

A SZERVEZETI SIKER ÖSSZETEVŐINEK MEGRAGADÁSA A SZERVEZETI HÍRNÉVEN KERESZTÜL

CAPTURING THE COMPONENTS OF ORGANIZATIONAL SUCCESS THROUGH ORGANIZATIONAL REPUTATION

Köznapi értelemben a siker kedvező visszhang, azaz jó hírnév. A szervezetek és vezetésük szempontjából, tudományos értelemben azonban finomabb összefüggések vannak a két fogalom között. Jelen tanulmány célja ezeknek az összefüggéseknek a feltárása, a szervezeti hírnév és a siker fogalmainak körüljárásán, tisztázásán és az összefüggéseket megmutató modell megalkotásán keresztül. A szerzők célja különösen a humán erőforrással és a vezetéssel kapcsolatos tényezők és összefüggések kiemelése, további, gyakorlati kutatások megalapozása érdekében. A szervezeti siker meghatározásához, scoping review keretében, 209 nemzetközi adatbázisban elérhető forrást tekintettek át. A megismert fogalmi összetevőket és azok összefüggéseit egy olyan modellben szemléltetik, amely a siker és a hírnév tényezők mellett a szervezetek hard és soft tényezőit áttekintő menedzsmentmodellt (McKinsey, 7S) is figyelembe vesz.

Kulcsszavak: szervezeti kultúra, vezetés, szervezeti hírnév, szervezeti siker

In a practical sense, success is a positive echo, i.e. a good reputation. However, from the point of view of organizations and their management, there are more subtle connections between the two concepts in scientific terms. This paper aims to explore these relationships by exploring and clarifying the concepts of organizational reputation and success and by creating a model that shows the relationships. In particular, the authors aim to highlight the factors and interrelationships between human resources and leadership in order to inform further practical research. To define organizational success, they conducted a scoping review, using 209 sources selected from international databases. The authors illustrate the conceptual components identified and their interrelationships in a model that considers not only success and reputation factors but also a management model (McKinsey, 7S) that reviews the hard and soft factors of organizations.

Keywords: organizational culture, leadership, organizational reputation, organizational success

Finanszírozás/Funding:

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

Szerzők/Authors:

Erdélyi Tea^a (erdelyi.tea@phd.uni-mate.hu) PhD-hallgató; Dr. Szabó Katalin^a (szabo.katalin@uni-mate.hu) egyetemi docens

^aMagyar Agrár- és Élettudományi Egyetem (Hungarian University of Agriculture and Life Sciences) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2022. 11. 20-án, javítva: 2023. 02. 24-én, 2023. 07. 16-án és 2023. 07. 31-én, elfogadva: 2023. 08. 01-jén. The article was received: 20. 11. 2022, revised: 24. 02. 2023, 16. 07. 2023 and 31. 07. 2023, accepted: 01. 08. 2023.

A siker hétköznapi értelemben egyfajta eredmény, elismerés vagy kedvező visszhang, amit valami a nyilvánosságban kivált. Ez utóbbi szorosan kapcsolódik a hírnév értelmezéséhez, ami az ismertségen túl a hírnév tárgyáról alkotott jó vagy rossz véleményt is jelenti. Köznapi értelemben tehát a siker kedvező visszhang, azaz jó hírnév. A szervezetek szempontjából a hírnév és a siker értelmezése csak részben hasonlít a köznapihoz. A szervezeti hírnév kérdéskörét a kilencvenes évek óta több kutatás elemezte, a szakirodalom a fogalom meghatározásokon túl a hírnév tényezőire is rámutat. Erre alapozva számos kutatás vizs-

gálja, hogy mit jelent és milyen tényezők mentén alakul a szervezet jó híre nagyvállalati környezetben. A szervezeti siker elemzése ennél is újabb keletű kérdéskör. A vonatkozó forrásokban a fogalmi keretek nagyrészt a teljesítmény köré összpontosulnak, ám a teljesítmény mögött rejlő sikertényezőkkel, különösen annak humán erőforrás és vezetés köré fonódó, soft elemeivel a szakirodalomnak csak igen kis hányada foglalkozik. A szervezeti hírnév és a siker kutatása területén elhanyagolt szegmens a kisméretű, lapos szervezetek, különösen a társadalmi (civil) szervezetek vizsgálata.

Jelen tanulmány célja, hogy egy szélesebb körű vizsgálat előkészítéseként olyan elméleti modellt állítson fel, ami a szervezeti hírnév és a szervezeti siker fogalmait és az abban szerepet játszó tényezőket összekösse. Célunk, hogy a tényezők közül különösen a humán erőforrással és vezetéssel összefüggő, soft tényezőket emeljük ki. Ezért az elméleti modell megalkotása során a menedzsmenttudomány eredményeit, így például a tanácsadásban használt modelleket is segítségül hívjuk.

A tanulmány első, elméleti fejezete a szervezeti hírnév fogalmát és tényezőit járja körül. A kutatási részben puha szakirodalom elemzés keretében tekintjük át azokat a forrásokat, amelyek a siker tényezőinek értelmezésével foglalkoznak. Az elemzés során arra keressük választ, hogy milyen részfogalmak, tényezők, kulcsszavak köré csoportosulnak azok a fogalmi meghatározások, amelyek a siker soft értelmezésével is foglalkoznak, különösen, amelyek ezeket a tényezőket helyezik előtérbe.

Ezt követően feltárjuk a siker és a jó hírnév, illetve azok tényezői közötti kapcsolatokat, majd azokat egy menedzsmentmodell segítségével rendezzük egy összefoglaló, elméleti struktúrába, felvázolva egyúttal a lehetséges további kutatások területeit.

A szervezeti hírnév fogalmi kereteinek áttekintése

A jó bornak csak a közmondás szerint nem kell cégér. Valójában a cégek, termelők, szolgáltatók kifelé mutatott arca (arculata) és (jó) hírneve mindig is fontos volt. A szervezeti hírnévvel való, tudatos foglalkozás viszont csak a XX. század utolsó évtizedeiben bontakozott ki. A szervezeti hírnévről gondolkodók sorában az egyik első, Fombrun, a közismertség és a közmegebecsülés mellé a közvélekedés tényezőjét is a szervezeti hírnevet meghatározó tényezők közé sorolja (Fombrun, 1996). A három közül az első tényezőt a közszereplés, a magas publicitás váltja ki, a második a szervezet tetteiből következik, míg a harmadik egy tudatos imázs építésének eredménye.

A szervezeti hírnév menedzsmenttudományokban való megjelenésétől a 2010-es évek közepéig tartó időszakot a kutatók a fogalom formálódási időszakának tartják. A fogalmi keretek változásáról Lange és munkatársai 2011-es cikkükben adnak áttekintést. Három domináns felfogást azonosítanak: az első a hírnevet a szervezet ismertségéből vezeti le, a második azokból a hiedelmekből, amik a szervezettel kapcsolatos, jövőbeli elvárásokat meghatározzák, a harmadik pedig a szervezet hasznosságával kapcsolatos benyomásokból (Lange, Lee & Dai, 2011).

Fombrun 2001-ben még azt írja, hogy a hírnév azon múlik, hogy a kívülállók mennyire ismerik a szervezetet, ezért a marketingtevékenység a megítéléstől függetlenül javíthatja a hírnevet (Fombrun, 2001). Rindova, Barnett és munkatársaik kétezres évek elején megjelent tanulmányai a szervezeti hírnevet szintén egyetlen tényező, az ismertség mentén azonosítják (Rindova, Williamson, Petkova & Sever, 2005; Barnett, Jermier & Lafferty, 2006). Mások vitatkoznak ezzel a nézettel, Boyd és munkatársai határozottan megkülönböztetik egymástól a jó hírnevet és az is-

mertséget (Boyd et al., 2010), míg Brooks és munkatársai, illetve Turban és munkatársai az ismertséget nem annyira a hírnév egy dimenziójának, mint a hírnév előzményének tekintik (Brooks, Highhouse, Russel & Mohr, 2003; Turban, 2001; Turban, Lau, Ngo, Chow & Si, 2001).

2005 után a hírnévértelmezés fogalmi keretei egyre komplexebbek lesznek. Rindova és munkatársai 2005-ös tanulmánya, Fischer és Reuber, illetve Love és Kraatz a szervezeti hírnevet már a szervezetek valamilyen konkrét tulajdonsága, jellemzője mentén vezetik le (Rindova et al., 2005; Fischer & Reuber, 2007; Love & Kraatz, 2009). A definíciók szerint a hírnév a szervezet olyan képességéből származik, amihez a külső érintettek a jövőre vonatkozó elvárásokat kötnék. Ez a kompetencia vagy tulajdonság lehet a kiváló minőségű termék, a műszaki hatékonyság, vagy épp az alacsony ár. A szervezet hírneve eszerint a felfogás szerint annak konkrét eredményeivel függ össze, és a külső érintettek megítélését tükrözi. A fenti kutatók ugyanakkor már ebben az időszakban felismerik e felfogás korlátait: a szervezettel kapcsolatos, jövőre vonatkozó elvárások a múltbeli viselkedésről, kompetenciáról és teljesítményről szóló, korlátozott információkból történő becslésekre alapoznak. Ebből fakadóan ezek az elvárások számos szubjektív elemet tartalmaznak, így a szervezeti hírnév tökéletlenül mutatja a szervezettel kapcsolatos, jövőre vonatkozó, objektív elvárásokat, vagy azok bevalásának valószínűségét.

A harmadik megközelítés a szervezeti hírnevet általánosított kedvező megítélésnek értelmezi. Barnett és munkatársai, Fischer és Reuber, valamint Love és Kraatz szerint a hírnév multidimenzióval értelmezése a jó hírnevet a közösség kedvező megítéléséből származtatja: azaz a jó hírnév olyan, átfogó szervezeti vonzóság, ami a megbecsültségen alapul (Barnett et al., 2006; Fischer & Reuber, 2007; Love & Kraatz, 2009). Eszerint a felfogás szerint jó hírnévnek az a szervezet örvend, amelyet az észlelők többé-kevésbé hasznosnak és vonzóknak ítélnék meg, függetlenül attól, hogy az egyes hírnévdimenziókban az értékelés az átlagostól akár pozitív, akár negatív irányban eltér. Azaz a szervezet hírnevét annak értékei, tetteinek ezzel való összhangja, illetve az érdekgazdák erről adott visszajelzése adja. A szakirodalmi értelmezésben érdekgazdák a tulajdonosok, dolgozók, terméket vagy szolgáltatást fogyasztók, partnerek, beszállítók és a szervezettel kapcsolatban álló egyéb szervezetek, intézmények, hatóságok, állami szervek és szervezetek. „*A hírnév tehát különböző emberek nézeteinek és benyomásainak kombinációja, nem egyhangúan állítva, hanem általánosságban*” (Roper & Fill, 2012, p. 5).

A hírnév multidimenziós fogalmi keretei között maguk a hírnév összetevők is fontossá válnak. Fombrun szerint a hírnév négy fő összetevője a társadalmi, a pénzügyi, a termék és a toborzási imázs (Fombrun, 1996). Modelljében a közmegebecsülés és a közismertség egymásra hatásából áll elő a szervezeti identitás (corporate identity, azaz CI), vagyis az arculat. Ennek része a szervezet múltja, története, értékrendje, stratégiája, filozófiája, kultúrája, taktikai is. Az identitás tartalmi részei azok a tettek (akciók, működésmódok) is, amelyekben az előzőek megnyilvánul-

nulnak, míg a tartalom a dizájnban, mint formában jelenik meg. Az arculat a szervezet felé, önmagáról adott, tudatosan formált képe, az imázs pedig ennek a kívülágban, közvéleményben való visszatükröződése, amely egyben visszahat az arculatra (Szeles, 1998).

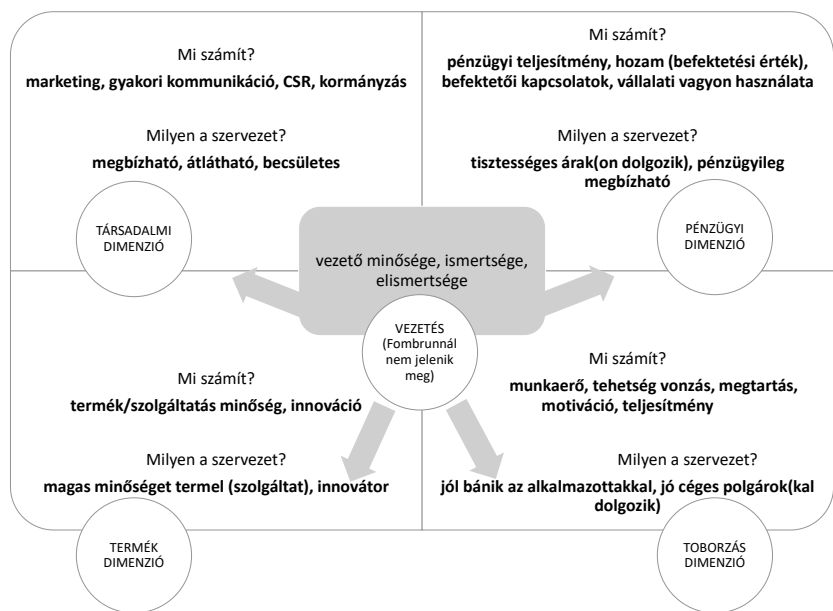
Fombrun később eredeti, négy dimenziót tartalmazó modelljét kiegészítve (Naomi Gardnerrel és Joy Severrel) alkotta meg a Reputation Quotient (RQ) modellt (Fombrun, 2004). Ez az egyik első kidolgozott rendszer a szervezeti hírnév mérésére. A módszert jelenleg 26 országban használják, a fogyasztók, a munkavállalók és a befektetők hírnév értékelésének mérésére. Az adatgyűjtéskor a válaszadók hétpontos Likert-skálán értékelik a vizsgált szervezeteket, 20 jellemző alapján. Az RQ a következő hat dimenziót használja: (1) érzelmi vonzerő, (2) jövőkép és vezetés, (3) munkakörnyezet, (4) termékek és szolgáltatások, (5) pénzügyi teljesítmény, (6) társadalmi felelősségvállalás.

A hírnév fogalmának fejlődésével megjelenő hírnév-elemek szektoronként és időszakonként eltérő fontossággal bírnak. Göran E. Sjöberg, a Svéd Public Relations Szövetség alapítója és vezetője pl. a hírnév összetevői közé sorolja a CSR-t, a pénzügyi eredményeket, a CEO hírnevét, az innovációt, a minőséget, illetve a befektetői kapcsolatok, marketing, toborzás, munkaerő-megtartás, és motiváció eredményeit, továbbá az egyéni és csoportos teljesítményt (Sjöberg, 2004). A Reputation Institute évente megismételt, Global RepTrak kutatásában a következőket vizsgálja: (1) a termékek/szolgáltatások (mik azok, milyen minőségűek és hogyan felelnek meg az érdekgazdák elvárásainak), (2) az újítás/innováció (képes-e a szervezet megújulni, a környezeti kihívásokra reagálni), (3) a munkahely (lényegében a munkáltatói branding), (4) a kormányzás (legfőbb elemei az etikusság és az átláthatóság), (5) a szervezeti polgárság (elhivatottság, lojalitás, vállalati kultúra), (6) a vezetés (együttműködés a szervezet egységei között, belső kommunikáció) és (7) a teljesítmény (hatékonyság, működés perspektívái). A kutatás 2006 óta évente több mint kétezer vállalat adatainak összehasonlításából az első száz helyezett listázza. Az adatgyűjtés kvalitatív és kvantitatív adatokat is tartalmaz, a 7 dimenzió köré összesen 23 eredményességi mutatót csoportosít. Ez a módszer az RQ-módszer továbbfejlesztett változata, míg a harmadik, 2001 óta működő értékelési rendszer, az Edelman-féle TrustBarometer leginkább bizalomindex. A felmérés 2001 óta évente 28 ország több mint 33 ezer válaszadó megkérdezésével dolgozik, az üzleti élettel, NGO-kal, kormánnyal, médiaszektorral szembeni bizalmat, illetve a különböző gazdasági ágakkal szembeni bizalmat vizsgálja. A legnagyobb bizalomnak örvendő vállalatokat eszerint a termékek/szolgáltatások magas mi-

nősége, az átlátható, becsületes (etikus) üzleti gyakorlat, a megbízhatóság, az alkalmazottakkal való jó bánásmód, a gyakori kommunikáció, a tisztességes árak, a jó céges polgár, azaz a lojális munkavállalók, az innováció, a széles körben elismert vezetés és a befektetőknek nyújtott stabil pénzügyi hozam jellemzi. A Fortune magazin 1982 óta minden évben tízezer fős, a 25 legnagyobb amerikai cég vezetői, menedzserei és elemzői köréből vett mintán végzett adatfelvételen alapuló rangsort tesz közzé. A magazin 9 dimenzió 10-es skálán való értékelésének eredményeiből állítja össze a leginkább csodált cégek listáját. A világ legnagyobb megbecsülésnek örvendő vállalatai lista elkészítésekor a jó hírnév tényezőinek a következőket tekintik: (1) pénzügyi megbízhatóság, (2) hosszú távú befektetési érték, (3) a vállalati vagyon használata, (4) innovációs kapacitás, (5) a menedzsment minősége, (6) a termékek és szolgáltatások minősége, (7) a marketing minősége, (8) a tehetségek vonzása, fejlesztése, megtartása és (9) a társadalmi (közösségi és környezeti) felelősségvállalás.

1. ábra

A kutatásokban használt szervezeti hírnév elemek kapcsolódása a fombruni dimenziókhöz



Forrás: Sjöbert (2004), a Global RepTrak (2006), a Trust Barometer (2001) és a Fortune (1982) dimenzióinak felhasználásával saját szerkesztés

A fenti elemeket az 1. ábra összegzi, láthatóvá téve a különböző mérési módszerek esetén használt hírnévdimenziók kapcsolódását Fombrun dimenzióival, illetve a fombruni modellben nem szereplő, vezetés dimenzióval.

Az ábrából látható, hogy a napjainkban használt, népszerű hírnévmérési módszerek mind a fombruni dimenziókra alapoznak, illetve azt egészítik ki, társadalmi területen egyre inkább a hasznosságot, pénzügyi területen a teljesítményt, a termékek (szolgáltatások) terén a minőséget emelve ki. A fombruni toborzás dimenzió egyre szélesebben értelmezhető, a munkatársak megszerzéséről a hangsúly a jó képességű munkatársak megtartására kerül, azaz hírnévtényezővé válik a munkáltatói brand. E mellett

az újabb mérési módszerek tényezői között megjelennek a vezetővel és a vezetéssel kapcsolatos dimenziók. Jelen tanulmányban erre, az 1. ábrában összefoglalt hírnév fogalom- és tényezőrendszerre alapozunk, amit részletesebben a diszkussziós részben fejtünk ki.

A szervezeti siker szakirodalmi áttekintése

Háttér és kutatási kérdés

A szervezeti hírnév alakulásával a szervezet- és vezetés-tudományok már jó néhány évtizede foglalkoznak, ezért a fogalmi keretek változatosak és viszonylag letisztultak. Ezeket a kereteket vázoltuk fel az előző, elméleti fejezetben, eljutva a modell megalkotása során általunk használni kívánt hírnévdimenziók meghatározásáig.

A siker fogalma azonban a hírnévénél újabb keletű a tudományos kutatások területén. Ezért a tanulmány következő részében a siker használni kívánt fogalmát és dimenzióit a szakirodalom kutatásával kívánjuk meghatározni. Annak érdekében, hogy a tanulmány elején megjelölt kutatási hiánnyal, azaz a kisméretű, lapos szervezetek, közülük különösen az ilyen jellegű civil szervezetek hírnevének és sikerének kutatásával foglalkozunk, jelen tanulmányban célunk, hogy egy olyan elméleti modellt állítsunk fel, ami a szervezeti hírnév és a szervezeti siker fogalmait és az abban szerepet játszó tényezőket köti össze. Noha a siker fogalma jelentős mértékben kapcsolódik az eredményesség, versenyképesség, projektek kimeneti indikátorainak teljesülése és egyéb, objektív és mérhető tényezőkhöz, célunk, hogy a fogalmat elsősorban a kvalitatív és részben szubjektív tényezők mentén határoljuk körül. További kutatásunk szempontjából különösen a humán erőforrással és vezetéssel összefüggő, soft tényezők lesznek fontosak, ezért jelen szakirodalmi elemzésben ezeket emeljük ki. Az elemzés során arra keresünk választ, hogy milyen részfogalmak, tényezők, kulcsszavak köré csoportosulnak azok a fogalmi meghatározások, amelyek a siker soft értelmezésével is foglalkoznak, különösen, amelyek ezeket a tényezőket helyezik előtérbe.

Módszerek

A szakirodalom elemzésekor a scoping review (Kastner et al., 2012) módszerét választottuk. Mivel a hírnév és a siker összefüggéseit keressük, a módszer segítségével a szervezeti hírnév és a szervezeti siker kérdéskörét egyszerre taglaló szakirodalmat tárjuk fel, felmérjük az e területen megjelent szakkikkek mennyiségét, irányait, az általuk használt kulcsszavakat – minőségi értékelés nélkül, a további kutatásokhoz fontosnak tűnő kulcsszavak megtalálása céljából.

Az elemzéshez a Scopus, illetve a Web of Science (WoS) adatbázisokban fellelhető szakirodalmat használtuk, tekintettel arra, hogy ezek az adatbázisok összességében tartalmazzák a gazdasági és menedzsmenttudományokban megjelent, jelentősebb forrásokat.

Az adatbázisokból az elemzéshez a forrásokat a következő szempontok szerint választottuk ki (1-4. keresési fázis): (1) A forrás a szervezeti sikerrel és a szervezeti hírnévvel, mint kutatási témával foglalkozzon, azaz ezek a kifejezések a kulcsszóban, címben, absztraktban megje-

lenjenek, vagy azt az adatbázis kutatási területként jelölje. (2) A forrás a menedzsment- és üzleti tudományok, illetve a közgazdaságtan területén végzett kutatásra alapozzon, azaz a forrás ezekről a tudományterületekről származzon. Az így elért forrásokat két további szempont szerint szűrtük: (3) a forrás végleges, megjelent szakkikk legyen, (4) a forrásban leírt kutatás (egyik) fő témája, irányvonala a szervezeti siker és a szervezeti hírnév legyen, azaz az erre utaló kifejezések a kulcsszavak között jelenjenek meg.

A legszélesebb körű forráselérés érdekében mindkét adatbázisban kétféle kereső kifejezéssel kerestünk. Az a) keresési kifejezésben a fenti szempontokat (illetve azok egy részét) sorrendben alkalmaztuk. A b) kereső kifejezés segítségével kizárólag kulcsszavas keresést végeztünk. Végül, az 5. keresési fázisban, az a) és b) keresést kombinálva jutottunk el az elemzendő források (duplumoktól még tisztítatlan) köréhez.

A két adatbázis szűrési mechanizmusa alapján a keresés fenti szempontok szerinti, négy fázisának elvégzéséhez más-más módszerre és kereső kifejezésre volt szükség. A keresési eredményeket fázisonként a 2. ábra mutatja be, a keresési módszer adatbázisonként a következőképpen alakult:

A Scopusban használt

a) kereső kifejezés, keresési fázisok szerint (a szögletes zárójelbe tett számok a keresés fázisait jelölik, nem a kereső kifejezés részei): [1] TITLE-ABS-KEY-AUTH (organizational AND success OR organizational AND reputation) AND [2] SUBJAREA („BUSI”) AND [3] PUBSTAGE („final”) AND DOCTYPE („ar”) [4] EXACTKEYWORD („Reputation”) OR EXACTKEYWORD („Corporate Reputation”) OR EXACTKEYWORD („Organizational Reputation”) OR EXACTKEYWORD („success”).

A b) kereső kifejezés: KEY (organizational AND success OR organizational AND reputation).

A két kereső kifejezés együttes futtatásakor 166 forrás maradt fenn a szűrőn ebből az adatbázisból.

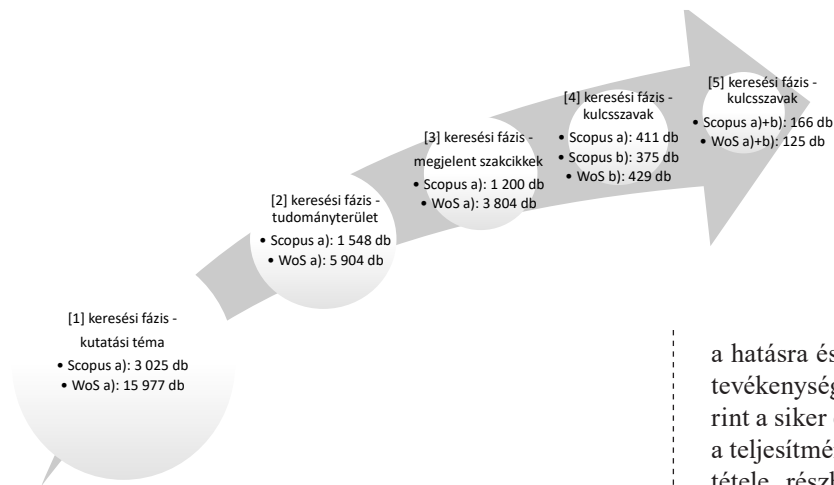
A WoS adatbázisban használt

a) kereső kifejezés keresési fázisonként (szögletes zárójelben a fázis jelölése): [1] (TS=(organizational success) OR TS=(organizational reputation)) AND [2] (SJ=(„BUSINESS ECONOMICS”) AND TASCA=(„MANAGEMENT”)) AND [3] (DT=(„ARTICLE”)). A [4] keresési fázisra külön, b) kereső kifejezést alkottunk: AK=(organizational AND success OR organizational AND reputation).

A két keresési kifejezés együttes futtatásakor 125 forrás maradt fenn a szűrőn ebből az adatbázisból.

A két adatbázisból összegyűjtött, összesen 291 forrásból a duplumok kiszűrését követően 209 maradt, ezek képezték vizsgálatunk tárgyát. A vizsgálat során tartalomelemzést használtunk, előbb szűrőként, a 209 forrás absztraktjain, azzal a céllal, hogy a hírnév és a siker soft tényezőit is vizsgáló tanulmányok körét kiválasszuk. Ezt követően ezeket a tanulmányokat tartalomelemzéssel elemeztük, ami a törzsszövegben a kulcsszavak, fogalmak teljes körét igyekezett feltárni. A tartalomelemzés eredményeit részletesen a következő fejezet ismerteti.

A kutatásokban használt szervezeti hírnév elemek kapcsolódása a fomburni dimenziókhöz



Forrás: saját szerkesztés

A források elemzésének eredményei

Ahhoz, hogy a kutatási területre, azaz a siker soft tényezőire fókuszáljunk, a részletes elemzésből a 209 forrás absztraktjainak áttekintésével ki kellett zárunk a kizárólag az objektív, mérhető tényezőkre fókuszáló tanulmányokat. Így a tartalomelemzés első körben a termelés, termék vagy projekt sikeréről, lean menedzsment sikertényezőiről, illetve a valamilyen rendszer sikeres bevezetéséről, vagy akvizíció sikeréről szóló tanulmányokat zárta ki. E mellett kizártuk azokat a tanulmányokat is, amelyek a szervezeti sikert kizárólag gazdasági mutatókkal mérik, kritériumként elsősorban a bevétel, eladás, nyereség, vagy piaci részesedés növekedését használva – a tartalomelemzésben itt szintén az ezekkel kapcsolatos kifejezésekre fókuszáltunk. Az absztraktok ilyen szempontú, tartalmi áttekintése után úgy találtuk, hogy a tanulmányok 83 százaléka a sikert kizárólag gazdasági, projekt vagy folyamatmutatók mentén értelmezi. Ezek a források pénzügyi adatokkal, projektindikátorokkal mérnek, azaz kizárólag a siker eredményesség részére koncentrálnak. A kiválasztott 209 szakcikk közül mindössze 36 foglalkozik a siker soft tényezőinek elemzésével is.

A tanulmány jelen fejezetének következő része az így fennmaradó 36 forrást tekinti át. A tanulmányokban a hard (pénzügyi, gazdasági, teljesítmény) és soft (tervezés, szervezés, vezetés stb.) tényezők megjelenési arányait elemezzük tartalomelemzéssel, kísérletet téve a sikert meghatározó soft tényezők jellegzetes csoportjainak megalkotására.

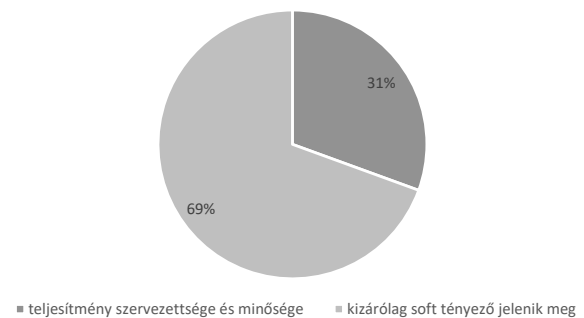
A Scopus és WoS adatbázisokból származó, soft tényezőket is a siker fogalmi keretébe illesztő tanulmányok több mint fele (55%) 2018 után született. A siker fogalmi meghatározása kezdetben több tudományterületből merít, a gazdaságtudomány ágai mellett a matematika, történettudomány, zeneelmélet, nyelvészet és a tanuláselméletek eredményeit is felhasználja (pl. Barabás, 2018; Yucesoy & Barabási, 2015).

2. ábra

A szakirodalmi fogalom meghatározások 17 százaléka (36 db), a köznapi értelmezéshez hasonlóan, a nyilvánosságban keltett, kedvező visszhangra, mint fő sikertényezőre – vagy arra is – fókuszál. Ez a szakirodalomban sokszor az ismertség, láthatóság, celebritás fogalmi keretében jelenik meg – ahogy Barabási Albert Lászlónál. Barabási definíciója, amely a siker értelmezésének soft tényezőivel kapcsolatosan kutatásunk fontos támpontjait szolgált, leginkább a siker kollektív természetére, közösségi, társas elismerés jellegére mutat rá (Barabási, 2018). Azaz arra a hatásra és visszajelzésre, amit a szervezet (vagy egyén) tevékenysége a társadalomban (a közönségben) kelt. Eszerint a siker és a teljesítmény összefügg: részben úgy, hogy a teljesítmény a sikernek szükséges, de nem elégséges feltétele, részben úgy, hogy a teljesítménnyel ellentétben a siker korlátlan lehet. A sikerhez a lehetőségre, a jókor, jó helyen létre is szükség van, amit a kapcsolati háló jelentősen meghatároz. A jövőbeni sikert pedig az alkalmaság, a múltbéli siker és a produktivitás határozza meg.

3. ábra

A teljesítménnyel és a soft tényezőkkel kapcsolatos fogalmi tényezők jelenlétének aránya az elemzett tanulmányokban (n=36)



Forrás: saját szerkesztés

A tartalomelemzéssel vizsgált tanulmányok a sikert meghatározó tényezőként közel harmadukban még mindig említettek termék, projekt, teljesítményalapú sikert is, ezek azonban már minden esetben kombinálódnak a soft tényezők által meghatározott kritériumokkal (3. ábra). A teljesítmény szervezetségével és minőségével kapcsolatosan a sikert meghatározó tényezőként olyan fogalmak jelennek meg, mint a termék, szolgáltatás, rendszer bevezetésének, projektnek a sikere, illetve ezek eredményei, indikátorai, minősége.

Az elemzett tanulmányok 69%-ában a soft tényezők dominálnak a siker meghatározásában. A fogalmakban megjelenő kulcsszavakat a tartalomelemzés eredményeként a következő fő csoportokba sorolhatjuk:

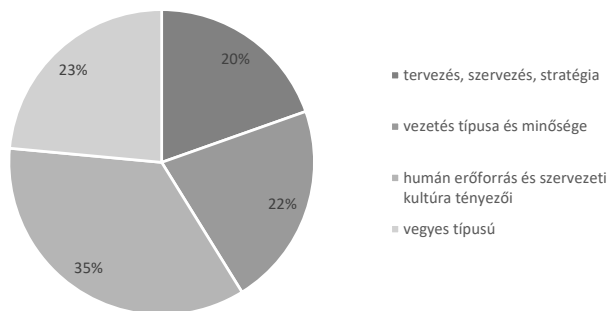
- A tervezésre, szervezésre, stratégiára koncentrált fogalmi keretek, ezek tipikus kulcsszavai a stratégia, tervezés, folyamatszervezés, minőségirányítás, minőségfejlesztés, ellenőrzés, visszacsatolás, kritikus tevékenységek.

- A vezetőre, illetve a vezetésre koncentráló fogalmi keretek, melyek tipikus kulcsszavai a vezetői képességek, kompetenciák, vezetés típusa, stílusa, legitím vezető.
- A *humán erőforrással kapcsolatos* folyamatokra, tevékenységekre, illetve a *szervezeti kultúrára fókuszáló* fogalmi keretek, amelyek a humán erőforrás-tervezés, szervezeti kultúra és az azt meghatározó tényezők, valamint a szervezeti agilitás és a dolgozói elkötelezettség tényezőivel, illetve gyakran ezek munkáltatói branddel való összefüggéseivel dolgoznak.
- A tanulmányok egy része olyan komplex, illetve speciális siker tényezőkre összpontosít – önmagában vagy a fenti tényezők valamelyikével kombináltan – mint a szervezeti legitimitás, a fenntarthatóság, az innovációs erő vagy az üzleti előnyök kérdései (*vegyes fókusz*).

A tartalomelemzés alapján a négy különböző fókuszpont közül egy-egy cikkben több, általában legalább kettő megjelenik, ezért a 4. ábra nem a cikkekben megjelenő fókuszpontok, hanem az egyes fókuszpontba tartozó fogalmak említésszámainak arányát mutatja (n = említések száma).

4. ábra

A négy fókuszponthoz tartozó fogalmi tényezők említésének aránya a 36 elemzett tanulmányban (n=51)



Forrás: saját szerkesztés

Úgy tűnik, hogy az elmúlt tíz évben a siker soft tényezőiről érkező tanulmányok jelentős részben (több mint harmadukban) a humán erőforrás és a szervezeti kultúra tényezőire koncentrálnak, e mellett a tiszta és a vegyes fókuszú fogalmi keretekben is meghatározó tényezőként jelenik meg a vezetés szervezeti siker elérésében betöltött szerepe.

A szervezeti hírnév és siker lehetséges kapcsolódásai a humán erőforrással és a vezetéssel

Jelen fejezet az előző részben leírt sikerösszetevőket (összetevő csoportokat) helyezi az emberierőforrás-menedzsment klasszikus fogalmi keretébe, elsősorban a McKinsey 7S-modell felhasználásával (Peters & Waterman, 1986). Ezek alapján a tanulmány összegzése a hírnevet és a si-

kert, mint két kulcsfogalmat, illetve azok legfontosabb összetevőit a 7S-moddal való összefüggéseiben ábrázolja, feltárva a lehetséges kapcsolódási pontokat, illetve megfogalmazva potenciális kutatási részterületeket és kutatási kérdéseket.

Jelen tanulmány egy olyan kutatás megalapozása kíván lenni, amelyben a kisméretű, lapos szervezetek hírnevének mérésekor a többdimenziós fogalmi modelleket használjuk. Különösen azért, mert az eddigi, kis szervezeteket is bevonó kutatások a szervezeti hírnevnek csupán egy-két dimenziójára terjedtek ki, míg véleményünk szerint a többdimenziós modellek alkalmasak arra, hogy az ilyen kis szervezeteknek az egyes dimenziókban potenciálisan meglévő hátrányait más dimenziók erősségével kiegyensúlyozzák, így realisabb képet fessenek a szervezet összességében vett hírnevéről.

Az eddigi, több hírnevdimenziót is átfogó kutatások, illetve a rendszeres mérések (Global RepTrak, Fortune Magazin stb.) többségében a nagyobb méretű, illetve a profitorientált szektorban működő szervezetekre koncentrálnak. Fenti szándékunknak megfelelően, a tervezett kutatásban, a hírnév dimenzióit ezekhez a kutatásokhoz hasonlóan több dimenzióra, méghozzá az eredeti, fombruni dimenziókra alapozzuk (Fombrun, 2004). Véleményünk szerint ezek a dimenziók alkalmasak lesznek arra is, hogy kisméretű, lapos, társadalmi szervezetek esetén érdemi információt adjanak a szervezeti hírnév egyes releváns összetevőinek alakulásáról.

Ezek alapján a szervezeti hírnév fogalmán tehát a közösség (érdekgazdák) által visszajelzett, általánosan és átfogóan vett szervezeti vonzóságot és hasznosságot értjük, amely a szervezet különböző területeken (dimenziókban) mért tulajdonságaiból, kompetenciáiból, illetve ezeknek az érdekgazdák elvárásaival való találkozásából ered. A jó hírnév értékét tehát több dimenzióban mért értékek átlagából tartjuk számíthatónak, amelyek közül csupán egy dimenzió a szervezet ismertsége. Összességében az elemezni kívánt hírnevdimenziók a következők:

A társadalmi vetület, felelősségvállalás dimenziója: ide értendő a társadalmi felelősségvállaláshoz kapcsolható tevékenységek (CSR) végzése, a kifelé való kommunikáció minősége és mennyisége, a szervezet megbízhatósága az etikus működés és az átlátható működés értelmében is. A dimenzió a társadalmi szervezetek esetén is igen fontos. Noha a társadalmi felelősségből származó tevékenység esetükben maga a misszió, az ügy – az etikus és átlátható működés, illetve a tudatos és rendszeres kommunikáció területén nekik sincs könnyebb dolguk, mint a vállalati szektor szereplőinek. Ugyanakkor – a társadalmi ügy miatt – az elvárás az etikus és átlátható működés, illetve a kommunikáció kapcsán ezen szervezetekkel szemben egyre erősödik. A siker fogalmának társadalmi vetülete a hálózatok szerepében jelenik meg – mind a nonprofit, mind a profitorientált szektorban.

A pénzügyi teljesítmény dimenzió: a tervezéstől a vagyongazdálkodáson keresztül a befektetőknek nyújtott hozamig, ennek fenntartható, megbízható mivoltáig, a versenyben való felülkerekedésig rendkívül fontos a vállalati szektorban, még kisebb szervezetek esetén is. A

nonprofit szektorban a pénzügyi teljesítmény szempontjából elsősorban a fenntarthatóság és az átláthatóság jelenik meg kérdésként. Ez részben a társadalmi szervezet bevételi portfóliójának szélességét érinti, ami a fenntarthatóság egyik sarokköve. Az átláthatóság pedig azt garantálja, hogy a nonprofit szervezet befektetője (adományozó, szponzor, támogató) nyomon követhesse a befektetés eredményét, megtérülését – ami ez esetben társadalmi hasznosulást jelent. Így a nonprofit szektorban ez a dimenzió az előző, társadalmi dimenzióhoz szorosan kapcsolódik. A siker fogalmának pénzügyi dimenziója mérhető teljesítménymutató, civil szervezeteknél például az árbevétel, a támogatás mértéke, ezek aránya, illetve a bevételek és az eredmény aránya.

A *termékek és szolgáltatások dimenziója*: a magas minőséget és az innovációt is beleértve mind a vállalati, mind a nonprofit szektorban jelentős szerepet kap. A társadalmi szervezeteknél a dimenzió jelentősége az egyedi, magas hozzáadott értéket kívánó vállalati termékeket előállító, vagy szolgáltatásokat kínáló piaci szereplőkhöz hasonlítható. Ennek oka, hogy a civil szervezetek ügyei – azok természeténél és társadalmi jelentőségénél fogva – szinte minden esetben egy tudásközpontú szemléletet kívánnak meg. Az innovációt pedig nemcsak a társadalmi, így szükségletbeli változások, hanem a pénzügyi teljesítmény – illetve annak fogyatékossága – keltette szervezeti szükségletek is ösztönzik. A sikert ebben a dimenzióban leginkább a minőség befolyásolja, ami szintén a teljesítményhez kötődik – különösen a civil szervezeteknél, ahol a pénzügyi teljesítmény kevésbé fontos vagy jellegzetes.

A *munkahelyi környezet dimenziója*: ez a szegmens mutatja a munkakörnyezet minőségét, az igazságos, méltányos, partneri viszonyt a szervezet és dolgozói között. Hangsúlyosak e mellett az alkalmazottak kompetenciái, így a jó minőségű (képzett és fejlődni kész) alkalmazottak megszerzése, megtartása és fejlesztése. A kutatások által a nagyvállalati közegben fontosnak minősített dimenzió a XXI. századi, innováció- és tudásalapú gazdasági ágakban működő kisebb vállalatoknál is kulcsfontosságú. A nonprofit szektor magas hozzáadott értékű szolgáltatásokat nyújtó szervezeteinél ez a dimenzió szintén nagy jelentőséggel bír, a dimenzió egyik legjobb indikátora a munkáltatói márka. A sikert a dimenzió közvetlenül befolyásolja: inkább fenntartásának előfeltétele, mint a siker közvetlen okozója.

A *stratégiai tervezés és vezetés, jövőkép dimenziója*: ennek része a tudatos tervezés, jövőképzés, illetve a vezetés minőségének, típusának, a vezetői kompetenciáknak a milyensége, illetve ide tartozik a vezető ismertségének és elismertségének tényezője is. Feltételezhető, hogy e tényezők nagy része a szervezeti mérettől és a szektortól függetlenül hat a jó hírnévre. Ugyanakkor kisebb szervezet esetén várhatóan a tervezés tudatossága nem feltétlenül jár együtt annak írásbeliségével, a vezető ismertsége pedig – az elért piacnak megfelelően – sokkal inkább lokális szinten mérhető. Ezért kisebb méretű, lapos szervezetek esetén, a fentiek közül leginkább a vezető és a vezetés milyensége (típusa, a vezető kompetenciái stb.) ragadható meg. Ez szolgálhat olyan tényezőként, amely mentén a

különböző szervezeteket összehasonlíthatjuk. A sikert a dimenzió közvetlenül, a teljesítményre, vállalati kultúrára és a munkáltatói brandre gyakorolt hatásán keresztül befolyásolja.

Az *érzelmi vonzerő dimenziója*: a hírnév hatodik fontos dimenziója. Ez részben az imázs érzelmi vonulata, a hatás, amit a szervezet nevének említése a közönségből kivált. Elképzelhető, hogy kisebb vállalkozások esetén a termék- vagy szolgáltatási kör, társadalmi szervezet esetén pedig a képviselt ügy, illetve az ügy aktuális társadalmi megítélése gyakorol rá erős holdudvarhatást – akár pozitív akár negatív irányban.

A siker munkadefiníciója elsősorban Barabási meghatározására alapozva a következő: a siker olyan, a közösség (közönség) részéről érkező, kollektív elismerés, amely a (mérhető) teljesítményre, eredményre alapoz, volumenében azonban eltérhet attól, a teljesítmény születési idejét jellemző környezeti körülmények, hálózati hatások befolyása miatt. A siker számokban részben a láthatóság (ismertség, celebritás), részben a pénzügyi teljesítmény mutatóin keresztül mérhető. A siker fogalmi meghatározása mellett azonban nem tartjuk elhanyagolhatónak a siker összetevőinek meghatározását sem. A szakirodalom áttekintése pedig megerősítette azt az elképzelésünket, miszerint érdemes a sikert meghatározó objektív, mérhető tényezők mellett a kvalitatív és szubjektív elemeket is vizsgálni. Ezek az elemek: a humán erőforrás, a tervezés, stratégia vagy a vezetés pedig a soft szervezeti tényezők-höz kapcsolódnak. Ezért a fejezet utolsó részében ezeket a soft tényezőket a 7S-modell segítségével pontosítjuk, hogy így jussunk el a siker és a hírnév egymással való összefüggéséig. A soft tényezők számbavételével ugyanakkor egyértelműen láthatóvá válik, hogy ezek a humán erőforrással és vezetéssel is összetartoznak, ám ezek fogalmi keretezése és részletes elemzése már egy következő kutatás része lesz.

A stratégiai emberierőforrás-menedzsment napjainkban az emberi erőforrást tőkeként, a vállalati vagyon részeként kezeli. Mint ilyen, a humán erőforrás szerepet játszik a szervezeti döntésekben, egyben a befektetési lehetőségek és kockázati tényezők tárháza. A humán erőforrással foglalkozó részlegek (HR) ezért, korábbi, főként adminisztratív, munkaerő-biztosító, esetleg fejlesztő funkcióik helyett egyre inkább a felső vezetés szakmai támogatóivá, változásmenedzseré, értékteremtő, stratégiai partnerré válnak (Poór, 2016) – különösen a nagyobb szervezeteknél. Az emberierőforrás-menedzsment (EEM) mint tudomány megjelenésével megnő a HR-részlegek, tevékenységek és funkciók, illetve azok hatékonyságának szerepe a szervezetek életében és sikerében (Matiscsákné, 2016). Az emberierőforrás-menedzsment tehát nemcsak közvetlenül az emberi erőforrásra hat, hanem minden olyan erőforrásra, ahol az emberi tényező szerepe jelentős (Veresné, 2010), így a szervezeti erőforrásokra, ezen keresztül az innováció, siker- és hírnévtípusú, nem anyagi erőforrásokra is. Sőt, mivel az EEM feladata a stratégiai integráció, az elkötelezett, minőségi munkaerő és a rugalmas szervezet biztosítása, ezen keresztül a 7S-modell hard elemeire nézve is jelentőséggel bír (Matiscsákné, 2016).

A szervezeti eredményesség meghatározóinak leírására a McKinsey & Company munkatársai (Peters & Waterman, 1986) által létrehozott 7S-modell jól szemlélteti a kölcsönös összefüggést a tényezők között, ami mellé a jelenkori HR-tevékenységek szerepe is illeszthető. A modell soft tényezői közül a munkaerő, a képességek körének meghatározása a HR történelmi alapfeladatai közé tartozik. A HR hosszabb ideje az értékek körére is egyértelmű hatást gyakorol – ezen keresztül a trompenaarsi szervezeti kultúra-modell legalább belső köreit (alapfeltevések és axiómák, értékek és normák) is jelentősen meghatározva (Trompenaars, 1993). (Tevékenységének eredményeképp természetesen ennek harmadik rétegére, a tárgyi termékekre is hat.) Az EEM már valamilyen mértékben képes a vezetői stílus formálására is, és – mint stratégiai partner, vezetőt támogató tudományág – egyre nagyobb a szerepe a stratégia elkészítésében és végrehajtásában.

Az elemzett 36, a siker soft értelmezését is tartalmazó tanulmány definícióiban megjelenő kulcsszavak, tényezők közül a vezetőre, illetve a vezetésre koncentrált fogalmi keretek a 7S-modell stílus eleméhez kapcsolódnak, a *humán erőforrással kapcsolatos* folyamatokra, tevékenységekre, illetve a *szervezeti kultúrára fókuszáló* fogalmi keretek pedig a *káderállomány* és az értékrendszer elemekhez (5. ábra). Így a szervezeti siker soft tényezőinek vizsgálatakor a stílus, humán erőforrás- és értékrendszer-elemeket érdemes vizsgálni, abból a szempontból, hogy azok hogyan függenek össze a közösség (érdekgazdák) visszajelzett elismerésével, különösen a láthatósággal és a pénzügyi teljesítménnyel.

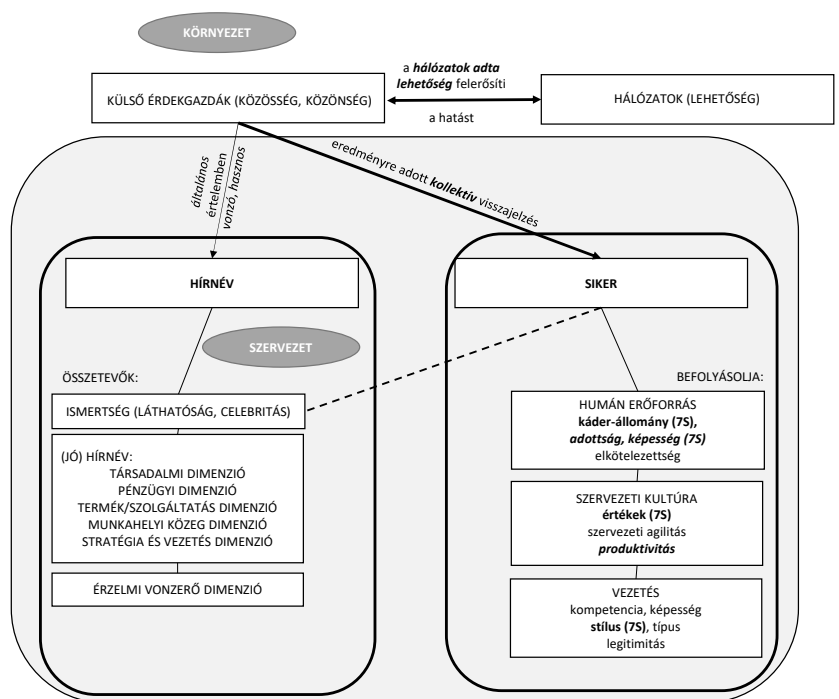
Összegzés és következtetések

A szervezetek szempontjából a siker és a hírnév terén is jelentős szerepet töltenek be az érdekgazdák és azok hálózatai (közösség, közönség). Mind a siker, mind a hírnév az érdekgazdák visszajelzésén alapszik, aminek bázisa a szervezet teljesítménye. A teljesítmény azonban sem a hírnévnek, sem a sikernek nem elégséges feltétele. Az ismertség szintén mindkét fogalommal összefügg, a siker jól látható és mérhető indikátora, a jó hírnév egyik fontos tényezője lehet – ugyanakkor egyik fogalommal sem egyenlő. Az elméleti összefüggésekből úgy tűnik, hogy a hírnévnek része a siker, hiszen annak (egyik) fő mérőszáma az ismertség, láthatóság, ami a szervezeti hírnév egyik dimenziójaként jelenik meg. A jó hírnév ugyanakkor valószínűleg a siker mellékhatása, hiszen a hírnevet az ismertség mellett több dimenzió is befolyásolja. Ahogy pedig azt a diszkusszió fejezetben kifejtettük, a siker befolyásoló tényezői a humán erőforrás, a szervezeti kultúra és a vezetés, illetve ezek összetevői. Az 5. ábrában arra teszünk kísérletet, hogy a siker és a

hírnév feltételezett összefüggéseit, illetve azok befolyásoló tényezőit ábrázoljuk, a McKinsey 7S-modellje alapján rendezve ezeket a tényezőket. Az ábrában szürke alapon maga a szervezet jelenik meg, a szervezet környezete szintén ábrázolódik, egyrészt szemléltetve a siker és hírnév látszólagos különbségét, másrészt az elméleteket, amelyek szerint a hálózatok adta lehetőség felerősíti a hatást. A hírnév összetevőit és a sikert befolyásoló tényezőket elemezve a két fogalom elemei között szoros összefüggések mutatkoznak. Az 5. ábra így nemcsak a kutatási kérdésünkre ad választ, azaz nemcsak azt mutatja meg, hogy milyen részfogalmak, tényezők, kulcsszavak köré csoportosulnak azok a fogalmi meghatározások, amelyek a siker soft értelmezésével is foglalkoznak, különösen, amelyek ezeket a tényezőket helyezik előtérbe, hanem egyúttal ezeket a tényezőket, kulcsszavakat elhelyezi a hírnév-siker-szervezet-humán erőforrás és vezetés rendszerébe is.

5. ábra

A siker, a hírnév és a szervezeti tényezők összefüggései



Forrás: Fombrun (1996), Peters & Waterman (1986), Barabási (2018) felhasználásával saját szerkesztés

Az 5. ábra modellje jelen tanulmány elméleti végeredménye, ugyanakkor még előttünk áll annak gyakorlati igazolása. Az elméleti összefüggések alapján a siker, ha nem is maga a jó hírnév, de egy irányába tett lépés: azaz feltételezhető, hogy a sikeresebb szervezeteknek jobb a híre, hiszen a sikert befolyásoló tényezők között számos olyan elem van, ami a jó hírnév dimenzióiban is megjelenik. Ugyanakkor feltételezhető, hogy jó hírnév nem létezik siker nélkül, míg siker létezhet a szervezet általános értelemben vett jó híre nélkül. Ha így van, feltételezhető, hogy ezt egyrészt a 7S-modell hard tényezőiben tapasztalt hiányosságok okozhatják, amik a jó hírnév pénzügyi, illetve termék-szolgáltatás dimenzióival vannak kapcsolatban. Másrészt a sikeres szervezetek kevésbé jó hírért a tár-

sadalmi dimenzió és az érzelmi vonzerő dimenzió mentén tapasztalat elmaradások is okozhatják.

Mindennek gyakorlati vizsgálata egy további kutatás feladata ezen a területen. Ennek során – az elért siker mérését a láthatóság és a pénzügyi teljesítmény mérhető elemeire alapozva – feltárható, hogy a sikeresebb szervezetek valóban szignifikánsan jobb eredményeket érnek-e el (a fenti ábrán a siker befolyásoló tényezői: pl. a szervezeti kultúra, a humán erőforrás, a vezetés stb. terén) mint az összevetésben náluk kevésbé sikeresek. E mellett a (szervezeten belüli és kívüli) érdekgazdákra fókuszáltan vizsgálhatóak a sikeresség és a jó hírnév gyakorlati összefüggései.

A hírnévről szóló fejezetekben már említett, számos nemzetközi kutatás bizonyította, hogy a nagyvállalatok jó hírében a soft tényezőknek, köztük a szervezeti kultúrának hangsúlyos szerepe van. A vezetők, tulajdonosok szervezeti kultúrára gyakorolt, meghatározó hatását pedig hazai vizsgálatok is alátámasztják, noha egyelőre csak kevés elemző foglalkozik a kisméretű, lapos szervezetek (KKV-k, családi vállalkozások) hasonló jelenségeivel (pl. Almási & Hetesi, 2017), a civil szektor területe pedig e témában mindeddig szinte feltérképezetlen maradt. A kis szervezeteknél a HR és vezetői feladatok nemcsak szorosan összekapcsolódnak, hanem – különálló HR-egység híján – gyakran a vezető látja el a HR-feladatokat, vagy azok többségét. Így a stratégiaalkotás, értékteremtés, struktúra alakítás és szervezeti kultúra gondozás feladataiban nem különül el élesen a vezetői és a HR-szerepkör. A vezetési stílus és a szervezeti kultúra szoros kapcsolatára alapozva a további kutatásokhoz érdekes terület lehet a kisméretű, lapos szervezetek sikerének és hírnevének elemzése. Különösen az a kérdés, hogy milyen kompetenciákkal rendelkező, milyen stílusú vezető képes a szervezeti siker és hírnév építését inkább támogató kultúrát teremteni – azaz kimutatható-e, és ha igen, milyen típusú az összefüggés a szervezet sikere, jó híre és a vezetési stílus között? Előzetesen azt feltételezzük, hogy a civil szektor sajátosságainál fogva ezeknek a szervezeteknek a sikeressége és a jó híre szorosabban összefügg, mint a vállalati szektor – akár hasonló méretű – szereplőinél.

Felhasznált irodalom

- Ahmadzadeh, A., Aboumasoudi, A., Shahin, A., & Teimouri, H. (2021). Developing a QFD model for prioritizing the CSFs of ERP based on the enablers of organizational agility. *Benchmarking – An International Journal*, 28(4), 1164–1185.
<https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2020-0411>
- Ali, M., Li, Z., Durrani, D., Shah, A., & Khuram, W. (2021). Goal clarity as a link between humble leadership and project success: The interactive effects of organizational culture. *Baltic Journal of Management*, 16(3), 407–423.
<https://doi.org/10.1108/BJM-09-2020-0341>
- Almási A., & Hetesi E. (2017). Siker? Szervezet és szinergia kapcsolata a hazai kis- és középvállalkozások-

nál. In Bányai E., Lányi B. & Töröcsik M. (Szerk.), *Tükröződés, társtudományok, trendek, fogyasztás* (pp. 412-421). Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar.

- Alzoubi H. & Ahmed G. (2019). Do TQM practices improve organisational success? A case study of electronics industry in the UAE. *International Journal of Economics and Business Research*, 17(4), 459-472.
<https://doi.org/10.1504/IJEER.2019.099975>
- Barabási A. L. (2018). *A képlet. A siker egyetemes törvényei*. Libri Kiadó.
- Barnett, M. L., Jermier, J. M., & Lafferty, B. A. (2006). Corporate reputation: The definitional landscape. *Corporate Reputation Review*, 9, 26-38.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550012>
- Berdecia-Cruz, Z., Flecha, J., & Ortiz, M. (2022). The gender differences in innovative mentality, leadership styles and organizational innovative behavior: The case the „40 Under 40” and their impact on organizational success. *European Business Review*, 34(3), 411–430.
<https://doi.org/10.1108/EBR-07-2021-0160>
- Bilan Y., Mishchuk, H., Roshchyk, I., & Joshi, O. (2020). Hiring and retaining skilled employees in SMEs: Problems in human resource practices and links with organizational success. *Business: Theory and Practice*, 21(2), 780-791.
<https://doi.org/10.3846/btp.2020.12750>
- Boyd, B.K., Bergh, D.D., & Ketchen, D.J., Jr. (2010). Reconsidering the reputation–performance relationship: A resource-based view. *Journal of Management*, 36(3), 588-609.
<https://doi.org/10.1177/0149206308328507>
- Brooks, M.E., Highhouse, S., Russell, S.S., & Mohr, D.C. (2003). Familiarity, ambivalence, and firm reputation: Is corporate fame a double-edged sword? *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 904-914.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.904>
- Cserhati, G., & Szabo, L. (2014). The relationship between success criteria and success factors in organisational event projects. *International Journal of Project Management*, 32(4), 613–624.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.08.008>
- Dabestani, R., Taghavi, A., & Saljoughian, M. (2014). The Relationship between Total Quality Management Critical Success Factors and Knowledge Sharing in a Service Industry. *Management and Labour Studies*, 39(1), 81-101.
<https://doi.org/10.1177/0258042X14535160>
- Dezdar S. (2017). An integrative model for realising benefits from enterprise resource planning implementation. *International Journal of Business Information Systems*, 24(4), 423-451.
<https://doi.org/10.1504/IJBIS.2017.082887>
- Diez-Martin, F., Prado-Roman, C., & Blanco-Gonzalez, A. (2013). Beyond legitimacy: Legitimacy types and organizational success. *Management Decision*, 51(10), 1954–1969.
<https://doi.org/10.1108/MD-08-2012-0561>

- Filipovic, D., Podrug, N., & Kandzija, T. (2017). Successful takeovers and internal organizational variables: Experience from Croatia. *International Journal of Organizational Leadership*, 6(2), 232-248. https://ijol.cikd.ca/article_60266_c8007d907b4ab61f53c4a0853497d172.pdf
- Fischer, E., & Reuber, R. (2007). The good, the bad, and the unfamiliar: The challenges of reputation formation facing new firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(1), 53-75. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00163.x>
- Fombrun, C.J. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Harvard Business School Press.
- Fombrun, C. J. (2001). Corporate reputations as economic assets. In Hitt, M.A., Freeman, R.E., & Harrison, J.S. (Eds.), *Handbook of strategic management* (pp. 289-312). Blackwell.
- Fombrun, C. J., & van Riel, C.B.M. (2004). *Fame & Fortune – How Successful Companies Build Winning Reputation*, Pearson Education.
- Guo, Y., & Wang, C. (2015). Effects of organisational culture on post-implementation success of ERP systems: A case study. *International Journal of Information Systems and Change Management*, 7(3), 203-223. <https://doi.org/10.1504/IJISCM.2015.073074>
- Harrison, R. (1992). *Diagnosing Organizational Culture: Instrument*. John Wiley and Sons.
- Hong, P., Chennattuserry, J., Deng, X., & Hopkins, M. (2021). Purpose-driven leadership and organizational success: A case of higher educational institutions. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(7), 1004-1017. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2021-0054>
- Hung, W., McQueen, R., Yen, D., & Chau, P. (2015). Measuring the alignment of websites and organisational critical activities. *Technology Analysis & Strategic Management*, 27(5), 550-568. <https://doi.org/10.1080/09537325.2015.1019451>
- Jones, O., Gold, J., & Claxton, J. (2019). Process improvement capability: A study of the development of practice(s). *Business Process Management Journal*, 25(7), 1841-1866. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2017-0299>
- Kastner, M., Tricco, A.C., Soobiah, C., Lillie, E., Perrier, L., Horsley, T., Welch, V., Cogo, E., Antony, J., & Straus, S.E. (2012). What is the most appropriate knowledge synthesis method to conduct a review? Protocol for a scoping review. *BMC Medical Research Methodology*, 12, 114. <https://doi.org/10.1186/1471-2288-12-114>
- Kessler, A., Pachucki, C., Stummer, K., Mair, M., & Binder, P. (2015). Types of organizational innovativeness and success in Austrian hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(7), 1707-1727. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2014-0150>
- Kohr, C., Corsi, A., Capitello, R., & Szolnoki, G. (2019). Family culture and organisational systems as antecedents of market orientation and performance among family wineries. *International Journal of Wine Business Research*, 31(2), 180-202. <https://doi.org/10.1108/IJWBR-09-2017-0054>
- Lange, D., Lee, P.M. & Dai, Y. (2011). Organizational reputation: A review. *Journal of Management*, 37(1), 153-184. <https://doi.org/10.1177/0149206310390963>
- Lee, K., Yun, Y., & Kim, E. (2019). Political skills and career success of R&D personnel: A comparative mediation analysis between perceived supervisor support and perceived organisational support. *Technology Analysis & Strategic Management*, 31(11), 1270-1282. <https://doi.org/10.1080/09537325.2019.1605051>
- Love, E.G., & Kraatz, M.S. (2009). Character, conformity, or the bottom line? How and why downsizing affected corporate reputation. *Academy of Management Journal*, 52(2), 314-335. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2009.37308247>
- Matiscsákné Lizák M. (szerk.) (2016). *Emberi erőforrás gazdálkodás* [Digitális kiadás]. Wolters Kluwer Kft. https://mersz.hu/hivatkozas/wk44_29_p3#wk44_29_p3
- Mthuli, S., Bodhanya, S., & Sobratee, N. (2017). How should strategy prevail if organisations are seen as having the properties of Complex Adaptive Systems? *Journal of Business and Retail Management Research*, 11(4), 140-149. <https://doi.org/10.24052/JBRMR/V11IS04/HSSPIOASAHTPOCAS>
- Muhammed, S., & Zaim, H. (2020). Peer knowledge sharing and organizational performance: The role of leadership support and knowledge management success. *Journal of Knowledge Management*, 24(10), 2455-2489. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2020-0227>
- Naranjo-Valencia, J., Jimenez-Jimenez, D., & Sanz-Valle, R. (2017). Impact of Organisational Culture on New Product Success: An Empirical Study of Spanish Firms. *European Management Review*, 14(4), 377-390. <https://doi.org/10.1111/emre.12116>
- Oduşanya, S., Ochoa, J., Chileshe, N., & Ahn, S. (2021). Linking complexity factors and project management approaches to performance: An embedded single case study of IT-enabled change projects in Australia. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(7), 1504-1528. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-11-2020-0354>
- Peters, T.J., & Waterman, R.H. Jr. (1986). *A siker nyomában. Tanulságok a legjobban vezetett amerikai vállalatoktól*. Kossuth – Közgazdasági és Jogi Kiadó.
- Phomlaphatrachakorn, K. (2020). Audit Committee Effectiveness, Internal Audit Quality, Financial Reporting Quality, and Organizational Success: An Empirical Investigation of Thai Listed Firms. *International Journal of Business*, 25(4), 343-366. <https://ijb.cyut.edu.tw/var/file/10/1010/img/866/V25N4-2.pdf>
- Piowar-Sulej, K. (2021). Organizational culture and project management methodology: Research in the financial industry. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(6), 1270-1289. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-08-2020-0252>

- Pollack, J., & Algeo, C. (2016). Project managers' and change managers' contribution to success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 9(2), 451–465.
<https://doi.org/10.1108/IJMPB-09-2015-0085>
- Poór J. (2016). *Nemzetköziesedés és globalizáció az emberi erőforrás menedzsmentben* [Digitális kiadás]. Wolters Kluwer Kft. https://mersz.hu/hivatkozas/wk87_39_p3#wk87_39_p3
- Rhee, M., & Kim, T. (2015). Great Vessels Take a Long Time to Mature: Early Success Traps and Competences in Exploitation and Exploration. *Organization Science*, 26(1), 180–197.
<https://doi.org/10.1287/orsc.2013.0892>
- Rindova, V.P., Williamson, I.O., Petkova, A.P., & Sever, J.M. (2005). Being good or being known: An empirical examination of the dimensions, antecedents, and consequences of organizational reputation. *Academy of Management Journal*, 48(6), 1033–1049.
<https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.19573108>
- Rodrigues da Costa, L., & Maria Correia Loureiro, S. (2019). The Importance of Employees' Engagement on the Organizational Success. *Journal of Promotion Management*, 25(3), 328–336.
<https://doi.org/10.1080/10496491.2019.1557811>
- Rolstadås, A., Tommelein, I., Morten Schiefloe, P., & Ballard, G. (2014). Understanding project success through analysis of project management approach. *International Journal of Managing Projects in Business*, 7(4), 638–660.
<https://doi.org/10.1108/IJMPB-09-2013-0048>
- Roper, S., & Fill, C. (2012). *Corporate Reputation*. Pearson Education.
- Schaefer, T., & Guenther, T. (2016). Exploring strategic planning outcomes: the influential role of top versus middle management participation. *Journal of Management Control*, 27(2-3), 205–249.
<https://doi.org/10.1007/s00187-016-0230-9>
- Sjöberg, G.E. (2004). A „globális falu” már itt van. Előadás a 2002. évi Atlas díj átvételekor. *CEO Magazin*, 2004/2.
- Subramani, A.K., Akbar Jan, N., Arumugam, T., & Sasikala, M.S. (2019). Examining the relationship between critical success factors of total quality management implementation and business performance: A structural equation modeling approach. *International Journal of Business Excellence*, 17(4), 469–486.
<https://doi.org/10.1504/ijbex.2019.099126>
- Szeles P. (1998). *A hírnév ereje (image és arculat)*. Star PR Ügynökség – Worldcom.
- Szondy R. (2015). A kommunikációtudomány társadalmi megítélésének formálása. *Jel-Kép, 2015*(1KLSZ), 35–43.
<https://doi.org/10.20520/Jel-Kep.2015.1.KLSZ.35>
- Thomas, A.M., & Cangemi, J. (2021). Authoritarian, transactional, and transformational leadership styles in law enforcement. *Organization Development Journal*, 39(1), 33–44.
- Trinh, T., & Dao, T. (2019). Evaluating Role of Individuals' Subjective Career Success in Organization. *JIMS8M – The Journal of Indian Management & Strategy*, 24(2), 25–34.
<https://doi.org/10.5958/0973-9343.2019.00013.9>
- Trompenaars, F. (1993). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. Economist Books.
- Turban, D.B. (2001). Organizational attractiveness as an employer on college campuses: An examination of the applicant population. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 293–312.
<https://doi.org/10.1006/jvbe.2000.1765>
- Turban, D.B., Lau, C., Ngo, H., Chow, I.H.S., & Si, S.X. (2001). Organizational attractiveness of firms in the People's Republic of China: A person–organization fit perspective. *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 194–206.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.2.194>
- Van Looy, A., & Devos, J. (2019). A roadmap for (un)successful BPM: positivist case studies. *Business Process Management Journal*, 25(5), 1164–1190.
<https://doi.org/10.1108/BPMJ-04-2017-0083>
- Veresné Somosi M. (2010). Szervezeti képesség – szervezeti teljesítmény. In *A Miskolci Egyetem Gazdálkodástani Intézete bemutatja a IX. Regionális Tanácsadási Konferencia publikációit* (pp. 1–11). Miskolci Egyetem Gazdálkodástani Intézet. <https://docplayer.hu/7449272-Szervezeti-kepesség-szervezeti-teljesitmeny.html>
- Waterman, R.H., Peters, T.J., & Phillips, J.R. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*, 23(3), 14–26.
[https://doi.org/10.1016/0007-6813\(80\)90027-0](https://doi.org/10.1016/0007-6813(80)90027-0)
- Yazici, H. (2020). An exploratory analysis of the project management and corporate sustainability capabilities for organizational success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(4), 793–817.
<https://doi.org/10.1108/IJMPB-08-2019-0207>
- Yucesoy, B., & Barabasi, A. L. (2015). Untangling Performance from Success. *EPJ Data Science*, 5, 17.
<https://doi.org/10.1140/epjds/s13688-016-0079-z>
- Zaied, A.N.H., Hussein, G.S., & Grida, M.O. (2021). Critical success factors framework for implementing and adapting BIS on organisational performance. *International Journal of Business Information Systems*, 38(1), 107–128.
<https://doi.org/10.1504/IJBIS.2021.118632>