Csíkszentmihályi Mihály (1974, 1990) áramlat (flow) koncepciója volt, amely a pozitív pszichológia és a szervezeti magatartás összekapcsolódó irányzatait is megalapozta. Luthans (2002) például olyan szervezeti gyakorlatokról ír, amelyek egy „jelentésetelibb” vagy értelmesebb élethez vezetnek, a flow-állapothoz kapcsolódó pozitív érzések pedig egy „élésre méltó élet pilléreit” jelenthetik (Seligman & Csíkszentmihályi, 2000). Flowban lenni annyit jelent, mint a tevékenységbe teljesen bevonódva, elmerülve megfedkezni az idő múlásáról, mélyebb boldogságot és életörömet átélni (Baumann & Scheffer, 2011).

A flow elmélete Csíkszentmihályi (1975) azon megfigyeléséből indult ki, hogy vannak olyan tevékenységek (pl. tudományos, művészeti vagy sporttevékenységek), amelyekben elmerülve és erősen magára az aktivitásra koncentrálna olyan állapotot élünk át, amely „közvetlen, belső jutalmat jelent” (1975, p. 21) és ami hozzájárul életünk minőségéhez. Csíkszentmihályi és kollégái kilenc kulcsösszetevőjét azonosították be ennek az állapotnak, melyek a következők: 1. az észlelt kihívások és képességek közötti egyensúly, 2. világos célok, 3. egyértelmű visszajelzések, 4. a cselekvés és tudatosság összefonódása, 5. magas szintű figyelem és koncentráció a közvetlen feladatra, 6. teljes kontrollérettség, 7. az öntudat elvesztése, 8. megváltozott időérzékelés és végül a 9. autotelikus jelleg (Csíkszentmihályi, 1993; Nakamura & Csíkszentmihályi, 2002).

Későbbi kutatások már fizikai vagy szellemi munkavégzés közben végzett tevékenységek esetében is alátámasztották a flow-élmény előfordulását (Csíkszentmihályi & LeFevre, 1989). A kutatók ezért elsősorban arra keresték a választ, hogy melyek azok az egyénre vagy szituációra jellemző feltételek, amelyek hatással vannak a flow munkavégzés közben történő átélésére. Az egyik irányzat a „személyek közötti” különbségek okait kutatja (Eisenberger et al., 2005; Demerouti, 2006; Bauman & Scheffer, 2011; Peters, Poutsma, Van der Heijden, Bakker & Bruijn, 2014), aminek elsősorban pszichológiai tényezőkre visszavezethető okait sikerült beazonosítaniuk. Egy másik irányzat a flow „személyen belüli” változására, munkanapon belüli hullámozására volt kíváncsi (Ceja & Navarro, 2011; Demerouti, Bakker, Sonnentag & Fullagar, 2012), hogy azokat a szituációs tényezőket beazonosítsa,

amelyek a különböző munkahelyi szituációkban hatással lehetnek arra, hogy ugyanazon személy mikor kerül flow-ba.

A flow-elmélet kutatásban történő felhasználásának nehézségeivel és magának a flow- élménynek (vagy állapotnak) a mérésével kapcsolatban magyar nyelven Mózes és társainak (2012) tanulmánya nyújt kimerítő áttekintést. Az elméleti megalapozás interjú módszeren alapult, majd az ezáltal leszűrt dimenziókra többféle kérdőíves módszer és mintavételes élményértékelő eljárás is készült. A legújabb eljárások pszicho- és elektrofiziológiai eszközökkel igyekeznek laboratóriumi körülmények között kiküszöbölni a mérési nehézségeket.

A flow-kérdőívek egyik legegyszerűbben használható változata a munkahelyi szituáció jellemzői felől közelíti meg a mérést. Erre példa a munkához kapcsolódó flow kérdőív (Work reLated Flow inventory), röviden: WOLF), amelyet Bakker (2008) fejlesztett ki. A kérdőív a flow-állapotot rövid távú csúcselményként definiálja, amit a tevékenységbe történő bevonódás (absorption), a munka élvezete (work enjoyment) és belső (intrinsic) motiváció jellemez (Bakker, 2008, p. 400) és azt vizsgálja, hogy a fenti tényezők milyen mértékben jelennek meg valakinek a munkájában.

A flow-állapottal kapcsolatos üzleti szervezetekben végzett kutatások gyakran emelik ki a munkavégző által észlelt kihívások és képességek egyensúlyát, mint a flow-élmény egyik fő előfeltételét, ami szintén könnyen mérhető és több széles körben hivatkozott tanulmány központi változója. Eisenberg (2005) szerint a munka során átélt pozitív hangulat és a magas teljesítmény közötti kapcsolat szorossága (magas észlelt kihívás és képesség egyensúly esetén) elsősorban az egyén teljesítményorientációjától függ. Demerouti (2006) kutatási eredményei Hackman és Oldham (1975) modelljére alapozva pedig azt mutatják, hogy a munkakörü jellemzők és a flow-állapot (illetve az ezzel összefüggő magas szintű teljesítményszint) között sokkal erősebb az összefüggés a lelkiismeretesebb (keményebben dolgozó és célorientáltabb) munkavégzők esetében, mint a kevésbé lelkiismereteseknél.

Kevesebbet beszélünk róla, de a flow-állapotnak nemcsak pozitív következményei lehetnek, hanem negatívak is. Csíkszentmihályi írja (1990, p. 70), hogy „mint minden másról, a flow-állapotról sem jelenthetjük ki, hogy abszolút értelemben jó”. Ha túl sok flow-élményben van részünk, egyfajta függőségbe kerülünk, és mindez az energiánk felemészítéséhez, kimerültséghez és kiegészéshez is vezethet (Csíkszentmihályi & Rathunde, 1993; Partington et al., 2009; Thatcher et al., 2008). A másik értékelési szempont a munkakörü teljesítmény, ahol implicit módon feltételezzük, hogy a flow magas szintű teljesítményhez vezet. Ezt az eredményt ugyan több, fentebb idézett tanulmány is megerősíti, de ezek általában egy rövid távú csúcsteljesítményről beszélnek egy meghatározott kontextusban, azonban mind szervezeti, mind pedig egyéni szempontból az egyéni teljesítmény hosszú távon fenntartható szintjéről érdemes gondolkodni.

Az alkalmazottak oldaláról nézve a hosszú távú fenntarthatóság alapjául olyan fogalmak szolgálhatnak, mint

az általános munkahelyi elégedettség és szervezetben maradási szándék, a munkából való távolmaradás és a fluktuáció (Hackman & Oldham, 1975), az alkalmazottak elkötelezettsége (Bakker & Leiter, 2010), a szervezeti elkötelezettség (Meyer & Allen, 1991) érzelmi, normatív és folytonossági komponensekkel, a munka és magánélet egyensúlya (Greenhaus & Beutell, 1985; Clark, 2000), az alkalmazotti jóllét (Diener, 1984; Pawar, 2014).

A flow potenciális negatív következményei tekintetében elsősorban a jóllét és a munka értelme dimenziók lehetnek kritikusak. A szakirodalom a flow veszélyei között említi például a számítógépes játékokat, a kockázattal járó tevékenységeket és a saját fiziológiai korlátok alulbecslését (Schüler, 2012), amely például a sportolók esetén a túledzés, a munka világában a munkaalkoholizmus, a szociális munkások körében az ún. segítő szindróma veszélyét erősítheti fel (Burke, 2000; Scott, Moore & Miceli, 1997). Ezekből a kutatásokból tehát úgy tűnik, hogy a flow autotelikus természetű problémákhoz is vezethet: amennyiben egy tevékenység túlságosan magával ragadó, annak végzője annyira bevonódhat, hogy nem veszi figyelembe saját határait és energiatarthatóságait, nem szán időt a regenerációra. Ilyenkor a flow-állapot hátrányos következményekkel is járhat.

A vezetők szerepe az optimális élmény kialakításában

Egyes kutatások szerint a vezetési stílusnak is fontos szerepe van a flow-élmény megtapasztalásában. Azok az alkalmazottak, akik a közvetlen munkahelyi vezetőiket támogatóknak és bizalomra érdemesnek észlelik, jóval magasabb flow-szintet élnek át a munkájuk során (Peters et al., 2014). Szintén fontos kérdés, hogy a vezetők hogyan osztják szét a feladatokat a munkatársaik között, milyen értékek mentén dolgoznak és milyen ügyet szolgál a munkájuk. Butler és Waldroop (1999) kutatásai például arra mutatnak rá, hogy rendkívül sikeres középvezetők hiába érnek el kimagasló eredményeket (amihez egyre kihívóbb feladatok megvalósításán keresztül vezet az út, tehát a flow-élmény szinte garantált menet közben), végül mégsem érzik magukat maradéktalanul boldognak a munkájukkal, azaz „amitől az emberek igazán boldognak érzik magukat ritkán esik egybe azzal, ami a sikerességük alapja” (Butler & Waldroop, 1999, p. 146). Butler és Waldroop (1999) a mélyen beágyazott érdeklődési területek szerepére mutatnak rá a tartós munkahelyi elégedettség megalapozásában.

A vezetőknek, amellet, hogy felméri munkatársaik tapasztalatait és kompetenciát, ugyanolyan fontos azt is látniuk, hogy miért választ valaki szívesen valamilyen feladatot, tevékenységet, csoporton belüli szerepet vagy akár foglalkozást, és ez mennyiben illeszkedik mélyebben fekvő érdeklődési területeihez, amelyek között olyanok is lehetnek, mint például hatással lenni mások életére, vagy segíteni mások fejlődését. Az a kérdés, hogy a szervezet alapvető tevékenysége és céljai mennyiben járulnak hozzá valamely fontos emberi érték megvalósulásához és mennyire hasznosak a társadalom számára, egyre nagyobb

hangsúlyt kapott a flow-élmény szervezeti feltételrendszerének meghatározásánál (Csíkszentmihályi, 2003). Ugyanakkor abban elég nagy egyéni különbségek lehetnek, hogy valakinek mi jelent fontos értéket vagy ügyet, így az egyéni flow-élmény alapjául is más jellegű tevékenységek szolgálhatnak.

Ezen a ponton kanyarodjunk vissza az előző fejezet indító gondolatához, ahol abból indultunk ki, hogy az anyagi ösztönzőkön kívül milyen további lehetőségek állnak rendelkezésre a munkavállalók motiválására. A flow-élménnyel kapcsolatban megállapítottuk, hogy bár nem minden mérési megközelítésben egyformák a hangsúlyok a célok tartalma és a feladatok kihívó jellege között, alapvetően a flow-élmény az egyénből kiinduló, belső (intrinsic) motivációt a végzett tevékenységgel, feladattal kapcsolatban (vagy legalábbis azzal jár együtt); míg az anyagi ellentételezés (és még inkább a teljesítményfüggő ösztönzés) egy külsődleges (extrinsic) motivációforrást jelent. Ezek a belső motivációk a klaszszikus tartalomelméletek modelljeiben Maslow (1943), Herzberg (1968) és Hunt (1988) a magasabbrendű, önmegvalósítással jellemezhető kategóriát jelentenek (magyar nyelven Bakacsi (2010) 3. fejezet).

A fizetés és egyéb pénzbeli összetevők a maslow-i elmélet szempontjából az alsóbbrendű (fiziológiai és biztonsági), illetve a herzbergi higiénés (elégedetlenséget megszüntető) szükségeltekhez kapcsolódnak, esetleg a jutalmak és ösztönzők az elismerés és a hatalom iránti igény „köztes zónáját” érintik, de semmiképpen sem tekinthetők belső tényezőknél.

A külső és belső motivációt kutatók körében (Deci & Ryan, 1985) mindig is izgalmas kérdést jelentett a két motivációcsoport viszonya. Kísérleti kutatásokkal gyakran alátámasztott eredmény (Wiersma, 1992), hogy azon feladatok esetében, amelyek nem váltottak ki flow-élményt (mert nem jelentettek izgalmas kihívást és érdekes tevékenységet) külső tényezőkre volt szükség a jó teljesítmény eléréséhez. A belső motivációt kiváltó, érdekes és kihívó feladatoknál viszont a külső motivációs eszközök alkalmazásával kifejezetten gyengült a belső motiváció egyén által észlelt szintje és a magatartás is ezt követte, legalábbis az olyan kísérletek során, ahol azt tekintették ennek mérőszámául, hogy folytatják-e a feladat végrehajtását szabadidejükben is. Ennek hátterében az áll, mondja az önészlelés-elmélet (Bem, 1976), hogy valamilyen okosságot tulajdonítunk minden cselekvésünknek és ha nem látunk külső okot, de mégis csináljuk, akkor hajlamosak vagyunk azt gondolni, hogy valami belső oka van a cselekvésnek, belülről hajt valami bennünket. Ha viszont a teljesítményt mérték (és ezt tekintették a belső motiváció operacionalizálásának), akkor az ezért kapott anyagi jutalom motivációs ereje (mint külső motiváció) összeadódott a belsővel (Wiersma, 1992).

Ez a kérdés különösen izgalmas társadalmi vállalkozások esetén, ahol a munka jelentősége és értelme, másokra gyakorolt hatása különösen meghatározó lehet. Az anyagi ösztönzés kérdése és a belső motiváció (ami a flow-élmény egyik összetevője) tehát szorosan összefügg. Ha elkezdünk fizetni azoknak az önkénteseknek, akik önmagáért

a társadalmi célért dolgoztak, sőt éppen ez adta a lehetőségét, hogy egy-egy szolgáltatást vagy terméket elérhető áron tudjunk kínálni számukra, akkor nem csökkentjük-e a belső motivációt és a flow-élmény szintjét? Vajon vezetőként mi a helyes gondolkodás a társadalmi vállalkozások munkavállalóinak fizetésével kapcsolatban?

Részletes kutatási kérdések

A kutatás céljával összhangban egyrészt azt szeretném feltárni, hogy alapítói milyen motivációk mentén indítanak társadalmi vállalkozásokat, mennyire hasonlítanak az eddigi felmérések eredményeihez. Különösen izgalmas kérdés annak vizsgálata, hogy hogyan függ össze a flow-élmény munkahelyi megtapasztalása a vállalkozás társadalmi céljaival és mennyiben befolyásolják anyagi szempontok ezt az összefüggést? Itt a vállalkozás vezetőinek saját megélése mellett arra is kíváncsi voltam, hogy miket tapasztalnak a munkavállalóik kapcsán, mi ebben szerintük a flow, az anyagi és egyéb motivációs eszközök és a munkavállalói jóllétet befolyásoló további tényezők (pl. a közösség, a tanulás és fejlődés, munka-magánélet egyensúly) szerepe?

További kérdésként fogalmazódott meg, hogy a flow-élmény és az anyagi jutalmazás között létezik-e egyfajta átváltás? Mennyire része ez a társadalmi vállalkozás üzleti modelljének? Vajon meddig terjednek és mennyire rugalmasak ennek az átváltásnak a határai? Ezzel kapcsolatban elsősorban annak a feltárására vállalkozhattam, hogy a társadalmi vállalkozások vezetői hogyan gondolkodnak a kérdésről, azaz esetükben mi a flow-élmény szerepe, mit gondolnak, mennyiben helyettesítheti az anyagiakat, illetve milyen további motivációs tényezőket tartanak fontosnak a munkavállalók esetében?

Kutatási módszertan

A vizsgált vállalkozások kiválasztása részben „hólabda” módszerrel, részben előzetes ismerettség alapján történt. A vállalkozások többségénél előzetes információkkal rendelkeztem a vállalkozás működéséről, amelyeket részben szakdolgozatíráshoz, PhD-kutatáshoz kapcsolódó konzultációk, részben korábbi kutatási projektek keretében szereztam, továbbá a Budapesti Corvinus Egyetemen tartott kurzusaim hallgatói által végzett tanácsadói projektek során. Ezekben a helyzetekben ugyan konzulensként vettem részt, de minden esetben személyesen is látogatást tettem a munkavégzés helyén és megismertem a vállalkozások vezetőit, működését. Jelen kutatáshoz kapcsolódóan a vállalkozások vezetőivel külön mélyinterjúkat készítettem 2018 novemberre és 2019 áprilisa között.

Első lépésben azt vizsgáltam, hogy maguk a vállalkozások milyen mértékben felelnek meg a korábban bemutatott EMES-kritériumoknak. Csak olyan vállalkozásokat választottam be a végső mintába, amelyek a kritériumok jelentős részének megfeleltek, legalább három éve folyamatosan működnek és a megkérdezett vezető az alapítás óta folyamatosan a vállalkozásban dolgozott.

A tevékenységi körük és jogi formájuk szerint jelentős változatosságot mutató szervezetek vezetőivel egy-másfél órás interjúkat készítettem. A megkérdezett vállalkozásokról, társadalmi küldetésükről, a fő bevétel-szerző tevékenység modeljéről, illetve a megkérdezett vezetők szakmai háttér-tapasztalatairól az 1. táblázat nyújt áttekintést. A vállalkozások és az interjúalanyok nevét bizalmasan kezeltem, a cikkben a későbbiekben az interjúkból vett idézeteknél a vállalkozás táblázatban szereplő fedőnévvel hivatkozom majd. A szervezetek viszonylag kis méretűek, létszám alapján 3-15 főmunkatársra és további 10-130 önkéntesre terjedt ki, éves költségvetésük az éves 2-3 millió forinttól a 100 millió forintos nagyságrendig terjedt (melynek jelentős része saját bevételekből tevődött össze).

A mélyinterjúk során Kvale (1996) felfogását követtem, aki úgy tartja, hogy az interjú az interjúalany számára is gazdagító tapasztalatot jelent, aki „az interjú készítőjével megvalósuló páros interakció (‘dyadic interplay’) során új belátásokat szerez saját életvilágába és a kutatás témájába is” (Kvale, 1996, p. 32-33). Ez alapján nem fogalmaztam meg előre kérdéseket, csak egy interjú-vezérfonalat, ami-ben a menet közben felmerülő kérdések, interpretációk és felismerések megosztása is helyet kaphatott.

Az interjúk elején röviden érintettük az interjúalany háttérét és korábbi tapasztalatait, majd a vezérfonalat követve az alapítás történetét és annak fő motívumait az alapítók részéről, a vállalkozás fejlődési ívét az esetleges válságos időszakokkal, azt a kérdést, hogy mit értenek rajta és hogyan mérik a társadalmi hatást, és végül hogy mit értenek flow-élmény alatt saját maguk és munkatársaik részéről, és milyen szerepet játszik az a motivációjukban. Annak érdekében, hogy az interjúalanyaim nagyjából hasonló értelmezéssel bírijanak a flow-élménnyel kapcsolatban, először kitöltötték a WOLF-kérdőív rövid, magyar nyelvű változatát (Bakker, 2008), gyors visszajelzést adtam nekik saját flow munkahelyi értékeikről, majd együtt kezdtük el értelmezni ezeket először a saját, majd munkatársaik helyzetére. Ezek számszerű elemzésére az alacsony mintaelemszám miatt nem térek ki, mivel az elemzésnél a hangsúly az általuk adott értelmezési mintázatok feltárásán volt. Az adatelemzés a kvalitatív módszertannak és a feltáró jellegű kutatásnak megfelelően az interjúátiratok tematikus kódolásából és a közös mintázatok, összefüggések kereséséből és tematizálásából állt (Miles & Huberman, 1984).

1. táblázat

A minta szervezetei és az interjúalanyok vállalkozás előtti tapasztalatai

| Név és forma | Fő társadalmi cél | Finanszírozás módja | Az interjúalany háttere |
|---|--|---|---|
| Tanácsadó (Kft. és Alapítvány) | Szervezetfejlesztési szolgáltatásokat elérhetővé tenni nonprofit szervezetek és társadalmi vállalkozások számára (pro bono vagy kedveményes áron, pályázati rendszerben). | A tanácsadók, mint védnökök éves bevételük 1%-át, a tulajdonosok az éves bevétel további 1,5%-át befizetik az alapítványba; a pályázó ügyfelek a piacinál jelentősen kedvezőbb megbízási díj felét fizetik. | 53 éves nő, tanácsadóként egyike volt a kezdeményezőknél, 30 év szervezetfejlesztői tapasztalat üzleti és nonprofit szférában. |
| Kiállítás (Kft. és Alapítvány) | Növelni a megváltozott képességű munkavállalók iránti érzékenységet, megismertetni a világukat és ezáltal elősegíteni a munkahelyi integrációjukat (az alapítvány évente pályázatot ír ki a befogadó közösségeknek). | Túlnyomó részben belépési díjak és további üzletági bevételek (pl. csapatépítés cégeknek). További pályázati források és az alapítvány számára szponzorok. | 35 éves nő, az alapítás előtt, illetve néhány évig azzal párhuzamosan marketinges és rendezvényszervezői tapasztalat az üzleti szférában. |
| Közösségi iroda és inkubátor (Kft. és Alap.) | Co-working iroda erős közösségépítési gyakorlatokkal és társadalmi vállalkozóknak nyújtott – kedvezményes – fejlesztéssel. | Az alapítók saját megtakarításából indult, az ügyfelek befizetéseiből van bevételük. | 49 éves nő, bölcsész végzettség, 25 év felsővezetői tapasztalat gazdasági területen. |
| Adománybolt (Szociális Szövetkezet) | A háztartásokban keletkező lomok (könyv, ruha, használati tárgyak) szakszerű kezelése és rászorulóknak számára kedvező áron történő értékesítése, tartós munkanélküli munkavállalók munkaerőpiacra történő visszalépésének támogatása. | Állami pályázatból és önkormányzati összefogással történő indulás 6 másik üzletággal, a pályázati időszak után az egyetlen életképes piaci bevétellel működő részként működik tovább. | 34 éves férfi, gazdasági felsőfokú tanulmányok, majd könyvelői tapasztalat, illetve nonprofit szférában szerzett gazdasági vezetői tapasztalatok. |
| Jóga Network (virtuális szervezet) | Az alapító jógaoktatók és vállalatok hálózatát szervezi, ahol az oktatók traumán átesett (hátrányos helyzetű, menekült stb.) nők számára tartanak foglalkozásokat. | A célcsoport számára ingyenes programokat vállalatoknál pénzért tartott jóga foglalkozások összekapcsolásával finanszírozzák. | 26 éves nő, hazai és külföldi felsőoktatási tapasztalattal. Menekülttáborban tartott hasonló célcsoportnak foglalkozásokat. |

| Név és forma | Fő társadalmi cél | Finanszírozás módja | Az interjúalany háttere |
|---|---|--|---|
| Közösségi iroda (Kft.) | Co-working iroda erős közösségépítési gyakorlatokkal. | Saját megtakarításból, illetve ismerősök és családtagok összefogásával indult, az ügyfelek befizetéseiből van a bevételük. | 33 éves férfi, vezetés-szervezés mesterszakos egyetemi végzettség és start-up, coaching és szervezettefejlesztő tanácsadói tapasztalat. |
| Kórházi Alapítvány | Hosszabb távú kórházi kezelésre szoruló gyerekek rendszeres angolnyelv-oktatása (és érzelmi támogatása). | Adományokból és szponzorációból származik a bevételük, gyakran a gyermekek szüleinek munkahelyi kapcsolatai mentén. Első próbálkozások saját vállalkozási tevékenységre. | 24 éves nő, hazai felsőoktatási és külföldi mesterképzési tapasztalattal. Saját gyermekkori pozitív élmény kórházi kezelés során. |
| Biokert Kft. | Ökológiailag fenntartható mezőgazdasági termelés és egészséges termékek előállítás és rövid ellátási láncokon keresztül történő értékesítése, hátrányos helyzetű munkavállalók alkalmazása. | Induló tőke pályázatokból, mostanra teljesen piaci alapú bevételek. | 48 éves férfi, külföldi 20 év ökológiai tapasztalattal és egyetemi oktatói tapasztalattal. |
| Playback Színház (virtuális szervezet) | Az embereknek önmagukhoz és egymáshoz közelebb kerülni a történeteik elmesélése és visszanezése által. | Piaci belépőjegyekből (havi 1-2 előadás) és kihelyezett előadások (ügyfél fizetőképességétől függő rugalmas árazás). | 53 éves nő, 20 év playback-színházi tapasztalat üzleti és nonprofit szférában. |

Forrás: saját szerkesztés

Kutatási eredmények és értelmezésük

A témakörök sorrendje már az elvégzett elemzés és rendszerezés logikáját követi: az interjúeredményeket összefoglaló részben a fizetés, mint higiénés eszköz szerepe, a flow-élmény munkahelyi megvalósulása és a belső motiváció kapcsolatáról, illetve az egyéb motivációs eszközök szerepéről írok részletesen. Ezt követően megpróbálom összevetni az interjúk tapasztalatait a korábban bemutatott elméletekkel, hogy ez alapján további kutatási irányokat fogalmazzak meg a jövőbeli kutatás számára.

A pénz szerepe

A megszólított társadalmi vállalkozók motivációit vizsgálva a Repisky és Tóth (2019) által beazonosított motivációs tényezőcsoportok (a külső finansziális motiváció, a vállalkozói motivációk, a társadalmi motivációk és a vállalkozó saját és a közösség jóllétére irányuló személyes indíttatása) az interjúk elemzése során nagyon hasonló tartalommal megjelentek.

Egyedül a külső finansziális motivációval kapcsolatban (ami alapvetően a pályázati források megszerzésére irányul) tűnt úgy, hogy ugyan néhány vállalkozásnál induláskor még jelen volt ez a szempont, de később a Repisky és Tóth (2019, p. 18) által is beazonosított negatív tényezők felülírták azt. A beszélgetésekből az derült ki, hogy egyre ritkábban indultak pályázati forrásokért, különösen állami támogatásért. Ennek indoklásakor többen is a korábbi rossz tapasztalatokra utaltak: elkényelmesedéshez, meg gondolatlan és fölösleges pénzköltéshez (pl. „kocsi, titkárnő”) vezetett, kiszolgáltatott helyzetet eredményezett (pl. visszavonhatják a forrásokat), feszültséget okozott a

pályázatírók jutaléka és esetenként a korrupció veszélye is felmerült. Szintén megerősítették, hogy a pályázás rengeteg adminisztrációval jár együtt.

Földalapú támogatást sem veszünk igénybe, ahhoz túl kicsi a terület, maximum félmillió forint lenne egy évben, ahhoz túl sokat kell vele adminisztrálni, hogy ez megérje. Inkább dolgozunk, a szabadság fontosabb, az adminisztráció egyáltalán nem jelent flow-élményt... (Biokert)

Ami új elemként fogalmazódott meg ezzel kapcsolatban, hogy nemcsak a vezetők részéről ‘hunyt ki’ ez a motiváció, hanem többen is megfogalmazták, hogy a munkavállalók számára is biztonságosabb, ha a vállalkozás meg tudja teremteni saját bevételeit, biztosabb a munkahely, „még ha alacsonyabb jövedelemmel rendelkeznek is” (Adománybolt).

Az a filozófiánk, hogy ez egy üzleti vállalkozás, amihez üzleti tervre és profi szakértelemre van szükség (marketing, pénzügyek, szervezés, elhelyezkedés, kiválasztás). Nekem is ez volt a meggyőző érv, ami miatt végül ezt választottam, hogy ez egy stabil dolog, hosszú távra lehet rá építeni. És a munkavállalóinknak is ez a fontos, hogy ez nem valamilyen támogatási forrástól függ, hanem érezhető, hogy sokan ismerik és van biztos bevétele. (Kiállítás)

A vizsgált vállalkozások tehát igyekeznek saját bevételekre szert tenni, olyan új tevékenységeket elindítani, amik az alapvető küldetésükkel összefüggenek és besegítenek annak fenntarthatóságába. A mintába egyébként több

olyan vállalkozás is bekerült, ahol az üzleti vállalkozás volt előbb, és mivel a társadalmi célokat hangsúlyozó értékrenddel és küldetéssel (társadalmi felelősségvállalással) rendelkezett (pl. Kiállítás, Tanácsadó), ebből jött létre a társadalmi célú tevékenységre egy másik jogi egység, kombinálva az eredeti vállalkozással az erőforrásokat (piaci brand, rendelkezésre álló kapcsolatok és kompetenciák). Több esetben szinte nem is lehet szétválasztani, hogy melyik szervezet jelenti a szigorú értelemben vett „társadalmi vállalkozást”, olyan erős a kapcsolat a kettő között (Kiállítás, Tanácsadó, Közösségi Iroda és Inkubátor).

Az „anyagiak” témaköréhez tartozik, hogy a megkérdezett vezetők általában nem teljes munkaidőben dolgoznak a társadalmi vállalkozásban. Ahol több szervezet által létrejött, ún. hibrid szervezeti megoldással találkozunk, ott is valamilyen arányban megoszott a munkaidejük a kiemelt társadalmi célú és az üzleti vállalkozás között, de ahol csak egy szervezetről volt szó, ott is előfordultak további részállások, magánvállalkozások, projektek és alternatív jövedelemszerzési megoldások.

Az itteni tevékenységem a jövedelem kb. egynegyedét adja. Időben sokkal több időt töltök el itt persze. Van egy saját vállalkozásom is, egy antikvárium, ami régi könyvekkel és tárgyakkal foglalkozik. És ezek között rengeteg a szinergia: sokszor innen jön ügyfél az értékbérléshez, vagy fordítva... Az értékbérlésnél elvárja magát az ügyfél, hogy mit fog csinálni ezzel a rengeteg hagyatékkal, és ilyenkor kap tőlem egy adományboltos szórólapot... Vagy felismerem, hogy egy muzeális tárgy van valakinek a birtokában, akkor segítek közgyűjteményeknek eladni. Ezekkel is folyamatosan tartom a kapcsolatot. Nekem sokszor ezekből a felismerésekből van a pénzem, mert össze tudok hozni olyan üzleteket, amikben mindenki jól jár. Kapcsolati tőkét pedig részben innen építek, mert ha ide jön be egy muzeális tárgy, azzal lehet erősíteni a kapcsolatot a közgyűjteményekkel... (Adománybolt)

Az alternatív jövedelemszerzési forrás (talán azon vállalkozások kivételével, amelyeknél kifejezetten a munkahelyteremtés és az alkalmazhatóság elősegítése volt a cél) a munkatársak esetén is gyakran fennállt.

Rugalmas az időbeosztásuk, rendben van az is, hogy mindenkinek van valami más dolga, hobbyja, vállalkozása, nagyon 'old school' az a gondolkodás, hogy csak neked dolgozik valaki. Inkább alakítsuk itt úgy a kereteket, hogy tudjon mást is csinálni mellette, mert akkor lesz hosszú távon motivált. (Közösségi iroda)

A Tanácsadó Alapítvány esetében a tanácsadók rugalmas időben, saját preferenciáik mentén döntötték el, hogy hány napot dolgoznak ún. „low bono” áron (a piaci árakhoz képest átlagosan azok feléért-harmadáért) alapítványi ügyfelekkel. Gyakran az árazás is rajtuk múlt, azaz elképzelhető volt olyan ügyfél is, ahol kvázi önkéntesként

(azaz „pro bono”) valósítottak meg valamilyen fejlesztő munkát. Hasonló megoldás volt érvényben a Playback színház tagjainál, ahol a színészek közösen döntötték el egy-egy konkrét fellépésnél az árat. A teljesállású munkavállalói modellt követő vállalkozások esetében (Adománybolt, Kiállítás, Biokert, Közösségi irodák) nem volt ilyen mértékű a felhatalmazás, itt a helyi munkaerőpiachoz vagy a piaci (adományozói) lehetőségekhez igazodtak a fizetések (pl. Jóga network, Kórházi Alapítvány), de rész munkaidős megoldásokkal itt is növelni igyekeztek a rugalmasságot.

A pénz persze fontos, abból lehet élni. A munkatársaink annyi pénzt kapnak, hogy reális legyen, mert hosszú távon nem maradnának itt. Minimálbérből nem lehet megélni. Egyre fontosabb, hogy kollegiális viszonyok legyenek, tudjunk beszélgetni, ha valaki panaszkodik, figyeljünk rá oda, de dupla fizetést nem tudunk adni... Én biztos több pénzt kapok, mint a munkásaim, de nagyobb a felelősségem is. Ezt elfogadják, de én sem várom, hogy nekem legyen a legmenőbb kocsim... (Biokert)

Az interjúk során az is kiderült, hogy a társadalmi vállalkozások vezetőinek (elsősorban személyes helyzetükből adódóan) eltérő volt a viszonyuk az anyagi motivációs tényezőkhöz. Volt, aki egy sikeres üzleti karriert követően az anyagi szempontok súlyának csökkenéséről számolt be:

...nincs már rá szükségem, hogy pénzt keressek, tehát most tudnék visszaadni valamit a társadalomnak... Keresek valamennyit, mert kell az önértékelésemhez és ahhoz, hogy fenntartsam magamat, de nem kell annyi, hogy még építkezzek is, mert már eleget építkeztem...Tehát más az én helyzetem, mint mondjuk egy 30 vagy 35 évesé, aki itt van. De természetesen pont emiatt lehet, hogy én több pro bono dolgot csinállok, amit megengedhetek magamnak. Másoknak szükségük van rá, hogy többet keressenek. (Közösségi iroda és inkubátorház)

Egy fiatal, majdnem pályakezdőnek számító alapítványvezető azonban nemcsak a saját vagy munkatársainak személyes élethelyzetétől tette függővé az anyagi ellentételezés kérdését:

Amióta az egyik szponzorunk felső vezetője elárulta, hogy mennyit keres, azóta bennem is megfogalmazódott, hogy az alapítványban dolgozó vezetőknek is jogos lenne ugyanennyit (vagy még többet) kapniuk, mert az a munka, amit végeznek, legalább annyira fontos és nehéz, mint a szponzorunké... (Kórházi Alapítvány)

Ez a vélemény átvezet bennünket egy másik kérdésnek a vizsgálatához, ami a végzett munka jellemzőit és értékét állítja a középpontjába.

A flow-élmény és egyéb motivációs tényezők

Az interjúk megerősítették azt, hogy a társadalmi célt jelentő „ügy”, küldetés meghatározó szerepet tölt be a vállalkozások életében. Ez iránt a megkérdezett vezetők egyöntetűen kifejezték elkötelezettségüket, sőt szenvedélyüket (a beteg gyerekek boldogsága, a lelki sérülések elkerülése (pl. Kórházi Alapítvány), a szemét és hulladék kezelése, fenntarthatóság, a régi tárgyak – hagyományok, értékek – megbecsülése, a munkavállalók munkaerő-piaci integrációja (pl. Adománybolt), a társadalom érzékenyítése, érettség, integráció (pl. Kiállítás, Playback Színház, Jóga network)). Ezt az alapvető ügyet szinte kivétel nélkül összefüggésbe hozták saját maguknál és munkatársaiknál is a munkahelyi flow élményével.

A flow-élményt mérő WOLF-skála belső motiváció és élvezet (öröm) alskálái (Bakker, 2008) minden megkérdezett vezető esetében magas értéket mutattak. A harmadik alskála, a tevékenységbe történő bevonódás, belemerülés is az átlagosnál magasabb értékeket kapott, de ezzel kapcsolatban már gyakran megfogalmazódott, hogy a sokféle tevékenység és a többirányú elvárások ennek akadályát jelentik (minél nagyobb szervezetről és minél többféle elfoglaltsággal bíró vezetőről volt szó, annál inkább). Magát a flow-élményt többféleképpen írták le. Volt, akinél a vezetői tevékenységekre került a hangsúly, mások a napi munkavégzést említették.

Amikor elveszítem az idővel való kapcsolatomat az alkotás vagy csinálás közben. Pl. valamelyik éjszaka, üzleti tervezés közben, amikor számolgattam és rájöttem, hogy mi mindent szeretnék még kiszámolni, és folyamatosan jöttek a felismerések. A megismerés és felfedezés élménye is ilyen, de például most egy új honlap fejlesztésében vagyunk és ennek a dizájn része is hasonló, ahogy így áll össze, hogy mitől lesz esztétikus és logikus és magával ragadó ... ezek okoznak nagy örömet. A teremtés tud ilyet adni. (Közösségi iroda)

Ez itt mindennapi sikerélményt jelent. Jelen van a flow, ezt máshogy nem lehet csinálni. Hivatásos becsüsként is dolgozom, az a munkák munkája, olyan a világon nincs, legalábbis nekem. Élvezettel végzem, de azért sok minden másra is kell figyelni, az emberek között sok a konfliktus, feszültségek vannak... De ezek eltörpülnek amellet... (Adománybolt)

A leginkább szembetűnő jelenség az volt, hogy a „mit jelent számodra a flow-élmény és mikor éled meg a munka során?” kérdésre adott válaszokban nagyon gyakran megjelent a társadalmi cél megfogalmazása.

Amikor közösen dolgozunk. Ez egy közösség, tenni akaró fiatalokból. A világban szemléletváltozás kell, amit a fiatalok képviselhetnek, illetve bennük el lehet plántálni. Hiszek abban, hogy jól lehet csinálni és a jó példaértékű és jól teremt... (Közösségi iroda és inkubátor)

Nem akarok egy olyan céggel dolgozni, ami valójában szemetet gyárt... Nem akarok abba energiát tenni, hogy abban segítsen a menedzsmentet, hogy arra manipuláljuk az embereket, hogy még többet dolgozzanak, de ne kelljen többet fizetni érte... Tehát sokunkat sokkal jobban inspirálnak azok a dolgok, amelyek a személyes küldetésünkkel összhangban vannak és ezek legtöbbször nem az üzleti világban történnek! (Tanácsadó Alapítvány)

A vezetők szerint a munkatársak esetében is nagy jelentősége volt a küldetésnek és a társadalmi céloknak abban, hogy magas szinten és maximális erőbedobással, egyúttal élvezettel végezzék a munkájukat.

A kollégáimnak meg talán az (a flow-élmény), hogy elképzelnék valamit, pl. egy eseményt és amikor ott vannak és látják, amint megvalósul, azonnali visszacsatolást kapnak a munkájukról. Másoknak meg egy jó beszélgetés is ilyen, ők állandóan beszélgetésekben vannak benne az ügyfelekkel és őket bátorítom is, ez a munkájuk, kíváncsiskodjanak. (Közösségi iroda)

Külső és belső motivációk

A vezetők is észlelték az elméleti részben bemutatott dilemmát (Wiersma, 1992), de a flow-élményen keresztül általában a belső bizonyult erősebbnek, ha valaki egyszer már megtapasztalta azt.

Van egy fiatal munkatársunk, aki elment tőlünk 2-3 hónap fizetés nélküli szabira (azaz máshová dolgozni). Kemény munka volt, de 4-5-szörösét fizette, ebből összeszedett annyi pénzt, amiből egy évig elvan. Feltettük neki a kérdést, hogy tényleg visszajön-e és negyedannyiért egyből visszajött. Egyrészt ott nagyon túl volt hajtva, ez egy kellemesebb munka, de azt is mondta, hogy ennek a munkának van értelme, ő itt tesz a világért, alkot, ott meg egy rabszolga, szemetet gyárt... csak egy kis hangya a rendszerben. Itt ... a tárgyak élete meghosszabbodik, hozzátesz a környezeti fenntarthatósághoz, miközben a szegény embereknek vásárlási lehetőséget biztosít. Neki ez a két hónap kellett ahhoz, hogy ki tudja ezeket mondani, hogy amit csinál, az értékes számára. Előtte negatívan állt hozzá, milyen munka ez, és mennyit fizet... (Adománybolt)

Gyakran megfogalmazták azt, hogy a fizetések alacsonyabb szintje annak a záloga, hogy olcsóbban, vagy akár teljesen ingyen adhassák a szolgáltatást. Az önkéntesek párhuzamos jelenléte tovább árnyalja ezt a képet, hiszen ők adják ennek a lehetőségnek a másik lábát. A munkavállalók számára viszont feladatot jelentenek és ez a feladat korántsem biztos, hogy ugyanolyan belső motivációt vált ki belőlük, mint az alaptevékenység. Itt tehát önmagában is kérdés, hogy mennyire jelent motivációt egy munkavállalónak mások irányítása. Ráadásul az önkéntesekkel kapcsolatban gyakran elhangzott, hogy az önkénteseket nem is a társa-

dalmi cél motiválja elsődlegesen, hanem sokkal inkább saját (munkahelyi általános, együttműködési, segítői stb.) kompetenciáik fejlődése, a szakmai értelemben vett tanulás, illetve a közösséghez tartozás. Ennek empirikus vizsgálata fontos és izgalmas jövőbeli kutatási irányt jelenthet.

A középvezetői utánpótlás kérdése

A középvezetői szerephez szorosan kapcsolódik az az interjúk során gyakran megjelenő téma, ami a flow-élmény egyik veszélyére hívja fel a figyelmet, nevezetesen, hogy a társadalmi vállalkozások vezetői esetében leginkább saját kiegészük elkerülése jelenti a kulcskérdést. Mivel alapvetően élvezik és fontosnak tartják a munkát, gyakran észre sem veszik, hogy a korábban kifejtett külső kapcsolódások és a növekvő szervezeti méretek miatt nem tudják az operatív feladatokat kinek delegálni és fokozatosan kiégnék. A középvezetői utánpótlás hiánya nagyon gyakori téma volt az interjúk során, hiszen a középvezetői tevékenység nem vagy kevésbé jelent belső motivációt a munkavállalók számára, valószínűsíthetően kevésbé jellemző, mint az üzleti szférában. Itt a társadalmi vállalkozók részéről fennáll annak a veszélye, hogy saját vállalkozói és vezetés iránti motivációikat hajlamosak lehetnek kivetíteni a társadalmi célokkal való egyezés jegyében munkavállalóikra is.

Talán kevésbé ambíciózusak és emiatt kevésbé azt nézik, hogy mit csinálhatnának még, hanem sokkal inkább az a kérdésük, hogy jól vannak-e azzal, amit csinálnak. (Közösségi Iroda)

Emiatt nagyon fontos, hogy már a kiválasztásuk is bevonásra épüljön és tudatosan fejlesszék készségeiket és további célzott erőfeszítéseket (pl. mentoring) tegyenek ennek érdekében.

Csak a két önkéntes-felelősnek fizetünk, ők gyakorlatilag a „közösség szemei”. Ők képviselik azokat az elveket, amik meghatározóak az önkéntesek számára... Kitaláltuk, hogy jó lenne, ha a legtapasztaltabb önkéntesek bekerülnének a kuratóriumba... 3 évre választottuk meg őket. Az önkéntesek is szavazhattak. (Kórházi Alapítvány)

Ami az önkéntesek motivációira igaz, az gyakran a munkavállalókra is érvényes, de a megkérdezett vezetők szerint nagyon eltérő hangsúlyokkal (pl. a tanulás és fejlődés fontossága kevésbé, az anyagi szükségleteik viszont jelentősen magasabbak). Ez magyarázhatja, hogy az árazásról szóló döntésbe a munkavállalókat is bevonják, bár a szolgáltatásdíj-modell ebben rugalmasabb. Így jobban menedzselhető mind a külső és belső motivációk közötti feszültség, mind pedig a fizetés higiénés jellegéből adódó kihívás. A vezetők szerint tehát a belső és külső motiváció közötti átváltásnak kemény határai vannak.

Az anyagi szempontokon túl (elkölthető jövedelem és értékes saját termék/szolgáltatás) a társadalmi vállalkozások vezetői az alkalmazotti jóllét további fontos szempontjait is mérlegelik. A legfontosabb ilyen dimenziók

Diener (1984) tipológiáját is felhasználva a (1) spirituális: küldetéshez kapcsolódó célokhoz való hozzájárulás, ezekben direkt és azonnali visszajelzés, (2) tanulás: magas minőségű termék, szolgáltatás előállításához szükséges tudás és készségek, (3) fejlődés: együttműködési, segítői és vezetői kompetenciái is fejlődnek, idővel akár az egész vállalkozást átláthatja, maga is társadalmi vállalkozóvá válhat, (4) közösség: egymástól tanulás, jó hangulat, barátok, társadalmi kapcsolatok és a (5) munka – magánélet egyensúly: munkaidő betartása, flow-élményt jelentő munka. Ezek és hasonló szempontok képezhetik a munkavállalói értékajánlat főbb pontjai a társadalmi vállalkozások vezetői részéről, aminek a további vizsgálata szintén izgalmas kutatási irányt jelenthet.

Összefoglalás

A kutatás megerősítette a hazai társadalmi vállalkozások vezetőinek korábban feltárt motivációit, azzal az eltéréssel, hogy a külső finansiális motivációk vonatkozásában rámutatott a függetlenség iránti igényre. A társadalmi ügy fontosságának hangsúlyozása mellett a társadalmi vállalkozások vezetői az anyagi motivációs tényezők szerepét sem becsülik alá, tudatosan igekeznek a piaci lehetőségek függvényében méltányos és fenntartható jövedelmet biztosítani munkavállalóik és önmaguk számára.

Az interjúk alapján az a hipotézis is megfogalmazható, hogy a vezetők részéről megtapasztalt magas szintű flow-élmény a vállalkozás társadalmi céljaival erős kapcsolatban áll és az anyagi lehetőségek inkább erősítik ezt az összefüggést, például azáltal, hogy az alternatív jövedelemszerzési tevékenységek fontosságát csökkentik, hiszen a kiegész veszélye esetükben fokozottan fennáll.

A munkavállalókkal kapcsolatos vezetői tapasztalatok alapján a munkahelyi flow-élmény szempontjából a társadalmilag értékes célok legalább olyan fontos szerepet töltenek be, mint a kihívások és képességek észlelt egyensúlya, amit talán az is magyarázhat, hogy számukra más motivációs tényezők a fontosak, mint a vezetőkre jellemző határoló- vagy teljesítményorientáltság. Mindez a középvezetői utánpótlás hiányában is elég jól tettenérhető a vizsgált vállalkozásoknál. A vezetők a munkavállalói értékajánlat további elemeinek hangsúlyozásával (pl. tanulás, fejlődés, közösség, munka-magánélet egyensúly stb.) még vonzóbbá tehetik a társadalmi vállalkozások által kínált munkahelyeket.

A flow-élmény és az anyagi jutalmazás között valószínűsíthető, hogy létezik egyfajta átváltás, ami a társadalmi vállalkozás „üzleti modelljének” részét képezi, de ennek az átváltásnak az anyagi tényezők higiénés jellege markáns határokat szab. A munkavállalói elégedettség szempontjából az is fontos, hogy az anyagi kompenzáció a reális üzleti lehetőségekhez mérten arányos legyen a létrehozott értékkel, ami arra is ráirányítja a figyelmet, hogy miért fontos a munkavállalói részvétel és bevonás a szervezeti döntések során.

A kutatás korlátai

A kutatás feltáró és kvalitatív jellegéből adódóan csak helyi magyarázatok és hipotetikus összefüggések for-

májában vonhatók le következtetések belőle. Ezeknek az általánosíthatósági körét a mintavétel módja behatárolja. Írásomban jellemzően budapesti vagy annak vonzáskörzetében működő (szolgáltatási díj és az alkalmazástámogatási modellt képviselő), kisméretű szervezetek vezetőinek nézőpontját elemzem, ami nem reprezentálja a korábbi felmérések tipikus társadalmi vállalkozásait. A megszólaltatott vezetők többségében rendelkeznek üzleti szervezetekben szerzett tapasztalatokkal és/vagy erre vonatkozó felsőfokú tanulmányokkal. Mindez azon túl, hogy behatárolhatja a felvetett hipotetikus megállapítások érvényességi körét, egyúttal jó gyakorlatok beazonosítására is alapot adhat.

Felhasznált irodalom

- Abu-Saifan, S. (2012). Social Entrepreneurship: Definition and Boundaries. *Technology Innovation Management Review*, 2(2), 22-27.
<http://doi.org/10.22215/timreview/523>
- Agafonow, A. (2014). Toward a Positive Theory of Social Entrepreneurship. On Maximizing Versus Satisficing Value Capture. *Journal of Business Ethics*, 125(4), 709-713.
<https://doi.org/10.1007/s10551-013-1948-z>
- Bakacsi Gy. (2010). *A szervezeti magatartás alapjai*. Budapest: Aula.
- Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing – Insights from the study of social enterprises. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 397–441.
<https://doi.org/10.5465/19416520.2014.893615>
- Basdekidou, V.A. (2017). Green Entrepreneurship & Corporate Social Responsibility: Comparative and Correlative Performance Analysis. *International Journal of Economics and Finance*, 9(12), 1-12.
<https://doi.org/10.5539/ijef.v9n12p1>
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (Eds.) (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York, NY: Psychology Press.
- Bem, D. J. (1967). Self-perception: The dependent variable of human performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 2(2), 105–121.
[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(67\)90025-6](https://doi.org/10.1016/0030-5073(67)90025-6)
- Bornstein, D. (1998). Changing the world on a shoestring. *Atlantic Monthly*, 281(1), 34–39.
- Burke, R. J. (2000). Workaholism in organizations: Concepts, results and future research directions. *International Journal of Management Research*, 2(1), 1-19.
<https://doi.org/10.1111/1468-2370.00028>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Butler T., & Waldroop J. (1999). Job Sculpting. *Harvard Business Review*, 77(5), 144-152.
- Ceja, L., & Navarro, J. (2011). Dynamic patterns of flow in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 32(4), 627-651.
<https://doi.org/10.1002/job.747>
- Chell, E., Nicolopoulou, K., & Karatas-Özkan, M. (2010). Social entrepreneurship and enterprise: International and innovation perspectives. *Entrepreneurship and Regional Development*, 22(6) 485-493.
<https://doi.org/10.1080/08985626.2010.488396>
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747–770.
<https://doi.org/10.1177/0018726700536001>
- Csikszentmihalyi, M. (1975). *Beyond boredom and anxiety*. San Francisco: Jossey-Bass
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: Harper & Row.
- Csikszentmihalyi, M. (1993). *The evolving self: A psychology for the 3rd millennium*. New York: Harper Collins.
- Csikszentmihalyi, M. (1999). If we are so rich, why aren't we happy? *American Psychologist*, 54(10), 821-827.
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.54.10.821>
- Csikszentmihalyi, M. (2003). *Good business: Leadership, flow, and the making of meaning*. New York: Penguin.
- Csikszentmihalyi, M., & Rathunde, K. (1992). The measurement of flow in everyday life: toward a theory of emergent motivation. In E. Jacobs (Ed.), *Nebraska Symposium on Motivation. Nebraska Symposium on Motivation*, 40, (pp. 57–97). Lincoln, NE University of Nebraska Press.
- Csikszentmihalyi, M., & LeFevre, J. (1989). Optimal experience in work and leisure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(5), 815-822.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.56.5.815>
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behavior*. New York: Plenum Press.
- Dees, J. G. (1998). *The meaning of social entrepreneurship*. Stanford, CA: Stanford University, Kauffman Centre for Entrepreneurial Leadership.
- Defourny, J. & Nyssens, M. (2010): Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), 32–53.
<https://doi.org/10.1080/19420670903442053>
- Defourny, J. & Nyssens, M. (2014). The EMES approach of social enterprise in a comparative perspective. In Defourny, J., Hulgård, L., & Pestoff, V. A. (eds.), *Social Enterprise and the Third Sector. Changing European Landscapes in a Comparative Perspective* (pp. 42-66). London: Routledge.
- Demerouti, E. (2006). Job characteristics, flow, and performance: the moderating role of conscientiousness. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(3), 266-280.
<https://doi.org/10.1037/1076-8998.11.3.266>
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542-575. Retrieved from https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2162125
- Eisenberger, R., Jones, J. R., Stinglhamber, F., Shanock, L., & Randall, A. T. (2005). Flow experiences at work: For

- high need achievers alone? *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 755-775.
<https://doi.org/10.1002/job.337>
- Európai Bizottság (2011). *Social enterprises*. http://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/enterprises_hu
- Greenhaus, J. & Beutell, N. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76–88.
<https://doi.org/10.2307/258214>
- Hackman, J., & Oldham, G. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
<https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Herchev P., Blanchard K. (1982). *Management of Organizational Behaviour: Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice Hall.
- Herzberg, F. (1968). One More Time: How Do You Motivate Employees. *Harvard Business Review*, 81(1), 3-11. (2003). Reprint of the original article <https://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees>
- Hunt J. (1988). *Managing people at work* (3rd ed.). London: McGraw-Hill.
- Kiss, J. (2018). *A társadalmi vállalkozások megjelenése, intézményesülése és kapcsolódása a non-profit szektorhoz Magyarországon* (Doktori disszertáció). ELTE TÁTK, Budapest.
- Kiss J., & Mihály M. (2019). *Social enterprises and their ecosystems in Europe. Updated country report: Hungary*. Luxembourg: European Commission Luxembourg: Publications Office of the European Union. Retrieved from <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?advSearchKey=socenterfiches&mode=advancedSubmit&catId=22>
- Kvale, S. (1996). *InterViews. An Introduction to Qualitative Research Writing*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Laville, J-L., & Eynaud P. (2019). Rethinking social enterprise through philanthropic and democratic solidarities. In Eynaud, P. et al. (Eds.), *Theory of social enterprise and pluralism: Social movements, solidarity economy and the global South* (pp. 18-43). New York: Routledge.
- Leadbeater, C. (1997). *The rise of the social entrepreneur*. London, England: Demos.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706.
<https://doi.org/10.1002/job.165>
- Martin, R.L. & Osberg, S. (2007). Social Entrepreneurship: The Case for Definition. *Stanford Social Innovation Review*, 2007(Spring), 29-39. <https://community-wealth.org/content/social-entrepreneurship-case-definition>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
[https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Mihály M. (2017) Mit értünk társadalmi vállalkozás alatt és miért kutatjuk? – Narratívák a nemzetközi szakirodalomból. *Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek*, 14(1), 101-115. https://matarka.hu/koz/ISSN_1786-1594/vol_14_no_1_2017/ISSN_1785-1594_vol_14_nol_2017_101-115.pdf
- Mózes, T., Magyaródi, T., Soltész, P., Nagy, H., & Oláh, A. (2012). A Flow-élmény operacionalizálásának útjai. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 67(1), 57-76.
<https://doi.org/10.1556/MPSzle.67.2012.1.5>
- Partington, S., Partington, E., & Olivier S. (2009). The dark side of flow: a qualitative study of dependence in big wave surfing. *The Sport Psychologist*, 23(2), 170-185.
<https://doi.org/10.1123/tsp.23.2.170>
- Pawar, B.S. (2016). Workplace spirituality and employee well-being: An empirical examination. *Employee Relations*, 38(6), 975-994.
<https://doi.org/10.1108/ER-11-2015-0215>
- Peters, P., Poutsma, E., Van der Heijden, B. I., Bakker, A. B., & Bruijn, T. D. (2014). Enjoying New Ways to Work: An HRM-Process Approach to Study Flow. *Human Resource Management*, 53(2), 271-290.
<https://doi.org/10.1002/hrm.21588>
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people: unleashing the power of the work force*. Boston: Harvard Business University Press.
- Pfeffer, J. (1998). Six dangerous myths about pay. *Harvard Business Review*, 76(3), 109-119. <https://hbr.org/1998/05/six-dangerous-myths-about-pay>
- Pomerantz, M. (2003). The business of social entrepreneurship in a „down economy”. *Business*, 25(2), 25–30. https://www.academia.edu/10041656/THE_BUSINESS_OF_SOCIAL_ENTREPRENEURSHIP_IN_A_DOWN_ECONOMY
- Reis, T., & Clohesy, S. (1999). *Unleashing the New Resources and Entrepreneurship for the Common Good: a Scan, Synthesis, and Scenario for Action*. Battle Creek, MI: WK Kellogg Foundation.
- Repisky, M., & Tóth, J. (2019) Mi motivál egy társadalmi vállalkozót? – Egy feltáró kvalitatív kutatás eredményei. *Vezetéstudomány*, 50(3), 11-24.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.03.02>
- Scott, K. S., Moore, K. S., & Miceli, M. P. (1997). An exploration of the meaning and consequences of workaholism. *Human Relations*, 50(3), 287-314.
<https://doi.org/10.1177/001872679705000304>
- SEFORÍS (2016). *The State of Social Entrepreneurship*. <http://www.seforis.eu/>
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (Eds.) (2000). Positive Psychology – An Introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- Schüler, J. (2012). The dark side of the moon. In Engeser, S. (ed.), *Advances in Flow Research* (pp. 123-137). New York: Springer.
https://doi.org/10.1007/978-1-4614-2359-1_7
- Sullivan, M. G., Weerawardena, J., & Carnegie, K. (2003). Social entrepreneurship: Toward conceptualization. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 8(1), 76– 88.
<https://doi.org/10.1002/nvsm.202>

- Tannenbaum R., & Schmidt W.H. (1958). How to choose a leadership pattern? *Harvard Business Review*, 36(March/April), 95-101.
- Takács S., Csillag S., Kiss Cs., & Szilas R. (2012). Még egyszer a motivációról, avagy „Hogyan ösztönözzük alkalmazottainkat itt és most?”. *Vezetéstudomány*, 43(2), 2-17.
http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/557/1/vt_2012n2p2.pdf
- Thake, S., & Zadek, S. (1997). *Practical people, noble causes: How to support community-based social entrepreneurs*. London, England: New Economics Foundation.
- Thatcher, A., Wretschko, G., & Fridjhon P. (2008). Online flow experiences, problematic internet use and internet procrastination. *Computers in Human Behavior*, 24(5): 2236-2254.
<https://doi.org/10.1016/j.chb.2007.10.008>
- Thompson, J. L. (2002). The world of the social entrepreneur. *International Journal of Public Sector Management*, 15(5), 412–431.
<https://doi.org/10.1108/09513550210435746>
- Yunus, M. (2009). *Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism*. New York: Public Affairs.
- Wiersma U.J. (1992). The effects of extrinsic rewards in intrinsic motivation: A meta-analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65(2), 101-114.
<https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1992.tb00488.x>

ELŐSZÓ

A II. FARKAS FERENC NEMZETKÖZI TUDOMÁNYOS KONFERENCIA (FFISC) KONFERENCIA BEST PAPER DÍJAZOTT TANULMÁNYAINAK BEMUTATÁSÁHOZ

2020. május 29-én fogalmaztam meg a Farkas konferenciakötet előszavát a munkahelyi környezetemmel alakult dolgozó-szobámban. A dátum érdekességét az adja, hogy éppen aznap született 71 éve Farkas Ferenc professzor, akinek a nevét viseli a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézetének (PTE KTK VSZI) konferenciasorozata, melynek megrendezésére Pécsen, 2020. június 24-25-én került volna sor.

Manapság elképzelhetetlen időket élünk, és olyan helyzetekhez kellett alkalmazkodnunk 2020-ban, hogyha valaki ezt jósolja nekünk egy évvel ezelőtt, nem hittük volna el. Sajnos, a járvány olyan mértékben borította fel mindennapi megszokott életünk kicsi ladikját, hogy annak következményei még most sem beláthatók a számunkra. Vajon a Farkas Ferenc Nemzetközi Tudományos Konferencia (FFISC) megrendezhető lesz-e két év múlva a jól megszokott személyes megjelenéssel, vagy az online megoldások veszik-e át a vezető szerepet, véget vetve a személyes találkozások és eszmecsere kollegiális légkörén alapuló tudományos diskurzusoknak?

Ezt ma még megjósolni sem lehet, de éppen ezért fontos ebben a globális léptékű, „maszkos” bizonytalanságban valami megnyugtató kapaszkodót találni. Ezért döntött úgy az Intézetünk tudományos közössége, hogy nem mondunk le a hagyományainkról, s a képződő tudományos produktumokat – melyekből, hál’ Istennek és a kollégáknak igen komoly mennyiség gyűlt össze – konferenciakötetbe rendeztük (elérhető a következő linken: <https://digitalia.lib.pte.hu/hu/pub/balogh-laszlo-sipos-farkas-f-ii-nemzetkozi-tud-konf-2020-ptektk-pecs-2020-5004>) és kiosztottuk a Best Paper díjakat is. Köszönöm mindenkinek a részvételt, s egyben szívből gratulálok a díjazottaknak, akiknek munkáiból a Vezetéstudomány folyóirat szerkesztőségének szakmai együttműködésével jelennek meg az alábbi tanulmányok.

A konferencia Best Paper díjazott pályaművei a következők voltak

| Szerző/k/ | Az előadás /tanulmány/ címe |
|---|---|
| Bencsik Andrea, Góány Zsuzsanna, Máthé Márta | Interim menedzser szerepe a tudásmenedzsmet-folyamatban |
| Fejes Nikoletta, Sandra Julian Schiemann, Eva Jonas, Dieter Frey, Sieglér Anna, Czibor Andrea | The bright side of dark leaders: strengths of leaders with dark personality traits |
| Jakubik Mária | Reinventing management – is it an old wine in a new bottle? |
| Musztyné Bátfai Boróka Viktória, Póto Zsuzsanna | Human Resource Management in the Public and Private Sectors – an International Comparison with Special Focus on Central Eastern Europe Based on Cranet Research 2004-2016 |
| Póór József, Juhász Tímea, Karácsony Péter, Kovács Ádám, Szeiner Zsuzsanna, Csapó Ildikó, Horbulák Zsolt, Sztitás Péter, Hevesi Endre | A szervezeti jellemzők hatása a munkaerőhiány kialakulását előidéző okokra egy hazai empirikus kutatás tükrében |
| Obermayer Nóra, Csizmadia Tibor, Hargitai Dávid Máté, Kigyós Tamás Attila | Az Ipar 4.0 implementációval kapcsolatos vezetői motivációk és akadályozó tényezők elemzése hazai vállalatvezetők véleménye alapján |
| Sipos Norbert, Kuráth Gabriella, Gyarmatiné Bányai Edit | A frissdiplomás kompetenciák és a bérek kapcsolata – a kompetenciafejlesztés lehetőségei a felsőoktatásban |
| Slavic Ágnes, Nemanja Berber, Marko Aleksic | Relations between environmental responsibility and environmental performances: an evidence from serbian companies |
| Szabó-Bálint Brigitta | A szervezeti karrierfejlesztés sikeres működésének újragondolása |
| Titkos Csaba, Nagy Norbert | A belső motivációs eszköztár terápiás hatása |
| Venczel-Szakó Tímea, Balogh Gábor, Borgulya Istvánné | Táv munka, home office: Hogyan érinti a távolról dolgozás a szervezet intern kommunikációját? |

Jelen Vezetéstudomány-számban az alábbi műveket közöljük, melyek kapcsán – gondolatébresztőül – szemezgettem a bírálók értékeléseiből:

**Bencsik Andrea – Gódány Zsuzsanna – Máthé Márta:
INTERIM MENEDZSER SZEREPE A TUDÁSMENEDZSMENT-FOLYAMATBAN**

„Bencsik Andrea, Gódány Zsuzsanna és Máthé Márta tanulmánya a tudásmenedzsment egy kevésbé kutatott területét, az interim menedzsment tudásmenedzsmenttel való kapcsolódását vizsgálja. Szakirodalmi forrásokra és kvalitatív, mélyinterjú vizsgálat eredményeire támaszkodó írásuk mind az oktatás, mind a gyakorló szakemberek számára értéket képvisel. A tanulmány újszerű és aktuális, különösen a pandémia helyzet kihívásaira adott megoldáskeresésben.”

**Obermayer Nóra – Csizmadia Tibor – Hargitai Dávid Máté – Kigyós Tamás Attila:
Az Ipar 4.0 implementációval kapcsolatos vezetői motivációk és akadályozó tényezők elemzése hazai vállalatvezetők véleménye alapján**

„A tanulmány nagyon aktuális témával foglalkozik, és azon belül is egy kiemelt kutatási területre koncentrál: az Ipar 4.0 jelenségére. A cikk a vállalatok téma iránti előítéleteire, attitűdjeire fókuszál. A választott módszertan (interjúkészítés) megfelelő, hiszen a mögöttes szándékok és érzések feltárására alkalmasabb egy kvalitatív módszer, mint pl. egy kérdőíves megkérdezés. Az igen színvonalas munka újszerű és lényeges megállapításokat eredményezett, mint pl. hogy a vállalatok eleinte inkább tartózkodók, és aggódnak a technológiai változások kapcsán, ám ahol már megkezdtek az Ipar 4.0 egyes elemeinek alkalmazását, ott azonban a pozitív tapasztalatok felülírják a félelmeket.”

**Venczel-Szakó Tímea – Balogh Gábor – Borgulya Istvánné:
TÁVMUNKA, HOME OFFICE: HOGYAN ÉRINTI A TÁVOLRÓL DOLGOZÁS A SZERVEZET INTERN
KOMMUNIKÁCIÓJÁT?**

„A pandémia miatt kényszerűen is előtérbe került egy nagyon jó (atipikus) foglalkoztatási forma, a távmunka, főleg a home office. De miközben a szakmai érdeklődés főleg a megvalósítás, az ellenőrizhetőség és költségelszámolás problémáira fókuszál, nem lenne szabad, hogy háttérbe szoruljon a belső kapcsolatrendszernek az új helyzethez igazítása. Balogh Gábor, Borgulya Istvánné és Venczel-Szakó Tímea tanulmánya azért fontos, mert erre a «hiányterületre» fókuszál. Mert tudjuk, hogy a munkavégzés legalább részben kívül történik majd, de ettől függetlenül (vagy épp ezért, különösen) fontossá válik, új gondolkodásmódot és megoldásokat, megújuló elméleti és gyakorlati közelítéseket igényel mind a formális, mind az informális kommunikáció a szervezet (menedzsment) és az érintettek, illetve a távmunkások egymás közötti kapcsolatában.”

Végül, kérem a tisztelt Olvasót, hogy reménykedjünk együtt abban, 2022-ben már úgy tudjunk adomázni erről a bizonyos 2020-as konferenciáról, hogy milyen furcsa világot is éltünk akkor és egyben felhívjuk egymás figyelmét, hogy a Farkas konferenciára menni kell, mert „...a víz szalad, a kő marad, a kő marad” (Wass Albert)!

Pécs, 2021. január 10.

Jarjabka Ákos
PTE KTK VSZI igazgató, egyetemi docens

AZ INTERIM MENEDZSER SZEREPE A TUDÁSMENEDZSMENT-FOLYAMATBAN THE ROLE OF INTERIM MANAGERS IN A KNOWLEDGE MANAGEMENT PROCESS

A tudásmenedzsment kifejezetten kritikus lépése a tudásszerzés és megosztás, mely a hiányzó tudás pótlását hivatott szolgálni, a magasabb szintű szervezeti teljesítmény elérése érdekében. A szervezeti gyakorlat egyre több esetben fordul olyan megoldásokhoz, melyek külső forrásra támaszkodva szerzik be a szükséges tudást. Ezek közül egy lehetséges megoldás az interim menedzserek igénybevétele. E kvalitatív kutatás célja egy saját modell logikáját felhasználva azonosítani azokat a fázisokat, melyekben a tudásmenedzsment-folyamat és az interim menedzser tevékenysége összekapcsolódik. A szerzők strukturált mélyinterjú segítségével gyűjtöttek információt, melyet NVivo 12 program segítségével értékelték ki. Az eredmény azt mutatja, hogy a tudásátadás és fejlesztés csak együttműködés esetén valósul meg, tudásgenerálás akkor, ha van közös gondolkodás, míg tudásfejlesztés azáltal, hogy összetett problémákat az egyéneknek egyedül kell megoldaniuk. A sikeres tudásátadás (és annak beépülése a szervezeti memóriába) feltétele minden esetben a megbízó és az interim menedzser között kialakuló bizalom. Az interim menedzser szükség esetén képes ellátni a tudásmenedzsment-folyamat valamennyi lépésének feladatait.

Kulcsszavak: interim menedzsment, interjútechnika, kvalitatív elemzés, tudásmenedzsment, tudásszerzés, tudásmegosztás

An especially critical step of knowledge management is knowledge acquisition and sharing, which makes up for knowledge gaps in order to achieve a higher level of organisational performance. Organisational practice turns more and more to solutions which acquire the necessary knowledge with the help of external sources. A possible solution is employing interim managers. In this qualitative research which uses the logic of the authors' own model, they try to identify the phases in which the process of knowledge management and the activity of the interim manager are connected. A structured in-depth interview was used to collect information that was evaluated using the NVivo 12 programme. The result shows that knowledge transfer and development are the result of collaboration, knowledge generation through shared thinking and knowledge development through which individuals solve complex problems on their own. In every case, a prerequisite for successful knowledge transfer (and its integration into organisational memory) is the trust developed between the sponsor and the interim manager. An interim manager can handle the tasks of each step of a knowledge management process.

Keywords: interim management, interview techniques, knowledge management, knowledge acquisition, knowledge sharing, qualitative analysis

Finanszírozás/Funding:

A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek pályázati vagy intézményi támogatásban. The authors did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

Köszönetnyilvánítás/Acknowledgments:

A szerzők ezúton mondanak köszönetet minden interim menedzser kollégának, aki rendelkezésre állt az interjúk elkészítése során, segítve ezzel a kutatói munkát és a tanulmány megírásának lehetőségét.

The authors would like to thank all the interim manager colleagues who supported the preparation of the interviews, thus helping with the research work and the opportunity to write the study.

Szerzők/Authors:

Prof. Dr. habil Bencsik Andrea, egyetemi tanár, Pannon Egyetem, (bencsik.andrea@gtk.uni-pannon.hu)

Dr. Gódány Zsuzsanna, PhD, egyetemi adjunktus, Selye János Egyetem, (godanyzs@ujs.sk)

Dr. Máthé Márta, vezető tanácsadó, Interim Kft. (marta.mathe@gmail.com)

A cikk beérkezett: 2020. 09. 14-én, javítva: 2020. 10. 11-én, elfogadva: 2020. 11. 10-én.

This article was received: 14. 09. 2020, revised: 11. 10. 2020, accepted: 10. 11. 2020.

A kiszámíthatatlan gazdasági környezet kikényszeríti a szervezetektől a folyamatos tanulást, a tudás napra készen tartását, megosztását és fejlesztését. Számos eszköz áll rendelkezésre ennek biztosításához, vezetői döntés kérdése, melyik szervezet mit preferál. A lehetőségek közül a tanulmány az interimmenedzsment-szolgáltatásra fókuszál, így a továbbiakban az ehhez tartozó legfontosabb gondolatok kerülnek fókuszba.

Az első interimmenedzsment-szolgáltatást 1970-ben Boer és Croon, egy hollandiai menedzsment-tanácsadói szervezet nyújtotta. Ekkortájt az interim menedzserek a munkaerő-piaci rugalmasság javításában segédkeztek. Később az 1980-as években ez a jelenség elterjedt Nyugat-Európában. Egyrészt ezt az időszakot nagyarányú elbocsátások jellemezték, melynek folytán sok képzett szakember maradt munka nélkül. Másrészt erre az időszakra tehető az állami vállalatok privatizációja is, amikor szükségessé vált a megfelelő szaktudású menedzserek időszakos alkalmazása. Németországban szintén a 80-as években kezdtek el megjelenni az interim menedzserek. Jelenleg az amerikai vállalatok több mint 60%-a alkalmaz interim menedzsert, Angliában ez a szám meghaladja a 80%-ot (Filosofova & Karzunke, 2014).

Högman és Pontusson (2015) úgy vélik, egyfajta paradox állapotnak tekinthető az interimmenedzsment-tevékenység, ami viszonylag rövid ideig áll fenn a szervezetben, ugyanakkor a szervezeti tanulás folyamata hosszú időt igényel. A tudásmenedzsment-rendszer számos modell alapján működtethető a gazdálkodási folyamatok szerves részeként, de a folyamat egyes fázisai nem mindig kivitelezhetők sikerrel. A tudás felvásárlása és bérlése az egyik mód – Davenport és Prusak (2001) által definiált öt tudásszerzési forma közül – ha a vállalat szeretne hozzájutni ahhoz a szükséges tudáshoz, mellyel egy adott pillanatban nem rendelkezik. Lényegében a tudás felvásárlásának eredményeként az adott vállalat egy másik vállalat embereihez, dokumentált ismeretekhez, eljárásokhoz és módszerekhez jut hozzá. A szervezet alkalmazásba vesz fel olyan egyéneket, akikről feltételezi, hogy az rendelkezik az általa igényelt tudással. Ez az egyik direkt módja annak, hogy tudásfelvásárlást hajtson végre a szervezet. A tudás bérlése során szakértők, tanácsadók, interim menedzserek osztják meg tudásukat a szervezettel, melyet a szervezet a szükséges területen felhasznál (Stéber & Kereszty, 2016). Kutatásunkban arra voltunk kíváncsiak, hogy az (1) interim menedzser igénybevétele esetén kiváltható-e a tudásmenedzsment-folyamat egy-egy lépése az adott szakterületen az interim menedzser tevékenysége eredményeként? (2) Képes-e az interim menedzser ellátni azokat a feladatokat, amelyek a TM folyamatában szükségszerű elvárások? (3) Mi az akadálya vagy támogatója az egyes lépések érvényesülésének? (4) Hogyan látják ezt a helyzetet maguk az interim menedzserek? A következő részekben elméleti áttekintést adunk az interim menedzsment és a tudásmenedzsment legfontosabb ismereteiről, majd a két szakterület kapcsolódási pontjai kerülnek górcső alá. Ezt követően a kvalitatív vizsgálat eredményeinek elemzése, értékelése és a következtetések megfogalmazása következik.

Elméleti áttekintés

Az interim menedzsment

Azok a szervezetek, amelyek működésük során olyan problémába ütköznek, melynek megoldását „házon belül” nem tudják biztosítani, olyan tudásra szorulnak, mellyel az adott pillanatban nem rendelkeznek, vagy bizonytalanok a jövőbeni helyes irányt illetően, több megoldást választhatnak, melyek közül a két leginkább követhető megoldás, hogy tanácsadót vagy interim menedzsert keresnek meg és kérnek fel segítségként.

Az azonos értelmű érdeklődésben az alábbi definíció szolgál alapul a továbbiak megértéséhez. Az interim menedzsment hatékony üzleti megoldást biztosít egy független, a cég vezetéséhez közelálló menedzser vagy vezető segítségével, határozatlan időn keresztül. Olyan komplex feladatok megvalósítását biztosítja, mint változásmenedzsment, szervezeti átalakítás, fluktuáció, üzletfejlesztés, krízis menedzsment, stratégiai menedzsment. Az interim menedzserek általában nagy gyakorlattal rendelkeznek számos szakterületen és szektorban (Institute of Interim Management, 2014).

Az 1. táblázat röviden bemutatja a két tevékenység legfontosabb jellemzőit. Az interim menedzserek és a menedzsment-tanácsadók munkája között több hasonlóság is megfigyelhető, de ezek az elhanyagolható szempontok közé sorolhatók (3-5 sor). A választáshoz szükséges különbség ismerete, a döntő érv egyértelműen kirajzolódik (1-2 sor).

1. táblázat

Az interim menedzser és menedzsment-tanácsadó munkájának jellemzői

| Jellemzők | Interim menedzserek | Menedzsment-tanácsadók |
|------------------------|-------------------------------|------------------------|
| A feladat típusa | Egy vagy több vezetői feladat | Csak tanácsadás |
| Utasítási jog | A feladat jellegétől függ | Nincs |
| Szerződés típusa | Megbízási szerződés | Megbízási szerződés |
| A szerződés időtartama | Határozott | Határozott |
| Javadalmazás | Napidíj és költségek | Napidíj és költségek |

Forrás: Bruns & Kabst (2005) alapján saját szerkesztés

Az interim menedzserek különböznek a hagyományos értelemben vett tanácsadótól, aki tanít és támogat egy projektet. Ugyanis az interim menedzserek aktív tevékenységet folytatnak a vállalatban belül menedzsment-funkcióknak megfelelően. Kiveszik részüket a tervezési folyamatból, döntéseket hoznak, felelősséget vállalnak a döntéseikért, átszerveznek és még számos tevékenység kapcsolható munkájukhoz (Španik & Jacková, 2010).

Az interim menedzser feladata nem merül ki a szervezet helyzetének felmérésében és a javaslatok megfogalmazásában. Egy interim menedzser a tudása átadása után nem hagyja magára a szervezetet, hanem saját részvétellel

oldja meg a problémát és figyelemmel kíséri a következményeket. Abban az esetben, ha a szervezet vezetése nem csak tanácsot szeretne kapni, hanem felelősséggel vállal valós megoldást, célszerű az interim menedzser munkáját igénybe venni (Bruns & Kabst, 2005; Filosofova & Karzunko, 2014). Az interim menedzserek alkalmazása több okból is fontos a vállalatok számára (Poór, 2010):

- gyors és hatékony cselekvések esetén, amikor a vállalat válsághelyzetben van,
- stratégiai jellegű változások esetén,
- tudáshiány állapotában, amikor speciális tudás hiányzik a vállalati tudásból.

Különösen a szervezet számára biztosít hozzáférést olyan készségekhez, szaktudáshoz és tapasztalathoz, amelyet nem tud belsőleg létrehozni, és emellett pozitív vezetői szerepmodellel biztosít az állandó alkalmazottak részére (Wichard, 1994). Az interim menedzser több mint egy olyan mechanizmus, amely a meglévő struktúrát költséghatékonyabbá teszi: alapos változásnak és átszervezésnek az eszközeként tekinthetünk rá (Goss & Bohnert, 2012).

Az interim menedzserek széles körű, átfogó tudással rendelkeznek, mivel időről időre más-más szervezet problémáit oldják meg. Minden egyes vállalati esetről tanulnak, ezt a tudást elraktározva a következő vállalati probléma megoldásánál szintetizálva tudják kamatoztatni. Russam (2005) szerint az interim menedzsereket a vállalatok úgy alkalmazzák, mint stratégiai jellegű erőforrásokat, legfőképpen a speciális tudásuk miatt.

Az interim menedzsment iránti igény megjelenésekor a szervezet megvizsgálja jelenlegi helyzetét, és felismeri, hogy külső segítség nélkül nem képes megoldani a szervezeten belül kialakult helyzetet. Fontos, hogy mindez a HR-stratégia része legyen, és ne csak a felsővezetői szint döntsön az interim menedzser szükségességéről, hanem mindez a HR-vezetők bevonásával történjen (Goss, 1998).

Az „igazi” interim menedzsment további jellemzője, hogy két, egymástól elválaszthatatlan szerep fonódik össze benne: a mindennapos operációs feladatok (a szervezet vagy szervezeti egység operációs menedzsmentjének) elvégzése, és ezzel párhuzamosan a szervezet stratégiai változásainak menedzselése (változásmenedzsment) (Farkas, 2013).

Mivel tanulmányunk fókuszja az interim tevékenység mellett annak tudásmenedzsmenttel való kapcsolata, a következő fejezetben az ehhez tartozó legfontosabb gondolatokat osztjuk meg az olvasóval.

A tudásmenedzsment

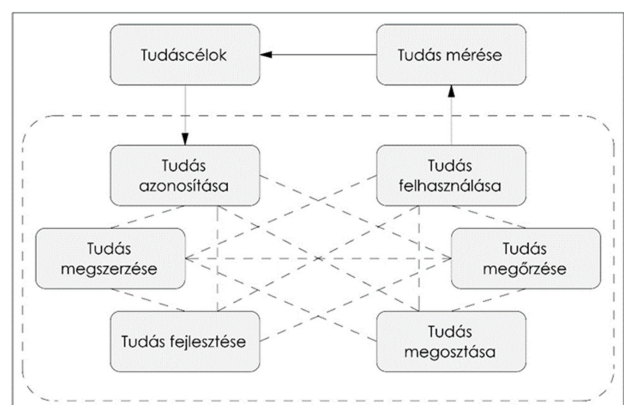
A klasszikus értelmezés szerint az emberi tudás menedzselése (a tudással való gazdálkodás és hasznosítása) alatt értünk minden olyan tevékenységet, melynek célja egy szervezeten belül felhalmozott, dokumentált ismeretek és implicit tudás, szakértelem, tapasztalat feltérképezése, összegyűjtése, rendszerezése, megosztása, továbbfejlesztése és hatékony hasznosítása (Polányi, 2009; Raisch et al., 2010; Csillag et al., 2020). A definíció meghatároz számunkra egy olyan tevékenységláncolatot, mely saját

magába visszafordulva a tudás menedzselését egy előre haladó, fejlődő, ciklikus folyamatként ábrázolja (Baksa & Báder, 2020; Gholami et al., 2013). A szakirodalomban számos kutatócsoport, intézmény modellje, meghatározása olvasható, melyek közül hazai jelentősége miatt érdemes megemlíteni az MTA GTB Tudásmenedzsment Albizottság munkásságát, mely 17 éve kutatja és népszerűsíti ezt a szakterületet.

Az egyik legismertebb modellt Probst et al. (2006) alkotta meg, mely nyolc alkotóelemből áll. A vállalatok alapvető igénye pontos és megbízható áttekintést kapni arról, milyen tudásra van szükségük az aktuális stratégia megvalósításához (tudásprioritás meghatározása), és ez a tudás milyen mértékben áll rendelkezésre jelenleg a szervezetben (tudás azonosítása). A tudást fejleszteni is kell mind egyéni, mind szervezeti szinten. Majd a tudás szétosztásának célja, hogy megsokszorozza az ismereteket a vállalatban belül. A tudás jellege meghatározza azt, hogy milyen módon osztható meg a szervezet tagjaival (Csedő et al., 2020). Ehhez meg kell különböztetnünk az explicit és tacit tudást (Ratten & Suseno, 2006). Amíg az explicit tudás könnyen átadható, addig a tacit tudás elsősorban közös munka során adható át (Bencsik & Juhász, 2016; Szeiner et al., 2020). Az interim menedzserek elsősorban tacit tudásuk miatt különösen értékesek a vállalatok számára. Ahhoz, hogy a tudásmegosztás zökkenőmentes legyen, a felek közötti együttműködés elengedhetetlen feltétele a bizalom.

1. ábra

A tudásmenedzsment körfolyamata



Forrás: Probst et al. (2006) alapján saját szerkesztés

A tudásmenedzsment-rendszer működése, ezen belül a tudásmegosztás leghatékonyabban olyan szervezeti kultúra keretei között valósul meg, melyre jellemző a bizalom, a kockázatvállalás és az innováció, mely Quinn kultúramodellje (Cameron & Quinn, 2006; Bencsik et al., 2018) alapján a támogató és innovációorientált kultúra jegyei közé tartozik. Leggyakrabban a tanulószervezeti jellemzőket szokták a szakirodalomban emlegetni, mint a tudásmenedzsment-rendszer építésének és működtetésének feltételei.

A tudás felhasználásának kell biztosítani, hogy a tudást produktívan és a vállalat eredményességének javítá-

sára használják (Berke, 2010). Ez a tudásmenedzsment fő célja (Bencsik, 2015). A tudás rögzítése annak biztosítását jelenti, hogy az azonosított, megszerzett vagy kifejlesztett, elosztott és felhasznált tudás a jövőben is a vállalat dolgozóinak a rendelkezésére álljon. Az utolsó alkotóelem a tudás ellenőrzése, amelynek sokszor nem tulajdonítanak kellő jelentőséget, ugyanis mindazt, amit nem lehet mérni, nem részesítik kellő figyelemben. A tudásellenőrzés felülvizsgálja a célok elérését és lehetővé teszi a szervezeti tudás változásainak láthatóvá tételét (Probst et al., 2006). A modellt az 1. ábra szemlélteti.

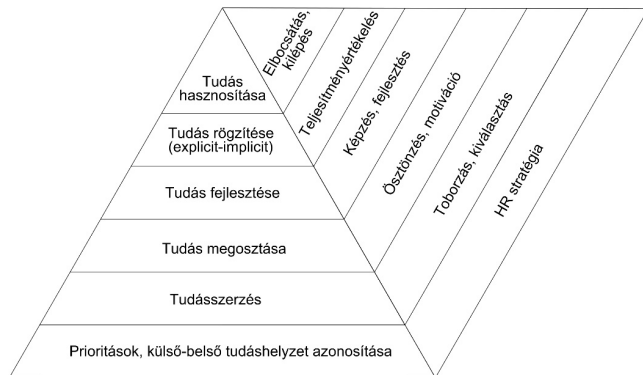
A tanulmány két fő szervezeti folyamatának összefonódása a szervezeti életben természetes módon valósul meg. A következő fejezetben bemutatjuk ennek a kapcsolatnak a sarok pontjait, rávilágítva a kölcsönös támogatás szükségességére és elválaszthatatlan érvényesülésére.

Az interim és a tudásmenedzsment kapcsolata

Az interim menedzsment népszerűsége és elfogadottsága bár növekszik, mégis keveset tudnak a lehetséges partnerekről, megbízók az ily módon nyújtott szolgáltatások színvonaláról, hasznosságáról, a tudásátadás sikerességéről, az új tudás beépülése után tapasztalható üzleti eredményekről.

2. ábra

A tudásmenedzsment és a HR-tevékenységek kapcsolata



Forrás: saját szerkesztés

Aki szervezeti vezetőként tudásmenedzsment-rendszert akar kiépíteni és működtetni, ritkán gondol az interim menedzsmentre, mint egy lehetséges eszközre a sikeres megvalósításban. Ugyanez igaz, amikor egy cég vezetése sürgető problémamegoldás, vagy szakmai gap miatt interim menedzsmentet kér fel. Elsődleges céljaként nem a tudásmenedzsment-rendszer építésére fókuszál. Pedig e két vállalati szakterület egymáshoz és a sikeres szervezeti működéshez egyaránt szorosan kapcsolódik (Schechowiz & Sumilo, 2019). Meg kell említeni, hogy a HR tevékenysége, mely óhatatlanul összefüggésben van a szervezeti működés valamennyi területével, a tudásmenedzsment- és interim folyamatokat is támogatja (Sterneck, 2018). Ahhoz, hogy a HR-értéklánc egyes elemei megfelelő módon működjenek, elengedhetetlen a stratégia, a változásmen-

edzsment, a szervezeti kultúra és az információmenedzsment háttértámogatása (Bencsik & Tóbiás Kosár, 2016). A tudásmenedzsment és HR összefüggéseit a korábbiakban több kutatás bizonyította (Bencsik et al., 2017; Sterneck, 2018; Poór et al., 2018; Boda & Bacsur, 2010; Gyökér & Finna, 2013) kapcsolatukat a 2. ábra mutatja. (Megjegyzendő, hogy a tudáshasznosítás esetében HR-oldalról a kilépés és más szervezetenél történő hasznosítás nem az egyetlen lehetőség. A saját szervezeten belüli folyamatos kontroll és a teljesítményértékeléssel párosított elvárások és visszajelzések támogatják a tudáshasznosítás lépését.)

A tudásmenedzsment HR-rel való kapcsolatához hasonlóan az interim menedzsmenttel való összefüggéseit is fel kell térképezni. A 2. táblázatban egy rövid áttekintést adunk a két szakterület legfontosabb elméleti háttéréről és közös jellemzőiről.

Ha megnézzük a két oszlop tartalmát, a közös elemek és a tartalom azonossága önmagáért beszél. Ez azt is jelenti, hogy a tudásmenedzsment és az interim menedzsment kéz a kézben jár. Bár egy tudásmenedzsment-rendszer építése esetében nem mindig merül fel igény a külső tudás ilyen formában történő bevonására, az interim menedzsment alkalmazása minden esetben hozzájárul az új tudás bevonásához, a szervezeti tudás fejlesztéséhez, az új tudás megosztásához és beépítéséhez a szervezeti működésbe (Minto, 2006; Haslberger, 2007; Mayr, 2017).

Smidt et al. (2006) kutatásaikban a változásmenedzseléssel kapcsolatos jelentőségét mutatták ki az interim menedzsment tevékenységnek, mely saját kutatásunkban is hangsúlyozott jelentőséget kapott a megkérdezettek részéről. Hasonló érveléssel él Zehir és Yavuz (2014) kutatásukban. Högman és Pontusson (2015) a szervezeti tanulási folyamatát vizsgálták az interim menedzsment tevékenysége kapcsán, és a Nonaka et al. (2000) SECI-modell jelenlétére utaló viselkedést tapasztaltak. Kutatásukban igazolták, hogy a részt vevő szakértők számára is számos hozadék van a közös munkának, hiszen minden interim menedzsment gazdagítja tudását a különböző szervezeteknél szerzett új ismeretekkel. Ennek tovaryűrűző hatásaként a következő megbízások esetén már a megújult, kibővült új tudást tudja hasznosítani, majd egy újabb szervezeti felkérés során ismét gyarapítani (Elenbaas et al., 2017).

Egy 2008-ban végzett általános áttekintő kutatás született az interim menedzsment hazai helyzetéről, mely kérdőív kutatás keretében térképezte fel a legfontosabb jellemzőit a szakmának és vetette össze a tanácsadói tevékenységgel. Bár a felmérés más céllal és nem tudományos igényességgel készült, eredményeit érdemes röviden megemlíteni. Az eredményeik azt mutatják, hogy a legtöbb esetben (30%) meghatározott projektfeladatra vették igénybe az interim szolgáltatást, amikor olyan képességre volt szükség, ami a meglévő menedzsmentből hiányzott. További eseteket említettek, amikor hirtelen hiány keletkezett a menedzsmentben (betegség, szülés, felmondás stb.) és a változások levezénylése kapott főszerepet (<http://www.interimmanagement.hu/docs/kutatas.pdf>). Ha mélyebben vizsgáljuk ezt a fajta szakértői tevékenységet, joggal tehető fel a kérdés. Képes-e az interim menedzsment egy személyben (a saját specifikus munkája mellett, szükség-

Az interim menedzsment és a tudásmenedzsment jellemzői

| Jellemzők | Tudásmenedzsment | Interim menedzsment |
|------------------|---|--|
| Cél | Új tudás szerzése, integrálása a szervezetben, annak folyamatos fejlesztése és megosztása, majd megtartása és alkalmazása a stratégiai célok elérése érdekében. | Szakmai és tapasztalati tudással rendelkező menedzser tudásának konvertálása adott üzleti eredmény eléréséhez meghatározott időtartamon belül, vagy erőforráshiány (tudás) átmeneti pótlására. |
| Alkalmazhatóság | Bármely szervezet esetében alkalmazható, megfelelő vezetői szemlélet, nyitottság, bizalomra épülő szervezeti kultúra és szakmai elkötelezettség szükséges. | Bármely szervezet esetében alkalmazható, megfelelő vezetői szemlélet, nyitottság, bizalomra épülő szervezeti kultúra és szakmai elkötelezettség szükséges. |
| Előfeltételek | Tudatos felkészülés, vezetői kezdeményezés és támogatás, bizalom, IT-rendszer | Tudatos felkészülés, vezetői kezdeményezés és támogatás, bizalom |
| Érintettek | A szervezet egésze | Rövid távon egy vagy több szervezeti egység van fókuszban, hosszú távon a szervezet egésze |
| Szemléletmód | Holisztikus, projektközpontú | Holisztikus, projektközpontú |
| Eszközrendszer | Széles körű menedzsment-eszköztár (mentoring, inverz mentoring, tapasztalati tanulás, Story-telling, CoP, AAR stb.) | Széles körű menedzsmenteszköztár (mentoring, inverz mentoring, tapasztalati tanulás, Story-telling, CoP, AAR stb.) |
| Várható eredmény | Hosszú távon megnyilvánuló sikeres szervezeti működés, piaci előny | A felmerült igény gyors kezelése, hosszú távon megnyilvánuló sikeres szervezeti működés, piaci előny |
| Kockázat | Vezetői támogatás hiányában sikertelen, szervezeti előkészítést igényel, IT és bizalomra épülő kultúra hiánya, változással járó ellenállás leküzdése | Vezetői támogatás hiányában sikertelen, bizalmatlanság hátráltat, szervezeti előkészítést igényel, változással járó ellenállás leküzdése |

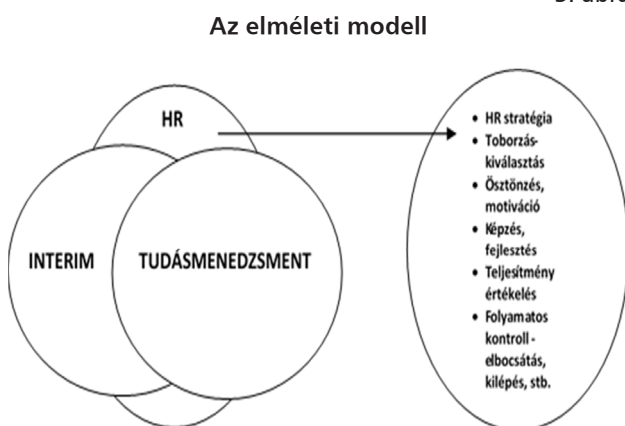
Forrás: saját szerkesztés

esetén) teljesíteni a tudásmenedzsment-folyamat logikája szerint elvárt lépéseket is? A következő részben a kutatási kérdések megválaszolásához szükséges gyakorlati vizsgálatokat mutatjuk be.

A kutatás módszertana

Az elméleti modell

3. ábra



Forrás: saját szerkesztés

A korábbiakban említettek értelmében a kvalitatív kutatásunk célja egy saját modell logikáját felhasználva azonosítani azokat a fázisokat, melyekben a tudásmenedzsment-folyamat és az interim menedzser tevékenysége összekapcsolódik. Ehhez szükséges olyan korábbi kutatásokra alapozott eredmények felhasználása, melyek a TM- és a HR-tevékenység összefüggéseit már igazolták. Ezzel lehetőség nyílt egy saját logikai modell kialakítására. A kutatásban érintett szervezeti folyamatok közötti összefüggéseket a 3. ábrán látható logikai modell formájában foglaltuk össze. A kutatás során elsősorban a tudás- és interim menedzsment kapcsolata került középpontba, de a háttérben velük szoros kapcsolatban működő HR tevékenységeinek kapcsolatai alapot jelentenek a korrekt kép kialakításához.

Az elméleti modell alapján (3. ábra) a kutatás további részében igazolni kívánjuk, hogy a HR-, az interim és a tudásmenedzsment-folyamatok szoros összefüggésben vannak egymással. A kutatási kérdésekkel összhangban további kérdés, hogy a közöttük lévő kapcsolatokban a tevékenységek és folyamataik között az átfedés mekkora méretű? Megfeleltethetők-e a folyamatok lépesei egymásnak, vagy vannak rések, melyeket az egyes folyamatoknak más szakmai kapcsolatokkal kell pótolniuk?

A kvalitatív kutatás lépései

A 3. táblázat vázlatosan foglalja össze a kutatás során megtett lépéseket, illetve annak előzményeit.

3. táblázat

A kutatás lépései

| Adatgyűjtés | |
|-------------------------------|--|
| Előzmények | A kutatás által érintett környezet jellemzőinek tanulmányozása. |
| | Kutatási cél és módszer meghatározása. |
| Interjúk lefolytatása | Az interjúban érintett menedzserek nézőpontjának/véleményének feltárása (párhuzamosan a tudásmenedzsment és interimmenedzsment-területek tekintetében). Strukturált mélyinterjú személyesen kb. 1 óra időtartamban. |
| | Tipikus példák feltárása, esetek (Story-telling). |
| | Lezárás, visszajelzés az interjúról. |
| Adatfeldolgozás | |
| Lekérdezés előtt | Szakirodalmi feldolgozás, előzetes jegyzetek és vázlatok készítése online és személyes forrásokból. |
| Lekérdezés alatt | Manuális jegyzetkészítés, digitális hangfelvétel (az interjúalany előzetes engedélye alapján). |
| Közvetlenül a lekérdezés után | Manuális jegyzetek, digitális felvételek alapján számítógépes dokumentumok előállítás. |
| Adatelemzés | |
| Lekérdezés után | A számítógépes dokumentumok alapján az összesített interjúk elemzése, tartomelemzés NVivo 12 programmal. Azonosságok és különbségek keresése a vélemények között a módszer segítségével. Az adatelemzés során a kvalitatív elemzés eredményeit értékelve a vélemények alátámasztása, kiegészítése, különbségek és lehetséges ellentmondások feltárása, összegyűjtése és értékelése volt szükséges. |

Forrás: saját szerkesztés

A minta

A kvalitatív kutatási módszerek elsősorban a megértést szolgálják és relatíve kis mintán alapulnak. Esetünkben a szükséges információk közvetlen módszerrel megszerezhetők voltak, így a mélyinterjú eszközeit használtuk (Malhotra, 2010).

Az interjúalanyok kiválasztásához a rendelkezésre álló adatbázisokból (interim menedzsereket tömörítő két szakmai szervezet, melyek a nyilvántartás alapján közvetítéssel is foglalkoznak), szakértői mintavétellel választottuk ki a megkérdezendő alanyokat (legnagyobb gyakorlattal és legjobb referenciával rendelkező menedzserek). Több ezer interim menedzsert tartanak számon, de ebből kb. 250 dolgozik aktívan. A minta méretének meghatározásához szem előtt tartottunk néhány alapvető elvárást: magas minőségű információ (adat) szerzés lehetősége, az interjúban elhangzottak olyan formában kerüljenek dokumentálásra, hogy szem előtt tartsuk az

elemzéshez használt módszereket, és az információk ellenőrizhetők legyenek az elhangzottakkal kapcsolatban a tanulmány elkészülte után is. Az interjúalanyok számossága (a véletlen mintavétel módszerét alkalmazva), a két-minta modell logikájára építve került kiszámításra (24 fő), mely alapján a kb. 10%-os minta elegendő a reprezentativitás biztosításához (Miles & Huberman, 1994). A kiválasztott és megkeresett menedzserek mindegyike adott interjút, így a minta végül 25 fő volt. Ez a szám kielégítő pontossággal szolgál a szükséges információk beszerzéséhez (Ghauri & Gronhaug, 2005).

Az interjúk felvétele 2019-ben történt személyesen, strukturált mélyinterjú formájában. Az interjú időtartama személyenként kb. egy óra volt. A minta jellemzőit a 4. táblázat tartalmazza.

4. táblázat

A minta jellemzői

| Tevékenység terület | |
|------------------------------|----|
| Gyártás | 20 |
| Szolgáltatás | 3 |
| Egyéb | 2 |
| Vállalati méret | |
| Nagyvállalat | 18 |
| Közepes méretű vállalat | 7 |
| Működési forma | |
| Kft. | 20 |
| Rt. | 5 |
| Tulajdonosi viszonyok | |
| Külföldi | 19 |
| Hazai | 3 |
| Vegyés | 3 |

Forrás: saját szerkesztés

Az interjú egyaránt tartalmazott nyílt és zárt kérdéseket (5. táblázat).

5. táblázat

Az interjúkérdések struktúrája

| Kérdéscsoportok | Kérdések célja |
|---|---|
| A vállalat általános jellemzői (6 kérdés) | Tevékenység, működési forma, telephely, iparág |
| Az interim menedzszer szükségességének észlelése (4 kérdés) | Ki kezdeményezte a felkérést? (kiváltó ok, időtartam) |
| A tudás jellege és érvényesülése (2 kérdés) | Milyen jellegű volt az átadott tudás és hogyan érvényesült a szervezetben? |
| Szakértői együttműködés (2 kérdés) | Mi jellemezte az együttműködést? (bizalom) |
| A tudásátadás eredménye és annak érvényesülése (7 kérdés) | Új stratégia, utód kinevelése, konkrét eredmények, távozást követően az eredmények fennmaradása |
| A menedzszer munkájának sikeres/sikertelensége (4 kérdés) | Sikeres vs. sikertelen kezdeményezés |

Forrás: saját szerkesztés

Elemzés és eredmények

Az elemzéshez a tartalomelemzés logikáját és módszerét használtunk (NVivo 12), mely az interjúkérdések mentén végighaladva foglalja össze a legfontosabb válaszokat. Az interjúk során kapott információkat először tisztítottuk, majd a kérdések mentén haladva kódoltuk azokat a programon belül, végül néhány esetben szógyakorosság-elemzést végeztünk. A 6. táblázat azokat a szakterületeket mutatja, amelyekben az interim menedzserek a leggyakrabban nyújtott szolgáltatást (néhányan többet is megneveztek).

6. táblázat

Az interim menedzserek által nyújtott szolgáltatások legjellemzőbb szakterületei

| IM szakmai területe (több is lehet) | fő |
|-------------------------------------|----|
| HR | 5 |
| Pénzügy, könyvelés, kontrolling | 9 |
| Logisztika | 4 |
| Minőségügy | 2 |
| Stratégiai vezető | 3 |
| Beszerezés | 1 |
| Karbantartás-fenntartás | 1 |
| Termelés | 3 |

Forrás: saját szerkesztés

Legfőképp a pénzügy, könyvelés és kontrolling területeken vették igénybe a megkérdezettek tudását, és további két funkcionális terület tekinthető még dominánsnak, az emberi erőforrás és a logisztika. A válaszok alapján a legfőbb okok, amiért a vállalatok az interimmenedzsment-szolgáltatást választották, a 7. táblázatban látható (több területet is megneveztek), rámutatva a szolgáltatás és a tudásmenedzsment-folyamat lépéseinek kapcsolatára.

Az alábbi rövid példákon keresztül kicsit részletesebben megvilágítjuk az interim menedzserek munkájának összefüggését a tudásmenedzsment-folyamat egyes fázisaival, bemutatva a szervezet szempontjából fontos értékeket.

Stratégiai tudáscélok

Az interimmenedzsment-szolgáltatás igénybevételét legtöbb esetben a felső vezetők kezdeményezték, az elemzett minta esetében 17-en válaszolták ezt. A tulajdonosi kezdeményezés hat esetben érvényesült, (csupán egy vállalat volt középvállalat, a többi három nagyvállalat). Külső kezdeményezés két esetben történt. Egy alkalommal az Interim Vezető Szolgáltató Kft. részéről, más alkalommal egy bank kezdeményezett. Ez utóbbira akkor került sor, amikor a banknak sok kintlévősége volt az adott vállalatnál, és látta, hogy a vállalat nem képes megfelelő lépések mentén biztosítani a kintlévőségek kezelését. (Ebben az esetben az interjúalany elmondása szerint komplex megoldásra volt szükség. Ugyanis veszteséges volt a vállalat annak ellenére, hogy nőtt a forgalma, amiben az árfolyam-ingadozásnak fontos szerepe volt – *stratégiai célok teljesíthetősége (a tudáscélok érvényesülésének függvénye).*

Tudásazonosítás

A 8. táblázat tartalmazza az interjúalanyok által leggyakrabban használt kifejezéseket a tudáshelyzet azonosítása kapcsán. Ezek a kifejezések azt az indokolt hátteret jelentik, mely miatt a cégek igénybe vették a szolgáltatást. A leggyakoribb szavak között első helyen szerepel a pénzügyi, harmadik helyen a vezető, mely arra utal, hogy a szolgáltatás igénybevétele sok esetben pénzügyi problémákhoz köthető, vezetői szinten. Megjelenik a „tudás” kifejezés is, melyből arra következtethetünk, hogy a vállalatok az interim menedzsereket szakértői tudásuk miatt alkalmazzák leggyakrabban, vagyis a tudásmenedzsment-folyamat lépéseként azonosítják az interim menedzser tudását, melyre a szervezetnek szüksége van. A „változás”, illetve „azonnal” kifejezések visszaigazolják a 7. táblázatban feltüntetett interim szolgáltatás igénybevételének leggyakoribb okait, miszerint válságkezelés, illetve a változásmenedzselés kapcsán kéri az interjúalanyok szolgáltatásait leggyakrabban a vállalatok – *szükséges tudással bíró interim menedzser azonosítása.*

7. táblázat

Az interim szolgáltatás igénybevételének leggyakoribb okai

| Az interimmenedzsment-szolgáltatás igénybevételének okai (több is előfordult) | Válaszok száma | A tudásmenedzsment-építőelem jellemzői |
|--|----------------|---|
| A változásmenedzsment-szervezet átalakítása | 6 | Nem megfelelően alkalmazott tudás |
| Válságkezelés: a sürgős és jelentős kérdések kezelése | 7 | Hiányzó tudás pótlása |
| Meghatározott projektfeladat, ahol olyan képességre volt szükség, ami a meglévő menedzsmentből hiányzott | 5 | Elvesztett tudás pótlása a kulcsembert távozása miatt |
| Határozott idejű projekt megvalósítása, extra menedzsmentkapacitásra volt szükség | 1 | Tudáshiány megszüntetése |
| Az ideiglenes távollét (betegség, szülés) áthidalása | 4 | Gyors és szakszerű tudás igénye |
| Állandó pozícióra kerestek embert, de nagyon elhúzódtak a keresés | 3 | Ideiglenes tudáspótlás, tudásátadás, alkalmazás |
| Bizalomhiány a külföldi és hazai tulajdonosok között | 1 | Tudásmenedzsment-előfeltétel hiánya (kultúra) |
| Halmozottan érvényesülő komplex probléma | 2 | Stratégiai tudáscélok hiánya, problémája |

Forrás: saját szerkesztés

8. táblázat

A leggyakrabban alkalmazott kifejezések a tudás-helyzet azonosítása kapcsán

| Szavak | Mennyiség |
|-------------|-----------|
| Pénzügyi | 13 |
| Tudás | 11 |
| Vezető | 9 |
| Változás | 8 |
| Azonnal | 7 |
| Menedzselés | 6 |

Forrás: saját szerkesztés

Tudásszerzés

Az említett válságkezelés olyan esetekben állt elő, amikor a vállalatnak gyorsan kellett cselekednie, mivel külső érintettek részéről nyomást gyakoroltak rá. Az egyik interjúalany úgy nyilatkozott, hogy „a vevők megfenyegették a céget, hogyha nem kapnak rendes kiszolgálást, elmennek, és más partnert keresnek”. Másik példa, ahogyan az interjúalany nyilatkozott arról, amire vállalkozott: „kétszer nem sikerült a cégnek a havi zárása és az összeomlás határára voltak” – *hiányzó tudás pótlása, az interim menedzser bevonása a szervezetbe.*

Változásmenedzselési feladatot láttak el az interim menedzserek, amikor valamilyen helytelenül működő rendszert kellett rendbe tenniük. Az eredmények alapján ilyen kategóriába sorolhatjuk a logisztikai kiszolgálás szervezetlenségét, veszteséges működés nyereségessé tételét, illetve amikor a beszerzés nem tudott megfelelően reagálni a piaci igényekre – *hiányzó, illetve nem megfelelően alkalmazott tudás korrekciója az interim menedzserrel.*

Interim menedzsereket akkor is alkalmaztak, amikor a megfelelő szakértelemmel rendelkező alkalmazottat még nem találták meg. Az interjúalanyok nyilatkozata alapján erre azért került sor, mivel a multinacionális vállalatoknál a kiválasztás lassú folyamat, több körös interjúkból áll, és addig nem állhat meg egy cégen belül például a pénzügyi tevékenység. Tehát az egyik oldalról a kiválasztási folyamat hosszadalmas, a másik oldalról a vállalatnak nincs annyi ideje, hogy megvárja a megfelelő szakembert, így ezen űrt képesek az interim menedzserek betölteni – *gyors és szakszerű tudásigény kielégítése az interim menedzser segítségével.*

A tudásrögzítés hiánya

Gyakori esetként említették, hogy egy korábbi alkalmazott felmondott, és azért volt szükséges az interim menedzser alkalmazása, mert a kulcsembert távozásával a szervezeten belüli folyamatok nem állhattak le, belülről nem tudtak azonnali megoldást találni. Az egyik interjúalany szavai is ezt erősítették, „tőzsdén jegyzett cégnek, azonnal kellett olyan szakértő, aki a kontroller munkát és jelentést el tudja készíteni a tőzsdei jelentéshez” – *elvesztett tudás, a kulcsembert távozása miatt.*

A tudásmegosztás folyamata

Az interim menedzserek alkalmazásának időtartama minden esetben az adott helyzet függvénye. A megbízó szemléletétől és döntésétől függ a megbízás időtartama. Ez több esetben az előzetes megállapodáshoz képest módosításra került, melynek a hátterében elsősorban a munkával való elégedettség, illetve az utód megtalálásának korlátozottsága állt. Míg a korábbi években jellemzően rövidebb ideig (többségében néhány hónap, de mindenképp egy évnél rövidebb ideig) foglalkoztatták a menedzsereket, addig interjúalanyaink által adott válaszok alapján elmondható az egy éven túli megbízás, akár két éven át tartó foglalkoztatás is (a megbízások több mint 50%-ában kaptunk ezt megerősítő információt, lásd 9. táblázat).

9. táblázat

Az interim megbízás jellemző időtávja

| Interim menedzser-megbízások időtartama | Válaszok száma |
|---|----------------|
| Hat hónap és kevesebb | 5 |
| Fél évnél több, de max. 1 év | 8 |
| 1 évnél több, de max. 2 év | 13 |

Forrás: saját szerkesztés

Interjúalanyainkat megkérdeztük, hogy esetükben mi volt az elsődleges céljuk a munkavégzés során (a megbízás teljesítése és szakmai tudásuk alkalmazásán túl, lásd 10. táblázat).

10. táblázat

Az interim menedzserek munkájának célja

| Új tudás jellege, amit bevitt a szervezetbe | Válaszok száma |
|---|----------------|
| Kizárólag szakmai tudás | 7 |
| Szakmai és menedzseri tudás is | 11 |
| Széles körű tudás minden vállalati területhez kapcsolódóan | 6 |
| Szakértői tudás érvényesítése (mint cél) | Válaszok száma |
| Tudásátadás | 17 |
| Új tudás generálása | 9 |
| Meglévő tudás fejlesztése | 12 |
| Megbízás teljesítése (szervezet céljai) érdekében dolgozott, tudással kapcsolatos kötelezettség nem motíválta | 3 |

Forrás: saját szerkesztés

Tudásfejlesztés, szakértői együttműködés

Az interjúalanyok mindegyike úgy nyilatkozott, hogy a munkavégzés időtartamának nagyobbik hányadában kölcsönös bizalom jellemezte az együttműködésüket. A megbízó részéről a megelőlegezett bizalom általában érvényesült, hiszen ők voltak az indítványozók a szolgáltatás igénybevételére. Egy-egy esetben azonban a bizalom és a

gyanakvás együttesen jelen volt, vagyis néha ellentmondásos volt az együttműködés indítása. A szervezet alsóbb szintjein tevékenykedő munkatársakkal a megfelelő kapcsolat kialakításához egy viszonylag lassú „építkezési” folyamaton mentek keresztül. E folyamat része volt az alsóbb szintek részéről érvényesülő bizalmatlanság leküzdése. Az esetek többségében csak a munkavégzés során elért eredményeket követően sikerült megfelelő bizalmi kapcsolatot kialakítani a beosztottakkal.

A bizalom és bizalmatlanság különböző módon nyilvánulhat meg egy szervezetben. A válaszok alapján (a teljesség igénye nélkül) az alábbi eseteket lehetett azonosítani, mint a bizalom megnyilvánulásának jelei a megbízó részéről:

- a felsővezetői ülésekre meghívás,
- információval ellátás,
- javaslatokat kértek és elfogadták azokat,
- mertek kérdezni,
- nyíltan, őszintén kommunikáltak,
- hatáskörrel ruházták fel,
- stratégia fejlesztésébe bevonták,
- szakmai kérdésekben kikérték a véleményét,
- meghosszabbították a szerződését,
- nem hivatalos rendezvényekre is meghívták,
- szabad kezet kapott stb.

Az interim menedzser oldaláról segítette a bizalmi kapcsolatot kiépítését a nyitottság, segítőkészség, igyekezett beilleszkedni a csapatba, bizalmát érzékeltette a szervezet felé, jó emberi kapcsolatokat alakított, vezetői példamutatás. A szervezeten belül uralkodó pozitív légkör, melynek formálásában részt vettek, ugyancsak elősegítette a bizalmi kapcsolatok kialakulását.

A bizalmatlanság látható jeleit az alábbi formában tapasztalták meg (teljesség igénye nélkül):

- információk visszatartása,
- a kért feladat el nem végzése,
- a beosztottak részéről zárkózott magatartás,
- kommunikációmentesség stb.

A bizalmatlanság feloldása, ahogy fent is említettük, sok esetben a bizonyítást követően (első eredmények nyilvánvalósága) történt meg, amikor is elismerték az interim menedzser szakértelmét.

11. táblázat

A leggyakrabban alkalmazott kifejezések a szakértői együttműködés kapcsán

| Szavak | menyiség |
|-------------|----------|
| Kölcsönös | 8 |
| Korrekt | 6 |
| Fokozatosan | 4 |
| Kollégákkal | 4 |
| Bizalom | 3 |

Forrás: saját szerkesztés

A 11. táblázat tartalmazza azokat a kifejezéseket, melyeket a leggyakrabban használtak az interjúalanyok a szakértői

együttműködés jellemzésére. Az eredmények alapján elmondható, hogy alapvetően kölcsönösség és korrektség jellemezte a felek együttműködését.

A táblázatban megjelenik a „fokozatosan” kifejezés, ami azt tükrözi, hogy a szakértői együttműködésen belül a bizalmi kapcsolat nem feltétel nélkül jelenik meg a felek közt azonnal, hanem szükséges a szervezetbe belépő egyénnek elsődlegesen bizonyítania, és a bizalmat lépésről lépésre felépíteni.

A „kollégákkal” kifejezés az adott szervezeti tagokra vonatkozik, akik egyrészt megelőlegezett bizalomra töreksenek, vagy éppen ellenkezőleg, fokozatosan nyitnak a vállalatba érkező interim menedzser irányába.

A tudásátadás eredménye – a tudás beépítése, szervezeten belüli megtartása

Az interim menedzseri jelenlét sok esetben komplex eredményeket hozott a szervezetek számára. A megbízásban célként megfogalmazott projektfeladatok teljesítésén túl új módszerek, folyamatok, rendszerek kerültek kialakításra, érezhető volt a szakértői tudás átadása – átvétele.

Valamennyi módszer, rendszer és folyamat bevezetése a szakértői tudás eredményének könyvelhető el. A tudás átadását követően fontos kérdés, hogy a szervezet képes-e megfelelően megőrizni a szervezet számára a megszerzett tudást, mint erőforrást, és kamatoztatni, mint szervezeti vagyont. Az alábbiakban összegyűjtöttük milyen módszereket, eszközöket alkalmaztak az interim menedzserek ahhoz, hogy a tudás a szervezetbe beépüljön. A módszerek egy része a tacit tudás, másik része az explicit tudás átadását célozta (12. táblázat).

12. táblázat

A leggyakrabban alkalmazott tudásátadási megoldások

| Tacit tudásátadást szolgáló módszerek | Explicit tudásátadást szolgáló módszerek |
|---|--|
| Tapasztalat rendszeres megosztása személyesen | Dokumentálás |
| Utánpótlás kinevelése | Tréningek szervezése |
| Utógondozás, kapcsolattartás a menedzserrel | Írásbeli szabályzatok kidolgozása |
| Folyamatos tréning | Kézikönyv készítése |
| Közös munka (mentorálás) | ISO audit szerinti eljárási rendszer elkészítése |
| A dolgozók oktatása, fejlesztése | |

Forrás: saját szerkesztés

A tudás alkalmazásának ellenőrzése eredményeként a felsorolt új megoldások a változatos módszertannak köszönhetően a mindennapi tevékenység részeként nagyrészt beépültek a szervezeti működésbe. A felsoroltakon kívül fontos megjegyezni, hogy három esetben a menedzsert felvették állandó alkalmazásba, így a vállalat mindig hozzáfér a szükséges erőforráshoz.

Fontos kérdés az utódról való gondolkodás/gondoskodás, mely biztosítéka a szakértő által átadott és generált

új tudás megőrzésének, beépítésének, hasznosításának a szervezeti folyamatokba, mielőtt a vállalatot az interim menedzser elhagyja. Ez lehet a garancia arra, hogy az új tudás valóban hosszú távon a szervezet vagyonát gyarapítsa. Az interjúalanyok esetében 12 alkalommal beszélhettünk arról, hogy az interim menedzser választott utódot. Ezek közt voltak olyanok, akiket új alkalmazotként vettek fel, de hosszabb betegség, GYES-ről visszatérő egyéneket, vagy más területen alkalmazásban levő egyéneket is kiválasztottak. Egy esetben nem volt sikeres az utód választása, ezért a tudásátadás nem az utódnak történt meg, hanem írásos anyag készült, amit a menedzsment átvett. Bár ez a megoldás céloz némi tudásmentést, de a tényleges tudásátadás sikeressége megkérdőjelezhető.

A válaszadók szerint öt esetben nem volt az interim menedzser feladata, hogy utódot válasszon vagy neveljen ki. (A megbízó stratégiai gondolkodása szempontjából kritikusnak tekinthető az ilyen megoldás, hiszen az új tudás, ha nem épül be a szervezetbe az interim menedzser jelenléte alatt – ami gyakran előfordul –, akkor a tudást az interim menedzser magával viszi.)

Az elkönnyvelhető sikertényezők

Az alábbiakban csak felsorolásszerűen mutatunk be néhány olyan sikertényezőt, amit a szervezetek az interim tevékenység eredményeként magukénak tudhatnak. A felsorolás ízelítő, hiszen az interjúalanyok mindegyike számos eredményt tudott felsorolni:

- a termelés megduplázódott,
- a koordináció sikeres lett,
- a veszteségből nyereségbe fordult a cég működése,
- 40 %-kal kisebb létszámmal felgyorsultak a folyamatok,
- a fluktuáció lényegesen csökkent (1-2%-ra),
- a munkaerő beszerzési költsége lényegesen csökkent,
- a megfelelő emberek vezetővé előléptetése,
- a határidőket 100%-ban tartják,
- a munkaerő megtartására intézkedés, „kemény mag” maradásra bírása megfelelő órabér elfogadtatásával,
- a veszteségek csökkentek,
- jelentős költségcsökkentést értek el stb.

A kiragadott példák egyértelmű bizonyítékai az interim tevékenység létjogosultságának és az ily módon működésbe hozott tudásmenedzsment-lépések eredményes működésének.

Diszkusszió

Az interim menedzsment bár sokat fejlődött az elmúlt években, népszerűsítése feltétlenül szükséges (Inkson et al., 2001; Bruns & Kabst, 2005). Még mindig sokaknak új az interim menedzsment területe, kevésbé népszerű megoldás a siker fenntarthatósága céljából (SMW felmérés, 2016). A folyamatos változások okozta egyre kevésbé kiszámítható üzleti környezet megteremti a lehetőséget az interimmenedzsment-tevékenység terjedésének (Nordic Interim, 2013). A fent bemutatott megoldások igazolják, hogy mekkora jelentősége van az új tudás bevonásának,

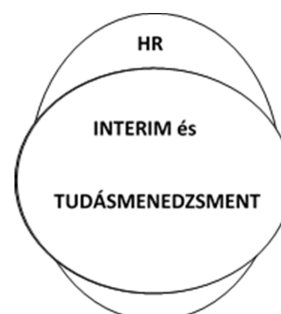
a tudás megosztásának, átadásának, fejlesztésének és alkalmazásának (Smidt et al., 2006). A tudásátadás és -átvétel az interim menedzser foglalkoztatásának időszaka alatt kölcsönös, és túlmutat az általában szokásos, bármely szervezeti folyamatban tetten érhető tudásátadás kötelezettségénél. Így mindez összességében az egyén – szervezet – társadalom – gazdaság érdekeit szolgálja (Heinrich, 2017; Mayr, 2017). Kutatásunk eredményeiben a válsághelyzet kezelése került első helyen említésre, mint leggyakoribb ok a szervezetbe történő belépésre (7. táblázat), ezt követi a változások menedzselése és a speciális projektek menedzselése. Az irodalmi áttekintésben bemutatott 2008-as felmérés néhány összegző megállapítása visszaigazolásra került, nevezetesen, egyre hosszabb időre veszik igénybe a szolgáltatást (9. táblázat) és ezzel egyidejűleg hangsúlyosabbak a rövid távú hiánypótlás helyett a mélyebb szakmai tudást igénylő, a szervezetek életében valós értéket teremtő együttműködések. Mivel a szakirodalomban korlátozott számban sikerült hasonló témájú kutatást találni, így eredményeink összevetése korábbi eredményekkel, nehézségekbe ütközik. Ez egyúttal biztosítja a tanulmány újdonságerejét azzal, hogy a kutatás rávilágít a tudásmenedzsment és az interim menedzsment szimbiózisának létezésére és szervezeti hasznosulására.

Konklúzió

A kutatásban bemutatott két szakterület kapcsolatának és szervezeti sikerhez való hozzájárulásuk megítéléséhez összegző szakmai érvként szolgál az elméleti modell igazolása. A tanulmány nem állítja az interim és tudásmenedzsment teljes átfedését, de kölcsönhatásuk, egymást támogató jellegű érvényesülésük a szervezeti működésben vitathatatlan, melyet a megkérdezett interim menedzsment is megerősítettek. A kutatás eredményei alapján igazolható, hogy a tudásmenedzsment és az interim menedzsment logikai lépései megfeleltethetők egymásnak, vagyis a kapcsolat a két elem között – a vizsgálatnak ezen a szintjén – teljes körűnek mondható. A HR-tevékenységek is kellően széles körű átfedésben vannak mind a két területtel, de ebben az esetben a teljeskörűség nem igazolható. A szakirodalom és korábbi tapasztalatok alapján ennek vizsgálata és megerősítése további kutatásokat igényel. Ezt illusztrálja a 4. ábra.

4. ábra

Az igazolt elméleti modell

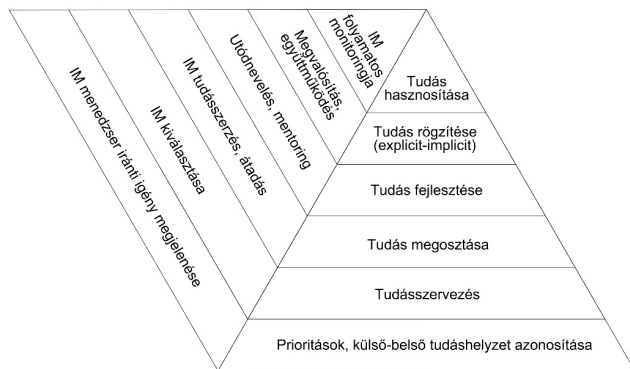


Forrás: saját szerkesztés

A korábban bemutatott HR és tudásmenedzsment logikai kapcsolatának mintájára és az elméleti modell eredményeire építve a tudásmenedzsment és interim menedzsment kapcsolata is összegezhető (5. ábra).

5. ábra

A tudásmenedzsment és az interim menedzsment logikai kapcsolata

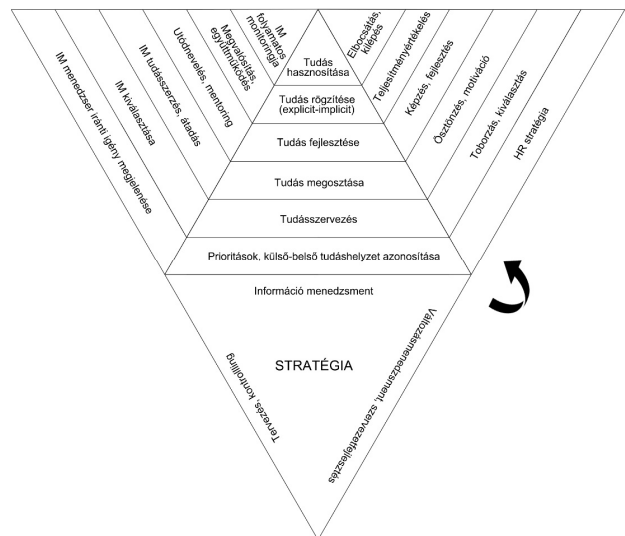


Forrás: saját szerkesztés

A korábbiakban már említett versenyképesség kritériumainak eleget téve – a vállalati értéklánc elemeire építve – az értékteremtő fő folyamatokat a szervezeti gazdálkodás természetes részének tekintjük (Chikán, 2008). A továbbiakban a támogató folyamatok logikáját szem előtt tartva, a korábbi fejezetekben már bemutatott HR – tudásmenedzsment (TM), és a tudásmenedzsment – interim menedzsment (IM) kapcsolatait a következő összefüggés rendszerrel (6. ábra) egy háromoldalú piramis formájában írhatjuk le. A támogató folyamatok legfontosabb és alapvető elemét, a stratégiát szem előtt tartva – mely a piramis talpát képezi – a fent említett kiegészítő folyamatok (HR, TM, IM) szintén stratégiai szinten kezelendők. A piramis talpán megjelenő további támogató folyamatok a piramis oldallapjain megjelenő folyamatokat alapozzák meg. A változásmenedzsment és szervezetfejlesztési beavatkozások során, ahol az emberi viselkedés döntően meghatározza a beavatkozás sikerét, a HR tevékenysége elengedhetetlenül fontos (Heinrich, 2017). A szervezet fejlődését, sikerét határozza meg egy-egy jól vagy kevésbé jól sikerült toborzás, karrierépítés vagy motivációs rendszer. Hasonlóan alapként kezelendő, hogy a tudásmenedzsment-rendszerek építésének egyik kritériuma a jól kiépített, a szervezeti célokat – egyúttal a tudásmenedzsment-folyamat lépéseit – maximálisan kiszolgáló informatikai rendszer. A harmadik oldal, ahol az interimmenedzsment-tevékenység lépései jelennek meg, a tervezés kontrollingfolyamatokkal alapozható meg (Mayr, 2017). Ugyanis az interim menedzsment belépése – ahogy a korábbiakban is említettük – nem ad hoc döntés következménye, hanem megfontolást igénylő komplex tervezés eredménye (Haslberger, 2007). Így a piramis a szükséges stratégiai elemekkel megalapozottan, a tanulmányban bemutatott támogató folyamatok (HR, TM, IM) együttműködésének eredményeként, a sikeres szervezeti működést szolgálja.

6. ábra

A vállalati értékláncmodell a HR-, tudás- és interim menedzsment támogatásával



Forrás: saját szerkesztés

A fentiekben elvégzett elemzési eredmények alapján a kutatási kérdésekre az alábbi válaszokat tudjuk megfogalmazni.

(1) Az interim menedzser igénybevétele esetén amennyiben a fogadókészség és a kultúra támogatja a menedzseri munkát, a tudásmenedzsment-folyamat lépései egyértelműen azonosíthatók.

(2) Az interim menedzser képes ellátni valamennyi feladatot, amelyek a TM folyamatában szükségszerű elvárások, feltéve, hogy a szándéka megvan és a feltételek rendelkezésre állnak. Ez nem jelenti feltétlenül, hogy egy tudásmenedzser valamennyi tevékenységét ellátja a szervezet egészében, de a saját szakterületén belül a TM-folyamat valamennyi lépését képes adaptálni, amennyiben erre szükség van. (A vizsgált esetekben az interim menedzser többször túllépve saját szakterületén, a szervezet egészében is kénytelen volt betölteni tudásmenedzseri szerepet.)

(3) Az egyes lépések érvényesülése akadályának a szervezeti zárkózottság, bizalmatlanság, ellenállás, fogadókészség hiánya és az interim menedzser esetleges hiányos felkészültsége vagy akarata említhető. Ugyanakkor ezek ellenkezői a sikert támogatják, hiszen a nyitott, fogadó kész kultúra, a vezetői szándék, a munkatársak érdeklődése, tanulási hajlandósága és segítőkészsége elengedhetetlen az üzleti sikerhez, ezzel egyidejűleg a tudásmenedzsment-folyamat működéséhez.

(4) Az interim menedzsment személyes véleményét az elemzés során részleteiben bemutattuk. A vállalatok tudáshelyzetük felmérésekor beazonosítják, hogy mely területeken rendelkeznek megfelelő tudással, és mely területeken észlelhető hiány. A hiány betöltésére magasan képzett interim menedzsment alkalmaznak, melyhez a megelőlegezett bizalom elengedhetetlen. A teljesítési szakasz során az interim menedzser a magával hozott új tudást megosztja a szervezet szereplőivel, melyhez a nyitottság és fogadókészség a kulcs. A tudás hasznosítása a tudásmenedzsment-folyamat működéséhez.

nedzsmet szempontjából lényeges szakasz, ugyanakkor a szervezet számára a túlélés záloga. Tehát az interim menedzser által hozott tudás bevonása az esetek többségében megtörténik. Ennek feltétele, hogy a felek közt megfelelő együttműködés, kommunikáció, bizalom alakuljon ki. A tudás fejlesztésekor az interim menedzser által hozott tudás gyakorlati eredményeként tekinthető egy olyan utód kinevelése, aki képes és hajlandó az interim menedzsertől a tacit tudást is átvenni. Az értéklánc utolsó fázisának tekinthető az interim menedzser által hozott tudás hasznosítása és rögzítése a hosszú távú siker érdekében.

A kutatás folytatásaként a másik oldal véleményének bemutatását tervezzük, láttatva azokat a szempontokat, melyeket az interim menedzsert alkalmazó, igénybe vevő szervezetek fogalmaznak meg tapasztalataikról. Reményeink szerint a következő tanulmányban ezeket az eredményeket tudjuk majd az érdeklődők számára prezentálni.

Felhasznált irodalom

- Baksa, M. & Bader, N. (2020). Prerequisites of Advice-Seeking and Knowledge Sharing Analysis of an Organizational Knowledge Network. *Vezetéstudomány*, 51(1), 32-45. <https://doi.org/10.14267/Veztud.2020.01.03>
- Bacsur, K. & Boda, Gy. (2010). *Személyügyi kontrolling*, Budapest: Boda & Partners Kft.
- Bencsik, A., Tóbiás Kosár, S. & Machová, R. (2018). Corporate Culture in Service Companies that Support Knowledge Sharing. *Journal of Tourism and Services*, 9(16), 1-13. <https://doi.org/10.29036/jots.v9i16.41>
- Bencsik, A. & Juhász, T. (2016). A mentori gyakorlat magyar és szlovák szervezetekben (empirikus kutatás alapján). *Taylor Gazdálkodás-és szervezéstudományi folyóirat*, 8(3), 20-27.
- Bencsik, A. & Tóbiás Kosár, S. (2016). *Tudásmenedzsmet*. Komárom: SJE Kiadó.
- Bencsik, A., Juhász, T., & Poór, J. (2017). Tudásmenedzsmet és tudástranszfer a HRM-ben empirikus vizsgálatok tükrében. *Marketing és Menedzsmet*, 51(4), 1-14. <https://journals.lib.ptc.hu/index.php/mm/article/view/862/733>
- Bencsik, A. (2015). *A tudásmenedzsmet elméletben és gyakorlatban*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Berke, Sz. (2010): Az életkerék és a TLS életstílusmodell szerepe a személyes hatékonyságban. In Lifelong Learning Magyarország Alapítvány (eds.), *Tanulás, tudás, gazdasági sikerek avagy a tudásmenedzsmet szerepe a gazdaság eredményességében* (pp. 357-359). Győr: Lifelong Learning Magyarország Alapítvány.
- Bruns, J. & Kabst, R. (2005). Interim-Management: A Paradox for Leadership Research? *Management Revue*, 16(4), 511-524. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2005-4-512>
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Chikán, A. (2008). *Vállalatgazdaságtan*. Budapest: Aula Könyvkiadó.
- Csillag, S., Csizmadia, P., Hidegh, A. & Szászvári, K. (2020). Is Small Beautiful? Learning and Development at Small Enterprises. *Vezetéstudomány*, 51(1), 2-16. <https://doi.org/10.14267/Veztud.2020.01.01>
- Csedő, Z., Zavarkó, M. & Sára, Z. (2019). Tudásmenedzsmet és stratégiai kettős képesség – Felsővezetői döntések elemzése az innovációs stratégia megvalósítása során. *Vezetéstudomány*, 50(3), 36-49. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.03.04>
- Davenport, T.H. & Prusak, L. (2001). *Tudásmenedzsmet*. Budapest: Kossuth Kiadó.
- Elenbaas, A., Kolb, D. Marzolf, T., Melanson-Arnold, M. & Pfrimmer, D.M. (2017). Navigating interim management roles: From peer to leader and back, *Nursing Management*, 48(6), 46-51. <https://doi.org/10.1097/01.NUMA.0000516490.66426.50>
- Farkas, F. (2013). *Változásmenedzsmet elmélete és gyakorlata*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Filosofova, T. & Karzunke, I. (2014). A New Tool to Enhance a Company's Competitive Performance Under Current Global Instability. In *International Relations 2014: Contemporary Issues of World Economics and Politics* (pp. 155-159). Bratislava: Publishing House Ekonóm.
- Ghauri, P. & Gronhaug, K. (2005). *Research methods in business studies: A practical guide*. London: Prentice Hall, Pearson.
- Gholami, M. H., Asli, M. N., Nazari-Shirkouhi, S., & Noruzy, A. (2013). Investigating the Influence of Knowledge Management Practices on Organizational Performance: An Empirical Study. *Acta Polytechnica Hungarica*, 10(2), 205-216. <https://doi.org/10.12691/jbms-4-4-2>
- Gross, H. & Bohnert, R. (2012). *Interim Management: Den Unternehmenswandel erfolgreich gestalten – mit Managern auf Zeit*. München: Verlag Vahlen.
- Gyökér, I. & Finna, H. (2013). *Modern irányzatok az emberierőforrás-menedzsmetben: oktatási segédanyag a BME Vezetés és szervezés MSc hallgatók számára*. Budapest: Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem.
- Haslberger, A. (2007). *Interim Management and Strategic Staffing – Exploratory Evidence from the UK*. Paper presented at the EIASM 22nd Workshop on Strategic Human Resource Management, Brussels, April 19-20, 2007. [online] Retrieved from <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.490.2603&rep=rep1&type=pdf>.
- Heinrich, C. (2017). *Interim management from the principal agent approach*. Hesse, Germany: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Högman, E., & Pontusson, Ch. (2015). *Interim Management & Organisational Learning* (PhD dissertation). Stockholm School of Economics, Stockholm.
- Hungarian Interim Management (2008). *Az interim menedzsmet Magyarországon. Kutatás és*

- elemzés a magyarországi interim menedzsment piacról – 2008. [online] Retrieved from <http://www.interimmanagement.hu/docs/kutatas.pdf>
- Inkson, K., Heising, A. & Rousseau, D.M. (2001). The interim manager: Prototype of the 21st-century worker? *Human Relations*, 54(3), 259-284. <https://doi.org/10.1177/0018726701543001>
- Institute of Interim Management (2014). Retrieved from <https://www.iim.org.uk/Malhotra>, N. K. (2010). *Marketing Research: An Applied Orientation*. Harlow: Pearson Education.
- Mayr, A. (2017). *The contribution of interim management to corporate success. a theoretical and practical analysis*. Wiesbaden, Germany: Springer Fachmedien.
- Miles, M. B. & Huberman, M. A. (1994). *Qualitative data analysis*. London: Sage.
- Minto, M. (2006). Interim Manager as a Value Generator. *Journal of Marketing*, 6(2), 151-152. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jmm.5050029>
- Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. (2000). SECI, Ba, and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning*, 33(1), 5-34. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00115-6](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00115-6)
- Nordic Interim (2013). *Interim Management Trend Update 2013* – Executives online, NL, Nordic Interim Analysis: Nordic Interim Customer Interviews 2013. [online] Retrieved from <https://www.nordicinterim.com>
- Polanyi, M. (2009). *The Tacit Dimension*. Chicago: University of Chicago Press.
- Poór, J. (2010). Az emberi erőforrás menedzsment külső szolgáltatói. In J. Poór (eds.), *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv: Rendszerek és alkalmazások* (pp. 95-126). Budapest: Complex Kiadó.
- Poór, J., Juhász, T., Machová, R., Bencsik, A., & Bilan, S. (2018). Knowledge management in human resource management: Foreign-owned subsidiaries' practices in four CEE countries. *Journal of International Studies*, 11(3), 295-308. <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2018/11-3/23>
- Probst, G., Raub, S. & Romhardt, K. (2006). *Wissen Managen, Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*. Wiesbaden: Gabler GmbH.
- Raisch, S., Probst, G. & Gomez, P. (2010). *Wege zum Wachstum. Wie Unternehmen nachhaltig profitables Wachstum erzielen*. Wiesbaden: Gabler/SGO.
- Ratten, V. & Suseno, Y. (2006). Knowledge development, social capital and alliance learning. *The International Journal of Educational Management*, 20(1), 60-72. <https://doi.org/10.1108/09513540610639594>
- Russam, C.M. (2005). Flexible resourcing: the strategic case for interim management. *Strategic Change*, 14(3), 157-163. <https://doi.org/10.1002/jsc.701>
- Schechowicz, R. & Sumilo, E. (2019). Interim Managers in the CFO Role in Medium-sized Companies: Literature Overview, Conceptual Approach, and Empirical Study. *International Journal of Business and Economic Affairs*, 4(2), 58-76 <https://doi.org/10.24088/IJBEA-2019-42002>
- Smidt, G., Hout, E., & Burger, Y. (2006). Leadership in organisational change. Rules for successful hiring in interim management. *Journal of Change Management*, 6(1), 35-51. <https://doi.org/10.1080/14697010600578601>
- Špánik, M. & Jacková, J. (2010). Interim manažment a možnosti jeho využitia pri zavádzaní znalostí v organizácii. In *Organizácia založená na vedomostiach v období globalizácie a internacionalizácie*, Zborník príspevkov z II. ročníka vedeckej konferencie s medzinárodnou účasťou. Ružomberok: VERBUM – vydavateľstvo Katolíckej univerzity v Ružomberku.
- Sterneck, R. S. (2018). Interim Management and Organizational Support: Applications for the Human Resource Professional, *European Journal of Marketing and Economics*, 1(1), 146-154. <http://dx.doi.org/10.26417/ejme.v1i1.p146-154>
- Stéber, A. & Kereszty, O (2016). A tudásmenedzsment a munkahelyi tanulásban. *Neveléstudomány: Oktatás Kutatás Innováció*, 2016(4), 20-30. <https://doi.org/10.21549/NTNY.16.2016.4.2>
- SMW survey IM (2016). *Who the interim managers are and what they do?* [online] Retrieved from https://alphamanagement.eu/wp-content/uploads/2017/03/SMW_Survey_pp_2016.pdf
- Szeiner, Zs., Mura, L., Horbulák, Zs. & Poór, J. (2020). Menedzsmenttanácsadási trendek a szomszédos szlovákiában – Globális és regionális tendenciák tükrében. *Vezetéstudomány*, 51(1), 71-82. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.01.06>
- Wichard, G.M. (1994). Interim-management, stereotypen versus werkelijkheid. *Overheidsmanagement*, 1994(9), 204–207.
- Zehir, C. & Yavuz, M. (2014). A Field Research on Organizational Learning, Crisis Management, Capability and Firm Performance. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 3(3), 1-17. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v3i3.105>

AZ IPAR 4.0 IMPLEMETÁCIÓVAL KAPCSOLATOS VEZETŐI MOTIVÁCIÓK ÉS AKADÁLYOZÓ TÉNYEZŐK ELEMZÉSE HAZAI VÁLLALATVEZETŐK VÉLEMÉNYE ALAPJÁN

ANALYSIS OF MANAGERIAL MOTIVATIONS AND BARRIERS RELATED TO THE IMPLEMENTATION OF INDUSTRY 4.0 BASED ON THE OPINION OF HUNGARIAN BUSINESS LEADERS

Internet, közösségi média, digitális transzformáció, dolgok internete, okos technológiák, mesterséges intelligencia: egyre inkább a hétköznapiak részévé válnak. Az automatizáció és a robotika az Ipar 4.0 alapkövei. A vállalatoknak most kell dönteniük arról, hogy integrálják-e a mesterséges intelligenciát, robotokat a működésükbe, továbbá bátorítják-e a munkatársakat, hogy robotokkal dolgozzanak együtt. Néhány tanulmány készült már eddig arról, hogy ezekkel a változásokkal kapcsolatban milyen attitűdök jelennek meg a munkahelyeken. Jelen kutatás összefoglalja egy projekt első eredményeit, amelynek célja annak feltárása, hogy Magyarországon milyen előítéletek és attitűdök vannak jelen a vállalatoknál; mire van szükségük ahhoz, hogy elfogadják a változást és szélesebb körben alkalmazzák a technológia vívmányait. A kutatás kvalitatív módszertanra, vezetőkkel készített interjúkra épül. Az eredmények alapján a technológiai változásokkal szemben tartózkodó állásponton vannak a vállalatok, de ahol már bevezették az Ipar 4.0 egyes elemeit, ott a pozitív tapasztalatok felülírják a félelmet és hatékonyabban tudják a munkát elvégezni.

Kulcsszavak: attitűd, Ipar 4.0, motiváció, munkaerő

Internet, social media, digital transformation, Internet of Things, smart technologies and artificial intelligence are increasingly part of people's lives. Automation and robotics are the key factors for Industry 4.0. Companies are now facing the challenge of integrating artificial intelligence and robots into their workforce by encouraging employees to work with their 'robotic teammates'. A few studies have examined attitudes towards these new technologies. This study summarises the first part of a major research project that aims to reveal the attitudes and perceptions of company leaders towards digital transformation and Industry 4.0. The research is based on qualitative interviews with Hungarian managers. The main findings show that there is a great amount of uncertainty towards the upcoming changes in the world of work and a bit of anxiety as well, but as the change unfolds, the companies become more and more confident and willing to apply the new technologies.

Keywords: attitude, Industry 4.0, labour force, motivation

Finanszírozás/Funding:

A közlemény megjelenését a TKP2020-NKA-10 sz. projekt keretében a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Alap 2020-4.1.1-TKP2020 sz. Tématerületi Kiválóság Programja finanszírozta.

The publication is supported in the framework of TKP2020-NKA-10 project by the Thematic Excellence Program (2020-4.1.1-TKP2020) of the National Research, Development and Innovation Fund.

Szerzők/Authors:

Dr. Obermayer Nóra, egyetemi docens, Pannon Egyetem, (obermayer.nora@gtk.uni-pannon.hu)

Dr. Csizmadia Tibor, egyetemi docens, Pannon Egyetem, (csizmadia.tibor@gtk.uni-pannon.hu)

Dr. Hargitai Dávid Máté, egyetemi adjunktus, Pannon Egyetem, (hargitai.david@gtk.uni-pannon.hu)

Kigyós Tamás Attila, mesteroktató, Pannon Egyetem, (kigyos.tamas@gtk.uni-pannon.hu)

A cikk beérkezett: 2020. 07. 11-én, javítva: 2020. 10. 06-án, elfogadva: 2021. 01. 12-én.

This article was received: 11. 07. 2020, revised: 06. 10. 2020, accepted: 12. 01. 2021.

Az elmúlt évszázadokban a mindennapi élet megkönynyítését célzó, ipari forradalmak formájában megjelenő innováció fejlődést jelentett, a termelő rendszerek hatékonysága növekedett, mégpedig egy új technológiai megoldásnak köszönhetően (Xu, Xu, & Li, 2018). Az első ipari forradalmat a XVIII. század végén az emberi és állati izomerő kiváltása jelentette a gőzgép feltalálásával (Berg & Hudson, 1992). Ezt követte a XIX. század fordulóján, amelynek során elterjedt az elektromos áram és a Ford nevéhez kötődő tömeggyártás (Mokyr, 1998). A harmadik esetében, a XX. század második felében az elektronika, valamint az információtechnológia fejlődésének köszönhetően megindult a gyártásautomatizálás (Greenwood & Jovanovic, 1999). Napjainkra az adatok forradalma jellemző, az új, digitális forradalom, amely alapjaiban változtatja meg az ipart, az üzleti életet, továbbá a gazdaságot és a civil társadalmat is jelentős mértékben érinti (Demeter, Losonci, Nagy, & Horváth, 2019; Horváth & Szabó, 2019; Nagy, 2019).

Az egyik legnagyobb kihívás, amellyel a szervezetek manapság szembesülnek, hogy megtalálják a megfelelő megközelítéseket és módszereket versenyképességük folyamatos fenntartásához az Ipar 4.0 korában. Ez hosszú távon a túlélésük előfeltétele. Az Ipar 4.0 a termelő szektor digitalizációjára vonatkozik, amibe beleértjük az összes termékkomponensbe és gyártóberendezésbe beépített érzékelőket, a mindenütt jelenlévő kiber-fizikai rendszereket és az összes kapcsolódó adatelemzési mechanizmust (Gehrke, Bonse, & Henke, 2016). Az Ipar 4.0 előnyei abban mutatkoznak meg, hogy az információs technológiák és az ipari automatizálás révén a gyártórendszerek rugalmasabbak és jobban méretezhetőek (Brettel, Friederichsen, Keller, & Rosenberg, 2014; Dassisti, Giovannini, Merla, Chimienti, & Panetto, 2019). Ez egyrészt rendkívül hatékonyra teszi a vállalatokat az új technológiai képességeik révén, ami gyors alkalmazkodást tesz lehetővé számukra a szervezeti célok és az iparági forgatókönyvek kihívásai közepette (Wittenberg, 2016), ugyanakkor új kihívásokat is támaszt a szervezetek és a munkavállalók irányába (Kasinen et al., 2020; Demeter et al., 2019; Yu, Ouyang, Li, & Peng, 2017). Új készségekre, ismeretekre és kompetenciákra van szükség ezeknek a technológiáknak a kezeléséhez, valamint rugalmasabb vállalati munkakörnyezetet igényel (Imran & Kantola, 2019). Ezenkívül a vállalatok teljesítményét erőteljesen befolyásolja vezetőik és munkatársaik potenciálja és elkötelezettsége (Stachová, Papula, Stacho, & Kohnová, 2019).

Számos nemzetközi kutatás foglalkozik az Ipar 4.0 emberközpontú vetületével (Romero et al., 2016; Quattrocchi, Mercuri, d'Arcangelo, & Cristini, 2018; Li, Fast-Berglund, & Paulin, 2019), valamint egy friss tanulmány (Horváth & Szabó, 2019) összefoglalja az Ipar 4.0 adaptálásának hajtóerőit és korlátait. Hajtóerők között azonosították a piaci versenyt, a cégvezetés elvárásait, a termelékenység és a hatékonyság egyes elemeit, ezzel szemben korlátként jelölték meg a szervezeti tényezőket, a cégek jelenlegi képességeit, valamint a technológiai és folyamatintegrációt, illetve az együttműködés hiányát. Az emberi erőforrás és pénzügyi források egyes fakto-

rai hajtóerőként, míg más faktorok korlátként tűnhetnek fel. Mindezek mellett versenyképes helyzetbe jöhetnek a kihívásokra rugalmasan reagálni képes KKV-k is, bár az egyes hajtóerők és korlátok eltérő mértékben jelennek meg a különböző méretű cégeknél (Horváth & Szabó, 2019).

Kutatásunk célja az volt, hogy felmérje egyrészt a vezetők motivációit az Ipar 4.0 bevezetésével kapcsolatban, másrészt megállapítsa, hogy milyen akadályok nehezítik a bevezetést. A kutatás kvalitatív interjúk alapul, 32 magyar vállalat vezetőjének részvételével.

Szakirodalmi áttekintés

Ebben a fejezetben az Ipar 4.0-t és annak technológiai, társadalmi és munkaerőpiacra gyakorolt hatásait, valamint az észlelés és attitűd megközelítéseit elemezzük.

Az Ipar 4.0

Az Ipar 4.0 kifejezést a „Hannover Messe 2011” ipari vásáron használták először, amely a német ipar versenyképességének erősítését célzó közös kezdeményezés elnevezésére szolgált (Kagermann, Wahlster, & Helbig, 2013). A koncepciót gyakran hívják negyedik ipari forradalomnak (4IR) is. Az Ipar 4.0 forgalmát három mérnök alkotta meg: Kagermann, fizikus, az SAP egyik alapítója; Wahlster a mesterséges intelligencia (MI) professzora és Lukas, aki szintén fizikus és a Német Szövetségi Oktatási és Kutatási Minisztérium vezető tisztviselője. Meglátásuk szerint, az „Industrie 4.0” olyan kihívásokra ad megoldást, mint például az erőforrás- és energiahatékonyság vagy a demográfiai változások, továbbá lehetővé teszi az erőforrások termelékenységének és hatékonyságának növelését a teljes értékláncon keresztül (Kagermann et al., 2013).

Az első három ipari forradalom nagy termelékenységnövekedést ért el a gyorsan elterjedt, általános célú technológiáknak köszönhetően: gépesítés, villamos energia és informatika (Kagermann et al., 2013; Veza, Mladineo, & Gjeldum, 2015). A negyedik ipari forradalom abban különbözik az előzőektől, hogy az élet minden területére vonatkoztatható (Ślusarczyk, 2018). Lasi, Fettke, Kemper, Feld, & Hoffmann (2014, p. 240) szerint „*az Ipar 4.0 magában foglalja a gyártási környezet növekvő digitalizálását és automatizálását, valamint a digitális értékláncok létrehozását a termékek, környezetük és üzleti partnerek közötti kommunikáció megvalósulása érdekében.*” A dolgok internetén (Internet of Things (IoT)) keresztül a kiber-fizikai rendszerek (CPS) valós időben kommunikálnak és együttműködnek (Kagermann et al., 2013). A CPS alkalmazása lehetővé teszi a fizikai és a digitális folyamatok együttműködését az ellátási láncok között (Liao, Deschamps, Loures, & Ramos, 2017), ami magasabb hozzáadott értéket eredményez (Hermann, Pentek, & Otto, 2016; Pfohl, Yahsi, & Kurnaz, 2015).

Az Ipar 4.0, mint jövőkép 2016-ban a Davosban megrendezett Világgazdasági Fórumon terjedt tovább. Számos új lehetőséget teremt a vállalatok számára, ugyanakkor kihívásokkal is szembesül az automatizálás és a digitalizálás terén. A makrokörnyezet szempontjából politikai, gazdasági, társadalmi, technikai, környezeti és jogi

kihívások kerültek előtérbe. A kutatás célja szempontjából döntő jelentőségűek a társadalmi és a technikai kihívások. Társadalmi szempontból három fő befolyásoló tényező azonosítható: a demográfiai változás, a növekvő virtuális munka és a folyamatok növekvő összetettsége; a technikai kihívások közül pedig megemlíthetők a különféle technológiák és az adatok felhasználásának növekedése, illetve a munkavégzés területén folyamatosan növekvő együttműködési platformok száma (Hecklau, Galeitzke, Flachs, & Kohl, 2016).

Az Ipar 4.0 átförmálja az üzleti és gazdasági környezetet a következő évtizedben, éppen ezért nagyon fontos kérdés, hogyan lehet elérni a kiber-fizikai rendszerek és a munkavállalók közötti hatékony interakciót.

Az Ipar 4.0 technológiai hatásai

Az Ipar 4.0 az IoT gyártási környezetbe való bevonásával egy újszerű ipar képét vázolja fel. Az IoT a különböző IT-rendszerek, gépek és eszközök közös hálózatra kapcsolásával jön létre. A vállalatok számára az egyik legnagyobb értéket a rendszerei és eszközei között zajló folyamatos kommunikációból kinyerhető valós idejű adatok (Big Data) jelenthetik. Az Ipar 4.0 egyik legnagyobb vívmánya, hogy az automatizációt egy sokkal magasabb szintre emeli, mint ahogy korábban megismertük. A megjelenő mesterséges intelligencia pedig a big data analitikára épülő magasabb szintű gépi tanulás révén fejlődik tovább (Ternai, 2020).

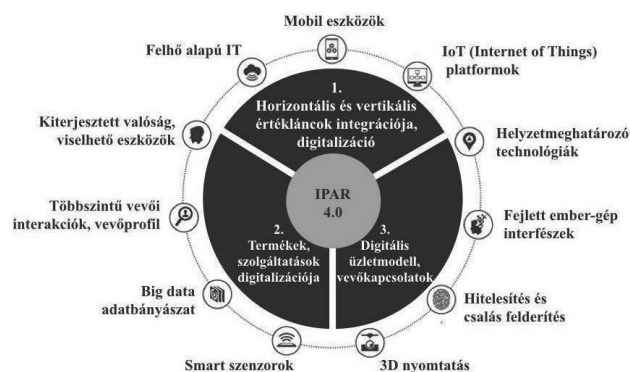
A PricewaterhouseCoopers (PwC, 2018a) kutatása szerint, az Ipar 4.0 három fő területen (1. ábra) hat az üzleti világra:

- *horizontális és vertikális értékláncok integrációja, digitalizáció* (felhőalapú IT, mobil eszközök, IoT platformok),
- *termékek, szolgáltatások digitalizációja* (kiterjesztett valóság, többszintű vevői interakciók, vevőprofil, big data adatbányászat, smart szenzorok),
- *digitális üzletmodell, vevőkapcsolatok* (3D nyomtatás, hitelesítés és csalásfelderítés, fejlett ember-gép interfészek, helymeghatározó technológiák).

Az információs rendszerek integráltsága, az adatok rendelkezésre állása, a magasabb automatizáltsági szint és az egységek közti együttműködés által a vállalatoknak lehetőségük van hatékonyságuk növelésére.

A Boston Consulting Group (2015) kutatása szerint az Ipar 4.0 elterjedése jelentős változást eredményez a munkakörnyezettel kapcsolatos követelményekben, az iparban dolgozók munkájának módszereiben, új munkahelyek jönnek létre, míg mások eltűnnek. Bár úgy vélik, hogy az Ipar 4.0 (elsősorban a robotika területén) felváltja az emberi munkaerőt, a termelő vállalatok mégis inkább a munkavállalók támogatására fogják alkalmazni a robotikát. A technológia növelni fogja a termelékenységet mind a fizikai, mind a digitális támogató rendszerek révén, de az emberi munkaerőt nem helyettesíti. A rutin feladatok száma csökken, miközben a rugalmasságot, a problémamegoldást és a testreszabást igénylő feladatok száma növekszik (BCG, 2015).

Az Ipar 4.0 keretrendszere és kapcsolódó technológiai



Forrás: PwC (2018a) alapján saját szerkesztés

A Massachusetts Institute of Technology (MIT) egyik felmérése megállapította, hogy az emberekből és a robotokból álló együttműködő csoportok eredményesebbek lehetnek, mint a csupán emberekből, vagy csupán robotokból álló csoportok. A robotokat, gépeket nem a munkavállalókat fenyegető veszélynek tekintik, hanem támogatóknak vagy csapatársnak, akik közös munkaterületen, egymást kiegészítve dolgoznak (Koleva, 2019).

A PwC Strategy& 26 országban végzett tanulmánya szerint a globális gyártó vállalatok 10%-a nevezhető digitális bajnoknak, amely többek között abban nyilvánul meg, hogy a digitalizációt olyan innovatív módon kezelik, amely túlmutat az automatizáláson. Ázsiában a gyártók 19%-a, Amerikában 11%-a, míg az EMEA-régióban csupán 5%-a ért el digitális bajnok státuszt. A digitális bajnokok 90%-a kísérleti jelleggel már bevezetett néhány új technológiát (vagy tervezi bevezetésüket), ilyen például a robotika (90%), továbbá egyharmaduk alkalmaz már mesterséges intelligenciát (AI) a főbb működési területeken, elsősorban a manuális feladatok automatizálására. Ez az arány a digitális újoncok esetében csupán 2%. Az eredmények alapján az AI alkalmazása továbbra is kezdeti szakaszban van. A legtöbb vállalat nagyra értékeli az AI nyújtotta lehetőségeket, de a felhasználási területek még csak kialakulóban vannak. A digitális bajnokok 52%-a szerint nincsenek megfelelő kompetenciák az AI-rendszerek széles körű bevezetéséhez. Az ázsiai vállalatok ugyanakkor az AI területén is élen járnak: 15% jelentős AI-megoldások kivitelezésébe kezdett, míg az EMEA-régió esetén ez csupán 5% (PwC, 2018b).

Az Ipar 4.0 társadalmi hatásai

A technológia fejlődése következtében az Ipar 4.0 társadalmi hatásai is fontossá válnak. A modern gazdaságokban egy úgynevezett termelékenységi paradoxon észlelhető: hiába a technológiai fejlesztés, a termelékenységnek csak a szinten tartása következhet be. A növekedés gátja a fogyasztás csökkenése, az elszegényedés, és leginkább az előregedő társadalmak. Ez utóbbiak megakadályozzák a növekedést, a fenntarthatóságot, hiszen szűkül a rendelkezésre álló munkaerő. Ha a fogyasztás nagymértékű visz-

szaesést eredményez, az a munkaerőpiac átalakulására is hatással lesz (Molnár, 2018).

A kékgalléros munkahelyek számának csökkenése mellett várható lesz a féhégallérosoké is (PRC, 2014). Az ügyvédek, könyvelők, tanácsadók helyét átveheti a mesterséges intelligencia, amely az emberi munkaerő költségének töredékéért végez gyorsabb és pontosabb munkát. Az automatizálás már nem csupán az alacsony képességeket igénylő munkaerőt teszi feleslegessé, hanem ez a tendencia eltolódhat a magasabb kvalitású munkaerő irányába (UBS, 2016). A kialakulóban lévő helyzet új foglalkoztatási, gazdasági, társadalmi, szociálpolitikai megoldások feltárását teszi szükségessé, új megoldásokat kell kitalálni a várható helyzet orvoslására (Molnár, 2018).

Az Ipar 4.0 koncepció szorosan kötődik a technológiához (hardver és szoftver területén egyaránt), ugyanakkor látható, hogy az emberi tényezőt nem veszik kellő mértékben figyelembe. Az Ipar 4.0 olyan szakaszban van, amikor az emberek szkeptikusak az új technológiákkal szemben, bár a „big data” több területen is hatással van már az életükre. Ha az emberi tényező nem szerves része az Ipar 4.0 koncepciójának, akkor a 4IR úgy érhet véget, mint más, korábbi ipari forradalmak: az embereket teljesen kihagyják a folyamatból, vagy legalábbis ők úgy érzik, hogy valójában nem tartoznak a folyamathoz (Kinzel, 2017). Schwab (2016) azt is hangsúlyozza, hogy a jövőt úgy kell alakítani, hogy az emberek kerüljenek előtérbe. A legembertelenebb formájában a 4IR „robotizálja” az embereket és megfoszthatja a „szívüket és a lelküket”.

Az Ipar 4.0 hatása a munkaerőpiacra

A gépek szerepe nem az emberek helyettesítése, hanem az emberek és a gépek együttműködésének megvalósítása. Az emberek képesek olyan feladatok végrehajtására, amelyeket a gépek nem tudnak megtanulni vagy automatizálni, és ez a tény olyan képességek fejlesztését vagy megerősítését teszi szükségessé, amelyeket nem lehet gépi tanulással, kognitív számítástechnikával, vagy mesterséges intelligencia segítségével átruházni a gépekre (Mortensen, 2017).

Az Ipar 4.0 korszak munkavállalójának rendelkeznie kell technológiai, módszertani, társadalmi és személyes kompetenciákkal is (Quattrocio et al., 2018). Azért, hogy versenyképesek legyenek és megtarthassák a munkájukat, ezen ismeretek, készségek és kompetenciák folyamatos fejlesztésére van szükség (Agolla, 2018). A specializált munkavállaló egyre kevésbé lesz fontos, ugyanakkor a sokrétű szaktudással és készséggel rendelkező, alkalmazkodóképes munkatársak jelentősége megnövekszik (Kergroach, 2017).

Egyes felfogások szerint a robotok a jövőben elvehetik az emberek munkáját. Ez a felfogás azonban nem állja meg a helyét, hiszen a robotok már ma is olyan feladatokat végeznek el, amelyek ellátásához az emberi munkaerőnek nem, vagy csak korlátozott mértékben állnak a rendelkezésére a megfelelő eszközök, vagy pedig nem az emberek helyett dolgoznak, hanem megkönnyítik vagy felgyorsítják a feladatok megoldását. A harmadik ipari forradalom vívmánya, a számítógépek megjelenése miatt sem szűntek

meg a munkahelyek, hanem újak jöttek létre, így a negyedik ipari forradalom estében is hasonló jövőkép várható.

A DXC Technology előrejelzése szerint 2020-ban élre törnek a technológiai fókusszal rendelkező üzleti vezetők, akik a szervezet hatékonyságát és innovatív erejét előmozdító technológiákban látják a siker kulcsát. Digitális stratégia kidolgozásában, okos termékek alkalmazásában és a szellemi tulajdon fejlesztésében gondolkodnak. A technológiai vezetők új szemléletet képviselnek, feladatuk az új készségek és a vállalati kultúra fejlesztése (DXC, 2019).

A Világ gazdasági Fórum véleménye szerint a következő kompetenciák lesznek kiemelkedőek az Ipar 4.0 korában: komplex problémamegoldás, kritikus gondolkodás, kreativitás, emberek menedzselése, koordináció, érzelmi intelligencia, ítéloképesség és döntéshozatal, szolgáltatásorientáltság, tárgyalás és kognitív rugalmasság (Mortensen, 2017).

A PwC tanulmánya szerint (2018b) a gyártó vállalatok kétharmada nem rendelkezik digitális stratégiával, és mindössze 27% véli úgy, hogy munkavállalóik rendelkeznek a szükséges kompetenciákkal ahhoz, hogy megállják a helyüket a digitális jövőben. A digitális bajnokok több mint 70%-a szerint ugyanakkor vezetők világos jövőképet látnak maguk előtt és támogatják munkavállalóik fejlesztését.

Fontos feladat, hogy mélyebb betekintést nyerjünk arról, hogy a vezetők hogyan vélekednek az Ipar 4.0 lehetőségeiről, milyen elvárásokkal és attitűdökkel rendelkeznek, hiszen a menedzsment viselkedése nagymértékben befolyásolja a munkavállalók hozzáállását (Rubin, Dierdorff, Bommer, & Baldwin, 2009).

Észlelés és attitűd

Az új dolgotól való félelem természetes automatikus emberi reakció. Olyan érzelmek alkotják, mint a bizonytalanság, zavar, illetve negatív elvárások és attitűdök azzal kapcsolatban, hogy a mindennapi életünk alapjai megváltoznak. Ezek a folyamatok általánosnak mondhatók és nagy hatással vannak az emberek viselkedésére (Gawronski & Bodenhausen, 2006). Ez a vállalati környezetre is igaz. Annak érdekében, hogy a munkáról alkotott elképzeléseinket átalakítsuk és változtassunk a szervezet megközelítésén, tisztában kell lennünk a viselkedésünket megalapozó attitűdökkel és valószínűleg az erőteljes és alapvető változásokban támogatnunk kell a munkatársakat is.

Az attitűd széleskörűen alkalmazott definíció szerint egy pszichológiai tendencia arra vonatkozóan, hogy egy adott tárgyat (személyt, fogalmat, vagy más létezőt) előnyösnek vagy előnytelennek, pozitívnak vagy negatívnak értékelünk (Eagly & Chaiken, 1993). Crano és Prislín (2006) szerint az attitűd tükrözi a személy észlelését, kognícióját, és érzelmi viszonyulását az adott tárgy felé. Ezek az ítéletalkotások kognitív és/vagy érzelmi szintűek is lehetnek, különböző intenzitással, erővel és időtartammal lehetnek hatással a cselekvésekre, amelyek ezáltal konzisztenssé válhatnak. A szerzők úgy vélik, hogy az attitűdök létrejöhetnek kondicionálás, implicit, illetve tudattalan vagy tudatos, explicit, kigondolt módokon is.

Egy későbbi tanulmányukban azt is kimutatták, hogy az attitűdök és a cselekvés olyannyira kapcsolódnak, hogy kölcsönösen képesek hatást gyakorolni egymásra, így az attitűdök alapján megjósolhatjuk a jövőbeni viselkedést, illetve ez fordítva is igaz (Crano & Prislin, 2008).

A pszichológia már a XX. század közepe óta vizsgálja az attitűdök kialakulásának fontosságát a munkahelyi eredményességben (Fleishman, 1953), illetve az egyetértés, az azonosulás és az internalizáció szerepét az attitűdváltozásban (Kelman, 1958). Híres cikkükben Hersey és Blanchard (1982) a vezetési stílusokat és attitűdöket kapcsolták össze a viselkedéssel, közvetlenül vizsgálva Ajzen és Fishbein (1977) empirikus eredményeinek vállalati megjelenését.

Az attitűdök megismerése, mint a Hofstede és munkatársai által megkezdett kutatássorozat, a GLOBE-kutatás, illetve az ezekre épülő későbbi alkalmazott vizsgálatok, amelyek a különböző európai országok eltérő értékrendjének hatását vizsgálják a vezetői attitűdökre, alapvető eszköze a társadalomtudományos megismerésnek (Mockaitis, 2005). Az olyan attitűdkutatások, amelyek az automatikus pszichés mechanizmusok, az implicit asszociációk szerepét vizsgálják a politikai (szavazói) döntéshozatalra (Roccatto, & Zogmaister, 2010), vagy ugyanezen jelenségek megjelenése a vallási előítéletek kialakulásában (Rudman, Greenwald, Mellott, & Schwartz, 1999) igazolják a viszonyulás és előzetes beállítódás hatását azok viselkedésére, akikre befolyással vagyunk.

A Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ), illetve az Ohio State Leadership Studies (Schriesheim, & Bird 1979; Schriesheim, Cogliser, & Neider, 1995) vagy az előző bekezdésben hivatkozott Implicit Asszociációs Teszt (IAT) kvantitatív módon közelítik meg a vezetői attitűdök vizsgálatát. Amint azt Alvin és Krosnick (1991) cikkükben tárgyalják, az attitűd vizsgálatának számos olyan aspektusa van, amely a megbízhatóságot érinti. Elsősorban két faktort azonosítanak, az első a kérdéses módjára, a második a válaszadók kognitív és motivációs jellemzőire (például az iskolázottságukra, vagy korukra) vonatkoznak. Ahogy azt Reid (2006) összefoglalta, a szakértők és érintettek célzott megkérdéztése a leghatékonyabb módszer az attitűdök azonosítására akár kvantitatív, akár kvalitatív adatgyűjtésről beszélünk.

Gawronski és Bodenhausen (2006) amellett érvel, hogy mind az implicit, mind az explicit attitűdöket az azokat megalapozó mentális folyamatok tükrében érdemes vizsgálni. Ezek a folyamatok lehetnek asszociatívak, vagy feltételezéseken, hiedelmeken alapulók. Modelljükben a kétféle attitűd elkülönül, de interakcióban van egymással, míg a korábbi modellek azt feltételezték, hogy a különféle attitűdelemek egymástól függetlenül jelennek meg és különböző szintű a feldolgozottságuk (Albarracín, Wei, Hong, & Kenji, 2008).

Az attitűdök keletkezése a percepcióval vagy a kognícióval kezdődik. Ez lehet közvetlen olyan esetekben, ahol az attitűd tárgya hozzáférhető, megérintható, látható (Eagly & Chaiken, 1993). Az Ipar 4.0 esetében azonban egy fogalomról beszélünk, amely absztrakt, ráadásul más és más jelentéssel bírhat a különböző vállalatok számá-

ra. Amíg a legtöbb érintett számára egyértelmű, hogy a koncepció lényegi eleme az automatizáció és az infokommunikációs technológiák kiterjedt alkalmazása, a fogalom gyakorlati alkalmazásában sok múlhat azon, hogy a potenciális felhasználóknak milyen beállítódásai vannak. A vállalatok döntéshozóinak ki kell békíteniük az ellentmondást a hatékonyság növelése és a munkavállalói elégedettség tényezői között, szem előtt tartva a profit maximalizálását és a vevői elégedettség növelését. Ezért kritikus, hogy megértsük a vállalati kulcsemberek gondolkodását és hiedelmeit az új technológiákkal kapcsolatban. A vezetők gondolkodásmódja nagymértékben befolyásolja az alkalmazottak vélekedését is. Ez különösen igaz, ha egy jelentős változást kell véghez vinni a szervezet életében. Rubin és munkatársai (2009) kutatásának példáját kiemelve: a vezető szervezeti változással szembeni cinizmusa (cynicism about organizational change, CAOC) különösen lényegesnek bizonyult abban a tekintetben, hogy annak magas foka csökkentheti a munkavállalóknak a vállalati életben való aktív részvételét (organizational citizenship behavior, OCB). Ezzel párhuzamosan káros hatást gyakorol a munkavállalók szervezet iránti elkötelezettségére, illetve növeli a munkavállalói CAOC-t. Az OCB olyan viselkedési formákat tartalmaz, mint a bizalom megnyilvánulása, a hatékonyságra törekvés, és további olyan tevékenységek, amelyek hozzájárulnak a vállalat sikeréhez. Mindezekből arra következtethetünk, hogy a vezető attitűdjei közvetlenül hatnak a munkavállalói eredményességre (Rubin et al., 2009).

Müller és munkatársai (2018) kutatása felhívta a figyelmet arra is, hogy az Ipar 4.0, a dolgok internete (IoT), illetve az ipari IoT (IIoT) pozitív és negatív hatásaival kapcsolatos kutatások meglehetősen egydimenziósak és a fenntarthatóságra fókuszálnak, míg nem veszik figyelembe az úgynevezett Triple Bottom Line dimenzióit. A Spreckley által 1981-ben bevezetett hármas értékelés lényege, hogy az üzleti értéket három szempontból értékeli: gazdasági, szociális és környezeti dimenziók figyelembevételével. Van néhány vizsgálat, amely az Ipar 4.0 társadalmi vetületeivel foglalkozik, mint például az emberi tanulás fejlesztése az intelligens rendszerek által, vagy az ember-gép interfészek hatásával a munkavállalók elégedettségére vonatkozóan. Viszont a jelenlegi szakirodalom alapján nincs átfogó képünk arról, hogy az iparban a jelenlegi átalakulás számszerűen milyen változásokat fog hozni. Ez tovább növeli a bizonytalanságot és a bizalmatlanságot az új folyamatokkal szemben (Müller, Kiel, & Voigt, 2018).

Az Ipar 4.0 új kihívásai folyamatos innovációt és tanulást követelnek, ezeket pedig az emberek és vállalatok képességei limitálják. A megfelelő irányítói, vezetői folyamatok életbevágó szerepet játszanak a kapacitások dinamikus fejlesztésében, a hatékony tanulásban és az innovációs klíma kialakításában. A szervezeti tanulás kultúrája, a problémamegoldás, a tudásmenedzsment, a vezetési stílus és a szervezeti struktúra kiegészülve a HR támogatásával segíthet a változás folyamatában (Shamim, Cang, Yu, & Li, 2016). A vállalatok mindennapi működését szorosabban kell integrálni a tanulóhoz és az innovációhoz, kombinálva

a rövid és hosszú távú stratégiákat. Az emberierőforrás-menedzsment gyakorlatok jó kombinációja (képzések, felvételi politika, nyílt, innovatív emberek alkalmazása, fair kompenzációs rendszerek és jutalmazás alkalmazása, rugalmas munkakörök stb.) elősegíti az újdonságok bevezetésének sikerességét (Shamim et al., 2016). Több kutatás (Müller et al., 2018; Shamim et al., 2016; Rubin et al., 2009) elemzése alapján arra a következtetésre jutunk, hogy a vállalatok esetében a vezetők elvárásai és a változásmenedzsment elkötelező hatással bír az új technológiák bevezetésére és az Ipar 4.0 elemeinek használatára.

A kutatás feltételezései

Az irodalmi áttekintést felhasználva (Lasi et al., 2014; Rubin et al., 2009; Kinzel, 2017; Schwab, 2016) a következő feltételezések mentén vizsgáljuk kutatási témánkat:

Feltételezés 1: A magyarországi vállalatok vezetőinek percepcióin alapuló Ipar 4.0 értelmezése összhangban van az Ipar 4.0 nemzetközi értelmezésének fő irányával.

Feltételezés 2: Minél pozitívabb a vállalatok vezetőinek attitűdje, annál magasabb az Ipar 4.0 eszközök implementációjának aránya.

Feltételezés 3: Az emberi tényező döntő szerepet játszik az Ipar 4.0 implementációjának motivációs és akadályozó tényezőiben is.

Feltételezéseinkhez kapcsolódóan kiemeljük, hogy mivel a magyar gazdaságpolitikában döntő szerepe van az ipari szektornak, ezért az Ipar 4.0 sikere kulcsfontosságú az ország számára. Ugyanakkor a téma növekvő népszerűsége ellenére sem találtunk a bevezetés sikerében kulcsszerepet játszó hazai vezetők Ipar 4.0 értelmezéséről friss vizsgálati eredményt. Ezen kívül a humán tényező Ipar 4.0 implementációjában játszott szerepének feltárása lehetőséget biztosít többek között a robotokkal való együttműködés támogatásában és a munkafolyamatok (át)tervezéséhez.

A kutatás módszertana

Ebben a fejezetben a kutatással kapcsolatos adatgyűjtés és elemzés módszertani háttérét mutatjuk be. A kvalitatív típusú kutatásunk szakértői interjúkon alapult, melynek elsődleges célja az Ipar 4.0 és a munkaerő kapcsolatának vizsgálata, annak megértése. A fókuszcsoportos interjúkkal szemben azért döntöttünk a vezetői interjúk mellett, mert egyrészt a fókuszcsoportos interjúkhoz képest strukturált válaszokat kapunk, amiknek a kódolása és elemzése könnyebb, másrészt a csoportnormák sem torzítják a válaszokat (Acocella, 2012). Hasonló megállapításra jutottak Veres és társai (2016), akik szerint a gondolatok egyénileg keletkeznek, de a vélemény kialakulásában már nagymértékben befolyásolja azokat a mások által alkotott vélemény, valamint a környezeti hatások.

A feltáró kutatási fázisban a minőségi adatokon szöveganalitikát végeztünk. Az Ipar 4.0-val kapcsolatos vezetői attitűdök, motivációk meghatározását első körben nem szabad diszkrét módon statisztikai elemzés alá vetni. A kvalitatív kutatási eredmények minden esetben feltárnak mintázatokat, jelenségeket, jellegzetességeket. Az al-

kalmazott szöveganalitikai módszer különösen alkalmas a vélemény-, attitűd- és imázsformálódás modellálására. Ezeket az összefüggéseket kívánjuk bemutatni a kutatás eredményei alapján. Elemzésünk során általánosabb kérdésekkel dolgoztunk, nem volt egy előzetes kódrendszer, hanem a kódok maguknak a szövegeknek a vizsgálata során bontakoztak ki egy iteratív eljárás során (Géring, 2017). Ebben a kutatásban például annak meghatározása, hogyan értelmezik a vezetők az Ipar 4.0 fogalmát. Mind ezen túl az alkalmazott módszer lehetőséget biztosított arra, hogy az elemzés során figyelembe vegyük a szövegek olyan kontextuális elemeit is, amelyek hatással voltak a vizsgált területekre (Elo et al., 2014).

Az adatgyűjtés

Az adatgyűjtéshez kvalitatív módszertant alkalmaztunk, interjúk készítettünk Magyarországon működő vállalatok vezetőivel. Azért választottuk őket, mert széles körű rálátással rendelkeznek a vizsgálatunk témáját illetően. 2019 novembere és 2020 februárja között összesen 32 interjú készítettünk húsz termelő és 12 szolgáltató vállalatnál. A strukturált interjúk során nyitott, félig nyitott és zárt kérdéseket tettünk fel. A témákról előzetesen tájékoztattuk a kutatásba bevont válaszadókat, így fel tudtak készülni az interjúra. Az elemzés során A1-A32 sorszámmal jelöltük, hogy melyik vállalat vezetőjétől származik az idézet.

Az interjú kérdései három fő csoportba sorolhatók:

1. az Ipar 4.0 eszközök implementálása és akadályozó tényezői,
2. képzési igények,
3. az Ipar 4.0-val kapcsolatos vezetői motivációk.

Az interjúk 50-70 percig tartottak, minden interjút rögzítettünk és ártítottuk a későbbi szisztematikus elemzés érdekében.

Az elemzés

A tanulmányunkhoz a primer adatokat rögzített strukturált vezetői interjúk alapján készítettük el. Az Atlas.ti nevű szöveganalitikai szoftver segítségével végeztük a kvalitatív adatok strukturálását és a tartalomelemzést. A tartalomelemzés egy olyan kutatási technika, amely a szövegek elemzése révén nemcsak a szövegekre magára, hanem azok kontextusára vonatkozóan is próbál következtetéseket levonni. A szövegelemzés során tehát nem a nyelvtani szerkezetre figyelünk, hanem a szavak, mondatok, bekezdések tartalmára. Ennek elemzése révén a szövegen túl, akár tágabb jelenségekre is érvényes állításokhoz juthatunk, amelyekkel a szöveg foglalkozik (Géring, 2017). Miután a vezetői interjúkat elkészítettük, az átiratokat többször átolvastuk, a releváns tartalmakhoz emlékeztetőket adtunk hozzá (memos). A kódolási szakaszban az adatokat kezelhető szegmensekre bontottuk és címkéztük az azonosíthatóság érdekében. Schwandt (2007) szerint a kódolás alapvetően megköveteli az adatszegmensek folyamatos összehasonlítását és kategorizálását, ezért kutatócsoportunk a végleges kódrendszert egy iteratív folyamat eredményeképpen alkotta meg.

A forráskutatás alapján létrehoztunk egy teoretikus keretrendszert, amely három pillérré épül: vezetői motívációk az Ipar 4.0-val kapcsolatosan, felmerült akadályozó tényezők az implementálás során, továbbá az Ipar 4.0 terület fejlettségi és kiterjedtségi szintje a vállalkozásokban. Ebben a cikkben arra keresünk választ, hogy a vezetői motívációs és a vállalatban tetten érhető akadályozó tényezők milyen elemekre bonthatók, és ezek hogyan határozzák meg a vállalkozások jelenlegi Ipar 4.0 implementációs szintjét.

A kutatás eredményei

Az eredmények értékelése során a kvalitatív elemzés három fő szempontját tartottuk szem előtt: a vezetői vélemények megjelenítése, adatok elemzése és értelmezése. A részletes elemzéseket az alábbi alfejezetben mutatjuk be.

Percepció az Ipar 4.0-ról

Hoffmeister-Tóth (2017, p. 151) szerint a percepció „olyan komplex folyamat, amely során az emberek szelektálják, rendezik és értelmezik az érzékszervi ingereket, összefüggő értelmes képbe rendezve a világot”. A filozófiában, pszichológiában, valamint a kognitív tudományban az észlelés az érzékszervi információk tudatosságának, illetve a megértés elérésének a folyamatoként értelmezhető. Ez alapján azt gondoltuk, hogy a vezetők által kifejezett percepciókból megfogalmazzuk a saját Ipar 4.0 definícióinkat. A folyamat első lépéseként lehvítuk az összes ehhez kapcsolódó idézetet (vezető percepció: Ipar 4.0 kód), majd az említett szavakat gyakorisági sorrendbe rendeztük (a szinonim szavakat összevontuk pl.: automatizálás, automata) és ebből készítettünk egy szófelhőt (Atlas.ti és a wordart online alkalmazás segítségével). Az eredményt a 2. ábra mutatja be, amely alapján megállapíthatjuk, hogy a hívószavak összhangban állnak az elméletben feltárt Ipar 4.0 definícióval. A legfontosabb elemek: az információs technológia, a munkaerő, a költség, a gyártás, az automatizálás, valamint a folyamatok.

Szófelhő az Ipar 4.0-ról



Forrás: saját szerkesztés

A szófelhőben megjelenő szavak kontextus elemzésével a vizsgálat tárgyát képező definíció: Az Ipar 4.0 egy olyan technológiaalapú irányzat, amely az értékteremtő folyamatokat és a minőséget helyezi előtérbe a költség és a megtérülés figyelembevételével. Az Ipar 4.0 az adat- és folyamatáramlás automatizmus kialakítása mellett a humán tényezőt a komplex feladatok során használja a jobb vállalati pozíció megszerzésének érdekében. A magyarországi vezetők véleménye alapján megalkotott definícióink technológiai aspektusból hasonlít Kagerman et al. (2013) és Lasi et al. (2014) eredményeihez, ugyanakkor fontos új elemként jelenik meg a gazdasági és a humán tényezők szerepe, így a definícióink komplexebben közelíti meg a témakört.

Vezetői hozzáállás az Ipar 4.0 megoldásokhoz

Az 1. táblázat a vállalkozások által alkalmazott Ipar 4.0 megoldások számát és a megkérdezett vezetők attitűdje közötti összefüggést fejezi ki. A megoldások száma az adott értékhez tartozó idézetek gyakoriságát mutatja, míg az attitűd skálán elfoglalt pozíció ugyanezt a logikát követi. A keresztábra alapján láthatjuk, hogy akik pozitívabb attitűddel rendelkeznek az Ipar 4.0-val kapcsolatban, ők a

1. táblázat

A vezetői attitűdök és Ipar 4.0 megoldások kapcsolata

| Keresztábra (Attitűdök*Megoldások) | | Attitűdök (idézetek gyakorisága) | | | | | | | | |
|------------------------------------|-----------------|----------------------------------|----|----|----|----|-----------|----|---|---|
| | | -3 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Megoldások | 0 (14 eszköz) | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | 1 (14 eszköz) | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 2 (14 eszközök) | 0 | 0 | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 |
| | 3 (14 eszközök) | 3 | 0 | 0 | 0 | 9 | 0 | 3 | 0 | 0 |
| | 4 (14 eszközök) | 0 | 0 | 8 | 0 | 4 | 8 | 0 | 0 | 0 |
| | 5 (14 eszközök) | 0 | 5 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 6 (14 eszközök) | 0 | 0 | 0 | 12 | 18 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 7 (14 eszközök) | 0 | 0 | 0 | 0 | 21 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 9 (14 eszközök) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 27 | 0 | 0 | |
| Összesen | | 3 | 5 | 16 | 17 | 54 | 8 | 30 | 2 | 1 |
| | | 41 idézet | | | | | 95 idézet | | | |

Forrás: saját szerkesztés

vállalkozásukban is előnyben részesítik ezeknek az eszközöknek az alkalmazását.

A pozitív hozzáállású vezetőkhez kétszer annyi idézet volt kapcsolható az Ipar 4.0 megoldások tekintetében, mint akik kevésbé érzik fontosnak az Ipar 4.0 jelentőségét (neutrális és negatív attitűd). Az egyik vezető, aki pozitív (3) hozzáállással rendelkezik, a következőket mondta: „Mind az információ kommunikációs eszközök, mind az IT-vezérelt technológiák egyre fontosabbá válnak a mezőgazdasági létesítményeinkben, melyet az automatizálás eszközeivel támogatunk” (A18). „Hasznosnak tartjuk az informatikavezérelt technológiákat, ezért a legszélesebb körben akarjuk ezeket alkalmazni a vállalkozásunkban” (A18).

Egy negatív (-3) hozzáállású menedzser szerint viszont: „A vállalatok nem állnak készen erre az ipari forradalomra ... sok probléma kapcsolódik a túlzott digitalizációhoz” (A6). Ennek a cégnek egy RFID rendszere van, más Ipar 4.0-hoz kapcsolódó technológiát nem használnak. A táblázat alapján bizonyos esetekben megállapítható az a diszsonancia is, hogy a negatív attitűdű vezetők több Ipar 4.0 eszközt is használnak: „Az Ipar 4.0 tőlem távol álló, de sajnos elkerülhetetlen folyamat, ami mindenképpen be fog következni. A gyártási folyamatainkban egyre inkább jelen van. Szerintem a döntési folyamatok digitalizációja, az intelligens, egymással kommunikáló berendezések hálózata egyelőre utópisztikus, ennek ellenére van több automatizált gyártó gépünk, amelyet a beérkező információ alapján egy program vezérel” (A12), vagyis negatív érzéseik ellenére is belátják a technológiai eszközök fejlesztésének szükségességét.

A példák alapján látható, hogy alapvetően a pozitív attitűddel rendelkezők több Ipar 4.0 megoldást használnak, mint a negatívok.

Motivációk és akadályok

Először az Ipar 4.0 megoldások megvalósításával kapcsolatos akadályozó tényezőket vizsgáltuk meg. A munkaerővel kapcsolatban a legmeghatározóbb akadályozó elemek közé sorolható a változás („Sokan nem akarnak rugalmasak lenni.” A17), a motiváció („...van olyan, akit nem érdekel, mit mondunk neki.” A26), továbbá a munkavállalók bevonása és megtartása („Nagy kihívás a munkavállalók bevonása és egyben megtartása is...” A18). A termelő vállalatok legnagyobb problémája a technológiával kap-

csolatos dilemmákból fakad. Legtöbbször a kompatibilitási problémák fejeződtek ki („Rengeteg féle rendszer jelenik meg, amelyek nem kompatibilisek egymással, ez céges környezetben katasztrófa.” A9). Emellett az információ is külön elemként jelent meg („...hiányosak és sok esetben rosszak az információk a megjelenő új technológiákról” A4), és természetesen az adatbiztonság is helyet kapott e kategóriarendszeren belül („...az adatbiztonság azonban nagy kihívás számunkra” A5).

A pénzügyi korlátok a szolgáltatói szektornál domináltak inkább. Az új technológiát sok esetben nagyon drágának ítélik meg, ezért nem tudják bevezetni („A megvalósítás költsége olyan drága lenne, hogy nem érné meg bevezetni.” A15).

A külső környezeti akadályok jelentek meg a legcsekélyebb mértékben a többihez viszonyítva, itt problémás területnek az oktatást említették („Gondot okoz az iskolai oktatás is, mert manapság már számítógépeken tanítják a diákokat rajzolni, azonban papíralapon is tudni kellene, ezért a vezető megköveteli a papírt és a ceruzát. Az informatikai végzettséget silánynak értékelem.” A2). A kategórián belül ugyanilyen idézettségi gyakorisággal jelentkezett a gazdasági hatás szerepe („Amikor lehetőségünk van, akkor fejlesztünk, amikor lassul a világgazdaság, nekünk is reagálnunk kell rá. A cég legnagyobb felvevőpiaca az autóipar, ez viszont tavaly október óta lassul és zsugorodik.” A21). Ezeket az eredményeket mutatja be a 2. táblázat, ahol sötét szürke háttérrel jelöltük, hogy a vállalat típusa szerint, illetve összesen a teljes mintára vonatkozóan melyik akadályozó tényezőt említették a legnagyobb gyakorisággal.

Összefoglalva megállapíthatjuk, hogy a gyártói oldalon a technológiai, míg szolgáltatói oldalon a pénzügyi akadályok kerültek előtérbe az emberi tényező mellett, amely az ágazat jellegétől függetlenül mindkét esetben meghatározó tényező volt.

A vezetőktől azt is megkérdeztük, hogy motiváltak-e az Ipar 4.0 eszközök alkalmazásában, implementálásában (mi ösztönzi őket a bevezetésben és a használatban). A motivációs tényezőket az interjúk alapján négy csoportra lehetett osztani.

1. humán tényezőkkel kapcsolatos motivációk: munkaerőhiány („Szükségszerűvé vált a versenyképesség és munkaerőhiány miatt az automatizálás, a feladatok gyorsítása, egyszerűbbé tétele esetleges kiváltása.” A20), ok-

2. táblázat

A legmeghatározóbb implementációs akadályok

| Akadályozó tényezők fő kategóriái | A vállalat típusa | | | | ÖSSZES (idézetek) |
|-----------------------------------|----------------------|------|---------------------------|------|-------------------|
| | gyártó (20 vállalat) | | szolgáltató (12 vállalat) | | |
| Külső környezeti akadályok | 6 (idézet) | 18% | 5 (idézet) | 22% | 11 |
| Pénzügyi akadályok | 4 (idézet) | 12% | 8 (idézet) | 35% | 12 |
| Humán akadályok | 11 (idézet) | 32% | 8 (idézet) | 35% | 19 |
| Technológiai akadályok | 13 (idézet) | 38% | 2 (idézet) | 9% | 15 |
| Összesen: | 34 | 100% | 23 | 100% | 57 |

Forrás: saját szerkesztés

tatási rendszer („Gondot okoz az iskolai oktatás is.... az informatikai végzettség silánynak értékelhető.” A11) és a humán tartalékképzés.

2. biztonsággal kapcsolatos motivációk: energiatakarékoság, környezetvédelem („Motiválóan hat számomra a környezetvédelmi szempontok figyelembevétele olyan berendezések tervezése, melyek figyelik az energiafelhasználást is.” A27) és a balesetek csökkenése.

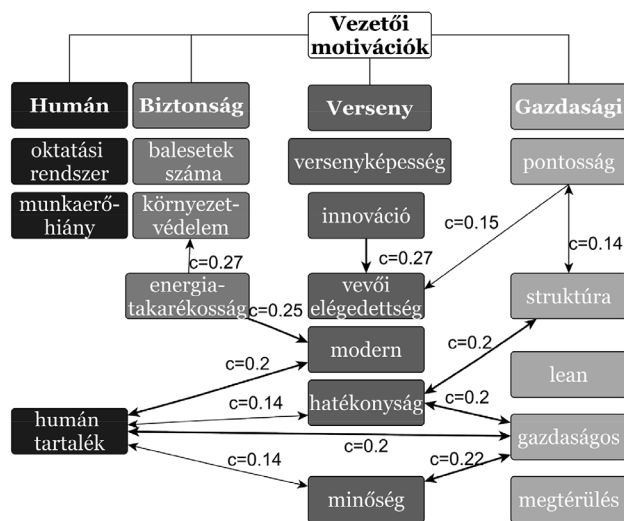
3. versenytényezőkkel kapcsolatos motivációk: minőség, innováció, hatékonyság, vevői elégedettség és versenyképesség („Versenyképesség, gazdaságosság, továbbá az egyes megoldások egyszerűsítése.” A19).

4. gazdasági tényezők kapcsolatos motivációk: pontosság, lean elvek, költségmegtérülés, folyamatstruktúra és gazdaságos működés („Egy egyszerű beruházás keretében meg lehet spórolni a komplett munkaerőköltséget hosszú távon és a nyereség szempontjából ez előremutató.” A6).

A 3. ábra a motivációs tényezők közötti kapcsolatot és annak erősségét mutatja. A c-együttható 0 (nincs összefüggés, együtt járás) és 1 (a két kód között függvényeszerű kapcsolat, együtt járás van) között értelmezendő. A nyilak jelzik a kapcsolat meglétét és a c érték jelzi a kapcsolat erősségét. Az együttmozgást a program a $c = n_{12} / (n_1 + n_2 - n_{12})$ függvénnyel határozza meg (n_{12} = a két c1 és c2 kód szerinti együttes előfordulás értéke az n_1 és n_2 kódok közötti gyakoriságok függvényében). Például a struktúra (n_1) kód 9-szer, míg a pontosság (n_2) 7-szer jelent meg az átiratokban, a két kód pedig együttesen (n_{12}) 2-szer szerepelt a vizsgált idézetekben, így az együttes előfordulási arány $c = 2 / (9 + 7 - 2)$ formulából adódóan 0,14.

3. ábra

A motivációs tényezők kapcsolata



Forrás: saját szerkesztés

A legmagasabb együttes előfordulást ($c=0,27$) az innováció és az ügyfelek elégedettsége között tudtuk feltárni („A partnerek elvárásainak maximális teljesítése, magasabb szintű vevői elégedettség elérése.” A20), de a legtöbb kapcsolatot a humán tartalékképzés adja a verseny és a gazdasági tényezők kapcsolatában („A munkatársaink értéke-

remtő komplex feladatokban akarnak részt venni, modern és kreatív világot szeretnének a munkahelyükön.” A9). A c értéke itt is minden esetben meghaladja a 0,14-es értéket.

A gazdasági tényező szintén meghatározó jelentőséggel bír, amely egyaránt kapcsolódik a minőséghez és a hatékonysághoz („A pénz motivál, növeli hatékonyságot és biztosítja a strukturáltságot.” A2).

Megállapítható, hogy a humán tényezők a gazdasági és a versenytényezőkkel mutatnak szorosabb kapcsolatot, illetve a fentebb megjelenített vezetői kijelentések is azt támasztják alá, hogy az Ipar 4.0 eszköztára az emberek helyettesítését helyezi középpontba.

Összegzés

A tanulmányban az Ipar 4.0 implementációval kapcsolatos vezetői motivációkat és akadályozó tényezőket elemeztük. Vizsgálatunk eredményeképpen megállapíthatjuk, hogy az Ipar 4.0 implementáció fontos akadályozó tényezői a humán, a technológiai, a pénzügyi és a külső tényezők, míg a gazdasági, a humán, a biztonsági és a versenytényezők fontos motivációs tényezők (2. táblázat és 3. ábra). Összhangban Demeter és munkatársai (2019) megállapításával, az akadályozó tényezők közül a legfontosabb a humán faktor. A motivációs tényezőknél pedig – hasonlóan Horváth & Szabó (2019) megállapításához – a verseny és a gazdaság mellett fontos elemként jelenik meg a humán faktor, ami egyértelműen kiemeli az emberi tényező relevanciáját az Ipar 4.0 megvalósításában. A motivációs tényezőknél a humán faktoron belül az Ipar 4.0 eszköztár alkalmazása elsődlegesen az emberek helyettesítését célozza meg. Ez az eredmény rávilágít a hazai vállalatvezetők gazdasági szemléletére. Mindezek alapján a 3. feltételezésünket, mely szerint az emberi tényező döntő szerepet játszik az Ipar 4.0 implementációjának motivációs és akadályozó tényezőiben, elfogadjuk.

Mindezek mellett tanulmányunk bemutatja a magyar vezetők konkrét Ipar 4.0-val kapcsolatos percepcióit is: a legfontosabbak az információs technológia, a munkaerő, a költség, a gyártás, az automatizálás, valamint a folyamatok. A nemzetközi vizsgálatokban hangsúlyos technológiai aspektus (Kagerman et al., 2013; Lasi et al., 2014) mellett fontos szerepet kapnak a gazdasági és humán tényezők. Ennek következtében részben látjuk igazoltnak az 1. feltételezésünket, amely szerint a magyarországi vállalatok vezetőinek percepcióin alapuló Ipar 4.0 értelmezése összhangban van az Ipar 4.0 nemzetközi értelmezésének fő irányával. Az eredményeink alapján megállapítható, hogy a hazai vezetők az Ipar 4.0-át holisztikus módon, mintsem szűk, csak a technológiára fókuszálva értelmezik.

A 2. feltételezés tükrében, az attitűdök szintjén vizsgálva az eredményeket, elmondható, hogy a percepcióinak hatása van a vezetői attitűdök kialakulásában. Az interjúalanyok válaszai azt mutatják, hogy a pozitív hozzáállású vezetők több Ipar 4.0 megoldást használnak, mint a negatív hozzáállású vezetők. Ez összhangban van a nemzetközi kutatási eredményekkel (Shamim et al., 2016; Rubin et al., 2009), miszerint a vezető alapattitűdje fontos szerepet tölt be a vezetői döntések során az Ipar 4.0 megoldások

bevezetésével kapcsolatban. Eredményeink ugyanakkor felhívják a figyelmet arra a fontos mechanizmusra, hogy míg az attitűdök elsődlegesen implicit alapúak, de explicit irányba tolódnak el, mivel a külső tényezők a vezetői döntések meghozatalában felülírták az alapattitűdöt. A kognitív feldolgozás a meglévő implicit attitűdöknél nagyobb hatással van a vezetők döntéseire, Gawronski és Bodenhausen (2006) megállapításainak megfelelően. Ez csak részben igazolja a 2. feltételezésünket, miszerint minél pozitívabb a vállalatok vezetőinek attitűdje, annál magasabb az Ipar 4.0 eszközök implementációjának aránya. Megállapítottuk, hogy a vezetői alapattitűdöt a másodlagos (észlelt külső nyomás) tapasztalatok felülírják.

Kutatásunk jelentősége abban rejlik, hogy magas elemszámú, hazai vezetőkket folytatott interjúk bázisán tártunk fel összefüggéseket a vezetői motivációk és akadályozó tényezők, valamint az Ipar 4.0 kapcsolatában. Különösen érdemes az Ipar 4.0 megoldásokkal kapcsolatban is alkalmazni Shamim és munkatársai (2016) javaslatait és a humán menedzsment eszközeinek kombinációját alkalmazva átültetni a vezetői attitűdöket a gyakorlatba.

Mint minden kutatásnak, ennek is megvannak a maga korlátai. Ilyen korlát, hogy kizárólag magyarországi vállalatok vezetőit kérdeztük meg a vizsgálat során; az emberi tényező helyettesítésének középpontba kerülése más, tudásintenzív kontextusokban lehet, hogy kevésbé hangsúlyos. Ezért a jövőbeli vizsgálatoknak arra is választ kell keresniük, hogy az Ipar 4.0 implementáció motivációs és akadályozó tényezői közül melyek, és milyen módon járulnak hozzá az emberi munka helyettesítéséhez, és/vagy a robotokkal történő együttműködés támogatásához. A kutatás eredményei a módszertanból fakadóan limitáltak. Bár kvalitatív vizsgálatokhoz képest nagyszámú (32) interjú alapján végeztük a kutatást, a jövőben célszerű kvantitatív eszközökkel megvizsgálni kutatási kérdéseinket például iparági különbségek feltárása céljából. Végezetül eredményeink a vizsgálat konceptualitásából fakadóan is korlátosak. A vizsgálat alapvetően az emberi tényezőt helyezte középpontba, ezen belül is az Ipar 4.0 bevezetésével kapcsolatos motivációs és akadályozó tényezőket. Ennek tükrében az emberi tényezők erőteljes hangsúlya fenntartásokkal kezelendő. Ennek ellenére úgy gondoljuk, hogy vizsgálatunk eredményei fontos kérdésekre irányították rá a figyelmet, a tanulságok pedig jó gyakorlatként használhatók a vállalatok fejlődése számára iparágtól függetlenül.

Felhasznált irodalom

- Acocella, I. (2012). The focus groups in social research: advantages and disadvantages. *Quality & Quantity*, 46(4), 1125-1136. <https://doi.org/10.1007/s11135-011-9600-4>
- Agolla, J. E. (2018). Human Capital in the Smart Manufacturing and Industry 4.0 Revolution. In Antonella Petrillo, Raffaele Cioffi & Fabio De Felice (eds.), *Digital Transformation in Smart Manufacturing* (pp. 41-58). London: IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.73575>

- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1977). Attitude-behavior relations: A theoretical analysis and review of empirical research. *Psychological Bulletin*, 84(5), 888-918. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.84.5.888>
- Albarracín, D., Wei, W., Hong, L., & Kenji, N. (2008). Structure of Attitudes Judgments, Memory, and Implications for Change. In Crano, W. D. & Prislin, R. (eds.), *Attitudes and Attitude Change* (pp. 19-41). New York: Taylor & Francis Group. <https://doi.org/10.4324/9780203838068>
- Alvin, D. F., & Krosnick, J. A. (1991). The Reliability of Survey Attitude Measurement: The Influence of Question and Respondent Attributes. *Sociological Methods & Research*, 20(1), 139-181. <https://doi.org/10.1177/0049124191020001005>
- BCG (2015). *Man and Machine in Industry 4.0. How Will Technology Transform the Industrial Workforce Through 2025?* Retrieved from http://englishbulletin.adapt.it/wp-content/uploads/2015/10/BCG_Man_and_Machine_in_Industry_4_0_Sep_2015_tcm80-197250.pdf
- Berg, M., & Hudson, P. (1992). Rehabilitating the industrial revolution 1. *The Economic History Review*, 45(1), 24-50. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0289.1992.tb01290.x>
- Brettel, M., Friederichsen, N., Keller, M., & Rosenberg, M. (2014). How virtualization, decentralization and network building change the manufacturing landscape: An Industry 4.0 Perspective. *International Journal of Science Engineering and Technology*, 8(1), 37-44. <https://publications.waset.org/9997144/how-virtualization-decentralization-and-network-building-change-the-manufacturing-landscape-an-industry-40-perspective>
- Crano, W. D., & Prislin, R. (2006). Attitudes and persuasion. *Annual Review of Psychology*, 57(1), 345-374. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.57.102904.190034>
- Crano, W. D., & Prislin, R. (2008). *Attitudes and Attitude Change The Fourth Peak*. New York: Taylor & Francis Group.
- Dassisti, M., Giovannini, A., Merla, P., Chimienti, M., & Panetto, H. (2019). An approach to support Industry 4.0 adoption in SMEs using a core-metamodel. *Annual Reviews in Control*, 47(Nov), 266-274. <https://doi.org/10.4324/9780203838068>
- Demeter, K., Losonci, D., Nagy, J., & Horváth, B. (2019). Tapasztalatok az Ipar 4.0-val – egy esetalapú elemzés. *Vezetéstudomány*, 50(4), 11-23. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.04.02>
- DXC (2019). *Five Technology Trends in 2020 Poised to Transform the Future of Work*. Retrieved from <https://www.dxc.technology/newsroom/press-releases/147885-five-technology-trends-in-2020-poised-to-transform-the-future-of-work-according-to-dxc-technology>

- Eagly, A. H., & Chaiken, S. (1993). *The psychology of attitudes*. Fort Worth, TX.: Harcourt Brace Jovanovich.
- Elo, S., Kääriäinen, M., Kanste, O., Pölkki, T., Utriainen, K., & Kyngäs, H. (2014). Qualitative content analysis: A focus on trustworthiness. *SAGE Open*, 4(1), 1-10. <https://doi.org/10.1177/2158244014522633>
- Fleishman, E. A. (1953). Leadership Climate, Human Relations Training, and Supervisory Behavior. *Personnel Psychology*, 6(2), 205-222. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1953.tb01040.x>
- Gawronski, B. & Bodenhausen, G. V. (2006). Associative and Propositional Processes in Evaluation: An Integrative Review of Implicit and Explicit Attitude Change. *Psychological Bulletin*, 132(5), 692–731. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.132.5.692>
- Gehrke, L., Bonse, R., & Henke, M. (2016). Towards a management framework for the digital transformation of logistics and manufacturing. In *Proceedings of 23rd EurOMA Conference* (pp. 1–10). 23rd EurOMA Conference, Trondheim.
- Géring, Zs. (2017). Kevert szövegelemzési módszertan alkalmazása gazdasági és társadalmi jelenségek vizsgálatához. *Vezetéstudomány*, 48(4), 55-66. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2017.04.08>
- Greenwood, J. & Jovanovic, B. (1999). The information technology revolution and the stock market. *American Economic Review*, 89(2), 116-122. <https://doi.org/10.1257/aer.89.2.116>
- Hecklau, F., Galeitzke, M., Flachs, S., & Kohl, H. (2016). Holistic Approach for Human Resource Management in Industry 4.0. *Procedia CIRP*, 54(Dec), 1-6. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.05.102>
- Hermann, M., Pentek, T. & Otto, B. (2016). Design Principles for Industrie 4.0 Scenarios. In *Proceedings of 49th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)* (pp. 3928-3937). Koloa, HI. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2016.488>
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). Leadership style: Attitudes and behaviors. *Training & Development Journal*, 36(5), 50–52.
- Hoffmeister-Tóth, Á. (2017). *A fogyasztói magatartás alapjai*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Horváth D., & Szabó Zs. R. (2019). Driving forces and barriers of Industry 4.0: Do multinational and small and medium-sized companies have equal opportunities? *Technological Forecasting & Social Change*, 146(Sept), 119-132. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.05.021>
- Imran, F., & Kantola, J. (2019). Review of Industry 4.0 in the Light of Sociotechnical System Theory and Competence-Based View: A Future Research Agenda for the Evolute Approach. In Kantola J., Nazir S., & Barath T. (eds.), *Advances in Human Factors, Business Management and Society. AHFE 2018. Advances in Intelligent Systems and Computing (vol. 783)* (pp. 118-128). Cham: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-94709-9_12
- Kaasinen, E., Schmalfuß, F., Öztürk, C., Aromaa, S., Boubekeur, M., Heilala, J., Heikkilä, P., Kuulaa, T., ... Waltere, T. (2020). Empowering and engaging industrial workers with Operator 4.0 solutions. *Computers & Industrial Engineering*, 139(Jan), 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2019.01.052>
- Kagermann, H., Wahlster, W., & Helbig, J. (2013). Recommendations for implementing the strategic initiative INDUSTRIE 4.0. *Final report of the Industrie 4.0 Working Group*, Acatech, Frankfurt am Main, Germany. Retrieved from http://digital.bib-bvb.de/webclient/DeliveryManager?custom_att_2=simple_viewer&pid=5744125
- Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2(1), 51-60.
- Kergroach S. (2017). Industry 4.0: New Challenges and Opportunities for the Labour Market. *Foresight and STI Governance*, 11(4), 6–8. <https://doi.org/10.17323/2500-2597.2017.4.6.8>
- Kinzel, H. (2017). Industry 4.0 – Where Does This Leave the Human Factor? *Journal of Urban Culture Research*, 15, 70-83. <https://doi.org/10.14456/jucr.2017.14>
- Koleva, N. (2019). An Empirical Study on Human Resources' Attitude Towards Manufacturing Digitalization. In *2019 Proceedings of International Conference on Creative Business for Smart and Sustainable Growth (CREBUS)* (pp. 1-5). Sandanski, Bulgaria. <https://doi.org/10.1109/CREBUS.2019.8840057>
- Lasi, H., Fettke, P., Kemper, H.G., Feld, T., & Hoffmann, M. (2014). Industry 4.0. *Business & Information Systems Engineering*, 6(April), 239–242. <https://doi.org/10.1007/s12599-014-0334-4>
- Li, D., Fast-Berglund, Å., & Paulin, D. (2019) Current and future Industry 4.0 capabilities for information and knowledge sharing. *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 105(Dec), 3951–3963. <https://doi.org/10.1007/s00170-019-03942-5>
- Liao, Y., Deschamps, F., Loures, E. de F. R., & Ramos, L. F. P. (2017). Past, present and future of Industry 4.0 - a systematic literature review and research agenda proposal. *International Journal of Production Research*, 55(12), 3609–3629. <https://doi.org/10.1080/00207543.2017.1308576>
- Mockaitis, A. (2005). A cross-cultural study of leadership attitudes in three Baltic sea region countries. *International Journal of Leadership Studies*, 1(1), 44 - 63.
- Mokyr, J. (1999). The Second Industrial Revolution, 1870–1914. In Castronovo, V. (Ed.), *Storiadell' Economia Mondiale* (pp. 219-245). Rome: Laterza Publishing.
- Molnár, Sz. (2018). A negyedik ipari forradalom nem várt hatásai. *E-Közigazgatási Tanulmányok*, 11(3), 43-51. http://kozszov.org.hu/dokumentumok/UMK_2018/3/06_Negyedik_ipari_forradalom.pdf

- Mortensen, D. (2017). *Automation may take our jobs – but it'll restore our humanity*. Retrieved from <https://qz.com/1054034/automation-may-take-our-jobs-but-itll-restoreour-humanity>
- Müller, J. M., Kiel, D., & Voigt, K. (2018). What Drives the Implementation of Industry 4.0? The Role of Opportunities and Challenges in the Context of Sustainability. *Sustainability*, 10(1), 247. <https://doi.org/10.3390/su10010247>
- Nagy, J. (2019). Az Ipar 4.0 fogalma és kritikus kérdései–vállalati interjúk alapján. *Vezetéstudomány*, 50(1), 14–26. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.01.02>
- PEW - Pew Research Center (2014). *Key Insights: Expert Views on Artificial Intelligence, Robotics, and the Future of Jobs*. Retrieved from <http://www.pewinternet.org/2014/08/06/key-insights-expert-views-on-artificial-intelligence-robotics-and-the-future-of-jobs/>
- Pfohl, H. C., Yahsi, B., & Kurnaz, T. (2015). The impact of Industry 4.0 on the supply chain. In Kertsen, W., Blecker, T., & Ringle, C.M. (Eds.), *Innovations and Strategies for Logistics and Supply Chain* (pp. 31-58). Berlin: epubli GmbH.
- PWC (2018a). *How SAP's intelligent enterprise can help Technology, Media, and Telecom (TMT) Companies in their "Connected Supply Chain" journey towards Industry 4.0 evolution*. Retrieved from <https://www.pwc.com/us/en/services/alliances/assets/pwc-sap-intelligent-enterprise-and-industry-4-0.pdf>
- PwC (2018b). *Global Digital Operations Study 2018 - Digital Champions How industry leaders build integrated operations ecosystems to deliver end-to-end customer solutions*. Retrieved from www.pwc.com/gx/en/insights/industry4-0/global-digital-operations-study-digital-champions.pdf
- Quattrociochi, B., Mercuri, F., d'Arcangelo, D., & Cristini, V. (2018). Knowledge management to compete in the digital era: Skills evolution of enterprise systems. In *Proceedings of 19th European Conference on Knowledge Management* (pp. 733-741). Padua, Italy.
- Reid, N. (2006). Thoughts on attitude measurement. *Research in Science & Technological Education*, 24(1), 3-27. <https://doi.org/10.1080/02635140500485332>
- Roccatto, M. & Zogmaister, C. (2010). Predicting the Vote through Implicit and Explicit Attitudes: A Field Research. *Political Psychology*, 31(2), 249-274. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9221.2009.00751.x>
- Romero, D., Stahre, J., Wuest, T., Noran, O., Bernus, P., Fast-Berglund, Å., & Gorecky, D. (2016). Towards an Operator 4.0 Typology: A Human-Centric Perspective on the Fourth Industrial Revolution Technologies. In *Proceedings of 46th International Conference on Computers & Industrial Engineering* (pp. 1-11). Tianjin, China.
- Rubin, R. S., Dierdorff, E. C., Bommer, W. H., & Baldwin, T. T. (2009). Do leaders reap what they sow? Leader and employee outcomes of leader organizational cynicism about change. *The Leadership Quarterly*, 20(5), 680–688. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.06.002>
- Rudman, L. A., Greenwald, A. G., Mellott, D. S., & Schwartz, J. L. K. (1999). Measuring the Automatic Components of Prejudice: Flexibility and Generality of the Implicit Association Test. *Social Cognition*, 17(4), 437-465. <https://doi.org/10.1521/soco.1999.17.4.437>
- Schriesheim, C. A., Cogliser, C. C., & Neider, L. L. (1995). Is It "Trustworthy"? A Multiple-Levels-Of-Analysis Reexamination of an Ohio State Leadership Study, With Implications For Future Research. *Leadership Quarterly*, 6(2), 111-145. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90031-4](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90031-4)
- Schriesheim, C. A., & Bird, B. J. (1979). Contributions of the Ohio State Studies to the Field of Leadership. *Journal of Management*, 5(2), 135–145. <https://doi.org/10.1177/014920637900500204>
- Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution: What It Means, How to Respond*. World Economic Forum. Retrieved from <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond>
- Schwandt, T. A. (2007). *The Sage dictionary of qualitative inquiry*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Shamim, S., Cang, S., Yu, H. & Li, Y. (2016). Management approaches for Industry 4.0: A human resource management perspective. In *Proceedings of IEEE Congress on Evolutionary Computation (CEC)* (pp. 5309-5316). Vancouver, BC. <https://doi.org/10.1109/CEC.2016.7748365>
- Ślusarczyk, B. (2018). Industry 4.0 - are we ready? *Polish Journal of Management Studies*, 17(1), 232-248. <https://doi.org/10.17512/pjms.2018.17.1.19>
- Spreckley, F. (1981). *Social Audit: A Management Tool for Co-operative Working*. London: Beechwood College.
- Stachová, K., Papula, J., Stacho, Z., & Kohnová, L. (2019). External partnerships in employee education and development as the key to facing industry 4.0 challenges. *Sustainability*, 11(2), 345. <https://doi.org/10.3390/su11020345>
- Ternai, K. (2020). Az Ipar 4.0 az ERP-ökoszisztémák perspektívájából. *Vezetéstudomány*, 51(6), 56-68. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.06.06>
- UBS (2016). *Extreme automation and connectivity: The global, regional, and investment implications of the Fourth Industrial Revolution*. UBS White Paper for the World Economic Forum. Annual Meeting 2016, Retrieved from www.worldcat.org/title/extreme-automation-and-connectivity-the-global-regional-and-investment-implications-of-the-fourth-industrial-revolution-ubs-white-paper-for-the-world-economic-forum-annual-meeting-2016/oclc/935421307
- Veres, Z., Hoffmann, M., & Kozák, Á. (2016). *Bevezetés a piackutatásba*. Budapest: Akadémiai Kiadó.

Veza, I., Mladineo, M., & Gjeldum, N. (2015). Managing Innovative Production Network of Smart Factories. *IFAC-PapersOnLine*, 48(3), 555-560.

<https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2015.06.139>

Xu, L. D., Xu, E. L., & Li, L. (2018). Industry 4.0: state of the art and future trends. *International Journal of Production Research*, 56(8), 2941-2962.

<https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1444806>

Wittenberg, C. (2016). Human-CPS interaction –

requirements and human-machine interaction methods for the Industry 4.0. *IFAC-Papersonline*, 49(19), 420–425.

<https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2016.10.602>

Yu, Z., Ouyang, J., Li, S., & Peng, X. (2017). Formal modeling and control of cyber-physical manufacturing systems. *Advances in Mechanical Engineering*, 9(10), 1–12.

<https://doi.org/10.1177/1687814017725472>

nyezetet, a munkakultúrát (Geskó et al., 2011). Ez a megállapítás különösen érvényes határon átnyúló munkavégzés esetében (Sipos & László, 2018).

Tanulmányunk e megváltozott körülmények és lehetőségek hatását vizsgálja a szervezeti kommunikáció, az új foglalkoztatási formához való viszonyulás, valamint az alkalmasság nézőpontjából.

A távmunka /home office mibenléte és munkaerő-piaci szerepe a fejlett piacgazdaságokban és Magyarországon

Ásványi (2010, p. 10) szerint a „*rugalmasság és költségmegtakarítás jegyében számos nem tipikus foglalkoztatási forma terjedt el és terjed ma is*”, bár a változásokkal egyidejűleg a munkavégzés módja nemzetgazdasági szinten csekély mértékben változott, hiszen országunkban még a hagyományos, tipikus foglalkoztatási formákat részesítik előnyben (Csoba, 2018). Ezek azonban olyan gazdaságokban, ahol a változó gazdasági környezethez való azonnali alkalmazkodás a cél, meglehetősen rugalmatlanok. A rugalmas foglalkoztatás ugyanakkor olcsóbbá teheti a munka elvégzését. Ezekkel a megoldásokkal egyszerűen lehet alkalmazkodni a munkaerőigény hullámzásához, különösen a szolgáltatási szektorban, pl. a kereskedelemben, az oktatásban, az egészségügyben (Szellő & Cseh, 2018), ahol a munkaerő okozza a legnagyobb költséget, és ahol a fejlett országok munkavállalóinak 70%-a tevékenykedik (Geskó et al., 2011).

Az atipikus foglalkoztatási formák

Hárs (2012) szerint atipikus minden olyan jellegű munkavégzés, ami az adott korban és időben, gazdasági kultúrában nem tipikus. Az idő, a gazdasági helyzet változásával azonban a „szokásos” megnevezés fogalma is változik, vagyis ami a múltban tipikusnak volt tekinthető, ma már atipikus lett, és ugyanez fordítva is igaz (Kazuya, 2005).

Jelen gazdasági kultúránkban a következő foglalkoztatási formákat tekinthetjük tipikusnak (László, 2007):

- teljes munkaidős: ez a napi 8 órás, heti 40 órás munkát jelenti,
- határozatlan idejű: a munkaszerződésben nincs a lejárati rögzítve, vagyis határozatlan időre szól,
- a munkaviszony (bér) szerződésben rögzített: a munkavállaló a munkaviszony keretében áll munkába, szerződésben rögzítik a bért, amelyet a munkájáért cserébe kap,
- a munkavégzés színtere a vállalat telephelye: a munkavállaló a vállalat telephelyén, székhelyén dolgozik, a vállalat eszközeivel, infrastruktúrájával.

Ásványi & Nemeskéri (2017) szerint rugalmas munkavégzési formának tekinthetünk minden olyan munkavégzési formát, amely a hagyományos rendszeres és kötött nappali 8 órás munkavégzéssel, továbbá a munkaadó és a munkavállaló között létrejövő határozatlan időre szóló szerződéssel nem egyezik.

Elterjedt nézet, hogy a tipikus foglalkoztatási forma jelenti a munkaerőpiacon a valódi biztonságot mind a munkavállalói, mind a munkaadói nézőpontból, ez azonban

számos esetben, élethelyzetben rugalmatlanul működik (László, 2007). Ugyanakkor, ami a munkaadónak előny a versenyképesség szempontjából, hátrány lehet a munkavállalónak, hiszen az új törvényi szabályozások kevesebb törvényi garanciát és biztonságot adnak (Zöld Könyv, 2006).

Geskó et al. (2011) szerint különbséget kell tenni a kényszerű és az önként vállalt atipikus foglalkoztatás között. Nem mindegy ugyanis, hogy az atipikus foglalkoztatási formát valamilyen kiszámíthatatlan gazdasági, piaci kényszer hívja elő, vagy a fejlődő, átalakuló gazdasági környezet hatására fogalmazódik meg válaszként, és az sem mindegy, hogy a munkavállaló önként választ ilyen (pl. határozott idejű) foglalkoztatási formát, vagy azért vállal pl. részmunkaidős állást, mert nem talál mást.

A távmunka/home office meghatározása

A távmunka „*a munkavégzés helyének szokásostól eltérő mivolta és a munkavégzés nem hagyományos eszköze miatt sorolható az atipikus foglalkoztatási formák közé*” (Bankó & Ferencz, 2015, p. 58), és mivel a távmunkavégzés időben és térben is rugalmas, így egyike a legkorszerűbb munkaszervezési módszereknek (Jarjabka, 2010a). A távmunka úgy is felfogható, mint a modern kor modern munkaformája (Bankó et al., 2003).

A távmunka kifejezés („telecommuting”/telework) Jack Nilles névéhez köthető, és az 1975-ös évből származik Amerikából (Nilles, 1975). Azóta a távmunkára, mint új, atipikus jelenségre, számtalan szinonima született (e-work, e-munka), angol, illetve német nyelven a következő fogalmakkal azonosítják: telework, telecommuting, distance working, remote working, Telearbeit, Bildschirmarbeit, Computerheimarbeit, elektronische Fernarbeit (Bankó & Ferencz, 2015).

A távmunkának számos fogalmi megközelítése létezik, a definíciók kitérnek a munkavégzés helyére, a kommunikációs eszközök alkalmazására, az irányítás ellenőrzésének módjára. A távmunkavégzés kapcsán továbbá kiemelik a szellemi tevékenységet, a munkavállaló önálló feladatmegoldását, a munkaviszony meglétét, a rendelkezésre állás fontosságát, annak a feltételét, hogy a feladat teljes mértékben elvégezhető legyen távmunka helyen (Jarjabka, 2010a).

A Munka Törvénykönyve szerint a „*távmunkavégzés a munkáltató telephelyétől elkülönült helyen rendszeresen folytatott olyan tevékenység, amelyet számítástechnikai eszközzel végeznek, és eredményét elektronikusan továbbítják*” (Mt. 2012. évi I. törvény 196. § (1), módosítva: 2019. évi XXXIV. törvény 101. §). Eltérő megállapodás hiányában a munkavállaló munkarendje kötetlen (Mt. 2012. évi I. törvény 197. § (5)). Ezen tényezők mind a kommunikáció, mind az integritás szempontjából fontosak.

A távmunka keretében végzett tevékenységre is köthető megbízási, vállalkozási vagy munkaszerződés egyaránt (Bankó & Ferencz, 2015). Ha a távmunkavégzés jogi aspektusát vizsgáljuk, fontos kiemelni, hogy ha létrejön a munkaszerződés, a munkáltatónak szigorú feltételeknek kell megfelelnie a jogszabály szerint (pl. széles körű tájékoztatás az ellenőrzéssel, szervezeti egységgel, a számítástechnikai vagy elektornikus eszközök használatának

korlátozásával kapcsolatban, továbbá köteles biztosítani, hogy a távmunkás más munkavállalókkal is kapcsolatban tarthasson (Karoliny, Barakonyi & Ásványi, 2017b).

Dobay (2002) szerint a távmunka kapcsán érdemes megkülönböztetni a távolban végzett munkát a távolról végzett munkától. A legfőbb különbség, hogy a távolban végzett munka (pl. kirendelés során) off-line jellegű munkavégzés, a távolról végzett munka feltétele az online munkavégzés lehetősége, továbbá, hogy a munka és az eredménye elektronikus úton, időkésés nélkül továbbítható legyen; további feltétele a folyamatos tematikai irányítás, ellenőrzés, valósidejű adat-hang-kép kapcsolattartás.

A távmunka tehát nem pusztán a telephelytől távol végzett munkát jelent, lényeges jellemzője az is, hogy a számítástechnikai eszközök használatára épül (Bankó & Ferencz, 2015). Az otthon (home office-ban) végzett munka a távmunkának, a telephelytől távol folyó munkának az a formája, amely során a munkavégzés otthonról történik infokommunikációs eszközök igénybevételével (Hárs, 2012).

Mintánkban távmunkában/home officeban dolgozókkal, illetve olyanokkal találkoztunk, akik *résztvevően*, illetve akik *folyamatosan* távmunkában dolgoznak (Járjabka, 2010b).

A CRANET-kutatás – amely többek között a foglalkoztatási formák alakulását is vizsgálja – 2008/2010-es eredményei alapján megállapítható, hogy a távmunka alkalmazása az USA-ban és Ausztráliában a legelterjedtebb (40-45%) (Karoliny, Ásványi & Bálint, 2017a).

Magyarország jelentősen le van maradva az atipikus foglalkoztatás elterjedtsége terén a többi európai országtól, különösen Nyugat-Európától, amely már évtizedek óta élen jár az alternatív munkavégzési formák bevezetésében, alkalmazásában (Köllő, 2010). Ugyanakkor a 2014/2016-os CRANET-eredmények tükrében látható, hogy Magyarországon fokozatosan emelkedett a távmunka alkalmazási aránya Kelet-Közép-Európát meghaladó szintre. A válaszadók közel 30%-a foglalkoztatott távmunkást. Ez azonban a globális adatoktól még így is erőteljesen elmarad (Kovács, Karoliny & Nemeskéri, 2018).

A Központi Statisztikai Hivatalnak a magyar lakosság körében végzett 2011-es felmérése alapján a munkavállalók 3%-a dolgozott távmunkában (Magyar Távmunka Szövetség, 2012). A 2018. I. negyedévi adatok szerint a 15 és 64 év közötti munkavállalók 3,71%-a dolgozik ilyen formában (ksh.hu).

Kutatásunk során távmunkásnak (mobil, vándorló) tekintettük azokat a munkavállalókat, akik munkájukat a munkaidejüknek több mint 50%-ában a cég telephelyétől/székhelyétől távol végzik. Home office-ban dolgozónak tekintettük azokat a munkavállalókat, akik otthonról végezték munkájukat.

A távmunkában/home office-ban dolgozók szervezeti kommunikációja és a kommunikáció e formájának megítélése

A távmunka megjelenése a kutatásban

Bailey & Kurland (2002) áttekintő dolgozata jól szemlélteti, hogy az 1990-es évek végén mennyire megnőtt e kuta-

tási téma népszerűsége. Mint megállapítják, az 1970-esek éveket követően az első negyedszázad amerikai kutatásai az egyes embert, a *távmunkában dolgozó munkavállalót* állítják a középpontba, *egyéni szinten* foglalkoznak a kérdésekkel: a szociális és szakmai elszigeteltséget, a vezető folyamatos ellenőrzésének hiányát, a folytonos visszacsatolás és teljesítményértékelés elmaradását, a cég iránti lojalitás kérdését, a távmunka iránti motivációt tanulmányozzák. Kevés kutatás foglalkozik a távmunkának a vállalatra gyakorolt hatásával. A kutatások eredménye azonban félrevezető lehet – véli Bailey & Kurland –, mert gyakorta figyelmen kívül hagyják, hogy milyen gyakorisággal dolgozik a munkavállaló otthonról (home office-ban), vagy virtual office-ban (nem otthon, hanem “bármikor-bárhol” rendszerben). Az igen elterjedt havi 3-4 nap távmunka viszont nem idéz elő nagy változást sem a munkavállaló, sem a vállalat vonatkozásában.

Az ezredfordulóközeleli évek amerikai kutatásaiban változik a fókusz: a termelékenységet (Pitt-Catsouphes & Marchetta, 1991), a munkamorált, a tér és idő szerepét, a munkával naponta töltött időt, a munka és a magánélet egyensúlyát (Golden, Veiga & Simsek, 2006), a munkavállaló kommunikációját vizsgálják.

A digitálisan támogatott szolgáltatások a tevékenységek széles skáláját fedik le az alacsony vagy félig képzett személyes szolgáltatásoktól (például személyszállítás) a magasan képzett online szolgáltatásokig, például a szoftverfejlesztésig. A digitális munka szakirodalmát szisztematikusan elemezve közel 30 kifejezés található, amely körülírja a munka és a digitális technológia kapcsolatát. Ezek csoportosíthatók a fókusz alapján, de többek között ide tartozik az online munka, digitális munka, online kiszervezés fogalom is. Megfigyelve a különféle digitális platformokat (pl. Upwork digitális platform) könnyen látható, melyek azok a munkakörök, szakemberek, akik ebben a formában dolgoznak: szoftverfejlesztők, webes tervezők, informatikai és hálózati szakemberek, elemző szakértők, mérnökök, tervezők és kreatív munkások, adminisztratív dolgozók, fordítók, jogi szakértők (Makó, Illéssy & Nosratabadi, 2020).

A távmunkások vállalatban belüli kommunikációjának kutatása

A vállalat kommunikációjának közös célt szolgáló konzisztens rendszerként kell működnie, miközben a munkatársak közvetlenül és kommunikációs eszközök sokaságát használva bonyolult interakciós hálózatot alkotnak (Borgulya, 2014). Minden egyes munkavállaló hatással van a vállalat kommunikációjára, annak integráltságától, eszközközelési jártasságától, kommunikációs kompetenciájától függően. „*A belső (intern) kommunikáció tartja össze a szervezet tagjait és egységeit: közvetíti a célokat, a működési szabályokat, lehetővé teszi a folyamatok szervezését, ellenőrzését, a visszacsatolást, a szervezeti tanulást; kommunikáció nélkül lehetetlen lenne a tagok közötti koordináció, a tagok integrálása és motiválása*” (Borgulya, 2004, p. 15). A belső szervezeti kommunikáció a szervezet és a munkavállalók közötti kapcsolat erősítésére szolgáló eszköz (Argentini, 2003), amelynek egyik

célja a belső kohézió, integráció, a bizalom megteremtése (Borgulya & Barakonyi, 2004), a munkavállalók motiválása (Van Riel, 1992; Borgulya & Barakonyi, 2004), és mindezek feltétele az interaktív információáramlás, a visszacsatolási rendszer biztosítása (Buday-Sántha, 2005), a teljesítmény értékelése és a lojalitás növelése (Borgulya & Barakonyi, 2004).

Castro & Martins (2010) szerint a munkavállalók elköteleződésében is hangsúlyos szerepe van a belső kommunikációnak. Ugyanerre a következtetésre jutott Bray és Williams (2017) is. Gresing-Pophal (2000) szerint a belső kommunikáció kialakítása során fontos tisztában lenni azzal, hogy az egyes alkalmazottakat hogyan lehet megszólítani, mit és hogyan akarunk továbbítani nekik, mindezt mikro szinten kezelve. A vezetőkkel és a munkatársakkal való jó kapcsolat ugyanis fontos motivációs tényező a munkavállalók szempontjából (Farkas, Jarjabka, Lóránd & Bálint, 2013).

Tanulmányunk kutatási területe, a szervezeti belső kommunikáció, már az 1990-es években megjelent a távmunkások kutatása látószögében. Az otthonról dolgozók munkatársaikkal folytatott kommunikációjának *gyakoriságával* kapcsolataiban Duxbury & Neufeld (1999) végeztek felmérést, és arra a következtetésre jutottak, hogy az otthon dolgozók nem kommunikálnak ritkábban menedzsereikkel, beosztottaikkal, munkatársaikkal és ügyfeleikkel, mint az irodához kötöttek dolgozók. Ugyanakkor Olszewski & Mokhtarian (1994) ennek ellenkezőjét állapították meg, szerintük az otthonról dolgozók lényegesen ritkábban kommunikálnak irodai munkatársaikkal. Az ellentétes kutatási eredmények okáról csak feltételezéseink vannak. Elképzelhető, hogy a két mintában eltérő volt az otthonról dolgozók munkatapasztalata (a nagy rutinnal rendelkezők kevesebb útmutatást igényelnek, ritkábban fordulnak munkatársaikhoz), vagy eltérő lehet a két minta ágazatonkénti, nemenkénti, esetleg vállalati pozíció szerinti összetétele is. E tényezők befolyásolják a szükséges/elégletes kommunikáció mennyiségét (Mason, 1994; Wood, 1996; Kovaite, Šumakaris & Stankevičienė, 2020).

Meulen, Baalen, Heck & Mulder (2019) eredményei azt mutatják, hogy a térbeli szétválasztás közvetlenül csökkenti a tudásmegosztás gyakoriságát a kollégák között, míg az időbeli szétválasztás alacsonyabb munkához és proaktív teljesítményhez vezet.

A részlegesen otthonról dolgozók vonatkozásában Bélanger (1999) állapított meg figyelemre méltó jellemzőket a *szervezeti integráltság* tekintetében. Eszerint a nem állandóan otthon dolgozók nem maradnak ki az irodai hálózathoz és nem korlátozódnak a kommunikációs partnerek elérhetőségében sem, az irodához kötött munkatársak nem alkotnak olyan kommunikációs csoportokat (klikkeket), amelyekből a távmunkások kimaradnának, viszont néhány kommunikációs csoport kifejezetten távmunkásokból áll. Későbbi kutatásai arra mutattak rá, hogy a távmunkában dolgozók szívesebben kommunikálnak távmunkás munkatársaikkal. Duxbury & Neufeld (1999) is azt állapítja meg, amit Bailey & Kurland (2002) tágabb összefüggésekben, hogy a részleges távmunkában dolgozók kevés hatással van a vállalatban belüli kommunikációra.

A távmunka alatt az emberi kapcsolatok továbbra is fontosak, a fizikailag máshol történő munkavégzésnek nem szabad társas elszigetelődéshez vezetnie (Albert, Dávid & Huszti, 2020). Több vállalat különös gondot fordít arra, hogy a különféle előítéletek, elszigeteltség és a reménytelenség érzése ne üsse fel a fejét az online dolgozók körében (Gibson, 2020).

A távmunkára és a hozzá kötődő kommunikációra vonatkozó kutatások egyik témaköre a távmunkában rendelkezésre álló *kommunikációs eszközökkel és munkával való elégedettség* és a munkavégzők személyiség típusai közötti összefüggés. Smith, Patmos & Pitts (2015) kutatásai azt bizonyítják, hogy az extrovertáltság, a nyíltság, a kellemes egyéniség és a lelkiismeretesség pozitívan korrelálnak a munkával való elégedettséggel, vagyis az ilyen személyiségekkel bírók jobban érzik magukat munkájukat végezve a rendelkezésre álló kommunikációs lehetőségek birtokában, mint e karakterjegyeket nem mutató társaik.

Bauer, Mitev & Gáti (2019) kutatása szerint az aktív és minőségi kapcsolattartás a bizalomépítés alapját jelenti, attól függetlenül, hogy az online vagy offline formában valósul-e meg. A szerzők azonban megjegyzik, hogy a digitális kommunikáció a célfeladatok ellátására, az offline kommunikáció pedig a személyes kapcsolatok építésére alkalmasabb. Ugyanakkor felhívják a figyelmet a minőségi és a gyakori kommunikáció közötti különbségre.

Akkirman & Harris (2005) kutatása alapján megállapította, hogy a virtuális irodai dolgozók inkább elégedettek voltak a szervezeti kommunikációval, mint a hagyományos irodai dolgozók.

Murphy & Sashi (2018) azt vizsgálták, hogyan járul hozzá az offline és a digitális kommunikáció az elégedettség növeléséhez. A személyes kommunikáció erősebb hatást gyakorol a kapcsolatok ápolására, míg a digitális kommunikáció hatásosabb. Mivel a belső kommunikáció környezete folyamatosan változik (pl. új technológiák hatása), a szervezeteknek gyorsan alkalmazkodniuk kell, hogy munkavállalóikat elérjék. A belső kommunikációs csatorna megválasztása kiemelten fontos (Verčič & Špoljarič, 2020).

A digitalizáció, illetve a jelenleg zajló digitális átalakulás számos vállalatot, iparágat érintett (Kronblad, 2020; Makarius & Larson, 2018). Megváltoztatja az alkalmazottak interakcióját a munkahelyen, a kommunikációt, az elvárásokat, a munkavégzés helyét, idejét. Ebben az értelemben a digitalizáció fejlődése számos szinten befolyásolja a szervezeteket, mivel új ismeretek és új munkamódszerek adaptálását és fejlesztését igényli (Bondarouk & Ruël, 2009). A szakirodalom emellett hangsúlyozza a szükséges új készségek fejlesztésébe történő beruházás fontosságát, különösen, ha a változás új technológiát és új szerepeket von maga után (Heracleous, 2003). A HR-vezetők alapvető küldetésének lényege, hogy támogassák és fejlesszék az alkalmazottakat az átfogó szervezeti stratégiának megfelelően (Watson, 2009). Manapság már számos eszköz, alkalmazás, feladatkezelő szoftver elérhető, amely segíti a munkafolyamatok irányítását, a kontrollt, a hatékonyság javítását, a dolgozók motiválását, dokumentálja a munkával töltött időt a távmunka alatt (jobctrl.com).

A kutatási eredményekben megjelenő részleges vagy teljes ellentmondások arra ösztönöznek bennünket, hogy differenciáltabban, ágazatokat, munkaterületeket, a távmunka gyakoriságát stb. figyelembe véve gyűjtsünk primer adatokat. A talált eredményeket ugyanakkor csupán fenntartásokkal lehet általánosítani, minthogy a mintavételek más-más ágazatok (közigazgatás, számítástechnika, szoftverfejlesztés stb.) munkatársai körében történtek.

A szakirodalmi áttekintést követően a következő kutatási kérdéseket fogalmaztuk meg:

- RQ₁ Milyen csatornák, eszközök és infokommunikációs (IKT) megoldások segítik a távmunkában, a home office-ban dolgozók bekapcsolódását a szervezeti kommunikációba?
- RQ₂ Milyen mértékben részesei a távmunkában/home office-ban dolgozók a szervezet kommunikációs folyamatainak?
- RQ₃ Hogyan értékeli az így kialakuló kommunikációt a – távmunkában/home office-ban dolgozó – munkavállalók és a munkáltatók?

Kutatásunk a hazai gyakorlatot vette célba. A válaszokat kvalitatív vizsgálati módszert alkalmazva kerestük: a szakirodalomban foglalt ismereteket felhasználva félig strukturált interjúkkal vizsgáltuk a fent megnevezett kérdésköröket.

Az empirikus kutatás módszertana

A módszertan koncepcionális felépítése

E tanulmányban bemutatott empirikus kutatásunk alapvetően kvalitatív eszközökre épült. A fent ismertetett kutatási kérdéseink vizsgálatához félig strukturált (egyéni) interjúkat alkalmaztunk. A felmérés során az volt a célunk, hogy az interjúk által kinyerhető tanulságok ismeretében szélesebb körű, kérdőíves adatfelvétel lebonyolítását tegyük lehetővé a primer (keresztmetszeti) kutatás második (kvantitatív) fázisában. Jelen tanulmányunkban az első fázis feltáró jellegű kvalitatív lekérdkezésének főbb eredményeit ismertetjük. (A kvantitatív kutatásra ezen eredmények bemutatását követően kerül sor.)

A módszertan kidolgozása során Babbie (2003), Héra & Ligeti (2006) és Majoros (2011) útmutatásait vettük alapul mind az alkalmazott módszerek megválasztásakor, mind a mintavételi eljárások előkészítésekor. Az interjúkészítés célja az volt, hogy – az adatgyűjtésen túl – azonosítsunk olyan releváns tényezőket, változókat, amelyek szélesítik eddigi ismereteinket a témában, és segítségünkre lehetnek egy adekvát, célzott kérdőív összeállításában, újszerű hipotézisek körvonalazásában, megfogalmazásában, a magyarázatok és – az eddigiekben nem ismert – összefüggések felderítésével. A félig strukturált interjú, mint módszer egy olyan koncentrált beszélgetés, melyben az előre meghatározott kérdéseket közbülső és váltott sorrendben feltett kérdések is szabadon kiegészíthetők. Az adatok feldolgozása során emiatt a kapott válaszaink is részben váltak kódolhatókká, részben pedig szabad szöveges rovatokban egészítették ki adatállományunkat. Az összesítés során így a hasonló tartalommal bíró kategóri-

ákat vontuk össze főbb változókká, tehát az egyes elemek felől haladtunk a koncepcionális modellalkotás irányában.

A mintavétel szakértői kiválasztással történt, mely során tudatosan törekedtünk arra, hogy minél több szektor, iparág képviselőit vonjuk be az adatfelvételbe, így részben rétegzett mintavételnek is nevezhető az eljárás. Elsősorban azon szakterületek munkatársait céloztuk bevonní, amelyek jellemzően érintettek az atipikus (home office, távmunka) munkavégzési formák alkalmazásában. További ismérv volt a minta összeállításánál, hogy cégméret (mikro-, kis-, közép-, nagyvállalat), beosztás (vezető, beosztott), válaszadók neme (férfi, nő), valamint regionális szempontok szerint is minél többféle reprezentációjú interjúalanyt vonjunk be a felmérésbe. Utóbbi esetben mind hazai (elsősorban Dél-Dunántúl és Budapest), mind külföldi (Anglia) válaszadóink voltak, ám mindenki magyar állampolgár. A kutatás kezdeti fázisában legalább 20 interjú lefolytatását tűztük ki célul.

Az interjúkérdéssorból két verziót készítettünk a válaszadók beosztása alapján: vezetői és munkavállalói változat. A kettő nagyrészt azonos kérdéseket tartalmazott, ám a beosztásból fakadó egyéni nézőpontokat is figyelembe vette. A kérdőív főbb tematikus egységei: a személyes és céges alapadatokat követően a kommunikációra (gyakoriság, csatorna, értékelés stb.), a szervezeti kultúrára (integráltság, stratégia, értékek stb.) nézve fogalmaztunk meg kérdéseket, kb. 50 kérdést mindkét típusban.

A legtöbb interjút hangrögzítő segítségével archiváltuk (amennyiben hozzájárultak az interjúalanyok, átlagosan másfél órás hanganyagok formájában), amelyből később részletes – a gesztusokra, az arckifejezésre, a hanglejtésre is kitérő és az elhangzottakat szó szerint rögzítő – jegyzőkönyvek készültek. Az interjúkat személyesen vagy nagyobb távolság esetén telekommunikációs eszköz (pl. Skype) segítségével bonyolítottuk, utóbbi esetben a videóhívás elmentésére is lehetőségünk volt. A rögzített hang- és videóanyagok feldolgozása lehetőséget adott számunkra a tartalomlemezés módszertanának alkalmazására is. Ehhez kódolási műveleteket végeztünk, ami a nyers adatok standardizálását teszi lehetővé (Babbie, 2003). Az alapadatokat így osztályokba sorolhatókká váltak, a fogalmi kereteinknek megfelelően. Az interjúalanyok által adott válaszok alapján az egyes ismérveket kódoltuk, a jelentéstartalmuk alapján rendszerezettük, gyakoriság szerint rangsoroltuk, így jelen tanulmányban a legjellemzőbb szempontokat mutatjuk be első helyen (vagyis bizonyos kérdéseket kvantifikáltunk). Ezeket az eredményeket bemutató alfejezetben részletezzük.

A minta jellemzői

A felmérés 2019 augusztusa és 2020 áprilisa között zajlott, mely során 24 interjút készítettünk el. A válaszadók nemek szerinti megoszlása a következő volt: 15 nő (62,5%) és 9 férfi (37,5%). Az interjúalanyok átlagéletkora 39,3 év volt, melynek szórása 7,8 év, mediánja 38,5 év, és módusza 37 év. A megkérdezettek közül 9 fő vezetői (jellemzően középvezetői) pozícióban, míg 15 fő beosztotként dolgozik. A foglalkoztató cég iparági besorolása alapján elmondható, hogy a megkérdezettek közül legtöbben a pénzügy (8

fő), az informatika és IT-szolgáltatások (7 fő), valamint a gyógyszeripar (4 fő) területén dolgoznak, továbbá képviseltette magát a vegyipar, az építőipar, a klinikai kutatás, a kereskedelem és az ingatlanpiaci szolgáltatások iparága is. Az interjúalanyok munkaköre igazán változatos volt, és ezt, valamint a home office/távmunka jellegét és a munkahelyen töltött napok számát az alábbi táblázat mutatja be (1. táblázat).

A fenti munkaköri megnevezésekből is látható, hogy a jellemzően távmunkát/home office-t megjelenítő tevékenységi körök lefedik a Makó, Illéssy & Nosratabadi (2020) által felvázolt szakmákat.

Kutatási eredmények és összevetésük a szakirodalom megállapításaival

Kommunikációs csatornák

Az interjúk alapján megállapítható, hogy az interjúalanyok munkavégzési módja elsősorban a telefonos és az e-mail

kapcsolattartást jelenti, és több esetben a személyes találkozókat sem nélkülözhetők (2. táblázat). Az interjúkból származó idézeteknél az alanyok sorszámozott (n) kódjával a munkavállalóra (M_n), illetve a vezető pozícióra (V_n) utalunk. Webfejlesztő interjúalanyuk a következőképpen foglalta össze az alkalmazott kommunikációs csatornákat: „Teamworkre sok online megoldás van, és telefon, skype, e-mail, sklack, Google hangouts, én inkább szeretem az írásos formát, az azonnali kérdéseknél pedig a hanghívást.” (M₁) A fenti megoldások közötti választás (melyik kommunikációs csatorna a leghatékonyabb) a feladattól és a folyamat egyes szakaszától is függhet. Ezek szerint érdemes az írásos formákat használni abban az esetben, ha fontos az egyértelmű feladatkijelölés, megegyezés, visszakereshetőség, közös pont. Ez általában a folyamat elején, egy-egy projekt definiálásakor jellemző, hogy elkerülhető legyen, hogy egy szakértő más irányban fejtsen ki sokórányi aktivitást, mint amit a megrendelő elvár. Ha nincs kontroll, időszakos egyeztetés, ez előfordulhat. Ugyanakkor

1. táblázat

A minta jellemzői (interjúalanyok munkaköre, beosztása, munka jellege)

| <i>Iparág</i> | <i>Munkakör</i> | <i>Beosztás (beosztott/középvezető/vezető)</i> | <i>Home office/ mobil, vándorló távmunka</i> | <i>A cég telephelyén bent töltött napok száma hetente</i> |
|---|--|--|--|---|
| <i>Pénzügy</i> | Pénzügyi termékek értékesítése | Középvezető | Mobil, vándorló távmunka | Heti 1 nap |
| | Középvezető | Középvezető | Home office | Minden nap |
| | Projektmenedzser | Középvezető | Mobil, vándorló távmunka | |
| | Pénzügyi termékek értékesítése | Középvezető | Mobil, vándorló távmunka | Heti 1 nap |
| | Banki back-office, elemző | Beosztott | Home office | Heti 1 nap |
| | Pénzügyi termékek értékesítése | Beosztott | Mobil, vándorló távmunka | Heti 1 nap |
| | Területi értékesítő | Beosztott | Mobil, vándorló távmunka | Havonta 1 nap |
| | Pénzügyi termékek értékesítése | Beosztott | Mobil, vándorló távmunka | Heti 1 nap |
| <i>Informatika (IT-szolgáltatás, szoftver-fejlesztés)</i> | Termékfejlesztő | Vezető | Home office | Soha |
| | Középvezető | Középvezető | Home office | 3-4 nap |
| | Projektkoordinátor | Középvezető | Home office | 2 éve kizárólag home office |
| | Projektmenedzser | Beosztott | Home office | Heti 1 nap |
| | Webfejlesztő | Beosztott | Home office | Évente 1-2 alkalom |
| | Számlázási részlegen dolgozik | Beosztott | Home office | |
| | Folyamatelemzés, supply chain management | Beosztott | Home office | Hetente egyszer |
| <i>Gyógyszeripar</i> | Patikalátogató | Beosztott | Mobil, vándorló távmunka | Havonta 1 nap |
| | Orvoslátogató | Beosztott | Mobil, vándorló távmunka | Havonta 1 nap |
| | Klinikai kutatási munkatárs | Beosztott | Mobil, vándorló távmunka | Havonta 1 nap |
| | Orvoslátogató | Beosztott | Mobil, vándorló távmunka | |
| <i>Építőanyagok gyártása, forgalm.</i> | Értékesítési vezető | Középvezető | Mobil, vándorló távmunka | Havonta 1 nap |
| <i>Kereskedelem (kozmetikumok)</i> | Marketing és sales | Középvezető | Távmunka | 3 + 2 nap |
| <i>Vegyipari kereskedelem</i> | Sales Manager | Beosztott | Mobil, vándorló távmunka | Hetente/kéthetente 1 nap |
| <i>Klinikai kutatás</i> | Projektmenedzser | Beosztott | Home office | Soha |
| <i>Ingatlan</i> | Értékesítő | Beosztott | Mobil, vándorló távmunka | Minden nap, de csak reggel |

Forrás: saját szerkesztés N=24 elemű minta alapján

kor a lefektetett szabályok és jól körülhatárolt feladatok megoldása során már egyszerűbb, gyorsabb az azonnali kérdésekre választ adó telefonhívásokat lebonyolítani. A válaszadók arra is kitértek, hogy természetesen a másik fél által preferált kommunikációs csatorna is befolyásolja a megválasztást. Vagyis a címzett személyisége, viselkedése, életkora, céljai, pozíciója is hatással lehet arra, hogy melyik eszköz a leginkább hatékony adott esetben, projektben, szituációban (van, akivel telefonon, van, akivel írásban érdemesebb kommunikálni).

2. táblázat

A főbb kommunikációs csatornák távmunka/home office esetén

| <i>Kommunikációs eszközök</i> | <i>Munkavégzés módja (említések száma)</i> | <i>Alkalmazott kommunikációs eszközök (említések száma)</i> | <i>Eszköz fontosabb jellemzői</i> |
|--|--|---|--|
| <i>Telefon és azonnali hanghívások</i> | 21 fő | 22 fő | Egyszerűbb, gyorsabb, az azonnali kérdésekre választ adó |
| <i>E-mail és egyéb írásos formák</i> | 14 fő | 17 fő | A folyamat elején, projektdefiniáláskor szükséges: egyértelmű feladatkijelölés, megegyezés, visszakereshetőség, közös pont kialakítása |
| <i>Személyes találkozók</i> | 12 fő | 12 fő | Közös tudásmegosztás, lelkesítés, motiválás, közösségi érzés erősítése |
| <i>Online meetingek</i> | 8 fő | 6 fő | Közös tudásmegosztás, ötletelés, brainstorming, közös problémamegoldás |

Forrás: saját szerkesztés N=24 elemű minta alapján

A távmunkában dolgozóknak általában meg kell jelenniük személyesen is a cégnél. A személyes jelenlét elsősorban információszerzési, -elosztási, motivációs és oktatási-képzési célokat szolgál, másodsorban office-meetingek, csapatmeetingek és értekezletek alkalmával elvárt, amikor a távmunkások találkoznak a kollégáikkal, feletteseikkel, a felső vezetéssel, az anyacég képviselőivel vagy az ügyfelekkel-vevőkkel. Személyes találkozást jelentenek a céges rendezvények, közösségi programok és az ún. „benti” munkanap is. Van, akinek hetente kell bejárnia a céghez, míg mások csupán évente néhány alkalommal jelennek meg pl. az anyacégnél. Jellemzően heti vagy havi egy-két „benti” munkanapot tartalmaznak a megállapodások. Az interjúk tapasztaltai is alátámasztják Bailey & Kurland (2002) megállapítását, miszerint a havi 3-4 napos távmun-

ka még nem okoz változást sem az alkalmazott, sem a cég vonatkozásában. E mellett az ad hoc jellegű és a projektalapú személyes jelenlét is jellemző.

Bár a szakirodalom gyakran említi a távmunka korlátjaként, hogy a távollét eliminálja a személyes kapcsolatokat, céges kötődést, eltávolítja a dolgozókat a céges kultúráról, illetve erőteljesen korlátozza a személyes (belső) karriert, előmenetelt (Olszewski & Mokhtarian, 1994), ez egyáltalán nem volt érzékelhető az interjúk alapján.

A belső kommunikáció tartalma

A megkérdezettek a szakmai témákon túl magánéleti kérdésekre is kitérnek a kollégákkal folytatott beszélgetések során, bár a súlypont inkább a szakmai tartalom van. A személyes találkozások száma változó, hiszen az interjúalanyok széles skálán mozognak a nagyon ritkán (évente néhány alkalommal) és a napi szintű személyes kapcsolattartás között (hetente, havonta, negyedévente stb.), vagyis ennek gyakoriságában nem látható egyértelmű tendencia. Csupán egy-egy esetben korlátozódik a kommunikáció szigorúan szakmai témákra (személyes találkozók nélkül). A válaszadók általában ismerik kollégáik hobbját és személyes életkörülményeiket. Az interjúalanyok úgy látják, hogy *a munkatársak ismerete személyiségfüggő kérdés is, mert a nyitottabb kollégákról több információval rendelkeznek*, és van, akiről a családi állapotánál többet nem lehet tudni, némely információhoz pedig csak a közösségi médiából jutottak hozzá. Szimpátia alapján kialakulnak a kollégák között erősebb kapcsolatok is, és közösen eljárnak valahova beszélgetni.

A megkérdezettek közül 16 fő szerint minden szükséges információ eljut hozzá, néhány interjúalany vélekedett úgy, hogy ez a terület fejlesztésre szorul. A kommunikáció hangvételét 20 fő egyértelműen közvetlennek és barátinak minősítette. Többször fordult elő a tiszteletteljes jelző, egy-egy válaszadó a hangvételt pozitív, szabad, oldott, bensőséges, kedves és határozott kifejezésekkel illette, vagyis közvetlen-barátinak tekinthető. Magyarazatként volt olyan vezető, aki tovább árnyalta e minősítéseket: *„a hangnem függ attól is, hogy probléma- vagy megoldásorientált emberrel kell együttműködni, valamint a hierarchián felfelé haladva veszt a hangnem a közvetlen stílusából, erősödik a tisztelet, a távolságtartás.”* (V₁) A munkától is függ. Az alapvetően baráti hangnem esetén is megjelenhet a határozottabb, keményebb, feladatorientáltabb stílus, amikor közeleg egy határidő. Befolyásoló tényezők lehetnek a kulturális sajátosságok, például az egyik interjúalany tapasztalata, hogy az osztrák kollégákkal formálisabb hangnem a célravezetőbb.

Összevetve a fenti eredményeket a szakirodalommal megállapíthatjuk, hogy azokban a *munkakörökben, ahol nagyobb mértékű bevonódás szükséges a belső kommunikációba (elsősorban csapatmunkára van szükség), gyakoribb és intenzívebb a kommunikáció* mind mennyiségi, mind minőségi szempontból. Az intenzív kommunikáció hatékonyan megoldható az IKT-eszközök segítségével, tehát nem igényel több személyes találkozót, a feladat végezhető távolról is. Elsősorban tevékenység típusokat lehet megnevezni, mert adott iparágon belül is vannak olyan

munkakörök, amelyek állandó szoros együttműködést igényelnek. Például a kutatás, a fejlesztés, a termékfejlesztés, a projektmenedzsment, a komplex szolgáltatások nyújtása igényel több csapatmunkát, így kommunikációt is. Az önálló, kollégáktól kevésbé függő munkavégzési formáknál ritkább a belső kommunikáció, mert a feladatok elvégzéséhez nincs is szükség többre, ugyanakkor ez kevésbé személyes kapcsolatokat és alacsonyabb fokú kötődést eredményez a munkatársak között. Ilyen például az értékesítés, a programozás (a kivitelezés fázisban). Duxbury & Neufeld (1999) megállapításai – miszerint a távmunkában dolgozók szívesebben kommunikálnak távmunkás munkatársaikkal, illetve hogy a részleges távmunkában dolgozás kevés hatással van a vállalaton belüli kommunikációra – részben ellentmondanak, részben összecsengnek az állandóan virtuális office-ban dolgozó interjúalanyunk véleményével, aki szerint a távmunka következtében fontos „folyosói” információkból maradnak ki, és ez jelentősen nehezíti a munkájukat. Hasonlóan Duxbury & Neufeld (1999) megállapításhoz, ugyanaz a területi értékesítő arról is beszámol, hogy legfontosabb állandó kommunikációs partnerei (az ügyfelein túl) a cégüknél hasonlóan területi értékesítőként dolgozó munkatársak, akikkel viszont nagyon intenzív a szakmai kommunikáció.

Interjúalanyaink egybecsengő véleménye alapján az infokommunikációs technológiák (IKT) dominanciája a jellemző, míg a napi személyes (közvetlen személyközi) kommunikáció elmaradása tapasztalható. Rendkívül sokszínű IKT-eszköztárral dolgoznak a megkérdezettek, és gyakran egy cégen belül is többféle, hibrid megoldásokkal élnek. Például egy nemzetközi cég élő videokonferencia segítségével dolgozik a külföldi csapattal, míg a budapesti irodánál Slacket használnak, és felhőbe feltöltéssel archiválják a dokumentumokat, miközben az e-mail a hiavatalos kommunikációs csatorna. Mindezek alátámasztják a bemutatott szakirodalom (Forgács, 2007; Krajcsák, 2018; Geskó et al., 2011; Bankó & Ferencz, 2015; Hárs, 2012) állításait, miszerint ma már térbeli helytől függetlenül is hatékonyan el lehet végezni a munkafolyamatokat a számítástechnikai eszközök segítségével.

A munkáltatók oldaláról érezhető volt, hogy a távmunkában/home office-ban dolgozó kollégákkal gyakrabban szeretnék tartani a kapcsolatot, valószínűsíthetően elsősorban ellenőrzési, folyamatmenedzsment és státuszjelentések gyűjtése céljából, míg a munkavállalók inkább az ügyfelekkel, kollégákkal egyeztetnek gyakrabban. A vezetői oldalon erősebben jelenik meg az igény a személyes találkozóra, főként a munkafolyamat elején. Az egyik vezető beosztású interjúalanyunk szerint „jó lenne legalább egyszer a projekt elején megismerni a tagokat. Néha ez megvalósul, akkor egészen más lesz a kapcsolat. Másképp megy utána a videokonferencia, a meeting is.” (V₁) Ez a kérdés ugyanakkor szervezeti kultúra és struktúrafüggő is, például az egyik nemzetközi vállalatnál dolgozó cég vezetője a következőképpen fogalmazott: „Nem jellemző az up-and-down megközelítés. Azzal kommunikálunk, akivel a feladat összeköt. A főhadiszállással, regionális központtal nincs kommunikáció. A közvetlen team-főnökkel napi a kapcsolat. De a mátrix szervezet miatt nem csak egy

főnök van.” (V₂) Továbbá gyakran projektfüggő is, hogy inkább személyes vagy IKT-alapú kommunikációt alkalmaznak, illetve az lesz-e az eredményesebb. A személyes találkozó további nagy előnye a munkavállalói oldalon, hogy folyosói beszélgetések során, „promt értekezleteket” tudnak tartani a kollégák, és így könnyebben hozzájutnak szélesebb spektrumú információhalmazhoz, miközben a vidékiek – akik IKT segítségével kapcsolódnak be a munkába – egyértelműen hátrányban vannak az ilyen információk beszerzésében.

A vezetők és munkavállalók válaszai alapján az IKT-eszközökkel megvalósított belső kommunikáció menedzselése még távmunka/home office esetén is hozzájárul a kapcsolat erősítéséhez, az interkatív információáramláshoz, sőt növeli a motivációt és elköteleződést. Ez alátámasztja és kiegészíti a kommunikációmenedzsment vonatkozó szakirodalmi megállapításait (Argentini, 2003; Van Riel, 1992; Borgulya & Barakonyi, 2004; Castro & Martins, 2010; Bray & Williams, 2017; Gresing–Pophal, 2000).

E példák és az interjúink teljes köre ellenpéldákat szolgál Köllő (2010) kutatásaira, miszerint Magyarország jelentősen le van maradva Nyugat-Európához képest: számos keresztváltó (iparág, cégméret, telephely stb.) tekintetében sokszínű a megkérdezettek köre, ugyanakkor egyöntetűen pozitívan ítélték meg a válaszadók a távmunka/home office alkalmazását, és ehhez a technikai feltételek is adottak. Az IKT-megoldásokról abszolút pozitív véleménnyel voltak mind a munkavállalói, mind a munkáltatói válaszadók, hatékonyak találták őket. Konkrét IKT-megoldásként említették az online valós idejű meetingek eszközeit, mint például Slack, Google Hangouts, Facebook Messenger, valamint felsorolták az alábbi alkalmazásokat is: Skype, chat, belső hálózati rendszer, Teams, Viber, WhatsApp, White Board és Google Docs. Fontos összefüggésként emelhetjük ki, hogy az infokommunikációs technológiák közül sokkal több fajtát, gyakrabban és változatosabban használnak az informatikai és pénzügyi szektorban, mint máshol. További befolyásoló tényező lehet az eszközök közötti választásban és a személyes vs. virtuális kommunikáció közötti választásban az életszakasz, és az, hogy miként tekint a munkavállaló a szervezetére, vagyis mennyire szeretné munkatársaival személyesebbre fűzni a kapcsolatát. Ahogy az egyik interjúalanyunk fogalmazott: „Volt olyan időszak, amikor frusztrált a virtualitás. Ez valahogy életszakasz függő. Most nem hiányzik a több munkahelyi emberi kapcsolat.” (M₁)

Néhány sajátosságot is azonosítottunk:

1. Bizonyos esetekben fontos az adatszintű visszakövethetőség, rögzíthetőség, így ez a szempont inkább az írásos IKT-formákat támogatja (pl. hangrögzítésnél nehezebb kikeresni egy számszaki adatot). Webfejlesztő interjúalanyuk megfogalmazása szerint: „Ha sokszor változtatnak a projektmenedzserek, a fele információ nem jut el hozzám, és ebből szoktak konfliktusok lenni.” (M₁)
2. Iparági sajátosság: a banki-pénzügyi szektorban az adatbiztonság miatt behatároltak az IKT-használati lehetőségek. Banki vezetői interjúalanyunk

megfogalmazásával: „Van olyan szervezeti egység, ahol csak telepített eszközzel lehet így [távmunkában] dolgozni. Nálunk kell banki eszköz, amire azért van szükség, mert mást jelent az adatbiztonság nálunk, mint más cégnél, és nagyon odafigyel a cég arra, hogy a VPN kapcsolat megfelelő legyen a szerverekkel. Ülhetnek én is a Balaton parton vagy ahol akarok, maga az eszköz a lényeg.” (V₁)

3. Több interjúalany fontos észrevétele volt, hogy ezek az eszközök kiválóan működnek a saját anyanyelvükön, de *külföldiekkel* kulturális okokból, nyelvi nehézségek vagy az időeltolódás miatt nehezebb a kommunikáció. Home office-ban dolgozó interjúalanyunk sarkos megfogalmazása szerint: „A hangvétel a használt nyelvtől (is) függ. Angol nyelven nem nagyon formális [a kommunikációj]: keresztnév, hello. Német nyelven más a helyzet. Az osztrák kollégák borzasztóan formálisak, Herr, Frau. A németek kevésbé, ők jobban átálltak az angol hatásra.” (M₂)
4. Skype beszélgetésekben jellemzően két ember közötti kommunikáció zajlik, bár csoportos megbeszélést is lehetővé tenne a program, ezt kevésbé használják ki a munkatársak.
5. További szempont a költséghatékonyság, egyik interjúalanyunk a következőképpen fogalmazott: „A külföldi főnökkel egyszer egy évben találkozunk személyesen. Néha jönnek Magyarországra. Takarékoság van, nincs face-to-face látogatás. Havonta egyszer ad hoc, negyedévente egyszer értékelő beszélgetés.” (M₄) A munka jellege is befolyásoló tényező, hiszen azoknak a munkavállalóknak mindenképpen szükségük van mobil eszközökre, akik folyamatosan mozognak és úton vannak.

A válaszadók tapasztalata változó a tekintetben, hogy milyen technikai eszközöket bocsát rendelkezésükre a munkáltató: van, ahol laptopot, telefont, autót, tabletet, céges iPadet, scannert, nyomtatót kapnak a vállalatától, van, ahol semmit nem kapnak, mindent saját eszközön kell elvégezniük. Megfigyelhető olyan megoldás is, hogy a költségek térítéséhez járul hozzá részben vagy egészében a cég, vagy közös használatú (ún. pool) autókat és számítógéppel felszerelt irodahelyiségeket biztosítanak a dolgozók számára, amit egymás között oszthatnak be a kollégák, és van, ahol semmilyen eszközzel nem segítik a távmunka végzését, vagy csak meghatározott munkakörökben teszik ezt lehetővé.

A végzett tevékenység eredményeinek rögzítése, továbbítása, tárolása, feldolgozása kizárólag IKT-eszközökkel történik. Minthogy üzleti és személyi titkok keringenek a hálózatokban, a kommunikáció biztonságtechnikai előírásai rendkívül szigorúak. Számos munkahelyen megszeghetetlen előírás, hogy a munkában használt számítógép kizárólag a szerződés szerinti tevékenységre vehető igénybe, és például külföldre sem vihető. Speciális szoftverek is gátolják az idegenkezű hozzáférést.

Főbb következtetések, javaslatok

A kutatási kérdéseinkre kapott gyakorlati válaszok az alábbi módon összegezhetők Az RQ₁ kutatási kérdés: *technikai eszközök (telefon, e-mail), IKT-megoldások és szoftverek sokféleségének kombinációja* biztosítja a távmunkában/home office-ban dolgozók bekapcsolódását a szervezeti formális kommunikációba, amiben az infokommunikáció-technológia előfeltétel. Az RQ₂ kutatási kérdés vizsgálatakor kiderült, hogy *mind a vezetői, mind a munkavállalói oldal megfelelőnek találja a dolgozóknak a szervezeti kommunikációs folyamatokban való részvételét*. A kollégák a szükséges mértékig bevonódnak, a munkájukat hatékonyan el tudják végezni. Bizonyos időszakokban gyakrabban egyeztetés szükséges (pl. kezdeti koncepció kidolgozásakor több a csapatmunka, személyes találkozó), ám az egyértelműen definiált feladatok egyéni végzésekor is felmerülhetnek kommunikációs igények, amelyeket a technikai eszközök alkalmazásával könnyedén ki tudják elégíteni az alkalmazottak. A vezetői oldalon felmerült az igény több személyes találkozóra, de e nélkül is produktívan végezhető a munka. Az RQ₃ kutatási kérdésre teljesen pozitív megítélést kaptunk: *munkavállalói és munkáltatói oldalról megfelelőnek értékelt a távmunkában/home office-ban dolgozók kommunikációja* mind mennyiségi, mind minőségi szempontból. Vezetői oldalról főként a bizalom és a felhatalmazás, alkalmazotti oldalon a feladat megbízható és kompetens elvégzése az, ami biztosítja a zökkenőmentes együttműködést távolról is. Összességében a távmunka/home office alkalmazásához ma a technikai eszközök már hozzáférhetőek, és ha a források rendelkezésre állnak, biztosíthatók. Ily módon az atipikus munkavégzés e formáinak alkalmazása inkább a vezetői és az alkalmazotti attitűdtől, kompetenciáktól, tudástól, szervezeti kultúrától (ellenőrzési törekvéstől), a munka jellegétől függ.

A vezetői válaszok tevékenység szerinti összevetéséből néhány fontosabb *elméleti következtetés is levonható*:

1. Azonosítottuk, hogy a munka jellege szerint különbséget kell tenni a vizsgálati alanyok között: az alapján, hogy miként kapcsolódik a távmunkában vagy home office-ban dolgozó kolléga a szervezethez, mert *a kötődés jellege alapjaiban határozza meg a szervezeti integráltságot, a motivációt, a fluktuációt*. Ezek alapján külön kategóriaként fogalmazható meg az *egyéni teljesítményen alapuló munkavégzés* (tipikusan az értékesítési terület), ahol jellemzően teljesítménybérezés (jutalékos rendszer) működik, és sok esetben egyéni vállalkozóként kapcsolódnak a céghez a kollégák. Az individuális megközelítésű munkából és egyéni karrierpályából fakadóan versengés tapasztalható a területen dolgozók között. A másik kategória az *együttműködést előtérbe helyező munkák*, jellemzően a nagyobb vállalatok (pl. IT, banki szektor) alkalmazottai, és azok a szervezetek, ahol a kollégákkal történő együttműködés elengedhetetlen a közös cél és eredmény eléréséhez.

2. A munkavállalókkal szembeni elvárások távmunkában/home office-ban:
 - értékesítési területen fontos szerep jut az egyéni érvényesülésnek és az ehhez szükséges nyitott, kommunikatív személyiségnek, extrovertáltságnak, tanulékonyágnak. A megkérdezettek említették még az új dolgokra fogékonyságot, a szakmai tapasztalatot, a terhelhetőséget, a kudarctűrő képességet, a hozzáállást, az önállóságot, az ambiciózus munkavégzést, a jó kommunikációs készséget, a tapasztalatot az emberekkel való foglalkozásban.
 - a nagyobb együttműködést igénylő munkákban is kiemelték a szakmai önállóságot, a magas szintű felkészültséget, a tapasztalatot, ám itt a *felelőség nagyobb szerepet kap a kollégákkal szembeni elvárásoknál*. Az interjúalanyok kiemelték, hogy a szervezeti szintű, közös eredmények (minőség, ügyfél elégedettség) nem sérülhetnek. Az egyéni teljesítményen alapuló munkavégzésnél ez a fajta felelőség nem szervezeti, hanem személyes szinten maradt meg, hiszen ha például nem dolgozott jól, pl. jutalékos rendszerben, akkor nem kapott érte fizetést, de cégszinten nem okozott különösebb problémát.
3. Amennyiben a távmunka/home office csupán egy lehetőség, de nem feltétlenül szükséges a munkavégzéshez, akkor ez motiválni tudja a kollégákat, és kifejezetten kedvezően hat a megtartásra, a lojalitásra és a fluktuációra.
4. A vállalkozói/értékesítői munka kezdetben lelkesíti a fiatalokat, ám a későbbiekben mégis sokaknak lecsökken a motivációja, és növekszik a fluktuáció (ezen a területen akár 50% is lehet). Ennek a legfőbb okát a nem elégséges vállalkozói attitűdben és elhivatottságban, az időbeosztással kapcsolatos kompetenciahiányban, a nem túl erős kitartásban és a fiatalok alacsonyabb munkabírásában látták a válaszadók. Az egyik értékesítői területen dolgozó vezető véleménye szerint *„szimpatikus nekik, de sokan nem tudnak élni ezzel a lehetőséggel, például mert nem tudják beosztani az időt. Többen másodállásként dolgoznak itt.”* (V₁) Egy másik vezető: *„az emberek 90-95%-a erre alkalmatlan, mert az elején még lelkes, de egy idő után, amikor már egy kicsit nem úgy működik valami, akkor elveszíti a motivációját.”* (V₂) Munkavállalói oldalról az látható, hogy amikor tapasztalják, hogy mennyi és milyen munkával jár, milyen kompetenciákat igényel, úgy döntenek, hogy mégsem nekik való ez a terület, miközben a távmunka önmagában vonzóan tűnt.

Szemben a fentiekkel, az alkalmazotti létben az atipikus munkavégzés éppen, hogy csökkenti a fluktuációt, és az iparági átlagok alatti szintre nyomja le. Ezen a területen a vezető szerint: *„ez az egyik attraktivitása a cégnek, amivel meg is tudjuk tartani a munkaerőt, ez a rugalmasság nagyra értékelt.”* (V₃) Érdekes módon ezen az oldalon is

éppen a fiatalokat emelték ki, azt, hogy nyitottak a rugalmas megoldásokra, és motiválja őket, hiszen törekednek a munka-magánélet egyensúlyára, és a flexibilis időbeosztás igazán preferált a részükről. Valószínűleg ebben az esetben kisebb a felelőség (mint a vállalkozói típus esetében), nemcsak a saját, hanem a közös eredmény elérése érdekében is fontos láncszemként szerepelnek a szervezetben. Így ez a fajta rugalmasság itt nem éri el azt a fajta frusztráltsági szintet a munkavállalókban, mint amit egy – vállalkozói munkát magára erőltető, de a megfelelő kompetenciákkal nem rendelkező – fiatal számára a túl sok rugalmasság és szabadság jelenthet.

5. A fluktuáció jellemzően az alsóbb hierarchikus szinteken és a fiatalabbak körében magasabb, míg a vezetői szinteken alacsonyabb. Az egyik legfontosabb szempont a fluktuáció esetében a bérezés kérdése a távmunkák esetén is.
6. A szakirodalom-kutatásban vázolt atipikus munkavégzés előnyeit és hátrányait visszaigazolták az interjúink. Ki kell emelni itt is a *vezetői bizalom, felhatalmazás* kérdését, mert több esetben is előfordult a vezetők abbéli aggodalma, hogy távmunka/home office alkalmazásakor nincsenek eszközei a vezetőnek. Valamint a munkavállalók előnyösnek találták, hogy távol vannak a központi információs zajtól, ugyanakkor *„a döntések háttérét a távolság miatt nem lehet megbeszélni, és ez sokszor hiányzik.”* (M₁) További hátrány, hogy *„sohasem 8 óra, hanem mindig több”* (M₂) a munkaidő. Nemzetközi tevékenység esetén nyelvi és megértési problémák lehetnek, valamint az időzónák is problémát okozhatnak. Bizonyos projekteknél, munkáknál fontos a rendszeres ellenőrzés és egyeztetés, az, hogy mindenki a közös információkkal rendelkezzen. Ugyanakkor, ha érzik a dolgozók a bizalmat, akkor még jobban is végzik a munkájukat. Probléma lehet azonban a munkatársakhoz kapcsolódó személyes kötődés hiánya, bár a szervezethez való lojalitást így is növelheti. *„Elégedettebb lesz a kolléga, ha szabadságot kap, és felelős a feladataiért.”* (V₄) A munka-magánélet szinkronjához is hozzá tud járulni. Egyik interjúalanyunk is kiemelte az elszigetelődést mint lehetséges hátrányt, ami alátámasztja Bailey & Kurland (2002) egyéni szintű vizsgálati szempontjait. Összegezve az egyik megkérdezett vezető fogalmazta meg az alábbi megállapítást a vezetői stílusok hatásáról: *„Ha a vezető felhatalmazó típusú, akkor nem gond neki a távmunka; aki felügyelő típus, és közvetlen, direkt kontrollt alkalmaz minden téren, annak biztos nehezebb [elfogadni a távmunkát]. Le kell küzdenie a vezetőnek a bizalmatlanságát, ha az van benne, hogy a munkavállaló visszaél a bizalmával.”* (V₅)
7. A több személyes találkozás iránti igény kapcsán is a fenti bizalmatlanságot és félelmet fogalmazta meg egyik interjúalanyunk: *„barátként is tudnánk együtt lenni többet, azzal az a baj, hogy a vissz-*

jára fordul, és utána már nem fogad el úgy mint a vezetője”, illetve hogy „ez a munka rovására menne.” (V₁) Hozzá kell tenni, hogy ez a jelenség a nem távmunkában dolgozók esetében is fennállhat. Egy másik interjúban felvetették az objektív teljesítményértékelés torzítási lehetőségeit a személyes találkozók kapcsán. Összességében ritkán jelenik meg a találkozások sűrűbbé tételére vonatkozó igény a vezetők részéről, és ahol megjelenik, ott is elsősorban a nagy távolság miatti nagyon ritka lehetőség miatt.

8. Egyik vezető sem észlelte, hogy bármelyik atipikus formában alkalmazott kollégát kívülállónak kezelné a többi dolgozó, bár ritkán klikkesedést megfigyeltek.
9. Arra a kérdésre, hogy csökkenhet-e a távmunka/home office miatt a dolgozók vállalathoz kötődése, egyöntetűen azt mondták a vezetők, hogy a kötődés nem ennek a függvénye, és bár lehet némi szerepe, de sokkal fontosabb a bérezés kérdése. Tehát a céghez való kötődést a távmunka nem rontja le, vagyis nem specifikus a munkavégzés helyszínére nézve.

Összegzés

A távmunka és home office hatékonyságát és a szervezetben észlelhető hatásait – mint a megtartás, a lojalitás, a fluktuáció – a következő tényezők befolyásolják: egyéni vagy közös érdekek köré szerveződik-e a munka, az egyéni vagy kollektív felelősség mértéke, együttműködő közösség tagjának érzi-e magát a munkavállaló, alkalmazotti vagy vállalkozói formában kell-e dolgozni, a munkavállaló személyisége illeszkedik-e a munkakörben elvártakhoz, egyéni jellemzők (időmenedzselési kompetenciák, önállóság, életkor, karrieraspirációk), a vezető hozzáállása, és a legfontosabb mindkét fél részéről a bizalom szerepe. Általában olyan esetben működik nagyon jól ez a fajta atipikus munkavégzés, amennyiben a foglalkoztatott nagyobb szakmai tapasztalattal és speciális tudással rendelkezik. Ugyanakkor azt is fontos kiemelni, hogy a kapcsolattartás a munkavállaló és a munkáltató között sokféleképpen megvalósulhat, és az együttműködés eredményessége nem eszközfüggő. Amennyiben mindkét fél rendelkezik a megfelelő attitűddel és eszközökkel, valamint minden fent leírt szempontot kielégítenek, akkor könnyedén meg lehet találni a megfelelő kommunikációs csatornákat. Kutatásunk főbb megállapításai:

1. A távmunkában dolgozók kommunikációja részben személyközi (ember-ember), nagyrészt/túlnyomórészt technikai (ember-gép) kommunikáció, a távhozzáférést biztosító egységek (tárhelyek, felületek, szoftverek) igénybevétele, információk, adatok megosztása.
2. Igen nagy különbségek vannak a folyamatosan online dolgozók (ilyen a bankalkalmazott, marketingmunkatárs), a naponta, de részlegesen online munkát végzők (programozók, fejlesztő projektmenedzserek) és az igen sokat utazók (területi értékesítők, kutatási munkatárs) kommunikációjában.

3. Az állandó online munka kötött munkaidőt, állandó, folyamatos számítógépes elérhetőséget jelent a személyközi kommunikáció számára. A munkát végzőhöz „hozzá van növe a laptopja”. Ha csak rövid szünetet tart is, jeleznie kell a munkatársaknak, hogy néhány percre offline lesz. Viszont a munkaidő leteltével elvileg (és az elvileg nagyon lényeges) nem kellene dolgoznia. Csakhogy, mivel a projekthatáridők sürgetők, a gyakorlatban számos feladatot a kötelező munkaidőn túl végeznek el a munkatársak. A munkaidő ilyen megnyújtásával természetesen a munkáltatók teljesen tisztában vannak.
4. A részlegesen online munka bizonyos időpontokban feltétlen rendelkezésre állást igényel a személyközi kommunikáció céljára, de lehetőséget biztosít az elmélyült offline alkotásra.
5. A naponta (többnyire autóval) órák hosszat úton lévőkhöz kihangosított telefonon tartják napközben a kapcsolatot ügyfeleikkel és a munkatársakkal. A legfőbb közvetlen kommunikációs partnereik nem a munkatársak, a főnökeik, hanem az ügyfelek (mind személyes találkozások, mind telefonon, mind e-mail formában). Az értékesítő körút szüneteiben vagy lezárása után történik az információk feldolgozása és megosztása.
6. A személyközi kommunikáció egyik legfontosabb fóruma mind az állandó, mind a részlegesen online dolgozók számára a meeting. A részvétel és pontosság kötelező. Eszköze a laptop, túlnyomórészt videochat, videókonferencia formájában zajlik, jellemzően munkakezdetkor és a munkanap végén, amennyiben egy időzónában dolgoznak a munkatársak. Eltérő időzónák esetén mindenki számára elérhető, de akár a késő esti órákra eső időpontok a rendszeresek.
7. A kommunikáció biztonsága, az információk hozzáférhetetlensége jogosulatlanok számára sorsdöntők a vállalatra nézve. Ezért (a távmunkáról feltételezett nagyfokú szabadság mellett) szigorú kööttségek alakítják a munkatársak kommunikációját: a speciális szoftverek, az önazonosítás szigorú, a virtuális office külföldről működtetésének tiltása csak néhány példája a védelemnek.
8. Az infokommunikációs technológia a távmunkavégzés előfeltétele, ezért a kommunikációs infrastruktúra biztosítása nélkülözhetetlen. Ugyanakkor nagy különbségek vannak a vállalatok között abban a tekintetben, hogy mekkora részt hárít a kommunikációs feltételek biztosításában a munkavállalóra: a vállalat bocsát-e rendelkezésre mobil telefont, laptopot, autót, állja-e az internet-előfizetés, a telefon, a szervíz költségeit stb. Az interjúk alapján úgy tűnik, hogy az informatikai, az építőipari és a gyógyszercegek támogatottabbak, míg a területi értékesítőknél inkább a költségáthárítás tapasztalható. A nagymintájú online felmérés e tekintetben várhatóan megbízhatóbb eredményeket fog hozni. Mintánkban a szoftvereket minden távmunkában dolgozónak a munkáltató biztosítja.

A kutatás korlátai és további kutatási irányok

Torzító tényezőként léphet fel az atipikus munkavégzési formák megítélésében az a tény, hogy az ilyen munkakörökben alkalmazott személyeket kérdeztük meg: valószínűleg azért dolgoznak home office-ban vagy távmunkában, mert számukra ez előnyös, szimpatikus megoldás, így ez a fajta attitűd megjelenhet a tapasztalatai értékelésében is. Ugyanakkor ezt a hatást mérsékelheti, hogy az interjúalanyok mindegyike dolgozott már tipikus formában is vagy munkaideje egy részét ily módon tölti el a munkahelyén, tehát van összehasonlítási alapjuk. A 24 fős mintát elegendőnek gondoljuk az alapsokaság vonatkozásában a főbb tendenciák azonosításához, és ahhoz, hogy a munka következő fázisában, a kérdőíves lekérdezés keretében megfelelően strukturáltan és a súlypontokat helyesen kijelölve gyűjtsünk adatokat. Ugyanakkor a minta további bővítése hozzájárulna szélesebb körű ismeretek begyűjtéséhez egyéb területekről. Az interjúk alapján nagyon vegyes, nem egységes kép alakult ki bennünk az atipikus munkavégzés vizsgált jellemzői mentén. E kép alapján általánosításokat levonni nem szabad, de támpontot ad a nagy mintán vizsgálandó kérdések összeállításához. Továbbá kutatásunk első (interjú) fázisa a COVID-19 járvány kirobbanása előtti utolsó pillanatban készült, így annak hatásai nélkül figyelhettük meg a távmunka és a home office megítélését, gyakorlatait. A kutatás második (kérdőíves online felmérési) ütemében célszerű az új helyzet hatásait is figyelembe venni, és erre vonatkozó kérdéseket is feltenni.

Felhasznált irodalom

- Akkirman, A. & Harris, D. (2005). Organizational communication satisfaction in the virtual workplace. *Journal of Management Development*, 24(5), 397-409. <https://doi.org/10.1108/02621710510598427>
- Albert, F., Dávid, B. & Huszti, É. (2020). Magyar kutatók figyelmeztetnek: vigyázzunk, nehogy a távolságtartás elszigetelődéshez vezessen! Retrieved from https://qubit.hu/2020/03/26/magyar-kutato-kfigyelmeztetnek-vigyazzunk-nehogy-a-tavolsag-tartas-elszigetelodeshez-vezessen?fbclid=IwAR1oEzqUq_g0DZZ-XYQSQYX1gTM87IXIzE2SidLsQ9QspXRg5nxE3Wga7VU
- Argenti, P. A. (2003). *Corporate Communication*. New York: McGraw- Hill.
- Ásványi, Zs. & Nemeskéri, Zs. (2017). *Megváltozott munkaképességű személyek atipikus foglalkoztatási lehetőségei a Dél-Dunántúlon*. Pécs: Pécsi Tudományegyetem KPVK Munkatudományi Kutatócsoport.
- Ásványi, Zs. (2010). A munkaerő-kölcsönzés fogalma és általános jellemzése. In Illés, T. (ed.), *A nemzeti, illetve határokon átnyúló munkaerő-kölcsönzés alakulása, hatása a foglalkoztatásra és a gazdasági folyamatokra* (Kutatási tanulmány) (pp. 10-81). Paks-Pécs: Dél-Dunántúli Humán erőforrás Kutató és Fejlesztő Közhasznú Nonprofit Kft. <https://docplayer.hu/17215577-A-nemzeti-illetve-hatarokon-atnyulo-munkaer-i-kolcsonzes-alakulasa-hatasa-a-foglalkoztatásra-es-a-gazdasági-folyamatokra.html>
- Babbie, E. (2003). *Társadalom kutatási módszertana*. Budapest: Balassi Kiadó.
- Bailey, D.E. & Kurland, N.B. (2002). A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383-400. <https://doi.org/10.1002/job.144>
- Bankó, Z. & Ferencz, J. (2015). *Atipikus munkajogviszonyok*. Budapest: Wolters Kluwer Kft.
- Bankó Z., Ferge, S., Gáspár M., Kántor, N., Kökényiné I., A., Kugler, K., Laczkó, Zs., Paál, K. & Wesselényi, A. (2003). *Táv munka tanácsadó*. Budapest: KJK KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft.
- Bauer, A., Mitev, A. & Gáti, M. (2019). Kommunikációs csatornák és az innovációs magatartás hatása a bizalomra, valamint a vevőkapcsolati teljesítményre a személyes értékesítésben. *Vezetéstudomány*, 50(9), 6-13. <https://doi.org/10.14267/veztud.2019.09.02>
- Bélanger, F. (1999). Communication patterns in distributed work groups: a network analysis. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 42(4), 261-275. <https://doi.org/10.1109/47.807962>
- Borgulya, Á. (2004). Kultúráközi, szakmai és szervezeti kommunikáció. In Borgulya, Á. (ed.), *Kultúráközi, szakmai és szervezeti kommunikáció* (pp. 9-18). Pécs: PTE KTK.
- Borgulya, Á. & Barakonyi, K. (2004). *Vállalati kultúra*. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó Rt.
- Borgulya, Á. (2014). *Kulturális távolságok vállalaton belüli és országok közötti interakciókban*. Budapest: Typotex Kiadó.
- Bondarouk, T. & Ruël, H. (2009). Electronic Human Resource Management: Challenges in the digital era. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 505-514. <https://doi.org/10.1080/09585190802707235>
- Bray, N.J. & Williams, L. (2017). A quantitative study on organisational commitment and communication satisfaction of professional staff at a master's institution in the United States. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 39(5), 487-502. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2017.1354757>
- Buday-Sántha, A. (2005). Kommunikáció, mint versenyelőny a XXI. században. In *Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskola Évkönyv 2004-2005* (pp. 232-243). Pécs: PTE KTK.
- Castro, M. L. & Martins, N. (2010). The relationship between organisational climate and employee satisfaction in a South African Information and Technology organisation. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(1), 1-9. http://www.scielo.org.za/scielo.php?pid=S2071-07632010000100006&script=sci_arttext&tlng=e
- Csoba, J. (2018). Flexibilitás a munkaerőpiacon – A munkavállalók szociális biztonságának ugródeszkája, vagy zsákutcája? *Munkaügyi Szemle*, 61(6), 7-20.

- <https://drive.google.com/file/d/17x107hIsBciGAZkUFOAz4bLmNleyBxTk/view>
- Dobay, P. (2002). *Az iroda*. Budapest: Panem Kiadó.
- Duxbury, L.E. & Neufeld, D. (1999). An empirical evaluation of the impacts of telecommuting on intra-organizational communication. *Journal of Engineering and Technology Management*, 16(1), 1-28.
[https://doi.org/10.1016/s0923-4748\(98\)00026-5](https://doi.org/10.1016/s0923-4748(98)00026-5)
- Farkas, F., Jarjabka, Á., Lóránd, B. & Bálint, B. (2013). Munkahelyi motivációk Magyarországon 2013-ban. *Vezetéstudomány*, 44(10), 12-23.
- Finna, H. & Forgács, T. (2010). *A rugalmas foglalkoztatási formákról*. Retrieved from http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004_2009/documents/com/com_com%282006%290708_/com_com%282006%290708_hu.pdf
- Forgács, T. (2007). Táv munka: alternatíva a foglalkoztatásban. In *5th International Conference on Management, Enterprise and Benchmark* (pp. 295-310). Budapest: Óbuda University.
- Geskó, S., Gyulavári, T., Kártyás, G., Kovács, K. & Németh, L. (2011). *Az atipikus formában szervezhető munkalehetőségek feltárása és elterjesztésének lehetőségei*. Konszenzus Budapest. Retrieved from https://nfsz.munka.hu/Lapok/mkp/fejlesztési/131/131_3/content/131_fogl_atipikus_kutatasi.pdf
- Gibson, C. (2020). GUIDEPOST From 'Social Distancing' to 'Care in Connecting': An Emerging Organizational Research Agenda for Turbulent Times. *Academy of Management Discoveries*, 6(2), 195-169.
<https://journals.aom.org/doi/10.5465/amd.2020.0062>
- Golden, T. D., Veiga, J. F. & Simsek, Z. (2006). Telecommuting Differential Impact on Work-Family Conflict: Is There No Place Like Home? *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1340-1350.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1340>
- Greising-Pophal, L. (2000). Follow Me. *HR Magazine*, 45(2), 36-41. <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/pages/0200cov.aspx>
- Hárs, Á. (2012). *Az atipikus foglalkoztatási formák jellemzői és trendjei a kilencvenes és a kétezres években*. [online] <http://elorejelzes.mtakti.hu/publikaciok/Palyasugo-Fuzetek/45/>
- Heracleous, L. (2003). *Strategy and Organization: Realizing strategic management*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Héra G. & Ligeti Gy. *Módszertan. A társadalmi jelenségek kutatása*. Budapest: Osiris Kiadó.
- Jarjabka, Á. (2010a). A foglalkoztatási formák hagyományos és új, rugalmas megoldásai. In Karoliny, Zs. & Poór, J. (eds.), *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv: Rendszerek és alkalmazások* (pp. 212-220). Budapest: Complex Kiadó.
- Jarjabka, Á. (2010b). A munkaidő és munkarend tradicionális és új, rugalmas megoldásai. In Karoliny, Zs. & Poór, J. (eds.), *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv: Rendszerek és alkalmazások* (pp. 221-226). Budapest: Complex Kiadó.
- JOBCTRL: <https://jobctrl.com/>
- Karoliny, Zs., Ásványi, Zs. & Bálint, B. (2017a). Erőforrás-biztosítási rendszerek: toborzás, kiválasztás, beillesztés és leépítés. In Karoliny, Zs. & Poór, J. ed., *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv: Rendszerek és alkalmazások* (pp. 165-202). Budapest: Wolters Kluwer Kft.
- Karoliny, Zs. & Poór, J. (2017). *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv: Rendszerek és alkalmazások* (2016-os átdolgozás). Budapest: Wolters Kluwer Kft.
- Karoliny, Zs.; Barakonyi, E. & Ásványi, Zs. (2017b). A foglalkoztatás jogi keretei Magyarországon. In Karoliny, Zs. & Poór, J. (eds.), *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv: Rendszerek és alkalmazások* (pp. 5-29). Budapest: Wolters Kluwer Kft.
- Kazuya, O. (2005). International Comparison of Atypical Employment: Differing Concepts and Realities in Industrialized Countries. *Japan Labor Review*, 2(5), 5-29. https://www.jil.go.jp/english/JLR/documents/2005/JLR06_ogura.pdf
- Kovaité, K., Šumakar, P., Stankevičienė, J. (2020). Digital communication channels in Industry 4.0 implementation: The role of internal communication. *Journal of Contemporary Management Issues*, 25(1), 171-191.
<https://doi.org/10.30924/mjcmi.25.1.10>
- Kronblad, Ch. (2020): How Digitalization Changes our Understanding of Professional Service Firms. *Academy of Management Discoveries*, 6(3), 436-454.
<https://doi.org/10.5465/amd.2019.0027>
- Köllő, J. (2010). A részmunkaidő és más atipikus foglalkoztatási formák. In Fazekas, K. & Scharle, Á. (eds.), *Nyugdíj, segély, közmunka: A Magyar foglalkoztatáspolitikai két évtizede, 1990-2010* (pp. 194-209). Budapest: Budapest Szakpolitikai Elemző Intézet és az MTA KRTK Közgazdaságtudományi Intézet.
- Kovács, I., Karoliny, M-né, & Nemeskéri, Zs. (2018). A létszámváltozások és kezelésük gyakorlata, az atipikus foglalkoztatási formák, munkaviszontípusok használata. In Poór, J., Karoliny, M-né, Kovács, I., & Illés, B. Cs. (2018). *A HR gyakorlata. Hasonló és eltérő jellemzők az emberierőforrás-menedzsment globális, regionális és hazai gyakorlatának alakulásában* (pp. 152-216). Budapest: Wolters Kluwer.
- Krajcsák, Z. (2018). Az alkalmazotti elkötelezettség relatív fontossága a munka megváltozó világában. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 49(2), 38-44.
<https://doi.org/10.14267/veztud.2018.02.04>
- KSH felmérés: <https://www.ksh.hu/docs/hun/modsz/modsz910.html>
- László, Gy. (2007). *Munkaerő-piaci politikák*. Pécs: PTE-KTK.
- Magyar Táv munka Szövetség (2012). *Táv munka számokban 2012*. [online]. <http://tavmunka.org/wp/tavmunka-szamokban-2012/>
- Majoros P. (2011). *A kutatómódszertan alapjai: tanácsok, tippek, trükkök: nem csak szakdolgozatóknak*. Budapest: Perfekt Gazdasági Tanácsadó.

- Makarius, E. & Larson, B. (2018). Changing the Perspective of Virtual Work: Building Virtual Intelligence at the Individual Level. *Academy of Management Perspectives*, 31(2), 159-178. <https://doi.org/10.5465/amp.2014.0120>
- Makó, Cs., Illéssy, M. & Nosratabadi, S (2020). Emerging Platform Work in Europe: Hungary in Cross-country Comparison. *European Journal of Workplace Innovation*, 5(2), 147-172. <http://real.mtak.hu/id/eprint/115420>
- Mason, E. S. (1994). Gender differences in job satisfaction. *The Journal of Social Psychology*, 135(2), 143-151. <https://doi.org/10.1080/00224545.1995.9711417>
- Meulen, van der N., Baalen van P., Heck, van E. & Mülder, S. (2019). No teleworker is an island: The impact of temporal and spatial separation along with media use on knowledge sharing networks. *Journal of Information Technology*, 34(3), 243-262. <https://doi.org/10.1177/0268396218816531>
- Mt. 2012. évi I. törvény 196. § (1), 197. § (5)
- Murphy, M. & Sashi, C. M. (2018). Communication, interactivity and satisfaction in B2B relationships. *Industrial Marketing Management*, 68(Jan), 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.08.020>
- Nilles, J. M. (1975). Telecommunications and organizational decentralization. *IEEE Transactions On Communications*, 23(10), 1142-1147. <https://doi.org/10.1109/tcom.1975.1092687>
- Olszewski, P. & Mokhtarian, P. L. (1994). Telecommuting frequency and impacts for State of California employees. *Technological Forecasting and Social Change*, 45(3), 275-286. [https://doi.org/10.1016/0040-1625\(94\)90050-7](https://doi.org/10.1016/0040-1625(94)90050-7)
- Pitt-Catsouphes, M. & Marchetta, A. (1991). *A coming of age: Telework*. Boston: Center on Work and Family, Boston University.
- Sipos, N. & László, Gy. (2018). A mobilitás, migráció gazdasági, munkaerő-piaci nézőpontból – A mobilitás befolyásoló tényezői, mozgatóerői és korlátai. *Pécsi Munkajogi Közlemények*, 11(1–2), 76-140.
- Smith, S. A., Patmos, A. & Pitts, M. J. (2015). Communication and Teleworking: A Study of Communication Channel Satisfaction, Personality, and Job Satisfaction for Teleworking Employees. *International Journal of Business Communication*, 55(1), 44-68. <https://doi.org/10.1177/2329488415589101>
- Szellő, J. & Cseh, J. (2018). Az atipikus foglalkoztatás növelésének lehetőségei a fogyatékos és megváltozott munkaképességű személyek körében. *Munkaügyi Szemle*, 61(6), 32-41. <https://drive.google.com/file/d/1YuWspADsqEGewOgo5frBhnek9gW1mVFA/view>
- Van Riel, C.B. (1992). *Principles of corporate communication*. Hemmel Hempstead: Prentice-Hall.
- Verčič, A.T. & Špoljarić, A. (2020): Managing internal communication: How the choice of channels affects internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 46(3). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101926>
- Watson, T. (2009). Organizations, Strategies and Human Resourcing. In J. W. Leopold, & L. Harris, *The Strategic Management of Human Resources* (2nd ed.) (pp. 351-438). Harlow: Prentice Hall/Financial Times.
- Wood, J. T (1996). *Gendered lives: Communication, gender and culture* (2nd ed). Belmont, CA; Wadsworth.
- Zöld Könyv (2006). http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004_2009/documents/com/com_com%282006%290708_/com_com%282006%290708_hu.pdf