

A VEZETŐI ATTITÚDOK HATÁSA A SZERVEZETEK VERSENYKÉPESSÉGÉRE

Kasza Lajos

Összefoglalás

A szervezetek/vállalkozások régóta felismerték, hogy az egymás után jelentkező gazdasági problémák megoldására, az ún. „talpon maradáshoz” az egyedül lehetséges út a versenyképességük fokozása. A vezető menedzserek alapvető feladata ezen cél elérése érdekében való döntések meghozatala. Felmerül a kérdés, hogy milyen kompetenciákkal, képességekkel kell rendelkeznie a vezetőnek? Továbbá ezt a képességet milyen paraméterekkel lehet értékelni, hogyan mérhető a döntéseik hatékonysága? Tanulmányomban ezekre a kérdésekre keresem a választ. Áttekintésre kerül, hogy a szervezetek versenyképességét alapvetően milyen tényezők befolyásolják, rámutatva az ezek közötti összefüggésekre a kereskedelem példáján. Korábbi kutatásaink alapján, azt részben aktualizálva bemutatom a vezetői attitűdök hatását az alkalmazotti elégedettségre, motivációkra, mintegy mozaikszerűen. Rámutatok arra, hogy a vezetői attitűdöket, a döntési lehetőségeiket, valamint az alkalmazottak motivációját és elégedettségét alapvetően meghatározza a szervezetük kultúrája.

Kulcsszavak: vezetői attitűdök értékelése, szervezeti versenyképesség, szervezeti kultúra

JEL: D22, D23, M14, M21, M5

THE INFLUENCE OF MANAGERIAL ATTITUDES ON THE COMPETITIVENESS OF ORGANIZATIONS

Abstract

Organizations/enterprises have long recognized that in order to solve successive economic problems, the so-called the only possible way to "stay afloat" is to increase their competitiveness. The basic task of senior managers is to make decisions in order to achieve this goal. The question arises as what competencies and abilities the leader must have? Furthermore, with what parameters can this ability be evaluated, how can the effectiveness of their decisions be measured? In my study we are looking for answers to these questions. An overview is given of what factors basically influence the competitiveness of organizations, pointing out the connections between them using the example of trade. Based on our previous research, partially updating them, I present the effect of managerial attitudes on employee satisfaction and motivations in a mosaic-like fashion. I point out that managerial attitudes, their decision-making possibilities, as well as the motivation and satisfaction of employees are fundamentally determined by the culture of their organization.

Keywords: evaluation of managerial attitudes, organizational competitiveness, corporate culture

JEL: D22, D23, M14, M21, M5

Bevezetés

A szervezetek magatartását piacgazdasági viszonyok között a versenyben való sikeres helytállás, a profitérdekeltség határozza meg. A cégek vezetői részéről felmerül a kérdés, hogy a versenyelőnyük milyen módon, milyen követelmények figyelembevételével és teljesítésével valósítható meg.

A nemzetközi és a hazai kutatásokban egyértelműen bizonyították, hogy a vállalatvezetői gyakorlatok, a vezetői képességek és a szervezetek versenyképessége szorosan összefüggnek (Porter, 1993; Porter–Kramer, 2006, 2011; Chikán et al., 2002, 2009), továbbá a hatékonyabb működésük alapja a jobb képességű, kockázatvállalóbb vezető (Zoltayné et al., 2008, 2011). A lean termelési eszközök alkalmazásának hatását vizsgálva a szervezeti szintű versenyképességre, valamint elemezve a vezetők képességeit és alkalmazott módszereit a lean környezetben megállapításra került, hogy a lean és a hagyományos szervezetek között nincs szignifikáns eltérés ebben a vonatkozásban (Losonci et al., 2015, 2018). A kutatók sokoldalúan vizsgálták, hogy a vezetői stílusok hogyan hatnak a gazdálkodó szervezetek teljesítményére, továbbá számokban mérhető-e a vezetői munka teljesítőképesége, hatása a versenyképességre (Czakó et al., 2024).

A vezetői attitűdök körét és a szervezetre gyakorolt hatását több szempontból is megvizsgálták a kutatók. Meyers et al. (1995) a francia felsővezetők körében végzett empirikus vizsgálatokkal bizonyították, hogy az attitűdök, a viselkedés jelentősen befolyásolja a szervezet teljesítményét, s ezáltal a versenyelőnyét. Több kutató a vezetők tudásalapú szervezésének és tervezésének teljesítménynövelő hatását hangsúlyozza a szervezetenél, ez lehetővé teszi az adekvát teljesítménymérést is, ami a versenyképesség meghatározásához elengedhetetlen (Andreeva–Kianto, 2012). A technológiai fejlesztések (gyorsabb információáramlás, új kommunikációs formák) beépítése a stratégiai tervezés folyamatába ugyancsak növeli a szervezet versenyelőnyét. A vezetés kompetenciái „szemléltetik” az innovációs képesség szervezeti feltételeit, amelyek a stratégia, a struktúra és a szervezeti kultúra kapcsolatát jelzik (Sakas et al., 2014). A vezetők közvetlen kommunikációja az alkalmazottakkal, a gyors környezeti változásokra való figyelemfelhívás jelentősen növeli a szervezet versenyképességét (Stacho et al., 2019). Sokol et al. (2022) többek között azt elemezték, hogy az általuk javasolt vezetői attitűdök közül leginkább melyek gyakorolnak hatást a szervezet kreatív fejlesztésére, valamint a versenyképességére.

A kutatásomat megalapozó szakirodalmi háttér – a vezetői attitűdök, a szervezeti versenyképesség, a szervezeti kultúra – rövid áttekintését követően egy mintán, a magyarországi működésű legnagyobb forgalmú kereskedelmi láncok tevékenységének elemzésén keresztül mutatom be a vezetői és az alkalmazotti attitűdök egyik lehetséges összefüggését a szervezeti versenyképességgel. Vizsgálataimban rámutatok a szervezeti kultúra befolyásoló „erejére”, ami alapvetően meghatározza a működési keretet.

Az Európai Unióban egyre több interregionális együttműködést valósítanak meg (Lengyel, 2006, 2018). A partnerségek vezetőinek munkáját hatékonyan segítheti a Corporate Vitality Index (CVI) attitűd felmérési modelljavaslat, amit európai uniós keretek között dolgoztak ki. A kísérleti modell azt vizsgálja, hogy a vezetői attitűdök milyen hatással vannak a résztvevők motivációira és elégedettségére, s megmutatja a szervezet működésének gyenge pontjait, amelyeket fejleszteni kell (Hegyí et al., 2020). Ezen vizsgálat néhány mozzanatának lényegét szemléltetem és megkísérlem értékelni, rávilágítva arra, hogy a CVI attitűd felmérési modelljavaslat alkalmazható a kereskedelmi szektor regionális partnerségi együttműködéseire, illetve a külföldi kereskedelmi központok nemzetközi hálózatában működő kereskedelmi láncok vezetés- és szervezetfejlesztésének értékelésére.

Jelen kutatásom szerves folytatása egy korábbi nemzetközi szintű OECD kutatásnak (2006-2007), amelyben Dr. Németh Patrícia kollégám és kutatótársam aktívan részt vett a Budapesti Corvinus Egyetemen. Ezen kutatás 466 feldolgozóipari vállalat környezetvédelmi tevékenységének vizsgálatára irányult. Továbbá az elemzések során szerzett tapasztalataira alapozva egyénileg megvizsgálta ezen minta alapján a cégek versenyképességét és piaci sikerességét (Németh, 2008, 2018). Majd 2010-ben, 2013-ban és ezt követően is elemezte a bruttó árbevétele szerint a legnagyobb magyarországi működésű tíz kereskedelmi lánc (fogyasztási cikkek kis- és nagykereskedelme) versenyképességét, társadalmi felelősségvállalását, továbbá a menedzserek és alkalmazottak elégedettségét (Németh, 2013a, 2013b). A vizsgálati minta bővítésével az ezirányú kutatást egy közös projektben tovább folytattuk (Németh–Kasza, 2022).

A kutatás szakirodalmi háttere

Vezetői attitűdök értékelése

A vállalat/szervezet „motorja” a vezető, a munkája során megvalósított vezetési stílusával, amit befolyásolnak a képességei és attitűdjei. A vezetés, a vezetői feladatok meghatározására számos kísérlet található a szakirodalomban, ezekből a következőt tartom a komplett értelmezésnek. A vezetői munkát a célkitűzés és a stratégiaalkotás, a szervezés, a munkatársak személyes vezetése, valamint a kontroll vezetési funkciók alkotják (Dobák et al., 2013). A vezető tehát sokrétű feladatot lát el munkája során, ebből következően összetett tudással, sokszínű attitűdökkel kell rendelkeznie, s a szervezet működése szempontjából eredményes vezetési stílust kell kialakítania.

„A vezetési stílus az a mód, ahogy a vezető közvetlenül és személyesen hat a beosztottakra annak érdekében, hogy az egyéni és a szervezeti célokat összehangolja” és a szervezeti teljesítményt folyamatosan javítsa (Dobák et al., 2013, 80. old.). Ezen értelmezés szerint a kapcsolatrendszerből megállapítható, hogy mekkora a vezetés és az alkalmazottak mozgástere, valamint a jó vezetőnek milyen személyiségjegyekkel kell rendelkeznie a szervezete versenyképes működtetéséhez (Bakacsi, 2004). A vezetők vezetési stílusa „helyzetfüggő”, függ többek között a szervezet méretétől, a szervezeti kultúrától, a feladatok jellegétől (Heindrich, 1998), továbbá a vezetők és a munkavállalók személyiségétől, a közöttük és a környezeti tényezőkkel kiépíthető kapcsolatokról is.

A szakirodalomban többféle elméletet dolgoztak ki arra, hogy milyen személyiségjegyek alapján értékelhető a vezető felkészültsége. Egyik nemzetközileg leginkább elfogadott módszertan szerint (Hickson et al., 1986, ismerteti Zoltayné et al., 2011) a fontosabb vezetői képességek a következők: fejlett kommunikációs képesség, magas szintű szakmai és vezetési ismeretek birtoklása, problémamegoldó képesség, ötletek megvalósíttatása, szervezési készség, üzleti érzék, számítástechnikai ismeretek, elemző készség, gyakorlatorientáltság és végül kockázatvállalási hajlandóság. Zoltayné et al. (2008, 2011) kutatásaiban a magyar gazdaság felső- és középvezetői képességeit Hickson módszertana alapján elemezve megállapításra került, hogy a menedzserképességek és a vállalati versenyképesség között szoros pozitív irányú kapcsolat van. Vizsgálataik során igazolódott, hogy a menedzserképességek közül leginkább a gyakorlatorientáltság jellemző, s ugyancsak fontos a magas szintű szakmai ismeretek birtoklása és a fejlett problémamegoldó képesség. Megállapították, hogy a proaktívabb vállalatok vezetői felkészültebbek, jobb vezetői képességekkel, attitűdökkel bírnak, s kockázatvállalóbbak is. Elöljáróban megjegyzem, hogy a magyarországi működésű kereskedelmi láncok vezetőire elvégzett ilyen irányú – a vezetői attitűdök és a szervezeti versenyképesség közötti kapcsolat elemzése – vizsgálataink eredményei nagymértékű hasonlóságot mutatnak Zoltaynéék megállapításaival (részletesen bemutatva az Eredmények c. részben).

A gazdasági környezet folytonos változásával módosul a vezetők munkához és a foglalkoztató szervezethez való viszonya, valamint az irányítási stílusa (Okabe, 2012). A vezetői kompetenciák körének megítélésénél újabb és újabb szempontok merülnek fel, más-más attitűdökre helyeződik a hangsúly a környezeti és gazdasági feltételek változásától függően. Az egyik legátfogóbb nemzetközi szintű kutatásban 30 globális szervezet (15 ország) 195 vezetőjét kérdezték meg az általuk legfontosabbnak tartott vezetői képességek köréről (Giles, 2016). Ez alapján további vezetői attitűdök figyelembevétele javasolható a Hickson-féle módszertan mellett, így a magas szintű etikai és morális elvek, határozott döntésképeség, rugalmasság a változásokra, kognitív képesség, stratégiai gondolkodásmód, csapatmunka erősítése és magas érzelmi intelligencia szint. Giles hangsúlyozta, hogy a vezető sikerességének megítélésénél fontos szerepe van az érzelmi intelligenciájának, mivel ezáltal többek között pozitívan alakul a problémamegoldó készsége, a kreativitása, a racionális döntéshozó képessége, a munkatársakat is önálló ötletek megvalósítására ösztönzi.

A vezetés és az érzelmi intelligencia szoros összefüggésére különösen a felsővezetők vonatkozásában több kutató már korábban is felhívta a figyelmet (Gardner–Strough, 2002). Nemzetközi szintű empirikus elemzések bizonyították, hogy a vezetők érzelmi intelligenciájának magasabb szintje, valamint az alkalmazottak elégedettsége, elkötelezettsége és motivációja között viszonylag szoros a korreláció (Kőműves et al., 2024). Ez az ún. kapcsolatorientált vezetési stílus azonban nem minden vállalatra/szervezetre jellemző, Czako et al. (2024) empirikus vizsgálataikkal bizonyították, hogy az alacsonyabb teljesítményt elérő cégeknél kismértékű az érzelmi támogatás, a bizalomépítés, az alkalmazottakkal való kommunikáció szintje.

A vezetők kreativitásának megítéléséhez további attitűdök figyelembevételét javasolták (Sokol et al., 2022): az újítókkal hatékony együttműködés, innovatív fejlesztések megvalósítása, időigényes feladatok nagy pontossággal való végzése, új megoldások keresése a problémák kezelésére, a célok eléréséhez új eszközök felhasználása. A szerzők kihangsúlyozzák, hogy a vezetők kreativitással kapcsolatos attitűdjei a szervezetek kreatív fejlesztését nagymértékben befolyásolják.

A vezető munkájának megítélésében minden szinten fontos a fejlett kommunikációs képessége/készsége (Heindrich, 2001, 2017), s a hangsúly az információátadásra helyeződik (Sakas et al., 2014), ami egyértelműen növeli a szervezet versenyképességét (Stacho et al., 2019). Ha a vezető rosszul kommunikál a beosztottakkal, nem ismerteti döntéseinek okát, akkor gyenge felénk a motivációs ösztönzése is, és elveszíti azok elkötelezettségre való megerősítését, ezáltal is növeli a fluktuációt a szervezetnél. Az integratív vezetői attitűdök a szervezet munkatársai számára lehetővé teszik, hogy valódi partnernek érezzék magukat a kitűzött feladatok teljesítésében és a sikeres jövőkép kialakításában (Kotter, 2001). Az integratív vezetők gyorsan alkalmazkodnak a változó környezeti feltételekhez, valamint a szervezet és az alkalmazottak problémáinak (munkahelyi kiégés, bizonytalanság, bizalomvesztés stb.) megoldását helyezik előtérbe.

Összességében a vezetői attitűd „minősége” és a proaktivitás befolyásolja a szervezeti kultúrát, s ezáltal az alkalmazottak viszonyulását az adott szervezeti egység vezetőjéhez, a kitűzött célok megvalósításához, az elvégzendő munkához. A vezetői/vezetési attitűdök, illetve gyakorlatok módosításával elméletileg optimális szintre növelhető a motiváció és az elégedettség szintje az alkalmazottak körében, továbbá a rendszeres újraértékelésekkel kontrollálhatóak/tesztelhetőek a korábbi vezetői döntések hatásai is.

Az utóbbi időben nemzetközi viszonylatban és hazánkban is egyre inkább terjed az akciótanulás (action learning) módszere, amikor a vezetői képességfejlesztés csoportos tanulással valósul meg (Senge, 1990, 2006), s a vezetők a közös gondolkodás élményét megtapasztalva fejlesztik kompetenciáikat.

Szervezeti versenyképesség

A versenyképesség napjainkban a gazdasági szakirodalomban talán a leggyakrabban megjelenő kifejezés. A versenyképességnek a következő szinterei különböztethetők meg: nemzetközi, határon túli régiók közötti (interregionális), nemzeti, regionális, iparági, szervezeti. Jelen keretek között elsődlegesen a szervezetek versenyképességét elemzem. (Kutatásomban a szervezet és a vállalat fogalmát szinonimaként használom.)

A versenyképességi szintek egyértelmű megjelölése mellett fontos annak egzakt megfogalmazása, hogy mit értünk versenyképesség alatt, s a különböző megközelítéseket figyelembe véve értelmezésünkben ennek mi a tartalma. Az Európai Unió általános megfogalmazása szerint a versenyképesség olyan termékek és szolgáltatások előállítására irányul, melyek előnyösen értékesíthetők a nemzetközi piacon, és egyúttal „minőségi” új munkahelyek jönnek létre, továbbá elsődleges cél a fenntartható növekedés (EC, 2007). A versenyképességet, melynek a „mérhetőség” szempontjából szélesebb definíciója mikro- és makroszinten négy elemet foglal magába – a termelékenységet, a hatékonyságot, a nyereségességet és a piaci részesedést –, számos belső és külső tényező befolyásolja. Ezekkel, illetve az egyes elemeket alakító, meghatározó mozzanatokkal a mikroökonómiától a vállalatgazdaságtanon át a marketing problémaköréig a közgazdasági szakirodalom viszonylag széles köre foglalkozik. Például a hazai mikro-, kis- és középvállalkozások (kkv-k) területi versenyképességre vonatkozó elemzésekben megállapításra került, hogy a „versenyképességükben a hatékonyság szerepe a legfontosabb, a termelékenységet, illetve az üzemméretet megelőzve” az elmúlt évtizedben (Kincses et al., 2022, 475. old.).

A versenyképesség általában egy lehetőséget, képességet jelent, azaz a versenyképesség nem foglalja magába a versenyben való „győzelmet” is. A szervezet/vállalat versenyképessége végső soron a termékei versenyképessége összességének is tekinthető, illetve döntően abban jelenik meg a piacon.

A vállalati versenyképesség meghatározásánál a „Versenyben a világgal” kutatási programban a szerzők (Chikán et al., 2002) elsősorban Porter (1993) és Scott–Lodge (1985) makroszintű definíciójából indultak ki. Ennek módosításával, illetve mikroszintre történő adaptálásával azokat a vállalatokat tekintették versenyképesnek, amelyek minél nagyobb nyereségfolyammá képesek erőforrásaikat transzformálni a társadalmi normák betartása mellett, és képesek a változásokhoz való alkalmazkodásra úgy, hogy tartós működőképességüket a nyereségfolyam lehetővé tegye. Más megfogalmazásukban (Chikán–Czakó, 2009) a vállalati versenyképesség a vállalatnak azon képessége, hogy a társadalmi normák betartásával tartósan tud olyan termékeket és szolgáltatásokat kínálni a fogyasztóknak, amelyekért azok hajlandóak a versenytársakénál nagyobb jövedelmezőséget biztosító árakat fizetni.

A szervezet versenyképességét alapvetően befolyásolják a vezetés „minősége” és a kompetenciáinak összetettsége (Bakcsi, 2004), továbbá a vállalatirányítás módszertana, a változásmenedzsment (a környezeti változásokhoz való alkalmazkodás stratégiái és módszerei), valamint a szervezet innovációs és értékalkotó képessége (Csath, 2007). Egy szervezet, üzleti vállalkozás versenyképességét tehát számos tényező befolyásolja. Ezeket a komponenseket tovább konkretizálhatjuk, emellett külső és belső hatótényezőkre csoportosíthatjuk.

A szervezeti versenyképességre ható sokrétű mechanizmusból a külső tényezők közül a szervezet nemzetközi és a hazai külső környezetének/környezetvédelmének jellemzőit, az azokból adódó lehetőségeket, követelményeket és a szabályozások intenzitását emelem ki. Ezek nagyobb súllyal szerepelhetnek a versenyképességét megtartani vagy növelni szándékozó szervezetek környezeti magatartásának alakításában. Ez egyúttal a vállalati versenyképesség és a környezete között egy

olyan modellösszefüggést is mutat, hogy milyen külső feltételekkel és lehetőségekkel kell elsődlegesen a két terület rendszerösszefüggésénél számolni. A szervezeti versenyképességet befolyásoló külső tényezők között egyre erősebb a fenntarthatósági követelmények, a környezetvédelmi előírások, szabályok intenzitása (Vastag et al., 1996).

Egyértelműen valószínűsíthető, hogy a nemzetközileg megfigyelhető fejlődés az emberek környezetvédelmi ismereteiben tovább folytatódik. A folyamat felgyorsulása szempontjából lényeges az az összefüggés, amely szerint az életszínvonal emelkedésével növekedik és felértékelődik az externáliákkal kapcsolatos társadalmi érzékenység is. Ez a magasabb környezeti teljesítményű vállalatok és termékeik/szolgáltatásaik versenypozícióinak javulását is eredményezheti. Kiemeljük, hogy a gazdasági növekedés, az életszínvonal emelkedése a jobb környezetvédelmi jellemzőkért való fizetési hajlandóság növekedéséhez vezethet. Ezen hatások eredményeként a szervezeti versenyképesség alakulásában relatíve felértékelődnek a környezeti és fenntarthatósági jellemzők (Carroll, 1991).

A szervezeti versenyképességet befolyásoló belső tényezők között az innovációs potenciálnak és a megvalósuló innovációs fejlesztéseknek van nagyon jelentős szerepe a versenyképesség emelésében. A kutatás-fejlesztés eredményeként megvalósuló innováció emeli a szervezet versenyképességét és termelékenységét, egyben hozzájárul a fenntartható gazdasági növekedéshez (Palotai–Virág, 2016). A progresszív stratégiát megvalósító vállalatok innovációik következtében jelentős versenyelőnyt élveznek, ha a szigorodó szabályozás – ami egyértelmű tendenciaként állapítható meg a fejlett világ egészében, s azon belül az Európai Unióban is – előírásai felülmúlják versenytársaik jellemzőit. Ezekben az esetekben egyértelműen időbeli előny jelentkezik az új termékek bevezetésében, a szervezetek újjászervezésében, a piac megvédésére és új piaci szegmensek megszerzésére irányuló intézkedések megvalósításában.

A „nyer-nyer” perspektíva központi érve, hogy az innovációs képességek eredményeképpen létrejövő fejlődés kiegyenlíti annak a költségeit, s különösen a hosszabb távon alakuló és változó versenyhelyzetben versenyelőnyt is teremt (Porter–Kramer, 2006). Az innovációs fejlesztés mérsékelheti a szervezeti kockázatot, költségmegtakarítást eredményezhet, csökkentheti az anyag- és energiaigényességet, továbbá javuló minőséget, valamint a szervezet a stakeholdereivel a korábbiaknál szorosabb kapcsolatot valósíthat meg. Bucar–Hisrich (2001) szerzőpáros elemzéseiben rámutatott, hogy a vezetők etikus magatartásuk következtében kreatívabbak lesznek és több innovációs fejlesztést valósítanak meg a szervezetükönél.

Az innovációskészség haszna főként hosszú távú versenyelőnyök megszerzésében érvényesül. Az innováció és a versenyképesség között tehát pozitív irányú oksági kapcsolat áll fenn (Porter – Kramer, 2011). Az utóbbi években az innovációban megvalósult technológiai váltás következtében rohamosan tért hódít a mesterséges intelligencia (MI), ami alapvető változásokat hozhat a szervezetek életében és a társadalomban egyaránt. Az MI optimális alkalmazása szükségszerű a szervezetek és a nemzetgazdaságok versenyképességének növeléséhez, szem előtt tartva a fenntarthatósági követelményeket. Az MI tudatos felhasználása módosítja a szervezet üzleti stratégiáját, megváltoztatja az üzleti modelljeit, de ugyanakkor a vállalatok működését is képes hatékonyabbá tenni, ami versenyelőnyt jelent számukra. Az MI a vezetés különböző szintjeire eltérően hat: a felsővezetők esetében kiegészíti az emberi döntéshozatalt, a középszinteken viszont a felügyeleti és az adminisztrációs rutinfeladatok automatizálhatók, így ez a létszámuk csökkentéséhez is vezethet (Nápolyi, 2019).

Napjainkban a termelő vállalatoknál az üzleti folyamatok digitalizációs szintje és az elért munkatermelékenység között közepesen erős asszociatív kapcsolat áll fenn, valamint az adott szervezetek IT-képessége és versenyképessége között pozitív irányú az összefüggés (Kulcsár –Nemeslaki, 2023).

Az MI alkalmazása azonban negatív hatású is lehet a szervezetekben, mivel hazánkban még az információbiztonság kiforratlansága jellemző, akárcsak a legtöbb közép- és kelet-európai országban, éppen ezért fontos a gazdasági szereplők problémákra való reagálása. Az Európai Unióban programot dolgoztak ki azzal a céllal, hogy ösztönözzék a szervezeti és állami beruházásokat a közös európai érdekű digitális infrastruktúrába való csatlakozáshoz. Az EU ezzel azt kívánja biztosítani, hogy az MI alkalmazása biztonságos és megbízható legyen, így a szervezetek optimálisan kihasználhassák a digitalizációban rejlő lehetőségeket (EC, 2024).

Szervezeti kultúra

A vezetői attitűdöket, a döntési lehetőségeiket, valamint az alkalmazottak motivációit és elégedettségét alapvetően meghatározza a szervezetük kultúrája (Heskett et al., 1994, 2008).

A szervezeti kultúra kifejezés a XX. sz. második felében jelent meg, és meghatározására nagy számú fogalomértelmezés született. Ezek közül néhányat emelek ki, amelyeket leginkább relevánsnak tartok kutatásom szempontjából: A szervezeti kultúra a tudat kollektív programozottsága, ami megkülönbözteti egymástól az egyes emberi csoportok tagjait (Hofstede, 1980); Rendszerszemléletű megközelítésben a szervezeti kultúra azon alapvető feltevések rendszere, amelyet az adott csoport felfedezett, megalkotott, vagy egy tanulási folyamat során fejlesztett ki abból a célból, hogy megbirkózhasson a külső adaptációs és a belső információs problémákkal (Schein, 1985); Szélesebb szakmai körben elfogadott értelmezés, hogy a szervezeti kultúra egyrészt felfogható a múlt cselekvéseinek termékeként, másrészt a jövő cselekvéseit meghatározó rendszerként is (Olie, 1995).

Kutatásomban a kultúra-felfogások sokfélesége közül azt tekintem alapnak, miszerint a szervezeti kultúra a szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett alapfeltevések, normák, az elvárt magatartásformák, hiedelmek, értékek rendszere, s ezeket az értékeket átadják az új tagoknak, mint követendő mintát a problémák megoldására (Bakacsi, 2004). A kultúra alakítja a szervezet/vállalat belső légkörét, továbbá meghatározza a munkavállalók teljesítményét, céghez való elkötelezettségét. A szervezeti kultúra „eligazítja” a munkavállalókat abban, hogy mi a fontos és lényegtelen, s ezáltal csökkenti a bizonytalanságot, továbbá stabilizál és világos „kapaszkodókat” nyújt a tevékenységekhez (Heindrich, 2001; 2017).

Kiemelem, hogy még napjainkban sem létezik a szervezeti kultúrára általánosan elfogadott fogalom-meghatározás a szakemberek és kutatók között. A meghatározásokban a sokféleség és sokszínűség mellett ugyanakkor felfedezhetők lényeges közös vonások (Bakacsi, 2004), mint például: a kultúra közösségorientált jelenség, egyfajta közmegegyezés vagy közösségi megállapodás formája; a kultúra tanult, átöröklött tudás, szocializációs folyamatokon keresztül „öröklődik”; a kultúra kialakulása történelmi folyamat eredménye; a kulturális változók magukban hordozzák a társadalom egyénre gyakorolt hatásának, befolyásának erejét és elemei integráló hatást fejtenek ki az egyes csoportokra; a kulturális normák, a kulturális erők egyfajta magatartásbeli orientációt nyújtanak az adott közösség tagjai, s az abba újonnan belépők számára.

A nemzeti (társadalmi) kultúra erőteljes hatást gyakorol a szervezeti kultúrára. A szervezetekbe a munkavállalók az adott ország társadalmi kultúrájának jellemzőit és normáit már „elsajátítva” lépnek be. Ebből viszont az is következik, hogy azoktól alapvetően különböző, teljesen eltérő kultúrákhoz (legalábbis belátható időn belül) nehezen tudnak alkalmazkodni (Hofstede, 1980). A globalizáció felgyorsulásával is jelentős szerepe van a nemzeti kultúráknak. Ezt mutatják azok a tények is, hogy a multinacionális cégeknél, illetve az azonos iparágakban működő hasonló méretű vállalatoknál gyakran lényegesen vagy akár teljesen más szervezeti kultúra jellemző a világ különböző pontjain.

A vezetés feladata – rövidebb és hosszabb távon – az adott szervezet és a munkavállalók érdekeinek összehangolása az optimális vállalati eredmény elérése érdekében (Heskett et al., 1994, 2008). A vezető célja tehát, hogy a szervezet rendelkezzen megfelelő kompetenciájú munkavállalókkal, így a szervezeti kultúrába illeszthető olyan munkaerőt vesz fel, akik személyes képességeik alapján tudnak kreatívan dolgozni, és ezáltal is növekedik a létrehozott vállalati érték.

A szervezetfejlesztési program részeként megváltozhat a szervezet kultúrája is, ami a vezetés számára a legfontosabb probléma megoldását jelenti (Heindrich, 1998). A szervezeti kultúra alakításának egyik fontos kérdése, hogy a vezetés mennyire képes hosszabb távra tervezni, mennyire képes felmérni, hogy milyen változtatásokra és fejlesztésekre van szükség a szervezetben ahhoz, hogy megfeleljenek a jövőorientációs követelményeknek. Felmerül a kérdés: a jövőbeni potenciál/jövőkép kialakításához a szervezet képes-e gyorsan és hatékonyan alkalmazkodni a működését befolyásoló környezeti feltételekhez, hogy azt a számára előnyös módon tudatosan megváltoztassa. Ebből a szempontból a jövőbeni potenciál attól függ, hogy a szervezet képes-e harmonikusan együtt élni társadalmi és természeti környezetével, a fenntarthatósági követelményekre tekintettel. Ennek során a szervezeteknek hozzá kell járulniuk a társadalmi jólét emeléséhez, és ezen keresztül aktívan formálniuk kell a nemzeti kultúrát (Krajcsák–Bakcsi, 2024), vagyis a szervezeti kultúra kevésbé harmonizál a nemzeti kultúrával, hanem alakítja azt.

Kutatási módszer

Kutatásomban kvantitatív és kvalitatív elemzési módszereket alkalmaztam, ezek összefüggenek és közöttük átfedés tapasztalható.

2023-24-ben a tíz legnagyobb bruttó árbevételű hazai működésű kereskedelmi láncot elemeztem a versenyképességük, a vezetői attitűdök és az alkalmazotti elégedettség szemszögéből. A kvantitatív kutatásban egyrészt a tíz kereskedelmi lánc különböző típusú üzletében az alkalmazottak (üzletvezetők, üzletvezető-helyettesek, pénztárosok, eladók, raktárosok és árufeltöltők), másrészt a kereskedelmi láncok központjaiban dolgozó irodisták (titkárnők, irodai segéderők) töltötték ki a kérdőíveket, amelyek online módon kerültek megkérdezésre. A kvalitatív kutatásom során többek között a következő kérdésekre kerestem a választ: milyen a gazdasági helyzetük várható alakulása és a hatósági szabályozási feltételek megítélése, továbbá az új innovációs technológiák (MI) alkalmazhatósági területeire vonatkozóan. Vizsgáltam továbbá azt is, hogy a kereskedelmi szektorban mennyire fontos a szervezetek/üzletek környezetbarát arculatának megítélése (ehhez szakmai anyagokat dolgoztunk fel, továbbá tanulmányoztuk az online elérhető információkat is, kiegészítve más kereskedelmi láncok adataival). Ezáltal lehetővé vált számomra, hogy a környezetbarát arculat megítélésének elemzésére a sokdimenziós skálázás (Alscal eljárás) módszerét alkalmazzuk.

Kvalitatív kutatásomban az értékelt vezetők körét az ügyvezető igazgatók, a beszerzési és értékesítési vezetők, a marketing menedzserek, a területi-vezetők és az üzletvezetők alkották (megjegyzés: az online megkérdezés során több üzletvezető is kitöltötte a kérdőívet). A vezetői attitűdök meghatározásának információs bázisát egyrészt a vizsgált cégek online kommunikációja és a különböző szakmai anyagok, szórólapok stb. képezték, másrészt megvizsgáltuk az egyes szakmai szervezetek (így a GVH, Nébih, TVE) jelentéseiben a róluk szóló beszámolókat a különböző jogszabálysértésekről és fogyasztóvédelmi szabálytalanságokról. Az értékelési szempontok összeállításánál részben felhasználtam az Alternate Kft. és a Követ Egyesület elemzéseit a vezetők gazdasági felelősségére vonatkozóan.

Eredmények

Kollégám korábbi kutatásaiban (Németh, 2013a) már részletesen foglalkozott a kereskedelmi láncok szervezeti versenyképességet befolyásoló belső tényezők közül a menedzseri/vezetői attitűdök és a döntéseik hatékonyságának, valamint az alkalmazotti/beosztotti elégedettség vizsgálatával. Ezeket a vizsgálatokat tíz év múlva, a 2023-24-es években megismételtük. A kutatásba bevont, a legnagyobb bruttó forgalmú hazai működésű kereskedelmi láncok/szervezetek körét és az üzlettipusok szerinti számát az 1. táblázat tartalmazza.

1. táblázat. A kereskedelmi láncok (fogyasztási cikkek kiskereskedelme) rangsora összes forgalmuk alapján 2023-ban

Cégek neve	Összes éves forgalom mrd Ft	Egy főre jutó éves forgalom m Ft	Üzlet típusok fajtája (össz-száma)
1. Lidl Magyarország Ker. Bt.	1.413,3	193,8	1 (202)
2. Spar Magyarország Ker. Kft.	1.060,3	67,0	7 (641)
3. Tesco-Global Áruházak Zrt.	880,0	88,2	4 (197)
4. Coop Hungary Kft	830,0	n.a.*	6 (3864)
5. CBA Kereskedelmi Kft	704,0	n.a.*	3 (1994)
6. Aldi Magyarország Bt.	605,0	103,5	1 (172)
7. Penny Market Magyarország Kft.	593,5	107,7	1 (231)
8. Auchan Magyarország Kft.	536,8	94,5	3 (24)
9. Reál Hungária Élelmiszer Zrt.	472,6	57,3	4 (1004)
10. dm Kft.	208,6	61,1	1 (263)

Forrás: Trade magazin adatközlése a cégek közlése alapján, és saját számítás.

* A magyar tulajdonú Coop és CBA üzletláncok nem közlik létszámadataikat éveke óta.

A kvantitatív kutatásunkban az online kérdőívet kitöltő alkalmazottak (üzletvezetők, üzletvezető-helyettesek, pénztárosok, eladók, raktárosok és árufeltöltők, valamint titkárnők, irodai segédek) az elégedettségük mérésére irányuló tényezőket egy 1-10 fokozatú Likert-skálán értékelhették (ahol 1-es egyáltalán nem elégedett, 10-es nagyon elégedett pontértéket jelentett). A 2. táblázat tartalmazza az értékelés eredményét, vagyis a vizsgált kereskedelmi láncok átlagosan az egyes tényezők/technikák milyen mértékét valósítják meg alkalmazottaik megtartására az érintettek értékelése szerint 2024. évben, összehasonlítva a 2013. évi értékekkel.

2. táblázat. Az alkalmazotti elégedettség, a megtartásukra irányuló tényezők/technikák átlagos értékei

Elégedettségi tényezők	Kereskedelmi láncok átlagos értékei		
	2013-ban	2024-ben	változás mértéke
1. munkabér, munkakörülmények	7,6	7,2	-0,4
2. karrierlehetőség/karrier tervezés	6,4	8,0	+1,6
3. oktatás, képzés, továbbképzés	6,3	7,8	+1,5
4. jutalmazás és ösztönzés	6,3	5,0	-1,3
5. bizalom, munkahelyi légkör	5,7	6,2	+0,5
6. családbarát munkahely	5,6	7,1	+1,5
7. szakszervezeti érdekvédelem	5,5	6,2	+0,7
8. munkavédelmi előírások betartása	5,2	6,3	+1,1
9. vezetők és beosztottak kapcsolata	5,1	7,1	+2,0
10. teljesítmény mérésének módja	4,8	6,0	+1,2
11. kollektív szerződés/etikai kódex betartása	4,6	5,2	+0,6
12. esélyegyenlőség biztosítása	4,6	6,9	+2,3
13. női vezetők aránya	3,5	6,6	+3,1

Forrás: A kérdőíves felmérés feldolgozása alapján saját számítás

Az adatokból látható, hogy az elmúlt 10 év során viszonylag kisebb pozitív és negatív irányú elmozdulások következtek be az alkalmazottak értékeléseiben. Lényegesen javult a vezetők és a beosztottak kommunikációs kapcsolata és közel a kétszeresére emelkedett a női vezetők aránya. További motivációs tényező a karrierlehetőség és a továbbképzés biztosítása, elsődlegesen a fiatalabb és szakképzettebb korosztály számára. Ugyanakkor a munkabérek és a jutalmak nagyságának átlagos értékelése romlott, bár néhány kereskedelmi lánc az alpbért a juttatások széles körével egészíti ki, továbbá 13. havi bért is fizet.

Az alkalmazotti elégedettség vizsgálat által kapott kritikus értékek ráirányítják a vezetők figyelmét azokra a területekre, ahol változtatás szükséges a szervezetben a munkavállalók teljesítményének növelése és a fluktuáció csökkentése érdekében, ami által emelkedik az adott szervezet jövedelmezősége és növekedik a versenyképessége. Természetesen az alkalmazottak személyiségjellemzői, valamint a menedzserekkel és a kollégákkal (a csapattársakkal) való kommunikációs készsége szintén befolyásolja teljesítményüket és a céghez való lojalitásukat.

Összességében tehát megállapítható: az alkalmazotti elégedettség színvonala szembetűnően alacsony a vizsgált mintában, mivel az egyes értékelési szempontok alapján viszonylag kedvezőtlen a munkahelyek megítélése a megkérdezettek szerint.

A menedzserek/vezetők munkájának színvonalát is értékelni szükséges, mivel a döntéseik alapvetően meghatározzák az egyes szervezetek versenyképességét, valamint az alkalmazottaik elégedettségét motiváló tényezőket, ezek mértékét. A 3. táblázat mutatja be vezetői attitűdök értékelésére kiválasztott tényezők körét, s ezek átlagos értékeit a vizsgált kereskedelmi láncokra 2023. évben, összehasonlítva a 2013. év értékeivel. A vezetői attitűdök értékelésére ebben az esetben is az 1-10

fokozatú Likert-skálát alkalmaztam. Az értékelt vezetők körét kereskedelmi láncok felsővezetői: ügyvezető igazgatók, beszerzési és értékesítési igazgatók, marketing menedzserek, valamint középvezetők: területi vezetők, üzletvezetők alkották. A 3. táblázatban látható attitűd értékeket egyrészt a kereskedelmi láncoknál az elmúlt tíz év során készített éves jelentésekből, továbbá a különböző szakmai anyagokból kapott információk képezték, másrészt az előzőekben jelzett szakmai szervezetek negatív értékelése alapján való módosítások eredménye.

3. táblázat. A kereskedelmi láncoknál a vezetői attitűdök értékelésének átlagos értékei

Vezetői attitűdök tényezői*	Kereskedelmi láncok átlagos értékei		
	2013-ban	2024-ben	változás mértéke
1. vezetői felkészültség, kreativitás	9,0	9,2	+0,2
2. ügyfelek megtartása, ügyfélhűség	8,4	7,1	-1,3
3. nyereségességre törekvés	7,5	8,3	+0,8
4. versenyelőnyre törekvés	8,0	8,7	+0,7
5. felelős lobbizási tevékenység	7,8	6,8	-1,0
6. antikorrupciós üzletpolitika	7,7	5,7	-2,0
7. termékválaszték növelése és fejlesztése	7,4	9,0	+1,6
8. etikus üzleti magatartás	7,3	5,7	-1,6
9. beszállítói partnerek érdekei	6,9	6,4	-0,5
10. vezetői döntések átláthatósága	6,7	8,1	+1,4
11. jogi felelősség (bírságok, szankciók miatt)	6,3	4,5	-1,8
12. hírnév/elismertség/díjak	6,1	8,3	+2,0
13. innovációs beruházások aránya	5,5	9,1	+3,6
14. környezeti felelősségvállalás	5,4	7,2	+1,8

Forrás: Saját számítások eredménye

** Az értékelési szempontok összeállításánál részben felhasználtam az Alternate Kft. és a Követ Egyesület elemzéseit.*

A fenti táblázat adataiból látható, hogy a vezetők felkészültsége, kreativitása magas színvonalú, bár ezen tényező a középvezetők értékelését is magában foglalja, ahol több esetben problémák tapasztalhatók a felkészültségben és a munkamorálban. A vezetők cégük iránti felelősségtudata, a felelősségvállalás mértéke viszont megkérdőjelezhető, ugyanis a felelős lobbizási tevékenységükben, az etikus üzleti magatartásukban romlás következett be, ami nyilvánul a korrupció és a bírságok, szankciók mértékének növekedésében. Ezek a megállapítások a vezetői attitűdök átlagos értékeire vonatkoznak, s természetesen nem jellemzők minden kereskedelmi láncra. A versenyelőnyt a termékfejlesztéssel és termékválaszték bővítéssel (hazai előállítású termékek arányának emelésével),

valamint versenyképes ár-érték aránnyal kívánják elérni, mérsékelve az utóbbi években „mesterségesen gerjesztett” inflációt. Emellett belső szervezeti átalakításokat is végeznek, például a franchise-rendszerek kiépítésével.

Összehasonlítva a vezetői attitűdök értékelésére kapott eredményeinket Zoltayné et al. (2011) menedzsmentképességek elemzésénél nyert értékeivel – a minta összetételének eltérése és az időközben eltelt 15 év ellenére – azt tapasztalom, hogy részben nagymértékű hasonlóságot mutatnak: vagyis a vezetők felkészültsége, szakmai ismeretei és a problémamegoldó képessége magas szintű, a gyakorlatorientáltságuk (a versenyelőnyre és a nyereségre való törekvésből következően) kiváló. Vizsgálatunkban viszont az volt tettenérhető, hogy a vezetők kockázatvállalása növekedett, ami a korrupciós üzletpolitikájuk szélesedésében, az etikus üzleti magatartásuk romlásában és a jogi felelősség csökkenésében nyilvánul meg. Ebből következően csökken az ügyfelek (vevők, beszállítók) megtartására irányuló képesség is.

Kiemelem, hogy az MI eszközök egyre szélesebb körének felhasználásával a kereskedelmi láncok versenyelőnye növekedik, s az alkalmazás gyorsasága helyzeti előnyt jelent. A vizsgálati mintában szereplő cégek több mint fele alkalmazza már az MI eszközök valamilyen formáját, de még az elején tartanak a digitalizációs folyamatnak. Megállapítható, hogy az MI a teljes ellátási lánc (termékelőállítás, megrendelés, beszállítás, készletgazdálkodás/raktározás, bolti áruehelyezés) automatizálására alkalmazható, mivel a felmerülő nagyvolumenű adatfeldolgozást biztosítja. További alkalmazási lehetőség a kereskedelmi láncok központjából vezérelt dinamikus árazás, azaz az árképzést a tényleges kereslet-kínálat és a versenytársak árainak megfigyelése alapján végzik. Az ügyfelek/vásárlók elégedettségének mérésére is alkalmazható, valamint az ügyfélközpontok robotizációjára (ez már részben megvalósult). A bevezethető MI lehetőségek egyre szélesebb köre valósítható meg a versenyelőnyük növelése érdekében, s erre a kereskedelmi láncok törekednek is. Ezt jelzi a 3. táblázatban bemutatott tényező, az innovációs beruházások pozitív irányú jelentős változása 2024-re. Az MI alkalmazása várhatóan átalakítja a munkavállalók/alkalmazottaik összetételét, és a kereskedelmi vezetők becslése szerint a változás mértéke 25-40%-ukat érintheti. A technológiai váltás a képzettségi/szakképzettségi színvonal emelését követeli meg, bár a kereskedelem jelentős munkaerő problémával küzd.

Jelenleg azonban a vizsgálati eredmények alapján megállapítható volt, hogy az elemzett mintában a vezetők átlagosan csak 74%-os hatékonysággal dolgoznak, s ez az oka annak is, hogy az alkalmazotti elégedettség színvonala 66%-os (a 2. és 3. táblázat adatainak összehasonlítása).

A kereskedelmi szervezetek környezetbarát arculatának vizsgálatához felhasználtam az évek óta online elérhető CSR és Fenntarthatósági jelentéseiket (más kereskedelmi cégekre is, például IKEA, Rossmann, Müller Drogéria). Elemeztem, hogy az egyes érintettek (stakeholderek) különböző csoportjainak mennyire fontos a szervezet környezetbarát image-a. A különböző szakmai anyagokban található információkat egy 1-5 fokozatú Likert-skálán „osztályoztuk” az általunk legfontosabbnak ítélt érintetti csoportok szerint. A szervezetek arculatát megítélő érintetti csoportok átlagos fontossági értékeit a 4. táblázat tartalmazza.

4. táblázat. A szervezetek környezetbarát arculatának (image-nak) fontossági sorrendje

Rangsor	Érintetti csoportok	Átlagos érték
1.	a befektetők/tulajdonosok számára – <i>befektetők</i>	4,193
2.	a szervezeti vezetők számára – <i>vezetők</i>	3,916
3.	a helyi önkormányzat számára – <i>helyi önkormányzat</i>	3,735
4.	helyi közösségek számára – <i>helyi közösségek</i>	3,695
5.	a szervezet vevői/fogyasztó számára – <i>vevők-fogyasztók</i>	3,611
6.	az üzleti partnerei (versenytársak stb.) számára – <i>üzleti partnerek</i>	3,520
7.	az alkalmazottaik számára – <i>alkalmazottak</i>	3,393

Forrás: Saját számítások eredménye

A szervezetek környezetbarát arculatának megítélése szempontjából a különböző érintetti csoportok minősítése három klaszter kialakulását eredményezte – amit az 1. ábra szemléltet –, melyek a következők:

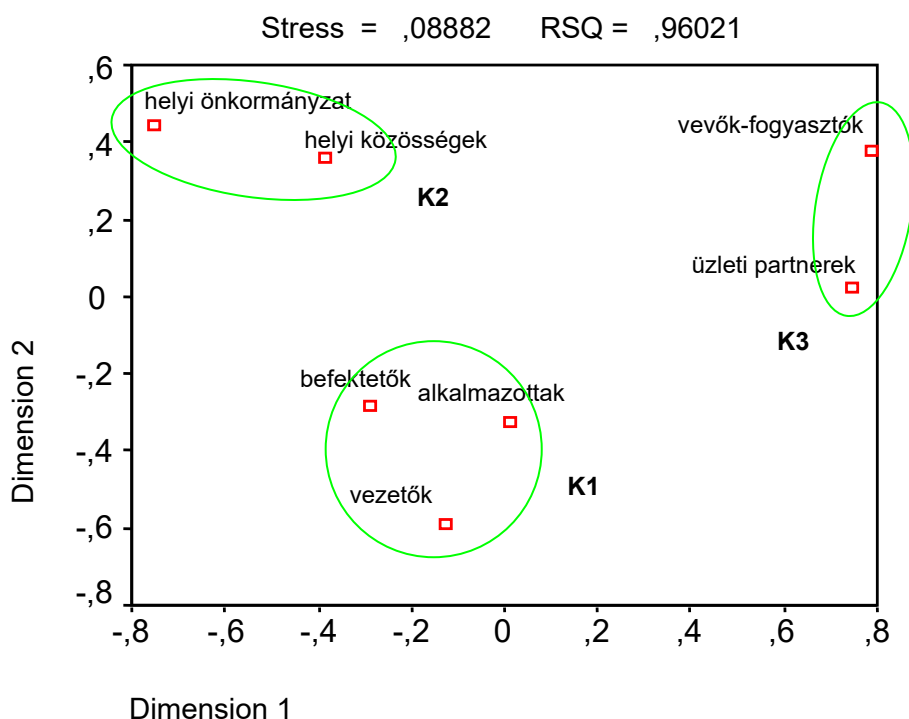
K1 – szervezeti belső csoportok,

K2 – mikrokörnyezet,

K3 – közvetlen üzleti környezet.

Sokdimenziós skálázás

Alsocal eljárás



1. ábra. A szervezetek környezetbarát arculatának (image-nak) fontosságát értékelő klaszterek

Forrás: Saját számítások eredménye

A K1 (szervezeti belső csoportok) klaszter azt a tényleges helyzetet tükrözi, hogy a szervezet környezetbarát arculata a befektetők/tulajdonosok és a szervezet vezetői számára a legfontosabb. Ebben a minősítésben az a tény jelenik meg, hogy a pozitív szervezeti image, s azon belül a környezetbarát arculat a szervezet hosszú távú piaci sikerében, versenyképességének alakulásában is jelentős befolyásoló tényező. Másképpen fogalmazva, ezen két csoport esetében az image közvetlen hatótényező a döntéseik meghozatalánál. Ebbe a klaszterbe sorolódott az alkalmazottak csoportja is, bár többségük sem közvetlenül, sem közvetetten nem érzékeli a szervezeti arculat szerepét, hatását.

A K2 (mikrokörnyezet) klaszterbe kerülő csoportok – a helyi önkormányzat és a helyi közösségek – számára ténylegesen nem a szervezeti image bír nagy fontossággal, hanem az abban szerepet játszó környezeti magatartás. E két csoport ugyanis a szervezet környezetszennyezésének egy részét közvetlenül és direkt módon érzékeli, ami rontja a helyi lakosság életfeltételeit, életkörülményeit. Ezért valójában környezetszennyezés alacsony szintje érdekes a számukra, s ebből következően a környezetbarát arculatban való tükröződése miatt megalapozott a magas fontossági átlagérték.

A K3 (közvetlen üzleti környezet) klaszter elemeinek – a vevők/fogyasztók és az üzleti partnerek – viszonylag magas átlagos értékei azt jelzik, hogy a versenyben a hosszú távon ható pozitív szervezeti image, azon belül a környezetbarát arculat növekvő jelentőséget kap, s erősödő versenyképességi tényező lehet. Másképpen fogalmazva a versenyképességben a környezeti jellemzők akkor játszanak szerepet, ha a környezeti érdek a fogyasztók/vevők vásárlási döntéseit befolyásolja.

Európai Unió keretek között kidolgoztak egy modellt kísérleti jelleggel, a Corporate Vitality Index (CVI) attitűd felmérési modelljavaslatot (Hegyí et. al., 2020), aminek célja annak elemzése, hogy az interregionális együttműködések vezetése miképpen képes hatni a partnerség „szereplőinek” motivációira és elkötelezettségére, az együttműködés hatékonyságának fokozására, miközben a fenntartható fejlődés szempontjait és feltételeit szem előtt tartják. A CVI attitűd felmérési modelljavaslat négy dimenziót vizsgál: partnerség, vezetők, munka és a szervezet. Az adaptációnkban a partnerség a kereskedelmi központok hálózatának, a szervezet pedig az adott kereskedelmi lánc egyes elemeinek/szervezeteinek feleltethető meg.

A modelljavaslatban a partnerséggel kapcsolatos attitűdjellemzők értékeléséből kiemelhetők: az együttműködés küldetésének és jövőképének tartalma, a piaci változásokra való reagálás gyorsasága, a partnerségi tevékenységek megbízhatósága, az etikus magatartás szükségessége. Míg a vezetéssel kapcsolatos attitűdjellemzők értékeléséből a legfontosabbnak ítéltetők: a vezetés részvétele a tervezési és az operatív folyamatokban, a vezetéstől kapott motivációk, a vezetők döntéseinek realizálása, a munka konstruktív ellenőrzése és rendszeres visszajelzése annak minősítéséről, a vezetés érzelmi intelligenciája.

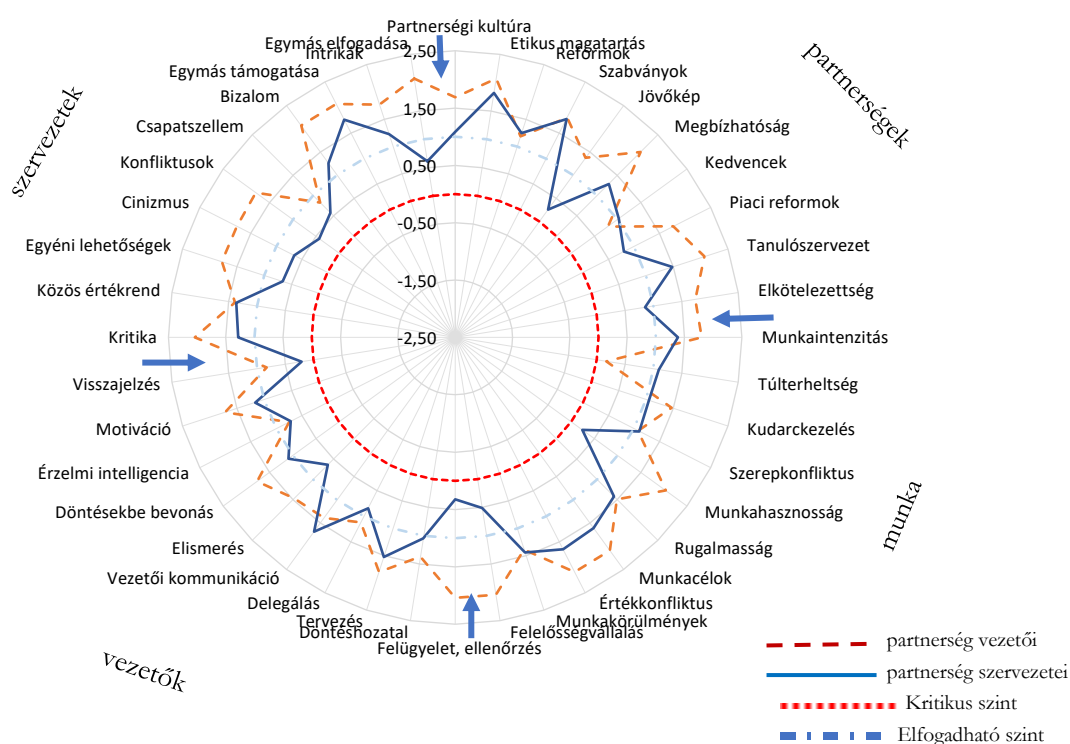
Egy európai uniós partnerségi együttműködésnél végzett kérdőíves felmérésből kapott adatok feldolgozása alapján jól szemléltethető a modell működése. A 2. ábra tükrözi a modelljavaslat egy lehetséges felépítését/működését, ahol a vezetők és a szervezetek attitűd értékeit hasonlítják össze.

Az ábrán a négy értékelési dimenzió együttesen jelenik meg: a bal alsó negyedben a vezetésre, a bal felső negyedben a szervezetekre/alkalmazottakra vonatkozó értékek láthatók, míg a jobb felső negyedben a partnerséghez, a jobb alsó negyedben pedig a munkához való értékeik jelennek meg. Az áttekinthetőséget megkönnyíti, hogy az egyes dimenziók határai a köríveken nyílakkal vannak jelölve. Az attitűd értékek értelmezése a következő:

- 0 – a kritikus érték határa,
- 1 – az elfogadható szint, felette a csapaton belüli összhangot és a teljesítményt növelik,
- 0 és 1 között – az attitűdök stagnálnak, a fejlesztés szükségességét jelzik,
- 0 – alatt a válaszadók megítélése kritikus.

Minél közelebb vannak az attitűd értékek a diagram közepéhez (-2,5 érték) annál kedvezőtlenebb a válaszadók megítélése az adott területről, vagyis a munkához való hozzáállásuk és a teljesítményük negatív tendenciát mutat.

A bemutatott ábrán több esetben is megfigyelhetők a vezetők és a szervezetek ellentétes irányú attitűdértékei, így például a munkahasznosság megítélése, a túlterheltség, a jövőkép ismerete, a partnerségben egymás elfogadása (a partnerségben a vezetők és a szervezeteik) vonatkozásában. A vezetői és a szervezeti eredmények összevetésében a munka hasznosságának és a jövőkép értékének megítélésében mutatkozó különbségek azt jelzik, hogy a vezetők nem tárják fel a csapatnak/alkalmazottaknak a partnerség jövőképét, ami a munka hasznosságának hiányérzetét okozza. Ekkor a csapatok úgy érzékelik, hogy a vezetők a saját munkájukat sem értékelik megfelelően, így a besoztottak előtt elveszítik a hitelességüket, csökken a tekintélyük.



2. ábra. A partnerségnél a vezetők és a szervezeteik attitűd értékeinek összehasonlítása

Forrás: Hegyi–Borbély–Békési (2020) alapján saját szerkesztés

Összességében megállapítható, hogy a kísérleti modelljavaslat a vezetés és a partnerek közötti együttműködés javítását szolgálja, mégpedig nem a hagyományos vezetői készségfejlesztő képzések formájában, hanem a vezetői kompetenciák akciótanulással kombinált fejlesztése révén, amikor a csapat szellemi erejére építve oldják meg a problémákat (Senge, 1990, 2006).

Véleményem szerint a CVI modelljavaslat – némi módosítással – eredményesen lenne alkalmazható a kereskedelmi szektor nemzetközi szintű, interregionális partneri működésének vizsgálatára, illetve a külföldi tulajdonú hazai működésű kereskedelmi láncok hatékonyságának elemzésre, versenyképességének növelésére. A modelljavaslat értékelése által vezetésfejlesztési célok határozhatóak meg, és a korábbi intézkedések hatása mérhető, lehetővé téve korrekciós intézkedéseket. Ez a vezetői értékelés segítheti az integratív vezetés kialakítását és javíthatja a hatékonyságot a partnerségek minden szintjén, ami egyúttal növeli a versenyképességüket is.

Következtetések

Kutatásomban egyértelműen megállapíthattam azon előzetes feltevésem valóságát, miszerint a gazdasági problémák jelentkezése következtében az egyes vállalatok/szervezetek közötti verseny egyre fokozódik, és a piaci pozíciójuk megerősítése csak akkor lehetséges, ha minőségi termékek előállítása, értékesítése és választékának bővítése mellett innovatív fejlesztésekre és a szolgáltatásaik színvonalának emelésére is képesek. Az innovatív fejlesztések egyrészt az újításokban és a környezetvédelmi beruházásokban valósulnak meg, másrészt a logisztikai területek modernizációjában, harmadrészt pedig a különböző MI eszközöket alkalmazva – a termelési folyamatok gépesítésében/digitalizálásában – realizálódnak.

A tartós versenyelőny elérése és hosszú távú fenntartása érdekében az értékláncok elemeinek összekapcsolása szükséges – ez az egyik legfontosabb menedzsment feladat minden szervezetnél, vállalkozásnál és a partnerségi együttműködésekénél egyaránt. Az irányításra alkalmas vezetésnek legalább három fontos kritériumnak kell megfelelnie: egyrészt az irányított szervezet/projekt alkalmazottai felé egyértelműen kommunikálniuk szükséges az elérendő célokat/elvárásokat; másrészt az alkalmazottaik rendszeres teljesítményértékelése elengedhetetlen és a minőségi munkát minden esetben elismerni/jutalmazni kell; harmadrészt pedig elengedhetetlen magasfokú érzelmi intelligenciával rendelkezniük, hogy a beosztottak bizalmát elnyerjék. Kutatási eredményeimből viszont látható volt, hogy a versenyképesség fokozásához az alkalmazotti elégedettség szintjét, valamint a menedzserek munkájának hatékonyságát egyaránt emelniük kell a vizsgált vállalkozásoknak. Annak függvényében, hogy melyik vállalkozás/értéklánc vagy partnerség milyen mértékben képes erre, fokozhatja versenyelőnyét a többiekkel szemben.

Az előzőekben röviden bemutatott kutatási eredményeimmel érzékeltetni kívántam, hogy az ilyen jellegű vizsgálatok is alkalmasak lehetnek a vezetői döntések hatásának mérésére az alkalmazottak motiváltságát és a céggel szembeni elkötelezettségét illetően. Megjegyzem, hogy a motiváció és az elégedettség mérése bonyolult feladat, nehéz meghatározni az adekvát tartalmát és összetevőit, valamint az értékelésének módszerét. A motiváció és az elégedettség mértéke függ egyrészt attól, hogy milyen tényezőket veszünk figyelembe a mérésénél, másrészt befolyásolja a megkérdezettek körének hangulata. Ezeket a befolyásoló momentumokat lehetne még tovább sorolni. Összegezve tehát, egy elégedettségmérés mindig egy adott állapotot tükröz, nem pedig egy folyamatot, ezért szükséges a többszöri, időszakonkénti mérése, például félévenként. Az adekvát mérések időben jelzik a vezető számára a stakeholderek motivációjának és elkötelezettségének elvesztését.

Kutatási korlátnak tekinthető a korlátozott időbeli lefedettség: az elégedettségi mérések „pillanatfelvételné” jelennek meg, vagyis egy adott időpont állapotát tükrözik, nem pedig a folyamatot vagy annak dinamikáját, ennek következtében nem lehet teljes képet kapni a vezetői döntések hosszú távú hatásairól. Szintén érdekes kihívást jelentenek a mérési módszertani korlátok: az alkalmazotti elégedettség és motiváció mérése összetett, nehezen operacionalizálható, szubjektív jelenség. A kutatásom másik „korlátja”, hogy ezek a tényezők időben változók és erősen befolyásolhatók például a válaszadók aktuális hangulatától, egyedi élményeiktől. Szervezeti és kulturális eltérések által okozott „torzításokként” jelentkezhetnek: különböző régiókban működő szervezetek eltérő fejlettségi szintje, kultúrája és földrajzi elhelyezkedése jelentősen befolyásolja a vezetői attitűdöket és az alkalmazotti viselkedést. Ez korlátozza az eredmények általánosíthatóságát, különösen nemzetközi vagy interregionális szinten.

Véleményem szerint a CVI attitűd felmérési modelljavaslat alkalmazható a kereskedelmi szektor regionális partnerségi együttműködéseire, illetve a külföldi kereskedelmi központok nemzetközi

hálózatában működő kereskedelmi láncok vezetés- és szervezetfejlesztésének értékelésére. Azonban figyelembe kell venni, hogy a partnerségben résztvevő különböző szervezeteknek más-más a szervezeti kultúrájuk a régió fejlettségi színvonalától, a térbeli és a földrajzi elhelyezkedésüktől függően. Ebből következően változnak a vezetők és az alkalmazottak attitűdjei, s ezáltal eltérőek a szervezetfejlesztési aspektusok is. Így valószínűsíthető, hogy ezen eltérések következtében módosítani kell a CVI modelljavaslatban a négy dimenzió szerinti attitűdöket vagy bővíteni kell a dimenziók körét. További kutatásunkban ezen összefüggések vizsgálatára és elemzésére helyezzük a hangsúlyt.

Tervezzük hosszabb távú kutatás megvalósítását is, melynek során időszakos (pl. féléves) méréseket végeznénk az alkalmazotti elégedettség és motiváció változásának nyomon követésére, különös tekintettel a vezetői döntések hatására. Kutatásomban megállapítottam, hogy az érzelmi intelligencia kulcsszerepet játszik a vezetés hatékonyságában, ezért érdemes lehet a vezetői érzelmi intelligencia további tanulmányozása. jövőbeni vizsgálatok célozhatják ezen készségek fejlesztési lehetőségeit és azok konkrét hatását az alkalmazotti bizalomra és lojalításra. A kutatás rámutat arra, hogy a kulturális különbségek hatással lehetnek a szervezetfejlesztés irányvonalaira. Ennek alapján indokolt további vizsgálatokat végezni annak érdekében, hogy feltárhatóvá váljon, ezek az eltérések milyen konkrét módosításokat tehetnek szükségessé a vezetői gyakorlatban, valamint a szervezeti modellek alkalmazásában és testreszabásában. Mivel a digitalizáció és mesterséges intelligencia egyre inkább átalakítja a vállalatirányítást, hasznos lenne feltárni, hogy ezek az eszközök miként befolyásolják a vezetői kompetenciákat, valamint az alkalmazottak és vezetők közötti kapcsolatot. Érdemes lehet összehasonlító szektorális vizsgálatokat végezni, melyekben más iparágak (pl. ipar, szolgáltatás, IT) vezetői gyakorlatát és alkalmazotti motivációs mintázatait lehet elemezni, hogy átfogóbb képet kapjunk a versenyképességet befolyásoló tényezőkről.

Hivatkozott források

- Andreeva, T. – Kianto, A. (2012): Does Knowledge Management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance. *Journal of Knowledge Management*, 16(4), 617 – 636. <http://dx.doi.org/10.1108/13673271211246185>
- Bakacsi Gy. (2004): Szervezeti magatartás és vezetés. Aula Könyvkiadó, Budapest.
- Bucar, B. – Hisrich, R.D. (2001): Ethics of business managers vs. entrepreneurs. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 6(1), 59-82.
- Carroll, A.B. (1991): The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Chikán A. – Czakó E. – Zoltayné (szerk.) (2002): Vállalati versenyképesség a globalizálódó magyar gazdaságban. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Chikán A. – Czakó E. (szerk.) (2009): Versenyben a világgal. Vállalataink versenyképessége az új évezred küszöbén. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Csath, M. (2007): The competitiveness of economies: Different views and arguments. *Society and Economy*, 29 (1), 87-102. <https://doi.org/10.1556/socec.29.2007.1.4>
- Czakó E. – Kiss-Dobronyi B. – Losonci D. (2024): Menedzsmentgyakorlatok és a hazai vállalatok árbevétel-változása a Covid-19 jelentette gazdasági sokk idején. *Közgazdasági Szemle*, 71(3), 229-254. <http://dx.doi.org/10.18414/KSZ.2024.3.229>
- Dobák M. – Antal Zs. (2013): Vezetés és szervezés. Szervezetek kialakítása és működtetése. Akadémiai Kiadó, Budapest

- Gardner, L. – Stough, C. (2002): Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(2), 68-78. <https://doi.org/10.1108/01437730210419198>
- Giles, S. (2016). The Most Important Leadership Competencies, According to Leaders Around the World. *Harvard Business Review*, 94(3), <https://hbr.org/2016/03/the-most-important-leadership-competencies-according-to-leaders-around-the-world>
- Heindrich B. (1998): A szervezeti kultúra változtatásáról és vezetési kérdéseiről. *Vezetéstudomány*, 29(1), 1-9.
- Heindrich B. (2001; 2017): Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment. Akadémiai Kiadó MeRSZ-kiadvány, Budapest.
- Hegyí, F. B. – Borbély, L. – Békési, G. (2020): Leadership Impact on Motivation and Commitment in Interregional Collaboration. European Commission, EUR 30152 HU, JRC Technical Reports, Luxembourg, pp. 1-29.
- Heskett, J.L. – Jones, T.O. – Loveman, G.W. – Sasser, W.E. Jr. – Schlesinger, L.A. (1994, 2008): Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*, 72(2), 164-174. Reprint: 86(4), 118-129.
- Hofstede, G. (1980): Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. Sage Publications, London.
- Kincses Á. – Tóth G. – Jeneiné G. H. E. (2022): A hazai mikro-, kis- és középvállalkozások (kkv-k) területi, versenyképességi elemzése, 2008-2020. *Területi Statisztika*, 64(4), 456-477. <https://doi.org/1015196/TS620404>
- Kotter, J.P (2001): What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*, 79(12), 85-98.
- Krajcsák Z. – Bakacsi Gy. (2024): The three levels of organizational change to build future potential organizations. *International Journal of Innovation Science*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJIS-08-2023-0173>
- Kőműves Zs. – Pálmai L. – Hebeny-Fuchs O. – Szabó-Szentgróti G. (2024) *Az érzelmi intelligencia szerepe a vezetésben és hatása a beosztottakra. Új Munkaiügyi Szemle*, 5 (1). 37-52. <https://doi.org/10.58269/umsz.2024.1.4>
- Kulcsár I.G. – Nemeslaki A. (2023): A digitalizáció hatása a feldolgozóipari vállalatok üzleti teljesítményére Magyarországon. *Vezetéstudomány*, 54(9), 27-43. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2023.09.03>
- Lengyel I. (2006): A regionális versenyképesség értelmezése és piramis modellje. *Területi Statisztika*, 46(2). 131-147. https://real.mtak.hu/193609/1/ts2006_02_03.pdf
- Lengyel I. (2018): Az intelligens szakosodási stratégiák alapjai, különös tekintettel az egészségiparra. In: Lengyel I. (szerk.): Térségek növekedése és fejlődése. JATEPress, Szeged, 11–35.
- Losonci, D. – Borsos, J. (2015): A lean menedzsment és a vállalati versenyképesség kapcsolata. *Vezetéstudomány*, 46(7), 52-62. <http://dx.doi.org/10.14267/VEZTUD.2015.07.05>
- Losonci D. – Szántó R. – Kása R. – Zoltayné P.Z. (2018): Ügyvezetők és termelésvezetők lean termelési környezetben. Vezetői képességek és vezetői módszerek. *Vezetéstudomány*, 49(2), 12-26. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.02.02>
- Németh P. (2013a): Alkalmazotti elégedettség vizsgálata a versenyképesség szolgálatában – a kereskedelmi láncok gyakorlata. *Munkaiügyi Szemle*, 57(4), 56-69.
- Németh P. (2013b): A kereskedelmi láncok CSR tevékenysége – versenyképességük fokozása. *Vezetéstudomány*, 44(3), 61-71. <http://dx.doi.org/10.14267/VEZTUD.2013.03.06>
- Németh P. (2008, 2018): Environmental Management and Economic Competitiveness: The Role of Corporate Environmental Activities in Competitiveness and Market Success – Model Studies.

- BCE TEAM Társadalmi Elemzések Alkalmazott Műhelye [Füstös L.–Németh P. (eds.)], Budapest, pp. 1-243
- Németh P. – Kasza L. (2022): A jövő vezetőinek társadalmi felelősségvállalási attitűd vizsgálata. In: Obádovics Cs. – Resperger R. – Széles Zs. (szerk.): Pandémia – Fenntartható gazdálkodás – Környezettudatosság. Soproni Egyetem Kiadó, Sopron, 20-31. https://doi.org/10.35511/978-963-334-411-8_plen_Nemeth_Kasza
- Okabe, Y. (2012): Changes in Japanese managers' work values and attitudes: a comparison of 1995 and 2009. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(6). 1216-1225. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.561439>
- Olie, R. (1995): The culture factor in personnel and organization policies. In: Harzing, A. – Van Ruysseveldt, J. (eds): *International Human Resource Management*. Sage Publications, London. pp.124-143.
- Palotai D. – Virág B. (szerk.) (2016): Versenyképesség és növekedés. Magyar Nemzeti Bank, Budapest.
- Porter, M.E. (1993): Versenystratégia. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Porter, M.E. – Kramer, M.R. (2006): Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Porter, M.E. – Kramer, M.R. (2011): The big idea Creating Shared Value: how to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1-2), 62-77. <https://www.communitylivingbc.ca/wp-content/uploads/2018/05/Creating-Shared-Value.pdf>
- Sakas, D. – Vlachos, D. – Nasiopoulos, D. (2014): Modelling strategic management for the development of competitive advantage, based on technology. *Journal of Systems and Information Technology*, 16(3), 187-209. <https://doi.org/10.1108/JSIT-01-2014-0005>
- Schein, E.H. (1985): *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass Publishers, Business & Management Series, San Francisco
- Senge, P.M. (1990, 2006): The leader's New Work: Building Learning Organizations. *MIT Sloan Management Review*, 32(1), 7-23.
- Sokol, A. – Figurska, I. – Gozdek, A. – Malkowska, A. (2022): Study of the Impact of Managers' Attitudes Towards Creativity in Terms of Taking up Creative Activities. *European Research Studies Journal*, 25(3), 244-255. <http://dx.doi.org/10.35808/ersj/3007>
- Stacho, Z. – Stachová, K. – Papula, J. – Papulová, Z. – Kohnová, L. (2019): Effective communication in organisations increases their competitiveness. *Polish Journal of Management Studies*, 19(1), 391-403. <http://dx.doi.org/10.17512/pjms.2019.19.1.30>
- Vastag G. – Kerekes S. – Rondinelli D.A. (1996): Evaluation of corporate environmental management approaches: A framework and application. *International Journal of Production Economics*, 43(2-3), 193-211. [https://doi.org/10.1016/0925-5273\(96\)00040-0](https://doi.org/10.1016/0925-5273(96)00040-0)
- Zoltayné P.Z. – Wimmer Á. – Szántó R. (2008): Managerial Decision Making and Competitiveness – The Case of Hungary. *Competitiveness Review*, 18(1-2), 154-167. <https://doi.org/10.1108/10595420810874655>
- Zoltayné P.Z. – Szántó R. (2011). Menedzsmentképeségek és döntéshozatali közelítésmódok longitudális elemzése a versenyképesség-kutatások alapján. *Vezetéstudomány*, 42(1 külsz.) 87-96. <http://dx.doi.org/10.14267/VEZTUD.2011.ksz.10>

Szerző

Kasza Lajos

0009-0002-0751-0495

Doktorandusz

Miskolci Egyetem

kasza.lajos@uni-bge.hu

A műre a Creative Commons 4.0 standard licenc alábbi típusa vonatkozik: [CC-BY-NC-ND-4.0.](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

