



# **A Jövő Szervezete és Vezetése**

**Kutatási Jelentés - 2022**



# **A Jövő Szervezete és Vezetése**

## **Kutatási Jelentés**

**Budapesti Corvinus Egyetem**  
**Vezetéstudományi Intézet**  
**Budapest, 2022**



## **Kiadó**

Budapesti Corvinus Egyetem

Vezetéstudományi Intézet

1096 Budapest, Fővám tér 8.

+36 1 482 5263

<https://www.uni-corvinus.hu/>

## **Kapcsolattartó**

Dr. Marciniak Róbert

[robert.marciniak@uni-corvinus.hu](mailto:robert.marciniak@uni-corvinus.hu)

## **Szerkesztő**

Dr. Marciniak Róbert

## **Formai és nyelvi lektor**

Dr. Almási Anikó

## **Kutatásvezetők**

Dr. Drótos György és Dr. Marciniak Róbert

## **Szerzők**

Dr. Almási Anikó (2.4 Fejezet), Dr. Drótos György (Bevezető, 2.2 Fejezet, 2.3 Fejezet), Dr. Dunavölgyi Mária (2.7 Fejezet, 3.4 Fejezet), Dr. Felsmann Balázs (Előszó), Dr. Hidegh Anna (3.4 Fejezet), Dr. Kiss Csaba (3.4 Fejezet), Dr. Marciniak Róbert (2.1 Fejezet, 2.6 Fejezet, 3.1 Fejezet, Összefoglalás), Dr. Móricz Péter (2.5 Fejezet), Szanyi-Gyenes Xénia (2.4 Fejezet), Dr. Szilas Roland Ferenc (3.3 Fejezet), Dr. Szukits Ágnes (1. Fejezet, 3.2 Fejezet)

## **Megjelenés dátuma**

2022. szeptember

**PDF-ISBN:** 978-963-503-929-6

**DOI:** 10.14267/978-963-503-929-6



# Tartalomjegyzék

<b>Előszó.....</b>	<b>1</b>
<b>Bevezető.....</b>	<b>3</b>
<b>1 Kutatási módszertan és mintajellemzés.....</b>	<b>7</b>
1.1 <i>Az adatlekérdezés módszertana .....</i>	<i>7</i>
1.2 <i>Mintajellemzés .....</i>	<i>7</i>
<b>2 Jövő szervezete .....</b>	<b>11</b>
2.1 <i>Hogyan jellemezhető a jövő szervezete?.....</i>	<i>11</i>
2.2 <i>Működési környezet, külső tényezők .....</i>	<i>14</i>
2.3 <i>Stratégiai válaszképesség .....</i>	<i>18</i>
2.4 <i>A szervezetek nemzetköziesedése .....</i>	<i>21</i>
2.5 <i>Szervezet.....</i>	<i>25</i>
2.6 <i>Digitalizáció, automatizáció és technológiai adaptáció .....</i>	<i>28</i>
2.7 <i>Távmunka aránya .....</i>	<i>33</i>
<b>3 Jövő vezetése.....</b>	<b>35</b>
3.1 <i>Hogyan jellemezhető a jövő vezetője? .....</i>	<i>35</i>
3.2 <i>Üzleti célú adatelemzés és adatalapú döntéshozatal .....</i>	<i>39</i>
3.3 <i>Munkavégzés módja és befolyásoló tényezői .....</i>	<i>42</i>
3.4 <i>Vezetési stílus .....</i>	<i>44</i>
<b>Összefoglalás.....</b>	<b>52</b>
<b>Köszönetnyilvánítás .....</b>	<b>53</b>
<b>Szakirodalmi források.....</b>	<b>54</b>





## Előszó

Milyen lesz a jövő vezetője? Milyen szervezetet fog irányítani? Hogyan változtatják meg a társadalmi, technológiai innovációk a vezetésről alkotott hagyományos képet? Mi az, ami ma még működik, de a jövőben már nem fog? Kell-e változnia, és ha igen, miben a ma vezetőinek, hogy hosszú távon is sikeresek maradjanak? Hogyan adaptálódnak a szervezetek a változó környezeti kihívásokhoz? Ilyen és hasonló kérdések megválaszolását tűzte ki célul az az intézeti kutatás, melynek most az első eredményeit összefoglaló kutatási jelentését foghatja kezébe a Tisztelt Olvasó.

A Budapesti Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézetében nagy hagyománya van a szervezeti és vezetési témájú kutatásoknak. A mostani jelentés tartalma mégis több elemében úttörő. Bár számos kvalitatív és kvantitatív kutatásban vettek részt intézetünk oktatói és kutatói, most először indított intézetünk saját kvantitatív adatfelvételen alapuló nagymintás kutatást a magyarországi vállalatok széles körét célozva. Intézeti tradícióinkat folytatva ezúttal is elsősorban a már kialakult szervezeti struktúrával, vezetési és szervezeti funkciókkal rendelkező közép- és nagyvállalati kör állt a vizsgálat középpontjában. A 300 fölötti minta összeállítása során törekedtünk arra, hogy az minél jobban tükrözze a hazai vállalatok iparági és méret szerinti összetételét.

Úttörő ez a kutatás abban a tekintetben is, hogy soha nem látott számban vesznek részt benne a legkülönbözőbb háttérű intézeti kollégáink, a szervezetelmélet, szervezetfejlesztés, stratégiai menedzsment, üzleti modellezés, folyamatmenedzsment, szervezeti magatartás, digitalizáció és teljesítménymenedzsment területéről. A tanulmánykötet 16 szerző részvételével készült, ami példa nélküli intézetünk történetében. Ez a színes kutatói háttér garancia arra, hogy komplex, a kérdéseket több szempontból vizsgáló válaszok szülessenek. Szükség is van erre a komplexitásra, hiszen a jövő szervezetének és vezetésének kérdésköre rengeteg bizonytalanságot rejt, amit az eltérő szemléletű kutatók együtt talán könnyebben tudnak feloldani. A közreműködő szerzők mindegyikét túl hosszú lenne itt az előszóban felsorolni, de a kötetet szerkesztőként is jegyző Marciniak Róbertet mindenképpen fontos külön is megemlíteni, mert ő volt az elindítója és a motorja ennek a széles intézeti együttműködésnek.

Végül a 2021-ben elindult intézeti közös kutatás egyben kiválóan igazolja azt a több évtizedes megközelítést, mely intézetünket jellemzi és melynek részeként a struktúra, stratégia, magatartás és szervezeti teljesítmény összefüggéseit komplexen, az egyes tényezők kölcsönös egymásra hatásának vizsgálatával igyekszünk értelmezni.

A kötet egy jelenleg zajló kutatás első mérföldköve. Mint ilyen, nem tűzte, de nem is tűzhetette ki célul, hogy valamennyi feltett kérdésre választ találjon. Erre jó lehetőségeket nyújtanak majd az egyes részterületeket vizsgáló további cikkek és tanulmányok. Remélem, hogy a téma időszerűsége és annak többszemponútú, integratív megközelítése nemcsak számunkra, a Vezetéstudományi Intézet oktatói és kutatói számára, hanem olvasóinknak is adhat elméleti és empirikus újdonságokat. Bízom benne, hogy számos inspiráló gondolatot találnak a kötet fejezeteit olvasva!

**Budapest, 2022. június**



**Dr. Felsmann Balázs**  
**egyetemi docens**  
**mb. intézetvezető**

## Bevezető

A jövő gazdálkodó szervezeteinek témaköre az emberiség történelmének minden szakaszában izgalmas kutatási terület volt és lesz. Ami most, a 21. század második évtizedében különösen indokolja a fókuszba helyezését, leginkább a felgyorsult környezeti hatásoknak köszönhető. Közhelynek számít, hogy egyre több piaci szereplőnek kell globális versenyben helytállnia, miközben a kitágult világ korábban sohasem látott üzleti lehetőségeket is nyit számukra.

A környezeti változások sebessége ráadásul nemcsak exponenciálisan gyorsul, hanem a hatással bíró környezeti szegmensek száma is bővül, gondoljunk például a klímaváltozási, a migrációs, a járványügyi, illetve legújabbként a Kelet-Európában zajló háború okozta kihívásokra. A befolyásoló tényezők között a technológiai változások, azon belül a digitális transzformációs hullámot kiváltó információtechnológiai megoldások fejlődési üteme külön kiemelendő, amely annyira gyors, hogy többek szerint hamarosan emberi ésszel követhetlenné válik (technológiai szingularitás).

A fenti turbulens és csak részben kiszámítható változások közepette a társadalom elvárásai is folyamatosan változnak, nemcsak a szervezetektől elvárt teljesítmények (piaci szegmens), hanem a szervezetek mint munkahelyek vonatkozásában is. A foglalkoztatásban egyre inkább meghatározó Y generáció és az abban pár éve megjelent Z generáció értékrendje, törekvései, így ezzel összhangban a munkával és a munkahellyel szembeni elvárásai lényegesen különböznek az elődeiktől, de a társadalmi és technikai változások az idősebb munkavállalók attitűdjére is visszahatnak. További egyre erősebb közösségi nyomás tapasztalható a gazdálkodó szervezetekkel felé, a környezeti, gazdasági, társadalmi fenntarthatóságuk, illetve – még általánosabban – a nemcsak jogszerű, de etikus és felelős magatartásuk kikényszerítése érdekében; az e céloknak való megfelelés szintén formálja a szervezetek működését.

Hogyan írható le mindezen erők hatásának eredőjeként a jövő szervezete? Illetve hogyan alakul az a kívánatos vezetői szerepfelfogás, amely képes ilyen szervezeteket létrehozni, valamint eredményesen irányítani a következő évtizedekben?

Ezek a kérdések rendkívül sok elméleti és gyakorlati szakembert izgatnak, és nemcsak a lehetséges jövőképek szintjén, mert közben radikális vállalati transzformációk sora figyelhető meg a mindennapokban. Tudományos válasz mégis kevés született rájuk a nemzetközi élvonalbeli irodalmakat is figyelembe véve. A Web of Science adatbázisának tudományos cikkei között jelenleg 50 tétel tartalmazza címében az „Organization of the Future” kifejezést, de ezek sem mind kapcsolódnak szorosan a témához. Valamivel több, esetenként akár több száz

nagyságrendű publikációt találunk a jövő szervezetével kapcsolatba hozható új szervezeti formákra, pl. az agilis, projektalapú, vagy hálózatos szervezetekre.

A témában az egyetlen nemzetközileg is nagyhatású és programszerű munka a „menedzsment guru” Peter Drucker nevéhez fűződik. Ennek első lépését Drucker 1988-as *The Coming of the New Organization* című, a *Harvard Business Review*-ben megjelent cikke jelentette. Ebben a szerző olyan kívánatos szervezetekről ír, amelyet tudásalapúak, amelyekben a munkát leginkább különböző szakterületek specialistái által alkotott csapatok végzik, és amelyek végtelenül laposak, tekintve, hogy a modern információtechnológia kiváltja a leginkább az információk továbbítására fenntartott középvezetést. (Drucker egy helyen a hagyományos telefonrendszerek működéséből vett hasonlattal „humán reléknek” nevezte őket, akik valójában nem is vezetnek és nem hoznak döntéseket, mert fő feladatuk a felülről vagy alulról érkező jelek felerősítése és közvetítése.) 35 évvel ezelőtt, az információtechnológia akkori szintjét is figyelembevéve rendkívül eretnek gondolatok voltak ezek!

De Drucker már akkor megjósolta – elsősorban a tőzsdei elemzéseknél használt első számítógépes alkalmazások forradalmi hatását látva –, hogy ez a technológia alapvetően fogja megváltoztatni a szervezetek belső működését. A HBR publikációt 1996 és 2009 között két-két gyűjteményes kötet követte a Drucker Foundation gondozásában. Az egyik kétrészes mű a *The Organization of the Future*, a másik a *The Leader of the Future* címet viselte, s a világ akkori fő menedzsment teoretikusai szinte mind publikáltak bennük.

További jelentős tudományos kutatások és publikációk hiányában a jövő szervezetről leginkább a globális vezetési tanácsadó cégek, illetve gyakorlatközeli agytrösztök (think tank-ek) elemzéseiből, „fehér könyveiből” tájékozódhatunk. Ezek alapján a jövő szervezete leginkább hálózatos struktúrájú, vagyis kisméretű, fizikailag gyakran egymástól távol lévő csapatok kollaborációjára épül, amelyeknek tagjai leginkább folyamatosan újraszerveződő projekteken tevékenykednek. Ennek során más szervezetek hasonló csapataival is összekapcsolódnak, így a szervezeti határok viszonylagossá is válhatnak. A tudásmegosztás az egész szervezeten belül meghatározó, amelynek révén az innováció nem kivétel, hanem a működés természetes állapota. Vezetése felhatalmazó jellegű, ösztönzi a kockázatvállalást és tolerálja a hibákat, ugyanakkor a felelősséget világosan hozzárendeli és számon is kéri a részfeladatokat végző egységektől. Az ilyen szervezetben való munkavégzés mégis biztonságot és kiegyensúlyozottságot jelent az egyén számára, ahol a munka nem szükséges rossz, hanem tartalmas, jelentőségteljes, sőt önmegvalósító jellegű. Ennek következtében a munkavállaló nem a munkavégzésén kívül eltöltött idővel és tevékenységgel kerül egyensúlyba (work-life balance), hanem a munka maga is a „jól-lét” (well-being) megvalósulása. A személyiségromboló monoton munkát kiváltja a digitalizáció, ami emellett a folyamatos kollaboráció és tudásmegosztás, illetve a földrajzilag osztott működés

katalizátora is. Mindenképp inspiráló, szinte már idilli ez a kép, de mindennapi tapasztalataink azt mutatják, hogy a szervezeteink többsége még messzire van ettől.

Kutatásunk során több kérdésre is kerestük a választ:

- Megéri-e a vizsgálatba bevont Magyarországon működő szervezetek vezetőit a jövő szervezete, jövő vezetője témakör? Fontosnak tartják-e ennek vizsgálatát, ha igen, akkor hogyan írják le e két kategória tartalmát?
- A jövő szervezetének és a vezetőjének röviden fentebb is összefoglalt jellemzői mennyire teljesülnek a reprezentatív vizsgálati mintában? Mely kritériumok tekintetében állunk viszonylag jól, és melyek esetében kell még sokat fejlődnünk? Milyen javaslatokat tehetünk ez alapján a jelen és a jövő vezetőinek?
- Egyáltalán koherens-e az a jövő szervezete, illetve jövő vezetője kép, amelyet a szakmai publikációk és népszerűsítő írások sugallnak? Vannak-e olyan jellemzői e modelleknek, amelyek a gyakorlatban nehezen teljesülnek egyszerre, ezért maguk a kiinduló modellek is korrigálásra szorulnak?

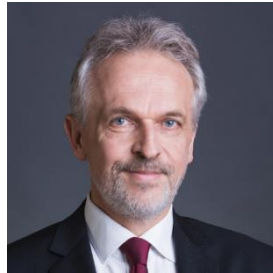
Tisztában vagyunk azzal, hogy a jövő szervezete és a jövő vezetője kutatásának csak az egyik lehetséges útja az analitikus, modelljellemező szerinti vizsgálat. Legalább ennyire perspektivikus a jó példaként tekinthető valós szervezetek és vezetők beazonosítása, amelyek még konkrétabb fogódzót jelenthetnek a kívánatos változtatásokhoz. Ilyen jó példából, jó gyakorlatból azonban sokféle van. Peter Drucker az idézett publikációjában sokak meglepetésére a szimfonikus zenekarokat, a kórházakat és az egyetemeket ajánlotta figyelmünkbe mint a jövő szervezeteinek lehetséges mintáit.

Napjainkban sokan az átütő üzleti sikertörténetek főszereplőinek (Apple, Google, Netflix, Amazon stb.) szervezeti megoldásait emlegetik jövőbe mutató példaként. Mások viszont inkább a hosszú távon fennmaradó, gyakran értékvezérelt módon működő, „bensőséges” munkahelyi légkört teremtő családi vállalatok működését hozzák fel követendőnek, vagy éppen a közösségi szinten is pozitív hatást elérő, ugyanakkor részben vagy teljesen önfenntartó társadalmi vállalkozásokat ajánlják a figyelmünkbe – attól függően, hogy a képzeletbeli „jövő szervezetének” mely jellemzőire helyezik a hangsúlyt.

Kutatóközösségünk nem kíván lemondani a legjobb gyakorlatokon keresztüli megismerés és tudásmegosztás lehetőségeiről sem. Ezért őszintén reméljük, hogy nagymintás vizsgálatunk válaszadói között vagy más csatornán keresztül rábukkanunk olyan mintaként állítható és a további vizsgálatokat is vállaló szervezetekre és vezetőkre, amelyekről és akikről a kutatásunk következő fázisában részletesebb tanulmányokat készíthetünk. Ha úgy érzi, hogy a tanulmányunkban

leírtak alapján Ön is ismer ilyen, a jövő szervezetének tekinthető vállalatot vagy intézményt, vagy olyan személyt, aki Ön szerint a jövő vezetőjét testesíti meg, kérjük, hogy lépjen velünk kapcsolatba!

**Münster, 2022. szeptember**



**Dr. Drótos György**

**Kutatásvezető és ötletgazda**

# 1 Kutatási módszertan és mintajellemzés

DOI: 10.14267/978-963-503-929-6\_1

## 1.1 Az adatlekérdezés módszertana

A Budapesti Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézete 2021-ben első alkalommal indított a jelen és a jövő szervezeti és vezetési megoldásait vizsgáló kvantitatív kutatást. A felmérés célcsoportja a mikrovállalkozásoknál és a kis vállalkozásoknál nagyobb, egyéni vállalkozókat nem tartalmazó Magyarországon működő vállalkozási népesség, azaz az 50 főt vagy annál többet foglalkoztató regisztrált társas vállalkozások, melyek legalább 100 millió forint árbevétellel rendelkeznek. A válaszadó célszemélyek a vállalatok felsővezetői voltak.

A mintavétel módja rétegzett véletlen mintavétel volt, meghatározott kvóták figyelembevételével. A rétegek a foglalkoztatotti létszám és a cégek székhelye szerinti megye kategóriák alapján kerültek definiálásra, ahol a kvótákat az egyes létszámcsoportok és a régiók arányára vonatkozó Központi Statisztikai Hivatal adatai adták. Kvótacellánkénti véletlen módszerrel kerültek kiválasztásra a megkeresendő vállalatok, nyomon követve a lekérdezett cégek árbevétel és tevékenységi kör szerinti megoszlását.

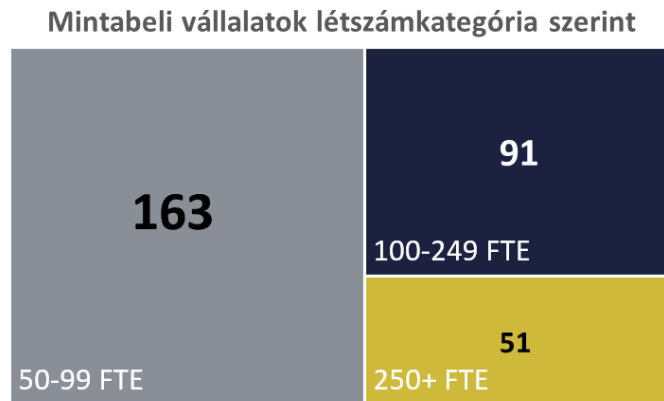
A lekérdezést a Scale Research piackutató cég munkatársai valósították meg 2022. márciusában és áprilisában. Összesen 1369 vállalatot kerestek meg elsősorban telefonon, kisebb részt személyesen, melyből 306 vállalat felsővezetője válaszolta meg a kérdéseket, mely 22,35%-os válaszadási aránynak felel meg. A percepciók kérdőív változóit <https://e-beszamolo.im.gov.hu> oldalán elérhető mérleg és eredménykimutatás adatokkal egészítettük ki a 2017-2020 közötti évekre vonatkozóan. A pénzügyi adatok alapján egy mintabeli céget kivettünk az adatbázisból, mert az nem felelt meg az árbevétel-minimumra vonatkozó elvárásnak, így a végső minta 305 vállalatot tartalmaz.

## 1.2 Mintajellemzés

Az alábbi mintajellemzés jól mutatja, hogy a mintabeli vállalatok különböző jellemzők mentén való eloszlása jól közelíti a teljes sokaságban tapasztalható megoszlásokat. Hogy a minta még pontosabban megfeleljen a kvótáknak, statisztikai súlyozást alkalmaztunk, mely eljárás minden fontos jellemző alapján megnézi, hogy a minta összetétele megfelel-e a kívánt arányoknak (kvótáknak). Ezen jellemzők: a vállalati méret, az iparág, a régió és az árbevételi osztály. Az eljárás során minden egyes válaszadó egy súlyszámot kap: azon típusú válaszadók esetében, amelyek a kvóta arányainál kisebb mértékben szerepelnek a mintában, a

súlyváltozó értéke egy 1-nél nagyobb, a kvótánál nagyobb arányban szereplő válaszadóknak pedig 1-nél kisebb súlyt ad az eljárás. Mivel jelen esetben a minta jól közelíti a teljes sokaság jellemzőit, minden válaszadó esetében egyhez közeli a súlyváltozó értéke. Azaz az eredményekben a súlyok alkalmazása vagy mellőzése nem okoz nagy eltérést. Jelen elemzés valamennyi tématerület esetében a súlyváltozókkal súlyozott eredményeket mutatja be.

A mintabeli vállalatok 53,5%-a középvállalat (50-99 FTE), 29,7%-a közép-nagy vállalat (100-249 FTE) és 16,8 %-a nagyvállalat (250+ FTE), mely arány a teljes sokaságban tapasztalható arányoknak megfelel.



*1.1 ábra: Mintabeli vállalatok létszámkategória szerint,  
Forrás: saját szerkesztés*

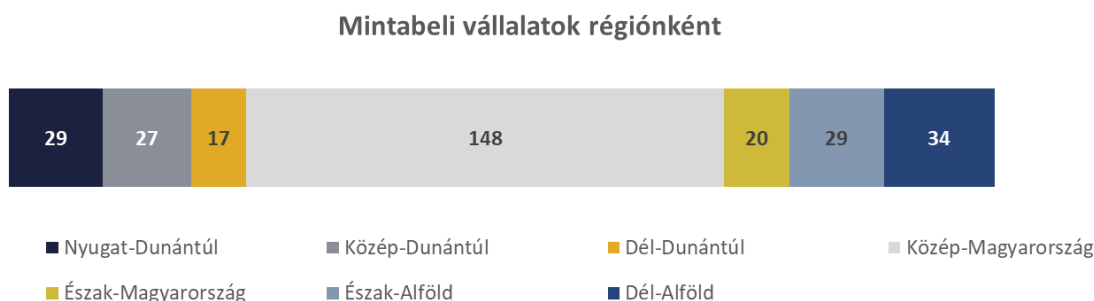
Szintén jól tükrözi a teljes sokaságot a mintabeli vállalatok tevékenység szerinti megoszlása. Így a hazánkban hangsúlyos feldolgozóipar teszi ki a minta több mint egy harmadát.

Teáor kód	Tevékenység	Minta		Teljes sokaság	
		Esetszám	Megoszlás	Esetszám	Megoszlás
A, B	01-09 Mezőgazdaság és bányászat	22	7.1%	308	5.4%
C	10-33 Feldolgozóipar	113	37.1%	2116	36.9%
D, E	35-39 Energia- és hulladékgazdálkodás	10	3.4%	157	2.7%
F	41-43 Építőipar	21	6.9%	282	4.9%
G	45-47 Kereskedelem, gépjárműjavítás	42	13.9%	865	15.1%
H	49-53 Szállítás és raktározás	14	4.6%	409	7.1%
I	55-56 Szálláshely és vendéglátás	11	3.6%	223	3.9%
J	58-63 Információ és kommunikáció	14	4.5%	198	3.5%
K, L	64-68 Pénzügyi és ingatlanügyletek	10	3.4%	233	4.1%
M	69-75 Szakmai, tudományos tevékenység	11	3.5%	259	4.5%
N	77-82 Adminisztratív tevékenység	25	8.2%	537	9.4%
O-S	84-96 Egyéb szolgáltatás	11	3.7%	140	2.4%
Összesen		<b>305</b>	<b>100.0%</b>	<b>5727</b>	<b>100.0%</b>

*1.1 táblázat: Mintabeli vállalatok tevékenységük szerint  
Forrás: saját szerkesztés*

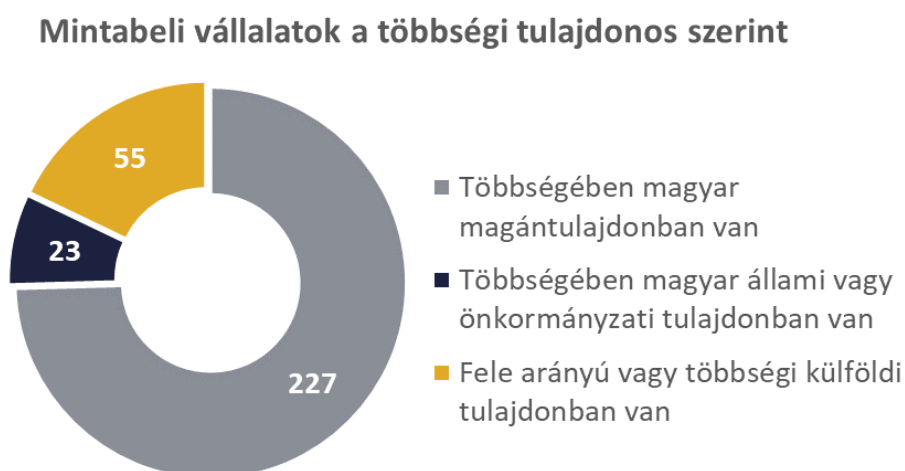


Székhelyüket tekintve a vállalatok 34,9%-a budapesti, további 13,5%-a Pest megyei, azaz a közép-magyarországi régióban található a mintabeli vállalatok közel fele.



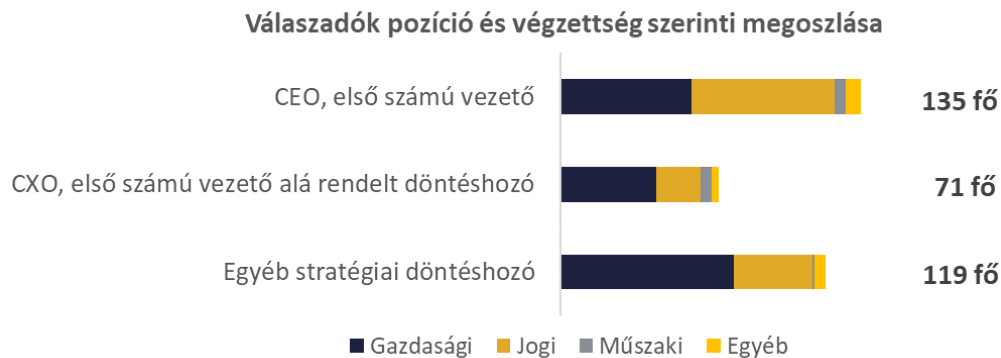
1.2 ábra: Mintabeli vállalatok régióinként  
 Forrás: saját szerkesztés

A vállalatok 74,6%-a többségi magyar magántulajdonban van, 7,5%-a többségi magyar állami vagy önkormányzati tulajdonú, s 17,9%-ukban legalább 50%-os a külföldi tulajdon.



1.3 ábra: Mintabeli vállalatok tulajdonosi szerkezet szerint  
 Forrás: saját szerkesztés

A válaszadó célszemélyek a vállalatok felsővezetői voltak. Így 105 első számú vezető (CEO, azaz ügyvezető, vezérigazgató vagy elnök), 65 az első számú vezető alá rendelt vezető (CXO szintű vezető) és 115 egyéb pozícióban lévő stratégiai döntésekért felelős vezető (pl. igazgatósági tag) vett részt a kutatásban.



1.4 ábra: Válaszadók pozíció és végzettség szerint  
Forrás: saját szerkesztés

A megkérdezett vezetők 71,9%-nak van egyetemi vagy főiskolai végzettsége és további 20,8%-nak van egyéb felsőfokú képesítése, és átlagosan 25 éves munkatapasztalattal rendelkeznek.



1.5 ábra: Válaszadók nemek és pozíciók szerint  
Forrás: saját szerkesztés

A válaszadó vezetők közel egyharmada, 97 fő nő volt, míg a férfiak kétszer ennyien, 208-an voltak. A férfiak között arányaiban jóval több első számú vezetőt találunk (47,6%), mint nőt (26,8%).

## 2 Jövő szervezete

### 2.1 Hogyan jellemezhető a jövő szervezete?

DOI: 10.14267/978-963-503-929-6\_2\_1

A kutatás egyik kiinduló célja az volt, hogy az adatfelvétel minél komplexebb képet adjon a Magyarországon működő szervezetek és vezetők működési gyakorlatáról. Ezért a kutatás nem csupán a kutatócsapat által, a különböző témákban feltárt szervezeti trendek és vezetési gyakorlatok felmérésére vállalkozott, hanem a kutatásba bevont válaszadók fejében létező, jövő szervezetre és vezetőjére vonatkozó elképzelések, elvárások megismerésére is.

A kutatási kérdéssor első része a szervezetre. Ennek a kérdéssornak az első, szabadszavas, nyitott kérdése arra kereste a választ, hogy a kutatásba bevont személyek hogyan tudnák leírni, jellemezni a jövő szervezetét. Annak érdekében, hogy semmi se befolyásolja a válaszadót, előzetesen vagy nem lett definiálva (pl. szervezeti típus, méret, szektor, stb.), se máshogyan specifikálva a kérdés. A cél az volt, hogy a kutatás minél szélesebb körben gyűjtsön információt arról, hogy mi jut először a válaszadóknak eszébe a jövő szervezetét meghallva. A következő alfejezet ennek rövid ismertetésére vállalkozik.

A kutatásba bevont összes válaszadó közül (főleg a pontos specifikálás hiányában) 15-en nem tudták értelmezni a kérdést vagy nem értelmezhető választ adtak, ezért a minta 290 válaszra szűkült, amelyből a válaszok első körös standardizálása és kategorizálása eredményeképpen 89 különböző válaszopció került azonosításra, amelyek összes előfordulása 566 volt, így általában két szervezeti jellemző fogalmaztak meg a kutatásba bevont személyek.

Az elemzéshez a különböző válaszopciók csoportosítása kétféleképpen történt meg. Egyrészt arra vonatkozóan kerültek csoportosításra a válaszopciók, hogy azok mely szervezeti alrendszerhez (Burrell & Morgan, 1979) kapcsolódnak: kulturális, vezetői, strukturális, technológiai vagy stratégiai. Másrészt Peters és Waterman (1982) munkája alapján, hogy azok inkább a szervezet kemény (tervezés, struktúra, infrastruktúra, kontroll, stb.) vagy inkább puha (emberek, kultúra, támogatás, közös értékek stb.) jellemzőivel azonosíthatóak.

A szervezeti alrendszerek szerinti csoportosítás elemzésekor az látható, hogy az összes válasz között a legnagyobb arányban (több mint 40%-os előfordulással) az emberi és kulturális szervezeti jellemzők dominálnak a mintában, azaz a válaszadók fejében a jövő szervezete továbbra is erősen ember-központú jellemzőkkel bír, és ezeket az embereket a szervezeti kultúra tartja össze. A második helyre a megfelelő vezetői döntésekkel összefüggő szervezeti jellemzők kerültek (24%-kal), ami alátámasztja a kutatás kettős (szervezeti és vezetői) fókuszát is, azaz a jövő szervezetei nem képzelhetőek el azok vezetői nélkül, az ő tevékenységük,

stílusuk meghatározó jellemző a szervezetek válaszadók általi leírásában. A strukturális (18%), a technológiai (10%) és a stratégiai (7%) jellemzők együttesen mindössze 25%-át adták a begyűjtött válaszoknak, ami egyrészt azt mutathatja, hogy ez kevésbé fontos a megkérdezettek számára, de akár azt is, hogy ezeken a területeken lévő változásokat nehezebben látják (előre), így leírni is nehezebb.

	emberi- kulturális	vezetői	strukturális	technológiai	stratégiai
<b>Előfordulások száma (db)</b>	37	21	16	9	6
<b>%</b>	42%	24%	18%	10%	7%

*2.1 táblázat: Szervezeti jellemzők előfordulása a szervezeti alrendszer szerint,  
 Forrás: saját szerkesztés*

Az összes válasz között az inkább kemény és inkább puha csoportosítás szerinti arányokat elemezve pedig az látható, hogy viszonylag kiegyensúlyozott ebből a szempontból a minta. Az előforduló válaszok között 51%-ban inkább kemény és 49%-ban inkább puha szervezeti jellemzők fordultak elő. Ez elsőre meglepőnek tűnhet, különösen a szervezeti alrendszer szerinti csoportosítást megnézve, ahol az emberi-kulturális csoportban lévő jellemzők önmagukban 42%-ot adtak, így a puha jellemzők nagyobb arányára lehetne ennél a csoportosításnál számítani. Ugyanakkor hiába kerültek a strukturális, technológiai és stratégiai jellemzők mind az inkább kemény jellemzőkkel bíró csoportba, ha a vezetői (menedzsment) csoport jellemzői között mindkét típus előfordult, de sokkal nagyobb arányban az inkább kemény jellemzők, így pedig összességében egy kicsivel meg is előzték az inkább puha jellemzőket előfordulás szerint a teljes mintában. Ezek alapján az mondható el, hogy a szervezeti jellemzők között a vezetői magatartásból és tevékenységekből fakadó jellemzők esetén inkább a határozott, racionális, mérhető, kompetitív tulajdonságok (pl. versenyképes, eredményes, nyereséges, piacvezető, stb.) domináltak a válaszokban, de összességében a puha és kemény jellemzők egyensúlyban maradtak.

Szervezeti jellemző	Előfordulások száma	Néhány példa a válaszok közül
<b>Technológiában haladó</b>	48	„Technikai változások bevezetése” „A mindenkori modern technológia alkalmazása...” „Nyitott az új technikai megoldásokra, alkalmazásokra”
<b>Korszerű</b>	46	„Korszerű eszközökkel rendelkezik...” „Korszerű gépparkkal, megbízható technológiát alkalmazó...” „Modern formában működő szervezet”
<b>Folyamatosan fejlődő</b>	39	„Stratégiaiilag fejlődőképes vállalat” „Fejlődési lehetőség” „Fejlődésre képes”
<b>Innovatív</b>	35	„Új megoldások...” „Innovatív cég”
<b>Környezeti elvárásokhoz alkalmazkodó</b>	35	„Rugalmasan működő...” „A jövő vállalatainak felépítése”
<b>Digitálisan érett</b>	30	„Digitálisan fejlett...” „Digitalizált vállalat” „Digitalizációs és technikai fejlődésben az élen járó szervezet”
<b>Megújulásra képes</b>	29	„Fogékony a megújulásra...” „...olyan fejlesztések amik segítik az előremenetelt, nem pedig ezt a stagnálást”
<b>Pénzügyileg stabil</b>	17	„Gazdaságilag stabil...” „Stabil háttérrel rendelkező...”
<b>Jól szervezett</b>	15	„Vállalati szervezés” „Jól körül határolt feladatok...”
<b>Automatizált</b>	14	„Automatizálás” „...automatizált, robotizált szervezet”
<b>Hatékony</b>	13	„Hatékony”
<b>Képzett munkaerővel rendelkező</b>	13	„...pontos, precíz munkavégzés” „tudásbázissal rendelkező vezetők alkalmazottak, szakemberek”
<b>Időtálló</b>	10	„A mostani nehéz helyzetet túlélő cégek”
<b>Környezettudatos</b>	10	„A jövő szervezete környezettudatosan működik...” „Környezettudatos”

2.2 táblázat: Leggyakrabban említett jövő szervezeti jellemzők, Forrás: saját szerkesztés

A válaszopciók között legnagyobb előfordulásokat külön megvizsgálva, a legalább 10 alkalommal vagy annál többször előforduló válaszopciók között 14 különböző jellemzőt lehetett azonosítani. Ezek közül a mostani digitalizációs hullám okán talán nem meglepő módon a technológiai fejlettség lett a legtöbbször (48 előfordulással) emlegetett szervezeti jellemző, ami mögött azt a feltételezést

sejthetjük, hogy a jövőtől nagyon sokan a fejlettebb technológia alkalmazását és az alkalmazás révén nagyobb szervezeti sikerességet (techno-optimizmus, technológiai utópia) várnak el. Ettől nem sokkal elmaradva (46 előfordulás) a második legnépszerűbb válaszopció kategória a „korszerű” lett. Ez viszont a legtöbb esetben nem került kifejtésre, így akár sokszor a technológiai fejlettséget is jelölheti, tovább erősítve a leggyakoribb opció válaszadók szerinti fontosságát. De ez ugyanígy lehet átfedésben az előfordulásuk alapján az innovációval megosztott negyedik helyen szereplő (35 előfordulás) környezeti elvárásokhoz való igazodással is. Ugyanis ami korszerű, az egyben innovatív és várhatóan a környezeti elvárásoknak, kihívásoknak is megfelelő, és ezekben az elvárásokban, kihívásokban pedig sokszor technológiai jellemzőként jelenik meg. Ezt tovább erősítve az ötödik jellemző (30 előfordulás) a digitálisan érett kategória lett, amiben sokszor a digitalizáció valamilyen fokát nevesítették a válaszadók és ami természetesen betagozható a technológiailag fejlett szervezeti jellemzők közé. Ami miatt azonban mégis külön kategóriát kapott, annak az oka egyrészt, hogy magas az előfordulása, másrészt pedig a szervezet által alkalmazott technológiák sokkal változatosabbak, mintsem hogy csak a digitális technológiákat jelentsenek. A kimaradt harmadik helyezett (39 előfordulással) a folyamatos fejlődés lett, ami szintén részben lehet átfedésben a környezeti elvárásokhoz való alkalmazkodással.

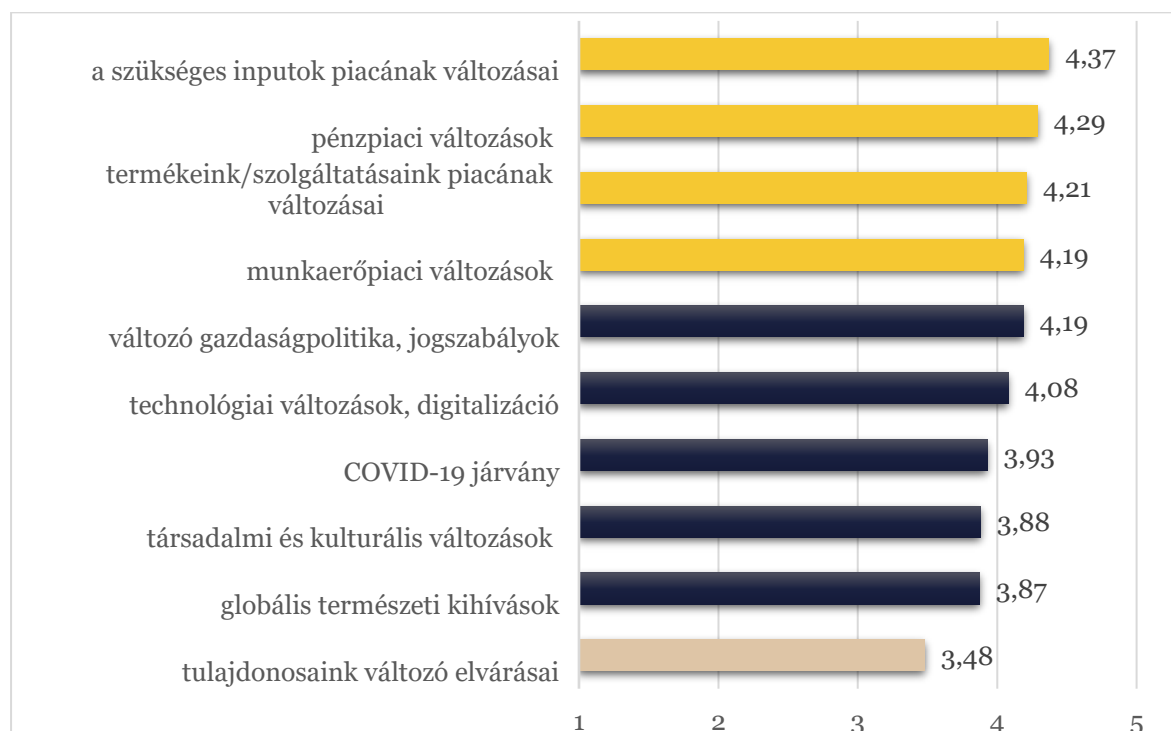
Az ezt követő válaszopciók mindegyike már 30, vagy még inkább 20 alatti előfordulásokat mutatott. A válaszok között vannak olyan erőforrás-felhasználásra vonatkozó elvárások mint az „automatizált”, „hatékony”, „jól szervezett”, „pénzügyileg stabil”, de a változásokhoz való alkalmazkodás fontosságát erősítő, a szervezetek időtállóságára és megújulási képességére vonatkozó válaszok is. Érdekes módon az emberi munkaerő minőségével kapcsolatos válaszok összességében csak a 12. helyre kerültek, viszont jó hír, hogy a környezettudatosság is megjelent (ugyan csak a 14. leggyakrabban említett) kategóriaként.

## 2.2 Működési környezet, külső tényezők

DOI: 10.14267/978-963-503-929-6\_2\_2

A jövő szervezetére vonatkozó, spontán módon említett jellemzők összegyűjtését követően a vizsgálódás a mintát képező szervezetek környezetének (kontextusának) jellemzésével folytatódott. A pontos kutatási kérdés arra irányult, hogy a különböző külső tényezők, a szűkebb és tágabb környezetében megfigyelhető tendenciák mennyire erősen hatnak a vizsgált szervezetekre. A kérdésfelvetést a széles körben ismert és elfogadott kontingenciaelméleti logika vezérelte, vagyis hogy a szervezetek sikeres működésének feltétele a környezeti kihívásokhoz való minél jobb alkalmazkodás. Ez az összefüggés a jelen kutatásra vonatkozóan úgy konkretizálódott, hogy a jövő szervezetének kialakítását, azon belül a főbb beavatkozási területek azonosítását, illetve a változtatások kívánatos mértékének meghatározását nagyban befolyásolja, hogy a szervezetet milyen „irányokból” és milyen „intenzitással” érik külső hatások.

A tudomány és gyakorlat valószínűleg teljesen egyetért abban, hogy a mai korban ezek a környezeti hatások összességében erősebbek, illetve komplexebbek (vagyis több környezeti szegmensben jelentkeznek, illetve nagyobb bizonytalanságot hordoznak, kiszámíthatatlanabbak), mint korábban voltak. Ugyanakkor az egyes környezeti szegmensek hatásának egymáshoz is viszonyított mértéke tekintetében lehetnek viták. Ezek a hatások ráadásul a szervezet profiljától, földrajzi elhelyezkedésétől, méretétől és számos más további jellemzőjétől függően is változhatnak.



2.1 ábra: Környezeti tényezők szervezeti hatásának átlagos erőssége a mintában

*Forrás: saját szerkesztés.*

*Magyarázat: 1-es: egyáltalán nem hat; 5-ös: nagyon erősen hat*

A kérdőív 10 jól ismert környezeti tényezőt, más néven szegmenst (illetve leginkább azokban bekövetkezett változást) sorolt fel, amelyek befolyásoló hatását a válaszadók 1-től 5-ig tartó Likert-skálákon értékelhették. A skálán az 1 jelentette az „egyáltalán nem”, míg az 5 a „nagyon erős” fokozatot. A tényezők közül négy az ún. szűkebb, a szervezet közvetlen piacait jelentő környezetre vonatkozott (beszerzési piac, értékesítési piac, munkaerőpiac, illetve pénzpiac). További öt környezeti szegmens a szervezet tágabb működési környezetét írta le: technológiai változások (a digitalizációt is ideértve), társadalmi és kulturális változások, természeti és környezetvédelmi kihívások, gazdaságpolitika és jogszabályi környezet, illetve „szezonális”, vagy legalábbis új tényezőként a COVID-19 járvány. Végül speciális külső tényezőként szerepelt a szervezet tulajdonosainak változó elvárásai, amelyet akkor lehet tisztán külső faktornak tekinteni, ha a szervezeti tagok és a

tulajdonosok személye nem fed át. Ez a „külső” jelleg még tovább fokozódhat, ha jellemzően intézményi tulajdonosokról van szó, illetve ha nincs rendszeres és közvetlen kapcsolat a tulajdonosok és a szervezeti tagok között (pl. meghatározóan külföldi tulajdonban van a szervezet vagy tőzsdei cégről van szó).

A kérdőívben a legtöbb környezeti tényező tartalma részletesebben is kifejtésre került úgy, hogy a válaszadók lehetőleg pontosan ugyanarra gondoljanak, amikor értékelnek. Természetesen a kapott válaszok nem a tényleges, hanem az észlelt hatást mutatják, azt is szervezetenként egy személy, a válaszadó felsővezető szemüvegén keresztül.

**Az értékeléseknek a teljes mintára, illetve minden környezeti szegmensre számított 4,05-ös átlaga visszaigazolja a jelenlegi környezeti hatások szinte már közhelyszerűen emlegetett kivételes erősségét.**

Az egyes környezeti szegmensekre adott szavazatok átlagainak relatív sorrendje viszont sok tekintetben meglepő képet mutat, még ha jellemzően kicsik is az átlagok közötti eltérések.

Mindenekelőtt a nagy globális tendenciákkal szemben (pl. technológiai változások és digitalizáció, változó társadalmi értékrendek, természeti és környezetvédelmi kihívások), amelyeket a legtöbb népszerűsítő kiadvány a jövő szervezetének és vezetésének alakítása kapcsán elsőszámú mozgatórugójaként tekint,

**a válaszadók összességében a szűkebb környezetre vonatkozó négy piaci szegmens (értékesítési piac, beszerzési piac, munkaerőpiac, illetve pénzpiac) befolyásoló hatását értékelték a legmagasabbra.**

Ez persze indokolható azzal, hogy a piaci szegmensek (azon belül is mindenekelőtt az értékesítési piac) kihívásait a szervezetek közvetlenül, “első kézből” érzékelik, ráadásul a nekik való megfelelés gyakran elemi kritérium, ami nélkül a szervezet fennmaradása is kérdésessé válik. Másrészt az is elképzelhető, hogy az előzőekben felsorolt globális tendenciák az itt szereplő számokhoz képest mégiscsak fontosabbak, mert a vevők, illetve más piaci résztvevők preferenciáinak megváltozásán keresztül is éreztetik hatásukat. Vagyis a piac esetenként „csak” közvetítője a tágabb környezet drasztikus átalakulásának.

Szintén érdekes, hogy a négy piaci szegmens közül a termékpiacon változások hatása csak a harmadik a rangsorban (bár nagyon kicsik a különbségek), az első helyet az inputpiacon változások szerezték meg. Ez utóbbi az alapanyagok és az energia rendelkezésre állásának, árának, illetve a beszállítóknak a változását takarja és abszolút elsősége (4,37-s értékkel) magyarázható a COVID-járvány, az erősödő infláció, az orosz-ukrán háború, illetve más globális logisztikai problémák okozta kihívásokkal, de akár a kimerülő természeti erőforrásokkal is.



### **Kicsit a szocializmus alatti hiánygazdaságot idézi a beszerzési piac elsősége a környezeti hatások között, de az okok láthatóan mások.**

Újabb meglepetés, hogy a tágabb környezeti szegmensek hatásérősségi listáját sem a digitalizációt is magában foglaló technológiai változás vezeti, amely így csak 6. helyezett a tízes listán. Különösen annak fényében váratlan ez az érték, hogy a jövő szervezetének spontán jellemzése során éppen a „technológiai fejlettség” kategóriájába tartozó jellemzők kapták a legtöbb említést, sőt emellett a „digitális érettség” kategória elemei is nagy gyakorisággal szerepeltek. Az egyik lehetséges magyarázat, hogy a technológiai és digitalizációs kihívás jelentősége a valóságban, vagyis az egyes konkrét szervezetek esetében kisebb, mint ahogy az a spontán említéseknél szerepelt, mert ez utóbbinál a válaszadók csak visszatükröztek egy gyakran emlegetett, divatos, sőt szinte „elvárt” állítást. Még valószínűbb magyarázat, hogy

### **bár a technológiai kihívás adott, de még mindig kiszámíthatóbb és könnyebb hozzá alkalmazkodni, mint például a hazai gazdaságpolitika, illetve a jogszabályi környezet változásaihoz, amely a tágabb környezet legnagyobb hatással bíró tényezője lett a mintában.**

Az abszolút rangsor legvégére „a tulajdonosok változó elvárásai” kerültek. Az utolsó hely, illetve az összes többihez képest jelentősebb alacsony érték (3,48) egyik lehetséges magyarázata a tulajdonosok már korábban említett „közelsége” a munkaszervezethez a minta szervezeteinek egy részében. Erre utal az is, hogy e tétel értékelésének volt a legnagyobb a szórása a 10 tétel között (1,25).

A környezeti befolyásoló tényezők hatásának erősségét szervezeti profil, illetve tulajdonosi struktúra szerint is megvizsgáltuk. Szervezeti profil szerint elsősorban a mezőgazdasági és a kereskedelmi vállalkozások adatai mutattak az átlaghoz képest jelentősebb eltéréseket (megjegyzendő, hogy csak a nagyobb számosságú ágazati részminták kerültek elemzésre). A mezőgazdasági cégek jellemzően alacsonyabbra értékelték a technológiai változások, illetve a termékpiacon változások hatását (3,78, illetve 3,95), emellett a COVID-19 jelentőségét is jóval alacsonyabb szinten határozták meg (3,32). Ezzel szemben az átlagnál magasabb jelentőséget tulajdonítottak a változó gazdaságpolitikai prioritásoknak, állami jogszabályoknak, ágazati standardoknak (4,47), illetve kimagasló értéket adtak a globális természeti kihívásoknak (4,56, ami minden főbb ágazat minden környezeti szegmense között a legmagasabb érték). A kereskedelmi cégek a mezőgazdaságiakhoz hasonlóan magasra értékelték a gazdaságpolitikai, jogszabályi változtatások hatását (4,41), de emellett a társadalmi és kulturális változásoknak, a termékpiacon változásoknak, illetve a COVID-19-nek is relatíve nagy hatást tulajdonítottak (az értékek rendre: 4,09; 4,45; 4,14).

**Összességében, tehát minden szegmensre számítva is a kereskedelem értékelte legerősebben a környezeti hatásokat a főbb ágazatok közül (4,20-as értékkel a már említett 4,05-ös teljes mintaátlaggal szemben).**

Tulajdoni struktúra szerint vizsgálva a meghatározó részben külföldi tulajdonú cégek, illetve a döntően önkormányzati és állami szervezetek tértek el leginkább a mintaátlagtól. A termékpiacon a változásokat a külföldi cégek kifejezetten magasra értékelték (4,40), az önkormányzati és állami cégek viszont meglehetősen alacsonyra (3,91). Ez utóbbi nyilván a közszektor szervezeteinek jellemző profiljából is adódhatott (közszolgáltatások és adminisztráció), amit alátámaszt az is, hogy ezek a szervezetek az inputpiacok változásainak hatását is alacsonyabb szinten minősítették (4,09). Szintén fordított módon ítélték meg a COVID-19 hatását (külföldi cégek: 4,13; közszektor szervezetei: 3,73).

**A globális természeti kihívásokat a külföldi tulajdonú cégek értékelték a legmagasabbra a mintában. E mögött állhat valós vezetői tudatosság, de részben megfelelési kényszer is, pl. mert az ESG követelmények teljesítése e cégek számára fontosabb lehet.**

Érdekes módon a tulajdonosok változó elvárásainak hatását mind a külföldi, mind a köztulajdonban álló szervezetek vezetői jóval a mintaátlag felett értékelték (3,75, illetve 3,91), ami részben a már korábban említett „tulajdonosi távolsággal” magyarázható. E relatíve magas értékek mellett is csak az önkormányzati és állami szervezetek esetében lépett egyet előre (a 9. helyre) a tulajdonosok változó elvárásainak jelentősége.

## 2.3 Stratégiai válaszképesség

DOI: 10.14267/978-963-503-929-6\_2\_3

A környezeti dinamikák befolyásoló hatásának feltérképezése után a kutatási kérdőív a vizsgált szervezetek alkalmazkodási stratégiáit vizsgálta. Szakirodalmi források és a sikeres szervezetek gyakorlata alapján hat olyan megközelítést került azonosításra, amelyeket a jövő szervezeteinek jellemző stratégiai válaszait, illetve az ezekre vonatkozó képességeket tárgyalják. Ezek a megközelítések a következők:

- Az alapvető célok (purpose) megközelítés szerint a szervezeteknek nemcsak üzleti vonatkozású küldetéssel, jövőképpel, illetve ezekből levezetett stratégiáival kell rendelkezniük, hanem olyan fundamentális létezési célokkal, indokokkal is, amely a széles értelemben vett gazdasági, társadalmi, illetve környezeti hasznosságukat helyezi a középpontba. Sokan úgy tartják, hogy a jövő szervezetei nemcsak rendelkeznek ilyen alapvető célokkal, de elsősorban azokat követik, és a szervezeti tagjaik is teljes mértékben felsorakoznak mellettük. A világban jó néhány sikeres cég már régóta ilyen alapvető célok szerint működik, köztük többgenerációs,

tradicionális családi vállalatok is, amelyek létezése a „jövőállásuk” (future-proof) bizonyítéka.

- Az üzleti és közszektorban egyaránt divatos közös értékteremtési (co-creation) megközelítés szerint a jövő szervezetei számára a vevők, ügyfelek nem passzív szereplők, akiket csak ki kell szolgálni, hanem egyben partnerek és potenciális erőforrások is, akiket a jelenlegi működés értékelésébe, a következő időszak céljainak kijelölésébe, illetve az új fejlesztésekbe egyaránt be lehet vonni. A vevők akár a napi működés támogatásában is szerepet kaphatnak, ezáltal egyszerűsítve és testre szabva a termékelőállítás és szolgáltatási folyamatokat. A vevők, ügyfelek aktivizálására, vagy akár a szélesebb tömegek megmozgatására (crowdsourcing és crowdfunding) képes szervezeteket gyakran a jövő formációiként emlegetik.
- A kikezdzhető versenyelőnyök (contestable competitive advantages) megközelítés szerint a jövő szervezeteinek már ritkán lesz olyan kényelmes pozíciójuk, hogy egyedi technológiai képességeikre vagy más, a versenytársak számára nem hozzáférhető erőforrásokra építve tartós versenyelőnyt érjenek el. Az esetlegesen létrejövő monopol pozíciók ma már egyre rövidebb ideig tarthatók fenn, viszont ha egy szervezet proaktív módon rendszeresen indít újabb és újabb stratégiai akciókat, akkor a versenytársak hiába követik őt aránylag gyorsan, egy kis lépéssel mindig a többiek előtt fog járni. Vagyis összességében mégis folyamatossá lehet tenni a versenyelőnyöket, bár ez rendszeres megújulást igényel.
- A szervezetek kettős képességének (ambidexterity) teóriája szerint tartós siker érhető el, ha egy szervezet egyszerre teljesít kiemelkedően a szokásos munkafolyamatok hatékony végrehajtásában és további tökéletesítésében (exploitation), illetve a teljesen új lehetőségek feltárásában és a kísérletezésben (exploration). E szervezeti képességek ugyanakkor más típusú kompetenciákat igényelnek a szervezeti tagok részéről, amelyek ráadásul gyakran ellentétben állnak egymással.
- A rugalmas alkalmazkodás (reziliencia) megközelítése szerint a gazdálkodó szervezeteket körülvevő világ turbulens változásai miatt már nem elegendő a mechanikus alkalmazkodás, hanem időnként „el kell hajolni” a változás elől, vagy még lehetőleg a változás bekövetkezte előtt fel kell készülni rá (pl. tartalékok képzésével), esetleg a korábbiakhoz képest teljesen mást kell csinálni. Így a szervezet az újszerű és drasztikus környezeti változásokat is képes kezelni.
- A digitális transzformációt középpontba helyező felfogás szerint a legújabb technológiák nemcsak a szervezetek működési folyamatait alakítják át (ideértve a szervezeten belüli alap- és támogató folyamatokat és az üzleti partnerekhez kapcsolódó szervezeten kívüli folyamatokat egyaránt), hanem a termékekbe/szolgáltatásokba is beépülhetnek, illetve megváltoztathatják a

szervezet által követett üzleti modellt. A jövő szervezeteinek ezért magas fokú digitális érettséggel kell rendelkezniük.

A kutatás során arra kérdeztünk rá egy-egy (a kettős képesség elmélet esetén két) kérdéssel, hogy a vizsgált szervezetekben mennyire van jelen az előzőekben ismertetett hat stratégiai válaszadás képesség, illetve gyakorlat. Itt is 1-től 5-ig tartó Likert-skálákat használtunk, ahol az 1 jelentette a „egyáltalán nem ért egyet”, míg az 5 a „teljesen egyetért” fokozatot (a kérdések pozitív állítást tartalmaztak a szóban forgó szervezeti képességek, gyakorlatok meglétére). A teljes mintára kapott átlagokat a következő ábra mutatja.



2.2 ábra: Stratégia válaszadási képességek átlagos szintje a mintában

*Forrás: saját szerkesztés.*

*Magyarázat: 1-es: egyáltalán nem ért egyet; 5-ös: teljesen egyetért, hogy a vizsgált szervezetre jellemzőek a felsoroltak*

Bár nagyon kicsik a különbségek az egyes tételekre adott értékelések átlagai között, néhány következtetés azért levonható.

**A válaszadók kifejezetten jóra értékelték szervezetük különböző megközelítések szerint értelmezett stratégiai válaszképességét (4,15 az ábrán szereplő átlagok átlaga), még az előző pontban feltárt turbulens környezeti hatások ellenére is.**

Hogy ebből mennyit tesz ki a felsővezetői öngazolás vagy a divatos menedzsment koncepcióknak való megfelelés szándéka, nehéz megítélni, de a vizsgált szervezetek tényleges pénzügyi és piaci teljesítmény-paramétereivel összevetve valószínűleg rózsaszínűbb az itt mutatott kép, mint a valóság.

Visszaigazolást nyert továbbá, hogy a szervezetek két komplementer képessége közül „a megszokott munkafolyamatok hatékony végrehajtása” általában jobban

megy (1. hely a listában), mint „az új lehetőségek feltárása, a kísérletezés” (5 hely a listában).

**A teljes mintában leginkább a „digitális érettség” és „a vevőkkel közös értékteremtés” képessége marad el a többi tételtől (de ezek is 4 feletti értékkel bírnak).**

Mindez a hazai vállalatoknak az élenjáró országokhoz képest szerényebb IT képességeit, illetve a nemzeti kultúrából is adódó alacsonyabb együttműködési hajlandóságát ismerve nem meglepő.

Tulajdonosi struktúra szerint vizsgálva további érdekes összefüggések láttak napvilágot.

**Az elsődlegesen külföldi tulajdonú cégek minden stratégiai képesség tekintetében magasabb értéket értek el, mint a teljes minta átlaga. Esetükben a „digitális érettség” és „a vevőkkel közös értékteremtés” (4,31, illetve 4,37) is a többi képességgel egy szinten van.**

Az önkormányzati és állami tulajdonú szervezetek leginkább az „alapvető célok követése, tagok felsorakoztatása” (3,91), illetve a „rugalmas alkalmazkodás, reziliencia” (3,73) tekintetében vannak lemaradásban a mintán belül.

**A döntően hazai magántulajdonban lévő cégek viszont éppen a rugalmas alkalmazkodási képességükre büszkék a leginkább,**

esetükben ez a tétel vezeti a stratégiai válaszadási képességek listáját (4,25-tel). Meglepetésre ugyanez a tétel a döntően külföldi tulajdonú cégek esetében a legutolsó helyre került (egyébként szintén pont 4,25-ös értékkel), tehát a külföldi cégek minden más felsorolt képeség tekintetben jobbnak tartják magukat.

## 2.4 A szervezetek nemzetköziesedése

DOI: 10.14267/978-963-503-929-6\_2\_4

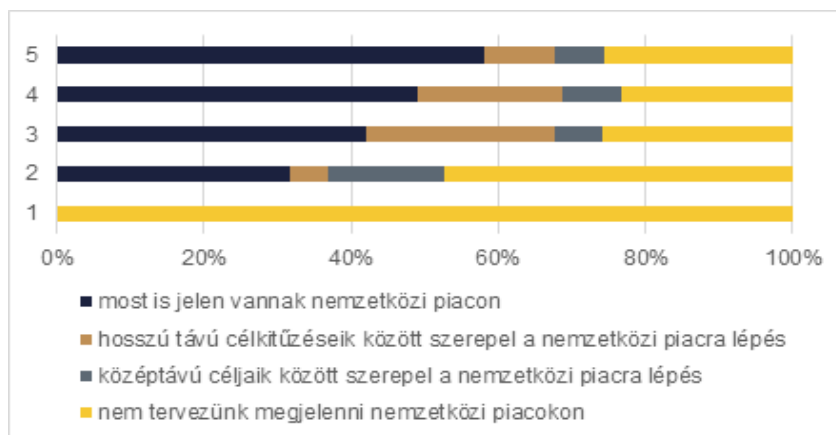
A hazai vállalati versenyképességi kutatások szerint a nemzetköziesedés a cégek sikerességének egyik stabil tényezője. A kutatás összevetette a nemzetközi és a csak hazai piacon jelen lévő vállalatokat, milyen eltérések és közös rutinok jellemzik őket. Egy a nemzetközi piacra lépő vállalat más kihívásokkal szembesül, tágabb üzleti környezetből meríthet eredményes működési mintázatokat, nő az üzleti kapcsolatok számossága, diverzitása, és mindez segítheti rugalmasságát, alkalmazkodóképességét, kompetenciáinak fejlesztését. A kutatás ugyanígy kereste a különbségeket a nemzetközi piacon már jelenlévő és az ezt még csak nem is tervező vállalatok között, hogy feltárja, milyen stratégiai sajátosságok jellemzik a két csoportot.

1. A vállalatok növekedési pályáját gyakran határozza meg a vezetők, tulajdonosok egyéni célhierarchiája, melynek a profitnövelés egy lényeges, de nem kizárólagos eleme. A stratégiai célok elérését a működés jellege

determinálja, ezért a kutatás vizsgálta, hogy általánosságban milyen versenyképességet gátló tényezőket azonosítanak be a vállalatok vezetői: szerintük milyen belső okok hátráltatják az eredményesebb működésüket.

2. Feltételezte a kutatás, hogy a nemzetköziesedő vállalatok részletesebb jövőképpel, fejlettebb stratégiai rutinokkal rendelkeznek, mivel tudatosabb tervezést igényel egy nemzetközi piacralépés, még ha apró lépésekben is valósul meg. Előzetes várakozás volt, hogy a hazai nemzetköziesedő vállalatok innovatívabbak, a stratégiaalkotásuk, döntési folyamataik transzparenssebbek a szervezet számára, mint a csak hazai piacon működő társaiké.
3. Vizsgálatra került az is, milyen jellemzőik vannak a nemzetközi piacra lépést határozottan elutasító vállalatoknak. Melyek azok az okok, amiért hosszú távú céljaik között sem szerepel a nemzetköziesedés, a globalizáció adta lehetőségek kihasználása. Elemzésre került, milyen működési háttér, döntési folyamatok jellemzik ezeket a cégeket.

A csak hazai piacon működő és a nemzetközi piacra lépést nem tervező vállalatok nem fejlesztik folyamatosan stratégiájukat annak érdekében, hogy versenyelőnyre tegyenek szert. Azonban már azok a vállalatok is foglalkoznak a fenntartható stratégiai versenyelőny kialakításával, amelyeknek csak a hosszú távú céljaik között szerepel a nemzetköziesedés.



2.3 ábra: A stratégia megújítása a nemzetköziesedés függvényében

*Forrás: saját szerkesztés*

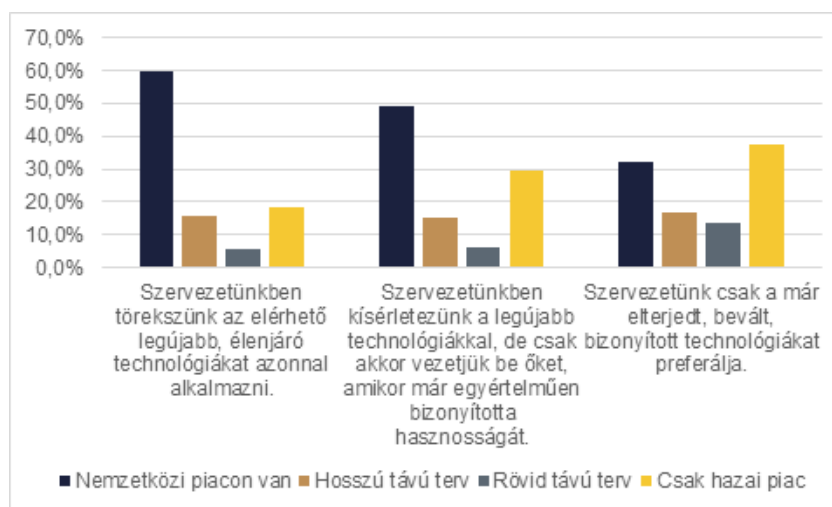
*Magyarázat: 1: egyáltalán nem jellemző, hogy folyamatosan új stratégiai kezdeményezésekkel igyekszik fenntartható versenyelőnyöket elérni a versenytársaival szemben. 5: teljes mértékben igaz, hogy folyamatosan új stratégiai kezdeményezésekkel igyekszik fenntartható versenyelőnyöket elérni a versenytársaival szemben.*

A válaszadó vállalatvezetők jellemzően azzal indokolták, miért nincsen jelen a szervezetük a nemzetközi piacokon, hogy számukra elegendő a hazai piac, vagy nem olyan jellegű a termékük, ami költséghatékonyan szállítható lenne. Azok a

cégek, akik nem is tervezik a későbbiekben sem a nemzetköziesedést, leginkább erőforrás, szaktudás és tőkehiányt jelöltek meg. Érdekeség azonban, hogy ezen vállalatok bevételeit megnézve kiderült, hogy egyetlen céget leszámítva ezek kimondottan a nagyobb árbevétel kategóriájú vállalatok csoportjába tartoznak, illetve az egyéb kérdéseknél kimondottan pozitívan ítélték meg a vezetői, értékesítési és egyéb szaktudásuk szintjét.

299 válaszadó eredményeit összegezve jól látszik az eltérés a már nemzetközi piacon lévő, az ezt csak közép- vagy hosszú távon tervező, illetve az egyáltalán nem tervező vállalatok között.

A nemzetközi piacra lépés gyakran innovációs kihívást, kényszert is jelent a vállalatoknak, azonban ezek a vállalatok kiemelten figyelnek a digitális technológiák alkalmazására, a COVID-19 idején is eredményesebben reagáltak a váratlan környezeti kihívásokra, és kiemelten teljesítettek a munkafolyamatok hatékonyságának tökéletesítésében, új gyakorlatok feltárásában, ezáltal versenyképesebbek lehettek hazai társaiknál. A nemzetköziesedni nem tervező vállalatok azzal indokolták a döntésüket, hogy a termék jellege ezt nem teszi lehetővé, vagy számukra elegendő a hazai vagy lokális piaci igény kiszolgálása. Összehasonlítva a vállalatokat szintén egyértelmű különbségek látszanak a hazai és nemzetközi piacon működő vállalatok között.



2.4 ábra: Az innováció típusa, mértéke a nemzetköziesedés függvényében,  
Forrás: saját szerkesztés

Magyarázat: Nemzetközi piacon már jelen lévő vállalatok, Hosszú távon / Rövid távon a nemzetközi piacra lépést tervező vállalatok, Csak hazai piacon tevékenykedő vállalatok. Érték: a válaszadók hány %-a választotta az adott opciót.

A nemzetközi piacon már jelen lévő vállalatcsoportban lényegesen nagyobb azoknak az aránya, amelyek akár kockázatvállaló módon a legújabb technológiákat alkalmazzák. A közép és hosszú távon nemzetköziesedésben gondolkodó vállalatok között lényegesen alacsonyabb az innovációt végrehajtó vállalatok aránya. A csak

hazai piacon jelen lévő vállalatok esetében az innovációs hajlandóság alacsony, és inkább a már kipróbált technológiák bevezetése a jellemzőbb.

További adatok elemzésével kiderült, hogy a szervezeten belüli információáramlás színvonala, az információ összetettsége, elérése, a jogosultsági szintek és a döntéshozás információs háttere végső soron megjelenik a vállalat innovációs képességeiben, függetlenül a tőkeellátottságtól. Az autokrata vezetésű, információáramlásban zárt vállalatok vezetői nem érzik problémának a dolgozók innovációs képességét, és messzemenően pozitívabban nyilatkoznak a szervezetükről. Ugyanez jellemző a többi gátló tényezőre is: az alacsony munkamorál, motivációs szint, elégtelen szaktudás megítélése hasonló módon oszlik meg.

**Azok a vállalatok, amelyeknél a döntéshozatali folyamat központosított, az információáramlás zárt, a stratégia ismertsége a szervezetben alacsony, sokkal nagyobb arányban gondolják, hogy rájuk egyáltalán nem jellemzőek belső gátló tényezők.**

Ez összecseng korábbi kutatásokkal: minél kevesebb információt gyűjt a vezető a szervezetében, annál inkább túlértékeli a képességeit és a vállalat működési színvonalát. A percepciója elszakad az üzleti folyamatok tényleges hatékonysági szintjétől, és torzítva ítéli meg ezeket. A vezetők vagy nincsenek is tisztában a szervezetük tényleges gyengeségeivel, vagy ismerik ugyan ezeket, de markánsan tagadják, hogy ilyen problémák felmerülnének az ő cégüknél. Ahogy elmozdul a döntéshozatal, az információáramlás a szervezetet bevonó, nyitott irányba, annál inkább egyensúlyba kerülnek a válaszok a problémák megítélésében. A szervezetüket jól ismerő vezetők valószínűleg realisabban látják a belső adottságaikat és tisztában vannak (vagy be merik vallani) a gyengeségeiket.

Érdekesség még, hogy számos tényező tekintetében másképp viselkednek azok a vállalatok, amelyeket a rendszerváltás utáni években, illetve a gazdasági válság éveiben alapítottak. Kiugró értékeket produkáltak mind a nemzetköziesedéssel kapcsolatos attitűd, mind a gátló tényezők megítélésében. Úgy tűnik, a vállalatalapítás körülményei, a külső környezeti hatások erős és hosszú távú hatással vannak a vállalatok működésére. A 90-es években alapított vállalatok mindenképpen sikeresnek számítanak, hiszen évtizedek óta stabilan a piacon vannak, növekednek. A gazdasági válság után 15 évvel még mindig eredményesen működő vállalkozások szintén sikertörténetnek számíthatnának. Ez a két időszak mégis markáns eredményeket produkált: a vezetőik kiugró arányban pesszimiztábban látják mind a belső szervezetüket, mind a külső lehetőségeiket. Ennek azonban részletesebb elemzése szükséges.



## 2.5 Szervezet

DOI: 10.14267/978-963-503-929-6\_2\_5

A környezeti változások a szervezeteket belső struktúrájuk, folyamataik változtatására készítik. A jövő szervezetét pedig gyakran úgy írják le a különböző tanulmányok, hogy azokban szinte állandóak a változások. A jövő szervezete kapcsán leggyakrabban a következő strukturális változtatásokat szokták megemlíteni:

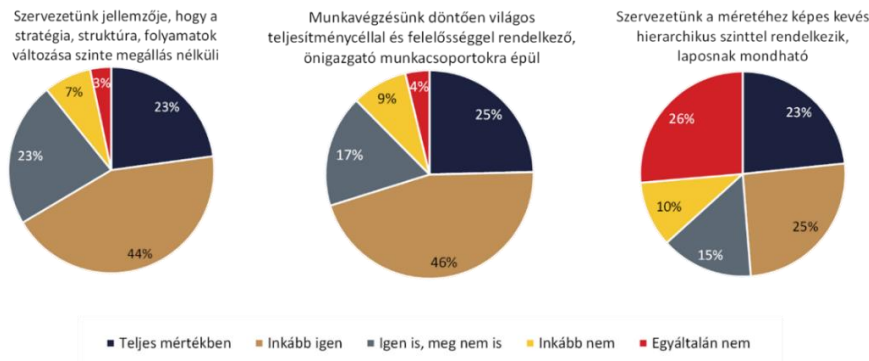
- Csökkennek a hierarchiaszintek, lapossá válik a szervezet.
- A formális szervezeti pozíciók háttérbe szorulnak, helyettük az aktuálisan betöltött munkatársi szerepek válnak hangsúlyossá. Egy munkavállaló párhuzamosan több szerepet is betölthet.
- A munka jelentős részét (vagy akár egészét) világos teljesítménycéllal és felelősséggel rendelkező, öngazgató munkacsoportok végzik.
- A korábban jellemző erős szakterületi elkülönülés megszűnik, munkacsoportokban és a projektekben jellemzően több szakterület (funkcionális egység, üzletág stb.) képviselői vesznek részt.
- A szervezet egészére is jellemző, hogy más szervezetekkel szoros együttműködésben teremt értéket, párhuzamosan több szervezetközi hálózat tevékeny tagja.

A válaszadóktól – ismét csak ötfokozatú skálát alkalmazva – a kutatás arra kereste a választ, hogy mennyire érvényesek a fentiek a saját szervezetükre.

A kutatás alapján a válaszadó szervezetek közel negyede (23%) szerint a stratégiájukban, struktúrájukban, folyamataikban a változások szinte megállás nélküliek, összességében a vállalatok kétharmada inkább egyetértett ezzel az állítással saját szervezete esetében.

### **A válaszadók több mint kétharmada szerint szervezeti struktúrájukban folyamatos a változás, de a felépítésüket nem tartják kifejezetten lapos szervezetnek.**

Bár általánosan elfogadott, hogy a lapos, méretéhez képest kevés hierarchiaszinttel rendelkező szervezetek jobban alkalmazkodnak egy gyorsan változó külső környezetben. A kutatás alapján ez nagyjából annyira elterjedt, mint amennyire nem. A válaszadók több mint negyede (26%) szerint szervezetük egyáltalán nem mondható laposnak. Egy másik rugalmasságot támogató gyakorlat, az önirányító munkacsoportokra épülő szervezeti működés ellenben kifejezetten jellemző a válaszadók szerint, az erre adott válaszok megoszlása szinte egy az egyben tükrözi a megállás nélküli változásra vonatkozó kérdés eredményét.



2.5 ábra: Dinamika a szervezeti felépítésben

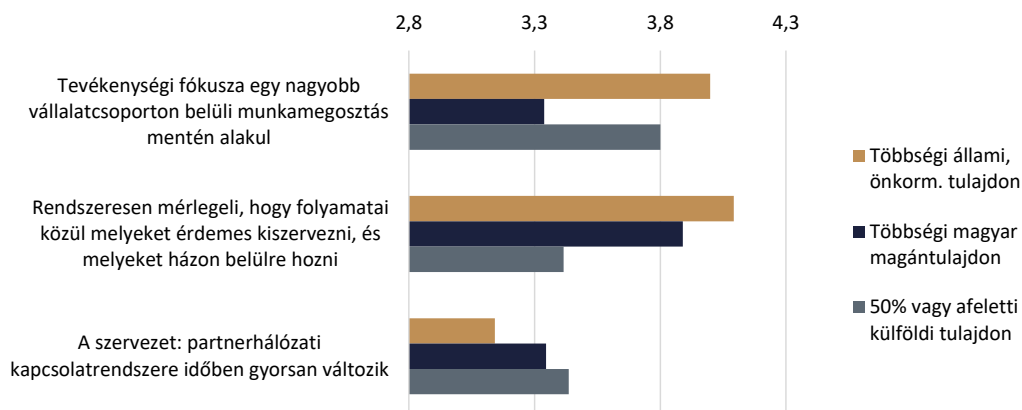
Forrás: saját szerkesztés

Az önállóan sikeres vállalatok alkonyáról és a szervezeti határok átjárhatóságáról szóló szakirodalom hatására a kutatás vizsgálta a hazai vállalatok szervezeti kapcsolatait is.

**A vállalatok többségének tevékenységét alapvetően meghatározza, hogy vállalatcsoport tagjaként vagy beszállítói rendszer részeként működik.**

A vizsgált vállalatok többségének (55%) vállalatcsoporton belül alakult ki a tevékenysége. A többségi magyar magántulajdonban lévő vállalatokra azonban ez kevésbé jellemző, mint a legalább fele részben külföldi tulajdonban lévő vállalatokra. A többségi állami vagy önkormányzati tulajdonban lévő szervezetekre azonban nemcsak a vállalatcsoporton belüli feladatmegosztás jellemző, de leginkább ez a szervezeti kör az, amelyik rendszeresen mérlegeli, hogy a folyamatai közül melyeket szervezze ki (outsourcing), és melyeket hozza házon belülre (insourcing).

Érdekes módon a külföldi tulajdonú vállalatoknál kisebbségbe kerültek a kiszervezést rendszeresen mérlegelő vállalatok, bár arányuk még így is számottevő (43%). Viszont éppen ez a vállalati kör számolt be leginkább arról, hogy partnerhálózati kapcsolatrendszere időben gyorsan változik, amit csaknem hasonló mértékben tapasztalnak a magyar nem magántulajdonban lévő vállalatok, míg az állami-önkormányzati tulajdonban lévőkre ez kevésbé jellemző.



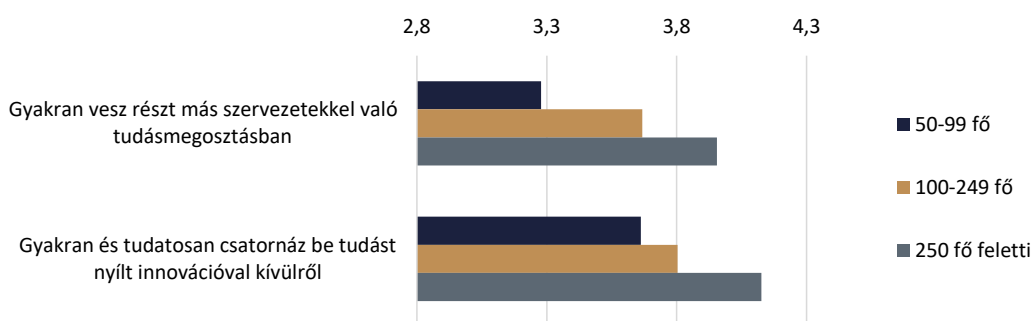
2.6 ábra: Szervezetközi hálózatok, kiszervezés, partnerkapcsolatok

Forrás: saját szerkesztés

A szervezeti tudás megosztásának és becsatornázásának aktív gyakorlatáról a vizsgált vállalatok mintegy negyede számolt be.

### A szervezetközi kapcsolatokban való tudásmegosztás szerepe a vállalati mérettel együtt nő.

A kapott válaszok átlaga a szervezeti mérettel együtt nő. A 100 főnél kisebb vállalatokra kevésbé, a 250 fő felettiekre inkább jellemző a tudásmegosztás. A nyílt innováció – kívülről, például vevőktől, szállítóktól való szándékolt tudásgyűjtés – leginkább a nagyvállalatokra jellemző, bár a minta egészében is meghatározó: a vállalatok csupán 12 százaléka véli úgy, hogy egyáltalán nem, vagy inkább nem jellemző rájuk a nyílt innováció.



2.7 ábra: Szervezeti határokat átszelő tudásszerzés és -megosztás

Forrás: saját szerkesztés

A szervezeti határokat puhító rugalmas vagy atipikus munkavégzési formák közül a nagyobb részt nem a szervezet telephelyén, irodáiban történő munkavégzés a legelterjedtebb. Ötből két vállalatnál (40%) vannak mérhető arányban ilyen – terepen, partnernél, home office-ban vagy közösségi irodában – dolgozók. A telephelyen kívül dolgozóknak nincs jellemző mértéke, mindegyik felmért

kategóriába (1-10%, 10-25%, 26-50% és 50% feletti mérték) körülbelül ugyanannyi vállalat esik. A szervezetek 37%-a támaszkodott megbízási szerződéssel dolgozókra, bár az esetek kétharmadában ez a teljes létszámnak kevesebb, mint 10 százaléka.

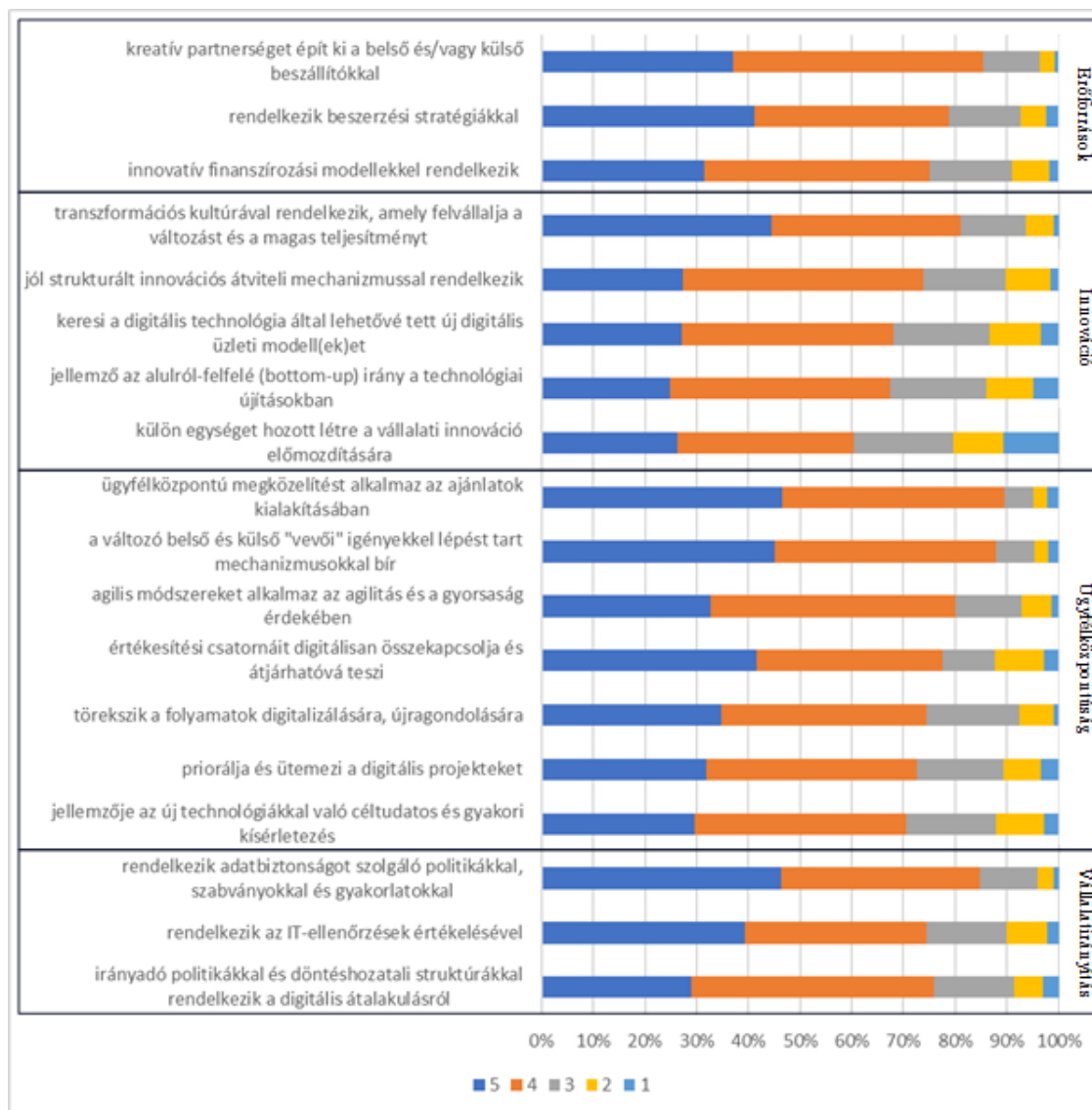
**A szervezeti határokat puhító rugalmas vagy atipikus munkavégzési formák a vállalatok felénél (50%) egyáltalán nem voltak jelen, de minden tizedik válaszadó szervezeténél már többségben voltak az irodán, telephelyen kívül (például terepen, home office-ban) dolgozók.**

A kutatás rákérdezett a nemzetközi példák alapján előretörni látszó hagnigazdaságra (gig economy), úgymint igény szerint, rugalmasan behívható, megbízható dolgozók arányára is. Tízből három vállalat (30%) számolt be ilyen gyakorlatról, 7 százalék nyilatkozott úgy, hogy az így dolgozók aránya 25% feletti, ami elsősorban magasnak tűnik, így tovább vizsgálendő. A munkaerőbérlés egy szűkebb vállalati rétegre jellemző, csak minden ötödik (21%) válaszadónál fordul elő, főleg építőipari és feldolgozóipari vállalatoknál, de ezeknél sem általánosan jellemző gyakorlat.

## 2.6 Digitalizáció, automatizáció és technológiai adaptáció

DOI: 10.14267/978-963-503-929-6\_2\_6

A kutatás a vállalatok digitalizációjával kapcsolatban egy külföldön már alkalmazott és tudományos publikációban megjelent, eredetileg harminchat kérdéses kérdőívnek azt a tizennyolc kérdését kérdezte le, amelyek a korábbi kutatás szerint igazoltan összefüggenek a szervezetek digitális transzformációjának jellemzőivel. Ezek egy része az ügyfél-központúságot, más részük a vállalatirányítást, megint másik az innováció alkalmazását, és néhány kérdés az erőforrások megszerzését vizsgálta.



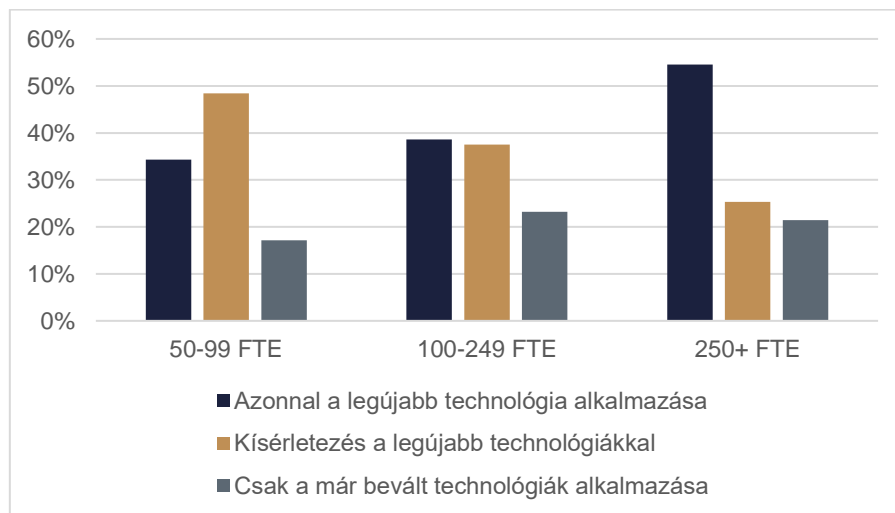
2.8 ábra: Digitális transzformáció szervezeti jellemzői

Forrás: saját szerkesztés

Az eredmények a válaszadók talán túlzott optimizmusára utal, hiszen viszonylag kis szórás mellett magas (jellemzően 4-es körüli) értéket mutatnak egy 5-ös Likert skálán. Legmagasabb értékeket az ügyfélközpontúságra vonatkozó kérdéseknél kaptuk a mintában szereplő vállalatoknál. A vállalatok 85%-ban értettek azzal egyet, hogy olyan mechanizmusokat működtetnek, amelyek segítik az ügyféligények változását követni, és 86%-ban azzal, hogy már az ajánlatok kialakításában alkalmaznak ilyen megközelítést.

**A digitalizációs projekteket és innovációt támogató szervezeti megoldások (például irányelvek, felelősök, fórumok, kultúra) a válaszadók negyede-kétötöde szerint teljes mértékben jellemzők a vállalatukra.**

Viszonylag magas értékeket értek el az innovációs jellemzők értékelései is, hiszen a válaszadók 84%-ban értettek egyet azzal, hogy olyan transzformációs kultúrát alakítottak ki, amely elősegíti a digitális átalakulást. Az erőforrások megszerzésére vonatkozó értékek kapcsán szintén nagyon magabiztosan nyilatkoztak a vállalatok, hiszen 84%-ban úgy érezték, hogy kreatív partnerséget építenek a külső és belső beszállítókkal, 82%-ban rendelkeznek olyan beszerzési stratégiákkal, amelyek a szükséges erőforrások vásárlására, bérlésére vagy más kreatív módon való beszerzésére vonatkozik és 79%-ban innovatív fizetési modelleket is alkalmaznak. A digitális transzformációnak a vállalatirányítást vizsgáló kérdéseknél a legmagasabb értéket (85%) a vállalatok az a meggyőződése adta, hogy olyan standardokkal, biztonsági politikákkal rendelkeznek, amelyek az adatbiztonságot szolgálják. A vállalatok 80%-a állította, hogy vannak biztonsági ellenőrzéseik és ezeket ki is értékelik, valamint 79%-uk szerint rendelkeznek a digitális átalakulásra vonatkozóan is belső politikákkal és döntéshozatali struktúrákkal.



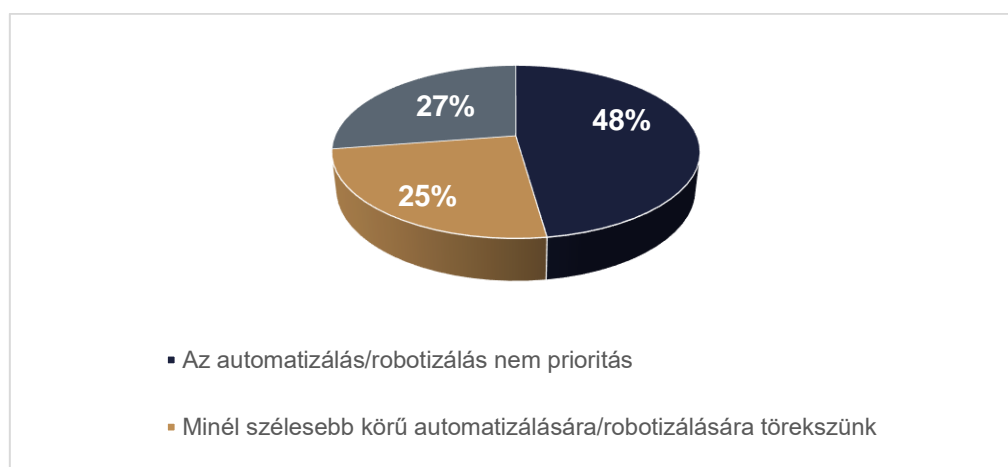
2.9 ábra: Új technológiák adaptációja

*Forrás: saját szerkesztés*

Egy másik kérdésben a technológiai újítások adaptációja kapcsán a kutatás azt vizsgálta, hogy a mintába kerülő vállalatok mennyire élenjáróak, kísérletezőek vagy inkább követő magatartást folytatnak a technológiák alkalmazásában. Általánosságban a kutatás azt feltételezte, hogy a vállalatok inkább az elterjedt és bevált technológiákat használják, kísérletezés pedig elsősorban a nagyobb (250 fő feletti) vállalatok sajátossága. Érdekes, hogy összességében a teljes mintába került vállalatok 80%-a törekszik az új technológiák alkalmazására vagy azokkal való kísérletezésre és csak egyötödük az, amelyik kizárólag a már bizonyított technológiákat használja. Az új technológiák azonnali alkalmazása legnagyobb arányban (48%) a többségében külföldi tulajdonban lévő vállalatoknál fordult elő, de a többségében magyar magántulajdonban lévő vállalatok 40%-a is ezt az adaptációs stratégiát követte.

## Az új technológiák adaptációjában a nagyobb vállalatok gyorsabbak, a kisebb vállalatok viszont kísérletezőbbek.

A vállalati méret alapján pedig pont a mintában szereplő legkisebb vállalatok voltak a leginkább nyitottak és a legnagyobb létszámúak a legkevésbé az új technológiákkal való kísérletezésre. Ugyanakkor ez valószínűleg abból fakadhat, hogy az új technológiák azonnali alkalmazása pont fordított képet mutat. Azaz, mivel a nagyobb vállalatok rögtön alkalmazzák az új technológiákat, ezért kevésbé kísérletezőek, azonban mindenképpen jó hír, hogy a mintában szereplő legkisebb vállalatok esetén szívesen kísérleteznek az új technológiákkal, ugyan lehet, hogy (anyagi) kényszerből. Az egyes nemzetgazdasági szektorokat vizsgálva az látszik, hogy az új technológiák azonnali alkalmazása kimagasló mértékben (36%) a feldolgozóipari vállalatokra, ettől jócskán lemaradva a kereskedelem és gépjárműgyártás (15%), az építőipar (8%), az információ és kommunikáció (8%) területén működő vállalatokra jellemző. A technológiai kísérletezés leginkább (40%) szintén a feldolgozóiparban fordult elő, ezt követi a kereskedelem és gépjárműgyártás (15%), majd az építőipar (9%). A kizárólag a már bevált technológiák alkalmazása szintén a feldolgozóiparban volt a leggyakoribb (36%), ezt követően pedig az adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenységeket végző vállalatokban (17%).



2.10 ábra: Automatizáció és robotizáció kiterjesztése

Forrás: saját szerkesztés

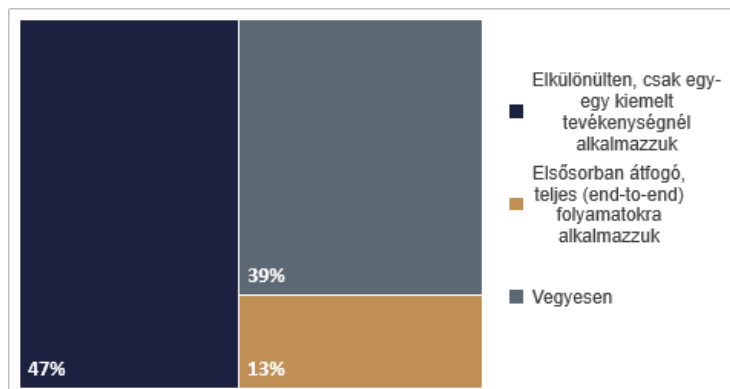
## A válaszadó vállalatok közel felénél az automatizálás és robotizálás nem prioritás, sokkal inkább törekszenek az emberi munkaerő megtartására.

Az automatizáció és robotizáció kapcsán több előzetes kérdés és előfeltevés fogalmazódott meg. Az első kérdés a témával kapcsolatban azt próbálta megérteni, hogy a vizsgált szervezetek használnak-e automatizációs és robotizációs technológiákat és mennyire kiterjedt módon. Itt az előzetes feltételezés az volt, hogy a vállalatok többsége használ ilyeneket és elsősorban a monoton munkavégzés kiváltására alkalmazzák.

Az előzetes feltételezést cáfolták az eredmények, amelyek azt mutatták, hogy a válaszadó vállalatok közel felénél (48%) az automatizálás és robotizálás nem prioritás, sokkal inkább törekszenek az emberi munkaerő megtartására. Ez leginkább a félig magyar és félig külföldi tulajdonú vállalatok esetén a legjellemzőbb (80%), de a többségében magyar tulajdonú vállalatok is leginkább ezt a stratégiát követik (51%). Ott, ahol az automatizálás viszont napirenden van, nagyon hasonló arányban szeretnék azt széles körben alkalmazni (25%) vagy csak azokon a területeken, ahol a munkaerő monoton feladatvégzését válthatják ki vele (27%). A monoton munkavégzés kiváltása legnagyobb arányban a többségében magyar állami vagy önkormányzati tulajdonú vállalatokban (35%) és a többségében külföldi tulajdonú vállalatokban jellemző (35%).

**Az automatizációt a válaszadók leggyakrabban egy-egy kiemelt tevékenységnél alkalmazzák és viszonylag alacsony arányban fordult csak elő, hogy a teljes folyamatra kiterjesztették (end-to-end).**

Azon vállalatok esetén, ahol törekszenek az automatizáció és robotizáció beépítésére, azt is vizsgáltuk, hogy azt a tevékenységek esetén mennyire kiterjedten alkalmazzák, azaz lehetőleg egy teljes folyamatra vagy inkább elkülönült tevékenységekre valósul meg az automatizáció. Itt az előzetes feltételezés az volt, hogy a legtöbb vállalat esetén kevés a teljesen standard és digitalizált környezetben működő folyamat, így az automatizáció és robotizáció inkább elkülönülten, egy-egy tevékenység esetén fordul elő.



2.11 ábra: Automatizáció és robotizáció alkalmazása folyamatszempontban,  
 Forrás: saját szerkesztés

Ezt az előfelvetést a kutatás igazolta, ugyanis a legnagyobb arányban (47,5%) a válaszadói mintán azok a válaszok szerepeltek, amely szerint inkább egy-egy kiemelt tevékenységnél alkalmazzák és viszonylag alacsony (13,3%) arányban fordul elő a teljes mintán vizsgálva az, hogy a kiterjesztve, végponttól-végpontig (end-to-end) terjedő folyamatszempontban alkalmazzák. A maradék válaszadó esetén vegyesen fordul elő mindkét gyakorlat. Ahogy az új technológiák alkalmazásánál, úgy az automatizáció és robotizációnál is a feldolgozóipari



vállalatok emelkednek ki a többi ágazat közül mind a teljes folyamatra, valamint a részleges alkalmazást illetően is.

Az automatizáció és robotizációt vizsgálva a harmadik kérdés az előző kérdéstől némileg eltérően arra vonatkozott, hogy ezek a technológiák mennyiben célozzák meg a munkaerő teljes kiváltását vagy inkább az azokkal való kooperációt. A válaszadó cégek több, mint felénél (52,6%) a technológia támogatja és együttműködik a munkaerővel és nem kiváltja (10,8%) azt.

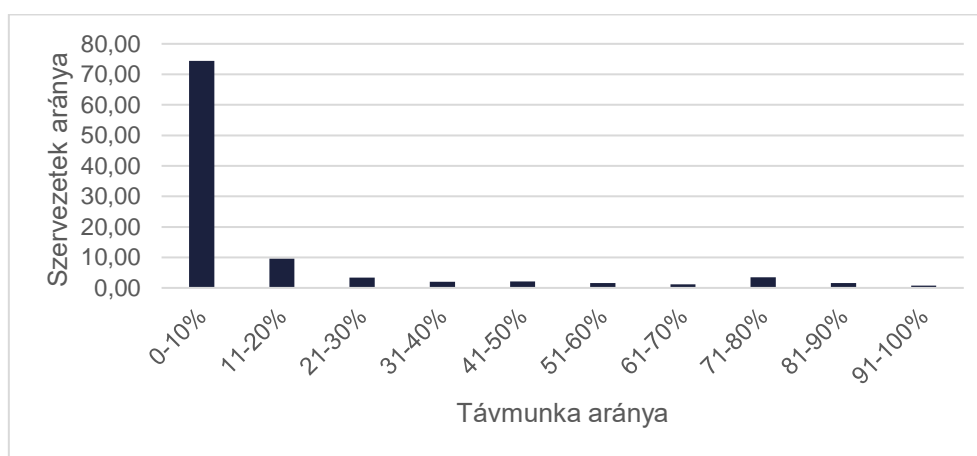
## 2.7 Távmunka aránya

DOI: 10.14267/978-963-503-929-6\_2\_7

A digitalizáció kapcsán az egyik első intézkedés sok helyen a távmunka lehetővé tétele volt, ezért a kutatás erről is megkérdezte a mintába bevont szervezeteket. A kérdések a COVID-19 járvány előtti időszakra és a lekérdezéskori (2022. tavasza) állapotra egyaránt vonatkozott. A kutatócsoport feltételezte, hogy a távmunka aránya emelkedett a két időszak között, azonban az első eredmények ezt cáfolták.

**A távmunka aránya az átlagos 13%-ról 11%-ra csökkent. Ugyanakkor a két évet összehasonlítva nagyon hasonló a távmunka eloszlása.**

A két adatsor korrelációja szignifikáns és 0,8 feletti érték.

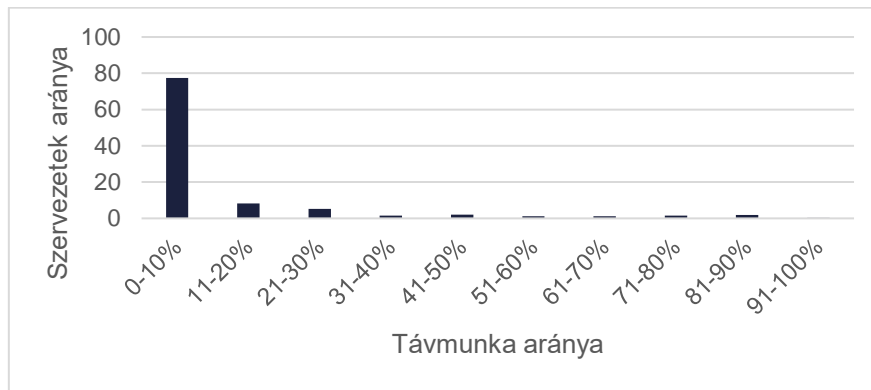


2.12 ábra: A távmunka átlagos aránya a dolgozók munkaidejének arányában a COVID-19 járványt megelőző időszakban (%)

*Forrás: saját szerkesztés*

*Magyarázat: a legjellemzőbb értékek (modusok) a 0% és a 10%*

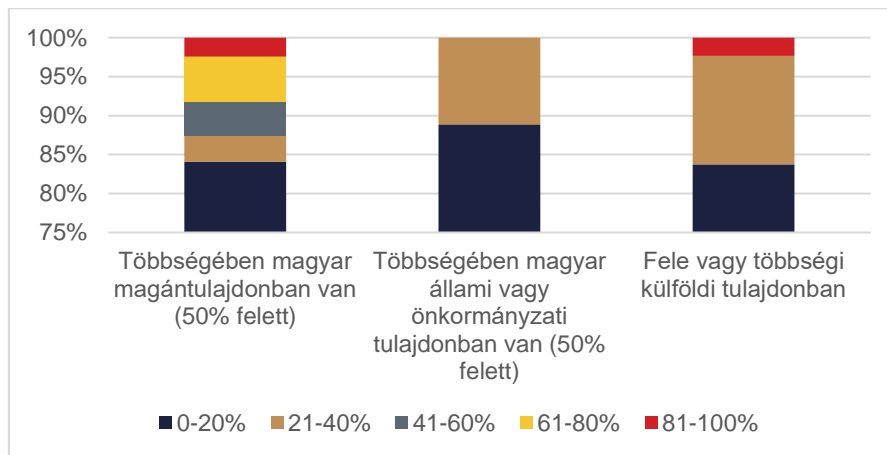
**A legjelentősebb eltérés abból adódik, hogy azon a cégek aránya, ahol egyáltalán nincs távmunka a két időszak között jelentősen megnőtt.**



2.13 ábra: A távmunka átlagos aránya a dolgozók munkaidejének arányában a lekérdezés időpontjában (%)

*Forrás: saját szerkesztés*

A statisztikai elemzések azt mutatták, hogy a távmunka aránya sem a COVID-19 járvány előtt, sem a lekérdezéskor nem volt összefüggésben a szervezetek nagyságával. Ezzel szemben a 2019-es adatok szignifikáns kapcsolatot mutattak a tulajdonformával. A mintán belül a többségében magyar magáncégeknek volt a legjellemzőbb, míg az állami és önkormányzati szervezeteknél a legkevésbé jellemző a távmunka.



2.14 ábra: A távmunka átlagos aránya a tulajdonosi arány alapján a COVID-19 járványt követő időszakban (%)

*Forrás: saját szerkesztés*

A COVID-19 járvány lecsillapodásával, a 2022-es adatok az ágazati hovatartozással mutatnak statisztikailag szignifikáns kapcsolatot.

További elemzést igényel a digitalizáció más mutatóival, a munkaerőpiaci helyzettel, illetve a vezetési stílusokkal való összefüggések feltárása.

## 3 Jövő vezetése

### 3.1 Hogyan jellemezhető a jövő vezetője?

DOI: 10.14267/978-963-503-929-6\_3\_1

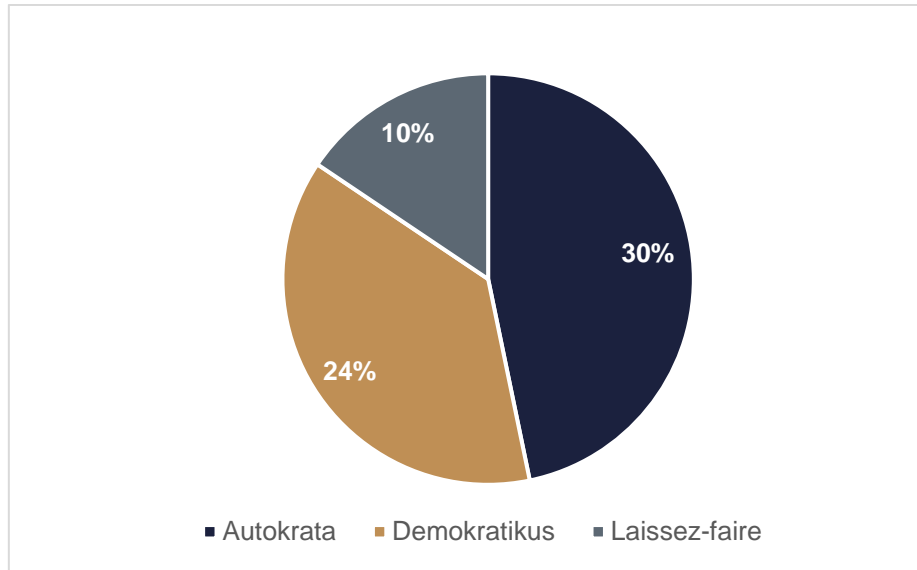
A kutatási adatfelvétel második része a szervezetek vezetésével foglalkozott, ahol a szervezeti blokkhoz hasonlóan itt is egy szabad szavas, nyitott kérdéssel indított a kérdőív, amely azt kérte a válaszadóktól, hogy néhány jellemző alapján írják le, hogy milyennek képzelik a jövő vezetőjét. Itt sem került definiálásra, magyarázatra semmi a kérdésben, azért, hogy minél szélesebb körben lehessen begyűjteni a válaszokat. A kutatócsapatnak előzetes feltételezése nem volt a jellemzőkkel kapcsolatban. Ez az alfejezet erre a kérdésre érkezett válaszokat mutatja be röviden.

A 305 válaszadóból 22 válaszadótól (7%) nem érkezett válasz vagy nem volt feldolgozható, amelynek az oka leginkább az volt, hogy a válaszadók egy sokkal szűkebb kérdésre szerettek volna válaszolni, bizonyos esetekben pedig nem jellemzőkkel írták le a jövő vezetőjét, hanem nevesítettek valakit. Ezen válaszok kiszűrését követően 284 válaszadótól érkezett valamilyen válasz, amelynek átkódolása és tisztítása napokat vett igénybe. Ennek eredményeként végül a szövegkörnyezet alapján egymástól elkülöníthető 121 jellemző került azonosításra, amelynek az összes előfordulása 614 volt, így kicsivel több, mint átlagosan 2 vezetői jellemzőt fogalmaztak meg a válaszadók.

A feldolgozott válaszok, egy-két esetet leszámítva (pl. „*olyan szerencsés, aki megtudja élni a jövőt, és lesz mit vezetnie még*”), összességében pozitívak voltak, ebből az érzékelhető, hogy a turbulens környezeti változások (pl. az adatfelvételkor már zajló ukrajnai háború) és növekvő számú kihívás ellenére a hazai vállalatvezetők optimisták a jövővel kapcsolatban és hiszik, hogy a jövő vezetői sikerrel veszik majd az akadályokat. Ez az optimizmus lehet egyfajta kivételése a megkérdezett vezetők attitűdjének, és elképzelhető, hogy más eredményeket hozott volna a kutatás, amennyiben nem vezetőket kérdeztünk meg erről, hanem a beosztottakat. Valamint biztosan befolyásolta volna az optimizmust az adatfelvételt követően kibontakozó energetikai válság és a költségvetési hiány miatti kiigazító intézkedések.

A különböző jellemzők néhány ismert vezetői kategorizálás alapján lettek besorolva. Ilyen csoportosítások készültek első körben mint például a Lewin (1939) féle három vezetői döntési stílus (autokrata, demokrata, laissez-faire), amely kiegészült egy semleges kategóriával is, mivel számos olyan jellemző is azonosításra került a válaszok alapján, amelyek nem döntési stílusra, hanem a vezető egyéb jellemzőire (pl. fiatal, felkészült, stb.) vonatkoztak. Az elemzés egy másik csoportosítása a vezetői stílust a vezető és vezetett közötti viszony alapján vizsgálta, és a szakirodalomban előforduló számos (akár sokkal szofisztikáltabb)

vezetési stíluscsoportosítás közül egy viszonylag újat kiemelve Bass és Avolio (1990) tranzakciós és transzformációs stílusokra történt a válaszok kategorizálása. Egy újabb szempontja a válaszok csoportosításának a vezetői szerepek szerint történt. Itt az első kategorizálást a Mintzberg (1975) által definiált szerepek (személyközi, információs, döntési), míg a másodikat Kotter (1990) féle szerepfelfogások (menedzser, leader) alapján készültek.



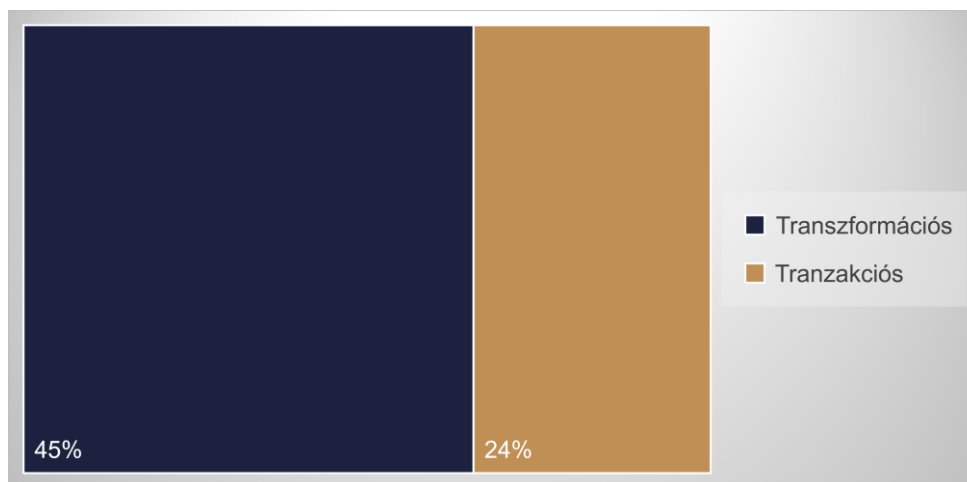
3.1 ábra: A jövő vezetőjének döntéshozatali stílusa Lewin (1939) csoportosítása alapján

*Forrás: saját szerkesztés*

A válaszadók által említett vezetői jellemzőket a Lewin-féle vezetői stílusokhoz rendelve, az összes jellemző 36%-a semleges kategóriába került, mivel nem lehetett bekategorizálni. A többi jellemzőt ábrázolva a válaszadók legnagyobb arányban (30%) autokrata típusú vezetői jellemzőket fogalmaztak meg, de sok demokratikus jellemző is említésre került. Viszonylag alacsony, az összes válaszból mindössze a minden tizedik kategorizálható be laissez-faire stílusba.

A vezető és vezetett viszonyában a vezetett motiválása, inspirálása különbözőképpen történhet. Bass és Avolio (1990) szerint transzformációs vagy tranzakciós vezetők léteznek. A transzformációs vezető személyes példamutatással, bizalom építésével, meggyőző érvekkel, a dolgozók fejlesztésével, bátorítással és az innovatív gondolkodás támogatásával éri el a hatékony működést, a sikerességet és azt, hogy a csapat tagjai többlet erőforrásokat is mozgósítsanak a célok elérése érdekében. A tranzakciós vezetőnél ezzel szemben a teljesítménytől függ a jutalmazást és a felmerülő hibákra való koncentrálást díjazza. A válaszadók által megfogalmazott jellemzőket ennek megfelelően csoportosítva, közel dupla annyi válasz (45%) érkezett a transzformációs vezetőre, aki elsősorban példakép a vezetett számára, önállóságot és döntési szabadságot biztosítva inspirálja a beosztottját. A sokkal inkább jól strukturált feladatokban, pontosan kitűzött célok

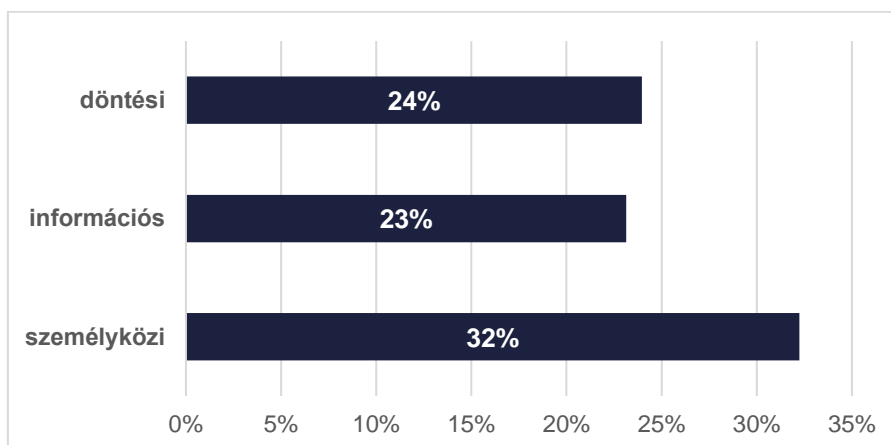
mentén eredményesen és hatékonyan dolgozó tranzakciós típusú vezetői kategóriára a válaszok 24%-a volt értelmezhető. A maradék 31%-a a válaszoknak semleges kategóriába került.



3.2 ábra: A jövő vezetőjének jellemzői a Bass és Avolio (1990) stílusai szerint  
 Forrás: saját szerkesztés

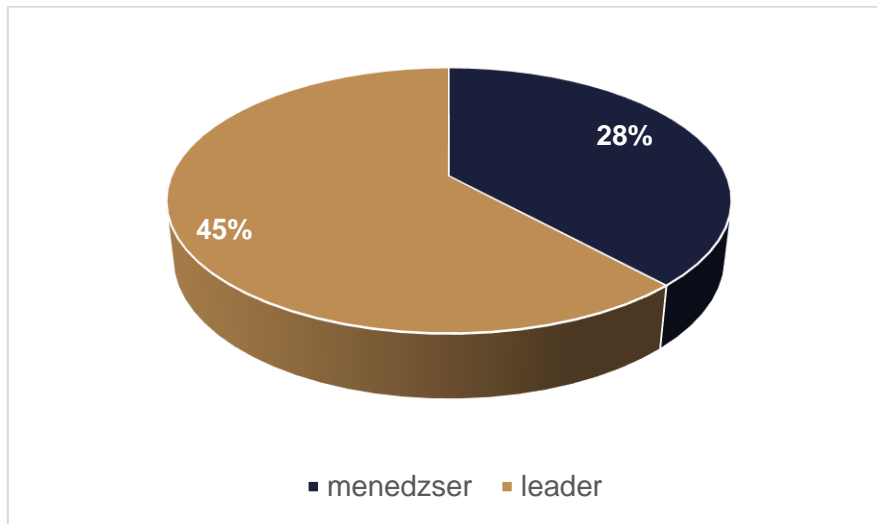
A válaszadók által megfogalmazott vezetői jellemzőket a Mintzberg-féle vezetői szerepkategóriákba csoportosítva, a legtöbb választ (32%-kal) a személyközi szerep kapta, amelyet szinte egyenlő arányban követte a döntési (24%) és az információs (23%) szerepek. A válaszok 21%-a semleges kategóriába került.

A Kotter-féle csoportosítás megkülönböztet menedzseri és leader szerepeket. A válaszokat ezek alapján kategorizálva, magasan (45%-ban) a leader szerepfelfogáshoz lehet kötni, azaz a válaszadók a vezetőt inkább olyan jellemzőkkel festették le, amelyek a jövő vizionálásának, a változás szükségességének felismeréséhez, a változás alkalmazásában pedig a motiválás, kommunikálás, támogatás tevékenységeit végzi.



3.3 ábra: A jövő vezetőjének a jellemzői a Mintzberg (1975) szerepkategóriák alapján  
 Forrás: saját szerkesztés

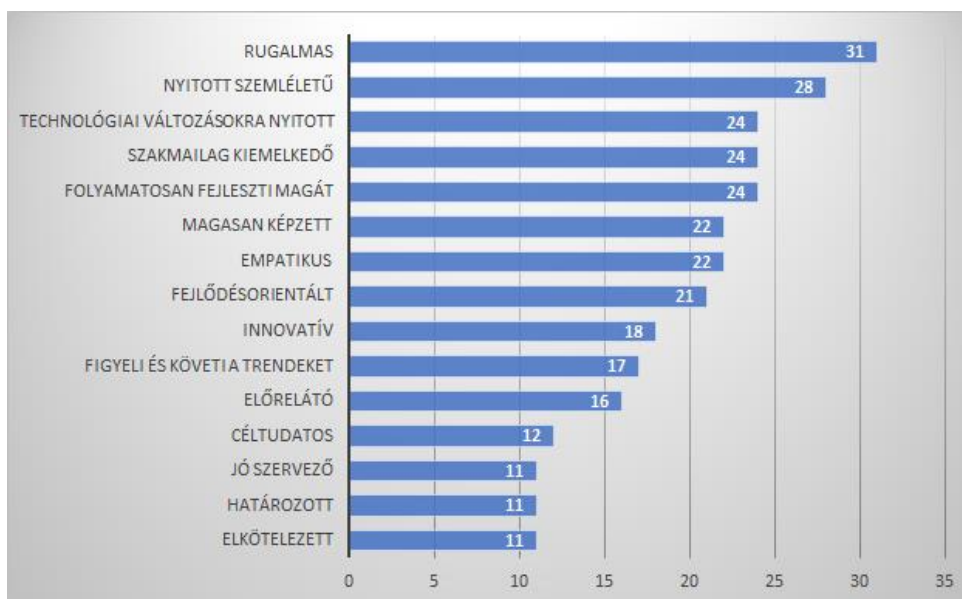
A menedzseri tulajdonságokhoz köthető vezetői jellemzőkből 28% gyűlt össze, de itt is azonosítani lehetett 27%-nyi semleges kategóriába kerülő választ.



3.4 ábra: A vezetői jellemzők menedzseri és leaderi szerepfelfogásban csoportosítva

Forrás: saját szerkesztés

A 121 különböző jellemzőt közül a leggyakrabban előforduló 15 jellemzőt mutatja be a következő ábra. Ezek mindegyike több, mint 10 válaszadónál fordult elő a kutatás során. Általánosságban nyitott, fejlődésorientált, megújulni képes, határozott és magas érzelmi intelligenciával rendelkező szakembereket képzelnek el vezetőnek a válaszadók.



3.5 ábra: A jövő vezetőjének a leggyakrabban előforduló jellemzői

Forrás: saját szerkesztés

A legtöbbször előforduló vezetői jellemző a rugalmasság (31 előfordulás) lett, amit nem sokkal lemaradva követ az ehhez kapcsolható nyitott szemlélet (28 előfordulás) megléte általánosságban és a technológiai változásokhoz kötődően (24 előfordulás). Kifejezetten magas válaszáért el a vezető szakmai ismerete, valamint az, hogy magasan képzett legyen és ezt a képzettséget folyamatosan továbbfejlessze. Sok válasz érkezett a jövő vezetőjének magas érzelmi intelligenciájára, így az empatikus tulajdonságára, az együttműködési képességére, a kapcsolatteremtő készségére vagy például a megfelelő önismeret meglétére. A válaszadók továbbá azt is nagy számban említették, hogy ez a fejlesztés iránti elkötelezettség az önfejlesztésen túl a szervezet egészére kiterjedjen. Ami még sok választ kapott, hogy a jövő vezetője legyen előrelátó, céltudatos, határozott, innovatív, elkötelezett és a trendekkel tisztában lévő.

### 3.2 Üzleti célú adatelemzés és adatalapú döntéshozatal

DOI: 10.14267/978-963-503-929-6\_3\_2

**Vállalatmérettől függetlenül kiemelt vezetői figyelmet kap az üzleti célú adatelemzés, de a jövőre vonatkozó konkrét fejlesztési tervek már kevésbé hangsúlyosak.**

A kutatócsapat várakozásaival ellentétben nem függ a vállalatmérettől az üzleti célú adatelemzésre fordított vezetői figyelem. A nagyvállalati vezetők kiemelkedően magas arányban (90%+) elkötelezettek az adatelemzési kezdeményezések iránt, s igyekeznek felvenni és megtartani az adatelemzési képességekkel rendelkező munkaerőt, s a középvállalati felsővezetői elkötelezettség elmaradása ettől nem szignifikáns. Ennek ellenére a jövőre vonatkozó konkrét tervek kapcsán már óvatosabban fogalmaznak a megkérdezettek. A következő 1-3 évben nagyvállalatoknak csak 18,9%-a, a középvállalatoknak csak 16,7%-a tervezi biztosan azt, hogy az információs rendszereit és a szervezet adatvezérelt működését fejleszti, de további 53,3%, illetve 47,7% valószínűsíti az ilyen irányba történő elmozdulást.

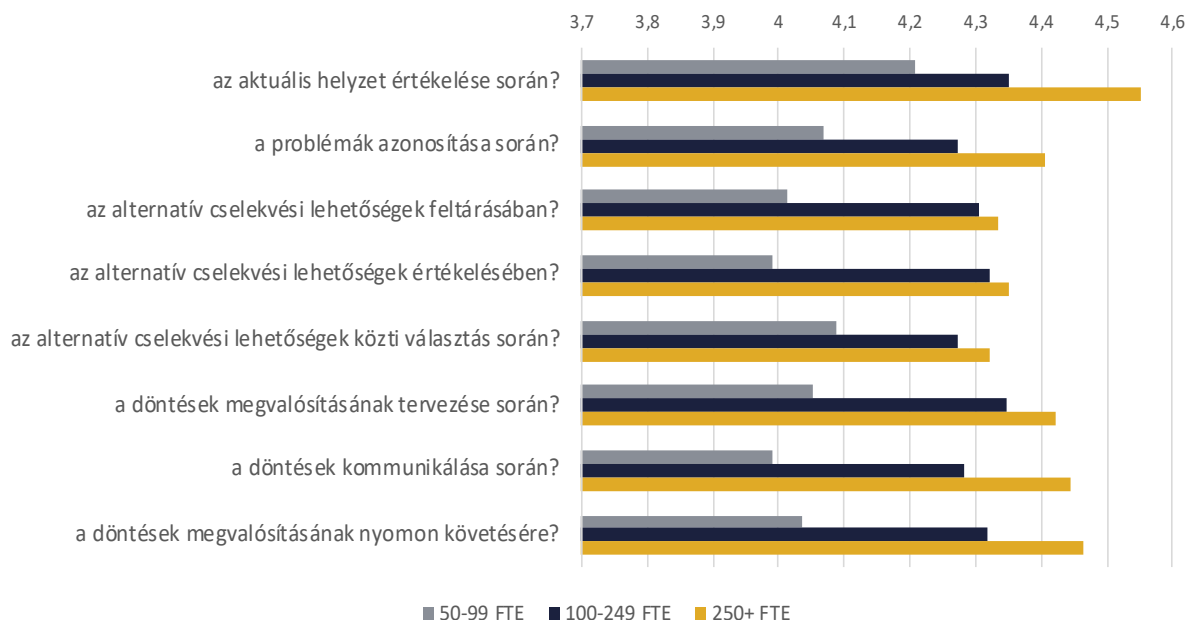
**Az egyöntetűen jó minőségűnek észlelt adatok ellenére a nagyvállalatok felsővezetői szignifikánsan magasabb arányban támaszkodnak az adatokra döntéshozatal során, mint a középvállalatok vezetői.**

A rendelkezésre álló adatok felsővezetők által észlelt minősége igen magas. A megkérdezettek kétharmada egyetért azzal, hogy a vállalat információs rendszereiben elérhető adatok teljes mértékben megfelelnek a valós értékeknek (65,9%), relevánsak (60,3%), közérthetőek és világosak (62,1%), s a szükséges adatok rendelkezésre állnak vagy beszerezhetőek (59%). Az adatminőségről alkotott kiemelkedően pozitív képet erősíti, hogy a felsővezetők támaszkodnak a rendelkezésre álló adatokra a döntéshozatali folyamat valamennyi lépése során.

Míg az adatelemzés iránti elkötelezettség és az adatok észlelt minősége minden vállalatméret esetén hasonlóan magas volt, az adatok döntéshozatal során történő hasznosítása már szignifikánsan különböző az eltérő méretű vállalatok csoportjaiban, a döntéshozatali folyamat valamennyi lépése esetében.

Érdekes módon maga a döntés, azaz az alternatívák közti választás a sereghajtó, azaz sokkal inkább a döntéshozatali folyamat egyéb lépéseinél, így például a kiinduló helyzet értékelése során támaszkodnak az adatokra a megkérdezettek. A felsővezetők többsége (68%) szerint a rendelkezésre álló sokszínű adatok összességében inkább lecsökkentik a döntéshozatal időigényét, az adatbőség jellemzően nem bénítja a döntéshozatalt, holott a vállalatok közel felében (45%) sokszor újabb és újabb adatokra várnak a döntéshozatali folyamat során.

### A többségi hazai tulajdonban lévő vállalatok lemaradtak adatelemzés terén.



3.6 ábra: A felsővezetők adatvezérelt döntéshozatali gyakorisága

Forrás: saját szerkesztés

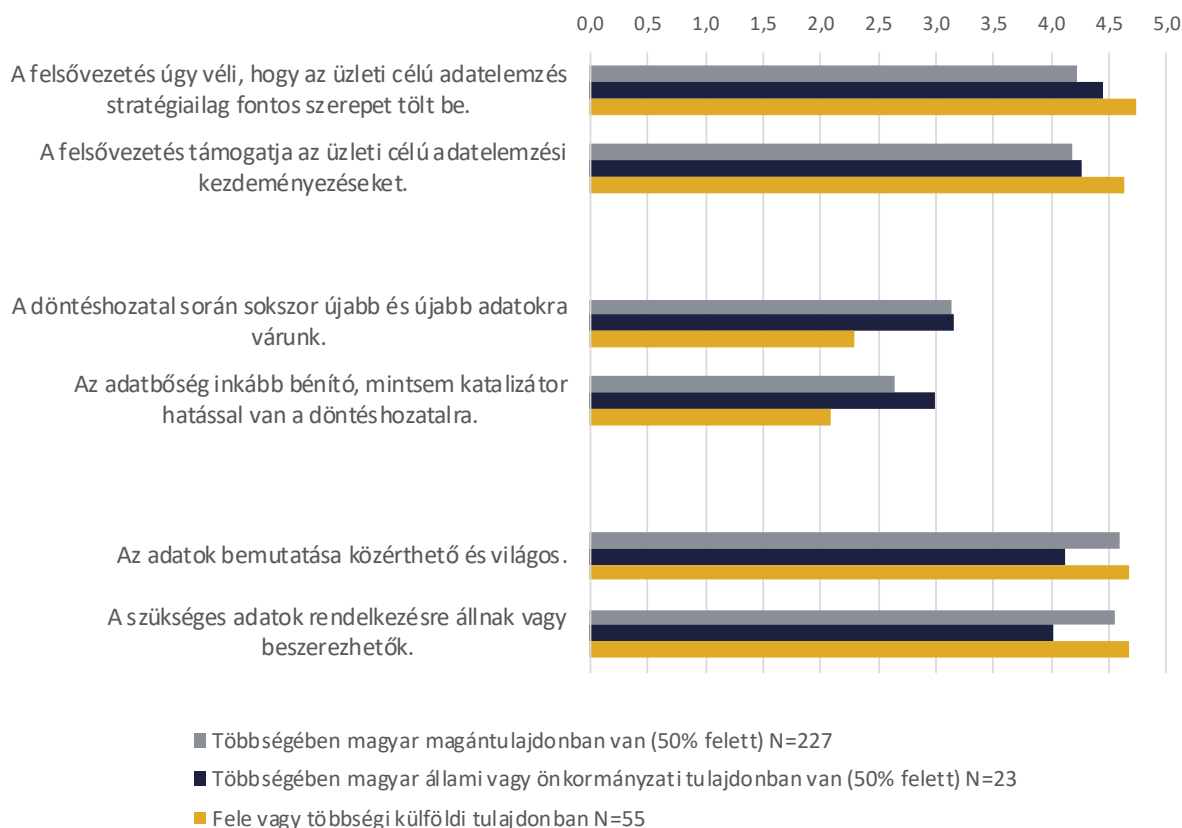
Gyenge, de szignifikáns kapcsolat van a többségi tulajdonos és bizonyos vállalati jellemzők között. A többségi tulajdonos fontosnak bizonyult abban a tekintetben, hogy mekkora figyelem irányul az adatelemzésre, milyen az észlelt adatminőség és az adatok(ra való várakozás) mennyire bénítja a döntéshozatalt.

A legalább 50%-ban külföldi tulajdonban lévő vállalatok esetében az üzleti célú adatelemzés több vezetői figyelmet élvez, s e vállalatok körében a legkevésbé jellemző az adatokra való várakozás, illetve az adatbőség bénító hatása.

A többségi magyar állami vagy önkormányzati tulajdonban lévő vállalatok képezték a mintában a legkisebb csoportot, de leszakadásuk az észlelt adatminőség terén



egyértelmű. Őket jellemzi leginkább az intuícióra való támaszkodás, illetve másokkal való konzultáció is a döntéshozatal során.



3.7 ábra: Adatvezérelt döntéshozatal a szervezeti tulajdon alapján

*Forrás: saját szerkesztés*

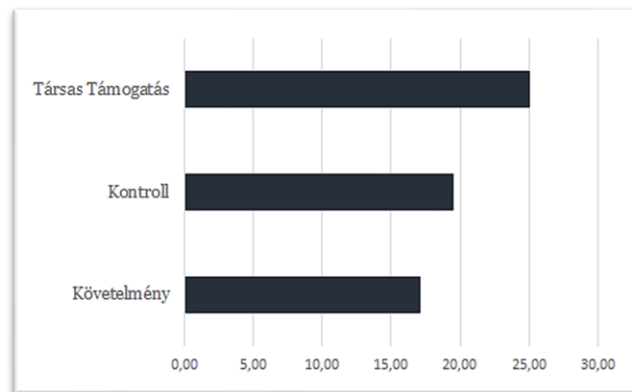
### **Az adatalapúság egyszerre teremti meg a lehetőséget a döntéshozatal decentralizációjára és centralizációjára.**

A számszaki elemzések eredményei jellemzően (72,5%) egy szűkebb réteg számára hozzáférhetőek, az információs rendszerekben elérhető adatok elérhetőségének bővítése inkább csak a nagyvállalatok sajátja. A megkérdezettek 80%-a egyetért azzal, hogy ahol elegendő mennyiségű és minőségű adat áll rendelkezésre a vezetői réteg számára, ott a felsővezetés az alsóbb vezetői szintek bevonása nélkül, pusztán az adatokra támaszkodva is döntést tud hozni. Ugyanakkor 71%-uk szerint ez egyúttal megteremti annak a lehetőséget is, hogy ugyanezen, a középvezetői réteg számára is elérhető adatok felhasználásával ők maguk döntsenek, azaz az operatív döntések alsóbb vezetői szintekre delegálhatók. A vállalatok 23,6%-a ugyanakkor elzárkózik attól, hogy a következő 1-3 évben a döntési hatásköröket decentralizálják. egyértelmű decentralizálási tervei csupán a vállalatok 9,2%-ának vannak, de további 44,7% nyitott rá.

### 3.3 Munkavégzés módja és befolyásoló tényezői

DOI: 10.14267/978-963-503-929-6\_3\_3

A kutatás egy következő területének kérdései az eustressz és distressz munkahelyi megélésének lehetőségeire irányultak. A nemzetközi kvantitatív stresszkutatásokban meghatározó Karasek és Theorell (1990) munkásságára építő Követelmény-Kontroll-Társas támogatás modellt került felhasználásra néhány további kérdéssel kiegészítve az eustressz és technológiai stresszhatások irányába. A kérdőívben feltett kérdések a standard kérdőívekhez képest átfogalmazásra kerültek és a kutatás nem a vezetők által személyesen megélt stressz folyamatra kérdezett rá, hanem arra, hogy a saját szervezetükben ők, hogyan érzékelik ennek a jelenségnek a legfontosabb összetevőit.



3.8 ábra: A munkahelyi stressz meghatározó tényezői: követelmény, kontroll és társas támogatás

*Forrás: saját szerkesztés*

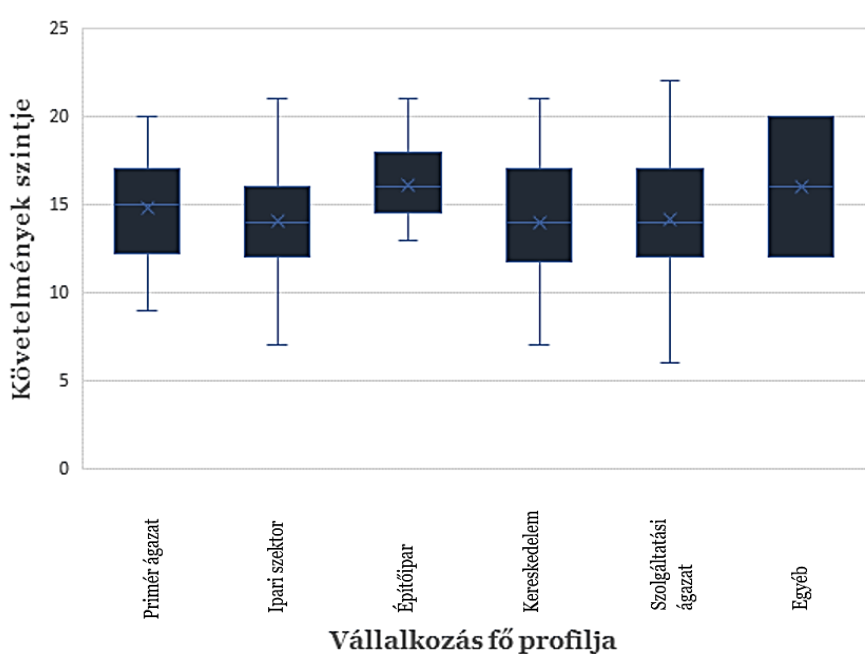
Összességében elmondható, hogy a munkahelyi stresszt meghatározó három fő komponens közül, a követelmények és a munkavállalói kontroll szintjére vonatkozóan közel normál eloszlás található a mintákban, amely gazdag lehetőségét kínálja a további elemzéseknek. A társas támogatás szervezetekben észlelt mértékének eloszlása jelentősen eltér a normális eloszlástól, ennek az eredménynek alapos feltárása és további elemzése szükséges ahhoz, hogy tágabb összefüggésben megbízható következtetéseket lehessen megfogalmazni. A munkahelyi stressz meghatározó tényezőihez kapcsolódó kérdések aggregált pontszámait a 3.8 ábra mutatja.

**Összességében megállapítható, hogy a válaszadó vezetők a szervezetben jelentkező követelmények szintjét a közepesnél kissé magasabbnak, míg a munkavállalók által a munkavégzés felett gyakorolható kontroll szintjét ennél valamelyest kedvezőbbnek, a közepesnél szignifikánsan jobbnak találják.**

A leginkább kiemelkedőnek a társas támogatás mértéke tekinthető, melyet a vezetők kifejezetten jóként értékelnek, ugyanakkor a normális eloszlástól való jelentős eltérés két markánsan elkülönülő szervezeti klaszter irányába mutat.

A válaszadó vezetők jellemzőit tekintve kifejezetten fontos szignifikáns eltérések nem láthatóak az adatokban. Érdekességként megemlíthető, hogy a női vezetők szervezeteikben valamelyest magasabbnak látják a társas támogatás szintjét, míg a vezetők iskolázottságának növekedésével egyre inkább az a vélemény válik meghatározóvá, hogy alacsonyabb a munkavállalók munkavégzés feletti kontrollja.

A munkahelyi stressz tényezők megjelenésének szektorális összehasonlításakor különösen fontos eredményként azonosítható az építőipar különleges helyzete, amely kiemelkedik a vezetők által észlelt követelmények magas szintje szempontjából.



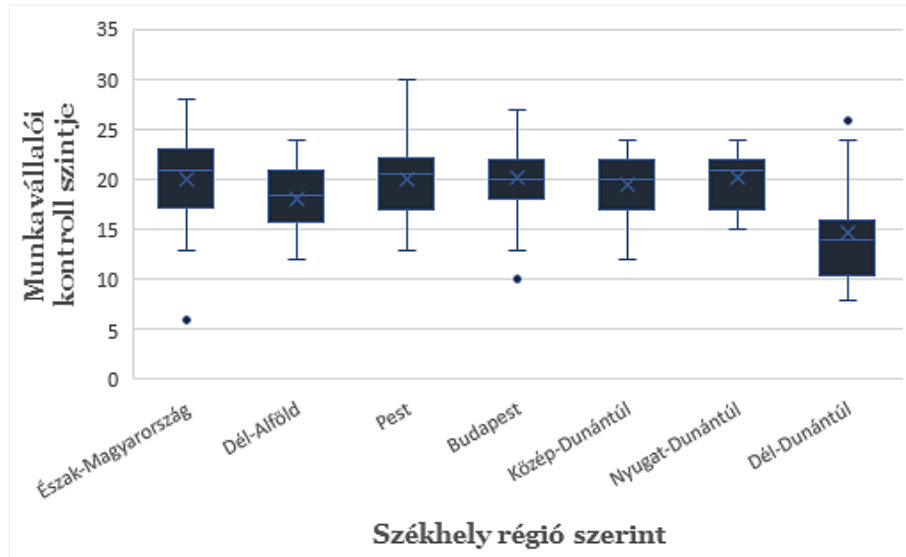
3.9 ábra: A követelmények észlelt szintje szektorális összehasonlításban

*Forrás: saját szerkesztés*

A további stressztényezők szempontjából is elsősorban az építőipar területén találunk az átlagtól markánsan eltérő értékeket. A vezetők megítélése szerint ebben az iparágban magasabb az átlagostól a munkavégzés feletti kontroll lehetősége, ugyanakkor alacsonyabb a társas támogatás szintje.

**Mindebből arra következtethetünk, hogy az építőiparban nagy arányban található úgynevezett aktív, egyidejűleg magas követelményszinttel és magas kontrollszinttel jellemezhető munkaköröket.**

A munkahelyi stressz tényezők megjelenésének regionális összehasonlítása szintén egy különösen érdekes eredménnyel szolgál. A régiók közül a 3.10-es ábrán látható módon a Dél-Dunántúl kiemelkedő alacsony munkavállalói kontroll szintet mutat.



3.10 ábra: A kontroll észlelt szintje regionális összehasonlításban

*Forrás: saját szerkesztés*

A dél-dunántúli régió eltérései a stressz szempontjából általánosságban is markánsnak mondhatóak, hiszen a követelmények szintjét tekintve is a legmagasabb értékek itt találhatóak.

**Mindebből arra következtethetünk, hogy a Dél-Dunántúli régióban magas számban találunk erős megterhelésként jellemezhető munkaköröket, melyekben magasnak tekinthető a megbetegedés kockázata.**

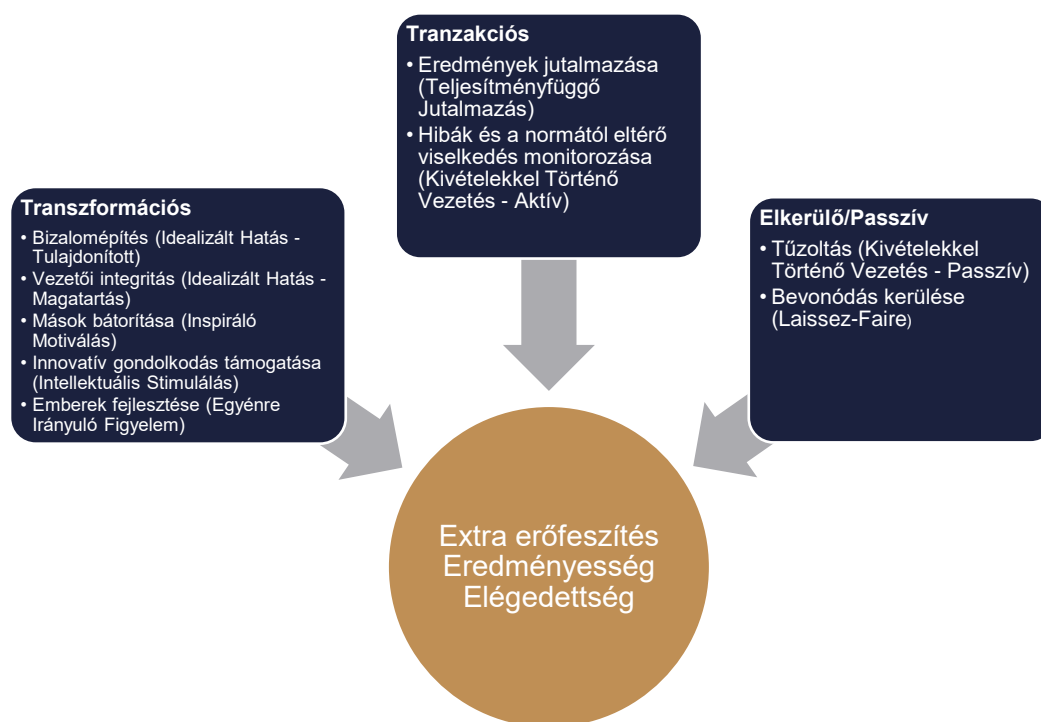
Kedvező eredmény ugyanakkor, hogy a régiós vezetők megítélése szerint kifejezetten erős a társas támogatás szintje, ugyanakkor ez a distresszel szemben jelentkező ellenhatás csak ideiglenesen tudja a káros következmények kialakulását lassítani.

### 3.4 Vezetési stílus

DOI: 10.14267/978-963-503-929-6\_3\_4

A jövő vezetőjének vezetési stílusáról szóló fejezetben már láthattuk, hogy a transzformációs vezetési stílust jelölték meg a válaszadók a legfontosabbnak, míg a tranzakciós stílust kisebb jelentőségűnek a Bass és Avolio (1990) által kidolgozott rendszerben. A korunk gyakorlatára vonatkozó empirikus kutatásban is ez a megközelítés került alkalmazásra. A Bass és Avolio (1990) által kidolgozott, ún.

MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) kérdőív alapján történt a vezetői percepció felmérésre az adott szervezetben jellemző és elterjedt vezetési stílusról. Bass és Avolio (1990) háromféle vezetési stílust különített el: a transzformációs, tranzakciós és elkerülő/passzív vezetési stílust. A transzformációs vezetési stílus jellemző attitűdje a munkavállalók hatékonyságának, eredményességének és elégedettségének növelése a bizalomépítésen, inspiráción, az újító gondolkodás támogatásán és fejlesztő támogatáson keresztül. A transzformációs vezetési stílus célja, hogy szerepmodellt is szolgáltatva megteremtse a munkavállalók azonosulását a szervezet küldetésével, valamint magával a szervezettel, mint közösséggel, és belső elkötelezettséget alakítson ki. A tranzakciós vezetési stílus viszont inkább a külső motivációra épít, és munkavállalók erőfeszítéseinek jutalmazásán, valamint a hibák és eltérések folyamatos monitorozásán keresztül igyekszik biztosítani, hogy megfelelő hatékonysággal és eredményességgel működjön a szervezet. Végül a harmadik, elkerülő/passzív (eredetileg: laissez faire) – ez a vezetési stílus tulajdonképpen nem is tekinthető vezetésnek, mert a vezető ebben az esetben legfeljebb tűzoltó szerepet tölt be, és a lehető legritkább esetben avatkozik bele a szervezet működésébe. (Bass & Avolio, 1990). Az alábbi ábra foglalja össze az MLQ kérdőívben használt faktorok modelljét:

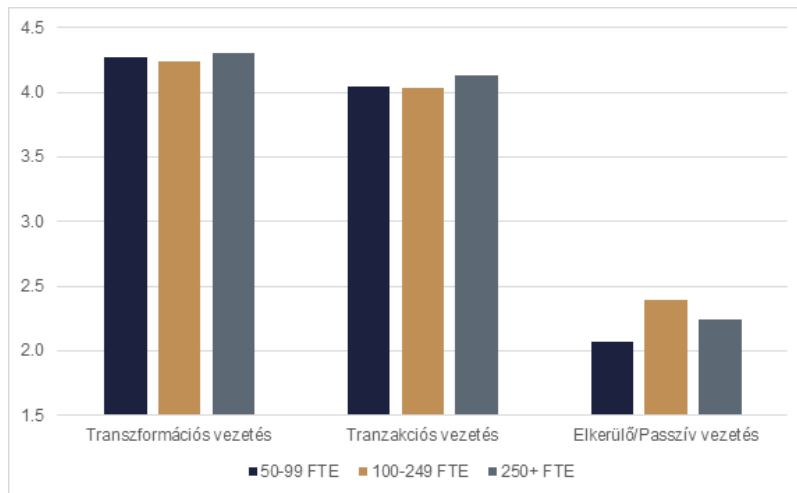


3.11 ábra: Az MLQ modell belső logikája

*Forrás: saját szerkesztés (Bass & Avolio, 1990) kérdőíve alapján*

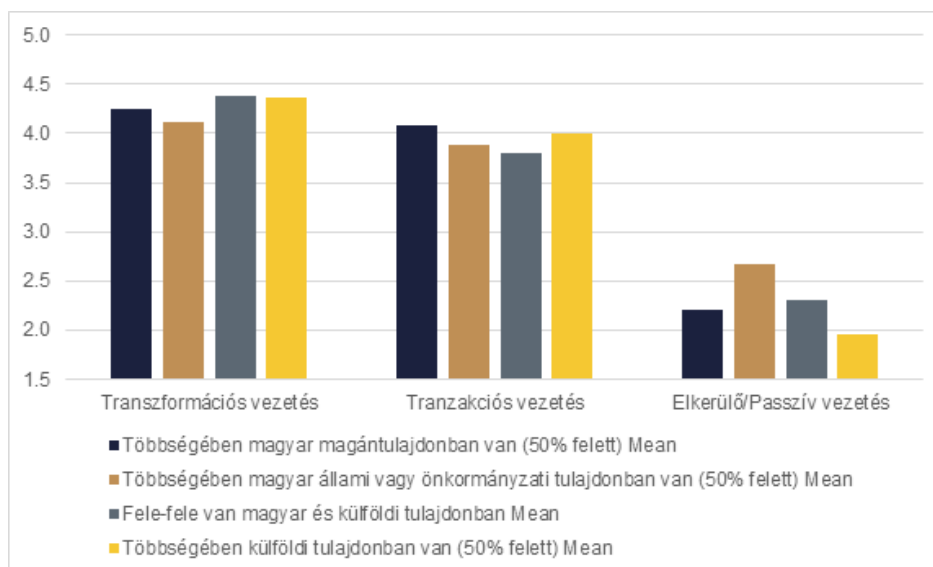
**A transzformációs vezetési stílus valamivel elterjedtebb, mint a tranzakciós, míg az elkerülő/passzív vezetési stílus kevésbé.**

A fenti három vezetési stílust vizsgálva a kutatás azt találta, hogy a mintában szereplő vállalatok között leginkább a transzformációs vezetési stílus elterjedt, de ezt szorosan követi a tranzakciós vezetési stílus is néhány tized eltéréssel. Ezzel szemben az elkerülő/passzív vezetési stílus kevésbé jellemző a mintában, de a kívánatosnál talán még így is elterjedtebb. Méret (létszám alapján), valamint tulajdonosi kör szerinti megoszlásban sem mutatkozott a mintában szereplő vállalatok között jelentős eltérés. Megjegyezhető ugyanakkor, hogy a középvállalati kategóriában, valamint a többségi magyar ill. önkormányzati tulajdonban levő vállalatoknál az elkerülő/passzív vezetési stílus enyhén emelkedett értéket mutat, ami további vizsgálódásokat igényel. Az is látható továbbá, hogy a külföldi tulajdon megjelenése mellett a transzformációs vezetési stílus valamivel népszerűbb, és az elkerülő/passzív vezetési stílus inkább visszaszorul.



*3.12. ábra: A különböző vezetési stílusokhoz tartozó átlagértékek a különböző méretű vállalatoknál*

*Forrás: Saját szerkesztés*

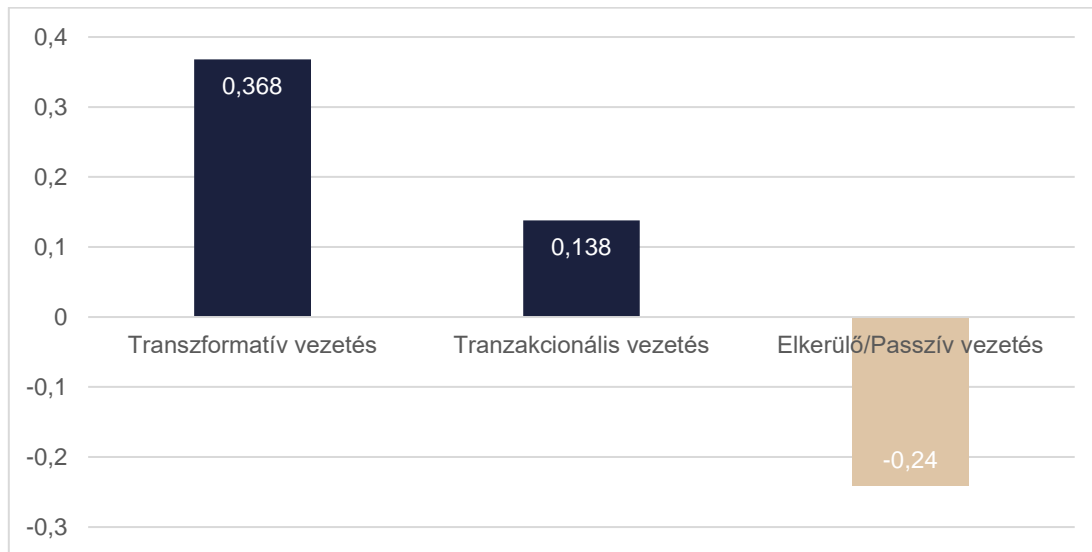


3.13. ábra: A különböző vezetési stílusokhoz tartozó átlagértékek a különböző tulajdonosi szerkezetű vállalatoknál

*Forrás: Saját szerkesztés*

**Az erős adatalapú döntéshozatali kultúra pozitív összefüggést mutat a transzformációs vezetési stílussal.**

A vezetési stílus jellemzőket a döntési folyamat jellemzőivel egybevetve az alábbi összefüggések rajzolódnak ki. A kutatócsoport várakozásainak megfelelően erős pozitív korrelációt fedezhetők fel a transzformációs vezetési stílus és az adatalapú döntéshozatali kultúra elterjedtsége között, míg a tranzakciós vezetési stílussal gyengébb összefüggés látszik. Az elkerülő/passzív vezetési stílus és az adatalapúság ezzel szemben negatív korrelációt mutatott, azaz azokban a vállalatokban, ahol erős az adatalapú döntéshozatali kultúra, ott nem jellemző a szabados vezetési stílus. Ez azt jelenti tehát, hogy az információk tudatos hasznosítása inkább jellemző transzformációs, mint tranzakciós vezetési stílus mellett, az elkerülő/passzív vezetési stílus mellett viszont az információk döntéshozatali folyamatba való beépítése kevésbé valósul meg.

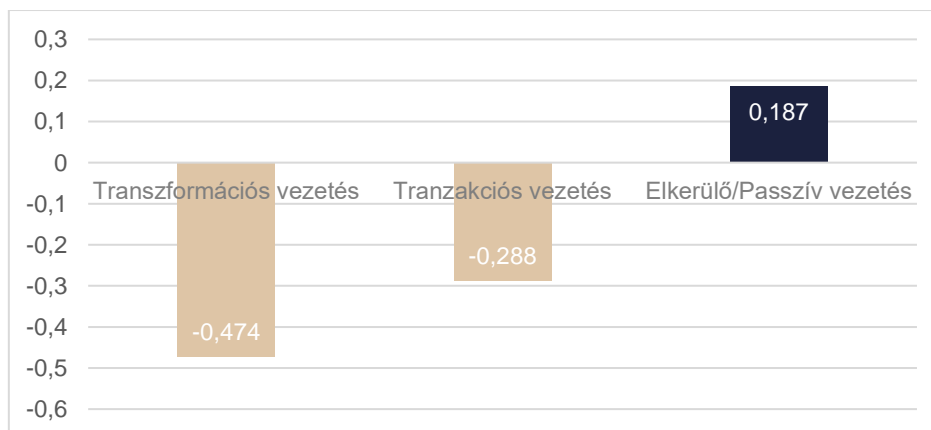


3.14 ábra: A vezetési stílus és az adatalapú döntéshozatali kultúra összefüggése (Pearson-féle korrelációs együtthatók)

*Forrás: saját szerkesztés*

### **A transzformációs vezetési stílus alkalmazása segít a leginkább a gátló tényezők csökkentésében.**

Az átalakulást, fejlődést gátló tényezők (pl. alacsony munkamorál, ellenállás a változásoknak) és az észlelt vezetési stílus összefüggéseit vizsgálva megállapítható, hogy jelen kutatás a szakirodalommal összhangban rámutat a transzformációs stílus egyik legfontosabb előnyére, nevezetesen, hogy a szervezeti változások esetén a transzformációs vezetési stílus mellett kevésbé vannak jelen a gátló tényezők. A tranzakciós stílus – bár kisebb mértékben – szintén segít a hátráltató tényezők kiküszöbölésében, az elkerülő/passzív vezetés mellett azonban erősebben vannak jelen a gátló tényezők.



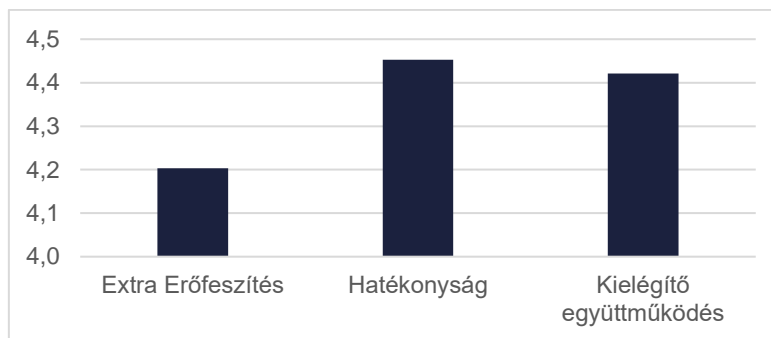
3.15 ábra: A vezetési stílus és az átalakulást gátló tényezők összefüggése (Pearson-féle korrelációs együtthatók)

*Forrás: saját szerkesztés*



### **A vezetői hatékonyságot és együttműködést a válaszadó vezetők magasabbra értékelték, mint a munkavállalók plusz erőfeszítésre való ösztönzésének képességét.**

A kutatás megvizsgálta továbbá, hogy a megkérdezett vezetők miként vélekednek a cégükönél vezető beosztásban levő munkavállalók vezetői eredményességéről és hatékonyságáról, és hogy milyen előzményeknek tulajdonítják ezek kedvező vagy kedvezőtlen alakulását.



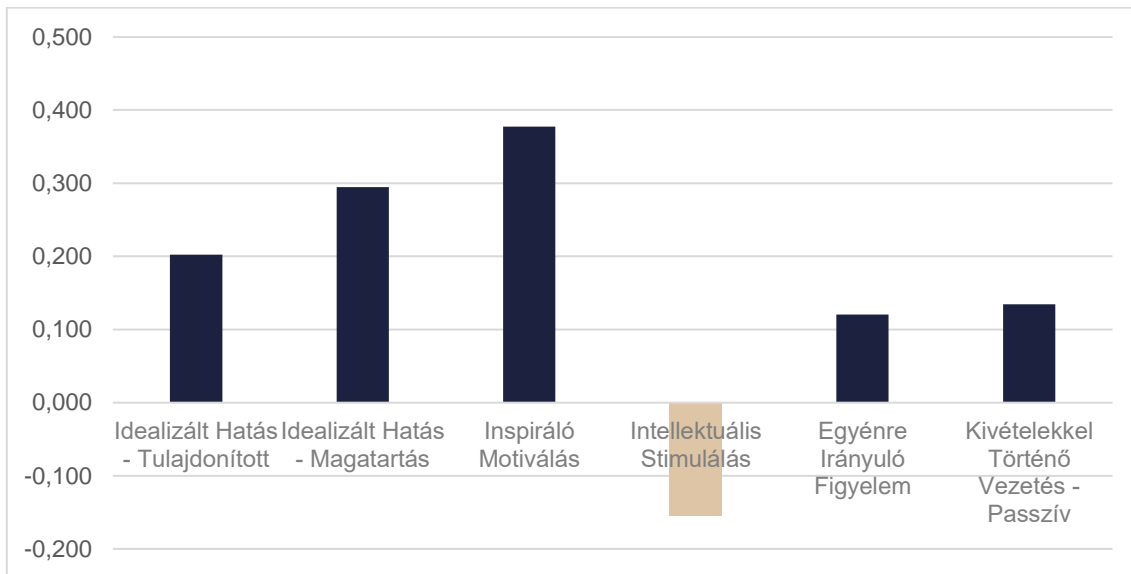
3.16 ábra: A vezetői teljesítményt megragadó következményváltozók átlagértékei

*Forrás: saját szerkesztés*

Három fő területre összpontosított a kutatás: a vezetői hatékonyság, a magas beosztotti erőfeszítés elérése, illetve a megfelelő együttműködés másokkal. Az adatok alapján úgy tűnik, hogy a megkérdezett vezetők a szervezetükönél dolgozó vezetők munkájának hatékonyságát, illetve a kollégákkal való együttműködést jobbra értékelik, mint azt a szempontot, hogy mennyire képesek plusz erőfeszítésre sarkallni a beosztottakat.

### **A transzformációs vezetési stílus ösztönöz leginkább extra erőfeszítésre.**

Az is vizsgálatra került, hogy az extra erőfeszítést milyen vezetési stílussal lehet inkább elérni a kitöltők szerint. Az extra erőfeszítésre sikeresen sarkalló vezetés háttérben jellemzően a transzformációs vezetési stílussal összefüggő leadership-jegyeket azonosították a megkérdezettek, bár – érdekes módon – az intellektuálisan stimuláló vezetőket kevésbé tartották a kitöltők extra erőfeszítésre sarkalló vezetőknek. Az elkerülő/passzív vezetési stílus viszont ellentmondásos: a passzív vezetői magatartások szintén csökkentik annak valószínűségét, hogy extra erőfeszítést kivívni képes vezetőként tűnjön fel, aki ilyeneket alkalmaz. Az alkalmankénti „tűzoltás” jellegű magatartásokkal körülírható vezetési stílus ugyanakkor megalapozhatja, hogy a beosztottjaiktól a kritikus helyzetekben plusz erőfeszítéseket kisajtoló vezetőnek tűnjenek fel saját feletteseik körében.



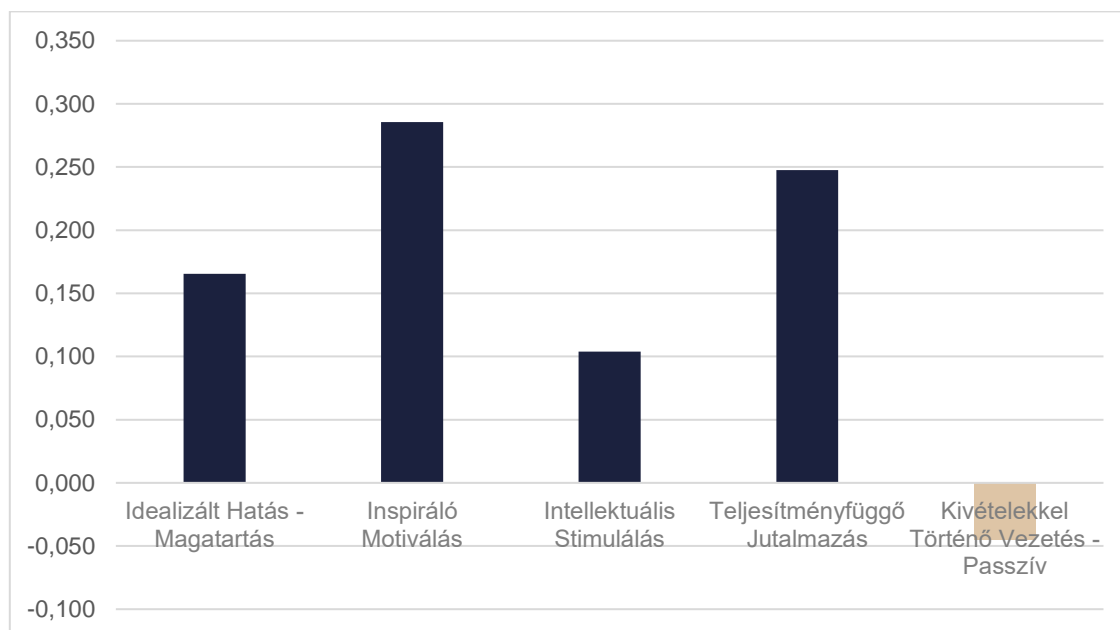
3.17 ábra: A vezetési stílusok összefüggése az extra erőfeszítésekre sarkalló vezetéssel (regressziós együtthatók)

Forrás: saját szerkesztés

### **Az adatok alapján a transzformációs vezetői stílust alkalmazó vezetőket látják hatékonynak a felsővezetők.**

A vezetői teljesítmények közül a hatékonyságot kiemelve az is vizsgálatra került, hogy milyen vezetési stílusokat alkalmazó vezetőket tartanak a cégüknél a megkérdezett vezetők hatékony vezetőknek. Az extra erőfeszítésekre való ösztönzéssel szemben a hatékonyság vonatkozásában az intellektuális stimulálást is kifejezetten produktívnak észlelték, a transzformációs vezetési stílus más jegyeivel együtt.

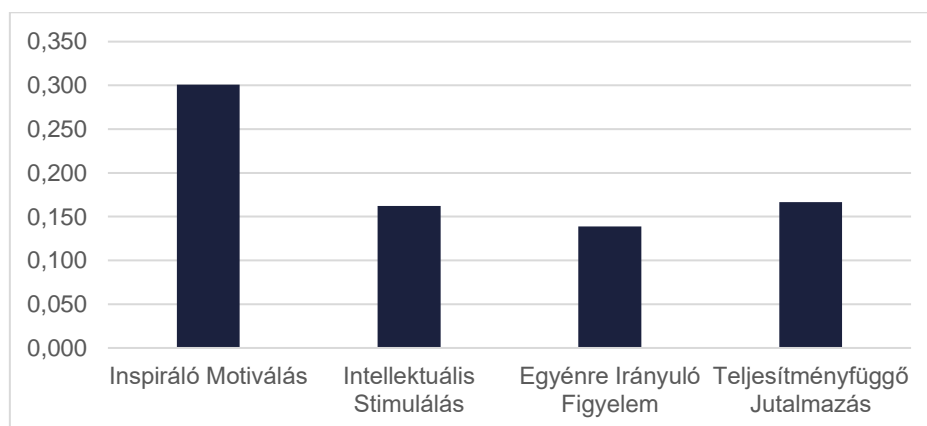
Ehhez hasonlóan a tranzakciós vezetési stílusra jellemző teljesítményfüggő jutalmazás szerepét is pozitívnak észlelték a felsővezetők a hatékonyság tekintetében, míg a tűzoltás jelleggel a döntéseket sokáig halogató, majd a végén kapkodva beavatkozó vezetők megítélése igen negatív volt.



3.18 ábra: A vezetési stílusok összefüggése a hatékony vezetéssel kapcsolatos felsővezetői észlelésekkel (regressziós együtthatók)

Forrás: saját szerkesztés

Ami a másokkal való megfelelő együttműködésre vonatkozó felsővezetői észleléseket illeti, a statisztikai számítások abba az irányba mutatnak, hogy a mások inspirálásával, az intellektuális stimulálással és az emberek fejlesztésével összefüggő vezetői magatartások alapozzák meg ezeket és ezek mind a transzformációs vezetési stílus alfaktorai.



3.19 ábra: A vezetési stílusok összefüggése az együttműködésre vonatkozó felsővezetői észlelésekkel

Forrás: saját szerkesztés

Figyelemre méltónak bizonyult még a teljesítményfüggő jutalmazás erős pozitív hatása is.

## Összefoglalás

A kutatási gyorsjelentéseknek nem célja teljes körű, mélyebb, részletekbe menő elemzések bemutatása, sokkal inkább a téma komplexitásának, a kutatás struktúrájának és módszertanának ismertetése. Ennek megfelelően az egyes tartalmi egységek, inkább az első elemzések érdekesebb, de szignifikáns összefüggéseit, egyes változók „együttmozgásait” mutatja be egy-egy rövid alfejezetben.

A gyorsjelentés a kutatott témák terén is szelektív, nem tartalmaz minden, a kutatásba bekerült tématerületet (pl. üzletmenet folytonosság, munkahelyi jól-lét) függetlenül, hogy azok egy-egy kérdés vagy esetleg kérdéscsoport szintjén kerültek lekérdezésre. Az előbbi limitációnak az oka elsősorban a gyorsjelentés tartalmi és formai követelménye, az utóbbinak a csapatban részt vevő kutatók időbeni korlátjai.

A számos szempont alapján reprezentatív adatbázis nagyon gazdag adatforrást biztosít a hazai szervezetek és azok vezetésének mélyebb megértéséhez, amely további, megalapozottabb tudományos elemzéseket tesz lehetővé és újabb, a szervezetek más szereplőit és a vezetés más aspektusait is bevonó, még mélyebb kutatásokat indít majd el.

Miközben biztosak vagyunk benne, hogy az eredmények elemzése a kutatócsapat tagjai számára számos nagyon értékes hazai és nemzetközi kutatási publikációhoz vezet majd, fontosnak tartjuk azt is, hogy a Vezetéstudományi Intézet empirikus kutatásai minél szélesebb körben ismertté váljanak és ne csak érdekesek legyenek, hanem valódi értéket teremtsenek a jövő szervezeteinek kialakításakor vagy átalakításakor és a megfelelő vezetési gyakorlatok megválasztásakor.

Budapest, 2022. június



**Dr. Marciniak Róbert**  
kutatásvezető

## Köszönetnyilvánítás

A kutatás a szervezeti és vezetési témák összefüggő, de komplex jellege miatt egy szélesebb kutatói csapat, a Budapesti Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézetében dolgozó számos kolléga együttműködése révén jött létre. A kutatás eredeti ötletgazdája és aktív formálója **Dr. Drótos György** volt, de a kutatási terv elkészítése és a kutatási kérdéssor összeállítása egy több hónapos, széles körű csapatmunka eredményeként született meg, amelynek sikerét már ez az első, gyorsjelentésként szolgáló kiadvány gazdag tartalma is jelzi.

A kutatócsapat tagjai, akik nélkül ez a kutatás nem valósulhatott volna meg: **Dr. Almási Anikó, Dr. Drótos György, Dr. Dunavölgyi Mária, Dr. Felsmann Balázs, Dr. Gelei András, Gombás Éva, Hartyándi Mátyás, Dr. Hidegh Anna, Dr. Kiss Csaba, Dr. Marciniak Róbert, Dr. Móricz Péter, Szanyi-Gyenes Xénia, Dr. Szilas Roland Ferenc, Dr. Szóts-Kovács Klaudia, Dr. Szukits Ágnes, és Dr. Takács Sándor.**

A kutatás külső pénzügyi támogatás nélkül, a Vezetéstudományi Intézet belső pályázati forrásainak segítségével indulhatott el, ezért mindenképpen külön köszönetet érdemel **Dr. Felsmann Balázs** megbízott intézetvezető és a teljes intézeti tanács a kutatás anyagi és szakmai támogatásáért.

A kutatás sikeres adatfelvétele pedig nem valósulhatott volna meg a **Scale Research Kft.** kiváló munkája nélkül sem.

## Szakirodalmi források

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5), 21-27.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. London: Heineman.
- Karasek, R. A., & Theorell, T. (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books.
- Kotter, J. P. (1990). What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*, May-June, 103-111.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates. *Journal of Social Psychology*, 10(2), 269–299. doi:10.1080/00224545.1939.9713366
- Mintzberg, H. (1975). The Managers's Job: Folklore and Fact. *Harvard Business Review*, July-August, 49-61.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-run Companies*. New York: Harper & Row.