

A BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM
havi szakfolyóirata

SZERKESZTŐSÉG ÉS KIADÓHIVATAL:
1093 Budapest, Fővám tér 8.
t: +36 1 482 5432
www.vezetestudomany.hu

FELELŐS KIADÓ:
A Budapesti Corvinus Egyetem rektora

SZERKESZTŐBIZOTTSÁG:

Csillag Sára
Demeter Krisztina
Havran Dániel
Kismihók Gábor
Kó Andrea
Malota Erzsébet
Nagy Gábor
Nagy Péter
Primecz Henriett
Rácz Béla-Gergely
Sajtos László
Zilahy Gyula

TUDOMÁNYOS TANÁCSADÓ TESTÜLET:

Bánfi Tamás
Becsky Róbert
Bešić, Almina
Bélyácz Iván
Boer, Harry †
Bordáné Rabóczki Mária
Chikán Attila
Cser László
Czakó Erzsébet
Dajnoki Krisztina
Dobák Miklós
Dobos Imre
Gálik Mihály
Grubbström, Robert
Hofmeister Tóth Ágnes
Jáki Erika
Kelemen, Mihaela
Kövesi János
Lugosi Péter
Mandják Tibor
Manfreda, Anton
Mészáros Tamás
Obermayer Nóra
Piskóti István
Sáfrányné Gubik Andrea
Shainesh, G.
Syahrivar, Jhanghiz
Szász Levente
Szerb László
Vecsenyi János
Wetzker, Konrad

FŐSZERKESZTŐ:
Aranyossy Márta
vezetestudomany@uni-corvinus.hu

OLVASÓSZERKESZTŐ:

Nusser Tamás

SZERKESZTŐSÉGI TITKÁR:

Szabó Krisztofer
titkarsag.veztud@uni-corvinus.hu

ISSN: 0133-0179 (Print); 3057-9376 (Online)

ELŐKÉSZÍTÉS ÉS NYOMDAI KIVITELEZÉS:

CC Printing Kft. • ccprinting.hu

ELŐFIZETÉS:

Előfizetésben terjeszti a Magyar Posta Rt. Hírlap
Üzletág. Előfizethető közvetlen a kézbesítőknél,
az ország bármely postáján, Budapesten a Hírlap
Ügyfélszolgálati Irodákban és a Központi Hírlap
Centrumnál (Budapest VIII., Orczy tér 1.
t: 06 1 477-6300; p.cím: Bp., 1900).
i: 06 80 444-444
e: hirlapelofizetes@posta.hu

Előfizetési díj egy évre 20700 Ft
Példányonkénti ár: 2000 Ft

Megjelenik havonta.
Egyes példányok megvásárolhatók
a Szerkesztőségben, Fővám tér 8.
Kéziratot nem őrünk meg és nem küldünk vissza!

VEZETÉSTUDOMÁNY

LVI. ÉVF., NOVEMBER

2025. 11. szám

TARTALOM

SIPOS NORBERT – ÁSVÁNYI ZSÓFIA – BANKÓ ZOLTÁN
A KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALATOK MUNKAERŐKÉPZÉSI MIINTÁZATAI –
NEMZETKÖZI ÖSSZEHASONLÍTÓ ELEMZÉS 2.

TAMÁS D. IGNÁC – SZUKITS ÁGNES
MENNYIT ÉR A SZERZETESI MUNKA? 14.

BIFKOVICS BETTINA – BÉLA-CSOVCSICS ANDREA
MIÉRT NEM ÖNKÉNTESKEDÜNK? AZ AKADÁLYOZÓ TÉNYEZŐK
EMPIRIKUS VIZSGÁLATA 28.

**SOÓS REBEKA SÁRA – SZABÓ DOROTTYA ANNA –
GORJANECZ GYÖRGY**
TÍZ ÉV AZ ERŐFORRÁS-ALAPÚ KKV-VERSENYKÉPESSÉG
NYOMÁBAN – A KISVÁLLALATI VERSENYKÉPESSÉGI INDEXEN
ALAPULÓ KUTATÁSOK ÁTTEKINTÉSE 41.

SZEDMÁK BORBÁLA – SZABÓ ZSOLT ROLAND
DIGITÁLIS MEGOLDÁSOK IMPLEMENTÁCIÓJÁNAK SIKERTÉNYEZŐI 55.

FELHÍVÁS 71.



A Budapesti Corvinus Egyetem szakfolyóirata
Published by the Corvinus University of Budapest

www.vezetestudomany.hu

A KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALATOK MUNKAERŐKÉPZÉSI MINTÁZATAI – NEMZETKÖZI ÖSSZEHASONLÍTÓ ELEMZÉS

TRAINING PATTERNS OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES – AN INTERNATIONAL COMPARATIVE ANALYSIS

A tanulmány célja, hogy nemzetközi összehasonlításban feltárja a kis- és középvállalkozások alkalmazottakkal kapcsolatos problémáit és a képzési formákat az elmúlt öt év adatai alapján. A szerzők 17 dél-amerikai, távol-keleti és európai ország, valamint Magyarország összesen 1228 kis- és középvállalkozásának (KKV) munkavállalói problémáit azonosították, mindezt vállalati méretkategória, átlagos működési év, foglalkoztatotti létszám és iparági bontásban. Az országcsoportok mentén való eltéréseket függetlenségi próbával és egyutas varianciaanalízis segítségével mutatják be. A nemzetközi összehasonlításkor megállapították, hogy a magyar KKV-k legjelentősebb kihívása az alacsony alkalmazotti munkamorál és az ezzel összefüggésben levő alacsony munkaintenzitás. Ezek mellett olyan további kihívásokat azonosítottak, amelyekre adekvát választ adhatnak a munkáltató által biztosított képzések. Vizsgálatuk megerősíti, hogy a korlátozott erőforrásokkal rendelkező KKV-szektorban földrajzi régiótól függetlenül a legjelentősebb, egyébként képzéssel hatékonyan orvosolható alkalmazotti kihívásokra a leginkább költséghatékony belső képzéseket alkalmazzák a munkáltatók.

Kulcsszavak: KKV, EEM (emberierőforrás-menedzsment) probléma, továbbképzés, GCP (Global Competition Project)

The aim of the study is to explore the employee-related challenges and training patterns of small and medium-sized enterprises (SMEs) in an international comparison based on data from the past five years. The authors identified employee-related challenges of 1228 SMEs from 17 South American, Far Eastern, and European countries, including Hungary, categorised by company size, average years of operation, number of employees, and industry. Differences among country groups are presented using independence tests and One-Way ANOVA. In an international comparison, the authors found that the most significant challenge for Hungarian SMEs is low employee morale, accompanied by low work intensity. Additionally, they identified other challenges that can be adequately addressed by employer-provided training. Their research confirms that employers in the resource-constrained SME sector, regardless of geographical region, utilize the most cost-effective internal training to address the most significant employee challenges.

Keywords: SME, HR (human resource) problems, training, GCP (Global Competition Project)

Finanszírozás/Funding:

A tanulmány a 2020-1.1.2-PIACI-KFI-2021-00306 számú „Okos Révkalauz HUB” című projekt keretében készült.

The study was prepared within the framework of the project “Smart Navigation HUB” no. 2020-1.1.2-PIACI-KFI-2021-00306.

Szerzők/Authors:

Dr. Sipos Norbert^a (sipos.norbert@ktk.pte.hu) egyetemi docens; Dr. Ásványi Zsófia^a (asvanyizs@ktk.pte.hu) egyetemi docens; Dr. Bankó Zoltán (banko.zoltan@ajk.pte.hu) egyetemi docens

^aPécsi Tudományegyetem (University of Pécs) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2025. 01. 17-én, javítva: 2025. 05. 07-én és 2025. 09. 16-án, elfogadva: 2025. 09. 17-én.

The article was received: 17. 01. 2025, revised: 07. 05. 2025 and 16. 09. 2025, accepted: 17. 09. 2025.

Copyright (c) 2025 Corvinus University of Budapest, publisher of Vezetéstudomány/Budapest Management Review.

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

A KKV-k társadalmi kohéziót és gazdasági pluralitást biztosító szerepe minden nemzetgazdaságban jelentős. Az Európai Unió éves KKV jelentése szerint (Európai Parlament, 2023) 2023-ban ezek a vállalkozások az EU összes vállalkozásának 99%-át tették ki, mintegy százmillió embert foglalkoztattak és Európa bruttó hazai termékének több mint felét adták. Magyarországon ugyanebben az évben a KKV-k száma 713411 volt, ami összhangban az EU kulcsmutatóival az összes vállalkozás 99,9%-a. 2023-ban ezek a szervezetek foglalkoztatták hazánkban a munkavállalók 70,2%-át, ami több mint kétfélmillió munkavállalót jelent, a megtermelt új értékhez pedig 56,2 százalékkal járultak hozzá (Lederer et al., 2013).

A KKV-k a gazdasági növekedés kétségtelenül fontos tényezői, a nagyvállalatok jelentős beszállítói körét is biztosító rugalmas, gyorsan reagáló, munkahelyteremtő szervezetek. Felismerve e vállalati szektor jelentőségét és egyben méretükből fakadó sérülékeny jellegét, mind uniós, mind tagállami szinteken számos kezdeményezés történt a megerősítésükre. Európai szinten említendő a Small Business Act, amely a kihívásokra reagálva olyan prioritások elérését fogalmazta meg, mint a vállalkozói kedv előmozdítása, a KKV-k finanszírozáshoz való hozzáférése javítása és a szabályozási terhek csökkentése, valamint a piacok elérésének és a nemzetközivé válás elősegítése (SBA, 2008).

A gazdasági versenyképesség szempontjából minden szervezet, így a kis- és középvállalkozások számára is fontos a külső mellett a belső, szervezeti adottságokkal összefüggésben jelentkező kihívások kezelése. A kihívások megértése nyilvánvalóan jelentős a vállalkozások tulajdonosai és vezetői számára, akik elsősorban érdekeltek a megoldáskeresésben. Az állam számára ez a megértés segítséget nyújt a szakpolitikák és finanszírozási formák alakításakor vagy a képzési, innovációs irányok támogatásakor, a kutatók számára vizsgálati irányokat jelöl ki, a szervezeti tanácsadókat pedig felvértezi olyan információkkal, amelyek alapján pontosítani tudják szolgáltatásaik fókuszait.

Tanulmányunk fókuszában a KKV-k humán erőforrással kapcsolatos problémái állnak, amelyek egy része hivatalos és tudományos felmérésekből ismert. Jelen kutatás célja, hogy nemzetközi összehasonlításban feltárja a KKV-k jelenlegi alkalmazottakkal kapcsolatban felmerülő problémáit és az ezekre igénybe vett személyzetfejlesztési eszközök különbözőségeit és hasonlóságait. A minta segít a KKV-k belső alkalmazotti kihívásainak jobb megértésében, a nemzetközi összehasonlító elemzés pedig tanulságos trendeket rajzol ki ezen önmagában is heterogén vállalkozási kör kapcsán. A következőkben áttekintjük a KKV-szektor foglalkoztatást érintő kihívásainak szakirodalmát, majd bemutatjuk a mintát és az alkalmazott módszertant. Ezután az empirikus elemzési eredményeinket ismertetjük, amit diszkusszió követ. Tanulmányunkat következtetéseinkkel, a kutatási korlátok és a jövőbeli kutatási irányok részletezésével zárjuk.

Szakirodalmi áttekintés

A kis- és középvállalkozások emberierőforrás-menedzmentjének vizsgálata az utóbbi évtizedekben a nemzetközi és hazai szakirodalom kiemelt témájává vált (Szászvári et al., 2022), mivel e vállalkozások meghatározó szerepet töltenek be a gazdasági teljesítményben és a foglalkoztatásban (Storey, 2004; Harney & Dundon, 2006). A kutatók azt mutatják, hogy a KKV-k HR-gyakorlatai számos tekintetben eltérnek a nagyvállalatokétól: kevésbé formalizáltak, erősebben függenek a tulajdonos-vezető közvetlen befolyásától és gyakran rövid távú, ad hoc döntések formájában jelennek meg (Cardon & Stevens, 2004).

A HRM-szakirodalomban két alapvető elméleti irány különíthető el. Az univerzalista (best practice) megközelítés szerint bizonyos HR-gyakorlatok – mint a teljesítményértékelés, a képzés-fejlesztés vagy az ösztönző rendszerek – minden szervezetben javítják a teljesítményt, függetlenül a kontextustól (Huselid, 1995). Ezzel szemben a kontingencia (best fit) szemlélet azt hangsúlyozza, hogy a HR-gyakorlatok hatékonysága nagymértékben függ a környezeti feltételektől, a szervezeti stratégiától és az erőforrások elérhetőségétől (Boxall & Purcell, 2016). A KKV-k esetében a kontingencia logika különösen releváns, hiszen e szervezeteket gyakran jellemzik korlátozott pénzügyi és humán erőforrások, valamint a rugalmas alkalmazkodás szükségessége.

A HRM-szakirodalomban hangsúlyosan megjelenik az AMO-modell (Ability–Motivation–Opportunity), amely szerint a szervezeti teljesítmény akkor maximalizálható, ha a munkavállalók rendelkeznek a szükséges képességekkel (Ability), megfelelő motivációval (Motivation) és lehetőségük van képességeik alkalmazására (Opportunity) (Appelbaum et al., 2000). KKV-k esetében gyakori, hogy a motiváció – a közvetlen vezetői kapcsolatok és a lojalitás miatt – erős, ugyanakkor a képzési lehetőségek és a strukturált munkaszervezési gyakorlatok hiánya miatt az „Ability” és az „Opportunity” dimenziók fejlesztése korlátozott (Harney & Dundon, 2006).

A Resource-Based View (RBV) megközelítés a humán erőforrás stratégiai jelentőségére hívja fel a figyelmet. Eszerint a vállalat tartós versenyelőnye a ritka, értékes és nehezen másolható erőforrásokból – így a humán tőkéből – származik (Barney, 1991). A KKV-kban a humán erőforrás gyakran kulcsberekhez kötődik, ami egyszerre jelenthet versenyelőnyt és sérülékenységet (Paauwe & Boselie, 2005). Az RBV ezért a tudásmenedzsment, a képzés és a tudásmegosztás stratégiai szerepét hangsúlyozza, amelyek révén a KKV-k csökkenthetik személyfüggőségüket és fenntartható versenyelőnyt alakíthatnak ki.

A nemzetközi szakirodalom széles körben igazolja, hogy a KKV-k HRM-gyakorlatai kevésbé formalizáltak, mint a nagyvállalatoké, és a döntések gyakran rövid távú szükségletekhez igazodnak (Cardon & Stevens, 2004; Harney & Dundon, 2006). Az AMO-modell keretében ez úgy értelmezhető, hogy bár a motiváció sokszor erős, a képességek fejlesztése és a lehetőségek biztosítása hiányos (Boxall & Purcell, 2016). Az RBV logikája szerint a humán erőforrás értékes és ritka, de a kulcsberekhez

kötött tudás sérülékennyé teszi a szervezetet, amit csak tudatos tudásmegosztással és intézményesített képzési formákkal lehet mérsékelni (Barney, 1991; Paauwe & Boselie, 2005).

A nemzetközi tapasztalatok azt is mutatják, hogy az intézményi környezet erősen befolyásolja a KKV-k HRM-gyakorlatait. Skandináv és német kontextusban a kamarai rendszerek és ágazati képzési alapok jelentős támogatást nyújtanak a KKV-k számára, míg a mediterrán és kelet-európai országokban ezek az intézmények kevésbé erősek, így a vállalatoknak nagyobb mértékben kell saját forrásokra támaszkodniuk (Whitley, 1999; Brewster et al., 2016). A kutatások kiemelik az informális tanulás szerepét is: a munkavégzés közbeni tanulás, a vezetői visszajelzések és a gyakorlati problémamegoldás sokszor fontosabb a formális képzéseknél (Marsick & Watkins, 2003; Coetzer & Perry, 2008). Ez jól illeszkedik az AMO Opportunity dimenziójához, amelynek gyakorlati megvalósulását a mindennapi tanulási alkalmak jelenthetik.

A hazai kutatások eredményei szoros rokonságot mutatnak a kelet-közép-európai mintázatokkal. Magyarországon a KKV-k HRM-gyakorlataira jellemző az alacsony képzési ráfordítás, a gyenge formalizáltság és a képzések sokszor a kötelező jogszabályi megfeleléshez kapcsolódnak (Poór et al., 2018). A rövid távú üzleti prioritások gyakran háttérbe szorítják a hosszabb távú humánpolitikai célokat, ami a kontingencialogika korlátozott alkalmazásaként értelmezhető (Karoliny et al., 2009).

Nemzetközi összevetésben jól látszik, hogy míg az észak- és nyugat-európai országokban a stratégiai szemléletű képzés és a tudásmegosztás gyakoribb (Edwards & Ram, 2009; Brewster et al., 2016), addig Magyarországon jellemzőbb a rövid távú, ad hoc döntéshozatal és a munkavállalók alacsony szintű bevonása (Karoliny et al., 2009). Az AMO-modell szempontjából ez az Opportunity dimenzió gyengeségére utal, míg a Motivation komponens – a személyes vezetői kapcsolatok és a lojalitás miatt – sokszor erősnek tekinthető.

Az RBV keretében a hazai sajátosságokat a humán erőforrás sérülékenysége jellemzi: egy-egy kulcsembert távozása komoly működési kockázatot jelent, miközben a tudásmegosztás és a képzés hiánya fokozza a kiszolgáltatottságot (Karoliny et al., 2009; Poór et al., 2018). Ezzel szemben a nemzetközi jó gyakorlatok – például a vállalati-egyetemi partnerségek vagy a klasztereken belüli képzési programok – a tudás kollektív megosztását ösztönzik, csökkentve a személyfüggőséget (Brewster et al., 2016; Harney & Alkhalaf, 2021).

A szakirodalom arra mutat rá, hogy a KKV-k HRM-gyakorlatát egyszerre jellemzi a forráshiány, az ad hoc döntéshozatal és az informális tanulás dominanciája, miközben a versenyképesség szempontjából a stratégiai szemléletű, intézményesített képzés és tudásmegosztás lenne kívánatos. Az AMO-modell fényében a hazai KKV-knak a munkavállalói képességek (Ability) fejlesztésére és a részvételi lehetőségek (Opportunity) bővítésére kellene nagyobb hangsúlyt fektetniük, miközben a motiváció (Motivation) sok esetben erős. Az RBV-megközelítés pedig arra hívja fel a figyelmet, hogy a humán erőforrás,

mint stratégiai erőforrás csak akkor válhat tartós versenyelőnyvé, ha tudatos tudásmenedzsment, képzés és a személyfüggőség csökkentése is társul hozzá.

A jelen tanulmány empirikus adatokra építve egyedi módon ötvözi az alkalmazottakkal kapcsolatos problémák és a képzési gyakorlatok összehasonlítását regionális bontásban. A kvantitatív nemzetközi összehasonlítás lehetővé teszi, hogy átfogó képet kapjunk a különböző kontextusokban jelentkező kihívásokról, és ezzel hozzájáruljunk a KKV-k HRM-gyakorlatainak nemzetközi diskurzusához.

Módszertan

A minta bemutatása és leíró statisztikai jellemzése

Jelen kutatásnál a humán erőforrás-tényezők ember erőforrás-menedzsmenthez kapcsolódó elemeiből az alkalmazottakhoz kapcsolódó problémák, illetve a továbbképzési formák különbségeit vizsgáltuk egy nemzetközi adathalmazon. A kutatás központi kérdésének megfogalmazásához először a vizsgálat fókuszát határoztuk meg, majd ennek alapján három ellenőrizhető hipotézist állítottunk fel. Kutatási kérdés: Milyen problémákkal szembesülnek a magyar KKV-k az alkalmazottak teljesítménye és a motivációja terén, és ezekre milyen továbbképzési formákkal reagálnak a nemzetközi gyakorlatokhoz képest?

Hipotézisek:

H1. A magyar KKV-kban az alkalmazottakkal kapcsolatos problémák – különösen az alacsony munkamorál és a munkaintenzitás – nagyobb arányban jelennek meg, mint a nemzetközi összehasonlító mintában.

H2. A magyar KKV-kban a leggyakrabban alkalmazott személyzetfejlesztési forma a házon belüli tréning az alkalmazottakkal kapcsolatos problémák megoldására.

H3. A magyar KKV-kban a formális, hosszabb távú képzési formák (pl. akkreditált külső képzések) alacsonyabb arányban vannak jelen, mint a nemzetközi mintában.

E hipotézisek tesztelésével lehetőség nyílik a hazai és a nemzetközi gyakorlatok összevetésére, valamint a magyar KKV-k HRM-fejlesztési irányainak pontosabb azonosítására.

Az adatbázist a Globális Versenyképességi Projekt (GCP (Global Competition Project) – Szerb László és Esteban Lafuente által vezetett) KKV-kra fókuszáló versenyképességi adatállománya alkotja. Az adatgyűjtés időszaka 2018. január 31. és 2023. április 10. közötti nem-longitudinális válaszokat foglalja magában a nemzetközi adatállományra vonatkozóan. Az adatgyűjtést szakosodott szolgáltatók és a projektben együttműködő intézmények valósították meg. A felmérés lebonyolítását, az adatgyűjtés és -tisztítás folyamatát szakmailag a GCP felügyelte (Lafuente, Leiva et al., 2020; Lafuente, Szerb et al., 2020).

A felmérésben összesen 2055 cég adatai találhatóak meg, ugyanakkor a méretbeli sajátosságok miatt a 0-4 fős, kisebb méretű mikrovállalatok és az 5-9 fős, nagyobb méretű mikrovállalatok esetében a vizsgált területek nem elemezhetőek szakmailag megalapozott módon, illetve túlságosan kevés az alkalmazotti létszám ahhoz, hogy a

markáns különbségek kirajzolódjanak. Ebből adódóan a mintában csak a kis- és középvállalatok maradtak bent, ami a mi esetünkben 1228 céget jelent. Mivel a magyar válaszadók teszik ki a minta csaknem felét (633 vállalat), ez a felülreprezentáltság torzíthatja az összehasonlítások általánosíthatóságát. Ennek megfelelően külön hangsúlyt fektettünk arra, hogy az eredményeket minden esetben kontextusba helyezzük, és ne abszolút következtetéseket vonjunk le. Az összehasonlítás céljából a többi 17 országot (Bosznia és Hercegovina, Brazília, Costa Rica, Csehország, Észtország, Franciaország, Indonézia, Kolumbia, Lengyelország, Mexikó, Németország, Oroszország, Pakisztán, Románia, Spanyolország, Svédország, Szerbia) nagyobb földrajzi egységekbe tömörítettük (Dél-Amerika - DA, Kelet-Közép-Európa - KKE, Nyugat-Európa - NyE, Távol-Kelet - TK). Tisztában vagyunk azzal, hogy ez a földrajzi aggregáció információcsökkenéssel jár, különösen az országok közötti intézményi és kulturális különbségek tekintetében. Ennek mérséklése érdekében a régiók kialakításánál figyelembe vettük a gazdasági fejlettségi szinteket, illetve a munkapiaci és vállalkozói környezet hasonlóságait. Ugyanakkor szükségesnek tartjuk megjegyezni, hogy ezek a régiók nem homogének, eltérő intézményi és kulturális mintákat, valamint fejlődési utakat reprezentálnak. Ezért az eredmények értelmezésénél a regionális különbségekre való reflexió megjelenik a diszkusszió szakaszában. A későbbi kutatások számára javasoljuk az országspecifikus megközelítést, amely e régiós aggregáció korlátait feloldhatja.

Az 1. táblázat mutatja be a minta megoszlását a vállalati méretkategóriák, a piaci tapasztalat, azaz az átlagos működési év, illetve a foglalkoztatotti létszám mentén. Ezek alapján látható, hogy szignifikáns különbség azonosítható

mind a három tényező esetében. A méretkategóriákat tekintve ($\chi^2=73,677$ $p<0,001$) a középvállalatok a nyugat-európai mintában vannak jelen a legnagyobb mértékben (63,4%), míg legkevésbé Magyarországon (21,5%), emellett a kisebb méretű kisvállalatok a távol-keleti mintában (47,9%) találhatók meg a legnagyobb mértékben, míg legkevésbé a nyugat-európai mintában (17,1%). A foglalkoztatotti létszám (ANOVA $p<0,001$) is ezt a képet követi, a nyugat-európai mintában átlagosan 93,5 főt foglalkoztatnak, míg a távol-keletiben csupán 33,7 főt. A piaci tapasztalat (ANOVA $p<0,001$) tekintetében megállapítható, hogy a távol-keleti mintában a legfiatalabbak a cégek (12,0 év), átlagosan a legrégebb óta pedig a dél-amerikai mintában (20,0 év) működnek.

A működés iparágát tekintve is jelentősebb különbségek azonosíthatók ($\chi^2=248,267$ $p<0,001$). A mezőgazdaság és ipar (kivéve építőipar) a legnagyobb mértékben a távol-keleti mintában jelenik meg (42,5%), ezt követi a dél-amerikai (32,8%), a magyar (31,9%), majd a kelet-közép-európai minta (27,9%), a legkisebb mértékben pedig a nyugat-európai minta (15,9%) tartalmaz ilyen vállalatokat. Az építőipar arányaiban kisebb mértékben van jelen. A legkevésbé a távol-keleti (4,1%) mintában, ezt követi a nyugat-európai (4,9%) és a dél-amerikai minta (4,9%), viszont nagyobb mértékben jelenik meg a kelet-közép-európai mintában (11,6%) és Magyarországon (13,6%). A kereskedelem és gépjárműjavítás iparág legnagyobb mértékben a kelet-közép-európai mintát (23,8%), a magyar (22,7%) és a távol-keleti mintát (19,2%) jellemzi, legkevésbé pedig a dél-amerikai (16,8%) és a nyugat-európai (15,9%). A kereskedelem és gépjárműjavításon kívüli szolgáltató szektor egyértelmű dominanciája a nyugat-európai vállalatoknál látható (63,4%), jelentősebb még a

1. táblázat

A földrajzi egységek szerint kategorizált minta összetétele a vállalati méretkategóriák, piaci tapasztalat és foglalkoztatotti létszám mentén (n=1228)

		Kisebb méretű kisvállalat (10-19)	Nagyobb méretű kisvállalat (20-49)	Közép- vállalat (50-249)	Összesen	Piaci tapasztalat (év)	Foglalkoz- tatotti létszám
Magyarország (Mo)	Cégek száma (db)	250	247	136	633	19,2	38,7
	Cégek aránya (százalék)	39,5	39,0	21,5	100,0		
Dél-Amerika (DA)	Cégek száma (db)	89	90	89	268	20,0	54,4
	Cégek aránya (százalék)	33,2	33,6	33,2	100,0		
Kelet-Közép- Európa (KKE)	Cégek száma (db)	70	56	46	172	16,3	45,3
	Cégek aránya (százalék)	40,7	32,6	26,7	100,0		
Nyugat-Európa (NyE)	Cégek száma (db)	14	16	52	82	17,0	93,5
	Cégek aránya (százalék)	17,1	19,5	63,4	100,0		
Távol-Kelet (TK)	Cégek száma (db)	35	20	18	73	12,0	33,7
	Cégek aránya (százalék)	47,9	27,4	24,7	100,0		
Összesen	Cégek száma (db)	458	429	341	1 228	18,4	46,4
	Cégek aránya (százalék)	37,3	34,9	27,8	100,0		

Forrás: saját szerkesztés

dél-amerikai (45,5%), a kelet-közép-európai mintában (36,6%), a mezőgazdaság és ipar (kivéve építőipar) mértékével megegyezik Mo-on (31,8%), annál kisebb mértékben van jelen a Távol-Keleten (34,2%).

A vizsgált tényezők bemutatása, az elemzés módszertana

A vizsgált területeket, azaz az alkalmazottakkal kapcsolatos problémákat és a három továbbképzési formát eltérő megközelítéssel kellett megválaszolniuk a KKV-knak. Az előbbi esetében 10 itemen külön-külön kellett megítélni, hogy az adott tényező komoly problémát jelent (1), kismértékben okoz problémát, (2) vagy pedig egyáltalán nem jelentkezik problémaként (3) az adott szervezetnél. A felsorolt problémák a következők voltak: alacsony morál, alacsony munkaintenzitás, alkalmazottak közvetlenül károsították a céget (lopás), a szakmunkások nem rendelkeznek kellő szaktudással, az adminisztratív dolgozók nem rendelkeznek kellő szaktudással, speciális szakértelem hiányzik, a középvezetők vezetői képességei gyengék, az alkalmazottak ellenállnak a változásoknak, az alkalmazottak nem tudják befogadni az új tudást, az alkalmazottak nem képesek az információtechnológiai eszközök (számítógép, Internet) alkalmazására, az alkalmazottak innovációs képessége alacsony. A három továbbképzési forma esetében a nem volt (0), az alkalmazottak 1-25%-a (1), az alkalmazottak 26-50%-a (2), az alkalmazottak 51-75%-a (3), illetve a több mint 75%-a (4) opciókat adhatták meg a válaszadók a házon belüli tréning, a külső tréning és munkaköri csere/rotáció opciókra vonatkozóan.

A bemutatott tényezőknek az országcsoportok mentén való eltéréseit egyrészt függetlenségvizsgálattal, másrészt pedig egyutas varianciaanalízis segítségével mutatja be a cikk. Az előbbi esetében a χ^2 , a p érték és a Cramer's V érték mentén lehet megítélni a szignifikanciát, illetve a kapcsolat szorosságát, az utóbbi esetében a Levene p, a Welch p, az ANOVA p alapján lehet megítélni az eltérés szignifikáns voltát globálisan, valamint a Games-Howell teszt révén lehet azonosítani az egyes országcsoportok közötti páros összehasonlítással a közöttük fennálló szignifikáns különbségeket.

Az alapösszefüggések bemutatását követően további transzformációt, illetve elemzést valósítottunk meg. A két témakörre vonatkozóan, más kutatásokhoz hasonlóan (pl. Douglas & Ryman, 2003; Irwin et al., 1998; Priem & Butler, 2001) alakítottunk ki egy ötponos skálát, az erőforrások és képességek észlelt teljesítményének megítélésére alkalmas 0-4-es Likert-típusú skálát, az alkalmazottakkal kapcsolatban felmerült problémák, illetve a három továbbképzési forma maximális értéke változókkal. A 0-4-es skála a terjedelmet tekintve alkalmas a vizsgált területen belüli eltérések vizsgálatára (Lederer et al., 2013).

Az alkalmazottakkal kapcsolatos problémák esetében alkalmazott számítási módszer: A felsorolt 10 problémát 1-3-as skálán értékeli a válaszadó, ezt követően a 10 érték átlagából 1-et kivonva jönnek létre a kategóriák: 0-mindennel komoly probléma van (0); 1-összes probléma átlaga: 0,1-1,5 között; 2-összes probléma átlaga: 1,51-1,79;

2-összes probléma átlaga: 1,80-1,99; 4-semmivel sincs probléma (3). Például, ha egy vállalatnál a 10 probléma átlagértéke 2,2 volt, az így képzett aggregált index: $2,2 - 1 = 1,2$ lett, ami 1-es értéként jelenik meg.

A három továbbképzési forma esetében a legnagyobb érték alapján jön létre a 0-4-es skála. Az összesített képzési aktivitásváltozót a három közül a legmagasabb értékű válaszból határoztuk meg. Például, ha egy vállalat a belső tréningre 2-t, a külső tréningre 3-at, a munkaköri csere/rotációra pedig 1-et jelölt, akkor az aggregált változó értéke 3 lett. Ez a módszer jól tükrözi, hogy legalább egy képzési forma milyen szinten volt jellemző az adott vállalatra.

Ahogy a minta jellemzőinél látható volt, a méret, a foglalkoztatotti létszám, a cégkor, illetve az iparág mind szignifikáns eltérést mutattak az egyes országcsoportok között. Ebből adódóan olyan módszertan alkalmazása szükséges, amely képes kiszűrni ezek együttes hatását, illetve képes megmutatni azokat az országok közötti különbségeket, amelyek nem magyarázhatók ezekkel. Az OLS-sel becült lineáris regressziós módszer alkalmazása indokolt, mivel a vizsgált függő változók folytonos vagy kvázi-folytonos skálázott mutatók. Az OLS-sel becült lineáris regresszió lehetővé teszi a standardizált együtthatók értelmezését, így az eltérő mértékegységű magyarázó változók hatása közvetlenül összevethető. Bár a hierarchikus modellek alkalmazása releváns lehet beágyazott adatszerkezet esetén, jelen kutatás célja nem az országon belüli különbségek feltárása, hanem a regionális mintázatok összehasonlítása. Emellett több ország esetében az elemszám nem tette lehetővé stabil többszintű modellezés alkalmazását. A logisztikus regresszió nem alkalmazható, mivel a függő változók nem binárisak, hanem skálázott indexekből állnak (Pituch & Stevens, 2015).

Ebben a modellben az alkalmazottakkal kapcsolatos probléma, illetve a három továbbképzési forma aggregált változók lesznek a függők, míg a független változónak az országcsoportok változó kerül be, kontrollváltozónak pedig a logaritmizált cégéletkor, a dummy iparág és vállalati méret szerepelnek. A dummy változók esetében a referenciakategória zárójelben látható. Az OLS-sel becült lineáris regresszióban a szignifikáns Standardizált Béta értékek ceteris paribus azt mutatják meg, hogy a független változó egy standard deviációnyi növekedése milyen mértékben változtatja meg az eredményváltozót standard deviációban kifejezve. Ez lehetővé teszi a különböző skálájú változók hatásának összehasonlítását.

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 Z_1 + \beta_3 Z_2 + \beta_4 Z_3 + \varepsilon \quad (1)$$

ahol:

Y = alkalmazottakkal kapcsolatos probléma/továbbképzés,

X_1 lineáris regresszió független változója: országcsoportok (referenciakategória: Magyarország),

$Z_1 - Z_3$ a lineáris regresszió kontrollváltozói: logaritmizált cégéletkor, iparág (referenciakategória: Kereskedelem és gépjárműjavítás), vállalati méret (referenciakategória: 10-19 fő kisebb méretű kisvállalat),

ε = hibatag.

Eredmények és diszkusszió

A módszertani részben bemutatott elemzéseket két részben ismertetjük. Elsőként a két területre vonatkozó értékeket vizsgáljuk meg a kialakított régiók mentén, ezt követően pedig az OLS-sel becsült lineáris regresszió eredményeit ismertetjük.

Regionális különbségek leíró statisztikája

Ahogy a 2. táblázatban látható, a speciális szakértelem hiánya a leg súlyosabb probléma valamennyi mintában (2,37). A nyugat-európai mintához képesti eltérés minden esetben szignifikáns ($p_{ANOVA} < 0,001$), legnagyobb mértékben a kelet-közép-európai minta jelezte ezt a problémát, miközben a többi három terület egy közepes mértékű csoportot alkot.

Az alacsony munkamorál, munkaintenzitás összességében a második legjellemzőbb probléma (2,38), a területet tekintve leginkább a kelet-közép-európai mintában jelentkezik, de nem sokkal marad ez el Magyarországon sem. Legkevésbé a nyugat-európai és a távol-keleti minta vállalatai szembesülnek ezzel a kihívással ($p_{ANOVA} < 0,001$).

Az alkalmazottak oldaláról megjelenő változásokkal szembeni ellenállás a harmadik leg súlyosabb probléma (2,41), területileg a nyugat-európai és a többi terület mintája között látható különbség ($p_{ANOVA} < 0,001$).

A szakmunkások szaktudásának hiánya a negyedik legjellemzőbb probléma (2,43), területileg leginkább a kelet-közép-európai minta munkáltatói szembesülnek ezzel a kihívással, de hasonló mérték látható a magyar, a dél-amerikai és a távol-keleti minta esetében is. Szignifikáns a különbség a nyugat-európai mintához képest mindegyik esetben ($p_{ANOVA} < 0,001$), ugyanakkor a távol-keleti vállalatok szignifikánsan kevésbé

szembesülnek ezzel a kihívással, mint a kelet-közép-európai minta vállalatai.

Az alkalmazottak alacsony innovációs képessége a közepesnél jobban jelentkezik általánosságban (2,43), itt szintén a nyugat-európai minta és a többi terület között látható eltérés ($p_{ANOVA} < 0,001$).

Az alkalmazottak általi új tudás befogadásának hiánya közepesen helyezkedik el a 10-es listán (2,51). Ez a probléma területileg a kelet-közép-európai mintára jellemző leginkább, ugyanakkor nincs szignifikáns különbség a dél-amerikai és a távol-keleti mintához képest, míg a magyar minta munkáltatói körében szignifikánsan rosszabb a helyzet. Minden terület mintájának foglalkoztatói szignifikánsan magasabb mértékben szembesülnek ezzel, mint a nyugat-európai minta vállalatai ($p_{ANOVA} < 0,001$).

Az összes vizsgált vállalatot tekintve az adminisztratív dolgozók szaktudásának hiánya jelenti a legkisebb problémát (2,67). A területi összehasonlításból látszik, hogy ez a kihívás a nyugat-európai és a magyar mintában jelentkezik a legkevésbé ($p_{ANOVA} < 0,001$).

Az alkalmazottak közvetlenül károsítják a céget (lopás) a második legkevésbé jellemző probléma (2,64) az összes vállalatra nézve. Ez a jelenség leginkább a dél-amerikai mintában jellemző, ez szignifikánsan különbözik mind a magyar, mind a kelet-közép-európai minta értékétől, bár a közepes problémakörbe beletartozik ebben az esetben a távol-keleti minta is ($p_{ANOVA} < 0,001$).

A középvezetők vezetői képességeinek problémája kevésbé azonosítható, ez az érték a harmadik legjobb átlaggal rendelkezik (2,61). A távolság lényegében a nyugat-európai és a többi terület között azonosítható ($p_{ANOVA} < 0,001$), a többi esetében nem jelenik meg egymáshoz képest szignifikáns eltérés.

2. táblázat

Az alkalmazottakkal kapcsolatos probléma és a három továbbképzési forma átlagértékei (n=1228)

	Magyarország	Dél-Amerika	Kelet-Közép-Európa	Nyugat-Európa	Távol-Kelet	Összesen
Alacsony morál, alacsony munkaintenzitás	2,28	2,48	2,23	2,78	2,78	2,38
Alkalmazottak közvetlenül károsították a céget (lopás)	2,69	2,44	2,63	2,89	2,71	2,64
A szakmunkások nem rendelkeznek kellő szaktudással	2,41	2,42	2,29	2,78	2,55	2,43
Az adminisztratív dolgozók nem rendelkeznek kellő szaktudással	2,74	2,53	2,59	2,88	2,48	2,67
Speciális szakértelem hiányzik	2,39	2,33	2,07	2,80	2,52	2,37
A középvezetők vezetői képességei gyengék	2,62	2,61	2,51	2,88	2,47	2,61
Az alkalmazottak ellenállnak a változásoknak	2,42	2,30	2,33	2,78	2,46	2,41
Az alkalmazottak nem tudják befogadni az új tudást	2,54	2,48	2,35	2,78	2,40	2,51
Az alkalmazottak nem képesek az információtechnológiai eszközök (számítógép, Internet) alkalmazására	2,64	2,56	2,51	2,84	2,42	2,60
Az alkalmazottak innovációs képessége alacsony	2,44	2,38	2,37	2,82	2,33	2,43
Alkalmazottakkal kapcsolatos probléma	2,17	1,98	1,76	3,20	2,25	2,14
Házon belüli tréning	3,12	3,47	3,07	2,93	2,83	3,16
Külső tréning	2,25	2,29	2,21	2,12	2,15	2,24
Munkaköri csere/rotáció	1,70	2,22	1,92	2,05	1,77	1,88
Továbbképzés	2,29	2,72	2,31	2,18	1,81	2,35

Forrás: saját szerkesztés

Az alkalmazottak általi IKT-alkalmazás kevésbé jellemző probléma (2,60). Területileg tekintve a magyar minta a második legjobb helyzetben van, ez a különbség szignifikánsan jobb ($p_{ANOVA} < 0,001$), mint a távol-keleti mintáé, ugyanakkor a kelet-közép-európai, a dél-amerikai és a távol-keleti minták átlagai nem különböznek egymástól.

Összességében megállapítható, hogy a magyar mintában leginkább az alacsony munkamorál és -intenzitás a probléma a többi területhez képest, ugyanakkor pozitív, hogy a kelet-közép-európai mintához képest is kevesebb probléma merül fel több tényező esetében. Az alkalmazottakkal kapcsolatos probléma összesített értékét tekintve kiemelkedően jó a nyugat-európai minta helyzete, ugyanakkor a távol-keleti mintához képest a magyar minta nincs szignifikánsan lemaradva, miközben a dél-amerikai és a kelet-közép-európai mintához képest jobb helyzetben van, ahogyan ez a páros összehasonlítás szignifikanciaeredményeiből (2. táblázat) látható.

Az eredmények alátámasztják az *H1 hipotézist*, miszerint a magyar KKV-kban az alkalmazottakkal kapcsolatos problémák – különösen az alacsony munkamorál és munkaintenzitás – nagyobb arányban jelentkeznek, mint a nemzetközi összehasonlító mintában. Bár bizonyos tényezők hasonló szinten jelennek meg a régiókban, a munkamorál és munkaintenzitás tekintetében a magyar és kelet-közép-európai cégek lemaradása egyértelműen kirajzolódik.

A továbbképzés tényezőinél (2. táblázat) a magasabb átlagérték jelenti a nagyobb mértékű képzés biztosítását. A legnépszerűbb és egyben a legolcsóbb a házon belüli tréning, ezt követi a relatíve drágább külső tréning, ugyanakkor a munkaköri csere/rotáció kevésbé alkalmazott megoldás a minta egészét tekintve.

A házon belüli tréning esetében dél-amerikai minta kiemelkedő, jóval erőteljesebben jelentkezik, mint bármely másik területen ($p_{ANOVA} < 0,001$). A többi minta között nincs szignifikáns különbség a páronkénti összehasonlítás alapján. A külső tréning mindenhol hasonló mértékben jelenik meg, nem látható szignifikáns eltérés ($p_{ANOVA} = 0,709$).

A munkaköri csere/rotáció a dél-amerikai minta vállalatainál jelenik meg a legnagyobb mértékben, szignifikáns a különbség a magyar, a kelet-közép-európai és a távol-keleti mintákhoz képest, de nem azonosítható nyugat-európai mintához. A legkevésbé a magyar mintában jelenik meg ez a továbbképzési forma, szignifikánsan kevésbé alkalmazzák ($p_{ANOVA} < 0,001$), mint a dél-amerikai vagy a nyugat-európai mintákban, de nincs eltérés a kelet-közép-európai vagy a távol-keleti mintához képest.

Összességében a magyar mintában a vállalatok az átlaggal megegyező sorrendben preferálják a házon belüli tréninget, kevésbé a külső tréninget, ugyanakkor a többi területhez képest is nagyon alacsony mértékben alkalmazzák a munkaköri csere/rotációt. A három továbbképzési formából alkotott változó alapján a leginkább a dél-amerikai minta vállalatai fektetnek erre hangsúlyt, legkevésbé a távol-keleti vállalatok és közepes mértékben a magyar, a kelet-közép-európai és a nyugat-európai mintákba tartozók. A magyar vállalatokhoz képesti páros összehasonlítás

alapján (3. táblázat) szignifikánsan alacsonyabb a továbbképzés intenzitása, mint a dél-amerikai minta vállalatainál (átlag közötti eltérés: -0,429, $p < 0,001$), ugyanakkor jobb, mint a távol-keleti minta esetében.

3. táblázat

Az alkalmazottakkal kapcsolatos probléma és a három továbbképzési forma országonkénti páros eltérései (n=1228)

	Országcsoport	Átlag közötti eltérés	p
Alkalmazottakkal kapcsolatos probléma – Magyarország	Dél-Amerika	0,188*	0,098
	Kelet-Közép-Európa	0,413***	<0,001
	Nyugat-Európa	-1,026***	<0,001
	Távol-Kelet	-0,078	0,989
Továbbképzés – Magyarország	Dél-Amerika	-0,429***	<0,001
	Kelet-Közép-Európa	-0,026	0,999
	Nyugat-Európa	0,105	0,960
	Távol-Kelet	0,479***	0,006

*** $p < 0,01$ ** $p < 0,05$ * $p < 0,1$

Forrás: saját szerkesztés

A legfontosabb eredmények:

- A speciális szakértelem hiánya a legáltalánosabban jelentkező probléma minden vizsgált régióban, különösen a kelet-közép-európai országokban.
- Az alacsony munkamorál és munkaintenzitás kiemelten jelenik meg Magyarországon és Kelet-Közép-Európában, míg Nyugat-Európában és a Távol-Keleten kevésbé jellemző.
- A munkavállalói ellenállás a változásokkal szemben szintén meghatározó probléma, különösen a kelet-közép-európai és magyar mintákban.
- A legkevésbé jelentkező problémák között szerepel az adminisztratív dolgozók szaktudásának hiánya és a közvetlen károkozás (pl. lopás).
- A házon belüli tréning a leggyakoribb továbbképzési forma, még olyan régiókban is, ahol korlátozottak az erőforrások.
- A munkaköri csere/rotáció különösen alacsony mértékben van jelen Magyarországon, szignifikánsan kisebb arányban, mint más régióban.
- A továbbképzés összesített mértéke alapján a magyar vállalatok Dél-Amerikához képest szignifikánsan alacsonyabb értéket mutatnak, míg a Távol-Kelettel összevetve kedvezőbb a helyzet

A házon belüli tréningek relatív túlsúlya – különösen a magyar és dél-amerikai mintákban – elsőre meglepő lehet, mivel ezen régiók KKV-i jellemzően korlátozott erőforrásokkal rendelkeznek. A jelenség mögött azonban több tényező állhat. Egyrészt a belső tréning alacsony költséggel megszervezhető, mivel nem igényel külső szolgáltatót, utazást vagy adminisztrációt. Másrészt az informális tudásátadás és a munkahelyi betanítás a KKV-kban gyakran nem is minősül önálló „továbbképzésnek”. Emellett

a szervezeti rugalmasságot biztosítja, hiszen a tréningek időzítése és tartalma a vállalati igényekhez igazítható. A kulturális háttér – például a lojalitásalapú tanulás vagy a formális képzésekkel szembeni bizalmatlanság – szintén befolyásolhatja a preferenciát. A belső tréning így nem csupán kényszermegoldás, hanem a szervezeti logika és kulturális kontextus szerves eleme is lehet.

Az OLS-sel becsült lineáris regressziók eredményei

Az alkalmazottakkal kapcsolatos probléma és a továbbképzési tényezők alapjellemzőinek ismertetését követően a magyar mintához képesti eltérés mértékét az OLS-sel becsült lineáris regresszióba bevont kontrollváltozók hatásainak kiszűrésével is szükséges megvizsgálni. Az *egyenlet (1)* alapján megvalósított elemzés eredményei a 4. táblázatban láthatók. Ezek alapján mindkét esetben

szignifikáns a modell. Az alkalmazottakkal kapcsolatos problémák magyarázó ereje magasabb (10,8%), mint a továbbképzés esetében (4,0%), azaz további tényezők is meghatározzák a két változó alakulását.

Nyugat-Európa esetében az alkalmazottakkal kapcsolatos problémák szignifikánsan nagyobb mértékben jelentkeznek Magyarországhoz képest (Std. Béta = 0,249, $p < 0,001$). Ez azt jelenti, hogy Nyugat-Európában az alkalmazottakkal kapcsolatos problémák erőssége nagyobb, figyelembe véve a többi változó hatását is. Ezzel szemben Dél-Amerika (Std. Béta = -0,061, $p < 0,05$) és Kelet-Közép-Európa (Std. Béta = -0,135, $p < 0,001$) esetében az alkalmazottakkal kapcsolatos problémák alacsonyabb mértékben jelentkeznek Magyarországhoz képest. A negatív Béta értékek arra utalnak, hogy ezekben a régiókban a problémák kisebb mértékben fordulnak elő. Távol-Kelet esetében nincs szignifikáns eltérés Magyarországhoz képest,

4. táblázat

Az alkalmazottakkal kapcsolatos probléma és a három továbbképzési forma OLS-sel becsült lineáris regresszió eredményei (n=1228)

	Alkalmazottakkal kapcsolatos probléma		Továbbképzés	
	Standardizált Béta	p	Standardizált Béta	p
R ²	0,126		0,058	
Korrigált R ²	0,108		0,040	
Durbin-Watson	1,784		1,918	
F	7,068		3,092	
p	<0,001		<0,001	
OLS-sel becsült lineáris regresszió változói	Standardizált Béta	p	Standardizált Béta	p
Országcsoport (referencia: Magyarország)				
Dél-Amerika	-0,061**	0,044	0,128***	<0,001
Kelet-Közép-Európa	-0,135***	<0,001	0,002	0,933
Nyugat-Európa	0,249***	<0,001	-0,033	0,285
Távol-Kelet	0,013	0,637	-0,087***	0,003
Logaritmizált cégkor	0,010	0,739	0,008	0,802
Vállalati méret (referencia: Kisebb méretű kisvállalat 10-19 fő)				
Nagyobb méretű kisvállalat 20-49 fő	-0,037	0,229	0,048	0,140
Középvállalat 50-249 fő	-0,115***	<0,001	0,029	0,397
Iparág (referencia: Kereskedelem és gépjárműjavítás)				
Mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat	-0,008	0,787	-0,006	0,851
Bányászat, kőfejtés	0,028	0,306	-0,023	0,413
Feldolgozóipar	-0,033	0,354	-0,033	0,374
Villamosenergia-, Gáz-, Gőzellátás, Légkondicionálás	-0,011	0,688	0,017	0,543
Vízellátás	-0,008	0,770	0,016	0,564
Építőipar	0,006	0,836	-0,040	0,224
Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás	-0,032	0,285	0,036	0,249
Szállítás, raktározás	0,000	0,992	0,010	0,738
Információ, kommunikáció	0,089***	0,003	0,077**	0,014
Pénzügyi, biztosítási tevékenység	0,042	0,137	0,007	0,818
Ingatlanügyletek	0,033	0,228	0,018	0,531
Szakmai, tudományos, műszaki tevékenység	0,104***	0,001	0,121***	<0,001
Adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenység	-0,029	0,325	0,012	0,699
Oktatás	0,025	0,368	0,023	0,423
Humán-egészségügyi, szociális ellátás	0,053*	0,053	0,046	0,105
Művészet, szórakoztatás, szabad idő	0,009	0,732	-0,004	0,879
Egyéb szolgáltatás	-0,009	0,769	-0,007	0,831

*** $p < 0,01$ ** $p < 0,05$ * $p < 0,1$

Forrás: saját szerkesztés

ami azt jelzi, hogy a két régió között nincs statisztikailag bizonyított különbség az alkalmazottakkal kapcsolatos problémák súlyosságában.

A továbbképzés esetében Dél-Amerika szignifikánsan magasabb standardizált Béta értéket mutat (Std. Béta = 0,128, $p < 0,001$), jelezve, hogy itt az alkalmazottak továbbképzése aktívabb. Távol-Kelet esetében a továbbképzés alacsonyabb mértékben van jelen (Std. Béta = -0,087, $p < 0,01$), ami azt sugallja, hogy a régióban kevesebb hangsúlyt fektetnek a továbbképzésre.

A kontrollváltozókat vizsgálva megállapítható, hogy a logaritmizált cégkor nem szignifikáns hatása, ami arra utal, hogy a cég életkora nem befolyásolja számottevően sem az alkalmazottakkal kapcsolatos problémák mértékét, sem a továbbképzés gyakoriságát. Az alkalmazottakkal kapcsolatos problémák szignifikánsan nagyobb mértékben jelennek meg a közepes méretű vállalatoknál (Std. Béta = -0,115, $p < 0,001$) a kisebb méretű vállalatokhoz képest. Ez azt jelenti, hogy a közepes méretű cégek esetében a problémák súlyosabbak lehetnek. Az alkalmazottakkal kapcsolatos problémák kevésbé jelentkezők az információ és kommunikáció ágazatban és a szakmai, tudományos, műszaki tevékenység ágazatban, ami azt jelzi, hogy ezekben az iparágakban kevesebb probléma tapasztalható a dolgozókkal kapcsolatosan. A továbbképzés mértéke viszont magasabb az információ és kommunikáció és a szakmai, tudományos, műszaki tevékenység ágazatban, ami azt jelzi, hogy ezekben az iparágakban nagyobb hangsúlyt fektetnek az alkalmazottak képzésére.

A kapott eredmények megerősítik a H2 hipotézist, hiszen a magyar KKV-k körében a házon belüli tréning a leggyakrabban alkalmazott személyzetfejlesztési forma. Ez nemcsak a nemzetközi mintához képest igazolódik, hanem a hazai vállalatok esetében különösen hangsúlyos, ami összhangban van a korlátozott erőforrásokra épülő költséghatékony megoldások dominanciájával.

Az eredmények részben igazolják a H3 hipotézist, amely szerint a magyar KKV-kban a formális, hosszabb távú képzési formák alacsonyabb arányban vannak jelen, mint a nemzetközi mintában. Míg a házon belüli tréning jelentős súlyt képvisel, a külső tréningek és különösen a munkaköri rotáció alkalmazása Magyarországon szignifikánsan alacsonyabb, ami a hosszabb távú képzési szemlélet gyengeségére utal.

Főbb megállapítások:

- Nyugat-Európában az alkalmazottakkal kapcsolatos problémák szignifikánsan nagyobb mértékben jelentkezők, mint Magyarországon. Kelet-Közép-Európában és Dél-Amerikában viszont szignifikánsan kevesebb problémát jeleztek a munkáltatók.
- Dél-Amerikában kiemelkedően aktív továbbképzési gyakorlat figyelhető meg, míg Távol-Keleten alacsonyabb.
- A vállalati méret befolyásolja az alkalmazottakkal kapcsolatos problémák megjelenését: a közepes méretű cégek nagyobb kihívásokról számolnak be.
- A cégkornak nincs szignifikáns hatása sem a problémák, sem a továbbképzés esetében.

- A továbbképzés intenzitása kiemelkedő az infokommunikációs és a szakmai-tudományos ágazatokban.

Konklúzió

Az alkalmazottakkal kapcsolatos probléma és a továbbképzés két olyan területe az emberierőforrás-menedzsmentnek, amely fontos a KKV-k működését tekintve, mivel a humán tőkéhoz való befektetéshez kapcsolódóan a vállalatok hosszú távú sikerességéhez és fennmaradásához elengedhetetlenek. Jelen tanulmány KKV-fókuszú hozzáadott értékű jelenik meg, mivel jellemzően a tőzsdén jegyzett és/vagy nagyvállalatok jellemzőin keresztül fogalmaznak meg ajánlásokat a fejlesztésre, illetve határozzák meg egy-egy ország vállalkozásai számára a követendő lépéseket. A KKV-k speciális helyzetének területi aspektusba helyezése lehetőséget biztosít a GCP nemzetközi adatbázisa alapján az egyes országok eltérő helyzetével való összevetésre.

Az alkalmazottakkal kapcsolatos problémák esetében megállapítható, hogy a magyar mintában kifejezetten súlyos problémát jelent a dolgozók alacsony munkamorálja és az ehhez kapcsolódó munkaintenzitás, ami jelentős lemaradást jelent a nyugat-európai mintához képest. Érdemes kiemelni, hogy mindez a vállalatvezetők percepcióin alapul, ugyanakkor a percepciók nem választhatók el a hazai KKV-k emberierőforrás-menedzsment gyakorlatainak színvonalától. A nem megfelelő ösztönzési rendszerek, a teljesítményértékelés hiánya, vagy a formális HR-funkciók alacsony szintje olyan negatív ösztönzőket teremthet, amelyek önmagukban is hozzájárulhatnak a munkavállalói morál csökkenéséhez. Ezért a munkavállalói morál megítélését kontextusában érdemes értelmezni, és nem tekinteni kizárólag az alkalmazottak hozzáállását tükröző problémának.

Általános probléma a speciális szakértelem hiánya, ugyanakkor jobb a helyzet Magyarországon, mint a többi kelet-közép-európai vállalatnál. A szakmunkások szaktudásának hiánya szintén általános probléma, itt lényegében hasonló a helyzet, mint Nyugat-Európán kívül. A változás és az innováció elemeit tekintve Magyarországon a vállalatok jobb helyzetben vannak, mint Kelet-Közép-Európában. A Nyugat-Európa mintá vállalatai minden szempontból szignifikánsan jobb helyzetben vannak, ugyanakkor pozitív, hogy Magyarországon kiemelkedő az adminisztratív dolgozók szaktudása a többi három területhez képest.

Implikációk

A továbbképzés Magyarországon a teljes mintára jellemző sorrendben jelentkezik, bár jóval kisebb mértékben alkalmazott a munkaköri csere/rotáció. A házon belüli tréninget érdemes lehet még erősíteni, továbbá a munkaköri csere/rotáció is képes olyan plusz tényezőt biztosítani, amely révén az alkalmazottakkal kapcsolatos problémák egy része megoldódhat.

Az OLS lineáris regresszió megerősítette a leíró jellegű elemzés megállapításait. Az alkalmazottakkal kapcsolatos problémák esetében a kelet-közép-európai

és a dél-amerikai minták vállalataihoz képest jobb a helyzet, ugyanakkor jelentős az elmaradás a nyugat-európai mintához képest. A továbbképzés esetében érdemes erősíteni a belső tréninget és a munkaköri cserét/rotációt.

Az eredmények alapján a magyar KKV-k vezetői számára a következő költségkímélő gyakorlati elemek megvalósítását javasoljuk. A munkamorál és munkaintenzitás növelése érdekében érdemesnek gondoljuk olyan motivációs programok kiépítését, amelyek elismerik és jutalmazták a kiemelkedő teljesítményt akár pénzbeli ösztönzőkkel, jutalmakkal, bónuszokkal vagy nem pénzbeli elismerésekkel. A kiemelkedő teljesítmény beazonosításához szükséges egy teljesítményértékelési rendszer bevezetése, amelyben mérhető egyéni és csapatszintű célok rendszeres értékelését követően ösztönzési döntések hozhatók. Ezek a formális vagy informális visszajelzési mechanizmusok lehetőséget adnak az alkalmazottaknak a folyamatos fejlődésre is. A fenti célt szolgálhatja a munkavégzés fizikai és mentális környezetének javítása is, ez utóbbi körében kiemelkedően fontos szerepe van a vezető által megteremthető támogató és pozitív légkörnek, a rendszeres visszajelzésnek és közös tevékenységeknek (pl. csapatépítő események).

A munkavállalók szakértelmének fejlesztését iparági szakértők vagy tréningcégek által kínált célzott képzési programokkal, vagy mentorprogram bevezetésével érhetik el. A mentor programok keretében tapasztaltabb munkavállalók segítenek az újonnan érkezőknek, illetve a fiatalabb kollégáknak a szakmai fejlődésben. A rendszeres házon belüli (szakmai vagy soft skill) tréninggel a munkavállalók egyaránt felkészíthetők az aktuális és jövőbeli kihívásokra egyaránt. Egy tréningkatalógus kialakításával az alkalmazottak maguk is válogathatnak a fejlődésükhöz szükséges képzések között. A tréningek hatékonyságának értékelése természetesen kiemelkedően fontos, mivel lehetővé teszi a tréningprogramok szervezeti célokhoz való folyamatos illesztését.

A munkaköri rotációs programok vagy a kereszt-funkcionális projektcsapatok kialakítása lehetőséget biztosítanak az alkalmazottaknak arra, hogy különböző munkakörökben vagy ugyanabban a munkakörben, de más területen dolgozó kollégákkal közösen próbálhassák ki magukat. Ezek a programok többletköltséggel nem járnak, viszont növelik a vállalatban belüli tudásmegosztást és segítik a munkáltatót a sokoldalúbb munkaerő kialakításában.

Azonban fontos, hogy a rotációs és tréningprogramokat kísérő támogatási rendszerek is meglegyenek: mentorok kijelölése, kompetenciaprofilok és feladatátadás („handover”) protokollja, valamint egyértelmű mérőszámok. Egy nemzetközi kutatás szerint például a „Job Rotation” gyakorlat csak akkor javítja a dolgozói teljesítményt, ha együtt jár hatékony tréninggel és átfogó HR-stratégiával (Alizadeh Majd et al., 2024).

Költségkímélő megvalósítási javaslatok: peer mentoring, rövid moduláris tréningek, egyszerű teljesítménymutató belső visszajelzés, projektalapú rotáció; ezekkel elérhető, hogy a rotáció/tréning ne jelentsen aránytalan többletterhet.

A nemzetközi relevancia szempontjából kiemelendő, hogy a magyar KKV-k helyzete több dimenzióban is eltér a nyugat-európai gyakorlattól. Például Svédországban a KKV-k humán erőforrás-menedzsmentje szoros intézményi támogatás mellett működik: a szektorális képzési alapok és a munkavállalói bevonás kultúrája hozzájárulnak a magas munkamorálhoz és a folyamatos készségfejlesztéshez (OECD, 2023; Brewster et al., 2016). Ezzel szemben Magyarországon a házon belüli tréning dominanciája és a formális képzési programok alacsony aránya a rövid távú, költségkímélő megoldások előtérbe kerülését jelzi. A két ország közötti különbség jól mutatja, hogy a munkamorál és a továbbképzés fejlesztése nem kizárólag vállalati szinten értelmezhető, hanem az intézményi környezet és a nemzeti képzési rendszerek sajátosságainak függvénye is.

Mindezen javaslatok hozzájárulhatnak ahhoz, hogy a KKV-k hatékonyabban kezeljék az alkalmazottakkal kapcsolatos problémákat és fejlesszék a továbbképzési programjaikat, ezáltal hosszú távon növelve a versenyképességüket és fenntarthatóságukat.

A kutatás korlátai és jövőbeli kutatási irányok

A kutatás korlátjai közé tartozik, hogy a területei sajátosságok fókusz mellett a kontrolltényezők hatásainak kiszűrése valósult meg a kezdeti, feltáró szakaszban. A magyarázo erő alacsonynak tekinthető, a két vizsgált elem alakulását egyéb tényezők is befolyásolják. A jövőben a megállapítások további finomítása érdekében célszerű az egyéb versenyképességi erőforrásképeségek konfigurációinak bevonásával (Szerb et al., 2014) finomítani az elemzések eredményeit.

Emellett hasznos lenne longitudinális adatgyűjtés alkalmazása is, amely lehetővé tenné a képzési mintázatok időbeli változásainak és azok hatásainak nyomon követését.

Továbbá, komparatív kvalitatív megközelítések is gazdagíthatják a kvantitatív eredményeket, különösen abban az esetben, ha a régiók belső heterogenitása jobban feltárásra kerül. Jelen kutatás tapasztalatai alapján a jövőbeli vizsgálatokban indokolt lenne az észlelt munkamorál mögötti szervezeti és vezetői tényezők elemzése is.

Emellett fontos korlátozó tényező az adatgyűjtés önbevalláson alapuló jellege, amely torzíthatja az eredményeket a szubjektív észlelések, az eltérő értelmezési keretek vagy a társadalmilag elvárt válaszok irányába. Ez különösen igaz lehet az alkalmazottakkal kapcsolatos problémák megítélésénél, ahol az értékek mögött akár kulturális normák is meghúzódhatnak. A jövőbeli kutatások során ennek mérséklésére érdemes lehet objektívebb indikátorokat is bevonni (pl. fluktuációs ráta, képzési kiadások), illetve többféle adatforrást alkalmazni.

További korlátot jelent a regionális minták egyenetlen eloszlása, amely a kisebb elemszámú országsoportoknál érzékenyebb lehet a kiugró értékekre. Ennek kezelésére javasolt a mintavételi arány javítása, illetve a súlyozás módszertani lehetőségeinek vizsgálata.

A jelen kutatás eredményei rávilágítottak továbbá arra is, hogy bár a regionális aggregáció elősegíti a minták közötti összehasonlíthatóságot, az országoké

intézményi és kulturális sajátosságok finomabb elemzése elengedhetetlen a mélyebb megértéshez. A jövőbeli vizsgálatok során érdemes lehet országspecifikus elemzéseket végezni, különös tekintettel az egyes országok képzéspolitikai rendszereire, munkaerőpiaci intézményeire és vállalati kultúráira.

Felhasznált irodalom

- Alizadeh Majd, A., Bell, R., Ali, S.a., Davoodi, A., & Nasirifar, A. (2024). The effect of job rotation on employee performance: the mediating role of HR strategy and training in the petrochemical industry. *Industrial and Commercial Training*, 56(2), 93–105. <https://doi.org/10.1108/ict-10-2023-0074>
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management* (4th ed.). Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1108/00251740310479368>
- Brewster, C., Chung, C., & Sparrow, P. (2016). *Globalizing human resource management* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315668611>
- Cardon, M.S., & Stevens, C.E. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human Resource Management Review*, 14(3), 295–323. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2004.06.001>
- Coetzer, A., & Perry, M. (2008). Factors influencing employee learning in small businesses. *Education + Training*, 50(8/9), 648–660. <https://doi.org/10.1108/00400910810917037>
- Douglas, T.J., & Ryman, J.A. (2003). Understanding competitive advantage in the general hospital industry: evaluating strategic competencies. *Strategic Management Journal*, 24(4), 333–347. <https://doi.org/10.1002/smj.301>
- Edwards, P., & Ram, M. (2009). HRM in small firms: Respecting and regulating informality. In D.G. Collings & G. Wood (Eds.), *Human resource management: A critical approach* (pp. 524–537). Routledge. <https://doi.org/10.4135/9780857021496.n31>
- Európai Parlament. (2023). *Az Unió helyzete a KKV-k tekintetében. P9_TA(2023)0294*.
- Harney, B. (2021). Accommodating HRM in Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs): A Critical Review. *Economic and Business Review*, 23(2), 72–85. <https://doi.org/10.15458/2335-4216.1007>
- Harney, B., & Alkhalaf, H. (2020). A quarter-century review of HRM in small and medium-sized enterprises: Capturing what we know, exploring where we need to go. *Human Resource Management*, 59(1), 87–110. <https://doi.org/10.1002/hrm.22010>
- Harney, B., Gilman, M., Mayson, S., & Raby, S. (2022). Advancing understanding of HRM in small and medium-sized enterprises (SMEs): critical questions and future prospects. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(16), 3175–3196. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2109375>
- Harney, B., & Dundon, T. (2006). Capturing complexity: Developing an integrated approach to analysing HRM in SMEs. *Human Resource Management Journal*, 16(1), 48–73. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2006.00004>
- Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672. <https://doi.org/10.2307/256741>
- Irwin, J.G., Hoffman, J.J., & Lamont, B.T. (1998). The effect of the acquisition of technological innovations on organizational performance: A resource-based view. *Journal of Engineering and Technology Management*, 15(1), 25–54. [https://doi.org/10.1016/s0923-4748\(97\)00028-3](https://doi.org/10.1016/s0923-4748(97)00028-3)
- Karoliny, M., Farkas, F., & Poór, J. (2009). In focus: Hungarian and Central Eastern European characteristics of human resource management – An international comparative survey. *Journal for East European Management Studies*, 14(1), 9–47. <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2009-1-9>
- Lafuente, E., Leiva, J.C., Moreno-Gómez, J., & Szerb, L. (2020). A non-parametric analysis of competitiveness efficiency: The relevance of firm size and the configuration of competitive pillars. *BRQ Business Research Quarterly*. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2019.02.002>
- Lafuente, E., Szerb, L., & Rideg, A. (2020). A system dynamics approach for assessing SMEs' competitiveness. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 27(4), 555–578. <https://doi.org/10.1108/jsbed-06-2019-0204>
- Lederer, M., Schott, P., Huber, S., & Kurz, M. (2013). Strategic business process analysis: a procedure model to align business strategy with business process analysis methods. In H. Fischer & J. Schneeberger (Eds.), *International Conference on Subject-Oriented Business Process Management* (pp. 247–263). Springer.
- Marsick, V.J., & Watkins, K.E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: The dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132–151. <https://doi.org/10.1177/1523422303005002002>
- OECD. (2023). *OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2023*. <https://doi.org/10.1787/342b8564-en>
- Paauwe, J., & Boselie, P. (2005). HRM and performance: What next? *Human Resource Management Journal*, 15(4), 68–83. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00296.x>
- Pituch, K.A., & Stevens, J.P. (2015). *Applied multivariate statistics for the social sciences: Analyses with SAS and IBM's SPSS*. Routledge.

- Poór, J., Juhász, T., Szabó, K., Kovács, I.É., Karoliny M., & Csetneki, Z. (2018). A külföldi tulajdonú vállalatok emberi erőforrás menedzselésének jellegzetességei és sajátos kontingenciafaktorai Kelet-Közép-Európában. *Vezetéstudomány*, 49(1), 40–52.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.01.05>
- Priem, R.L., & Butler, J.E. (2001). Is the Resource-Based “View” a Useful Perspective for Strategic Management Research? *Academy of Management Review*, 26(1), 22–40.
<https://doi.org/10.5465/amr.2001.4011928>
- SBA. (2008). *A bizottság közleménye a tanácsnak, az európai parlamentnek, az európai gazdasági és szociális bizottságnak és a régiók bizottságának. „Gondolkozz előbb kicsiben!” Európai kisvállalkozói intézkedéscsomag: „Small Business Act” (COM(2008) 394 25 June 2008.*
- Storey, D.J. (2004). Exploring the link, among small firms, between management training and firm performance: A comparison between the UK and other OECD countries. *International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 112–130.
<https://doi.org/10.1080/0958519032000157375>
- Szabó, D. (2020). Hogyan alkalmazkodik a közép-kelet-magyarországi KKV-szektor HR-gyakorlata a munkaerőhiányhoz? *Prosperitas*, 7(2), 66–80.
https://doi.org/10.31570/Prosp_2020_02_5
- Szászvári, K.Á., Csillag, S., Csizmadia, P., & Bácsi, K. (2022). Tanulni és tanulni hagyni? Munkahelyi tanulás és tanulási környezet tudásintenzív középvállalatokban. *Vezetéstudomány*, 53(2), 41–54.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.02.04>
- Szerb, L., Csapi, V., Deutsch, N., Hornyák, M., Horváth, Á., Kruzslicz, F., Lányi, B., Márkus, G., Rácz, G., Rappai, G., Rideg, A., Szűcs, P.K., & Ulbert, J. (2014). Mennyire versenyképesek a magyar kisvállalatok? A magyar kisvállalatok (MKKV szektor) versenyképességének egyéni-vállalati szintű mérése és komplex vizsgálata. *Marketing & Menedzsment*, 48(Különszám), 3–21.
- Turner, P. (2020). *Employee Engagement in Contemporary Organizations*. Palgrave Macmillan
<https://doi.org/10.1007/978-3-030-36387-1>
- Whitley, R. (1999). *Divergent capitalisms: The social structuring and change of business systems*. Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1017/S0950017000310509>

MENNYIT ÉR A SZERZETESI MUNKA? WHAT IS THE VALUE OF MONASTIC LABOUR?

A szerzők írásának célja a közvetlen ellentételezéssel nem járó munkavégzés értékelési lehetőségeinek azonosítása, és az egyik, ritkán vizsgált típusának, a szerzetesi munkavégzésnek a számszerűsítése. A kutatás kontextusa a bakonybéli bencés közösség, ahol a szerzetesek munkájukért fizetést nem kapnak, de az beépül a termékekbe, szolgáltatásokba. A szerzetesi munka számszerűsítésére egy hibrid becslési módszert javasolnak, mely épít az önkéntes, illetve a háztartási munkavégzés értékméréséhez használt piaci helyettesítési, alternatív/használdozati és szubjektív értékbecslésen alapuló módszerekre. Kilenc szerzetes munkaidő-portfóliójának elkészítése után kimutatás készült a felhasznált szerzetesi munkaidő volumenéről. Ennek eredményeképp kirajzolódott egy kalkulált átlagos szerzetesi órabér – 2411 Ft/óra –, ami gazdasági értelemben a szerzetesi munka értékének tekinthető. A monostor a kilenc szerzetes munkája révén havi 3,7 millió Ft-ot spórolt meg azzal, hogy bizonyos munkákat maguk a szerzetesek láttak el. Az elemzés egy lehetséges utat kínál a fizetéssel nem járó munka értékének becslésére, megteremtve a lehetőséget, hogy a látszólagos „ingyenmunka” értékét a szervezetek figyelembe vegyék az árazásban.

Kulcsszavak: kalkulált költség, közvetlen ellentételezéssel nem járó munkavégzés, szerzetesi munka, bencés monostor

This paper aims to identify potential ways of evaluating uncompensated labour and to quantify a seldom-examined type of work, namely monastic labour, in the context of the Benedictine community of Bakonybél. The monks receive no wages for their work, yet their labour contributes to the production of goods and services. To quantify this work, we propose a hybrid model that combines market substitution, alternative/opportunity cost, and subjective valuation approaches, as used for monetizing volunteer and household labour. Upon aggregating the time portfolios of nine monks, a report was produced on the volume of monastic labour utilized, yielding an average hourly wage of 2,411 HUF/hour. This figure can be considered the economic value of monastic work. The monastery saved approximately 3.7 million HUF per month by having the nine monks perform certain tasks internally. The analysis opens up the possibility of estimating the value of unpaid work for pricing purposes.

Keywords: imputed cost, work without direct compensation, monastic work, Benedictine monastery

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:

Tamás D. Ignác^a (ignac@osb.hu) bencés szerzetes; Dr. Szukits Ágnes^b (agnes.szukits@uni-corvinus.hu) egyetemi adjunktus

^aSzent Maurícius Monostor (St. Maurice Monastery) Magyarország (Hungary); ^bBudapesti Corvinus Egyetem (Corvinus University of Budapest) Magyarország (Hungary);

A cikk beérkezett: 2025. 03. 27-én, javítva: 2025. 06. 12-én és 2025. 06. 20-án, elfogadva: 2025. 06. 24-én.
The article was received: 27. 03. 2025, revised: 12. 06. 2025 and 20. 06. 2025, accepted: 24. 06. 2025.

Copyright (c) 2025 Corvinus University of Budapest, publisher of *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*. This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

„Nincs ingyen ebéd”. A közismert friedmani cím (1975) közgazdaságtani üzenete mélyen beivódott a közgondolkodásba. Ezzel együtt léteznek a komplex humán működésnek olyan területei, ahol az önzetlenség, az ajándékozás, az önkéntesség, az egyéni és közösségi áldozatvállalás elemei dominálnak, és ezeknek gazdasági relevanciájuk van. Csábító lehet úgy gondolkodni, hogy vannak még olyan védett helyek, nem profitszándékkal, például vallási céllal működő szervezetek, ahol Friedman logikája nem érvényesül. A jelen vizsgálódás tárgyát képező monostori környezetben a tagok, azaz a szervezetek tevékenységét az önkéntesség és áldozatvállalás nemes – más olvasatban altruista, ismét más olvasatban naiv – szándéka vezérli. Munkájukat valóban ellentételezés nélkül végzik, de – Friedmant követve – ez nem azt jelenti, hogy munkájuk ingyenes. S ha valóban nincs ingyen ebéd, és ez igaz a szerzetesi ebédre is, akkor joggal merül föl a kérdés, hogy mégis mi a monostori termékbe és szolgáltatásba beépülő szerzetesi munka értéke, amit a pénzügyi számviteli számítások során nem vesznek figyelembe?

Jelen kutatás célja, hogy a közvetlen ellentételezéssel nem járó szerzetesi munka értékét számszerűsítse. A monostort, mint szervezeti formát és a monostorban zajló szerzetesi munkát jellemezzük annak érdekében, hogy párhuzamot tudjunk vonni más, anyagi ellentételezéssel nem járó munkavégzési formákkal, amiknek a mérésére az irodalom kínál értékelési módszertanokat. Ezek bizonyos megkötésekkel átvihetők az általunk vizsgált monostori kontextusra, és lehetőséget adnak az elméleti elemzés mellett egy kvantitatív, kalkulatórikus szerzetesi munkaköltség kiszámítására. Eredményeink azt igazolják, hogy a piaci helyettesítési módszer, az alternatív/határháson áldozati módszer és a szubjektív értékbecslésen alapuló módszer alapján egy hibrid becslés készíthető a szerzetesi munka kalkulált költségére vonatkozóan. A bakonybéli Szent Maurícius Monostor bencés szerzeteseiből álló 9 fős közösségben végzett időmérleg-kimutatás segítségével megállapítható, hogy a szervezet a vizsgált időszakban havi szinten megközelítőleg 3,7 millió Ft-ot spórolt meg azzal, hogy egyes munkákat a szerzetesek végeztek el, és nem alkalmazottak. Ez munkaóra vetítve 2411 Ft/óra szerzetesi órabért jelent, ami gazdasági értelemben a szerzetesi munka értékének tekinthető.

A kalkulált szerzetesi órabér fontos inputként szolgálhat a monostori termékek és szolgáltatások árazásához. Mivel a szerzetesi munka valós kifizetéssel nem jár, annak figyelmen kívül hagyása az eredményt torzítja és a jelentős szerzetesi munkát igénylő termékek és szolgáltatások alulárázottak. Ennek tudatosítása egy olyan szervezet esetében is fontos, ahol nem csak a profitszempontok érvényesülnek.

Irodalomáttekintés

Ugyan a nonprofit szervezetek teljesítménymérésének kérdése egyre növekvő figyelmet kap a tudományos irodalomban (Morrison, 2016), azonban jóval kevesebb figyelem irányul a vallásos szervezetekre, s még kevesebb azok sajátos vállfajára, a monostorokra. Ezek a hosszú

hagyományra visszatekintő vallási-gazdasági egységek nehezen kategorizálhatók, mert a monostorok „hibrid szervezetek”, ahol nem-gazdasági és gazdasági célok egyszerre vannak jelen. A megjelenő profitorientáció csupán eszköz a kulcsfontosságú magasabb rendű célok eléréséhez, mint az istenkeresés, az intézmény stabil és fenntartható működése, illetve anyagi bázis biztosítása a monostor jótékonyági segítségnyújtásához (Andeßner, 2019). A monostoroktól nem idegen a tőke felhalmozódása, ami vallási és kulturális örökség és értékek formájában nyilvánul meg. Ugyanakkor a külső szemlélő számára ezen értékteremtő tevékenység sokszor a színpalak mögött rejtőzik, a legjelentősebb belső szereplők – maguk a szerzetesek – pedig nem feltétlenül rendelkeznek gazdasági érdeklődéssel és képzettséggel, így a monostori gazdaság időnként kifelé és befelé egyaránt megmarad egyfajta fekete doboznak.

A nyugati, főként a német nyelvű szakirodalomban elindultak kísérletek e fekete doboz tudományos igényű elemzésére. A közelmúltban már a monostori kontrolling és teljesítménymérés témája is a vizsgálódás fókuszába került, de inkább elméleti szinten (Andeßner, 2019; Feldbauer-Durstmüller & Niederwimmer, 2022). Néhány szakirodalmi példa pedig kifejezetten a bencés monostorok gazdasági stabilitásával, felépítésével és teljesítménymérési kérdésekkel foglalkozik (Inauen & Frey, 2008; Rost et al., 2010; Payer-Langthaler & R.W. Hiebl, 2013; Ruppenthal, 2019), de a teoretikus kereteken túl kvantitatív elemzést nem végeznek. A számvitel és az egyházi közösségek kapcsolatában kirajzolódni látszik egy tendencia, ami az egyházi közegekben a pénzügyi és főként finanszírozási kérdéseket, s ezen keresztül a számvitel szerepét felértékeli (Lightbody, 2000; Quattrone, 2004; Jacobs, 2005).

A szerzetesi munka számszerűsítésnek módszertanára azonban sem a magyar, sem a nemzetközi szakirodalom nem ad átfogó iránymutatást. Jelen tanulmányban erre vállalkozunk, s a lehetséges mérési módszereket úgy tárjuk fel, hogy először a monostort, mint szervezetet jellemezzük, majd párhuzamokat keresünk más szervezettípusokkal és formációkkal. Ezt követően, s erre építve a szerzetesi munkavégzés analógiáit mutatjuk be, hasonlóságokat keresve más, ellentételezéssel nem járó munkák és azok értékelési módszertanaival.

A monostor mint szervezet értelemezése

Önálló munkadefinícióként monostornak hívjuk azon emberek közösségét, akik vallási indíttatásból életre szóló módon elköteleződnek egy Istenre irányuló életforma gyakorlására. Vizsgálódásunk kontextusát a nyugati keresztény hit, azon belül is a benedeki hagyomány alapján szerveződő monostor adja, amire sajátosan igaz, hogy értékrendjét és működésformáját *Szent Benedek Regulájának* (2017) szellemisége és gyakorlati iránymutatása határozza meg. A *Regula* egyszerre szemléletformáló és gyakorlati eligazítást nyújtó mű (Beltrán Peralta et al., 2024). Szabályozza az imádság rendjét, lefekteti a főbb szerzetesi értékeket, rendelkezik egyfajta fegyelmi kódexszel, a közösségen belül szerepeket és funkciókat

határoz meg (Tredget, 2002). Mivel gyakran beszél a vezetés módjáról és feladatáról, kortárs szerzők gyakran közlitenek hozzá egyfajta leadership elméleti kézikönyvként is (Henry Kennedy, 1999; Grün, 2010; Wolf et al., 2011).

Blau és Scott (2003) klasszikus osztályozásában, ahol az alapján tesznek különbséget eltérő szervezettípusok között, hogy kik a tevékenység kedvezményezettjei (*cui bono* tipológia), maga a tagság, a tulajdonosok, a kliensek vagy a köz egésze, a monostor leginkább szolgáltató szervezetként azonosítható. Alapvető célja a klienseinek nyújtott tevékenységeiben fogható meg, legyenek azok a szállóvendégek, a templomba járó hívek, vagy a betérő turisták. A monostorba látogatókhoz kapcsolódó célok a lelki segítségnyújtás, imádság értük és velük, a helyi egyházi közösség növekedési feltételeinek megteremtése, kulturális és szellemi értékteremtés és ezen örökség átadása (Ruppenthal, 2019; Beltrán Peralta et al., 2024). Ugyanakkor a szerzetesek sajátos hivatásának szolgálata, életfeltételeik megteremtése sem elhanyagolható szempont. Minden monostort folyamatos keresés jellemez, hogy miként találja meg az egyensúlyt a kifelé szolgálat és a befelé építkezés között (Jonveaux, 2009). A bencés monostorokban ezenfelül megjelenik egy erős gazdasági szemlélet is. A *Regula* a monostorról alapvetően mint önfenntartó egységről gondolkodik, ahol a másoknak nyújtott segítségnyújtás változatos formáit és a szerzetesi élet anyagi alapjait önálló üzleti tevékenységből kell megteremteni, nem adományokból (Ruppenthal, 2019), ellentétben azzal a gyakori modellel, ami más, nem-benedeki monostorokra jellemző.

A nonprofit szervezetek mellett létezik még két olyan analóg, gazdasági relevanciával is bíró formáció, amelyek rokonságot mutatnak a monostor egyes vonásaival. Az említett két forma a háztartás, illetve a társadalmi vállalkozások. Sik (2017, p. 6) háztartás alatt „*olyan, nem a piaci szabályoknak megfelelően működő »üzemet« ért, amelyben a megszerzett piaci vagy redisztributív jövedelmeket otthoni munkavégzéssel alakítják át olyan szolgáltatásokká vagy termékeké, melyeket vagy*

maguk fogyasztanak el, vagy másoknak adnak el, illetve ajándékoznak oda.” Egy másik, klasszikus definíció szerint háztartási munkavégzés minden olyan „*fizetetlen tevékenység, amit a tagok végeznek el egymás számára, s amit piaci alapú termékekkel vagy fizetett szolgáltatásokkal helyettesíteni lehetne, ha az olyan körülmények, mint a jövedelem, a piaci feltételek és a személyes hajlandóság lehetővé teszik, hogy ezeket a szolgáltatásokat a háztartási csoporton kívül valakinek delegálják*” (Reid, 1934, p. 11). Eme két definíció előnye, hogy rámutatnak a háztartásban folyó tevékenységek gazdasági aspektusára. A háztartási tevékenységek végeredménye is rokonítható valamilyen módon a piaci termékekkel és szolgáltatásokkal, csak a fogyasztói kör belső. Reid (1934) meghatározása ráadásul már a külső, harmadik féltől történő beszerzés említésével előremutat a mérési lehetőség irányába. A monostor annyiban tehát párhuzamba állítható a háztartási működéssel, hogy ez esetben is hangsúlyos a belső értékteremtés, az önellátás megszervezésének és biztosításának igénye. A fizetetlen munkavégzés szintén azonos. Az elköteleződés és részvétel is hasonló. Ideális esetben nem szerződéses, hanem egyéni motiváción alapul és egy életen át tart. Különbséget jelent azonban az, hogy a monostornak rendszerint van egy tágabb közösséget szolgáló missziója. Míg a háztartás tagjai alapvetően a saját létfenntartásukra és személyes jóllétük és vagyonuk növelésére törekcsenek, addig a monostor mindig egy tágabb „köz cél” szolgálatában áll, ahol a tagok jólléte, ha nem is mellékes, de nem elsődleges, vagyonuk pedig mindig intézményi vagyon és sosem személyes.

Az önmagán túlmutató, tágabb közösséget érintő cél tekintetében a monostor rokonságban áll a társadalmi vállalkozásokkal. A társadalmi vállalkozások „*olyan szervezetek, amelyek bizonyos társadalmi célokat üzleti, gazdasági tevékenységekkel igyekeznek elérni*” (Primecz et al., 2019, p. 69). Krátki és Kiss (2021, p. 3) kiemelik, hogy „*a közösség javát szolgálják, állampolgárok egy csoportja vagy civil szervezetek indítják őket, autonóm módon működnek, jellemzőjük a kollektív és részvételi*

1. táblázat

Analógiák a monostori működés értelmezéséhez

	Háztartás	Társadalmi vállalkozás	Monostor
Cél	önellátás + jóllét emelése	pénzügyi stabilitás + társadalmilag hasznos cél megvalósítása	önellátás + vallási tevékenység finanszírozása
Gazdasági szervezeti forma	nincs	van	van
Értékesítést végez?	nem	igen	igen
Adományból gazdálkodik-e?	alapvetően nem	előfordul	gyakran (kivéve a benedeki monostorok, ahol nem ez a jellemző)
Profitszempont	erős a vagyongyarapítási igény	mérsékelt	mérsékelt
Összetartó erő	belsőleg motivált	belsőleg motivált és szerződéses (külső biztosíték)	belsőleg motivált
Időbeliség	folyamatos, életre szóló	időszakos	folyamatos, életre szóló

Forrás: saját szerkesztés

döntéshozatal, folyamatos termelő és/vagy szolgáltató tevékenységet végeznek, valamint fizetett munkaeövel és gazdasági kockázattal bírnak. Defourny és Nyssens (2010) egy ennél szigorúbb kritériumrendszert jelölnek meg, ahol olyan dimenziók is szerepet kapnak, mint a részvételi döntéshozatal, a nem tulajdoni hányad alapján történő döntéshozatali hatalom és a profitelosztás korlátozott jellege. Ezekben a definícióban tehát együtt van jelen egy üzleti, vállalkozói szemlélet és egy magasabb rendű közösségi cél, akárcsak egy monostor esetén. A társadalmi vállalkozások tevékenységének outputjai olyan termékek és szolgáltatások, amelyeket valóban értékesítenek a piacon, és ezzel párhuzamosan általában valamilyen társadalmi haszon is keletkezik (Repisky & Tóth, 2019). Ebben rokon jegyeket mutat a monostori működéssel. Ugyanakkor a társadalmi vállalkozás dominánsan olyan vállalkozás, ahol a tagság szerződéses viszonyon alapul, a kapcsolat alapvetően nem önkéntes és nem állandó. A szerzetesközösségek ebben a tekintetben máshogy szerződnek. Noha a kettős üzleti és nem üzleti cél szempontjából a társadalmi vállalkozások és a monostorok nem állnak távol egymástól, pont a foglalkoztatási forma miatt a társadalmi vállalkozások fizetett munkaviszonyon alapuló logikája nehezen alkalmazható a szerzetesi munka értékének mérésénél, pontosan amiatt, mert a szerzetes monostorban végzett munkája *per definitionem* fizetetlen. A monostor és a más formációk egyezőségeit és különbségeit foglalja össze az 1. táblázat.

A szerzetesi munka és analógiái

A szerzetesi munka sajátosságainak megismeréséhez érdemes a forrásokig visszanyúlni. Benedek a *Regula* 48. fejezetét a mindennapi testi munkának szenteli:

„A tétlenség a lélek ellensége. Ezért a testvérek a megállapított időben foglalkozzanak testi munkával, más órákban pedig szent olvasmányokkal. [...] Ha pedig a helyi viszonyok vagy szegénységük azt kívánják, hogy maguk gyűjtsék be a termést, ne szomorkodjanak, mert akkor igazi szerzetesek, ha saját kezük munkájából élnek, mint atyáink és az apostolok is. [...] Ha pedig valaki olyan hanyag vagy rest volna, hogy nem akarna vagy nem tudna lelki munkával foglalkozni vagy olvasni, adjanak neki más munkát, hogy ne henyéljen” (Szent Benedek Regulája, 2017, pp. 118–119 - kiemelés a szerzőktől)

A fenti idézetből kirajzolódik Benedeknek a szerzetesi munkával kapcsolatos elképzelése, ami a következő pontokban foglalható össze. A benedeki meglátások alatt megjelenítjük a kutatás szempontjából lényeges implikációkat.

1. Benedek a szerzeteseket munka végzésére kötelezi, amit elkülönít az olvasástól (és más helyeken az imádságtól is).

Következtetés: Az imádság és a csöndes, Szentírásra figyelő elmélkedés ideje nem számít szerzetesi munkaidőnek, noha a szerzetes ilyenkor is „a feladatát végzi”. Jelen tanulmány is kizárólag a gazdasági és közösségi munka értékének a becslésére vállalkozik, és az egyéni és közösségi vallásgyakorlat területét érintetlenül hagyja. Nagyon kétes

lenne bármiféle monetizálási módszert keresni a szerzetesek kórusimájára vagy például a gyóntatásra.

2. Benedek javasolja, hogy a szerzetesnek legyen munkaideje és munkabeosztása, és ne henyéljen.

Következtetés: A szerzetesi munka kalkulálásakor abból érdemes kiindulni, hogy ki mennyi időt tölt az adott munkakörében.

3. Benedek önellátásra buzdítja a szerzeteseket.

Következtetés: A monostorban a munkavégzés célja nem a profit, hanem az anyagi függetlenség és az öfenntartás. Ma már a teljes öfenntartás és a piactól való tőkéletes függetlenség (pl. energia, étel, ruházat tekintetében) kivitelezhetetlen, de a logika, hogy a monostor megélhetését a saját fizikai-szellemi tevékenységei révén teremti elő és nem adományok, külső támogatások által, mind a mai napig érvényes a benedeki gazdálkodásra.

Ezen a ponton szükségessé válik a szerzetesi munkavégzés meghatározása. A monostor tagjai, a szerzetesek, a fent leírtak alapján a lelki munkavégzéstől – az imádságtól és a Szentírás olvasásától – jól elkülöníthetően, meghatározott időkből különböző termelő vagy szolgáltató feladatkörökben fizikai és szellemi munkát végeznek anyagi ellentételezés nélkül, aminek célja a monostor önfelkarozásának elősegítése (Tredget, 2002). Fontos, hogy ez a munkavégzés a közösség megélhetésére irányul, bizonyos része pedig a monostor vallási és lelki küldetésének megtámogatására.

Hasonlóan a monostor szervezeti vizsgálatához itt is felmerül a kérdés, hogy a szerzetesi munka milyen más munkavégzés típusokkal állítható párhuzamba. Erre három irány mutatkozik:

- a. *A háztartási munka analógiája:* A fent ismertetett háztartás definíciója alapján háztartási munkának minősíthető minden olyan tevékenység, amit háztartás keretein belül valósítanak meg. Ez is valódi hozzáadott értéket jelent, még úgy is, hogy egyetlen ország GDP-jében sem jelenik meg (Szép & Sik, 2001). A háztartási munka nem igényel magas szakképzést, mint ahogy számos szerzetesi munka sem (például a fizikai munkák nagy része: tűzifa-feldolgozás, földművelés, karbantartás), ugyanakkor a szerzetesek gyakran dolgoznak több előképzettséget igénylő munkakörben is: ötvösművesség, bolti eladó, idegenvezető, adminisztratív munkakörök (pl. vendégház-üzemeltetés), gazdasági ügyintézés. Míg a háztartási munkavégzés rendszerint munkaidőn kívül, a szabadidőben történik, addig a monostori munkavégzésnek megszabott ideje van, és elkülönül mind az imádság, mind a személyes töltődés idejétől. Közvetlen anyagi ellentételezés egyik esetén sem jár. Hasonlóság a két tevékenységi forma között, hogy gyakorlatilag nélkülöznek mindenfajta formalitást, a jog kikényszerítő erejét. Amiben azonban erősen szétválnak – ebben Reid (1934) definíciója bizonyul hasznosnak –, hogy a háztartási munkával ellentétben a monostori termékek (és a szolgáltatások nagy része) kifejezetten piaci értékesítésre

készülnek. Ez a különbség markáns eltérést jelent a két munkavégzési forma között, ugyanakkor mérhetősegi szempontból pontosan az „ingyenmunka” jelleg miatt számos rokonságot mutatnak.

- b. *Az önkéntes munka:* Önkéntes munkavégzésnek tekintjük az ember saját önszántából, fizetés nélkül, szervezeti vagy közvetlen formában, harmadik fél vagy a társadalom részére végzett tevékenységét (Garai-Fodor et al., 2021; Váradi, 2021). E definíció alapján az önkéntes és a szerzetesi munkavégzés között szintén számos rokon vonás mutatkozik. Az önkéntes tudatosan saját idejét ajánlja fel egy számára fontos, magasabb rendű humán, környezeti vagy társadalmi cél érdekében. Az önkéntes munkavégzés legtöbbször valamilyen viszonylag jól azonosítható keretrendszeren belül zajlik, ami esetenként akár szerződéses formát ölthet. Ez a fajta formalizáltság a szerzetesi munkából hiányzik. Mindkét esetben meghatározó kritérium, hogy a tevékenység végzése ellentételezés nélkül történik. Fontos különbség azonban, hogy míg az önkéntes

egyfajta családi vállalkozásként is értelmezhető, ahol megvan a többségi tulajdonlás és az irányítás, a szerzetesek kvázi alkalmazottak (legalábbis munkát végzők), és az utódlás is biztosított, még ha nem is vér szerint. Hanson és Keplinger (2021, p. 443) a család strukturális – „születésen, házasságon vagy örökbefogadáson alapuló” – és tranzakcionális – a közös múltból táplálkozó és közös jövőre irányuló egymás jóllétét szolgáló életközösség és elköteleződés – fogalmának megkülönböztetésével rámutatnak a családi vállalkozások és a bencés közösségek szoros hasonlóságára. Elméletük szerint egy bencés monostor sajátos, tranzakcionális értelemben értelmezhető családi vállalkozásként, melyet egy hosszú távú orientáció jellemez, ahol az értékek és viselkedési normák generációról generációra szabályozott és mégis rugalmas módon képezik egy fenntartható üzleti vállalkozás alapját. A vezetés és a szervezeti kormányzás irányából közelítve is szembevetünk a rokonság a két vállalkozási forma között (Keplinger et al., 2016).

2. táblázat

A szerzetesi munka és egyéb munkavégzési formák hasonlóságai és a különbségei

	Háztartási munka	Önkéntesség	Családi vállalkozói munkavégzés	Szerzetesi munka
Közvetlen kompenzáció	nincs	nincs	van	nincs
Szakértelem	nem kell	változó	kell	változó
Munkaidőben?	nem	nem	igen	igen
Jogviszony	nincs	előfordul, de inkább nincs	lehet	nem munkajogi
Tulajdonosi szemlélet	van	nincs	van	van
Output	piacon kívüli	általában piacon kívüli szolgáltatás	piaci termék/ szolgáltatás	piaci termék/ szolgáltatás

Forrás: saját szerkesztés

legtöbbször alacsony ráhatással van azon szervezet egészére, amelynek munkáját segíti, addig a monostorban a szerzetesközösség tagjai egyszerre gazdái, tulajdonosai és résztvevői, kvázi önkéntesei a szervezetnek. Míg az önkéntes munkavégzés végeredménye általában valami piacon kívüli szolgáltatás (gondozás, oktatás, rendezvényszervezés stb.), addig a monostori munka termékei és szolgáltatásainak túlnyomó többsége a megélhetés feltételeiként célzottan értékesítésre készülnek. Végezetül sajátos elkülönítési szempontot jelent, hogy a monostori munka végzése egyfajta fő foglalkozásként a szerzetesi munkaidőben zajlik, míg az önkéntes tevékenység általában munkaidőn kívül valósul meg (kivételt képezhetnek egyes munkahelyi CSR-programok, *pro bono* ügyek).

- c. *A családi vállalkozói munkavégzés:* Egy harmadik, ígéretes analógiának mutatkozik a szerzetesi munkavégzés és a családi vállalkozás működésének összehasonlítása. Vajdovich és Heidrich (2021) a családi többségi tulajdonlást, a családi részvételt a munkában és az utódlást említik ezen szervezeti forma legfőbb ismertetőjegyeként. A monostor

Ugyanakkor míg a monostorban a profitkivétel tilalma szigorú, és a szerzetesek sem bér, sem osztalék formájában nem tesznek szert magánvagyonra, addig a családi vállalkozás esetén egy adott ponton a cég vagyonából magánvagyon lesz. A munkavégzésért járó kompenzáció a családi vállalkozásoknál sokkal világosabban mérhető, mint a szerzetesi munka esetén. Értelmezhető például azon összegként, amennyit a család egyik tagja alkalmazottként az eredményhez való hozzájárulásáért fizetésként megkap a munkájáért, vagy amit osztalékként kivesz.

A szerzetesi munkának a fenti három analógiával való összevetését foglalja össze a 2. táblázat.

Közvetlen ellentételezéssel nem járó munkák mérési lehetőségei

A közvetlen ellentételezéssel nem járó munkák értékének becslése kihívást jelent, mert nem áll rendelkezésre olyan értékmérő, amit maguk a felek megállapítanak a tevékenység ellenértékéeként (pl. munkabér, szerződött ár, megtermelt eredmény) (Sajardo & Serra, 2011). A fizetetlen munkák monetizálásának előmozdítása elsősorban a feminista mozgalmaknak köszönhető, akik szorgalmazták a „láthatatlan”, háztartási munka értékének feltárását és

nemzetgazdasági értékelését (Egerton & Mullan, 2008). Ennek nyomán több nemzetközi szervezet és statisztikai hivatal dolgozott ki mérési módszereket a háztartási, illetve ezzel párhuzamosan az informális és formális önkéntes munka számszerűsítésére (Várad, 2021). Így az önkéntes és háztartási munka értékének kalkulációjára ma már számos tanulmány kínálkozik (Goldschmidt-Clermont, 1990; Szép & Sik, 2001; Prouteau, 2002; Sajardo & Serra, 2011; Horváth et al., 2017; Bartal et al., 2021). Ezek a tanulmányok és irányzatok összefoglalva három nagy módszertani irányt követnek.

1. *A piaci helyettesítés módszere:* Ezen megközelítés mögött az a kérdésfeltevés húzódik, hogy mennyiért lehetne a közvetlen ellentételezéssel nem járó munkával egyező tevékenységeket megkapni a piacon (Goldschmidt-Clermont, 1990; Egerton & Mullan, 2008; Várad, 2021). Azaz jelen esetben milyen költséggel járna, ha a szerzetesi munkát fizetett munkával látná el a monostor? Ez a fajta megközelítés eredetileg a háztartási munka értékének becsléséből indul ki, ahol „a háztartási termelés eredményét vagy ráfordításait olyan értéken veszi számításba, amilyen áron azok a piacon megszerezhetők” (Szép & Sik, 2001, p. 600). Amennyiben tehát rendelkezésre áll egy megfelelő időmérték az elvégzett tevékenységekről, és létezik referenciaár, például egy fizetett munkatárs bére, vagy egy kívülről igénybe vehető szakember díja, akkor az időráfordítás és az ár segítségével kalkulálhatóvá válik a szerzetesi munkavégzés értéke.

E módszer előnye, hogy a becsléshez használt árakat megbízható, külső mérce alapján, a piaci értéken veszi figyelembe. Nehézsége, hogy a különböző munkavégzési tevékenységhez nem mindig lehet megfelelő tevékenységi köröket kapcsolni. Továbbá ez a módszer figyelmen kívül hagyja a munkavégzés minőségét. Amit egy fizetett szakember a maga tapasztalatával, tudásával, képzettségével elvégez, az nem minden esetben állítható párhuzamba a „beugró ember” saját munkájával.

2. *Alternatív/határáldozati érték:* A második módszer abból a mikroökonómiai előfeltevésből indul ki, hogy minden ember a rendelkezésre álló idejét úgy használja, hogy annak a határhaszna a legnagyobb maradjon (Freeman, 1997). Ilyen módon minden alkalommal, amikor közvetlen ellentételezéssel nem járó munkát végez, feláldoz valamennyit a fizetett tevékenységének lehetőségéből azért, hogy más – gyakran nem anyagi jellegű – javakhoz hozzájusson. E módszer fő kérdése, hogy a tevékenységet végző mennyit áldoz fel a saját, munkával megszerezhető javaiért azért, hogy a házimunkát, önkéntes munkát elvégezze? Ha fizetett munkával töltene ezt az ellentételezéssel nem járó munkával töltött időt, mennyit kapna érte? „Ilyenkor azt vizsgáljuk, hogy az adott foglalkoztatott mekkora jövedelemtől mond le akkor, amikor többlet piaci munka helyett inkább otthoni munkát végez” (Szép & Sik, 2001, p. 602).

E megközelítés előnye, hogy a munkavégző számára viszonylag pontosan meghatározható, hogy a fizetett munkájából származó bevételből mennyit áldoz fel a fizetetlen tevékenység elvégzése érdekében. A módszer hátránya, hogy olyanok esetén, akik más, önálló bérjövdelemmel nem rendelkeznek (pl. nyugdíjasok, de ide sorolandók a szerzetesek is), nem világos a viszonyítási alap, hogy a munkavégző milyen bevételről mond le az ellentételezéssel nem járó munka érdekében. A legfőbb kifogás azonban azzal kapcsolatban merül föl, hogy ez a módszer más értéket társít ugyanazon önkéntes vagy háztartási munkavégzéshez, ha a feláldozott haszon mértéke (nevezetesen maga a munkabér) eltérő. Eszerint többet ér, ha egy amerikai ember porszívózza föl a házat vagy végez önkéntes munkát egy hátrányos helyzetűeket segítő szervezetben, mintha egy magyar vagy egy fejlődő világban élő személy, mert a lehetőségköltség mindhárom ember számára eltérő. Ezzel a módszerrel a munka értéke lényegében az elvégző személy sajátos körülményeitől függ.

3. *Saját szubjektív értékbecslésen alapuló:* Az első két módszer sajátos kombinációjaként adódik egy harmadik lehetőség. Kézenfekvőnek tűnik egy olyan irány, ahol maga a munkavégző társít értéket a saját tevékenységéhez. Eszerint a munkája annyit ér, amennyire azt saját maga becsüli (Salamon et al., 2011). Ez a megközelítés azokban a helyzetekben, ahol egy önkéntes azzal a szak tudásával vesz részt, amiért más helyen ellenszolgáltatást kap, elég pontos mérést tesz lehetővé. Például egy orvos, aki fizetett állása mellett önkéntes egészségügyi ellátást vállal magára, vagy egy szervezetet pro bono segítő jogtanácsos, aki egyébként ügyvéd, feltehetőleg nagyon világosan tudja, hogy az általa nyújtott segítség, „időadomány” mennyit ér akár a saját fizetése (2. módszer), akár a piaci körülmények (1. módszer) implicit ismerete miatt.

A gondot az okozza, amikor ilyen világos viszonyítási alap nem áll rendelkezésre. Vajon egy szerzetes, akihez gyakran fordulnak lelkipásztori kérdésekkel, mit mond arról, hogy tanácsadói, lelkipásztori munkája mennyit ér? A nehézség ennél a módszernél nemcsak az, hogy a megítélést a szubjektív jelleg erősen torzíthatja, hanem hogy nagyon gyakran a megkérdezettek maguk utasítják el, hogy pénzületi értéket rendeljenek tevékenységükhöz. Számukra pontosan attól más ez a fajta munkavégzés, hogy nem kérnek és várnak el anyagi ellenszolgáltatást. Pont attól értékes és fontos nekik, mert érték nélkül, „ingyen” adják. Ha pedig mégis vállalkoznak, gyakran az előfeltevések a korábban már említett két módszer mentén indulnak el. A szerzeteseknél időnként elhangzik az a kérdés, hogy mennyit kér most egy óráért egy pszichológus vagy coach, vagy hogy az egyéb tevékenységek, amiből az idejét tanácsadásra fordítja, milyen munkatársak segítségével pótolhatók.

A kalkulált költség fogalma

A szerzetesi munka értékének számszerűsítése elsősorban vezetői számviteli kérdés. Mivel ez a munka bérkifizetéssel, közvetlen ellentételezéssel nem jár, így a pénzügyi beszámolóknak sem jelenik meg. Ugyanakkor erőforrás-felhasználásnak tekinthető, hiszen a szerzetes az idejének erre dedikált részében valódi munkát végez, s mint ilyen alkalmazható rá a költség definíciója. Musinszki (2013, p. 2) szerint a költség „a tevékenység érdekében történő erőforrás-felhasználás pénzben kifejezett értéke”, ami kiegészíthető még két további szemponttal. Egyrészt az adott időszakra vonatkozó erőforrás-felhasználások tartoznak a költségek körébe, másrészt csak a normál tevékenység érdekében felmerülők (Lázár, 2002). Ezek a szempontok mind igazak a szerzetesi munkavégzésre is. Tartalmaz egy pénzbeli értékbecslő elemet, aminek a meghatározása, különösen az emberierőforrás-felhasználás esetén, nem mindig triviális (Musinszki, 2013).

A kalkulált vagy kalkulatórikus költségek olyan költségek, amik a pénzügyi számviteli szabályok szerint nem nevesíthetők (Lázár, 2002). Két formája a pót- (vagy kvázi) költségek (*Zusatzkosten*), illetve a kevésbé jelentős más költségek (*Anderskosten*), melyek például olyan különbségekből adódnak, mint a számviteli és az adótörvény értékcsökkenési leírásainak eltérése. Pót- vagy kvázi költségek azok, amik ugyan az adott időszaki beszámolóban nem szerepelnek, ugyanakkor a szervezet teljesítményének méréséhez szükségesek, mert az adott időszakban a normál működéshez kapcsolódó erőforrás-felhasználást jelentenek. A szerzetesi munkaerő-felhasználás értéke is a pótköltségek közé sorolható.

Kutatásmódszertan

Szervezeti kontextus

A kutatás középpontjában a bakonybéli Szent Maurícusz Monostor áll, melyet 1000 évvel ezelőtt alapított Szent István király. Jelenleg a közösségben 9 szerzetes él, közülük 6 már életre szóló elköteleződésben ún. örökfogadalmasként, 3 testvér pedig ún. egyszerűfogadalmas növendéktestvér, akik még a képzési fázisban járnak. Az örökfogadalmasok előjárói kinevezés (*dispozíció*) alapján saját munkaterületért felelősek, míg a növendékek rugalmasan egyénre szabott beosztás szerint kiségitenek a különböző helyszíneken, ezzel is kipróbálva magukat a különböző feladatkörökben, keresve, hogy a jövőben milyen felelősségi körben tudnak majd otthonosan mozogni. A bakonybéli bencés monostor sajátossága, hogy minden szerzetes a saját felelősségi területén túl végez egyszerű fizikai munkát, melynek egy részét együtt végzik a közösség tagjai (például a tűzifa hetenkénti behordása, levendulaaratás, medvehagymaszedés), más részét egyénileg vagy kisebb csoportokban. A szerzetesi munkaidő-beosztás némiképp eltér a világban megszokottól. Egy átlagos napon a szerzetesek 3 órát imádsággal töltenek, 7 órát dolgoznak, megközelítőleg 1,5 óra jut a közös étkezésekre. Összesen 4 óra az egyénileg felhasználható szabadidő többnyire az esti időszakban, és a maradék 8–8,5 óra alvásidő. Minden szerzetes a rá jellemző napi,

heti beosztás alapján éli az életét az imádság, a munka, az olvasás és a személyes töltődés egyensúlyában.

A monostor több forrásból finanszírozza az operatív működését: saját gazdasági tevékenységből, a szerzetesek után járó évjáradékból és valamekkora mértékű adományból. Beruházásokat leginkább az állam által kiírt vidék- vagy turisztikai fejlesztési, illetve gazdaságösztönző pályázati lehetőségek megragadásával tud megvalósítani. Saját bevétel a hitéleti tevékenységhez is kapcsolódik (pl. lelkigyakorlat-szervezés, személyes lelki kísérés), de annak fő finanszírozási forrása a gazdasági tevékenység. Ehhez köthetően a monostorban 8+1 munkaterület található: bronzműves műhely, konyha, vendégház, karbantartó műhely, kert és kávézó, turizmus és idegenvezetés, ikonfestő műhely, illetve maga a lelkipásztori munka.

A kutatás, azaz a szerzetesi munka kalkulált költségszámításának létjogosultságát és fontosságát épp az mutatja, hogy a monostor elsősorban saját gazdasági tevékenységei által finanszírozza magát. Noha első ránézésre a kérdéscél feltevés szokatlan, egy lelki céljai anyagi fedezésére elsősorban gazdasági tevékenységet folytató bencés monostor számára egyáltalán nem érdektelen, hogy mi az a költség, amit a szerzetesi munkavégzés által „megspórol”.

Adatfelvétel

Az elméleti keretrendszer ismertetése során kirajzolódó kép azt igazolja, hogy az ellentételezéssel nem járó szerzetesi munka forintosítására néhány analóg út járható. Így első körben azonosítjuk, hogy a bemutatott módszerek közül melyek hogyan alkalmazhatók a monostori gazdaság sajátosságai miatt. Ezt követően a szerzetesi munkát, mint erőforrás-felhasználást számszerűsítjük egy hibrid becslési módszerrel. Ehhez szükségesek voltak a szerzetesi munka mennyiségi adatai is, melyek forrása a szerzetesi munkaidő-nyilvántartás és az ez alapján képzett időmérleg.

Mintavételes eljárással időmérleg készült arról, hogy ki-ki mennyi időt tölt általában egy-egy adott munkaterületen. Mivel a szerzetesi munkavégzés meglehetősen szezonális (főként a kerti munkáknak köszönhetően) a vizsgálati periódus alkalmazkodott ezen sajátossághoz. 2023-2024-ben összesen négy alkalommal (2023 nyár és ősz, illetve 2024 tél és tavasz) minden szerzetes egy közös megosztású online munkaidő-nyilvántartó táblázatban rögzítette, hogy egy általa választott tipikus munkahéten milyen munkaterületeken, milyen tevékenységgel hány órát töltött. Egy-egy mintavételi időszak 1-2 hetet ölelt föl. Az adatfelvételbe a közösség saját, önálló, belső döntése alapján minden tag bekapcsolódott, így az a monostor összes szerzetesét érintette (összesen 9 fő), de nem minden szerzetes töltötte ki az online táblázatot minden időszakban. Bizonyos hosszabb tanulmányi vagy egyéb távollétek esetén a kitöltés nem lett volna releváns, illetve erősen félrevidítette volna az alacsony elemszámú mintát. Mivel a szerzetesek egyéni heti ritmusában lehetnek eltérések (szabadságok, lelkigyakorlat vagy táborvezetés, betegszabadság), a nyilvántartásra kerülő hetek nem

voltak előre fixálva, hanem azt a kitöltő maga szabadon határozhatta meg. Ez a fajta rugalmasság biztosította, hogy minél inkább egy átlagos, tipikus munkahét kerüljön be az adatfelvételbe, ami az arányosítás és általánosítás szempontjából mutatkozott kulcsfontosságúnak. A kutatásvezetők számára az adatfelvétel közben ismert volt a kitöltő személye, az anonimizálás az időmérleg elkészítése után történt meg (*Szerzetes1, Szerzetes2...*). Az adatok aggregációja során a személyi relevancia teljesen érvényét veszítette.

A volumenek egységes, egy hónapra vetített arányosítása után az eredmények között vázolt hibrid becslési logika alapján megfelelő árakat hozzátársítva a kettő szorzataként jön létre egy kalkulált összeg, ami a szerzetesi munka értékének tekinthető. Ez az a potenciális költség, amit a monostor azáltal spórol meg, hogy egyes tevékenységeit maguk a rendtagok látják el. Ez az az ellentételéssel nem járó humán erőforrás-felhasználás, amit a szervezet nem fizet ki, azonban beépül a termékeibe és szolgáltatásaiba. Ezt az összeget a szerzetesi munkaórákkal leosztva kalkulálható egy fiktív szerzetesi munkabér, ami azt mutatja meg, hogy egy-egy szerzetes átlagos munkaórája a vizsgálati időszakban mennyit ért. Ezzel pedig lényegében két irányból is válasz adható a tanulmány fókuszkérdésére. A szerzetesi munka összességében annyit ér, amennyit a monostornak nem kell kifizetnie a szerzetesek munkavégzésének köszönhetően, másrésztől az is megbecsülhető, hogy egy szerzetes egy munkaórája átlagosan a monostor számára mekkora kiadást spórol meg.

A piaci helyettesítési árhoz a monostorban hasonló beosztásban alkalmazottként dolgozók órábère rendelkezésre állt, mint referenciaérték. A béradatok szenzitivitása miatt a számítás egyszerűsítő, sávos eljárást követett. A fizetések három szintbe rendeződtek, lényegében a szervezetben betöltött felelősségi kör és képzettség szintje alapján, ahol a kategóriák átlaga képezte a számított órabér alapját. Három csoportot alakítottunk ki, illetve egy kivételes, köztes kategóriát, ahol a bolti eladó órábère a fizikai, illetve a szellemi munkát végző alkalmazottak átlagaként került be a számításba.

Eredmények

A szerzetesi munka hibrid becslési modellje

Kifejezetten a monostori munka értékének becslésére elsősorban a *piaci helyettesítés módszere* kínálkozik a legalkalmasabbnak a monostori gazdaság sajátossága miatt. A szerzetesek és világi munkatársak számos munkaterületen közösen tevékenykednek, ugyanazon feladat végzésében vesznek részt. Ilyen módon a helyettesíthetőség elve kifejezetten érvényesül. A munkatársi csoportok átlagjövedelmi adatait véve kiindulási alapul, pontos kép rajzolódik ki, hogy a szerzetesi munka milyen erőforrás-ráfordítással váltható ki, amennyiben azt egy fizetett munkatárs végzi.

Az *alternatív/helyettesítési* értéket nagyban megnehezíti, hogy a szerzeteseknek nincs egyéb, a viszonyításhoz felhasználható fizetett bevétele, ami határáldozati

költségként szóba jöhetne. Az egyes szerzetesek tapasztalatához, korához és végzettségéhez kapcsolódó átlagjövedelmeket bizonyos statisztikai kimutatásokból – amennyiben ilyenek megfelelő biztonsággal megállapíthatók – talán lehetne találni. Ugyanakkor erősen félrevinné a számítást, ha egy tanár végzettségű, de a szakmájában már nem dolgozó és a monostorban is inkább kertészeti vagy adminisztrációs feladatokat ellátó szerzeteshez a 40-50 év közötti tanárok fizetését társítanánk. A 2. módszer így legfeljebb korlátozottan, csak bizonyos tevékenységek esetén alkalmazható, ám bizonyos helyzetekben – például a szerzetesi meetingek, a lelkipogozás, mentálhigiénés beszélgetések, a tanulás vagy a munkához kapcsolódó utazás esetén világos, hogy a közösség tagjai valamilyen mértékben lemondanak a termelő-szolgáltató munka végzéséről a monostor missziójához kapcsolódó cél érdekében. Ilyen esetben minden egyes tag a piaci helyettesíthető munkában töltött személyes átlagértékét „áldozza föl”. Ennek következménye, hogy nem ugyanaz a határáldozati költsége, ha egy betanuló fiatal testvér ül egy megbeszélésen, mintha a közösség vezetője ül ugyanott, s mivel ezzel a szervezettel is tisztában van, eszerint hozza meg a munkaszervezési döntéseit.

Azonosítható a 3. módszer is, amikor a szerzetesek önbevallásos alapon társítanak értéket a tevékenységükhöz. A vizsgált monostori kontextusban egyetlen helyen jelenik meg ez az egyéni, szubjektív megítélésen alapuló elem. A bakonybéli közösség 2023-tól a lelki napok és lelkigyakorlatok tartásakor megállapított egy ajánlott hozzájárulási összeget, amit kommunikál az érkező csoportok felé. Egy szerzetes egy teljes napos (8 óra) lelki program megtartásába fektetett munkáját a közösség 20-25 ezer Ft-ban állapította meg. Ez nem egy megszabott ár, hanem egy ajánlott monostori támogatási összeg azok irányába, akik lelki programot kérnek. A programokat akár ellenszolgáltatás nélkül is megtartják a rendtagok, de e külső megkereséseknél megjelenik egy referenciaérték, ami arra utal, hogy a szerzetesek szerint szubjektíve mennyit ér egy ilyen típusú program megtartása beleértve az előkészületeket, a személyes jelenlétet, illetve a háttérben a helyettesítés feladatát.

A fenti három módszerből egy hibrid becslési modell készíthető, ami a tevékenység jellegétől függően eltérő módszerrel társít értéket a szerzetesi munkához. Azokban a helyzetekben, ahol a *piaci helyettesítés* jól azonosítható, dominánsan ezen eljárás alkalmazása ésszerű, mert ehhez áll rendelkezésre a legmegbízhatóbb és legpontosabb referenciaár. Ott azonban, ahol ilyen külső összehasonlíthatási alap nem áll rendelkezésre, minden egyes szerzetes személyes átlagértéke felhasználható *alternatív/használdozati* mérőszámként. Mivel ezzel a szerzetes a saját potenciális termelő, szolgáltató munkaidejéről lemond (ami a helyettesítési módszerrel becslhető), ő e feladataiért a bevételtermelő képességét, idejét cseréli el. Ez a határáldozati ár pedig társítható minden egyes szerzetes egyéb, produktív tevékenységekkel töltött kalkulátorikus költségeinek átlagával, amit pedig az előző bekezdésben tárgyaltak alapján a *piaci helyettesítés* elvén becsülni

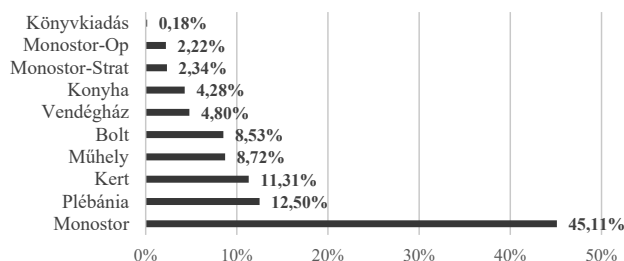
lehet. A számításban ilyen *alternatív/határáldozati* logika érvényesül a stúdium, a megbeszélések és az utazási idők értékbecslésénél. A lelki napok tartásánál pedig a monostor által megállapított *szubjektív* értékmérő felhasználása kézenfekvő, tekintetbe véve, hogy a szervezet maga ezt a speciális tevékenységét így árazza be.

Időmérleg

Egy átlagos, 22 munkanapos időszakra arányosított időmérleg a monostorban az 1. ábrán látható értékek szerint alakult.

1. ábra

A havi szerzetesi munkaidők megoszlása munkaterületenként



Forrás: saját számítás

A szerzetesi munkaidők megoszlása alapján világosan kirajzolódik, hogy a havi összmunkaidő fele a termelő tevékenységet közvetlenül nem végző monostor belső ügyeinek intézéséhez kapcsolódik, ide értve az operatív és stratégiai vezető feladatokat is. Ez nem meglepő, hiszen a monostoron belül felmerülő feladatokat a szerzetesközösség maga igyekszik ellátni. A monostor üzemeltetésére (pl. takarítás, fűtés, adminisztráció) és a spirituális tevékenységek végzésére nincs külön alkalmazott. Ebben minden szerzetes egységesen részt vesz, így a ráfordított teljes időmennyiség is jelentősebb, mint azokon a munkaterületeken, amelyek üzemeltetésében, menedzselésében csak az arra megbízottak vesznek részt. Külön figyelmet érdemel a stúdium (6,83%) és az utazások (4,07%) relatíve magas aránya, melyek szintén a monostori munkaterület alá sorolódhatnak. Az utazás egyrészt adatfelvételi sajátosságnak tűnik. A mintavételkor a néhány ember által rögzített alkalmi, reprezentatív vagy kereskedelmi célú távollétek némiképp fölfelé húzzák az efféle kiküldetésekre szentelt időmennyiséget, másfelől a monostor eldugott, a regionális centrumoktól távolabb eső fekvése is természeténél fogva növeli az utazási időket bármilyen házon kívüli ügyintézés (egyeztetés, egészségügyi szolgáltatások igénybevétele, vagy akár csak a bevásárlás) kapcsán. A stúdium hangsúlyosabb jelenléte a monostorban egyfelől tudatos választás eredménye, másrészt a közösség összetételéből is fakad. Kilenc szerzetesből három még tanuló testvérként vesz részt a közösség életében, akiknek feladatuk a felkészülés mind teológiai, mind szakmai téren, amit a monostoron belüli és azon kívül végzett tanulmányok segítenek elő. A növendékek heti rendjébe nagyobb arányban épülnek be önképző idők és képzési alkalmak, amik egyfajta jövőbe

fejtetesként majd tanulmányaik befejezésével a teljes értékű munkavégzést támogatják.

Még szemléletesebb kép rajzolódik ki, ha az összmunkaidőt a legjelentősebb tevékenységek megoszlása szerint rendezzük (3. táblázat).

3. táblázat

A top 10 tevékenység munkaidő-befektetés alapján

Tevékenységek	Havi munkaórák (h)	Havi munkaórák aránya (%)
Adminisztráció	194,01	12,58%
Megbeszélés, találkozás	140,53	9,11%
Katekézis, hitoktatás	107,25	6,95%
Spirituális tevékenység (lelki vezetés, lelkigyakorlatok)	106,70	6,92%
Tanulmányok	105,42	6,83%
Boltozás	101,75	6,60%
Termékkészítés	81,40	5,28%
Fafeldolgozás	75,17	4,87%
Takarítás	68,38	4,43%
Utazás	63,80	4,14%
Egyéb: pl. főzés, idegenvezetés, gazolás, állatgondozás, kiadványszerkesztés, karbantartás	453,86	32,29%
Összesen	1 542,40	100,00%

Forrás: saját számítás

Kifejezetten magas az adminisztrációs tevékenységek aránya elsősorban a monostor és a vendégház munkaterületeken. Hasonló és szintén hangsúlyos tevékenységkategória a megbeszélések. Ezek volumene amiatt is jelentős, mert több egyeztetésen a szerzetesek testületileg, együtt vesznek részt, ami multiplikálja az időráfordítást. A kimutatásban egy 1,5 órás közös káptalan monostori szinten 13,5 óra szerzetesi munkaidő-felhasználást jelent, ami egyetlen emberre vetítve 1,75 munkanap. A monostor vallási tevékenységei közé sorolhatók a katekézis (hitoktatás, prédikációs készüllet, közösségépítés, tábor és egyéb lelki programok szervezése), illetve az egyéb spirituális tevékenységek (lelki beszélgetések, lelkigyakorlatok). Ezek együttes mértéke az adminisztrációs tevékenységet is meghaladja.

A tevékenységek egy része inkább a monostor üzemeltetéséhez kapcsolódik, egy másik része ugyanezen intézmény és közösség gazdasági fenntartásához, közvetlenül a termeléshez, szolgáltatáshoz. Az adatok arra világítanak rá, hogy a top 10 tevékenységi körben szoros értelemben véve csak két klasszikus bevételtermelő aktivitás jelentkezik: a boltozás és a termékkészítés, ami főként a kerti gyógynövénytermékek, a konyhában készülő lekvárok, szörpök, a mustár, a medvehagymakrém és az ötvöstermékek műhelyben történő előállítását jelenti. Továbbá, ha az egyéb tevékenységek közül a produktív jellegűek is a számítás részét képezik, a közvetlen bevételt generáló tevékenységek összaránya akkor is nagyjából 30% körül alakul. Ebből az következik, hogy az időmérleg alapján

relatíve sok időt és energiát fordítanak – a szerzetesi munkaidő több mint kétharmadát – nem termelő és szolgáltató tevékenységre, hanem vallási szolgálatokra, a monostor fenntartására, üzemeltetésre, rövid és hosszú távú tervezésre.

A volumenekhez a korábban már ismertetett hibrid módszer alapján árakat rendeltünk. A 4. táblázat egy tetszőlegesen választott szerzetes esetén mutatja a tevékenységekben töltött óraszámokat a választott helyettesítési módszert és a számszerűsített eredményeket.

bemutatott szerzetes összesen kéthétnyi munkaidőt rögzített 73,75 munkaórával, amivel némiképp egy átlagos munkatárs 40 órás munkahete alatt maradt (92%-os hatékonyság). Ezt a kihasználtsági arányt megtartva, egy átlagos, 22 munkanapos hónapra vetítve létrejönnek az imputált havi munkaórák. Ha ezt a számítást minden szerzetes esetén külön-külön végrehajtjuk, ennek mentén, szintén a már meghatározott helyettesítő órabérek segítségével, megadható a kalkulált havi szerzetesi munkaköltség.

4. táblázat

Példa a szerzetesi munka értékének számítására

Tevékenység	Munkaterület	Reg. órák (h)	Módszer	Helyettesítő	Helyettesítő órabér (Ft/h)	Reg. összesen (eFt)	Imputált havi órák (h)	Kalk. szerz. munka (Ft)
Adminisztráció	Monostor	6	Piaci helyettesítő	Titkár, adminisztrátor	2 825	17,0	13,2	37 290
Betakarítás	Kert	1		Kertészeti munkatárs	2 240	2,3	2,2	4 928
Boltozás	Bolt	1		Bolti eladó	2 568	2,6	2,2	5 650
Fafeldolgozás	Monostor	5		Kertészeti munkatárs	2 240	11,2	11,0	24 638
Fapakolás	Monostor	1		Kertészeti munkatárs	2 240	2,2	2,2	4 928
Gazolás	Kert	3,5		Kertészeti munkatárs	2 240	7,8	7,7	17 246
Gyógynövény morzsolás	Kert	5		Kertészeti munkatárs	2 240	11,2	11,0	24 638
Idegenvezetés	Bolt	1		Idegenvezető	2 825	2,8	2,2	6 215
Katekézis	Plébánia	24,5		Katekéta	2 260	55,4	53,9	121 814
Média, kommunikáció	Monostor	4		Kereskedelmi menedzser	3 339	13,4	8,8	29 380
Pasztoráció	Plébánia	2		Katekéta	2 260	4,5	4,4	9 944
Termékkészítés	Műhely	1,75		Műhely munkatárs	2 311	4,0	3,9	8 899
Megbeszélés, találkozás	Monostor	7		Alternatív/használd.	Személyes ÁTLAG	2 404	16,8	15,4
Stúdium	Monostor	3	Személyes ÁTLAG		2 404	7,2	6,6	15 867
Utazás	Monostor	7	Személyes ÁTLAG		2 404	16,8	15,4	37 023
Spirituális tevékenység	Monostor	1	Szubbj. értékéb.	A monostor által megállapított összeg	2 083	2,1	2,2	4 583
Összesen:		73,75		Súlyozott átlag:	2 404,1	177,3	162,3	390 065

Forrás: saját számítás

A 4. táblázatban szereplő példa megmutatja az 5. táblázat összesítő értékei mögötti logikát. Minden egyes szerzetes regisztrált tevékenységeihez egy helyettesítést és a hozzá kapcsolódó releváns helyettesítési munkabért rendeltünk. Dominánsan *piaci helyettesítő* logikát használtunk, de a korábban már említett három tevékenység típus esetén (megbeszélések, stúdium, utazás) az egyén saját átlagértéke képezte a becslés alapját, mely a többi tevékenység súlyozott átlagából származtatható. Ez esetekben tehát az *alternatív/határ használdozati* módszer érvényesült. Amennyiben a szerzetes egyórányi spirituális tevékenységet is regisztrált, ott a szerzetesközösség *szubjektív értékítéleten alapuló* ajánlott monostori támogatási összeget alkalmaztuk, összhangban a kutatómódszertani részben ismertetett hibrid módszerrel. A példában

A szerzetesi kalkulált órabér mértéke egyénenként a saját tevékenységmixnek és felelősségi körnek megfelelően 2162 és 2623 Ft/h érték között szóródik. Összátlag (2411 Ft/h) a bolti eladó munkavállalói terhével növelt órabérével állítható párhuzamba, noha némileg alatta marad. A bolti eladó bére a fizikai dolgozók és a szellemi munkát végző, nem vezetői beosztású alkalmazottak átlagolásával született meg, így az világosan érzékelhető, hogy a szerzetesi kalkulált átlagos órabér nem állítható párhuzamba a vezető munkatársak bérével. Ez már ösztönösen következik a munkaszervezés logikájából is, hiszen minden szerzetes egyszerre végez fizikai és szellemi munkát, és tevékenységeit tekintve senki sincs folyamatosan vezetői feladatkörben. Mindezek figyelembevételével az így kapott 2411 Ft/órás átlagérték azon értéknek tekinthető,

A szerzetesi munka kalkulált értékei szerzetesi bontásban

Név	ÁTLAG (Ft/óra)	Reg. munkaórák (óra)	Reg. hetek (db)	Regisztrált szerzetesi munka értéke (eFt)			Össz:	Imputált havi szerzetesi munkabér (eFt/hónap)			Össz:
				Ktett	Ktlen	Nem term. kapcs.		Ktett	Ktlen	Nem term. kapcs.	
Szerzetes1	2565	114,5	3	240	48	6	294	351	70	9	431
Szerzetes2	2572	162,75	4	217	15	187	419	238	16	206	460
Szerzetes3	2623	272,5	6	635	20	60	715	466	15	44	524
Szerzetes4	2162	130,5	3	102	18	162	282	150	26	238	414
Szerzetes5	2272	173,5	4	91	134	169	394	100	148	186	434
Szerzetes6	2283	139,5	4	110	126	83	318	121	138	91	350
Szerzetes7	2314	141,5	4	149	108	71	327	163	119	78	360
Szerzetes8	2404	73,75	2	63	28	86	177	139	62	189	390
Szerzetes9	2507	129,1	4	220	75	28	324	242	83	31	356
Egyéni átlag:	2411	148,6	3,78	203	64	95	361	219	75	119	413

Heti átlag:	39,3	óra/hét
--------------------	-------------	---------

Összesen (eFt/hó)	1970	677	1072	3719
--------------------------	------	-----	------	------

Forrás: saját számítás

amit egy szerzetes egy óra munkájával a monostor számára megspórol.

A regisztrált munkaórák arányosítással létrejött a kalkulált havi szerzetesi munkabérköltség, melynek értéke közelítőleg 3,7 millió Ft. Tulajdonképpen ezen összeg válaszol arra a kérdésre, hogy a monostor mennyivel kevesebbet fizet ki azáltal, hogy egyes tevékenységeit nem fizetett munkavállalók vagy külső szolgáltatók, hanem a szerzetesek maguk látják el. Ez a kalkulált költség három részre osztható: termékhez és szolgáltatáshoz közvetlenül hozzárendelhető, közvetetten allokálható és azokhoz nem kapcsolódó részekre. A megoszlási arányok jól érzékelte- tük, hogy mely szerzetesek töltenek több időt közvetlenül termékhez és szolgáltatáshoz köthető tevékenységekben (főként termékkészítés és gyógynövénygondozás), másoknál a közvetett költségek erősebbek (adminisztráció, karbantartás), míg ismét másoknál a termékhez nem kapcsolódó (jellemzően a hitéleti) feladatvégzés erősebb. Az eloszlás arra is fényt derít, hogy a monostorban felme- rülő kalkulált költségeknek csak nagyjából a fele (52,9%) épül be közvetlenül a termékekbe és szolgáltatásokba, a többi vagy allokálható vagy a fedezet terhére megy. Ezen allokációs eljárások és a vezetői számvitel kibővítése ezen kalkulált költségekkel ugyan túlmutat jelen tanulmány keretein, mégis továbbgondolásra érdemes irány.

Diszkusszió és következtetések

Jelen kutatás arra tett kísérletet, hogy egy szokatlan gazdasági kontextusban számszerűsítsen egy speciális tényezőt, a monostori „ingyenmunkát”. A szerzetesek alapértelmezetten anyagi ellentételezés nélkül dolgoznak a közösségük és tágabb környezetük javára. Ugyanakkor mégsem állítható, hogy ezen munkának ne lenne pénzben kifejezhető értéke. A vizsgálat célkitűzése arra irányult,

hogy alkalmas mérési lehetőségeket azonosítson, majd ezek megfelelő használatával számszerűsítse azt, ami a könyvelésben nem szerepel, és így a kimutatott eredményt nem befolyásolja.

A monostor illeszkedik a nonprofit szervezetek sorába, sajátos vallási célok megvalósítására jön létre, amiket a benedeki *Regula* értelmében elsődlegesen önálló gaz- dasági tevékenységből kíván finanszírozni. Az elemzés- ben lehetséges párhuzamok rajzolódtak ki a háztartások és a társadalmi vállalkozások, illetve a monostor között, ugyanakkor a monostor mind a célkitűzés, mind a műkö- dési forma, mind a munkavégzés természete folytán elkülöníthető e nonprofit szervezeti és nem-szervezeti for- máktól.

A szerzetesi munkavégzés jellemzőinek összegyűj- tése és az ezzel kapcsolatos analógiák felállítása a mérési lehetőségek azonosításához adtak támpontot. A szerzetesi aktivitás mint anyagi ellentételezéssel nem járó munka, valamint az önkéntes és háztartási munkavégzés bizonyos hasonlóságokat mutatnak. Emiatt az utóbbiak mérésére használt statisztikai módszerek a monostori közegben is alkalmazhatók. Jelen kutatás három ilyen módszert sorolt föl, amelyek megfelelő kombinációja jelentette a számítási módszertan alapját. A *piaci helyettesítés* logikája azt a fel- vetést követte, hogy a monostor milyen költséget spórol meg azáltal, hogy bizonyos tevékenységeket a szerzete- sek látnak el, és azt a szervezet nem fizetett munkaerővel végezteti vagy külső szolgáltatótól veszi. Az *alternatív/használdozati* eljárás azon tevékenységek becslésénél bizonyult hasznosnak (pl. szerzetesi stúdium, utazás), ahol nem állt rendelkezése megfelelő piaci helyettesítő. A harmadik módszer, a *szubjektív értékbecslésen alapuló*, pedig egy különleges munkavégzési típus, a spirituális tevékenységek monetizálásában nyújtott támpontot.

A monostori munkavégzés és az önkéntes munkavégzés

összevetésekor fontos figyelembe venni, hogy a szerzetes nem a szabadidejében végez munkát, hanem munkaidejét használja fel, de az önkéntességhez hasonló – ellentételezéssel nem járó – módon. Sebestény (2021) magyar szerzetesi viszonylatban az önkéntes munka valós munkabérhez viszonyított arányát a vizsgált időszakban 16-42% között állapította meg. Monostori viszonylatban 2023-ban ez az arány 104%. Az önkénteseknek a Várad (2021) által számított 147-207 eFt/éves hozzáadott értékével való összehasonlítás sem mérvadó, hiszen a szerzetesi munkavégzés volumene jelentősen meghaladja a szabadidőben nyújtott önkéntes segítségnyújtás időadományát. Beszédesebb a kalkulált szerzetesi átlagórabért Bartal és társainak (2021) kutatásaival összehasonlítva, akik számításukhoz 1560-1934 Ft/óra önkéntesi díjakat vettek figyelembe. Feltételezhető, hogy a bruttó munkaidő-rögzítési mód és a szerzetesi munkavégzés hatékonyságát egyszerűsítő módon kezelő kalkuláció némileg fölébecsüli a szerzetesi átlagos órabér 2411 Ft/órás értékét. Az önkéntes és a szerzetesi órabér közötti több mint 20%-os eltérés azonban nem csak becslési bizonytalanságnak köszönhető. Fontos különbség, hogy míg jelen tanulmány a munkaérték alapos körüljárására törekedett, addig a Bartal és társai (2021) által használt mutató a szervezetek által szolgáltatott adatok közbülső segédértékeként került felhasználásra, nem ezek verifikálása volt a cél. Annyi mindenestre a fentiek alapján is megállapítható, hogy a szerzetesi munka sem értékében, sem volumenében nem állítható párhuzamba az önkéntes munkavégzéssel, még ha az ellentételezés hiánya miatt analóg rokonság feltételezhető a kettő között.

A háztartási munka piaci helyettesítési értékeire vonatkozó amerikai kutatás szerint a háztartási helyettesítési munkaóra 3177 Ft/óra és 3917 Ft/óra között alakult (Bridgman et al., 2022), míg a magyar 2018-as kutatás értékei 685-902 Ft/óra között alakultak (Szép & Szőkéné Boros, 2018). Még az éves inflációkkal korrigálva is ez a magyar érték (~905-1191 Ft/h) messze alulmarad az itt közölt szerzetesi átlagos órabérhez képest. Az jól látható tehát, hogy a szerzetesi munka értéke máshol helyezkedik el, mint a háztartási munkáé, de ez a munka természetéből is fakad. Más volumens és más helyettesítési árat jelent, ha valaki gyógynövényt természet termékgyártás céljából, mint ha hobbikertészkedik, vagy intézményi konyhában főz az otthoni főzés helyett. Ezzel együtt úgy fest, hogy az amerikai árszínvonalon még mindig többet hajlandóak kifizetni egy óra házimunkáért (lakástakarításért, mosásért stb.), mint itthon a legjobban árazott tevékenység-mixszel rendelkező szerzetes kalkulált órabére.

A felállított hibrid becslési modell és az időmérték alapú számítások alapján azt mondhatjuk, hogy a bakonybéli bencés monostorban a szerzetesi munka kalkulált értéke nagyságrendileg havi 3,7 millió Ft, ami kilenc szerzetes kalkulált munkaerőköltségéből tevődik össze. Egy megfelelő allokációs metódus alapján ezek a közvetlen és közvetett kalkulált költségek is költségviselőkre, azaz termékekre és szolgáltatásokra oszthatók, ilyen módon alakítva ki egy vezetői szempontból releváns kalkulált termék önköltséget. Ennek összevetése az értékesítési árral információval szolgál arról, hogy vajon

ez a piaci ár mennyiben követi vagy mennyire fedezi a pénzügyi számvitelben nem szereplő szerzetesi erőforrás-felhasználást.

Üzleti szempontból tehát fontos kérdés, hogy ezeket a látszólagos „ingyenmunkákat” a szervezet egyáltalán árazza-e, s ha beárazza, hogyan teszi, s ez vajon miként jelenik meg a monostori termékek és szolgáltatások árban. A szerzetesközösség által jelenleg alkalmazott „költség plusz” típusú árképzés azt a képzetet keltheti, hogy egy tekintélyesebb margin a be nem árazott költségeket is megfelelően fedezi. Azonban azokon a munkaterületeken, ahol a szerzetesi munka mértéke jelentős, ez az árrés nem minden esetben fedezi a szerzetesi munka kalkulatórikus költségeit, és emiatt – a vezetői számvitel szintjén legalábbis – tendenciózus alulárazás zajlik. Azaz a *helyettesítési, alternatív/használdozati és szubjektív értébecslésen alapuló* módszer segítségével szisztematikusan levezetett értékek eltérnek attól, amennyire a jelenlegi árazás a szerzetesi munkát ösztönösen értékeli.

Ugyanakkor a monostor sajátos karaktere, hogy a valódi célkitűzés és a gazdasági racionalitás együtt kerülnek mérlegre. A kizárólagos profitmaximalizálás abszolút idegen a szerzetesi szemlélettől, de hosszú távon tönkremegy bármilyen gazdaság, ami a saját működési költségeit nem képes előteremteni. A jelenlegi árazás megfelel annak az alapelvnek, amit Szent Benedek megfogalmaz, hogy a szerzetesek „valamivel olcsóbban” kínálják portékáikat. Ugyanakkor Benedek másik vágyát is érdemes figyelembe venni, amely arra irányul, hogy minden monostor legyen önfenntartó, ne szoruljon tartós, külső anyagi támogatásra: mert „akkor igazi szerzetesek, ha saját kezük munkájából élnek” (Szent Benedek Regulája 48,8, 2017, p. 118-119).

Felhasznált irodalom

- Andeßner, R.C. (2019). Finanzierung und Finanzmanagement in Stiften: Die Kunst mit hochgradiger Hybridität systematisch umzugehen. In B. Feldbauer-Durstmüller, T. Wolf, & M. Neulinger Osb (Eds.), *Unternehmen und Klöster: Wirtschaft und monastisches Leben im interdisziplinären Dialog* (pp. 19-52). Springer Fachmedien Wiesbaden.
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-26694-3>
- Bartal, A.M., Perpék, É., & Nagy, R. (2021). Ingyen munkaerő-e az önkéntes? *Önkéntes Szemle*, 1(4), 57-75.
<https://doi.org/10.53585/OnkSzem.2021.4.57-75>
- Beltrán Peralta, N., Aulet, S., & Majó Fernández, J. (2024). Gastronomy tourism: A look at Benedictine monastic products in Europe. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, 36, 100916.
<https://doi.org/10.1016/j.ijgfs.2024.100916>
- Blau, P.M., & Scott, W.R. (2003). *Formal organizations: A comparative approach*. Stanford Business Books.
- Bridgman, B., Craig, A., & Kanal, D. (2022). Accounting for Household Production in the National Accounts An Update 1965-2020. *Survey of Current Business*, 102(2), 1-13. <https://apps.bea.gov/scb/issues/2022/02-february/pdf/0222-household-production.pdf>

- Defourny, J., & Nyssens, M. (2010). Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), 32-53. <https://doi.org/10.1080/19420670903442053>
- Egerton, M., & Mullan, K. (2008). Being a pretty good citizen: An analysis and monetary valuation of formal and informal voluntary work by gender and educational attainment. *The British Journal of Sociology*, 59(1), 145-164. <https://doi.org/10.1111/j.1468-4446.2007.00186.x>
- Feldbauer-Durstmüller, B., & Niederwimmer, K. (2022). Controlling in Klöstern. In W. Becker & P. Ulrich (Eds.), *Handbuch Controlling* (pp. 555-575). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-26431-4_56
- Freeman, R.B. (1997). Working for Nothing: The Supply of Volunteer Labor. *Journal of Labor Economics*, 15(1, Part 2), S140-S166. <https://doi.org/10.1086/209859>
- Friedman, M. (1975). *There's no such thing as a free lunch*. Open Court.
- Garai-Fodor, M., Varga, J., & Csiszár-Kocsir, Á. (2021). Correlation between Generation Z in Hungary and the Motivating Factors to Do Volunteer Work in a Value-Based Approach. *Sustainability*, 13(20), 11519. <https://doi.org/10.3390/su132011519>
- Goldschmidt-Clermont, L. (1990). Economic Measurement of Non-Market Household Activities: Is It Useful and Feasible? *International Labour Review*, 129(3), 279-299. [https://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/P/09602/09602\(1990-129-3\)279-299.pdf](https://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/P/09602/09602(1990-129-3)279-299.pdf)
- Grün, A. (2010). *Életet fakasztó vezetés: a vezetés elvei Szent Benedek Regulájában*. Bencés Kiadó.
- Hanson, S.K., & Keplinger, K. (2021). The balance that sustains benedictines: Family entrepreneurship across generations. *Entrepreneurship & Regional Development*, 33(5-6), 442-456. <https://doi.org/10.1080/08985626.2020.1727092>
- Heidrich, B., & Vajdovich, N. (2021). Quo vadis? - A családi vállalkozások összetett célrendszerének elemzése. *Vezetéstudomány*, 52(11), 13-27. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.11.02>
- Henry Kennedy, M. (1999). Fayol's Principles and the Rule of St Benedict: Is there anything new under the sun? *Journal of Management History (Archive)*, 5(5), 269-276. <https://doi.org/10.1108/13552529910282259>
- Horváth, A., Perpék, É., Sebestény, I., Sebők, C., Sik, E., & Váradi, R. (2017). *Háztartási munka, önkéntes munka, láthatatlan munka, I. Háztartási és önkéntes munka mérése, elemzése* (Központi Statisztikai Hivatal). Központi Statisztikai Hivatal.
- Inauen, E., & Frey, B. (2008). *Benediktinerabteien aus Ökonomischer Sicht. Über die ausserordentliche Stabilität einer besonderen Institution*. Universität Zürich. <https://www.bsfrey.ch/wp-content/uploads/2021/08/benediktinerabteien-aus-oekonomischer-sicht.pdf>
- Jacobs, K. (2005). The sacred and the secular: Examining the role of accounting in the religious context. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 18(2), 189-210. <https://doi.org/10.1108/09513570510588724>
- Jonveaux, I. (2009). *L'économie des monastères: Recomposition d'une utopie dans la modernité religieuse en comparaison européenne* (Phd dissertation). EHESS. <http://eprints-phd.biblio.unitn.it/350/>
- Keplinger, K., Durstmüller, B.F., Sandberger, S., & Neulinger, M. (2016). Entrepreneurial activities of Benedictine monasteries – A special form of family business? *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 8(4), 317. <https://doi.org/10.1504/IJEV.2016.082217>
- Krátki, N., & Kiss, J. (2021). Szociális és egészségügyi területeken működő társadalmi vállalkozások üzleti működési modelljei. *Vezetéstudomány*, 52(1), 2-12. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.01.01>
- Lázár, L. (2002). *Értékek és mértékek. A vállalati erőforrás-felhasználás leképzése és elemzése hazai üzleti szervezetekben* (Doktori értekezés). Budapesti Corvinus Egyetem. <http://phd.lib.uni-corvinus.hu/185/>
- Lightbody, M. (2000). Storing and shielding: Financial management behaviour in a church organization. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 13(2), 156-174. <https://doi.org/10.1108/09513570010323245>
- Morrison, L.D. (2016). Literature Review: Measuring and Assessing Organizational Performance for Non-Profits, Contextually Sensitive Standards and Measures for the Non-Profit Organization. In *Governance and Performance in Public and Non-Profit Organizations* (V, pp. 233-256). Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S2051-663020160000005010>
- Musinszki, Z. (2013). Költség-e a költség? Költségek a vezetői számvitelben. *Controller Info*, 1(2), 2-8.
- Payer-Langthaler, S., & R.W. Hiebl, M. (2013). Towards a definition of performance for religious organizations and beyond: A case of Benedictine abbeys. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 10(3/4), 213-233. <https://doi.org/10.1108/QRAM-08-2012-0033>
- Primecz, H., Kiss, J., & Toarniczky, A. (2019). Diverzitáskategóriák és társadalmi vállalkozások: Nemzetközi kitekintés. *Vezetéstudomány*, 50(10), 61-73. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.10.06>
- Prouteau, L. (2002). Le bénévolat sous le regard des économistes: *Revue française des affaires sociales*, 4, 117-134. <https://doi.org/10.3917/rfas.024.0117>
- Quattrone, P. (2004). Accounting for God: Accounting and accountability practices in the Society of Jesus (Italy, XVI–XVII centuries). *Accounting, Organizations and Society*, 29(7), 647-683. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.03.001>
- Reid, M.G. (1934). *Economics of Household Production*. John Wiley & Sons.

- Repisky, M., & Tóth, J. (2019). Mi motivál egy társadalmi vállalkozót? – Egy feltáró kvalitatív kutatás eredményei. *Vezetéstudomány*, 50(3), 11-24. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.03.02>
- Rost, K., Inauen, E., Osterloh, M., & Frey, B.S. (2010). The corporate governance of Benedictine abbeys: What can stock corporations learn from monasteries? *Journal of Management History*, 16(1), 90-115. <https://doi.org/10.1108/17511341011008331>
- Ruppenthal, T. (2019). The business model of a Benedictine abbey, 1945-1979. *Journal of Management History*, 26(1), 41-59. <https://doi.org/10.1108/JMH-02-2019-0009>
- Sajardo, A., & Serra, I. (2011). The Economic Value of Volunteer Work: Methodological Analysis and Application to Spain. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(5), 873-895. <https://doi.org/10.1177/0899764010371233>
- Salamon, L.M., Sokolowski, S.W., & Haddock, M.A. (2011). Measuring the Economic Value of Volunteer Work Globally: Concepts, Estimates, and a Roadmap to the Future. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 82(3), 217-252. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2011.00437.x>
- Sebestény, I. (2021). A magyar önkéntesség gazdasági ereje: A nonprofit szervezeti statisztika szerint, 1995-2020. *Önkéntes Szemle*, 1(4), 39-56. <https://doi.org/10.53585/OnkSzem.2021.3.39-56>
- Sik, E. (2017). Néhány gondolat a háztartásról mint a gazdaság egy szereplőjéről. In A. Horváth, É. Perpék, I. Sebestény, C. Sebők, R. Váradi, & E. Sik (Szerk.), *Háztartási munka, önkéntes munka, láthatatlan munka, I. Háztartási és önkéntes munka mérése, elemzése konferenciakötet* (pp. 6-15). Központi Statisztikai Hivatal.
- Szent Benedek Regulája* (2017). Pannonhalmi Főapátság - Bencés Kiadó.
- Szép, K., & Sik, E. (2001). A háztartási termelés pénzértéke. *Statisztikai Szemle*, 79(7), 598-612. https://www.ksh.hu/statszemle_archive/2001/2001_07/2001_07_596.pdf
- Szép, K., & Szőkéné Boros, Z. (2018). *Háztartási munka, önkéntes munka, láthatatlan munka, II. Háztartási szatellit számla, 2010*. Központi Statisztikai Hivatal. https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/lathatatlan/lathatatlan_munka_2.pdf
- Tredget, D. (2002). "The Rule of Benedict" and its relevance to the world of work. *Journal of Managerial Psychology*, 17(3), 219-229. <https://doi.org/10.1108/02683940210423123>
- Váradi, R. (2021). Az önkéntesség alakulása Magyarországon a 2010-es években: A Központi Statisztikai Hivatal munkaerő-felmérésének 2011-2019 közötti kiegészítő felvételei alapján. *Önkéntes Szemle*, 1(4), 3-38. <https://doi.org/10.53585/OnkSzem.2021.4.3-38>
- Wolf, N., Rosanna, E., Linder, L.G., & Németh Attila. (2011). *Az embervezetés művészete*. L'Harmattan & Sapientia Szerzetesi Hittudományi Főiskola.

MIÉRT NEM ÖNKÉNTESKEDÜNK? AZ AKADÁLYOZÓ TÉNYEZŐK EMPIRIKUS VIZSGÁLATA

WHY DO WE REFRAIN FROM VOLUNTEERING? A TEST OF INHIBITING FACTORS

Hazánk változó társadalmi és gazdasági környezete, valamint az elmúlt időszak válsághelyzetei következtében az önkéntes szervezetekre egyre nagyobb teher hárul, amelynek kezeléséhez növekvő számú önkéntes bevonására van szükség. Bár egyre növekszik az önkéntesek száma, a sikeres toborzás érdekében érdemes megvizsgálni, milyen tényezők akadályozzák az embereket az önkéntes tevékenység vállalásában. Jelen kutatás célja az volt, hogy hazánkban feltárja az önkéntességet gátló tényezőket egy nemzetközi keretrendszer használatával. A szakirodalmi áttekintést követően egy primer kutatás részleteit mutatják be a szerzők, ahol kvantitatív kutatást végeztek. A keretrendszer állításainak magyar megfelelőit készítették el és kérdőíves módszerrel tesztelték. Az eredmények alapján elmondható, hogy a vizsgált keretrendszer magyarított változata három tényező esetében (képességek hiánya, felelősség hiánya, lehetőségek hiánya) jól adaptálható, három további (idő hiánya, fizikai korlátok, stressz az önkéntességtől) csak részben, míg két tényező (haszon hiánya, társadalmi korlátok) nem alkalmazható Magyarországon.

Kulcsszavak: önkéntesség, akadályozó tényezők, keretrendszer, faktoranalízis

In light of Hungary's changing socio-economic landscape and the crisis situations of recent years, voluntary organizations are experiencing increasing pressure, highlighting the need to engage a growing number of volunteers. While the number of volunteers has risen, understanding the reasons behind non-participation remains essential for effective recruitment. This study explores barriers to volunteering in Hungary by applying an internationally recognized framework. A quantitative empirical investigation was conducted, in which the original statements of the framework were adapted into the Hungarian language and tested through a questionnaire. The results show that the adapted version is fully applicable for three factors (lack of skill, lack of accountability, lack of opportunity), while three others (lack of time, physical boundaries, and stress associated with volunteering) are only partially transferable. For the remaining two factors (lack of benefit, social boundaries), the measures did not prove to be valid in the Hungarian context.

Keywords: volunteering, barriers, framework, factor analysis

Finanszírozás/Funding:

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

Szerzők/Authors:

Bifkovics Bettina^a (bettina.bifkovics@uni-corvinus.hu) PhD-hallgató; Béla-Csovcsics Andrea^b (csovcsics.andrea@eco.u-szeged.hu) egyetemi tanársegéd

^aBudapesti Corvinus Egyetem (Corvinus University of Budapest) Magyarország (Hungary); ^bSzegedi Tudományegyetem (University of Szeged) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2025. 06. 19-én, javítva: 2025. 08. 10-én, elfogadva: 2025. 08. 14-én.

The article was received: 19. 06. 2025, revised: 10. 08. 2025, accepted: 14. 08. 2025.

Copyright (c) 2025 Corvinus University of Budapest, publisher of *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*. This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Az önkéntes munka egyre nagyobb figyelmet élvez. Szerte a világon, köszönhető ez annak, hogy az önkéntesség társadalmi, gazdasági és egyéni jelentősége is felismerésre került (OECD, 2024). Az önkéntes munkavégzés számos előnnyel jár mind az önkéntes, mind pedig az önkéntes tevékenység célcsoportja számára (Fairley et al., 2013), és további érdekeltek javára is. Mivel az önkéntesség közösségi szinten jelentős társadalmi értéket képvisel (Dean, 2022), valamint nagy mértékben hozzájárul a társadalmi és kulturális jólét (Gil-Lacruz et al., 2019; Mekonen & Adarkwah, 2022; Nichol et al., 2024) és jóllét fenntartásához, egyéni szinten pedig összefüggésbe hozható a magasabb életminőséggel (Lawton et al., 2021), a szakirodalom elsődlegesen az önkéntesség hátterében meghúzódó motivációs tényezők feltárásával foglalkozik (Newton et al., 2014; Lachance et al., 2021; Thoits, 2021; Chen et al., 2022; Naqshbandi et al., 2022; Neely et al., 2022; Zhou & Muscente, 2023; Miao et al., 2024; Tsai et al., 2024; Muñoz-Llerena et al., 2025). Az önkéntes tevékenységet háttérbe szorító vagy figyelmen kívül hagyó, személyeket befolyásoló tényezők vizsgálata azonban alulreprezentált mind a hazai, mind a nemzetközi szakirodalomban. Az önkéntesség megvalósulását sokszor hátráltatják olyan akadályok, mint például az időhiány, az önkéntes lehetőségekről való információk és ismeretek hiánya, a mobilitás hiánya vagy éppen az egészségügyi állapot (Normah & Lukman, 2020; Townsend et al., 2021; Müller, 2024). E gátló tényezők feltárása azért kritikus fontosságú, mivel megszüntetésük hozzájárulhat az önkéntesek sikeres toborzásához. Az önkéntesekre pedig azért is érdemes alapozni, hiszen nem kizárólag társadalmi értéként tekinthetünk rájuk, hanem a fenntartható fejlődési stratégia alappilléreként is (Farkas et al., 2012).

Kutatásunk során az alábbi kérdést vizsgáltuk: *milyen tényezők akadályozzák a magyar lakosságot az önkéntes tevékenységben való részvételben?* Azt vizsgáltuk, hogy milyen a megítélése az önkéntességnek a vizsgált személyek körében és milyen személyes szinten fennálló gátló tényezői vannak az önkéntes munkavégzésben való részvételnek. Akadály alatt értünk minden olyan tényezőt vagy tényezőkombinációt, amely egyéni, szervezeti vagy strukturális szinten visszatartja az egyént az önkéntességhez való hozzájárulásban. Ilyen módon az egyénnek korlátozott választási lehetőségei vannak arra vonatkozóan, hogy olyan önkéntes program résztvevője lehessen, amelyben szívesen vesz részt. Kutatásunk célja volt, hogy Willems és Dury (2017) által alkotott, az önkéntes munka elutasításának okát kutató skálák milyen eredményeket produkálnak a magyarországi környezetben. Továbbá fontosnak találtuk annak vizsgálatát, hogy milyen különbségek lehettek fel az önkéntesek és az önkéntes munkát nem végzők között a szociodemográfiai adatokat figyelembe véve. Tanulmányunkat az önkéntesség bemutatásával, illetve az önkéntes tevékenységet gátló tényezők áttekintésével és csoportosításával indítjuk. Ezt követően ismertetjük empirikus kutatásunk kontextusát és módszertanát, végül pedig eredményeinket. Jelen tanulmányunkat az általunk megfogalmazott következtéseinkkel zárjuk. Témaválasztásunkat

indokolta, hogy a hazai szakirodalom az önkéntes munkavégzést akadályozó tényezők feltárásával mélységében nem foglalkozik, holott a hátráltató tényezők megszüntetése szükséges lenne a társadalmi részvétel előmozdítása érdekében.

Szakirodalmi áttekintés

Önkéntesség

Önkéntességről akkor beszélünk, ha időt és erőfeszítést áldozva segítünk a társadalomnak, annak egy csoportjának vagy egyik tagjának, mindezt ellentételezés elvárása nélkül, szabad akaratból (Wilson, 2000; Snyder & Omoto, 2008). A társadalmi jólét javításának szándékával végzett munka tehát a személyes és a családi szükségleteken túlmutató tevékenységekre összpontosít (Smith et al., 2016). Az ember által teremtett, egyfajta megújuló erőforrásként tekinthetünk az önkéntességre (Brudney & Meijs, 2009), amely a fenntartható fejlődést elősegítő kezdeményezésekben is fontos szerepet tölt be (Bauer & Lim, 2019). Az önkéntes tevékenységek megvalósulhatnak formális vagy informális keretek között (Silva et al., 2018). Az informálisabb módon létrejövő kezdeményezések nem követnek rögzített szabályokat és felépítésüket tekintve kevésbé hierarchikusan rendeződnek. Informális esetében egyéniileg szervezett önkéntes tevékenységekre, önszerveződő csoportok munkájára gondolhatunk, míg a formális önkéntesség egy olyan fizetetlen, időbeli hozzájárulás mások javához, amely egy szervezet irányítása alatt történik (Wang et al., 2017).

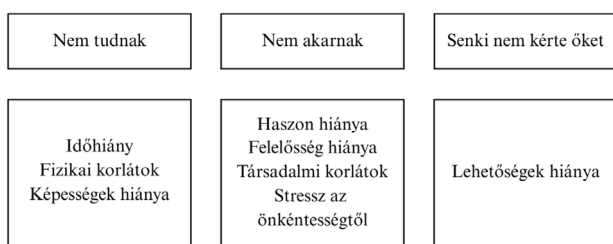
Az önkéntesség elterjedtsége jelentős mértékben eltér az egyes országok esetében (Southby et al., 2019), amely differenciát többek között az intézményi és kulturális kontextusban megmutató különbözőségekből eredhet (Wilson, 2012; Gil-Lacruz et al., 2017), de vallási meggyőzéssel is magyarázható (Voicu & Voicu, 2009; Vermeer et al., 2016; Damian, 2019). Európa-szerte például közel tízszeres az eltérés a formális önkéntességet vállalók tekintetében (Huppert et al., 2009). Míg Norvégiában a lakosság 67%-a végez szervezett keretek között önkéntes tevékenységet, addig a spektrum másik végén álló Bulgária népességének mindössze 7%-a vállalt legalább egyszer önkéntes munkát a felmérést megelőző évben (Plagnol & Huppert, 2010). Voicu és Voicu (2009) tanulmánya alátámasztja azt a megfigyelést, miszerint az észak-európai országokban jóval magasabb az önkéntesek aránya, mint a mediterrán és kelet-európai államok polgárai körében. A KSH adatai alapján, 2020-ban Magyarországon 2229745 fő végzett önkéntes tevékenységet (formális és informális együttesen), ebből a formális önkéntes munkát végzők száma még mindig csupán az önkéntesek 8,2 százaléka (KSH, 2020). A hazai önkéntesek szociodemográfiai jellemzőit vizsgálták Gyorgyovich és szerzőtársai (2020), egy 2018-as reprezentatív kutatásra alapozva. Az eredmények szerint a magyarországi önkéntesek körében nagyobb arányban található nők, illetve közép- és felsőfokú végzettséggel rendelkezők. Emellett különösen aktívnak bizonyultak a 18-29 éves fiatalok és a 60 év feletti korosztály tagjai is (Gyorgyovich et al., 2020).

Az önkéntességet akadályozó tényezők

Az önkéntességet gátló tényezők összetettségét már több tanulmány is alátámasztotta (Ganzevoort & van den Born, 2023; Othman & Bartók, 2024). Brady és szerzőtársai (1995) szerint az önkéntesség hiánya három fő tényezőre vezethető vissza: egyrészt az emberek (1) *nem tudnak* önkéntes munkát végezni, másrészt (2) *nem akarnak* önkéntesek lenni, harmadrészt pedig (3) *senki sem kérte őket*. Willems és Dury (2017) ezt a kategorizálást használták fel munkájuk alapjául, majd fejlesztették tovább, hogy kidolgozzák saját fogalmi keretüket, amely az önkéntesség elmaradásának okait osztályozza (1. ábra).

1. ábra

Az önkéntességtől való tartózkodás okainak fogalmi modellje Brady et al. (1995) és Willems és Dury (2017) hármass osztályozása alapján



Forrás: Willems & Dury (2017) alapján saját szerkesztés

Az emberek nem tudnak

Bár az önkéntes tevékenységben résztvevők aránya növekszik, a rendszeres, több időt igénylő önkéntes tevékenységet vállalkók száma csökken (Kelle et al., 2024), ami az önkéntes szervezetek jövőbeli működését is veszélyeztetheti. Ebből látható, hogy az emberi önkéntes tevékenység megvalósulásának egyik fő visszatartó tényezője az *időhiány* (Sundeen et al., 2007; Alsuwaidi et al., 2022; NCVO, 2023; Kraja et al., 2025), legalábbis a nem önkéntesek gyakran ezzel indokolják elkötelezettségük hiányát (Potluka & Schnurbein, 2025), holott hasonló időbeli korlátokkal szembesülnek, mint az aktív önkéntesek (Haski-Leventhal et al., 2018). Southby és szerzőtársai (2019) eredményei szerint, ez mind az idősebb, mind pedig a fiatalabb generáció tagjaira igaz. A munkahelyi, családi és egyéb kötelezettségek mellett, sokan úgy ítélik meg, hogy nehéz volna időt szakítani az önkéntességre (Lancee & Radl, 2014). Főleg nők esetében figyelhető meg negatív korreláció a családi szerepekhez kötődő tennivalók és a munkahelyi feladatok növekedése, valamint az önkéntes aktivitás között (Taniguchi, 2006). A rugalmas időbeosztás, illetve az alkalmi, ad hoc jellegű önkéntes tevékenységek ezért is különösen vonzóak lehetnek az emberek számára, és ösztönözhetik őket az önkéntes munkában való részvételre (Cho et al., 2020). Ezt támasztja alá Chambré (2020) is, aki szerint a jelenlegi trend az önkéntesség epizodikus formái felé mutat. A fiatalabb generáció tagjai szívesen próbálnak ki önkéntes munkákat készségfejlesztési és tapasztalatszerzési igényük miatt, azonban az időhiány következtében körükben magas a fluktuáció (Warburton et al., 2018). Szintén akadályként merülhet fel

az egyéni vagy családi erőforrások hiánya, illetve egyéb *fizikai korlát* is, mint például, ha a potenciális önkéntes nem tudja megoldani a gyermekfelügyeletet kisgyermek számára, nem tudja megfizetni az önkéntességgel járó költségeket (például közlekedési költség) (Innes et al., 2024), vagy képtelen eljutni az önkéntesség helyszínére. Az önkéntesség mellőzésének másik oka lehet az önkéntességhez szükséges *képességek relatív hiánya*, amely fakadhat az egyén fogyatékoságából (Young & Passmore, 2007), illetve megváltozott élethelyzetéből (például veszélyeztetett várandósok esetében). Ezekben az esetekben az önkéntesség háttérbe szorításának oka nem a szervezetből fakad, hanem abból, hogy az egyén számára az önkéntes munka ellátása jelenlegi életében kevésbé fontos vagy kivitelezhetetlen, így mellőzi azt (Pótó & Sipos, 2022).

Nem akarnak önkéntesek lenni

Az önkéntesség elmaradásának következő csoportja azokra a tényezőkre fókuszál, amelyek arra utalnak, hogy az önkéntes lehetőségek elérhetőek lennének az egyén számára, azonban az illető mégsem érez késztetést az önkéntességre. E dimenzió az egyén által érzett *haszon hiányát* nevezi meg elsőként gátló tényezőként, azaz az egyén azért mellőzi az önkéntességet, mert úgy véli, hogy nem realizál hasznot, előnyöket az önkéntes munka során. Az önkéntesség alkalmával érzett előnyök sokféleképpen megmutatkozhatnak, például személyes fejlődésben, tapasztalatszerzésben, kapcsolatok bővítésében vagy társadalmi elismerésként. Mindenesetre sok önkéntes csak addig folytatja önkéntes tevékenységét, amíg munkáját eredményesnek, hasznosnak ítéli meg, kielégítőnek találja (Ganzevoort & van den Born, 2023), illetve, ha a szervezet megbecsülését (Skoglund, 2006) és elismerését észlelik (Kim et al., 2014). Amennyiben az egyén úgy észleli, hogy munkája nem térül meg – akár egyéni, akár közösségi szinten – nagyobb valószínűséggel tartózkodik az önkéntességtől (Bartal & Kmetty, 2011), főleg igaz ez azokra, akik számára a kézzelfogható visszacsatolás kulcsfontosságú. Liu és szerzőtársai (2024) eredményei szintén alátámasztják, hogyha az önkéntességben részt vevők nem észlelnek személyes vagy szakmai hasznot a tevékenységben való részvételből, a motivációjuk a részvételre jelentősen csökken. Shields (2009) pedig arra mutat rá, hogy amennyiben a fiatal önkéntesekben nem alakul ki az elkötelezettség érzése a szervezet és a vállalt feladatuk iránt, akkor hajlamosak gyorsan elveszíteni az érdeklődésüket, ami gyakran az önkéntes tevékenység megszakításához vezet. A tárgyalt csoporton belül a második akadályozó tényező a *felelősség hiánya*. Egyes kutatások megállapították, hogy azok az egyének, akik nem végeznek önkéntes munkát, kevésbé mutatják az altruizmus jeleit (Penner, 2002; Wilson, 2012), valamint kisebb mértékű közösségi felelősségtudattal rendelkeznek. Ez a magatartás eredhet abból, hogy az egyén úgy gondolja, a közösségi problémák megoldása sokkal inkább intézményi és kormányzati feladat, nem pedig egyéni. Ez egyúttal arra enged következtetni, hogy az alacsonyabb felelősségérzet, illetve az elszámoltathatóság tudatosan hozzájárulhat ahhoz, hogy egyesek elkerüljék az önkéntes feladatokat. E dimenzió

belül azonosított akadályozó tényező továbbá a *társadalmi korlát*, amely arra utal, hogy az emberek fokozottan érzékenyek lehetnek arra, hogyan ítéli meg őket a környezetük. Ebből következik, hogy társadalmi státuszuk és az ehhez társuló elvárások visszatartják őket az önkéntes tevékenységekben való részvételtől. Einolf (2010) szerint a magasabb társadalmi státusszal bíró egyének bizonyos esetekben azért nem kötelezik el magukat az önkéntesség mellett, mert attól tartanak, hogy az nem összeegyeztethető a társadalmi identitásukkal. Emellett pedig az is társadalmi korlát és egyben hátráltató tényező lehet, hogy az egyén nem tud megfelelően kapcsolódni a szervezet többi önkénteséhez vagy magához a szervezethez, ez pedig megbonyolítja a beilleszkedést (Hidalgo & Moreno, 2009), akár az egyénben a kirekesztettség érzetét válthatja ki. Az önkéntesben kialakuló kirekesztettség érzése, a szervezet részéről megmutatózó befogadás hiánya (Holtrop et al., 2024), az önkéntességtől való elhatárolódást idézheti elő, amely a szervezet számára is egy potenciálisan értékes munkaerő elvesztését vonhatja maga után. Egyes kutatások az önkéntesség stresszcsökkentő hatásáról (Chen et al., 2020; Han et al., 2020; Duncan et al., 2023), illetve a mentális jólétre pozitív hatást gyakorló jellegéről számolnak be (Jenkinson et al., 2013; Serrat-Graboleda et al., 2021; Nichol et al., 2023), azonban bizonyos esetekben az önkéntesség *stresszforrássá* válhat. A túlzott elvárások túlterheltséget (Cattan et al., 2011), az érzelmileg megterhelő szituációk (például hajléktalanokkal, háborús menekültekkel való munka) kiégést és fokozott stresszt róhatnak az önkéntesre (Bakker & Oerlemans, 2016; Roberts et al., 2021). Sőt az is bizonytalanságot szülhet és stresszfaktorrá alakulhatnak át, ha az önkéntes nem látja pontosan a feladat- és felelősségkörét. Abban az esetben is stressz övezheti az önkéntességet, ha az valamilyen külső, például társadalmi nyomás (Ghose & Kassam, 2014) hatására valósul meg. Ebben az esetben az önkéntes tevékenység megfelelési kényszerből fakad, amely mérsékli az önkéntes élményeinek pozitív hatásait, és növelheti a kilépés kockázatát (Clary et al., 1998).

Senki nem kérte őket

Az önkéntesség elutasításának harmadik csoportja az önkéntes lehetőségek, illetve az azokról való kommunikáció hiányára fókuszál. A részvételi hajlandóságot nagymértékben csökkenti, ha az önkéntes pozíciókról nem áll rendelkezésre elegendő információ, vagy ha hiányoznak a célzott, személyre szabott felhívások (NCVO, 2023). Gyakran előfordul, hogy azok a szervezetek, amelyek önkéntesek közreműködésére építenek, csak korlátozott mértékben osztanak meg információt az önkéntes lehetőségekről, annak ellenére, hogy a részletes, előzetes tájékoztatás hiánya mérsékelheti az önkéntesek bevonódását, mivel az önkéntesek részvételi hajlandóságát nagymértékben befolyásolja a feladatok, az elvárások és a felelősségi körök világos kommunikációja (Krajňáková et al., 2018; Faletahan et al., 2021). Nem kizárólag a szervezetek általi kommunikáció ösztönözheti az egyént az önkéntes tevékenységre, hanem az önkéntesektől származó informális csatornákon áramló információk is (Lee & Brudney,

2009). Az önkéntesek élményalapú beszámolóí, a szájraklám meggyőző információforrásként funkcionálhat és jelentős hatást gyakorolhat a leendő önkéntesek részvételi hajlandóságára (Einolf, 2018; Black et al., 2023; Behrens & Colombelli-Négrel, 2024). Azonban, ha az önkéntes környezetében nincsen olyan személy, aki elkötelezett önkéntesként tevékenykedne, akkor a szájraklám, mint kiváló informális toborzási módszer nem tud érvényesülni, így csökken az önkéntességhez való csatlakozás esélye. Az önkéntesség alapvetően egy társas interakció, amelynek létrejöttének egyik oka, hogy a részt vevő önkéntesek kommunikálhatnak egymással és kapcsolatokat alakíthatnak ki (Nichol et al., 2023; Bifkovic & Malota, 2024; Reed & Hagen, 2025). Ennek hiányában nem kizárólag az önkéntes tevékenység iránti érdeklődés eshet vissza, hanem a közönséghez való tartozás érzése sem tud létrejönni.

Brady és szerzőtársainak (1995) korábban ismertetett tényezői alapján Willems és Dury (2017) egy új keretrendszert alkottak, amelyben nyolc témakör köré csoportosították az önkéntességet akadályozó tényezőket, kiegészítve az egyéb, be nem kategorizálható tényezőkkel: társadalmi korlátok, fizikai korlátok, stressz az önkéntességtől, felelősség hiánya, képességek hiánya, lehetőségek hiánya, haszon hiánya és idő hiánya. Primer kutatásunk során ezekre a tényezőkre fókuszálva arra törekedtünk, hogy empirikusan teszteljük, hazai környezetben mennyiben alkalmazható Willems és Dury (2017) által megalkotott mérési skála. Ezek alapján az alábbi hipotéziseket fogalmaztuk meg:

- H1: A korábban vizsgált állítások megfelelően mérik az idő hiányát hazai környezetben.
- H2: A korábban vizsgált állítások megfelelően mérik az önkéntesség fizikai korlátaikat hazai környezetben.
- H3: A korábban vizsgált állítások megfelelően mérik az önkéntességhez való képességek hiányát hazai környezetben.
- H4: A korábban vizsgált állítások megfelelően mérik a haszon hiányát hazai környezetben.
- H5: A korábban vizsgált állítások megfelelően mérik a felelősség hiányát hazai környezetben.
- H6: A korábban vizsgált állítások megfelelően mérik az önkéntesség társadalmi korlátaikat hazai környezetben.
- H7: A korábban vizsgált állítások megfelelően mérik az önkéntesség miatt kialakuló stresszt hazai környezetben.
- H8: A korábban vizsgált állítások megfelelően mérik az önkéntes lehetőségek hiányát hazai környezetben.

A kutatás módszertana

A kutatás célja azoknak az okoknak a feltárása volt, hogy miért nem vesznek részt önkéntes tevékenységben az emberek. Annak érdekében, hogy általánosítható eredményeink legyenek, a kutatásunkban kvantitatív megközelítést alkalmaztunk, és online kérdőívet használtunk az adatgyűjtéshez. A kérdőívet Willems és szerzőtársa (2017) korábbi keretrendszere alapján validált skálák segítségével dolgoztuk ki, amelyek biztosították a mérés megbízhatóságát és érvényességét.

A célcsoport nem volt leszűkítve, mivel bárki részt vehetett a kutatásban, aki az online platformokon elérhető volt. Az adatfelvételt a kérdőív Google Forms alkalmazás segítségével végeztük el, és a válaszadókat különböző online csatornákon (például Facebook, e-mail) értük el. Az adatgyűjtési időszak három hónapig tartott.

A válaszadók motiválása érdekében két darab 5000 forintos vásárlási utalványt sorsoltunk ki, amely ösztönözte a részvételt. Ezáltal próbáltuk növelni a válaszadók számát és a válaszadási hajlandóságot.

A kérdőívet pilot tesztelésnek vetettük alá tíz fő részvételével, hogy biztosítsuk a kérdések világosságát és a

kérdőív megbízhatóságát. A tesztelés során végzett módosítások segítettek finomítani a kérdéseket, hogy azok jobban tükrözzék a kutatás célját és ezzel fenntartva a kérdések egyértelműségét.

Etikai szempontból az adatokat anonimizáltuk, hogy biztosítsuk a válaszadók személyes adatainak védelmét. A kérdőív kitöltésekor a válaszadók hozzájárultak a kutatásban való részvételhez és az adataik kezeléséhez. Az anonimizálás után az adatfeldolgozás és -elemzés SPSS és Adanco szoftverrel történt. Az elemzés során különböző statisztikai módszereket (skálatesztelés, varianciaanalízis, megerősítő faktorelemzés) alkalmazunk a válaszadók

1. táblázat

Az önkéntességet akadályozó tényezők magyar állításai

Társadalmi korlátok (SOC)	Képességek hiánya (LOS)
SOC1: Ha önkénteskednék, elveszteném a barátaimat.	LOS1: Mások nem tartanának jó önkéntesnek.
SOC2: Nem szeretem azokat az ismerőseimet, akik önkénteskednek.	LOS2: Nem rendelkezem a megfelelő készségekkel az önkéntes munkához.
SOC3: Szerintem azok a szervezetek, ahol önkénteskedni lehet, rossz célokat szolgálnak.	LOS3: Nem rendelkezem a jó készségekkel az önkéntességhez.
SOC4: Az önkéntesség csökkentené az esélyeimet a sikerre.	Lehetőségek hiánya (LOO)
SOC5: Nem érezném biztonságban magam önkénteskedés közben.	LOO1: Eddig még nem volt lehetőségem önkéntesnek lenni.
SOC6: Nem akarom, hogy azzal a képpel hozzanak összefüggésbe, amit mások az önkéntes munkáról alkotnak.	LOO2: Nem ismerek számomra érdekes szervezeteket, ahol önkénteskedhetnék.
SOC7: Az önkéntességtől rossz lenne a megítélésem.	LOO3: Nem kaptam semmilyen információt arról, hogy hol tudnék önkénteskedni.
SOC8: Akikkel általában együtt töltöm az időt, nem tetszene, ha önkénteskednék.	LOO4: Soha nem hívtak önkénteskedni.
Fizikai korlátok (PHY)	Haszon hiánya (LOB)
PHY1: Túl sok személyes problémám van ahhoz, hogy önkéntes legyek.	LOB1: Úgy gondolom, hogy az önkéntesség nem hasznos számomra.
PHY2: Az önkéntes munka pszichésen túl nehéz számomra.	LOB2: Az önkéntességet időpocsékolásnak tartom.
PHY3: Több energiára van szükségem ahhoz, hogy önkéntes munkát végezhsek.	LOB3: Nem tanulhatok semmit az önkéntességéből.
PHY4: Túl kimerítő lenne számomra önkéntesnek lenni.	Idő hiánya (LOT)
Stressz az önkéntességtől (STR)	LOT1: Az önkéntesség csökkenti a szakmai lehetőségeimet.
STR1: Nem érezném komfortosan magam önkéntesség közben.	LOT2: A munkámmal már így is túlságosan elfoglalt vagyok ahhoz, hogy másoknak segítsek.
STR2: Tartok attól, hogy túl sok felelősséget kíván tőlem az önkéntesség.	LOT3: Vannak fontosabb dolgaim is, mint az önkéntes munka végzése.
STR3: Az önkéntesség túl sok gondot okozna nekem.	Egyéb tényezők
STR4: Állandóan aggódnék, ha önkénteskedni kezdenék.	Az önkéntesség olyan lehangoló foglalkoztatási státuszra tűnik.
STR5: Amikor önkéntesnek jelentkeznek, olyan felelősséget vállalnék, amit nem szeretnék.	Az önkéntesség kevés betekintést nyújt az új kihívásokba.
STR6: Nem tetszene az önkéntességéből fakadó társadalmi kötelezettségek vállalása.	Az önkéntesség boldogtalanná tenné.
STR7: Nem tetszene az interakció más emberekkel, akik szintén önkénteskednek.	Ha önkéntes munkát végeznék, a végén csalódott lennék.
Felelősség hiánya (ACC)	Nem hiszem, hogy az önkéntesség a megfelelő módja annak, hogy változtassunk a világ problémáin.
ACC1: Az önkéntes munka a nálam szerencsésebb embereknek való.	Az önkéntesség veszélyes lehet számomra.
ACC2: Az önkéntesség nem adja meg az embereknek azt az elismerést, amit megérdemelnének.	Nem ismerek olyan embereket, akikkel együtt tudnék önkénteskedni.
ACC3: Szerintem a kormányoknak fizetniük kellene az embereknek azért, hogy elvégezzék azt a munkát, amit most önkéntesek végeznek.	Az önkéntesség túl sok kockázattal jár számomra.
ACC4: Nem önkénteskedem, mert amikor az emberek erőfeszítéseket tesznek, meg kellene jutalmazni őket érte.	

Forrás: saját szerkesztés

motivációival és önkéntességgel kapcsolatos attitűdjének megértésére. A közös megértés érdekében a kérdőív elején definiáltuk az önkéntességet, ezt követően az önkéntes tevékenységet akadályozó tényezőkről kérdeztük meg a válaszadókat Willems és Dury (2017) keretrendszerének használatával. A kérdőív során megismertük a válaszadók jövőbeli önkéntességgel kapcsolatos szándékát és az önkéntes tevékenységben való részvétel motivációit. Aki korábban részt vett önkéntes tevékenységben, esetében a korábbi tapasztalatait is feltártuk, majd demográfiai kérdésekkel zártuk a kérdőívet.

A mérőeszköz bemutatása

Az önkéntességet gátló tényezők vizsgálatához Willems és szerzőtársa (2017) 44 állításból álló keretrendszerét használtuk, ahol a korábbi skálák állításainak magyarítása megtörtént. Az állításokat nyolc kategóriába csoportosítottuk, ezeken kívüli állításokra egyéb befolyásoló tényezőként hivatkozunk. Ezekkel a nem bekategorizálható tényezőkkel a keretrendszer tesztelése során nem foglalkoztunk. Az eredeti, angol állításokat repetitív módon fordítottuk angolról magyarra, majd magyarról angolra, ezt követően a magyar verzió jelentéstartalmát az eredeti állítással összehasonlítottuk, és ha nem egyezett meg, akkor tovább iteráltuk. Az önkéntességet akadályozó tényezőket vizsgáló magyar állításaink az 1. táblázatban találhatóak.

Az önkéntességet gátló tényezők vizsgálatakor az 1. táblázatban található állításokat egy hétpontos Likert-skálán értékelték a válaszadók, ahol az 1-es érték az "egyáltalán nem értek egyet", a 7-es érték pedig a "teljes mértékben egyetérték" volt.

A minta bemutatása

A 264 válaszadó között 76 férfi és 188 nő volt. A kitöltők közül 176 fő gimnáziumi vagy szakközépiskolai és 88 fő felsőfokú iskolai végzettséggel rendelkezik. A kitöltők foglalkozását tekintve a válaszadók legnagyobb hányada, 58 százaléka nappali tagozatos tanuló/egyetemi hallgató, 27,3 százaléka teljes munkaidőben dolgozik vagy egyéni vállalkozó, 1,5 százaléka nyugdíjas, 13,2 százaléka pedig egyéb foglalkozási kategóriába sorolható. A kitöltők nagyobb hányada (58%) életszínvonalát átlagosnak ítélte meg és közel 35 százaléka pedig átlagon felülnek. A minta egyik sajátossága, hogy a teljes népességhez képest a fiatalabb generáció képviselői jelentősen felül voltak reprezentálva, hiszen az átlag életkor 26 év volt. A válaszadók 43 százaléka megyeszékhelyen, 36 százaléka egyéb városban él és 11 százalékban képviseltették magukat a fővárosból, míg 10 százalék egyéb területről.

A kérdőívet kitöltők 54 százaléka már rendelkezik korábbi önkéntes munkavégzéshez köthető tapasztalattal. Kérdőíves vizsgálatunk során azt is vizsgáltuk, hogy kitöltőink hajlandóságot mutatnak-e a jövőbeli önkéntesség iránt. 90 fő inkább nem vagy biztosan nem önkénteskedne a jövőben, míg 174 fő nyitottnak mutatkozott az önkénteskedés iránt. Primer kutatásunk, a keretrendszer tesztelése során a mintaként szolgáló kutatással egybehangzóan (Willems & Dury, 2017) az önkéntes tevékenységtől elzárkózó egyénekre fókuszált.

Eredmények

Annak érdekében, hogy megvizsgáljuk a magyarított skálák validitását és választ adjunk a hipotézisekre, megerősítő faktorelemzést végeztünk Adanco szoftver használatával az egyes tényezőkre. A tényezőket látens változókként állítottuk be a rendszerben.

Első lépésben a tényezőkhöz tartozó állítások faktorsúlyait vizsgáltuk meg, amelyek a 2. táblázatban megtalálhatók.

2. táblázat

A tényezőkhöz tartozó állítások faktorsúlyai

Változó	Faktorsúly	Változó	Faktorsúly	Változó	Faktorsúly
SOC1	0,5602	STR1	0,7361	LOS1	0,6270
SOC2	0,6169	STR2	0,6228	LOS2	0,7511
SOC3	0,5954	STR3	0,7370	LOS3	0,7636
SOC4	0,4925	STR4	0,5793	LOO1	0,6960
SOC5	0,5864	STR5	0,7837	LOO2	0,7155
SOC6	0,6272	STR6	0,7954	LOO3	0,8057
SOC7	0,6254	STR7	0,5748	LOO4	0,7858
SOC8	0,6499	ACC1	0,6125	LOB1	0,6737
PHY1	0,7464	ACC2	0,9046	LOB2	0,6609
PHY2	0,5890	ACC3	0,6855	LOB3	0,6659
PHY3	0,8003	ACC4	0,7121	LOT1	0,6210
PHY4	0,9279			LOT2	0,7213
				LOT3	0,7479

Forrás: saját szerkesztés

Azokat az állításokat, amelyek esetében a faktorsúlyok értéke nem érte el a 0,6-os értéket, azt kizártuk a további elemzésből (Hair et al., 2009). Ebben a lépésben így a SOC1, SOC3, SOC4, SOC5, majd SOC6, PHY2, STR4, STR7 változókat eltávolítottuk, ezzel a skáláknál a faktorsúlyok mind 0,6-os érték felett maradtak.

A faktorsúlyok vizsgálata után a CR mutató (összetétel megbízhatóság) és AVE (átlagos kivonatolt variancia) értékek kerültek a vizsgálat fókuszába. A 3. táblázatban található összetétel-megbízhatósági tényezők minden esetben 0,6-os érték felett vannak, amik elfogadhatónak minősülnek (Hair et al., 2009), azaz a tényezőkhöz kapcsolható megbízhatóság megfelelőnek mondható.

3. táblázat

A tényezők összetétel-megbízhatósági értékei

Tényezők	Dijkstra-Henseler's rho (ρ_A)	Jöreskog's rho (ρ_C)	Cronbach's alpha(α)
SOC	0,7291	0,7286	0,7280
PHY	0,8950	0,8913	0,8875
STR	0,8715	0,8669	0,8638
ACC	0,8423	0,8228	0,8053
LOS	0,7653	0,7586	0,7510
LOO	0,8417	0,8385	0,8359
LOB	0,7061	0,7061	0,7060
LOT	0,7455	0,7400	0,7337

Forrás: saját szerkesztés

A konvergens validitás vizsgálatánál az AVE értéket (átlagos kivonatolt variancia) ($>0,5$) vizsgáltuk. Az AVE mutató vizsgálatánál az a kritérium, hogy az érték legalább 0,5 legyen (Hair et al., 2017). Esetünkben a SOC (0,4724), LOB (0,4447) és LOT (0,4884) tényezők esetében az AVE értéke nem érte el a kritériumot, így az azokhoz tartozó állításokat felülvizsgáltuk. A SOC és LOB tényezők esetében az állítások kizárásával nem lehetett növelni az AVE értéket, így megállapítható, hogy a SOC és LOB tényező Willems és Dury (2017) magyarított elemeivel nem mérhető, így a H4 és H6 hipotézist, miszerint a korábban vizsgált tényezők megfelelően mérik a haszon hiányát, illetve a társadalmi korlátokat hazai környezetben, elutasítottuk. A LOT tényező esetében a LOT1 állítás elhagyásával a tényezőhöz tartozó AVE érték 0,6210 lett, ami eleget tesz az átlagolt kivonatolt varianciák kritériumának. A tényezők végső AVE értékei a 4. táblázatban találhatók.

4. táblázat

A tényezők átlagos kivonatolt variancia (AVE) értékei

Tényező	Átlagos kivonatolt variancia (AVE)
PHY	0,7328
STR	0,5673
ACC	0,5426
LOS	0,5134
LOO	0,5658
LOT	0,6210

Forrás: saját szerkesztés

Végül a tényezők esetében ellenőriztük a diszkriminációs validitást a Heterotrait-Monotrait (HTMT) aránnyal (Hair et al. 2017), amelynek eredményei az 5. táblázatban találhatóak. A tényezőkhöz tartozó HTMT értékek minden esetben 0,85-ös küszöbérték alatt voltak, amelyek megfelelő diszkriminációs validitásra utalnak, ez pedig alátámasztja a tényezők elkülöníthetőségét.

A H2-es hipotézis esetében is hasonló megállapítások tehetők. A H2 hipotézis szerint a korábban vizsgált tényezők megfelelően mérik az önkéntesség fizikai korlátait hazai környezetben. A vizsgálat során a faktorsúly kritérium miatt a PHY2 állítást kizártuk, ezt követően megfelelt a tényező a kritériumoknak, így a hipotézist részlegesen elfogadtuk: a módosításokat követően alkalmas a tényező vizsgálatára hazai környezetben.

A H3-as hipotézis alapján a korábban vizsgált tényezők megfelelően mérik az önkéntességhez való képességek hiányát hazai környezetben. A faktorsúlyok és további vizsgálatok alapján elmondható, hogy a tényező állításai megfelelően mérik azt, azaz a H3-as hipotézist elfogadjuk.

A H4-es hipotézissel azt vizsgáltuk, hogy a korábban vizsgált állítások megfelelően mérik-e a haszon hiányát hazai környezetben. A vizsgálat során megállapítottuk, hogy a tényezőhöz tartozó faktorsúlyok és az összetétel-megbízhatósági értékek megfelelőek voltak, de az átlagos kivonatolt variancia (AVE) vizsgálatánál a tényező értéke (0,4447) nem érte el a 0,5-ös kritériumot, így azt felül kellett vizsgálni. Az állítások kizárása mentén sem érte el a tényező a kritériumértéket, így a tényezőhöz tartozó állítások hazai környezetben nem alkalmasak a haszon hiányának, mint tényezőnek a mérésére, így a H4-es hipotézisünket elutasítjuk.

Azt, hogy a korábban vizsgált tényezők megfelelően mérik-e a felelősség hiányát hazai környezetben, a H5-ös hipotézissel vizsgáltuk. A faktorsúlyok és az elvégzett kiegészítő vizsgálatok eredményei alapján megállapítható, hogy a felelősség hiánya tényezőhöz tartozó állítások megbízhatóan mérik ezt a dimenziót. Ennek megfelelően a H5-ös hipotézist elfogadjuk.

A H6-os hipotézissel azt vizsgáltuk, hogy a korábbi tényezők megfelelően mérik-e az önkéntesség társadalmi korlátait hazai környezetben. A faktorsúly megfigyelése után a társadalmi korlátok állításaiból ötöt kizártunk. Ezt követően az AVE érték vizsgálatánál a változóhoz 0,5-ös

5. táblázat

A tényezőkhöz tartozó HTMT értékek

Tényezők	PHY	STR	ACC	LOS	LOO	LOT
PHY						
STR	0,7428					
ACC	0,5041	0,6015				
LOS	0,5162	0,7799	0,6315			
LOO	0,4221	0,5454	0,4025	0,4212		
LOT	0,7945	0,7332	0,5264	0,3940	0,5043	

Forrás: saját szerkesztés

Az elvégzett vizsgálatok alapján a hipotézisek értékelését is megvalósítottuk.

A H1-es hipotézist, miszerint a korábban vizsgált tényezők megfelelően mérik az idő hiányát hazai környezetben, részlegesen elfogadtuk. Az eredeti három állítással a tényező nem volt mérhető, a LOT1-es állítás kizárása után az összetétel megbízhatóság, az AVE és HTMT érték alapján megfelelően mérik az állítások a tényezőt.

érték alatti (0,4724) érték tartozott, amelyet további állítások kizárásával sem tudtunk a 0,5-ös küszöbérték fölé emelni, így a társadalmi korlátok tényezőhöz tartozó állításokat nem találtuk alkalmasnak a tényező megfelelő vizsgálatához, azaz a H6-os hipotézist elutasítottuk.

A H7-es hipotézis annak a felderítését célozta, hogy a korábban vizsgált tényezők megfelelően mérik-e az önkéntesség miatt kialakuló stresszt hazai környezetben.

Ennek tesztelésének a faktorsúly-kritérium stádiumában két állítást (STR4 és STR7) kizártunk, amely után a tényezőhöz tartozó faktorsúlyok, AVE (0,5673) és HTMT értékek megfelelők voltak. Ez azt jelenti, hogy két állítás kizárásával a többi állítás megfelelően méri az önkéntességéből eredő stresszt, mint akadályozó tényezőt, így a H7-es hipotézist részlegesen elfogadjuk.

Utolsó hipotézisünkkel, a H8-as hipotézissel, azt vizsgáltuk, hogy a korábban használt állítások megfelelően mérik-e az önkéntes lehetőségek hiányát, mint önkéntességet akadályozó tényezőt hazai környezetben. A tényezőhöz tartozó állítások esetében a faktorsúly minden esetben a 0,6-os kritérium felett volt, az összetétel-megbízhatósági értéke, az AVE (0,5658) és HTMT értékei is megfelelők voltak, így a H8-as hipotézist elfogadjuk, a tényezőhöz tartozó állításokkal megfelelően tudjuk mérni az önkéntes lehetőségek hiányát, mint akadályozó tényezőt.

A kutatásunk alapján további megállapítások tehetők az önkéntességet akadályozó tényezők relevanciájáról az önkéntes tevékenységre nem nyitott egyének kapcsán a demográfiai változók figyelembevételével. Az eredmények alapján több tényező kapcsán merült fel kapcsolat. Az önkéntesek és nem önkéntesek között két gátló tényező esetében sikerült megállapítani kapcsolatot, a lehetőségek hiányánál és az idő hiányánál. Akik nem vesznek részt önkéntességben, rájuk szignifikánsan jellemzőbb gátló tényezőként mutatkozik meg a lehetőségek hiánya és az idő hiánya, mint az önkéntesek esetében. A nők és a férfiak közti különbség egyetlen akadályozó tényező esetében volt szignifikáns, miszerint az idő hiánya tényező a férfiak esetében dominánsabban van jelen. A munkatapasztalatok alapján is megvizsgáltuk a gátló tényezőket, és megállapítható, hogy a képességek hiánya szignifikánsan erőteljesebben jelenik meg a nappali tagozatos hallgatók körében, mint azoknál, akik rész- vagy teljes munkaidőben dolgoznak. Az életszínvonalat mint demográfiai tényezőt összevetettük az egyes gátló tényezők átlagos értékeivel, és egyes esetekben szignifikáns kapcsolatot állapítottunk meg. Azon egyének esetében, akik kevésbé érzékelték gátló tényezőként a társadalmi korlátokat, ők szignifikánsan pozitívabban ítélték meg az életkörülményüket. Hasonló tendencia figyelhető meg a felelősség hiánya dimenzió kapcsán, hiszen ahol ez a tényező alacsonyabb értéket vett fel, ott a kitöltők magasabb életszínvonalukról nyilatkoztak. Fontos megállapításnak mondható, hogy kutatásunk eredményei alapján az egyének életkora és az egyes gátló tényezők közti szignifikáns kapcsolat nem volt meghatározó, azaz az életkor nem determinálja azt, hogy milyen korlátok vannak jelen.

Összegzés és javaslatok

Primer kutatásunk során azokat az akadályozó tényezőket kívántuk azonosítani, amelyek az önkéntességtől való elhatárolódás hátterében húzódnak meg. Ezek feltárása azért igazán lényeges, mert az önkéntesség jelentős társadalmi, kulturális és gazdasági értéket képvisel, valamint a jóllét fenntartásának meghatározó összetevője is, mindezek ellenére számos akadály hátráltathatja az önkéntes

tevékenységek megvalósulását. A bemutatott kutatás limitációja, hogy mintánk elemszáma relatíve alacsonynak mondható és a kutatási eredmények kizárólag a kérdőívet kitöltők véleményét tükrözik, így azok értékelése a vizsgálati mintára vonatkozik. Tanulmányunk az önkéntességet gátló tényezők témájában feltárt főbb összefüggései megalapozhatják a további empirikus vizsgálatokat, de a jobb általánosíthatóság elérése érdekében egy jövőbeli kutatás során megfelelően indokolt lenne a minta bővítése és diverzifikálása.

Kvantitatív kutatásunk folyamán, Willems és szerzőtársa (2017) nevéhez fűződő, eredetileg az Egyesült Államokban alkalmazott, 44 állítást tartalmazó skálájának általunk készített, magyar nyelvű adaptációját használtuk. A hipotéziseink tesztelésékor az egyes tényezők mérhetőségének értékelését faktoranalízis és megbízhatósági mutatók (HTMT, AVE, faktorsúlyok) segítségével végeztük el. Összességében elmondható, hogy három hipotézisünk nyert igazolást (H3: képességek hiánya, H5: felelősség hiánya, H8: lehetőségek hiánya), további három hipotézisünket részlegesen tudtuk elfogadni (H1: időhiány, H2: fizikai korlátok, H7: önkéntesség okozta stressz), míg kettő hipotézisünket elvetettük (H4: haszon hiánya, H6: társadalmi korlátok), mivel az AVE értékek nem érték el a szükséges küszöbértéket, még a faktorstruktúra többszöri módosítása esetén sem. A hipotézisekről hozott döntéseket a 6. táblázat tartalmazza.

6. táblázat

A hipotézisek értékelésének összefoglalása

Hipotézis	Értékelés
H1: A korábban vizsgált állítások megfelelően mérik az idő hiányát hazai környezetben.	Részlegesen elfogadva
H2: A korábban vizsgált állítások megfelelően mérik az önkéntesség fizikai korlátait hazai környezetben.	Részlegesen elfogadva
H3: A korábban vizsgált állítások megfelelően mérik az önkéntességhez való képességek hiányát hazai környezetben.	Elfogadva
H4: A korábban vizsgált állítások megfelelően mérik a haszon hiányát hazai környezetben.	Elutasítva
H5: A korábban vizsgált állítások megfelelően mérik a felelősség hiányát hazai környezetben.	Elfogadva
H6: A korábban vizsgált állítások megfelelően mérik az önkéntesség társadalmi korlátait hazai környezetben.	Elutasítva
H7: A korábban vizsgált állítások megfelelően mérik az önkéntesség miatt kialakuló stresszt hazai környezetben.	Részlegesen elfogadva
H8: A korábban vizsgált állítások megfelelően mérik az önkéntes lehetőségek hiányát hazai környezetben.	Elfogadva

Forrás: saját szerkesztés

A megerősítő faktoranalízis eredményei szerint kijelenthető, hogy hazai környezetben a skála eredeti faktorstruktúrájának egyes elemei változatlan formában nem alkalmazhatók. Ezért szükségesnek találjuk a skála újragondolását a kutatás következő fázisában: a nem megfelelően illeszkedő tételek eltávolítását, vagy új kontextusban

használható tételek kifejlesztését, valamint új változók bevonását a vizsgálatba, amelyek jelen elemzési keret kiegészítésére szolgálnának, ezzel megalkotva egy teljesebb körű mérési skálát. Relevánsnak tartjuk további változók mérését, hiszen e tényezők vizsgálatba történő beemelésével, jobban érthetővé válnának a háttérben meghúzódó akadályok, amelyek az önkéntes munkavégzést hátráltatják. Ilyen tényezők lehetnek a *korábbi önkéntes munkát övező negatív élmények, az önkéntesség során tapasztalható kiégés jelensége, az önkéntesség mögött meghúzódó motivációhiány vagy az önkéntes munkát menedzselő szervezetek marketingkommunikációjának hiányosságai*. A skálafejlesztés következő lépéseként – még az új változók keretrendszerbe való integrálása előtt – érdemes kvalitatív módszerekkel (például mélyinterjúk vagy fókuszcsoportok) megvizsgálni a korábbi és újonnan felmerült tényezőket. Ennek vizsgálata elősegíti a tényezők mélyebb megértését és a kontextuális sajátosságok pontosabb feltárását és egy megbízhatóbb mérőeszköz kifejlesztését.

Ezen kívül a jövőben célszerűnek tartjuk klaszteranalízis elkészítését. Az önkéntes munkát végzők és nem végzők klaszterezése lehetőséget adna arra, hogy azonosítsuk az önkénteseket motivációik, elköteleződésük mértéke, illetve az önkéntességhez kapcsolódó preferenciáik szerint. Emellett pedig lehetővé tenné az önkéntes munkát nem végzőket gátló tényezők beazonosítását, valamint a percepcióik és érdektelenségük hátterében húzódó okok felismerését és feloldását. Mindezekre alapozva, választ kaphatunk azokra a kérdésekre, hogy milyen típusú marketingkommunikációs üzenetek rezonálnak leginkább az egyes klaszterekben szereplőkkel, vagy milyen vizuális és narratív elemekkel lehetne hatékonyan önkéntességre ösztönözni az egyéneket és hosszú távú önkéntes munkavégzésre motiválni az önkéntest. Mindezen eredmények gyakorlatban történő alkalmazása hatékonyabbá teheti az önkénteseket fogadó szervezetek önkéntes-menedzsment folyamatainak irányítását – elsősorban a toborzást és a munkaerő megtartást – ezáltal maximalizálva az önkéntesek által nyújtott erőforrások hasznát.

Felhasznált irodalom

Alsuwaidi, L., Powell, L., Alhashmi, D., Hassan Khamis, A., & Zary, N. (2022). Volunteering among pre-clinical medical students: Study of its association with academic performance using institutional data. *MedEd-Publish, 12*(24).
<https://doi.org/10.12688/mep.19105.2>

Bakker, A.B., & Oerlemans, W.G.M. (2016). Momentary work happiness as a function of enduring burnout and work engagement. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied, 150*(6), 755-778.
<https://doi.org/10.1080/00223980.2016.1182888>

Bartal, A.M., & Kmetty Z. (2011). A magyar önkéntesek motivációi – a Magyar Önkéntes Motivációs Kérdőív sztemenderizálásának eredményei alapján. *Civil Szemle, 8*(4), 7-30.

Bauer S., & Lim, D. (2019). Effect of Communication Practices on Volunteer Organization Identification and Retention. *Sustainability, 11*(9), 2467.
<https://doi.org/10.3390/su11092467>

Behrens, J., & Colombelli-Négre, D. (2024). Can inclusion of different levels of participation effort improve volunteer diversity and retainment in a citizen science project? *Transactions of the Royal Society of South Australia, 148*(2), 207–219.
<https://doi.org/10.1080/03721426.2024.2376779>

Bifkovic, B., & Malota, E. (2024). Önkéntesség a szájreklám és a szervezetek kommunikációjának tükrében – integratív szakirodalmi szintézis és javasolt kutatási irányok. *Vezetéstudomány, 55*(4), 63-76.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2024.04.0>

Black, J., Michael, I., Roberts, D., Stigall, B., & Knijnenburg, B.P. (2023). *Retiree Volunteerism: Automating "Word of Mouth" Communication*. Third Workshop on Social and Cultural Integration With Personalized Interfaces. <https://ceur-ws.org/Vol-3359/paper28.pdf>

Brady, H.E., Verba, S., & Schlozman, K.L. (1995). Beyond SES: A Resource Model of Political Participation. *The American Political Science Review, 89*(2), 271-294.
<https://doi.org/10.2307/2082425>

Brudney, J.L., & Meijs, L.C.P.M. (2009). It Ain't Natural: Toward a New (Natural) Resource Conceptualization for Volunteer Management. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 38*(4), 564-581.
<https://doi.org/10.1177/0899764009333828>

Cattan, M., Hogg, E., & Hardill, I. (2011). Improving quality of life in ageing populations: what can volunteering do? *Maturitas, 70*(4), 328-332.
<https://doi.org/10.1016/j.maturitas.2011.08.010>

Chambré, S.M. (2020). Has volunteering changed in the United States? Trends, styles, and motivations in historical perspective. *Social Service Review, 94*(2), 373-421.
<https://doi.org/10.1086/708941>

Chen, H.L., Chen, P., Zhang, Y., Xing, Y., Guan, Y.Y., Cheng, D.X., & Li, X.W. (2020). Retention of volunteers and factors influencing program performance of the Senior Care Volunteers Training Program in Jiangsu, China. *PLoS One, 15*(8), e0237390.
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0237390>

Chen, J., Wang, C., & Tang, Y. (2022). Knowledge Mapping of Volunteer Motivation: A Bibliometric Analysis and Cross-Cultural Comparative Study. *Frontiers in Psychology, 13*, 883150.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.883150>

Cho, H., Wong, Z.E., & Chiu, W. (2020). The effect of volunteer management on intention to continue volunteering: A mediating role of job satisfaction of volunteers. *SAGE Open, 10*(2), 2158244020920588.
<https://doi.org/10.1177/2158244020920588>

Clary, E., Snyder, M., Ridge, R., Copeland, J., Stukas, A., Haugen, J., & Miene, P. (1998). Understanding and Assessing the Motivations of Volunteers: A Functional Approach. *Journal of Personality and Social Psychology, 74*, 1516-1530.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.6.1516>

- Damian, E. (2019). Formal Volunteering in Europe: Evidence Across Nations and Time. *Cross-Cultural Research*, 53(4), 385-409.
<https://doi.org/10.1177/1069397118802228>
- Dean, J. (2022). Informal Volunteering, Inequality, and Illegitimacy. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 51(3), 527-544.
<https://doi.org/10.1177/08997640211034580>
- Duncan, S.A., Sperling, G.L., Moy, M.I., Hansen, R., Soudah, C.K., Rodriguez, P., Rego, A., Rojas, V.N., Paul, M., Robicheaux, J.A., Chen, C., Thang, C., & Agana, D.F.G. (2023). Investigating the Impact of Community Volunteering on the Mental Health of Medical Students. *Journal of Medical Education and Curricular Development*, 10.
<https://doi.org/10.1177/23821205231191903>
- Einolf, C. (2018). Evidence-based volunteer management: a review of the literature. *Voluntary Sector Review*, 9(2), 153-176.
<https://doi.org/10.1332/204080518X15299334470348>
- Einolf, C.J. (2010). Gender and the Civic Engagement Gap. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(6), 1092-1112.
<https://doi.org/10.1177/0899764010385949>
- Fairley, S., Lee, Y., Green, B.C., & Kim, M.L. (2013). Considering Cultural Influences in Volunteer Satisfaction and Commitment. *Event Management*, 17(4), 337-348.
<https://doi.org/10.3727/152599513X13728763846492>
- Faletehan, A.F., van Burg, E., Thompson, N.A., & Wempe, J. (2021). Called to volunteer and stay longer: the significance of work calling for volunteering motivation and retention. *Voluntary Sector Review*, 12(2), 235-255.
<https://doi.org/10.1332/204080520X15929332587023>
- Farkas, K., Hegedűs, A., Katona, B., Máhl, Zs., Mátyus, A., & Molnár, Á.K. (2012). Előterben a háttér – Az önkéntesség Magyarországon. *Vezetéstudomány*, 43(4), 62-67.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2012.04.06>
- Ganzevoort, W., & van den Born, R.J.G. (2023). The everyday reality of nature volunteering: an empirical exploration of reasons to stay and reasons to quit. *Journal of Environmental Planning and Management*, 68(1), 207-226.
<https://doi.org/10.1080/09640568.2023.2240953>
- Ghose, T., & Kassam, M. (2014). Motivations to Volunteer Among College Students in India. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(1), 28-45.
<https://doi.org/10.1007/s11266-012-9327-4>
- Gil-Lacruz, A.I., Marcuello, C., & Saz-Gil, I. (2017). Individual and Social Factors in Volunteering Participation Rates in Europe. *Cross-Cultural Research*, 51(5), 464-490.
<https://doi.org/10.1177/1069397117694135>
- Gil-Lacruz, M., Saz-Gil, M.I., & Gil-Lacruz, A.I. (2019). Benefits of Older Volunteering on Wellbeing: An International Comparison. *Frontiers in Psychology*, 10, 2647.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02647>
- Gyorgyovich, M., Menich, D., Simon, N., Kollár, D., & Szadorai, D. (2020). *Önkéntesség Magyarországon 2018*. Századvég Kiadó. <https://budapestcivil.hu/article/nkentesség-magyarorszag-on-2018-szazadvég.pdf>
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2009). *Multivariate Data Analysis* (7th edition). Prentice Hall.
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd edition). SAGE Publications.
- Han, S.H., Kim, K., & Burr, J.A. (2020). Stress-Buffering Effects of Volunteering on Daily Well-Being: Evidence From the National Study of Daily Experiences. *The Journals of Gerontology: Series B*, 75(8), 1731-1740.
<https://doi.org/10.1093/geronb/gbz052>
- Haski-Leventhal, D., Meijis, L.C.P.M., Lockstone-Binney, L., Holmes, K., & Oppenheimer, M. (2018). Measuring volunteerability and the capacity to volunteer among non-volunteers: Implications for social policy. *Social Policy & Administration*, 52(5), 1139-1167.
<https://doi.org/10.1111/spol.12342>
- Hidalgo, M.C., & Moreno, P. (2009). Organizational socialization of volunteers: the effect on their intention to remain. *Journal of Community Psychology*, 37(5), 594-601.
<https://doi.org/10.1002/jcop.20317>
- Holtrop, D., Soo, C., Gagné, M., Kragt, D., Dunlop, P.D., & Luksyte, A. (2024). Exploring Volunteer Turnover Reasons, Intentions, and Behavior. *Group & Organization Management*, 0(0).
<https://doi.org/10.1177/10596011241237841>
- Huppert, F.A., Marks, N., Clark, A., Siegrist, J., Stutzer, A., Vittersø, J., & Wahrendorf, M. (2009). Measuring Well-being Across Europe: Description of the ESS Well-being Module and Preliminary Findings. *Social Indicator Research*, 91, 301-315.
<https://doi.org/10.1007/s11205-008-9346-0>
- Innes, P.A., Jefferies, G., & Gates, T.G. (2024). Volunteering behavioral declines amid personal and organizational upheaval: Recruitment, retention, and barriers in Australia. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 35(7), 1184-1204.
<https://doi.org/10.1080/10911359.2024.2396032>
- Jenkinson, C.E., Dickens, A.P., Jones, K., Thompson-Coon, J., Taylor, R.S., Rogers, M., Bambra, C.L., Lang, I., & Richards, S.H. (2013). Is volunteering a public health intervention? A systematic review and meta-analysis of the health and survival of volunteers. *BMC Public Health*, 13, 773.
<https://doi.org/10.1186/1471-2458-13-773>
- Kelle, N., Kausmann, C., & Simonson, J. (2024). Time to Volunteer: Changing Determinants and Correlates for Time Contributions to Voluntary Activities. *Voluntas*, 35, 1219-1233
<https://doi.org/10.1007/s11266-024-00678-z>
- Kim, S., Andrew, D., Lee, C., & Lee, J. (2014). The Impact of Perceived Event Prestige on Volunteer Satisfaction and Commitment at a Major International Sporting

- Event. *International Journal of Sport Management*, 15(4), 438-461. https://www.researchgate.net/publication/279195004_The_Impact_of_perceived_event_prestige_on_volunteer_commitment_and_satisfaction_at_a_mega_sporting_event
- Kraja, J., Xhakollari, L., Marku, M., & Fresku, E. (2025). Student Motivation for Volunteering: Demographic Factors, Gender Differences, and Inclusion in Study Program Curricula. *The Open Nursing Journal*, 19, e18744346400359. <http://doi.org/10.2174/0118744346400359250612112558>
- Krajňáková, E., Šimkus, A., Pilinkiene, V., & Grabowska, M. (2018). Analysis of barriers in sports volunteering. *Journal of International Studies*, 11(4), 254-269. <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2018/11-4/18>
- KSH. (2020). *Önkéntes munkát végző népesség demográfiai és egyéb jellemzők, illetve a végzett munka formális vagy informális volta szerint, 2020. IV. negyedév*. Központi Statisztikai Hivatal. https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_onk_9_20_02.html
- Lachance, E.L., Bakhsh, J.T., Thompson, A., & Parent, M.M. (2021). What Predicts the Sport Event Volunteer Experience? Examining Motivation, Satisfaction, Commitment, And Sense of Community. *Event Management*, 25(6), 721-738. <https://doi.org/10.3727/152599521X16106577965107>
- Lancee, B., & Radl, J. (2014). Volunteering over the Life Course. *Social Forces*, 93, 833-862. <https://doi.org/10.1093/sf/sou090>
- Lawton, R.N., Gramatki, I., Watt, W., & Fujiwara, D. (2021). Does Volunteering Make Us Happier, or Are Happier People More Likely to Volunteer? Addressing the Problem of Reverse Causality When Estimating the Wellbeing Impacts of Volunteering. *Journal of Happiness Studies*, 22, 599-624. <https://doi.org/10.1007/s10902-020-00242-8>
- Lee, Y., & Brudney, J. (2009). Rational volunteering: A benefit-cost approach. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 29, 512-530. <https://doi.org/10.1108/01443330910986298>
- Liu, X., Fan, W., Ge, S., Ling, M., Ping, Z., Zhang, Z., Mei, Y., Lin, B., Wang, J., & Li, H. (2024). Relationship between benefit finding and volunteer motivation among nursing students: The mediating role of perceived social support. *Nurse Education Today*, 139, 106193. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2024.106193>
- Mekonen, Y., & Adarkwah, M. (2022). Volunteers in the COVID-19 pandemic era: intrinsic, extrinsic, or altruistic motivation? Postgraduate international students in China. *Journal of Social Service Research*, 48(2), 147-162. <https://doi.org/10.1080/01488376.2021.1980482>
- Miao, Q., Huang, J., & Yin, H. (2024). Emotions Matter: Understanding the Relationship Between Drivers of Volunteering and Participation. *Journal of Social Service Research*, 51(3), 678-692. <https://doi.org/10.1080/01488376.2024.2348533>
- Muñoz-Llerena, A., Angosto, S., Pérez-Campos, C., & Alcaraz-Rodríguez, V. (2025). A Systematic Review of Volunteer Motivation and Satisfaction in Disability Sports Organizations. *Disabilities*, 5(2), 33. <https://doi.org/10.3390/disabilities5020033>
- Müller, P. (2024). *The five forces that are changing volunteering in Queensland*. <https://volunteeringqld.org.au/wp-content/uploads/2025/02/Five-Forces-Barriers-to-Volunteering-Report.pdf>
- Naqshbandi, K.Z., Jeon, Y.H., & Ahmadpour, N. (2022). Exploring Volunteer Motivation, Identity and Meaning-Making in Digital Science-Based Research Volunteering. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 39(20), 4090-4111. <https://doi.org/10.1080/10447318.2022.2109246>
- NCVO (2023). *Barriers and enablers to volunteering*. <https://www.ncvo.org.uk/news-and-insights/news-index/time-well-spent-2023-volunteering-among-the-global-majority/barriers-and-enablers-to-volunteering/>
- Neely, A.R., Lengnick-Hall, M., & Evans, M.D. (2022). A process model of volunteer motivation. *Human Resource Management Review*, 32, 100879. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100879>
- Newton, C.J., Becker, K.L., & Bell, S. (2014). Learning and development opportunities as a tool for the retention of volunteers: a motivation perspective. *Human Resource Management Journal*, 24(4), 514-530. <http://doi.org/10.1111/1748-8583.12040>
- Nichol, B., Wilson, R., Rodrigues, A., & Haighton, C. (2024). Exploring the Effects of Volunteering on the Social, Mental, and Physical Health and Well-being of Volunteers: An Umbrella Review. *Voluntas*, 35, 97-128. <https://doi.org/10.1007/s11266-023-00573-z>
- Normah, A.N., & Lukman, Z.M. (2020). Volunteerism Declined Among University Students: Why Do They Not Volunteer? *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 4(10), 276-280. https://www.researchgate.net/publication/350088035_VOLUNTEERISM_DECLINED_AMONG_UNIVERSITY_STUDENTS
- OECD (2024). *Unleashing the potential of volunteering for local development, An international comparison of trends and tools*. https://www.oecd.org/en/publications/unleashing-the-potential-of-volunteering-for-local-development_deab71bd-en.html
- Othman, N., & Bartók, I.J. (2024). Motivations and Barriers for Cross-Cultural Volunteering Among International Students: A Study at the University of Sopron, Hungary. *Gazdaság & Társadalom/Journal of Economy & Society*, 17(3), 5-25. <https://doi.org/10.21637/GT.2024.3.01>
- Penner, L.A. (2002). Dispositional and Organizational Influences on Sustained Volunteerism: An Interactionist Perspective. *Journal of Social Issues*, 58, 447-467. <https://doi.org/10.1111/1540-4560.00270>
- Plagnol, A.C., & Huppert, F.A. (2010). Happy to Help? Exploring the Factors Associated with Variations in Rates of Volunteering Across Europe. *Social Indicators Research*, 97(2), 157-176. <http://www.jstor.org/stable/40649362>

- Potluka, O., & von Schnurbein, G. (2025). Middle-Class Formal Volunteering over Time: Case of Switzerland (2006–2020). *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s11266-025-00732-4>
- Pótó, J., & Sipos, N. (2022). Mi motiválja (újra) az önkénteseinket? Az önkéntesség motivációi, az önkéntesek kilépésének okai és visszacsatlakozásának lehetőségei. *Civil Szemle*, 12(1), 25-40.
- Reed, N.P., & Hagen, J. (2025). Making people meet: volunteers' contributions to social connection for the well-being of self and others. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being*, 20(1), 2476215. <https://doi.org/10.1080/17482631.2025.2476215>
- Roberts, F., Teague, B., Lee, J., & Rushworth, I. (2021). The Prevalence of Burnout and Secondary Traumatic Stress in Professionals and Volunteers Working with Forcibly Displaced People: A Systematic Review and Two Meta-Analyses. *Journal of Traumatic Stress*, 34(4), 773-785. <https://doi.org/10.1002/jts.22659>
- Serrat-Graboleda, E., González-Carrasco, M., Casas Aznar, F., Malo Cerrato, S., Cámara Liebana, D., & Roqueta-Vall-Llosera, M. (2021). Factors Favoring and Hindering Volunteering by Older Adults and Their Relationship with Subjective Well-Being: A Mixed-Method Approach. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(13), 6704. <https://doi.org/10.3390/ijerph18136704>
- Shields, P.O. (2009). Young adult volunteers: Recruitment appeals and other marketing considerations. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 21(2), 139-159. <https://doi.org/10.1080/10495140802528658>
- Silva F., Proença, T., & Ferreira, M.R. (2018). Volunteers' perspective on online volunteering - a qualitative approach. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 15, 531-552. <http://doi.org/10.1007/s12208-018-0212-8>
- Skoglund, A.G. (2006). Do not forget about your volunteers: A qualitative analysis of factors influencing volunteer turnover. *Health & Social Work*, 31(1), 217-220. <https://doi.org/10.1093/hsw/31.3.217>
- Smith, D.H., Stebbins, R.A., & Grotz, J. (2016). *The Palgrave Handbook of Volunteering, Civic Participation, and Nonprofit Associations*. Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-1-137-26317-9_21
- Snyder, M., & Omoto, A.M. (2008). Volunteerism: Social issues perspectives and social policy implications: Social issues and policy review. *Social Issues and Policy Review*, 2(1), 1-36. <https://doi.org/10.1111/j.1751-2409.2008.00009.x>
- Southby, K., South, J., & Bagnall, A.M. (2019). A Rapid Review of Barriers to Volunteering for Potentially Disadvantaged Groups and Implications for Health Inequalities. *Voluntas*, 30, 907-920. <https://doi.org/10.1007/s11266-019-00119-2>
- Sundeen, R.A., Raskoff, S.A., & Garcia, M.C. (2007). Differences in perceived barriers to volunteering to formal organizations: Lack of time versus lack of interest. *Nonprofit Management and Leadership*, 17, 279-300. <https://doi.org/10.1002/nml.150>
- Taniguchi, H. (2006). Men's and Women's Volunteering: Gender Differences in the Effects of Employment and Family Characteristics. *Nonprofit & Voluntary Sector Quarterly*, 35, 83-101. <https://doi.org/10.1177/0899764005282481>
- Thoits, P.A. (2021). Motivations for Peer-Support Volunteering: Social Identities and Role-Identities as Sources of Motivation. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 50(4), 797-815. <https://doi.org/10.1177/0899764020983897>
- Townsend, B.G., Chen, J.T.H., & Wuthrich, V.M. (2021). Barriers and Facilitators to Social Participation in Older Adults: A Systematic Literature Review. *Clinical Gerontologist*, 44(4), 359-380. <https://doi.org/10.1080/07317115.2020.1863890>
- Tsai, A.C.Y., Newstead, T., Lewis, G., & Chuah, S.H. (2024). Leading Volunteer Motivation: How Leader Behaviour can Trigger and Fulfil Volunteers' Motivations. *Voluntas*, 35, 266-276. <https://doi.org/10.1007/s11266-023-00588-6>
- Vermeer, P., Scheepers, P., & te Grotenhuis, M. (2016). Churches: Lasting sources of civic engagement? Effects of secularization and educational expansion on non-religious volunteering in the Netherlands, 1988 and 2006. *Voluntas*, 27, 1361-1384. <https://doi.org/10.1007/s11266-016-9679-2>
- Voicu, B., & Voicu, M. (2009). Volunteers and volunteering in Central and Eastern Europe. *Sociológia - Slovak Sociological Review*, 41(6), 539-563. https://www.researchgate.net/publication/242022883_Volunteers_and_volunteering_in_Central_and_Eastern_Europe
- Wang, L., Mook, L., & Handy, F. (2017). An Empirical Examination of Formal and Informal Volunteering in Canada. *Voluntas*, 28, 139-161. <https://doi.org/10.1007/s11266-016-9725-0>
- Warburton, J., Moore, M., & Oppenheimer, M. (2018). Challenges to the Recruitment and Retention of Volunteers in Traditional Nonprofit Organizations: A Case Study of Australian Meals on Wheels. *International Journal of Public Administration*, 41(16), 1361-1373. <https://doi.org/10.1080/01900692.2017.1390581>
- Willems, J., & Dury, S. (2017). Reasons for not volunteering: overcoming boundaries to attract volunteers. *The Service Industries Journal*, 37(11-12), 726-745. <https://doi.org/10.1080/02642069.2017.1318381>
- Wilson, J. (2000). Volunteering. *Annual Review of Sociology*, 26(1), 215-240. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.26.1.215>
- Wilson, J. (2012). Volunteerism research: A review essay. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41, 176-212. <https://doi.org/10.1177/0899764011434558>

Young, J., & Passmore, A. (2007). What is the occupational therapy role in enabling mental health consumer participation in volunteer work? *Australian Occupational Therapy Journal*, 54, 66-69.
<https://doi.org/10.1111/j.1440-1630.2006.00613.x>

Zhou, S., & Muscente, K.K. (2023). Meta-analysis of Volunteer Motives Using the Volunteer Functions Inventory to Predict Volunteer Satisfaction, Commitment, and Behavior. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 52(5), 1331-1356.
<https://doi.org/10.1177/08997640221129540>

TÍZ ÉV AZ ERŐFORRÁS-ALAPÚ KKV-VERSENYKÉPESSÉG NYOMÁBAN – A KISVÁLLALATI VERSENYKÉPESSÉGI INDEXEN ALAPULÓ KUTATÁSOK ÁTTEKINTÉSE

TEN YEARS IN PURSUIT OF RESOURCE-BASED COMPETITIVENESS IN SMES: A META-ANALYSIS OF THE RESEARCH IN THE SME COMPETITIVENESS RESEARCH CENTRE

A Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar kutatói a 2000-es évek eleje óta egyre jelentősebb hazai és nemzetközi láthatóság mellett folytatnak vállalkozástani kutatásokat. Az iskola elismert oktatóinak vezetésével több kutatási irány is prosperálni kezdett, melyek közül az egyik a Szerb László vezette Kis- és Középvállalati Versenyképesség Kutatóközpontban (KKVVKK) zajló erőforrás-alapú mikro-, kis- és középvállalati versenyképesség-kutatás, melyben számos helyi (pl. Regionális Innováció- és Vállalkozáskutató Központ), hazai társegyetemi és nemzetközi (pl. Global Competitiveness Project) együttműködő is részt vesz. Ennek a tanulmánynak a célja a kutatási irány tágabb szakirodalmi környezetének bemutatása, a Kis- és Középvállalati Versenyképesség Kutatóközpont és a Global Competitiveness Project 2014-2024 közötti időszakában megjelent, a Kisvállalati Versenyképességi Indexen alapuló szócikkek szakmai elemzése, az első tíz év munkásságának szakirodalm-alapú áttekintése, kritikai értékelése, valamint a jövőbeli kutatási irányok lehetőségeinek feltérképezése.

Kulcsszavak: mikro-, kis- és középvállalatok, erőforrás-alapú elmélet, vállalati versenyképesség, Kis- és Középvállalati Versenyképesség Kutatóközpont, Global Competitiveness Project, szócikkelemzés

Since the early 2000s, the Faculty of Business and Economics at the University of Pécs has gained increasing national and international recognition for its research in the field of entrepreneurship. Multiple research streams have flourished, notably the resource- and capability-based studies on the competitiveness of micro, small, and medium-sized enterprises conducted by the SME Competitiveness Research Centre. This research has been carried out in collaboration with local partners (e.g., the Regional Innovation and Entrepreneurship Research Centre), national university networks and research centres (e.g., the Entrepreneurship Research and Analysis Network), and international consortia (e.g., the Global Competitiveness Project). This paper aims to contextualize the broader scholarly landscape of this research by providing an analysis of articles published by the SME Competitiveness Research Centre and the Global Competitiveness Project between 2014 and 2024. Additionally, it offers a literature-based historical overview and critical evaluation, while also identifying potential future research directions.

Keywords: micro, small, and medium-sized enterprises, resource-based view, RBV, firm competitiveness, Small and Medium-Sized Enterprise, Competitiveness Research Centre, Global Competitiveness Project

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:

Soós Rebeka Sára^a (soos.rebeka.sara@tk.pte.hu) PhD-hallgató; Szabó Dorottya Anna^a (szabo.dorottya@tk.pte.hu) PhD-hallgató; Gorjanecz György^a (gorjanecz.gyorgy@tk.pte.hu) PhD-hallgató

^aPécsi Tudományegyetem (University of Pécs) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2024. 11. 07-én, javítva: 2025. 04. 19-én, 2025. 07. 17-én és 2025. 09. 01-én, elfogadva: 2025. 09. 02-án. The article was received: 07. 11. 2024, revised: 19. 04. 2025, 17. 07. 2025 and 01. 09. 2025, accepted: 02. 09. 2025.

Copyright (c) 2025 Corvinus University of Budapest, publisher of Vezetéstudomány/Budapest Management Review. This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

A mikro-, kis- és középvállalati szektor (MKKV) vállalatainak jelentősége vitathatatlan, a hozzájárulásuk jelentős a bruttó hazai termékhez, a hozzáadott érték előállításához és a foglalkoztatáshoz a nemzetgazdaságok elsöprő többségében. A KKV-k (kis- és középvállalatok) majdnem az összes nemzetgazdasági szektorban megtalálhatók, változatos értékajánlataikkal hozzájárulnak a jóléthez, a gazdasági verseny fenntartásához, a területi fejlődési egyenlőtlenségek kiegyensúlyozásához, az egyén számára pedig az önkibontakozáshoz, a képességek kipróbálásához, és összességében egy plurális gazdaság és társadalom létrehozatalához és stabilizálásához (Szerb & Rideg, 2023b). Ennek ellenére a gazdálkodástani empirikus kutatások inkább a nagyvállalatok, a transzparens tőzsdei vállalatok és a növekedés motorjaként azonosított magas növekedési képességű vállalatok elemzésére koncentrálnak. Ennek egyik oka az, hogy a Harvard Business School kiemelkedő kutatója, és a versenyképesség meghatározó alakja, Michael Porter nyomán (pl. Porter, 1990, 1996, 1998a, 1998b, 1998c, 2003) egy nemzetgazdaság fejlődése és növekedése, valamint az ország lakosainak jóléte szempontjából elsősorban csak a nemzetközi gazdasági versenyben is láthatósággal rendelkező iparágaknak és ellátási láncoknak van jelentőségük (melyek az adott ország komparatív előnyeinek letéteményesei), a kisvállalatoknak csak akkor, ha klaszterekben tevékenykednek. A másik ok pedig a KKV-szektor rendkívüli heterogenitásában keresendő, még a százezres nagyságrendű adatot magában foglaló, nagy európai adatállományok (pl. ORBIS, AMADEUS) vizsgálatával is kifejezetten nehéz általánosítható következtetésekre jutni. Az Európai Tanács – felismerve a kis- és középvállalkozások versenyképességének jelentőségét – 2000-ben elfogadta a Kisvállalkozások Európai Chartáját, amely politikai alapot teremtett a KKV-k fejlesztését ösztönző európai uniós és tagállami intézkedések számára. Ez a kezdeményezés hozzájárult ahhoz is, hogy a KKV-k versenyképességével foglalkozó tudományos kutatások fokozott figyelmet kapjanak (European Council, 2000). A Kis- és Középvállalati Versenyképesség Kutatóközpont (KKVVKK) és a Global Competitiveness Project (GCP) kutatóinak érvelése szerint is (Szerb, Csapi et al., 2014, p. 6) a KKV-szektor vállalatainak szisztematikus, egyetlen jellemző vagy keresztváltó mentén sem szűkített empirikus elemzése elengedhetetlen ahhoz, hogy a gazdaságpolitika intézkedései ne uniformizáltak legyenek, hanem terület-, iparág- és vállalatspecifikusak. Ezen felül a vállalatvezetők is érdekeltek ebben, hiszen ilyen vizsgálatok hiányában a növekedés és fejlődés determinánsai, a vállalkozói sikert és kudarcot okozó tényezők is homályban maradnak. Ezzel láthatóan a KKVVKK és a GCP kutatói egy, adott irány dominálta tudományos főáram által üresen hagyott kutatási résben folytatják tevékenységüket, ahogyan azt sok más hazai és külföldi műhely is teszi.

A KKVVKK kutatásainak tényleges munkálatai – a már említett jelentős vállalkozástani és vállalkozáskutatási tapasztalatokra építkezve – a 2012.10.01-2014.12.31. között lebonyolított TÁMOP-4.2.2.A-11/1/KONV-2012-0058

(Energiatermelési, energiafelhasználási és hulladékgyártó technológiák vállalati versenyképességi, városi és regionális hatásainak komplex vizsgálata és modellezése) projekt 2. alprojektje (A vállalati versenyképesség és az energiafelhasználás hatékonyságának elemzése az energiát előállító és felhasználó cégek körében) keretében kezdődtek meg: 2013-ban felmérték a szakirodalmi bázist, kidolgozták a koncepcionális modellt, a kérdőívet és az adatfeldolgozási módszertant, 2014-ben pedig sor került az első primer adatfelvételre, mely 799 magyar KKV-t (9946 megfigyelési egységet) foglalt magában. A tapasztalatokat a Szerb, Csapi et al. (2014): „Mennyire versenyképesek a magyar kisvállalatok? A magyar kisvállalatok (MKKV-szektor) versenyképességének egyéni-vállalati szintű mérése és komplex vizsgálata” című tanulmányban foglalták össze, mely a kutatási irány megalapozó szakcikke és a Kutatóközpont első lényeges publikációja a témában. Az azóta eltelt tíz évben az adatállományt hazai társegyetemek, valamint további pályázati forrásokból (EFOP-3.6.2-16-2017-00017, NKFI-OTKA K 131935) finanszírozott szakosodott piackutató cégek segítségével továbbépítették, és 2018-tól kezdve törekedtek a kérdőív és a módszertan nemzetközi terjesztésére is, külföldi partneregyetemek segítségével. Az elvégzett munka eredményeként a magyar adatállomány mellett már egy nemzetközi adatállomány (2024.06.01-ig a kisebb ($n < 50$) is összeállt, ABC sorrendben: Bosznia-Hercegovina, Brazília, Costa Rica, Csehország, Franciaország, Indonézia, Kolumbia, Mexikó, Spanyolország, Szerbia) is lehetőséget biztosít a KKV-k erőforrás-alapú versenyképességének sokrétű tanulmányozására. Az első publikációt pedig 53 db további követte, köztük 25 db külföldi és 28 db hazai megjelenésű szakcikk, könyv, könyvfejezet, műhelytanulmány, kutatási jelentés, konferenciakötet-cikk és doktori értekezés.

Jelen tanulmány célja a pécsi Kis- és Középvállalati Versenyképesség Kutatóközpont és a Global Competitiveness Project által 2014 és 2024 között publikált 54 db tudományos közlemény szisztematikus elemzése és kritikai értékelése, valamint a KVI bemutatása, amely nyomán tájékozódhatunk a hazai KKV-k erőforrás-alapú versenyképesség-kutatásának helyzetéről és feltérképezhetjük a jövőbeli kutatási irányokat.

Az 1. fejezetben sor kerül a vállalat-versenyképesség kutatásának és az erőforrás-alapú elméletre (Resource-Based View, RBV) építkező KKV-versenyképesség elméletének bemutatására, elsősorban a KKVVKK és a GCP kulcselemeinek és módszertanának ismertetése és a tágabb szakirodalmi közegehez való viszonyának tisztázása érdekében. Itt tárgyaljuk a KVI-t is. A 2. fejezet a KKVVKK és a GCP publikációinak áttekintését, elemzését és kritikai értékelését foglalja magába. A 3. fejezetben a legfontosabb eredmények összefoglalása és a jövőbeli kutatási irányok számbavétele olvasható.

A kisvállalat versenyképesség empirikus kutatása

A verseny sokrétűen jelenik meg az emberiség hétköznapijaiban is és az üzleti életben is: nemzetgazdaságok,

területi egységek küzdenek egymással az ott élők életszínvonalának emeléséért, vállalatok a szűkös erőforrásokért és a profitért, munkavállalók a munkahelyekért (Lengyel, 2012, 2016; Szerb, 2010). Ennek megfelelően a gazdasági verseny fogalmának tartalma is sokat változott a gazdaság hazai/nemzetközi története során, mely jól nyomon követhető a szakirodalomban a klasszikusok, a neoklasszikusok, a morálfilozófusok, a racionalisták, az institucionalisták és az evolúciós közgazdászok munkásságának tanulmányozása közben (Szerb & Rideg, 2023b). E fogalmi fejlődés/változás tételes bemutatása a jól ismert, közérthető fogalmak esetén mellőzhető, így ebben a tanulmányban is – mint oly sok más publikációban – a gazdasági verseny fogalma alatt tág értelmezésben a szűkös erőforrásokért vagy fogyasztási javakért másokkal folytatott rivalizálást értjük (Lengyel, 2003, p. 143), míg szűkebb, vállalatokra irányuló értelmezésben „két vagy több szereplő egymással szembeni előnyszerzésre irányuló, adott szabályok között zajló tevékenységét” (Chikán, 2008, pp. 121-122). A versenyképesség fogalma alatt pedig a „versenyzésre való képességet”, a „versenybe való bekapcsolódást és az abban való helytállás képességét” értjük.

A versenyképességet termék, üzletági, vállalati, iparági, regionális, nemzeti és szupranacionális szinteken egyaránt vizsgálták már (Delgado et al., 2012; Szerb et al., 2022; Szerb, Lukovszki et al., 2019; Wang, 2014), ezek közül ebben a tanulmányban csak a vállalatok versenyképességére koncentrálnunk, mely Chikán és Czakó (2009, p. 78) szerint „abban áll, hogy a társadalmi normák betartásával úgy kínáljanak termékeket a fogyasztóknak, hogy azok hajlandók legyenek ezekért a versenytársakénál nagyobb jövedelmezőséget biztosító árat kifizetni”.

A vállalatok versenyképességének empirikus kutatásai meglehetősen sokrétűek, ez minden bizonnyal arra vezethető vissza, hogy változatosan alkalmaznak különböző fogalmi és módszertani megközelítéseket. Török (2003, p. 75) is kiemeli, hogy „a versenyképesség fogalma nem vezethető le közvetlenül és egyértelműen a közgazdaságtan egyik alapvető paradigmájából sem, azaz tulajdonképpen elméletileg nem lehet definiálni”. Ketchen et al. (2007) pedig annak problémás mivoltára hívják fel a figyelmet, hogy milyen módszerrel, pontosan milyen tényezők vizsgálata által lehet a vállalati versenyképességet megfelelően mérni. Más szakirodalomban is megjelennek a homályos, túl széles körű vagy tartalmatlanul rövid definíciókkal kapcsolatos kritikák, valamint az elméleti megalapozottság hiányára, a tényezők öncélú, ad hoc megválasztására és a zavaros metódusok alkalmazására vonatkozó észrevételek (pl. Huggins et al., 2013; Lall, 2001).

Áttekintve a szakirodalmakat, a vállalatok versenyképességének empirikus kutatásában két nagyobb irányzat különíthető el: az input- és az outputorientált megközelítések. Előbbi a versenyképesség input tényezőire és azok hasznosítására (pl. munkaerő, transzformációs és kombinációs folyamatok és műveletek, innováció, infrastruktúra minősége) koncentrálnak, utóbbi pedig a vállalati értékteremtő tevékenységek eredményére, tehát a gazdasági teljesítményre.

Az inputorientált megközelítés területén az elmúlt három évtizedben az erőforrás-alapú elméletek váltak dominánssá (pl. Barney, 1991; Nason & Wiklund, 2018), melyek szerint az erőforrások értékessége, utánozhatatlansága, helyettesíthetlensége, valamint szervezeti kontextusba való illeszkedése határozza meg a vállalat tartós versenyelőnyét. A vizsgált tényezők pontos körét illetően azonban ezek a szakirodalmak is divergálnak: ahogyan Rideg, Sipos et al. (2023, p. 1390) is megjegyzi, a kutatók egy része külön-külön vizsgálta a versenyképesség RBV szerinti tényezőit, míg más kutatók (beleértve a GCP kutatóit is) összetett versenyképességi mutatók kidolgozását részesítik előnyben. Az összetett versenyképesség-megközelítések egyik nagy előnye, hogy lehetővé teszik a versenyképesség tényezőinek rendszerszintű elemzését, amely Miller (1986, 1996) álláspontjával is összhangban áll. A vállalatok versenyképességének sokrétű, komplex megragadása különösen a KKV-versenyképesség esetén lényeges, hiszen a KKV-erőforrások önmagukban általában nem egyediek, nem másolhatatlanok és nem kisajátíthatók (Luo & Child, 2015).

A vállalatok versenyképességének empirikus kutatásának másik irányzata, az outputorientált megközelítés területén az 1990-es évek végén komoly bírálatok (Felipe, 1999 foglalta össze Krugman, Young, Kim és Lau kritikáit) érték a közgazdaságtani módszereket (pl. teljes tényező termelékenység), ezért ezt követően jellemzően a gazdaságtani módszerek, a pénzügyi-számviteli adatokból táplálkozó teljesítménymutatók (pl. jövedelmezőség, hatékonyság, tőkeszerkezet, likviditás, szolvencia, termelékenység) nyertek teret a szakirodalomban (Chatfield & Vangermeersch, 2014; Tangen, 2003). Azonban ezek a szakirodalmak is különbözőek (Rideg, 2018) abból a szempontból, hogy észlelt vagy ex post (Rauch et al., 2009) adatokat használtak-e fel, és a pénzügyi teljesítményt látens mutatókkal, elkülönült vagy aggregált teljesítménymutatókkal (Miller et al., 2013) ragadták-e meg. Rauch et al. (2009) a szakcikk-metaelemzés során azt találta, hogy az empirikus kutatások 80,4%-a csak észlelt pénzügyi és nem-pénzügyi teljesítményindikátorokat számszerűsít, így a részben/egészében ex post adatokon nyugvó vizsgálatok (19,6%) egyértelműen kisebbségbe szorulnak. Ez minden bizonnyal azzal van összefüggésben, hogy Magyarországgal ellentétben a nemzetgazdaságok többségére nem annyira jellemző a nem-tőzsdei vállalatok pénzügyi-számviteli adatainak transzparenciája, így azokat – más megoldás híján – egy kérdőív/interjú keretében kell megkérdezni a résztvevőktől. Miller et al. (2013) szakcikk-metaelemzése a szakirodalmak pénzügyi-teljesítmény-megközelítéseit három csoportba sorolta:

- a. látens teljesítménymegközelítés: a teljesítményt egymással összefüggő teljesítménydimenziók látens struktúrájaként fejezik ki (látens változó(k) képzése faktoranalízissel, megbízhatóságtesztek),
- b. teljesítmény mint elkülönült teljesítménydimenziók tartománya: a teljesítményt elkülönült (vagy egymáshoz lazán kapcsolódó) teljesítménydimenziók összességékként fogják fel (eltérő változók elkülönült elemzése),

c. aggregált teljesítménymegközelítés: a kapcsolódás szorosságától függetlenül teljesítménydimenziók definiálása, kvantifikálása, majd aggregálása (több nézőpontos kiegyensúlyozott mutatószámrendszerek, kompozit indexek, modellépítés, diszkriminanciaelemzés).

Miller et al. (2013) a szakirodalom-elemzés egyik tapasztalataként azt is megállapítja, hogy a látens teljesítménymegközelítés kutatói alkalmazásának relevanciája mellett nincsenek meggyőző érvek, így inkább az elkülönült vagy az aggregált teljesítménydimenziók számszerűsítését és elemzését javasolja.

A leírtak összefoglalására szolgál az 1. ábra, mellyel kapcsolatban azt is fontos megjegyezni, hogy a vállalati versenyképesség kutatása területén az input- és az outputorientált megközelítések kombinálása meglehetősen ritka (Chikán et al., 2022; Laureti & Viviani, 2011).

1. ábra

A vállalat-versenyképesség empirikus kutatásainak tipológiája



Forrás: saját szerkesztés

A KKVVKK/GCP (Kis- és Középvállalati Versenyképesség Kutatóközpont/Global Competitiveness Project) KKV-versenyképesség kutatásai is egyértelműen az inputorientált megközelítéshez, azon belül is az RBV-alapú kompozit versenyképesség-vizsgálatok csoportjához sorolható. Lafuente és Szerb (2021) alapján az RBV az egyik legfontosabb annak megértéséhez, hogy a vállalatok hogyan teremtenek értéknövelő kompetenciákat, és ezáltal hogyan érnek el kiemelkedő teljesítményt. Ennek megfelelően számos empirikus munka született az RBV alapvetéseinek vizsgálatára, több mutatót hoztak létre az üzleti versenyképesség mérésére, ám a szerzők szerint törekedni kell további komplex versenyképességi mutatók létrehozására, amelyben azonosítani lehet a versenyképesség elemzésének javítására képes tényezőket (pl. családi vállalkozások szervezeti hierarchiája). A kutatócsoport munkájában különösen fontos a KKV-fókuszú versenyképesség kutatásának jelentősége. A hazai kutatásokban régóta jelen van a versenyképesség témája, jó példa erre a Budapesti Corvinus Egyetem GTK Versenyképesség Kutató Központjának Versenyben a világgal programja,

amelynek 2019-ben megjelent összefoglalója az 1995–2018 közötti időszakot áttekintve mutatja be a vállalati és a nemzetgazdasági versenyképesség fogalmi és empirikus értelmezéseit. Ez a tanulmány azonban elsősorban a versenyképesség mikro- és makroszintű kereteire, valamint a nemzetközi integrálódás jelentőségére összpontosított, vállalatmérettől függetlenül (Chikán, Czákó et al., 2019). Ennek fényében a pécsi kutatói csapat egyik legfontosabb hozzájárulását a Kisvállalati Versenyképességi Index (KVI) kialakítása jelenti, mely a mikro-, kis- és középvállalatok (MKKV) versenyképességét méri, figyelembe véve a kisvállalatok sajátosságait (Szerb, Csapi et al., 2014). A 2. fejezet keretében feldolgozott egyes tanulmányokban történtek kísérletek a KKV-versenyképesség és a pénzügyi teljesítmény összefüggéseinek elemzésére, tehát az input- és outputorientált megközelítések kombinálására. A KKVVKK/GCP szakirodalmi megalapozása is szervesen építkezik a bemutatott verseny, versenyképesség, vállalat-versenyképesség és konfigurációelméleti fogalmakra. Mindazonáltal a vállalat-versenyképesség fogalmat még hozzá kellett igazítani egy KKV-versenyképesség elemzésére alkalmas, indexkészítést is lehetővé tevő koncepcionális modellhez. Ehhez leginkább a KKV-specifikus gazdálkodástani és menedzsmentismeretek szakirodalmából merítettek forrásokat. A kérdőív, a koncepcionális modell, a változók és a változók kvantifikálásának tételes szakirodalmi megalapozását ebben a tanulmányban mellőzzük, mert azok Rideg (2017), Szerb, Lukovszki et al. (2019) és Szerb, Rideg, Hornyák, Schmuck et al. (2021), valamint Lafuente, Szerb et al. (2020) munkáiból jól ismertek, továbbá változó részletettségű leírások más KKVVKK/GCP-tanulmányokban is előfordulnak. A hivatkozott irodalmakban megtalálhatók a kérdőív kérdésblokkjai és konkrét kérdései részletesen is. A kérdőív témaköreit az 1. táblázat mutatja.

1. táblázat

A KKVVKK/GCP-kutatás kérdőívének témakörei

1) Szűrőkérdések	9) IKT-eszközök alkalmazása
2) Általános adatok, vállalati adatok	10) Alkalmazottak
3) Tulajdonosi struktúra, döntéshozatal, vállalatkormányzás	11) Termékek és innováció
4) A szervezeti rendszer, üzleti stratégia	12) Marketinggel és értékesítéssel kapcsolatos tevékenység
5) A vállalkozás piacai és versenytársai	13) Jövőbeli növekedési kilátások
6) Nemzetköziesedés	14) Finanszírozás, pályázati tevékenység
7) Fizikai erőforrások hasznosítása	15) Háttér-információk a kitöltőről
8) Együttműködések	

Forrás: saját szerkesztés

A beérkezett kitöltéseket szigorú eljárásrend szerint szűrik, nem képezték a további vizsgálatok tárgyát a kritikusan hiányos kitöltések, az öt fő foglalkoztatotti létszám

alatti kisebb méretű mikrovállalatok, valamint azok, akikkel szemben csődeljárás, felszámolás, végelszámolás vagy kényszerítérlés folyamata kezdődött, zajlott vagy zárult le.

A szűrt minta adatait aztán a 2. táblázatban látható hat lépést követve dolgozzák fel, ezzel kvantifikálva az elemi és komplex versenyképesség-változókat, valamint a KKV-versenyképesség kompozit indexet:

2. táblázat

A kompozit index létrehozása

1)	A változók azonosítása és az értékek kalkulálása (általában [0;4], esetenként [0;3]).
2)	A változóértékek normalizálása a [0;1] tartományba.
3)	A pillérértékek kiszámítása az adott pillér alá tartozó, normalizált változóértékek átlagolásával [0;1].
4)	A pillérértékek normalizálása a [0;1] tartományba.
5)	A normált pillérértékek közös átlagra igazítása, az értékek azonos <i>k</i> -adik hatványra történő emelésével [0;1].
6)	A versenyképességi pontérték kiszámítása, a közös átlagra igazított pillérértékek összeadásával [0;10].

Forrás: saját szerkesztés

A módszertan szerinti 44 versenyképesség-változó által hordozott információtartalmat tehát előbb tíz alindexbe/pillérbe, majd egy versenyképesség kompozit indexbe tömörítik. A tíz kompozit alindex az alábbiak szerint ragadja meg a KKV-k legfontosabb versenyképesség-dimenzióit és kulcs erőforrás-teljesítmény területeit (Lafuente, Szerb et al., 2020; Rideg, 2018; Szerb, Lukovszki et al., 2019; Szerb, Rideg, Hornyák, Schmuck et al., 2021). Szerb és Hornyák 2016-os tanulmányának első ábrája alapján négy tematikus csoport alakítható ki.

Az első pillér a piaci orientáció:

- a. A hazai piac és verseny pillérben az értékesítés földrajzi érintettségét, a célpiacon alakulásának kilátásait, a verseny szintjeit és intenzitását, valamint a vevői igények változására való reagálás képességét leíró változók jelennek meg (5 db komplex versenyképesség-változó).
- b. Az együttműködés pillérben a vállalati fejlődést, valamint az innovációt támogató gazdasági és egyéb külső kapcsolatok meglétét, stabilitását, egyediségét és a kontribúció mértékét vizsgálják (4 db komplex versenyképesség-változó).
- c. A nemzetköziesedés pillérben a külföldi vevők számát és árbevételhez való hozzájárulásuk mértékét, a nyelvismeretet, valamint az elhelyezkedés egyediségét leíró változókat hasznosítanak (4 db komplex versenyképesség-változó).

A második pillér a gyártás:

- a. A humán tőke pillérben az alkalmazotti és vezetői kiválóságot jellemző, valamint a kapcsolódó emberierőforrás-menedzsmentfunkciókat leíró változók jelennek meg (4 db komplex versenyképesség-változó).

- b. A termék pillérbe az új vagy javított termékekkel és szolgáltatásokkal, azok vevőpiaci szegmensekben elért eredményességével, a kapcsolódó találmányokkal, szellemi termékekkel és vagyoni értékű jogokkal, valamint azok egyediségével kapcsolatos változókat vonják be (4 db komplex versenyképesség-változó).
- c. A termelés pillér változói az alkalmazott technológia fejlettségét, modern voltát, korát, a kapcsolódó innovációk szintjét, a termelésirányítási, minőségbiztosítási rendszerek szofisztikáltságát, az IKT-eszközök alkalmazását és azok egyediségét reprezentálják (5 db komplex versenyképesség-változó).

A harmadik pillér/kompetencia a stratégiai döntéshozás:

- a. A döntéshozatal és végrehajtás pillérben jelennek meg az információmenedzsmenthez, döntéshozatalhoz és adminisztratív eljárásokhoz kapcsolódó változók (5 db komplex versenyképesség-változó).
- b. A stratégia pillérben találhatók a működési kör változásának irányát és dinamikáját, a vezetői vállalkozói képességeket és a hosszú távú proaktív stratégia egyediségét leíró változók (4 db komplex versenyképesség-változó).

A negyedik kompetencia az értékesítés:

- a. A marketing pillérben a termékek és szolgáltatások egyedisége, valamint az értékesítési csatornák, az árszínvonal, a marketingkommunikációs eszközök, a marketingmódszerek és innovációk jellemzői fejeződnek ki (6 db komplex versenyképesség-változó).
- b. Az online jelenlét pillérben a vállalat online jelenlétét és a honlap technikai jellemzőit, szolgáltatásait, tartalmát és egyediségét jellemző változókat érvényesítenek (3 db komplex versenyképesség-változó).

Tekintettel arra, hogy elemzéseket az elemi, a komplex és a kompozit KKV-versenyképesség-változók szintjén egyaránt lehet végezni, ezért a módszertan egyedi vállalati visszajelzések megfogalmazására és – elegendő mintaelemszám esetén – ágazati vagy területi összehasonlításra, és a KKV-szektor egészének tanulmányozására egyaránt alkalmas lehet. Ezzel a módszertani eszközök palettáján „arany középutat” kínál a túlságosan uniformizált és a túlságosan unikális módszerek között, ahogyan az a készítők szándéka is volt (Szerb, Csapi et al., 2014). Az alindexek pedig láthatóan funkcionális szemléletet is követnek, hiszen a vállalati főfunkciók közül a menedzsment (döntéshozatal, stratégia, humán tőke), a marketing és a termelés is megjelennek, de a piaci orientáció (Szerb & Hornyák, 2016) pilléreinek (hazai piac, együttműködés, nemzetköziesedés) egyes változói nem csak RBV-elemeket, hanem az egyéni vállalati tényezők kontextusában külső tényezőket is mérnek. A termék pillér nyilván erőteljesen kapcsolódik a marketing, a termelés és a piaci orientációval összefüggő pillérekhez. Az online jelenlét pillér pedig az ilyen irányú vállalati tevékenységek növekvő jelentősége okán került külön pillérbe, és nem maradt kizárólag a marketingkommunikációs eszközök része.

A módszertan fontos sajátossága – azon túlmenően, hogy inputorientált és komplex vállalati belső tényező (RBV) fókuszú – az is, hogy az erőforrások teljesítményének nagyságán keresztül ragadja meg a versenyképességet. A módszertan ezzel egyrészt nincs tekintettel a versenyelőnyök más tényezőire (pl. Deutsch et al., 2013 az iparági pozícióra alapozott vagy az ellátásilánc-folyamatokból fakadó előnyökre; Deutsch et al., 2017; Rideg, 2019b, 2023), másrészt az erőforrások teljesítményét helyezi előtérbe az erőforrások sokféleségével szemben. A felfedezés-orientált stratégiaelmélet (McGrath, 2013a, 2013b) vállalati belső tényező felfogása szerint azonban inkább a sokféleség lényeges a modern gazdasági versenyés során, mert az átmeneti előnyök portfóliójának menedzselése során a vállalkozó/döntéshozó a sokféle erőforrást tudja sokféleképpen kombinálni, miközben a változatos lehetőségek megragadásán vagy veszélyek elhárításán munkálkodik. A vállalkozói effektuáció fogalmát a hazai gazdaságtudományi szakirodalomban meghonosítani igyekvő Vörös et al. (2023) is azt hangsúlyozza, hogy a vállalkozók rugalmasan és kreatívan alakíthatják üzleti döntéseiket a rendelkezésre álló erőforrások, lehetőségek-veszélyek és környezeti feltételek alapján (a felsővezető személyéhez köthető más tényezőket vizsgáló további tanulmányok (pl. Lukovszki et al., 2024; Vörös et al., 2021; Vörös et al., 2024a; Vörös et al., 2024b) mellett). Fontos megjegyezni ezzel kapcsolatban, hogy az effektuációs elmélet a vállalkozási tevékenységre, a mikro- és kisvállalatok indítási koncepciójára, azaz az egyénre (vállalkozó) és nem a vállalatra/vállalkozásra vonatkozik. Nason és Wiklund (2018) empirikus kutatásaik során is azt találták, hogy a vállalatok növekedésének mértéke kevésbé magyarázható a – potenciálisan útfüggőséget és markáns cselekvési tér korlátokat eredményező – magas teljesítményű erőforrásokkal, mint inkább azok sokféleségével.

Hasonlóan említést érdemel az is, hogy még a vállalati belső tényezőkre alapozott versenyelőnyök RBV iskolájának egyes jeles képviselői között is húzódnak ellentmondások. A vállalati működés tágabb értelemben vett inputjainak Barney-féle (1991) és Grant-féle (1991) csoportosítása eltérő (és ezt a diszkrépanciát a későbbi Grant források (pl. Grant, 2021) sem oldják fel): míg Barney (1991) szerint a képességek részei az erőforrásoknak, addig Grant (1991) szerint a vállalati képesség már a működési folyamatokba ágyazott erőforrás-kombinációk eredménye egy-egy potenciálisan vagy ténylegesen keletkező feladat végrehajtása érdekében. Ezzel egyrészt Grant (1991, 2021) erőforrás- és képességfelfogása alkalmasabb arra, hogy a belső tényezők szerkezetét megértsük, másrészt azonban Grant (2008, p. 11) erőforrás-menedzsment megközelítése inkább „belülről kifelé irányuló” logikát követ, mely elsősorban a nagyvállalatok számára jelent alkalmas nézőpontot terveik formálásához. Barney és szerzőtársai 2011-es véleménye alapján az RBV már RBT-nek értékelhető. Nézőpontból 20 év alatt elmélet lett. Őt témát tartottak ígéretesnek a jövőre nézve:

1. összefüggés más nézőpontokkal,
2. erőforrás-beszerezési és -fejlesztési folyamatok,

3. az erőforrás-alapú elmélet mikrovállalatokra vonatkozó alapjai,
4. az erőforrás-alapú elmélet (RBT) és a fenntarthatóság, illetve
5. a módszertannal és méréssel kapcsolatos kérdések az erőforrás-alapú elméleten belül.

Barney és szerzőtársai véleménye szerint az erőforrás-alapú elmélet megújult és nem indult hanyatlásnak (Barney et al., 2011). A bemutatott szakirodalom-alapú érvelés fő következtetése az, hogy a tartalom és az operacionalizálhatóság meggyőző érvei szólnak a Barney-féle (1991) RBV megközelítés KKV-versenyképesség vizsgálati célú felhasználása mellett. A Barney (1991) által megfogalmazott RBV-modell azóta is a stratégiai menedzsment egyik legmeghatározóbb elméleti megközelítése, amely meggyőzően kapcsolja össze a vállalati erőforrásokat a tartós versenyelőnnyel. A modell folyamatos megújulása és adaptálhatósága (Barney et al., 2021) igazolja annak relevanciáját a mai üzleti környezetben is.

A KKVVKK és a GCP publikációinak szakmai elemzése

A kvantitatív alapokon nyugvó elemzést szakirodalom-kutatás és -feldolgozás előzte meg. A KKVVKK- és GCP-publikációk keresése először EBSCO, WoS és Scopus kulcsszavas keresésekkel és a találatok kézi szűrésével zajlott, melynek eredményeként lehetővé vált a részt vevő kutatók relatíve széles körének azonosítása. Ezt követően az egyes kutatók publikációit külön-külön is áttekintettük. A szakirodalom-kutatás eredményeként azonosított 54 db publikáció a 3. táblázat szerint csoportosítható a tanulmányok hazai-külföldi megjelenése, publikációtípusa és a megjelenés éve mentén (a szakirodalom-keresés lezárásának dátuma: 2024.06.30.). Az vizsgált 54 darab tudományos közlemény a pécsi Kis- és Középvállalati Versenyképesség Kutatóközpont és a Global Competitiveness Projectek keretein belül 2013-ban létrehozott adatbázisra épül. Ennek első körben saját tesztelése valósult meg a kutatóközpontban, majd ezt követően a kompozit-index létrehozásakor a konzisztenciaellenőrzés mellett szélesebb körben került kiterjesztésre a felmérés és 2024-ben már több mint 11 országból rendelkezik megfelelő elemszámú válasszal. A tanulmányok egységes szempontrendszerű szakirodalmi összefoglaló táblázata az 1. mellékletben látható.

Az 54 db publikáció 77,7%-a folyóiratcikk, 22,2%-a egyéb tanulmány. A folyóiratcikkek 59,5%-a külföldi megjelenésű, 40,5%-a pedig hazai. Az összes tanulmány 53,7%-a jelent meg magasan jegyzett folyóiratokban (nemzetközi Q1, Q2, hazai A kategória). A konkrét folyóiratok közül a legtöbb tanulmány (13 db) a Competitiveness Review-ban (H index = 39, Emerald kiadó, Business, Management and Accounting tárgykör (Q2/Q2), SJR2023 = 0,73 (Q2), megtekintve a <https://www.scimagojr.com/oldalon>: 2024.09.30.) és (7 db) a Közgazdasági Szemlében (GMB hazai A kategória) jelent meg. A Kutatóközpont legtermékenyebb publikálói (ABC rendben): Hornyák

3. táblázat

A KKVVKK/GCP-publikációk típusai

			2014-2019	2020-2024	Összesen
nemzetközi megjelenésű	folyóiratcikk	Q1 kategória	0	8	8
		Q2 kategória	0	13	13
		egyéb (Q3, Q4, nem listázott)	2	2	4
hazai megjelenésű	folyóiratcikk	A kategória	0	8	8
		B kategória	2	1	3
		egyéb (C, D, nem listázott)	6	0	6
	könyv, könyvfejezet, műhelytanulmány, kutatási jelentés, cikk konferenciakötet-cikk		4	5	9
		doktori értekezés			
	angol nyelven	0	1	1	
	magyar nyelven	2	0	2	
Összesen			16	38	54

Forrás: saját szerkesztés

4. táblázat

A KKVVKK/GCP-publikációk témái és adatállományai

TÉMATERÜLET		MAGYAR ADATÁLLOMÁNY	NEMZETKÖZI ADATÁLLOMÁNY	
KKV-versenyképesség pénzügyi teljesítmény összefüggései		Márkus (2014), Rideg (2018), Márkus & Rideg (2021b), Márkus & Rideg (2021a)		
RBV pillér- és változó szintű elemzés	fizikai erőforrások, beruházások	Rideg (2014b), Rideg (2014a)	Lafuente et al. (2023)	
	nemzetköziesedés	Szerb, Márkus et al. (2014), Szerb et al. (2015)		
	humán tőke	Balogh et al. (2020), Ásványi et al. (2023)	Balogh et al. (2021)	
	stratégia, menedzsment, döntéshozatal		Bayon & Aguilera (2021), Muhammad (2023), Sipos et al. (2024)	
	online jelenlét		Lányi et al. (2021), Hornyák et al. (2023)	Pérez-Orozco et al. (2024)
marketing		Moreno-Gómez et al. (2023)		
KKV-innováció	termékinnováció	Rideg, Sipos et al. (2022)	Lukovszki et al. (2021)	
	intellektuális tőke	Rideg, Szerb et al. (2023)		
	innováció és export		Moreno-Gómez et al. (2021)	
	innováció és hálózatok átfogó áttekintés	Szerb & Rideg (2023a)	Lafuente et al. (2023)	
RBV hatékonyság- és konfigurációelemzés		Lafuente & Szerb (2015), Rideg (2017), Lafuente, Szerb et al. (2020), Kiss et al. (2023)	Alonso-Ubieta et al. (2021), Lafuente, Leiva et al. (2020), Lafuente & Vaillant (2021), Horváth & Lafuente (2021), Alonso-Ubieta & Leiva (2019), De Montreuil Carmona & Gomes (2021)	
Területi versenyképesség és vállalkozói ökoszisztémák		Szerb et al. (2016), Szerb & Hornyák (2016), Szerb et al. (2023)	Lafuente et al. (2021)	
Családi KKV elemzés		Rideg, Lukovszki et al. (2022), Rideg, Sipos et al. (2023), Kövi-Varga et al. (2024)	Moreno-Gómez & Lafuente (2019), Dvoulétý & Blažková (2021)	
Kutatóközpont alapirodalmak (indexek létrehozatala, irodalmi környezet, primer eredmények, összefoglaló tanulmányok)		Szerb, Csapi et al. (2014), Szerb (2015), Rideg (2019a), Hornyák (2019), Szerb, Rideg et al. (2019b), Szerb, Rideg, Hornyák, Schmuck et al. (2021), Szerb, Rideg, Hornyák, Márkus, Kruzslicz et al. (2021), Szerb, Rideg, Hornyák, Márkus & Kruzslicz (2021), Szerb & Rideg (2023b)	Lafuente & Szerb (2021)*	

*Lafuente és Szerb (2021) nemzetközi szakcikket rendszerez és ágyaz be az erőforrás-alapú vállalat-/KKV-versenyképesség tágabb szakirodalmi közegébe, empirikus elemzést nem tartalmaz.

Forrás: saját szerkesztés

Miklós, Esteban G. M. Lafuente, Rideg András, Sipos Norbert és Szerb László szerzőként és/vagy társszerzőként hozzájuk köthető a KKVVKK/GCP-publikációk több mint 40%-a. Könnyű volt észrevenni továbbá azt is, hogy a kérdőív és a módszertan nemzetközi alkalmazásának 2018-as kezdete után jelent meg a Kutatóközpont első Q1-es cikke (Lafuente, Szerb et al. (2020) tanulmánya a *Journal of Small Business and Enterprise Development* folyóiratban). A 2014-2019 közötti időszak 16 db publikációjában mindössze 2 db nemzetközi tanulmány található és ezek a Q1/Q2 szintnél alacsonyabban besorolt folyóiratokban (*International Journal of Finance, Business, Economics, Marketing and Information Systems; Tec Empresarial*) jelentek meg.

Az 54 db tanulmány 35-féle elemszámú mintát mutat be (55 és 1283 KKV között), attól függően, hogy az elemzéshez melyik dátumbélyegű magyar és/vagy nemzetközi mintát, esetleg csak egy-egy nemzeti, területi vagy ágazati részmintát használtak fel, illetve az adatállományokat milyen szempontok szerint szűrték. A tanulmányok 58,5%-a kizárólag magyar adatokon alapszik, 41,5%-a pedig a nemzetközi adatokon (bennük esetenként a magyar adatokkal is). Hasonlóan változatosak az alkalmazott módszerek is: a tanulmányok csaknem 60%-ában a regresszióelemzés és/vagy a klaszterelemzés módszerei hasznosulnak, de gyakori (kb. 20%) a nem-parametrikus (DEA burkológörbe-elemzés, BoD Benefit of the Doubt elemzés) módszertanok alkalmazása is. Ezen túlmenően a tanulmányok többségében megjelennek a leíró matematikai-statisztikai jellemzések, valamint egyes esetekben az elemi összefüggés-keresés (pl. korrelációelemzés, egyutas varianciaanalízis, keresztváltozós függetlenségvizsgálat, kétmintás t-próbák, bináris választás módszere), a faktoranalízis, a modellezési technikák (pl. SEM strukturális egyenletek módszere), a diszkriminanciaelemzés, a dominanciaelemzés és az esettanulmányos kvalitatív feldolgozás módszerei is. Külön kiemelendő, hogy több tanulmányban (pl. Szerb, Csapi et al. (2014) és Szerb, Rideg et al. (2019b) esetén a KVI (Kisvállalati Versenyképességi Index), Hornyák (2019) és Szerb, Rideg, Hornyák, Schmuck et al. (2021) esetén a KIVI (Kompetencia- és Intézményi Versenyképességi Index), Lányi et al. (2021) és Hornyák et al. (2023) esetén a WebIX (weblap minőség és versenyképesség kapcsolata alapján online jelenlét érettségének számszerűsítése), Rideg (2018) és Rideg (2019a) esetén a KPT) kompozitindex-készítési módszertan is hasznosul. A 4. táblázat az 54 db KKVVKK/GCP-tanulmány tématerképét mutatja az elemzett adatállományok hazai vagy nemzetközi volta szerinti csoportosításban.

A KKVVKK/GCP-tanulmányok vizsgálata során hét fő tématerület körvonalazódott. Az első a KKV-k versenyképességének és pénzügyi teljesítményének kapcsolata. Bár már Szerb, Csapi és munkatársaik (2014) is próbálták bevonni a pénzügyi teljesítményt, az ellentmondásos eredmények végül arra ösztönözték a Kutatóközpontot, hogy az ezt reprezentáló változókat külön kezeljék az azt kiváltó erőforrásoktól. Noha más tanulmányok is foglalkoznak e kérdéssel (például Kövi-Varga et al., 2024), ezek

nem az input- és outputorientált megközelítések összekapcsolására fókuszálnak, jóllehet a szakirodalom egyre sürgetőbben veti fel e kapcsolat vizsgálatának fontosságát (Chikán et al., 2022; Laureti & Viviani, 2011). A második irány az RBV-elvek pillér- és változószintű vizsgálata. Ezek a tanulmányok a versenyképességi változók és a tíz alindex/pillér különálló elemzéseit végzik el. Az eddigi eredmények arra utalnak, hogy bizonyos változócsoporthoz – mint például a hazai piac és verseny, a termelés és technológia, illetve a stratégia pillérhez tartozók – még nem kaptak megfelelő figyelmet. Harmadikként az innováció kérdésköre emelhető ki. A kérdőívben számos változó foglalkozik vele, ám ezek nem alkotnak önálló pillért, mivel a Kutatóközpont decentralizáltan értelmezi az innováció erőforrásait. A kisvállalatok rugalmas és kevésbé formalizált működése miatt az innováció sokszor ezekben inkubálódik, és a szektorban jelenlévő, de sokszor mozdulatlan innovációs potenciál megfelelő aktiválása fontos lépés lehetne a gazdasági növekedés felgyorsítása érdekében. Az RBV-alapú hatékonyság- és konfigurációelemzés is markáns tématerületként jelenik meg. A KVI lehetőséget kínál konfigurációk vizsgálatára, amit a Kutatóközpont aktívan ki is használ. A Miller-féle (1986, 1996) elmélet gyakorlati alkalmazása hangsúlyozza, hogy az egyes erőforrások önmagukban ritkán determinálják a teljesítményt – sokkal inkább annak módja fontos, miként kombinálódnak ezek a vállalaton belül. Az ilyen típusú elemzések célja az optimális inputkombinációk feltérképezése és a működési hatékonyság értékelése. Az eddigi eredmények rámutatnak, hogy kisebb cégek sokszor hatékonyabbak, s bár a nagyobb vállalatok általában versenyképesebbek, ez nem jelent automatikus versenyelőnyt a vállalatméret növekedésével, különösen, ha nem követi őket adekvát szervezeti struktúra. Szintén jelentős kutatási irány a területi versenyképesség és a vállalkozói ökoszisztémák elemzése említendő. A KVI és annak továbbfejlesztett változatai – különösen az intézményi elemekkel kiegészítettek – jól alkalmazhatók térségi vizsgálatokra. A kutatások azt mutatják, hogy nem mindig a budapesti cégek a legversenyképesebbek, noha pénzügyileg jobban teljesítenek. A fővárosban uralkodó kedvező keresleti feltételek a közepes teljesítményű cégek sikerességét is lehetővé teszik, míg a megyeszékhelyeken éppen a kedvezőtlenebb feltételek ösztönözhetik a magas színvonalú erőforrások kiépítését. A kisebb települések esetében pedig a gyengébb versenyintenzitás engedi meg, hogy alacsonyabb versenyképességgel is működőképesek maradjanak egyes vállalkozások. A hatodik tématerület a családi KKV-k sajátosságait tárgyalja. A nemzetközi szakirodalom (például Dvouletý & Blažková, 2021; Felsmann et al., 2022) jelentős figyelmet szentel ezek összehasonlításának, valamint a családi cégek belső heterogenitásának (Daspit et al., 2021; Rau et al., 2019). Bár ez egy erősen publikált terület, a magyar mintán végzett vizsgálatok komoly hozzáadott értéket képviselhetnek mind az oktatásban, mind a további kutatásokban. Végül a Kutatóközpont alapvető irodalmait sem hagyhatjuk említés nélkül, amelyek a KKVVKK/GCP publikációs tér kulcsfontosságúak. Ezekben olvasható a KVI (és WebIX), KIVI és KPT kompozit indexek

megalkotásának elméleti háttere, módszertani részletei, valamint a változók technikai ismertetése és empirikus eredményeik bemutatása. Ezek az összefoglaló művek hiteles képet nyújtanak a Kutatóközpont tudásállományáról és gyakorlati tapasztalatairól.

A tanulmányok egybeeső megállapítása az, hogy az erőforrás-alapú KKV-versenyképesség tényezői jelentős hatással vannak a KKV-k teljesítményére és versenyipiaci pozíciójára, ugyanakkor ezek a hatások eltérők lehetnek a vállalat méretétől, életkorától, iparági besorolásától és regionális elhelyezkedésétől függően. A szakpolitikának pedig az uniformizált gazdaságélénkítő megoldások helyett a helyzetfüggő, egyedi vállalati szükségletekre (a kiemelkedő teljesítményű erőforrásokra, valamint a teljesítménynek jelentős korlátokat szabó szűk keresztmetszetekre) is tekintettel kell lennie. Az erőforrások helyes konfigurációja pedig szignifikánsan javíthatja a vállalati versenyképességet.

Összefoglalás

Ennek a tanulmánynak a célja a KKVVKK/GCP első tíz éves munkásságának összefoglalása és értékelése volt. A Kutatóközpont 2014 és 2024 között 54 db tudományos közleményt publikált, melyek mélyreható elemzésével és a tágabb szakirodalmi környezettel való viszonyának tisztázásával áttekinthették a KKV-k erőforrás-alapú versenyképesség-kutatásának helyzetét és megalapozottan fogalmazhatunk meg javaslatokat a jövőbeli kutatási irányokat illetően.

A vizsgált publikációk 7 tématerület köré csoportosíthatók (lásd 2. táblázat), melyek mindegyike a KKV-versenyképesség egy-egy fontos területét vagy releváns vizsgálati irányát jelölik ki, úgy, mint a versenyképesség (inputorientált szemlélet) és a pénzügyi teljesítmény (outputorientált szemlélet) összefüggéseinek feltárása, a kritikus erőforrások elkülönült és rendszerszintű (konfiguráció, hatékonyság) kutatása, a KKV-k innovációs aktivitásának tanulmányozása, a családi KKV-sajátosságok azonosítása, a vállalati szint aggregálásán alapuló területi versenyképesség elemzése, valamint az indexkészítési módszertanokat és irodalmi környezetüket bemutató alapirodalmak.

Ez a tanulmány a vállalkozástani és a KKV-kutatás szempontjából bír akadémiai relevanciával, ezért a folytatásban a kritikai megállapítások és a jövőbeli kutatási irányok megfogalmazására összpontosítunk a következő szempontok tekintetében:

Adatbázis és módszertan

- A módszertan egy önbevalláson alapuló kérdőív kiértékelésével számszerűsít erőforrás-teljesítmény-változókat, ezért nem mentes a kitöltő szubjektív észlelésétől és annak torzításaitól. Ezek a kitöltő személyéhez köthető torzítások további vizsgálatok tárgyát képezhetik.
- Az adatállományokra alapozva longitudinális/panel-elemzések lebonyolítása jelenleg nem lehetséges. 2018-2019-ben a Kutatóközpont munkatársai tettek

ugyan kísérletet a 2014-ben felmért KKV-k ismételt megkeresésére, azonban a cégek kevesebb mint fele létezett vagy adott választ, így megfelelő nagyságú mintát összeállítani nem lehetett, így egy aktuális, keresztmetszeti állapot képezhető le az adott KKV-helyzetről.

- A vállalat-versenyképesség empirikus kutatásainak tipológiája is azt sugallja, hogy célszerű a teljesítményt okozó és a teljesítményt reprezentáló változókat kategorikusan elkülöníteni (pl. az új/továbbfejlesztett termékek/szolgáltatások árbevételeen belüli aránya már az innováció értékesítésének egy eredményváltozója).

Kisvállalati Versenyképességi Index

- Hasonlóan érdemes kategorikusan elkülöníteni a külső és a belső tényezőket. A KVI döntően belső tényező központú (és az intézményi változók hozzáadására alapvetően a KIVI hivatott), mégis, a jelenlegi KVI-módszertan is foglalkozik részben külső változókkal (pl. a hazai piac pillér egyes változói a versenyintenzitást, a versenyipiaci pozíciót inkább mérik, mint a kapcsolódó erőforrásokat).

A minta jellemzői

- Az egyes publikációkban sokféle szempontból szűrték a mintákat. Az elemzett részminták különbözősége korlátozza a Kutatóközpont sokrétű eredményeinek szintetizálását. Az eredmények összehasonlíthatóságát, a kapcsolódások és különbözőségeik azonosítását hátráltatja továbbá az is, hogy a vizsgált 10 év alatt a kérdőív kétszer is változott, illetve változott a változók kvantifikálásának módszertana is (pl. az 1. fejezetben bemutatott 6 lépéses módszertan kezdetben (Szerb, Csapi et al., 2014) még 7 lépéses volt, amikor még alkalmazták a korlátok elméletéből eredeztethető szűk keresztmetszertért történő büntetés korrekciós lépését). A módszertani harmonizáció jelenleg a 2018-2024 mintákra terjed ki, a korábbi felmérésekre még nem.
- A tanulmányok többségében nem foglalkoznak az öt fő foglalkoztatotti létszám alatti mikrovállalatokkal, ezzel a működő vállalatok és vállalkozások kb. 90%-a kívül esik a vizsgálatok fókuszán. Hasonlóan, több tanulmány említi, hogy az elemzések előtt leszűrték a „problémás” cégeket (pl. csőd-eljárás, felszámolás, végelszámolás, kényszertörles miatt). A vállalati válságok természetének RBV-alapú kutatásában álláspontunk szerint ezek a bajban lévő cégeket felölölő részminták nagy segítséget és jó lehetőséget jelenthetnek.
- A mintákat bemutató leírásokból az derül ki, hogy a KKVVKK/GCP adatállományai döntően érett vállalati életciklus szakaszban lévő KKV-król tartalmaznak adatokat. Ez kézenfekvő módon szab korlátot az induló (pl. Farkas et al., 2015) és a korai vállalati életciklusszakaszok sajátosságainak kutatásában is és a meglévő empirikus tapasztalatok általánosíthatóságában is.

Főbb megállapítások és további kutatási irányok

- a. Számos tanulmányban alkalmaznak olyan módszereket (pl. korreláció, egyutas varianciaanalízis, keresztváltozós függetlenségvizsgálat), melyekkel nem mutatható ki oksági viszony, esetleg azt a szakirodalom vagy a feltételezett logikai kapcsolódás alapján előre meg kell határozni (pl. regresszió). Ez alapján nem világos például az, hogy az erőforrások magas teljesítménye okoz-e magas pénzügyi teljesítményt vagy fordítva.
- b. Az 1. táblázat alapján egyértelmű, hogy a Kutatóközpont Q-s publikációi döntően a módszertan nemzetközi terjesztése után keletkeztek, a „nagy gazdaságok” (pl. USA, Kína, Németország, Japán, India, Nagy-Britannia) azonban jelenleg is hiányoznak a részt vevő országok listájából. A nemzetközi terjesztést segítheti egy olyan (Szerb, Rideg et al., 2019a-hoz hasonló) alapirodalom, mely angol nyelven foglalja össze a KVI fő irodalmi-módszertani megfontolásait, változóit és primer empirikus eredményeit.
- c. Az RBV-elemek pillér- és változósintű elemzéseit áttekintve megállapítható, hogy egyes változócsoporthok (pl. a hazai piac és verseny, a termelés és technológia, valamint a stratégia pillérek és azok változói) még nem képezték elkülönült vizsgálatok tárgyát.
- d. Érdekes új perspektívát rejtő kutatási irányt jelenthet az adórendszer és a vállalat-versenyképesség közötti kapcsolat vizsgálata (Lukovszki et al., 2020; Lukovszki et al., 2023), mely szintén szakpolitikai javaslatok megtételére adhat lehetőséget.
- e. Végezetül, az erőforrások teljesítményének tanulmányozása mellett javasoljuk (Nason & Wiklund, 2018 nyomán) az erőforrások sokféleségének elemzését is, valamint (Deutsch et al., 2013; Deutsch et al., 2017 és Rideg, 2019b, 2023 nyomán) az iparági pozícióra alapozott és az ellátásilánc-folyamatokból fakadó előnyök vizsgálatát is.

Felhasznált irodalom

Alonso-Ubieta, S., & Leiva, J.C. (2019). Business competitiveness in Costa Rica: a multidimensional approach. *Tec Empresarial*, 13(3), 28-41. <https://doi.org/10.18845/te.v13i3.4597>

Alonso-Ubieta, S., Mora-Esquivel, R., & Leiva, J.C. (2021). The competitive efficiency of Costa Rican small and medium-sized businesses: a data envelopment analysis approach. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 31(3), 420-438. <https://doi.org/10.1108/cr-12-2019-0142>

Ásványi, Z., Sipos, N., Bankó, Z., & Berke, G. (2023). Alkalmazottakkal kapcsolatban felmerülő problémák és lehetséges HR megoldások a magyar kkv-k körében a COVID-19 előtti és utáni időszakban. *Marketing és Menedzsment*, 57(4), 46-55. <https://doi.org/10.15170/MM.2023.57.04.05>

Balogh, G., Sipos, N., & Rideg, A. (2020). A javadalmazási rendszerek hatása a magyarországi kis- és középvállalati szektorban. *Közgazdasági Szemle*, 67(12), 1217-1244. <https://doi.org/10.18414/KSZ.2020.12.1217>

Balogh, G., Sipos, N., & Rideg, A. (2021). An empirical study of the internal factors influencing the application of compensation incentives in SMEs. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 31(3), 542-570. <https://doi.org/10.1108/cr-01-2020-0016>

Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

Barney, J.B., Ketchen Jr, D.J., & Wright, M. (2011). The future of resource-based theory: revitalization or decline? *Journal of Management*, 37(5), 1299-1315. <https://doi.org/10.1177/0149206310391805>

Barney, J.B., Ketchen Jr, D.J., & Wright, M. (2021). Bold voices and new opportunities: An expanded research agenda for the resource-based view. *Journal of Management*, 47(7), 1677-1683. <https://doi.org/10.1177/01492063211014276>

Bayon, M., & Aguilera, P. (2021). Managerial perceptions of the strategic relevance of resources and capabilities and its configuration for firm competitiveness: an exploratory study. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 31(3), 462-476. <https://doi.org/10.1108/CR-01-2020-0023>

Chatfield, M., & Vangermeersch, R. (2014). *The History of Accounting (RLE Accounting)*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315883489>

Chikán, A. (2008). National and firm competitiveness general research model. *Competitiveness Review*, 18(1-2), 20-28. <https://doi.org/10.1108/10595420810874583>

Chikán, A., & Czakó, E. (2009). *Versenyben a világgal. Vállalataink versenyképessége az új évezred küszöbén*. Akadémiai Kiadó.

Chikán A., Czakó E., Demeter K., & Losonci D. (2019). Versenyben a világgal? – A mikrogazdasági versenyképességi kutatások eredményei, 1995-2018. *Vezetéstudomány*, 50(12), 16-31. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.12.03>

Chikán, A., Czakó, E., Kiss-Dobronyi, B., & Losonci, D. (2022). Firm competitiveness: A general model and a manufacturing application. *International Journal of Production Economics*, 243. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108316>

Daspit, J.J., Chrisman, J.J., Ashton, T., & Evangelopoulos, N. (2021). Family Firm Heterogeneity: A Definition, Common Themes, Scholarly Progress, and Directions Forward. *Family Business Review*, 34(3), 296-322. <https://doi.org/10.1177/08944865211008350>

De Montreuil Carmona, L.J., & Gomes, G. (2021). Measuring competitiveness through the global competitiveness project framework: the Brazilian experience. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 31(3), 439-461. <https://doi.org/10.1108/CR-12-2019-0164>

- Delgado, M., Ketels, C., Porter, M.E., & Stern, S. (2012). *The determinants of national competitiveness*. National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w18249>
- Deusch, N., Drávavölgyi, T., & Rideg, A. (2013). Note on the Development of Sustainable Supply Chain Strategy. *Chemical Engineering Transactions*, 35, 655-660. <https://doi.org/10.3303/CET1335109>
- Deusch, N., Mészáros, T., & Szabó, L. (2017). A stratégiai paradigmák fejlődésének holisztikus megközelítése. In M. Veresné Somosi & K. Lipták (Eds.), „Mérleg és Kihívások” X. Nemzetközi Tudományos Konferencia = „Balance and Challenges” X. International Scientific Conference (pp. 147-159). Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar.
- Dvouletý, O., & Blažková, I. (2021). Determinants of competitiveness of the Czech SMEs: findings from the global competitiveness project. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 31(3), 361-378. <https://doi.org/10.1108/cr-01-2020-0007>
- European Council (2000). *European Charter for Small Enterprises*. Feira European Council, 19–20 June 2000. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=LEGISSUM%3An26002>
- Farkas, S., Koltai, J.P., & Lukovszki, L. (2015). The entrepreneurial perceptions and motivations of Hungarian students. an empirical study. *Marketing & Management*, 49(1), 71-86. <https://journals.lib.pte.hu/index.php/mm/article/view/1019>
- Felipe, J. (1999). Total factor productivity growth in East Asia: A critical survey. *Journal of Development Studies*, 35(4), 1-41. <https://doi.org/10.1080/00220389908422579>
- Felsmann, B., Ferincz, A., & Kárpáti, Z. (2022). Erőforrások és képességek a vállalati versenyképesség tükrében. Egy empirikus vizsgálat tanulságai. *Vezetéstudomány*, 53(4), 2-16. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.04.01>
- Grant, R.M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135. <https://doi.org/10.2307/41166664>
- Grant, R.M. (2008). *Tudás és stratégia*. Alinea Kiadó.
- Grant, R.M. (2021). *Contemporary strategy analysis* (11 ed.). John Wiley & Sons.
- Hornyák, M. (2019). *Új típusú indikátorok a kis- és középvállalati versenyképesség rendszerszemléletű mérésében* (Doktori értekezés). Pécsi Tudományegyetem. <https://ktk.pte.hu/sites/ktk.pte.hu/files/images/kepzes/phd/Horny%C3%A1k%20Mikl%C3%B3s%20diszszert%C3%A1ci%C3%B3%20vegleges.pdf>
- Hornyák, M., Kruzslicz, F., & Lányi, B. (2023). A kis- és középvállalatok digitális transzformációja – az online jelenlét és a versenyképesség összefüggései. *Közgazdasági Szemle*, 70(5), 517-543. <https://doi.org/10.18414/KSZ.2023.5.517>
- Horváth, K., & Lafuente, E. (2021). A non-parametric analysis of the effect of the configuration of competitive pillars on competitive efficiency. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 31(3), 379-396. <https://doi.org/10.1108/cr-12-2019-0143>
- Huggins, R., Izushi, H., & Thompson, P. (2013). Regional competitiveness: Theories and methodologies for empirical analysis. *Journal of CENTRUM Cathedra: The Business and Economics Research Journal*, 6(2), 155-172. <http://dx.doi.org/10.7835/jcc-berj-2013-0086>
- Ketchen, D.J., Hult, G.T.M., & Slater, S.F. (2007). Toward greater understanding of market orientation and the resource-based view. *Strategic Management Journal*, 28(9), 961-964. <https://doi.org/10.1002/smj.620>
- Kiss, T., Szerb, L., Fehér, Z., & Rideg, A. (2023). A hatékonyság és a vállalati kompetenciák kapcsolatának vizsgálata a magyar kisvállalatoknál DEA módszer segítségével. *SZIGMA*, 54(2). <https://doi.org/10.15170/SZIGMA.54.1185>
- Kövi-Varga, A.R., Sipos, N., Rideg, A., & Lukovszki, L. (2024). The comparison of RBV-based competitiveness of Hungarian family-owned and non-family-owned SMEs. *Competitiveness Review*, 34(7), 1-24. <https://doi.org/10.1108/CR-02-2023-0017>
- Lafuente, E., Alonso-Ubieta, S., Leiva, J. C., & Mora-Esquivel, R. (2021). Strategic priorities and competitiveness of businesses operating in different entrepreneurial ecosystems: a benefit of the doubt (BOD) analysis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 27(5), 1351-1377. <https://doi.org/10.1108/IJEER-06-2020-0425>
- Lafuente, E., Leiva, J.C., Moreno-Gómez, J., & Szerb, L. (2020). A non-parametric analysis of competitiveness efficiency: The relevance of firm size and the configuration of competitive pillars. *BRQ Business Research Quarterly*. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2019.02.002>
- Lafuente, E., & Szerb, L. (2015). Competitiveness and efficiency analyses of the Hungarian small businesses. *Scientific Cooperations International Journal of Finance, Business, Economics, Marketing and Information Systems*, 1(1).
- Lafuente, E., Szerb, L., & Rideg, A. (2020). A system dynamics approach for assessing SMEs' competitiveness. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 27(4), 555-578. <https://doi.org/10.1108/jsbed-06-2019-0204>
- Lafuente, E., & Vaillant, Y. (2021). Pulling from the front or pushing from behind: How competency prioritisation should differ to optimise firm competitiveness. *European Business Review*, 33(6), 849-868. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2020-0288>
- Lafuente, E., Vaillant, Y., & Rabetino, R. (2023). Digital disruption of optimal co-innovation configurations. *Technovation*, 125, 102772. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102772>
- Lafuente, E.M., & Szerb, L. (2021). Understanding resource-based competitiveness: Competencies, business processes and alternative performance assessment. *Competitiveness Review*, 31(3), 353-360. <https://doi.org/10.1108/CR-05-2021-165>

- Lall, S. (2001). Competitiveness Indices and Developing Countries: An Economic Evaluation of the Global Competitiveness Report. *World Development*, 29(9), 1501-1525.
[https://doi.org/10.1016/s0305-750x\(01\)00051-1](https://doi.org/10.1016/s0305-750x(01)00051-1)
- Lányi, B., Hornyák, M., & Kruzslicz, F. (2021). The effect of online activity on SMEs' competitiveness. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 31(3), 477-496.
<https://doi.org/10.1108/CR-01-2020-0022>
- Laureti, T., & Viviani, A. (2011). Competitiveness and productivity: a case study of Italian firms. *Applied Economics*, 43(20), 2615-2625.
<https://doi.org/10.1080/00036840903357439>
- Lengyel, I. (2003). *Verseny és területi fejlődés: térségek versenyképessége Magyarországon*. JATEPress.
- Lengyel, I. (2012). Regionális növekedés, fejlődés, területi tőke és versenyképesség. In Z. Bajmócy, I. Lengyel, & G. Málovics (Eds.), *Regionális innovációs képesség, versenyképesség és fenntarthatóság* (pp. 151-174). JATEPress.
- Lengyel, I. (2016). A kutatás-fejlesztés és a versenyképesség térbeli összefüggései a visegrádi országokban. *Tér és Társadalom*, 30(4), 71-87.
<https://doi.org/10.17649/TET.30.4.2808>
- Lukovszki, L., Rideg, A., & Sipos, N. (2020). A társasági adókulcs 2017. évi változása Magyarországon. *Közgazdasági Szemle*, 67(7-8), 762-786.
<https://doi.org/10.18414/KSZ.2020.7-8.762>
- Lukovszki, L., Rideg, A., & Sipos, N. (2021). Resource-based view of innovation activity in SMEs: an empirical analysis based on the global competitiveness project. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 31(3), 513-541.
<https://doi.org/10.1108/cr-01-2020-0018>
- Lukovszki, L., Rideg, A., Sipos, N., & Vörös, Z. (2023). Az adócsalási hajlandóság empirikus vizsgálata. *Közgazdasági Szemle*, 70(2), 192-212.
<https://doi.org/10.18414/ksz.2023.2.192>
- Lukovszki, L., Sipos, N., Rideg, A., & Vörös, Z. (2024). Relationships and personality roots of entrepreneurs' value creation motivation. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 52(3), 379-411.
<https://doi.org/10.1504/IJESB.2022.10054408>
- Luo, Y., & Child, J. (2015). A Composition-Based View of Firm Growth. *Management and Organization Review*, 11(3), 379-411.
<https://doi.org/10.1017/mor.2015.29>
- Márkus, G. (2014). Magyar KKV-k vagyonszerkezetének versenyképességi szempontú vizsgálata. *Marketing és Menedzsment*, 48(KInsz), 38-49. <https://journals.lib.pte.hu/index.php/mm/article/view/936>
- Márkus, G., & Rideg, A. (2021a). A magyar mikro-, kis- és középvállalatok versenyképessége és pénzügyi teljesítménye. *Közgazdasági Szemle*, 68(6), 617-644.
<https://doi.org/10.18414/KSZ.2021.6.617>
- Márkus, G., & Rideg, A. (2021b). Understanding the connection between SMEs' competitiveness and cash flow generation: an empirical analysis from Hungary. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 31(3), 397-419.
<https://doi.org/10.1108/cr-01-2020-0019>
- McGrath, R.G. (2013a). *The end of competitive advantage: How to keep your strategy moving as fast as your business*. Harvard Business Review Press.
- McGrath, R.G. (2013b). Transient advantage. *Harvard Business Review*, 91(6), 62-70.
- Miller, C.C., Washburn, N.T., & Glick, W.H. (2013). PERSPECTIVE – The Myth of Firm Performance. *Organization Science*, 24(3), 948-964.
<https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0762>
- Miller, D. (1986). Configurations of strategy and structure: Towards a synthesis. *Strategic Management Journal*, 7(3), 233-249.
<https://doi.org/10.1002/smj.4250070305>
- Miller, D. (1996). Configurations revisited. *Strategic Management Journal*, 17(7), 505-512.
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199607\)17:7<505::AID-SMJ852>3.0.CO;2-I](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199607)17:7<505::AID-SMJ852>3.0.CO;2-I)
- Moreno-Gómez, J., Escandón-Charris, D., Moreno-Charris, A., & Zapata-Upegui, L. (2021). Analysis of the role of process innovation on export propensity in KIBS and non-KIBS firms in Colombia. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 31(3), 497-512.
<https://doi.org/10.1108/CR-12-2019-0154>
- Moreno-Gómez, J., & Lafuente, E. (2019). Analysis of competitiveness in Colombian family businesses. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 30(3), 339-354.
<https://doi.org/10.1108/cr-11-2018-0074>
- Moreno-Gómez, J., Londoño, J.C., & Zapata-Upegui, L.F. (2023). Marketing strategy and competitiveness: Evidence from Colombian SMEs. *Tec Empresarial*, 17(2), 48-64.
<https://doi.org/10.18845/te.v17i2.6701>
- Muhammad, M. (2023). *Uncovering the Effect of Corporate Governance, Competitiveness, and Distinctive Competence on SMEs Performance in Emerging Countries*. Pécsi Tudományegyetem.
- Nason, R.S., & Wiklund, J. (2018). An Assessment of Resource-Based Theorizing on Firm Growth and Suggestions for the Future. *Journal of Management*, 44(1), 32-60.
<https://doi.org/10.1177/0149206315610635>
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. John Wiley.
- Pérez-Orozco, A., Leiva, J. C., & Mora-Esquivel, R. (2024). The mediating role of marketing management in the relationship between online presence and product innovation among SMEs. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*.
<https://doi.org/10.1108/jefas-04-2022-0087>
- Porter, M.E. (1996). Competitive advantage, agglomeration economies, and regional policy. *International Regional Science Review*, 19(1-2), 85-90.
<https://doi.org/10.1177/016001769601900208>
- Porter, M.E. (1998a). Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, 76(6), 77-90.

- Porter, M.E. (1998b). *Competitive advantage of nations*. Free Press.
- Porter, M.E. (1998c). *On competition*. Harvard Business School.
- Porter, M.E. (2003). The economic performance of regions. *Regional Studies*, 37(6-7), 549-578. <https://doi.org/10.1080/0034340032000108688>
- Rau, S.B., Schneider-Siebke, V., & Günther, C. (2019). Family Firm Values Explaining Family Firm Heterogeneity. *Family Business Review*, 32(2), 195-215. <https://doi.org/10.1177/0894486519846670>
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G.T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of past Research and Suggestions for the Future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761-787. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x>
- Rideg, A. (2014a). A vállalati működés energetikai jellemzői a mikro-, kis- és közepes vállalati szektorban – egy kismintás, unikális, Dél-dunántúli MKKV energetikai felmérés gyakorlati tapasztalatai. *Sugo Szemle*, 1(2), 20-40.
- Rideg, A. (2014b). Versenyképesség és energiatudatosság a kisvállalatok körében a Dél-Dunántúlon. *Marketing és Menedzsment*, 48(Különszám), 50-60. <https://journals.lib.pte.hu/index.php/mm/article/view/937>
- Rideg, A. (2017). The configurations of SME's competencies are not competing. an empirical study of Hungarian SMEs. In L. Berényi (Ed.), *Management Challenges in the 21st Century. Volume III* (pp. 105-118). Lambert Academic Publishing (LAP).
- Rideg, A. (2018). *A versenyképesség, a vállalati kompetenciák és a pénzügyi teljesítmény összefüggéseinek elemzése a magyar KKV-szektorban*. Pécsi Tudományegyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola.
- Rideg, A. (2019a). A kisvállalatok pénzügyi teljesítménymérésének új módszere. *Marketing és Menedzsment*, 52(2), 17-35. <https://journals.lib.pte.hu/index.php/mm/article/view/291>
- Rideg, A. (2019b). A vállalati belső tényezőkre alapozott klasszikus és modern stratégiaelméletek egységes keretbe foglalása. *Vezetéstudomány*, 50(4), 55-62. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.04.06>
- Rideg, A. (2023). *A vállalat stratégiája*. Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar (PTE KTK).
- Rideg, A., Lukovszki, L., Kövi-Varga, A.R., & Sipos, N. (2022). A magyar családi mikro-, kis- és középvállalatok erőforrásai és képességei. *Közgazdasági Szemle*, 69(6), 739-757. <https://doi.org/10.18414/KSZ.2022.6.739>
- Rideg, A., Sipos, N., & Lukovszki, L. (2022). A kisvállalati termék- vagy szolgáltatásinnováció erőforrás-alapú megközelítése. *Közgazdasági Szemle*, 69(7-8), 929-961. <https://doi.org/10.18414/KSZ.2022.7-8.929>
- Rideg, A., Sipos, N., Lukovszki, L., & Kövi-Varga, A.R. (2023). A magyar családi mikro-, kis- és középvállalatok erőforrás- és képességkonfigurációi. *Közgazdasági Szemle*, 70(12), 1389-1413. <https://doi.org/10.18414/KSZ.2023.12.1389>
- Rideg, A., Szerb, L., & Varga, A.R. (2023). The role of intellectual capital on innovation: Evidence from Hungarian SMEs. *Tec Empresarial*, 17(2), 1-19. <https://doi.org/10.18845/te.v17i2.6695>
- Sipos, N., Gyarmatiné Bányai, E., & Venczel-Szakó, T. (2024). An international empirical study on the relationship between decision-making information complexity and resource-based view in small and medium-sized enterprises. *Systems Research and Behavioral Science*, 41(3), 453-470. <https://doi.org/10.1002/sres.2988>
- Szerb, L. (2010). A magyar mikro-, kis- és középvállalatok versenyképességének mérése és vizsgálata. *Vezetéstudomány*, 41(12), 20-35. <https://doi.org/10.14267/veztud.2010.12.02>
- Szerb, L. (2015). A versenyképesség mérése és empirikus vizsgálata a magyar kisvállalati szektorban. *Prosperitas*, 2(2), 14-18. <https://publikaciotar.uni-bge.hu/id/eprint/1070/1/Szerb-L..pdf>
- Szerb, L., Csapi, V., Deutsch, N., Hornyák, M., Horváth, Á., Kruzslicz, F., Lányi, B., Márkus, G., Rác, G., Rappai, G., Rideg, A., Szűcs, P.K., & Ulbert, J. (2014). Mennyire versenyképesek a magyar kisvállalatok? A magyar kisvállalatok (MKKV szektor) versenyképességének egyéni-vállalati szintű mérése és komplex vizsgálata. *Marketing & Menedzsment*, 48 (Különszám), 3-21. <https://journals.lib.pte.hu/index.php/mm/article/view/934/805>
- Szerb, L., Csapi, V., Hornyák, M., Horváth, Á.B., Kruzslicz, F., Márkus, G., & Rideg, A. (2016). *Versenyképesség országos, regionális és egyedi vizsgálata és elemzése a magyar kisvállalatok körében. magyar kisvállalatok (MKKV szektor) versenyképességének kompetencia alapú mérése és komplex vizsgálata: 2016 február változat*. Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar (PTE KTK).
- Szerb, L., & Hornyák, M. (2016). A magyar kisvállalatok versenyképességének vizsgálata regionális összehasonlításban. In I. Lengyel & B. Nagy (Eds.), *Térségek versenyképessége, intelligens szakosodása és újraiparosodása* (pp. 307-325). JATEPress.
- Szerb, L., Hornyák, M., Krabatné Fehér, Z., & Rideg, A. (2023). Magyarországi városrégiók versenyképességének mérése és elemzése. *Közgazdasági Szemle*, 70(2), 119-148. <https://doi.org/10.18414/ksz.2023.2.119>
- Szerb, L., Horváth, K., Lukovszki, L., Hornyák, M., & Fehér, Z. (2022). The Role of Entrepreneurship Ecosystems in Hungarian Urban Regions. *International Journal of Sociology*, 52(2), 334-351. <https://doi.org/10.1080/00207659.2022.2086421>
- Szerb, L., Lukovszki, L., & Varga, A. (2019). A vállalkozói ökoszisztéma Magyarország városrégióiban. *Hungarian Statistical Review/Statistikai Szemle*, 97(8). <https://doi.org/10.20311/stat2019.8.hu0749>
- Szerb, L., Márkus, G., & Csapi, V. (2014). Versenyképesség és nemzetköziesedés a magyar kisvállalatok körében a 2010-es években. *Külgazdaság*, 58(11-12), 53-75.

- Szerb, L., Márkus, G., & Csapi, V. (2015). Competitiveness and Internationalisation in the Hungarian Small Business Sector in the 2010s. *Studies in International Economics : Special Issue of Külgazdaság, I(1)*, 94-115.
- Szerb, L., & Rideg, A. (2023a). Innovációk, innovációs együttműködések és versenyképességi kompetenciák a magyar mikro-, kis- és középvállalati (mkkv) szektorban, a 2016-2022-es időszakban. In M. Csath & B. Nagy (Eds.), *Innovációs sikerfeltételek a kis- és közepes vállalkozások (MKKV-k) körében* (pp. 100-172). Pázmány Péter Katolikus Egyetem (PPKE).
- Szerb, L., & Rideg, A. (Eds.). (2023b). *Kisvállalati gazdaságtan és menedzsment: versenyképességi megközelítés*. Akadémiai Kiadó.
- Szerb, L., Rideg, A., Hornyák, M., Márkus, G., & Kruzslicz, F. (2021). Kisvállalatok kompetencia alapú versenyképességi indexének készítése. In A. Varga (Ed.), *Regionális innováció, vállalkozás és gazdasági növekedés* (pp. 177-192). Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar (PTE KTK).
- Szerb, L., Rideg, A., Hornyák, M., Márkus, G., Kruzslicz, F., Lukovszki, L., Fehér, Z., & Bedőházi, Z. R. (2021). A magyar kisvállalati (MKKV) szektor versenyképességének mérése a Kis- és Középvállalati Versenyképességi (KKVI) index segítségével. In A. Varga (Ed.), *Regionális innováció, vállalkozás és gazdasági növekedés* (pp. 193-207). Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar (PTE KTK).
- Szerb, L., Rideg, A., Hornyák, M., Schmuck, R., Bedőházi, Z.R., & Krabatné Fehér, Z. (2021). *Magyarországi városagglomerációk versenyképesség-mérése és elemzése a Kompetencia és Intézményi Versenyképességi Index alapján. RIERC kutatási beszámoló # 2021/006*. PTE-KTK Regionális Innováció- és Vállalkozáskutatói Központ.
- Szerb, L., Rideg, A., Kruzslicz, F., Márkus, G., Lukovszki, L., Krabatné Fehér, Z., Hornyák, M., & Horváth, K. (2019a). *Capability-based competitiveness measurement and analysis in the Hungarian small business sector, RIERC research reports 2019/001*.
- Szerb, L., Rideg, A., Kruzslicz, F., Márkus, G., Lukovszki, L., Krabatné Fehér, Z., Hornyák, M., & Horváth, K. (2019b). *Kompetencia-alapú versenyképesség-mérés és -elemzés a magyar kisvállalati (MKKV) szektorban. RIERC kutatási beszámoló # 2019/001*. PTE-KTK Regionális Innováció- és Vállalkozáskutatói Központ.
- Tangen, S. (2003). An overview of frequently used performance measures. *Work Study*, 52(7), 347-354. <https://doi.org/10.1108/00438020310502651>
- Török, Á. (2003). Mit mérünk mivel? A versenyképesség értelmezéséről és mérési problémáiról. In J. Fogarasi (Ed.), *EU-csatlakozás és versenyképesség* (pp. 73-106). Miniszterelnöki Hivatal Kormányzati Stratégiai Elemző Központ (STRATEK).
- Vörös, Z., Lukovszki, L., Rideg, A., & Sipos, N. (2021). A szociális és vállalkozási motivációs erők dinamikájának vizsgálata a profitorientált vállalkozók körében. *SZIGMA*, 52(2), 165-184.
- Vörös, Z., Lukovszki, L., Rideg, A., & Sipos, N. (2024a). The mediating role of social and entrepreneurial self-efficacies in the relationship between entrepreneurial social identities and intention. *Jornual of Small Business and Enterprise Development*, 32(8), 1-17. <https://doi.org/10.1108/JSBED-12-2023-0608>
- Vörös, Z., Lukovszki, L., Sipos, N., & Rideg, A. (2024b). Szociális és vállalkozói énhatékonyságok, vállalkozói szociális identitások és vállalkozói szándék. *Statistikai Szemle*, 102(6), 607-628. <https://doi.org/10.20311/stat2024.06.hu0607>
- Vörös, Z., Rideg, A., Sipos, N., & Lukovszki, L. (2023). A vállalkozói döntéshozatali logikák kognitív megközelítése. *Közgazdasági Szemle*, 70(5), 544-563. <https://doi.org/10.18414/KSZ.2023.5.544>
- Wang, H.-L. (2014). Theories for competitive advantage. In H. Hasan (Ed.), *Being Practical with Theory: A Window into Business Research* (pp. 33-43). lulu.com.

Melléklet

A szakirodalmi adatbázis elemzésének egységes szempontrendszerű összefoglaló táblázata elérhető itt: <https://doi.org/10.7910/DVN/WAJUQN>

DIGITÁLIS MEGOLDÁSOK IMPLEMENTÁCIÓJÁNAK SIKERTÉNYEZŐI

SUCCESS FACTORS OF DIGITAL SOLUTION IMPLEMENTATION

A digitalizáció korunk egyik legnagyobb kihívása és egyben lehetősége is. Bár a digitalizáció számos előnyt kínál, a szervezetek számos nehézséggel is szembesülnek a digitális megoldások bevezetésével kapcsolatban, ezért kiemelten fontos annak vizsgálata, hogy milyen tényezők vezetnek a sikerhez vagy épp a kudarchoz. A cikk szisztematikus szakirodalom-elemzés (PRISMA) és kvalitatív interjúk segítségével tárja fel, illetve helyezi hazai kontextusba a digitális megoldások implementációjának sikertényezőit: technológiai tényezők, technológia és a szervezet illeszkedése és menedzsmentkompetencia. A kvalitatív kutatás hangsúlyozza a projektbajnokok, a folyamatszempélet és a tapasztalati tanulás kiemelt szerepét a hazai implementációk sikerességében.

Kulcsszavak: digitális transzformáció, ERP (enterprise resource planning), CRM (customer relationship management), dokumentumkezelő rendszer, munkafolyamat-kezelő rendszer, üzleti intelligencia, szoftverrobot

Digitalization is one of the greatest challenges and opportunities of our time. While digitalization offers numerous advantages, organizations also face significant difficulties in implementing digital solutions, making it essential to examine the factors that lead to success or failure. This paper explores and contextualizes the success factors of digital solution implementation – technological factors, technology-organization fit, and management competence – through a systematic literature review (conducted in accordance with the PRISMA guidelines) and qualitative interviews. The qualitative research emphasizes the crucial role of project champions, process orientation, and experiential learning in the success of digital solution implementations in the Hungarian context.

Keywords: digital transformation, ERP (enterprise resource planning), CRM (customer relationship management), document management system, workflow system, business intelligence, software robot

Finanszírozás/Funding:

A Bolyai János Kutatási Ösztöndíj támogatásával készült (BO/00305/23). A [C1760262] számú projekt keretén belül a Kulturális és Innovációs Minisztérium Nemzeti Kutatási Fejlesztési és Innovációs Alapból nyújtott támogatásával, a [KDP-2021] pályázati program finanszírozásában valósult meg.

Supported by the János Bolyai Research Scholarship (BO/00305/23). It was implemented within the framework of project number [C1760262] with the support of the Ministry of Culture and Innovation from the National Research Development and Innovation Fund, financed by the [KDP-2021] application program.

Szerzők/Authors:

Szedmák Borbála^{a,b} (borbala.szedmak@uni-corvinus.hu) PhD-hallgató; Dr. Szabó Zsolt Roland^c (roland.szabo@sze.hu) egyetemi docens

^aBudapesti Corvinus Egyetem (Corvinus University of Budapest) Magyarország (Hungary); ^bBudapesti Gazdaságtudományi Egyetem (Budapest University of Economics) Magyarország (Hungary); ^cSzéchenyi István Egyetem (Széchenyi István University) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2025. 07. 09-én, javítva: 2025. 08. 06-án és 2025. 08. 27-én, elfogadva: 2025. 08. 27-én.

The article was received: 09. 07. 2025, revised: 06. 08. 2025 and 27. 08. 2025, accepted: 27. 08. 2025.

Copyright (c) 2025 Corvinus University of Budapest, publisher of *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*.

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

A digitális transzformáció alapvetően alakítja át a szervezetek működését, és arra készíti a vállalatokat iparágától és mérettől függetlenül, hogy újragondolják üzleti modelljeiket versenyképességük megőrzése érdekében (Fernandez-Vidal et al., 2022). Kulcskérdés, hogy a különböző digitális megoldások (DS-ek) hogyan segíthetik a szervezetek versenyképességét. Ezek a megoldások a stratégia új alapjává váltak, mivel lehetőséget biztosít-

tanak a stratégiai döntéshozók számára, hogy közvetlenül irányítsák a szervezetet, ezáltal megváltoztatják a vállalat üzleti modelljét és szervezeti struktúráját.

A DS-ek többek között segítik a döntéshozatalt (Holsapple & Sena, 2005), növelik a szervezet eredményességét (Vallurupalli & Bose, 2018) és hatékonyságát (Williams et al., 2013), változáshoz való alkalmazkodását, flexibilitását (Reijers, 2006). Segítik a nemzetköziesedést

(Szabó et al., 2021), a vevői igények/ elvárások jobb kielégítését (de Burca et al., 2005)), a jogi megfelelést (Lameijer et al., 2024; Szedmák et al., 2025). Növelik a transzparenciát (Vallurupalli & Bose, 2018), lehetővé teszik a magasabb hozzáadott értékű feladatokra való fókuszálást (Suri et al., 2017), és költségcsökkentést eredményezhetnek (Santos et al., 2020).

Mégis gyakori a kudarc, mivel a DS bevezetési projektek rendkívül összetettek, és a megvalósításuk számos kihívással jár (Pishdad & Haider, 2013). A bővülő DS-piac ellenére számos szervezet nehezen tud valódi értéket teremteni DS-ekből. Ezért kiemelt jelentőségű annak vizsgálata, hogy milyen tényezők vezetnek a sikerhez vagy épp a kudarchoz. A kérdéskört különösen releváns magyar kontextusban vizsgálni: a digitális fejlettség terén Magyarország jelentős lemaradásban van az európai uniós átlaghoz képest (European Commission, 2025), főleg a digitális eszközök vállalati alkalmazása terén. A sikertényezők azonosítása hozzásegítheti a vállalatokat, hogy az üzletviteli folyamatok digitalizációját a következő fejlettségi szintre emeljék.

A sikertényezőket számos korábbi kutatás vizsgálta már szisztematikus szakirodalom-elemzés (PRISMA) módszerrel egy-egy rendszerre fókuszálva (pl. Barbieri et al., 2023; Al-Assaf et al., 2025), azonban kutatási részként maradt több rendszer integrált elemzése. A Web of Science és a Scopus adatbázisokban keresve a („management information system” or mis or „digital solution”) and „success factor” and „systematic literature review” keresőszavakkal nincs találat. Kutatásunk ezt a rést célozza meg: szisztematikus irodalom-elemzés és kvalitatív interjúk segítségével feltárja a DS-ek implementációjának sikertényezőit (és buktatóit). Kutatásunk hozzáadott értéke, hogy a szakirodalom-elemzés eredményeit a magyar kontextusban értelmezzük, a helyi vezetési kultúra sajátosságait figyelembe véve kiemeljük a hangsúlyos pontokat és a sajátosságokat.

Szabó (2024) definíciója szerint a DS az internetalapú, kommunikációs és egyéb digitális technológiák és eszközök széles skáláját foglalja magában. A DS-ek közül a menedzsmentinformációs rendszerek ökoszisztémáját vizsgáltuk, amelyben mára már nem a termékszemlélet, hanem az ügyféligenyeket jobban kiszolgáló szolgáltatás-szemlélet dominál (Füzes, 2019). Szabó et al. (2021) alapján jelen cikk az alábbi, gyakran használt rendszerekre fókuszál: vállalatirányítási rendszer (ERP), ügyfélkapcsolat-kezelő rendszer (CRM), üzleti intelligencia (BI), dokumentumkezelő rendszerek (DMS), munkafolyamat-kezelő rendszerek (WF), valamint robotizált folyamatautomatizálás (RPA).

Kutatásunk rámutat a technológiai tényezőkre, a technológia és a szervezet illeszkedése és a menedzsmentkompetencia fontosságára. A kvalitatív kutatás hangsúlyozza a projektbajnokok, a folyamatszempont és a tapasztalati tanulás kiemelt szerepét a hazai implementációk sikerességében.

A cikk felépítése az alábbi: a módszertan bemutatását követően ismertetjük a szakirodalom által megfogalmazott sikertényezőket, illetve kvalitatív kutatásunk

eredményeit. Ezt követően összevetjük, trianguláljuk a szakirodalom, illetve az interjúalanyaink által említett tényezőket, melyek alapján konkrét ajánlásokat is megfogalmazunk. Végül pedig összegezzük eredményeinket, kiemelve a kutatás limitációit és jövőbeli kutatási irányokat is kijelölünk.

Módszertan

A DS-ek implementációjának sikertényezőit szisztematikus szakirodalom-elemzés segítségével tártuk fel. Az áttekintés célja, hogy azonosítsa, értékelje és értelmezze az adott kérdéssel, szakterülettel vagy jelenséggel kapcsolatos releváns kutatásokat strukturált, átlátható és reprodukálható módon (Bapuji & Crossan, 2004). A PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) irányelveit követtük (Moher et al., 2009; Page et al., 2021) korábbi, DS-sikertényezőket vizsgáló kutatásokhoz hasonlóan (pl. Barbieri et al., 2023; Al-Assaf et al., 2025), mivel ez a módszer biztosítja a releváns szakirodalom teljes körű lefedését, miközben fenntartja az átláthatóságot és a nyomon követhetőséget a keresési folyamat során. A módszer tudományterületen belüli elterjedtségét mutatja, hogy a Scopus adatbázisban, a „Business, management and accounting” területen keresve 2020-ban még 41, azonban 2024-ben már 541 cikk vagy összefoglaló cikk címében, absztraktjában vagy kulcsszavai között szerepelt a „PRISMA” szó.

A DS-implementációk sikertényezőinek azonosítására a Web of Science adatbázist használtuk, amely releváns, lektorált tudományos kutatásokat tartalmaz a vizsgált témában. Az irodalmi áttekintést 2025 márciusában végeztük. Az alábbi logikai keresést alkalmaztuk: TS=(„management information system” OR „business intelligence” OR „robotic process automation” OR „software robot” OR „document management” OR „workflow” OR „customer relationship management” OR „enterprise resource planning” OR „industry-specific system”); a keresés az absztraktokra, címekre és kulcsszavakra vonatkozott.

A cikkek kiválasztása során az alábbi beválasztási/kizárási kritériumokat alkalmaztuk:

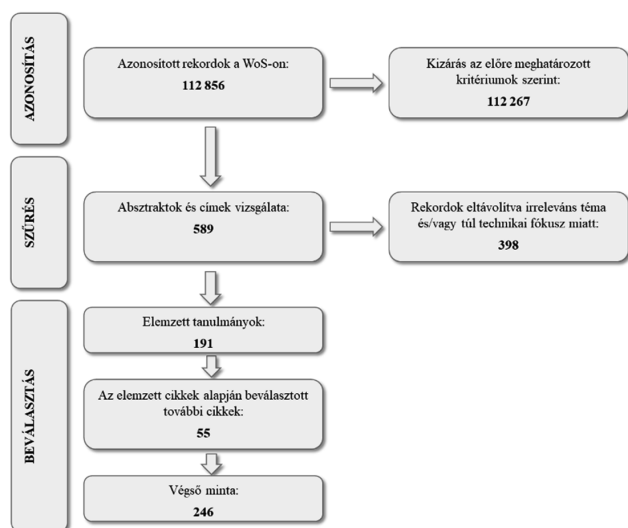
- dokumentumtípus: cikk vagy összefoglaló cikk,
- Scimago Q1-es rangsorolású folyóiratban jelent meg,
- menedzsmentfókusz (Scimago „Business, management and accounting”, azon belül „Strategy”, „International business”, „Management information systems” vagy „Management of technology and innovation” témakör).

A kezdeti keresés 112856 dokumentumot eredményezett, ebből 78207 volt cikk vagy összefoglaló cikk. Ezt követően az elemzésbe az alábbi folyóiratokban megjelent cikkek kerültek be: *Decision Support Systems*, *Business Process Management Journal*, *International Journal of Information Management*, *International Journal of Production Research*, *Journal of Enterprise Information Management*. A szűrés után 589 cikket azonosítottunk, melyek közül 398 cikk témája irreleváns volt és/vagy túlságosan technikai fókuszú, így azokat kizártuk. A szűrés

folyamat eredményeként 191 cikket elemeztünk részletesen. E cikkek alapján további 55 publikációt vontunk be, amelyek nem szerepeltek az eredeti keresési eredmények között, azonban relevánsak voltak kutatási kérdésünk vizsgálatához. Az 1. ábra összegzi a folyamat lépéseit és eredményeit.

1. ábra

A szisztematikus szakirodalmi áttekintés lépései



Forrás: saját szerkesztés

A mintába bekerült cikkek által említett összes sikertényezőt kódoltuk, a kialakított kódok alapján határoztuk meg a főkategóriákat. A szakirodalm-elemzést kvalitatív

interjúkkal egészítettük ki DS-ek implementációjában jártas szakemberek segítségével.

Kutatásunkban a vizsgált irodalmakhoz képest újszerű, hogy a szisztematikus szakirodalm-elemzéshez jellemzően nem társul szakértői panel, ez azonban gátolja az eredmények adaptálhatóságát a helyi vezetési kultúrában. Annak érdekében, hogy a magyar vállalatvezetőknek gyakorlati tanácsokat fogalmazhassunk meg, fontos, hogy gyakorló szakemberek triangulálják a más forrásból származó eredményeket (Chikán et al., 2006), illetve az elméleti megalapozottság és a gyakorlati relevancia együttesen érvényesüljön (Balaton, 2011).

Félig strukturált interjúkkal dolgoztunk, amely lehetővé tette előzetesen részleteiben nem ismert információk felszínre kerülését, illetve újabb témák vizsgálatát azáltal, hogy nem ragaszkodik mereven előzetesen kidolgozott kérdésekhez (Molnár, 2010). Az elméleti telítettséget (Constantinou et al., 2017) tíz interjú során értük el. Az interjúalanyok kiválasztása során szakértői mintaválasztást alkalmaztunk. A szakértői mintavétel során szempont volt, hogy az alanyoknak többéves vezetői és DS-bevezetési tapasztalatuk is legyen (1. táblázat). Diverz mintát céloztunk meg, miszerint legyen:

- kicsi, közepes és nagy szervezet,
- alacsony, közepes és magas digitális fejlettségű szervezet,
- vállalat és közigazgatási szereplő,
- hazai és külföldi tulajdonú szervezet,
- nő és férfi válaszadó,
- fiatalabb és idősebb válaszadó,
- közép- és felsővezető is.

1. táblázat

Az interjúalanyok összetétele

#	Munkakör	Szervezet méretkategória**	Szervezet digitális fejlettsége	Ágazat	Többségi tulajdonos	Nem	Kor-csoport	Vezetői szint
1.	Jogi igazgató	Közepes	Magas	Információ, kommunikáció	Hazai	Nő	25-35	Felsővezető
2.	Gazdasági igazgató	Közepes	Magas	Információ, kommunikáció	Hazai	Nő	35-45	Felsővezető
3.	Tanácsadó/ Informatikai vezető	Kicsi	Alacsony	Közigazgatás	Hazai	Férfi	35-45	Középvezető
4.	Gazdasági vezető	Kicsi*	Alacsony	Oktatás	Hazai	Nő	35-45	Középvezető
5.	Iratkezelési vezető	Nagy	Közepes	Oktatás	Hazai	Férfi	35-45	Középvezető
6.	Irodavezető	Nagy	Közepes	Feldolgozóipar	Hazai	Nő	35-45	Középvezető
7.	HR-vezető	Közepes*	Közepes	Feldolgozóipar	Külföldi	Nő	35-45	Középvezető
8.	Osztályvezető	Kicsi*	Alacsony	Közigazgatás	Hazai	Nő	45-55	Középvezető
9.	Igazgatótanács tagja	Közepes	Magas	Szakmai, tudományos, műszaki tevékenység	Külföldi	Férfi	35-45	Felsővezető
10.	Projektmenedzser	Közepes*	Közepes	Feldolgozóipar	Külföldi	Nő	35-45	Középvezető

* Nagy szervezetszoport része

** A kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról szóló 2004. évi XXXIV. törvény 3. cikke alapján, a függőségi viszony figyelembevétele nélkül, melyet külön *-gal jelöltünk.

Forrás: saját szerkesztés

Eredmények

A digitális megoldások implementációjának sikertényezői a szakirodalom alapján

Technológiai tényezők

A rendszer minősége, amelyet számos technikai jellemző befolyásol, mint például megbízhatóság, integráció, rugalmasság, skálázhatóság, az egyik leggyakrabban említett sikertényező (lásd pl. Yeoh & Koronios, 2010; Vallurupalli & Bose, 2018). A digitális korban a versenyképesség fenntartása érdekében a vállalatoknak biztosítaniuk kell a folyamatos működést, a valós idejű adatelérést és a rugalmas adat-hozzáférést (Bajgoric & Moon, 2009). A megfelelő adatminőség (Loh & Koh, 2004) segíti a riportok gyors, hatékony elkészítését (May et al., 2013).

Fontos továbbá, hogy a rendszer ne váljon túlzottan komplexszé (Sharma et al., 2023), hanem megőrizze rugalmasságát (May et al., 2013) és moduláris felépítését (Peng et al., 2018). Schlegel et al. (2024) kiemeli az adatbiztonság fontosságát. Amennyiben ezen a területen problémák várhatók, a menedzsment akár el is állhat a DS bevezetésétől, és a vállalati IT-osztály akár blokkolhatja a projektet. Poba-Nzaou et al. (2008) felhívja a figyelmet arra, hogy a várt előnyök eléréséhez fontos, hogy ne éretlen rendszert válasszon a szervezet.

Technológia – szervezet illeszkedése

Az üzleti igények kielégítése. Az IT-rendszerek bevezetésének egyik fő kihívása a rendszer általános funkcionalitása és a szervezet konkrét igényei közötti eltérések azonosítása (Soh et al., 2000). Bár a technikai nehézségek is hozzájárulnak a kudarchoz, nem ezek a bukás elsődleges okai (Davenport, 1998). A legnagyobb akadályok üzleti jellegű problémákban gyökereznek, mivel a vállalatok gyakran nehezen tudják összehangolni a rendszerek technológiai követelményeit a valós üzleti igényekkel. Az is problémát jelenthet, ha a szállító az igények felmérésénél nem az adott vállalatra, hanem a saját üzleti hálózatára alapoz, és így nem a cég valódi szükségleteit veszi figyelembe (Williams et al., 2013).

Üzleti megalapozottság. Fontos, hogy legyen egy világosan meghatározott üzleti eset (business case), amely egyértelműen rögzíti a célokat és a kulcsfontosságú sikerfaktorokat (de Búrca et al., 2005). Vallurupalli és Bose (2018), Yeoh és Koronios (2010), valamint Schlegel et al. (2024) szintén hangsúlyozza a megalapozott üzleti eset és az előnyök világos értékelésének fontosságát. Gotthardt et al. (2020) kiemeli, hogy a DS-ek előnyeit üzleti nézőpontból kell értékelni, nem pusztán IT-szempontról.

Szervezeti felkészültség. A sikeres implementációhoz elengedhetetlen, hogy a szervezet felmérje strukturális, technikai, szervezeti és kulturális érettségét (Soh et al., 2000; Ngai et al., 2008), valamint az általános szervezeti (Gargeya & Brady, 2005) vagy vállalati felkészültségét (AL-Shboul, 2019), és tisztában legyen képességeivel (Ain et al., 2019). Olyan terméket kell választania, amely kompatibilis jelenlegi rendszereivel és szervezeti struktúrájával

(Raymond és Uwizeyemungu, 2007), és összhangban van a (technológiai) felkészültségével (Xie et al., 2014).

Az üzlet és a DS összehangolása. A hosszú IT-rendszer bevezetési folyamat során a szoftver- és felhasználói igények gyakran változnak, így a rendszert implementáló szakembereknek folyamatosan alkalmazkodniuk kell, és módosításokat kell végrehajtaniuk (Ehie & Madsen, 2005). A dobozos szoftverek gyakran nem illeszkednek megfelelően a szervezet sajátos igényeihez és üzleti folyamataihoz. Emiatt a vállalatok kénytelenek vagy testre szabni a szoftvert (Quiescenti et al., 2006) – ami költséges és magas fenntartási költségekkel jár –, vagy átalkítani üzleti folyamataikat a rendszerhez való illeszkedés érdekében (Aloini et al., 2007). Másrészt de Búrca et al. (2005) hangsúlyozza a folyamatadaptáció fontosságát: az üzleti folyamatokat értékelni kell, és szükség esetén újra kell strukturálni a technológia előnyeinek teljes kihasználásához. Reijers és van der Aalst (2005) szerint a szervezetek szívesebben vezettek be olyan munkafolyamat-kezelő rendszert, amely a meglévő folyamatokat támogatta, mintsem egy jelentősen javított folyamatverziót, de a szerzők rámutatnak arra, hogy ez nem a legjobb megközelítés: egy hagyományos, „papíralapú” folyamat egyszerű automatizálása nem a leghatékonyabb módja az átfutási és kiszolgálási idők csökkentésének.

Menedzsmentkompetencia

Változásmenedzsment. A sikeres rendszerbevezetést széles körű szervezeti változásként kell kezelni, nem csupán szoftvertelepítésként (Yusuf et al., 2004). Ez a megközelítés integrálja a technológiát, a feladatokat, az embereket, a struktúrát és a kultúrát, biztosítva az átláthatóságot, valamint lehetővé téve a kockázatok korai azonosítását, enyhítését és megelőzését. A változással szembeni ellenállás minimalizálása érdekében elengedhetetlen az erős felsővezetői támogatás (Loh & Koh, 2004). A felsővezetői támogatás azt jelenti, hogy a vezetés aktívan részt vesz a projektben, elegendő erőforrást biztosít, és hatékonyan kezeli a politikai konfliktusokat (Bansal & Agarwal, 2015). A vezetőknek nemcsak támogatniuk kell a kezdeményezést, hanem biztosítaniuk kell a szervezeti átalakuláshoz szükséges erőforrásokat is.

Ha a bevezetés minden releváns aspektusát megfelelően kezelik, az ellenállás minimalizálható, vagy akár teljesen megszüntethető (Momoh et al., 2010). Vallurupalli és Bose (2018) hangsúlyozza a projektbajnokok („project champion”) szerepét, akik segíthetnek jobban megérteni a felhasználói igényeket és aggályokat.

A digitális rendszer bevezetéséről a munkavállalókat és a vezetést meggyőzni kihívás lehet (Schlegel et al., 2024). Az ellenállás csökkentése érdekében a vezetőknek a rendszer bevezetésének érzékelt értékét kell növelniük, hangsúlyozva az előnyöket a munkavállalók szemszögéből (Alzahrani et al., 2021). Foshay és Taylor (2014) hangsúlyozza a felhasználók „szíve és elméje megnyerésének” fontosságát. Több más szerző is (pl. Schlegel et al., 2024; Gotthardt et al., 2020) kiemeli, hogy minden érintett alkalmazottat, vezetőt és érdekelt felet már a kezdeti szakaszban be kell vonni.

A változásvezetés egyik hatékony eszköze lehet a proof-of-concept (PoC), amely segíthet meggyőzni a vezetést és az érdekelt feleket (Gotthardt et al., 2020; Schlegel et al., 2024). A PoC-nak össze kell foglalnia a várt előnyöket, a projekthez szükséges adatokat, inputokat és a kiválasztott folyamatokat, valamint a DS által megoldandó feladatokat. Az első automatizált folyamat és a PoC katalizátorként szolgálhat a rendszer szélesebb körű elfogadásához, használatához. Schlegel et al. (2024) kutatása szerint az elsőként automatizált folyamatnak nagy hatásúnak kell lennie: jól kell működnie, „wow-hatást” kell kiváltania és mindenkit meg kell győznie.

Projektmenedzsment. A megfelelő projektmenedzsment – beleértve a projekt előkészítést, minőségmenedzsmentet, kommunikációs menedzsmentet, projektmonitoringot és -kontrollt – elengedhetetlen a sikerhez (Bansal & Agarwal, 2015). Kamdjoug et al. (2020) a rossz projektmenedzsment következményeire mutat rá: nem volt formális projektterv, torz volt a projektesapat kiválasztása, nem volt ellenőrzés a projekt előrehaladása felett, nem voltak meghatározva a siker kulcstényezői, és nem volt kialakított rendszer a projekt eredményeinek értékelésére.

Kamdjoug et al. (2020) szerint kulcsfontosságú a megfelelő tanácsadók kiválasztása és az ügyfél-tanácsadó kapcsolat és az interakciók kezelése. A tanácsadóknak és a rendszerek szállítóinak kulcsszerepük van a rendszerbevezetésben, mivel hosszú távú kapcsolatot alakíthatnak ki a szervezettel (Ifinedo, 2011). Ezért a vezetőknek jó kapcsolatot kell fenntartaniuk velük, és elő kell segíteniük a hatékony tudástranszfert az iparágon belüli külső forrásokból, például a rendszer felhasználói számára tartott mentorprogramok és továbbképző workshopok támogatásával (Alzahrani et al., 2021). Bintoro et al. (2015) is kiemeli a szereplők közötti interakciók menedzselésének fontosságát. Williams et al. (2013) esettanulmánya szerint a szervezet nehézségekkel szembesült a szállító (IT-tanácsadó), a belső IT-irányítás és a projektmenedzserek közötti kommunikáció és együttműködés hiánya miatt. Pishdad és Haider (2013) is hangsúlyozza a stratégiai partnerség kialakításának fontosságát a szállítókkal, valamint a folyamatos támogatás szükségességét. Schlegel et al. (2024) a belső és külső szereplők közötti együttműködés fontosságát emeli ki, mivel a különböző szereplők gyakran különböző nézőpontokkal és szakértelemmel rendelkeznek. A tanácsadók ugyan jól ismerik a technológiát, de a konkrét üzleti folyamatokkal már nincsenek feltétlenül tisztában. A szervezet – ideális esetben – jól ismeri a saját folyamatait, de a technológiához kevésbé ért.

Multinacionális cégeknél az anyavállalat és a leányvállalat közötti stratégiai különbségek miatt az információs rendszer bevezetése során bizonyos szintű konfliktus elkerülhetetlen. Ennek okai lehetnek a kulturális, jogi, folyamatbeli és méretbeli különbségek, ellentétes stratégiai célok, vagy a bizalom hiánya. Az anyavállalat–leányvállalat közötti konfliktusok alapvetően befolyásolják a bevezetés menetét és kimenetelét, ezért fontos ezeknek a megfelelő kezelése (Gavidia, 2016).

Tudásmenedzsment. A tudásmenedzsment számos elemet magában foglal: a sikeres DS-implementáció

érdekében fontos, hogy megfelelő tudásmenedzsment-képességekkel rendelkezzen a szervezet (Hung et al., 2010), képes legyen a megfelelő tudás létrehozására, megőrzésére és hasznosítására (Finnegan & Willcocks, 2006), tudásmegosztásra (Jones et al., 2006), hatékony tudásátadásra (Wang et al., 2007). De Búrca et al. (2005) hangsúlyozza, hogy a vállalatoknak tanulniuk kell a korábbi bevezetési tapasztalatokból, kihívásokból. Fontos, hogy a projekt zárását követően értékelő megbeszélést tartsanak, a projektet dokumentálják és a levont tanulságokat rögzítsék. Lamberton et al. (2017) kiemeli, hogy a digitális rendszer bevezetésének sikerességét segítheti egy dedikált kiválósági központ (Center of Excellence) létrehozása, amely biztosíthatja a tudásmegosztást is.

Az információs rendszer bevezetésének és hatásainak megértéséhez elengedhetetlen az átfogó, minden szintet érintő képzés a vezetők és a munkavállalók számára (Schlegel et al., 2024). Strukturált és rendszerszintű képzésre van szükség, amely gyakorlati példákon keresztül mutatja be az információs rendszert és az üzleti folyamatok változásait (Momoh et al., 2010).

A képzés és oktatás hiánya késedelmet, zavart, sőt akár kudarcot is okozhat (Pishdad & Haider, 2013). A felhasználókat megfelelően fel kell készíteni a rendszer hatékony használatára (Davenport, 2000). Ez nemcsak a szervezet teljesítményét javítja, hanem növeli a felhasználói elégedettséget, motivációt és támogatottságot is. A felsővezetésnek ezért kiemelt figyelmet kell fordítania az oktatáshoz és a végfelhasználók képzéséhez szükséges erőforrások biztosítására (Pishdad & Haider, 2013).

A végfelhasználók nem megfelelő képzése és a világos képzési terv hiánya jelentős problémát okoz (Kamdjoug et al., 2020), mivel az alkalmazottak nehezen tudják kezelni és fenntartani a rendszert a bevezetés után. Koh et al. (2006) szerint különösen a kis- és középvállalkozásoknál az emberi tényezők komoly akadályt jelenthetnek: a szerzők által vizsgált esettanulmány esetében a dolgozók nem voltak megfelelően képzettek az ERP használatára, sőt sokan nem is ismerték a számítógépeket (2. táblázat).

A kvalitatív kutatás eredményei

Technológiai tényezők

A rendszerek megbízhatatlansága, lassúsága jelentős problémákat okozhat. *„Otthonról a VPN-en keresztül tudunk dolgozni, és ez jóval lassabb, mintha bent ülnék. Én is húzom a számat, ha jóvá kell hagynom, mert lassú – mivel egy nem jól működő technológiai megoldást választottak; inkább ezeket akkor csinálom, amikor bent vagyok. Ez egy átlagfelhasználót, biztos, hogy idegesít”* (Interjúalany 8). Alapvető elvárás, hogy a technológia működjön; ne „homokórázson” a rendszer. Persze előfordulhat, hogy bárhogya is „homokórázik” a rendszer, még mindig gyorsabban megy végbe a folyamat, mintha manuálisan végezné egy kolléga ugyanazt a tevékenységet. Viszont mindent rögtön szeretnénk; a késedelmet nehezen tűrjük – különösen igaz ez a fiatalabb generációra.

Problémát okozhat a hype-görbe nem megfelelő pontján történő belépés is: *„a technológiával szembeni*

A digitális megoldások implementációjának sikertényezői a szakirodalom-elemzés alapján

Tényező	Elemek	Hivatkozás*
Technológiai tényezők	<i>A rendszer minősége és teljesítménye</i>	<i>Kumar et al. (2002)</i>
	• Adat/információ minősége	• Loh & Koh (2004)/Ram & Corkindale (2014)
	• Felhasználó-rendszer interakció minősége/Észlelt könnyű használat	• Agourram (2009)/Lin & Rohm (2009)
	• Gyors, hatékony jelentések	• May et al. (2013)
	<i>Alacsony komplexitás</i>	<i>Sharma et al. (2023)</i>
	<i>Adatbiztonság</i>	<i>Tung & Turban (1996)</i>
	<i>Flexibilitás/modularitás</i>	<i>May et al. (2013)/Peng et al. (2018)</i>
	<i>Rendszer érettsége</i>	<i>Poba-Nzaou et al. (2008)</i>
Technológia – szervezet illeszkedése	<i>Az üzleti igények kielégítése</i>	<i>Soh et al. (2000)</i>
	• DS és üzleti stratégia, célok összehangolása/Integráció a vállalat erőforrásaival és stratégiájával/Jó üzleti terv megléte/Vízió	• Loh & Koh (2004)/Jones (2012)/Loh & Koh (2004)/Sarkis & Sundarraj (2003)
	<i>Üzleti megalapozottság</i>	<i>Tung & Turban (1996)</i>
	• Észlelt hasznosság/Észlelt előnyök/Észlelt érték/Integrálás a napi működésbe	• Chuang & Lin (2013)/Al-Okaily et al. (2023)/Alzahrani et al. (2021)/Tung & Turban (1996)
	• (Bevezetési és fenntartási) költségek minimalizálása	• May et al. (2013)
	<i>Szervezeti felkészültség/Technológiai felkészültség</i>	<i>Gargeya & Brady (2005)/Xie et al. (2014)</i>
	• Szervezeti struktúra/Decentralizált vagy centralizált felépítés	• Raymond & Uwizeyemungu (2007)/Nandi & Kumar (2016)
	• Szervezeti erőforrások/Szervezeti képességek	• Raymond & Uwizeyemungu (2007)/Ain et al. (2019)
	• Technológiai képességek/IT-infrastruktúra/IT-erőforrások/IT-részleg kompetenciái	• Aruldoss et al. (2014)/Ain et al. (2019)/Newby et al. (2014)/Badewi et al. (2018).
	• Megfelelő üzleti és örökölt rendszerek/Illeszkedés az anyavállalat vagy partnervállalat rendszereihez/Partnerilleszkedés/	• Joia (1998)/Kumar et al. (2002)/Norton et al. (2013)/
	• Minimális redundancia	• May et al. (2013)
	• Termék és szállító illeszkedése és megbízhatósága	• King & Burgess (2006)
	• Kulturális illeszkedés/Kulturális változásra való felkészültség/Változásra való hajlandóság	• Boersma & Kingma (2005)/Saade & Nijher (2016)/Kamdjoug et al. (2020)
	• (Felső)vezetés innovativitása/Vállalati innovativitás/Szervezeti tanulási környezet	• Hung et al. (2010)/Newby et al. (2014)/Ain et al. (2019)
	• Iparági sajátosságok	• Chen (2009)
	• A vállalat növekedési életszakasza	• Chen (2009)
	<i>Az üzlet és a DS összehangolása</i>	<i>Agourram (2009)</i>
	• Testreszabás/Megfelelő rendszerkonfiguráció	• Loh & Koh (2004)/Zhu et al. (2010)
	• Alkalmazásmenedzsment-funkció kialakítása a szervezeten belül	• Reijers et al. (2016)
	• Folyamatadaptáció/Üzleti folyamatok újraszervezése/Üzleti folyamatmenedzsment/Folyamatok korlátozott újratervezése	• de Burca et al. (2005)/Loh & Koh (2004)/Zabjek et al. (2009)/Reijers et al. (2016)
• Integráció más DS-sel és modulokkal/Sikerés migráció	• Giachetti 2004)/Vathanophas (2007)	
• Emberek és DS integrációja	• Gunasekaran & Ngai (2007)	
• A tervezés és a valóság közötti rés csökkentése	• Hawari & Heeks (2010)	

Tényező	Elemek	Hivatkozás*
Menedzsment kompetencia	<i>Változásmenedzsment</i>	<i>Kumar et al. (2002)</i>
	• Erős (felső)vezetői támogatás/(Felső)vezetői elkötelezettség/ Vertikális támogatás/Transzformációs vezetés	• Loh & Koh (2004)/Osarenkhoe & Bennani (2007)/Dong (2012)/Elkhani et al. (2014)
	• Vezetők kudarcátürése	• Alzahrani et al. (2021)
	• Felsővezetői részvétel	• Garrido-Moreno & Padilla-Melénde (2011)
	• Vállalatszintű támogatás	• El Sawah et al. (2008)
	• Munkavállalók aktív bevonása/Technológiai egyeztetések	• Joia (1998)/Alzahrani et al. (2021)
	• Proof-of-concept/Üzleti folyamatok szimulációja	• Gotthardt et al. (2020)/Leyer & Hollmann (2014)
	• Gyors eredmények (quick wins)	• Hutter et al. (2018)
	• Projektbajnokok	• Loh & Koh (2004)
	• A változással szembeni ellenállás csökkentése vagy minimalizálása/Pozitív hozzáállás ösztönzése/Innovációt figyelembe vevő jutalmazási rendszer kialakítása	• Joia (1998)/Mullins & Cronan (2021)/Joia (1998)
	• Felhasználói és vezetői elégedettség elérése/Felhasználói percepció és elfogadás menedzselése/Felhasználói támogatás	• Kamhawi (2008)/Vathanophas (2007)/Madininos et al. (2011)
	• Elvárások kezelése/Reális elvárások/Reális célok kitűzése	• Joia (1998)/Chuang & Shaw (2008)/Lameijer et al. (2024)
	• Workaround-ok menedzselése	• Malaurent & Avison (2015)
	• Projektpartnerek elkötelezettsége	• Loh & Koh (2004)
	<i>Projektmenedzsment</i>	<i>Loh & Koh (2004)</i>
	• Kommunikáció/Érintettek közötti interakció és együttműködés menedzselése/Szűk keresztmetszetek kezelése/ (Horizontális) koordináció	• Loh & Koh (2004)/Bintoro et al (2015)/Ioannou & Papadoyiannis (2004)/Joia (1998)
	• Ügyfél-tanácsadó kapcsolatok menedzselése/Stratégiai partnerség kialakítása a szállítókkal és folyamatos támogatás biztosítása/Szállítói támogatás	• Williams et al. (2013)/Pishdad & Haider (2013)/King & Burgess (2006)/
	• Anyavállalat–leányvállalat közötti konfliktusok kezelése	• Chen (2009)
	• A megvalósítási stratégia meghatározása/Egyértelmű szerepek és felelőségek	• Garg & Garg (2014)/Loh & Koh (2004)
	• Reális terv/Mérhető célok/Előre meghatározott célkitűzések	• Joia (1998)/Saade & Nijher (2016)/Schlegel et al. (2024)
	• Budget megbízhatósága	• Chuang & Shaw (2008)
	• Ütemezés megbízhatósága/Határidők betartása	• Chuang & Shaw (2008)/Kumar et al. (2002)
	• Projektmenedzsment csapatok/Kiegyensúlyozott csapatok/ Hatékony csapatmunka	• Françoise et al. (2009)/Norton et al. (2013)/Loh & Koh (2004)
	• Szakértők bevonása/Külső tanácsadók bevonása	• Gallagher & Gallagher (2012)/Wang & Chen (2006)
	• Teljesítményértékelés/Projektmonitorozás	• Françoise et al. (2009)/Loh & Koh (2004)
	• Projektszponzor	• Haug (2012)
	• Tesztelés és hibaelhárítás	• Wickramasinghe & Gunawardena (2010)
	• Átfogó posztimplementációs terv	• Allen (2008)
	<i>Tudásmenedzsment</i>	<i>Finnegan & Willcocks (2006)</i>
	• Tudásalapú környezet kialakítása	• Drummond et al. (2017)
	• DS készségek, képességek, kompetenciák és abszorptív képesség menedzselése	• Loh & Koh (2004)
	• Center of Excellence	• Lamberton et al. (2017)
	• Tanulás korábbi hibákból	• de Búrca et al. (2005)
	• Tréning	• Tung & Turban (1996)
	• Tapasztalt és kompetens projektvezető és csapat	• Loh & Koh (2004)
	• Kompetens tanácsadók/A tanácsadók szolgáltatásminősége/ Tanulás a tanácsadóktól	• Wang et al. (2007)/Tsai et al. (2011)/May et al. (2013)
• A szállító szolgáltatásminősége/A szállító referenciái	• Tseng (2016)/Baki & Çakar (2005)	

*A vizsgált cikkek közötti 1. megjelenés.

Forrás: saját szerkesztés

elvárásainkat a technológia érettségével párhuzamba kell hozni, különben csalódás lesz a vége” (Interjúalany 9).

A technológiai feltételek teljesítése persze csak a nulladik lépés; „*nagyon alap*” (Interjúalany 5), „*nyilván nem ez volna a végcél*” (Interjúalany 3), azonban a sikerhez elengedhetetlen az adatok hozzáférhetőségének megfelelő szabályozása, a felhasználói szintek meghatározása, a jogosultságok kiosztása.

Technológia – szervezet illeszkedése

Az üzleti igények kielégítése kapcsán fontos megkülönböztetni az „as is” és a „to be” állapotot. „*Elegendhetetlen a folyamatok ismerete: a vállalatnak, kollégáknak ismerniük kellene a saját folyamataikat, hogy el tudják mondani, mit szeretnének, és ne azt mondják el, hogy jelenleg mi hogyan működik*” (Interjúalany 8). A folyamatgondolkodás a menedzsmentben a 2000-es években jelent meg; addig struktúrákban, munkakörökben, feladatokban gondolkodtak a vállalatok. „*Ezzel rengeteg vállalat küzd a mai napig*” (Interjúalany 8). A funkcionális szervezetek alapvető kihívása a funkcióegoizmus, azaz a szervezeti egységek gyakran saját célrendszerük szerint működnek. „*De ahhoz, hogy életben maradjuk, együtt kell működni, együtt kellene dolgozni*” (Interjúalany 9). Ezt a folyamat-szemléletet kell a DS-eknek támogatniuk.

Az üzleti igények kielégítése kapcsán fontos a kitarás és a megoldás-központúság is – már a szoftver kiválasztása során is. „*Nálunk például nem volt elektronikus iktatás, és idő volt meggyőzni a vezetőséget, hogy kellene dokumentumkezelő rendszer, ugyanis – mivel kicsik vagyunk – ár-érték arányban nehéz volt megtalálni azt a szoftvert, ami megfelelő számunkra: segíti, hogy a jogszabályi előírásoknak megfeleljünk, és az adminisztrációs terhet is csökkenti*” (Interjúalany 4). Az igények felmérésekor, meghatározásakor érdemes egy roadmap-et készíteni: végiggondolni, hogy a kiválasztott területen kívül még mire lehet jó az adott megoldás.

A megfelelő rendszer kiválasztása kapcsán gyakori buktató, hogy az értékesítő mindent megígér, azonban amikor a megvalósításra kerül a sor, kiderül, hogy nem teljesen úgy működik a rendszer, ahogy azt az értékesítő „eladta”: az igényekhez plusz fejlesztés szükséges, amely tovább növeli a költségeket. „*Sokszor találkozom azzal, hogy a jó értékesítő eladja a terméket, és akkor a gombhoz kell varrni kabátot: ha már van egy adott rendszer, akkor kezdjük el használni, lehetőleg úgy, hogy legyen értelme is*” (Interjúalany 3). Gyakran előfordul, hogy megmaradt az éves budget egy része, ami elveszik, ha nem költi el az adott részleg az évben. Így aztán belevágnak egy digitális rendszer bevezetésébe. Ez az impulzusvásárlás azonban valódi eredményekre is vezethet: ha a szervezet veszi a fáradságot, és elkezd használni a rendszert, megismeri a benne rejlő lehetőségeket és a korlátokat, ami valódi fejlődést eredményezhet. „*Lehet, hogy a gombhoz varrjuk a kabátot, de lesz a végén azért kabát belőle: ha elég kitarások vagyunk, akkor tényleg egy új szintre lehet lépni*” (Interjúalany 9). További nehézség, hogy a vezető DS-eket jellemzően nem a magyar KKV-k igényeire és limitáltabb erőforrásaihoz illesztve fejlesztik, így a szervezetet

kellene az adott megoldás köré építeni, de a technológiák gyorsan változnak, így ez is problémákat vet föl.

Az üzleti megalapozottság kapcsán interjúalanyaink is alátámasztották, hogy fontos, hogy legyen üzleti eset, amely összegzi a várható előnyöket, célokat. A DS implementációjának célja lehet pl. a költségsökkentés, hatékonyságnövelés, túlterheltség csökkentése, gyorsabb ügyintézés, kevesebb telefon, rövidebb folyamat, könnyebb kereshetőség stb. „*Fontos, hogy hasznos legyen az, ami bevezetésre kerül, és felgyorsítsa a folyamatot, és élményt nyújtson a felhasználónak*” (Interjúalany 7).

A DS-nek hozzá kell járulnia a projekt elején kitűzött célok eléréséhez, például lényeges, hogy gyorsítsa a folyamatokat; hamarabb vagy kevesebb humán erőforrással tudja megoldani ugyanazt a feladatot. „*Azért veszem meg a technológiát, hogy üzleti értéket teremtsék vele*” (Interjúalany 9).

Fontos üzleti igény a rendszerbevezetés kapcsán az egyszerűsítés és a pontosabb adatok kinyerése is: „*nekünk például az ország több részén van gyáregységünk, és az egyes dokumentumok eljuttatása egy elektronikus rendszeren keresztül jóval egyszerűbb, mint papíralapon*” (Interjúalany 4). Az adatok pontossága kapcsán persze problémát jelenthet, ha nem megfelelően lett feltöltve adatokkal a rendszer, de szerencsére napjainkban már számos megoldás segít akár kézzel írt számlákból is kinyerni az adatokat – persze ellenőrző algoritmusokat is definiálni kell.

Menedzsmentkompetencia

A változásvezetés kiemelkedő fontosságát interjúalanyaink is alátámasztották. Egy technológia bevezetése minden esetben egy változási alkalom, amely teljesen újrendezheti a hatalmi erőteret. Ezt a kollégák is érzékelik, ezért is állhatnak ellen. „*Ezt az ellenállást kulcsfontosságú kezelni a projektsiker érdekében*” (Interjúalany 5). Az ellenállás kezelésének egyik hatékony eszköze lehet a bevonás. „*Amikor bevezettünk pár éve egy dokumentumkezelő megoldást, az egyik legnagyobb ellenálló az a személy volt, akire épül az egész adatbázis. Azáltal, hogy bevontuk a döntésekbe, néhány hónapon belül annyira sikerült őt átformálni, hogy most már ott tartunk, hogy önálló ötletekkel áll elő, és van, hogy nekem kellett mondanom neki, hogy egy kicsit lassítsunk, mert már nem bírjuk ezt a tempót tartani*” (Interjúalany 1). Emellett fontos hangsúlyt helyezni a képzésekre, és érdemes a felhasználói kézikönyvet a vállalat saját folyamataihoz szabni, konkrét példákkal, leírásokkal kiegészíteni. A bevonás sikere és az alkalmazandó változásvezetési stratégia attól függ, hogy mekkora az ellenállás mértéke. „*Szerencsés esetben meggyőzhető észérvekkel az adott szereplő, ha viszont ellenérdekelt, akkor hiába sorolom neki az érveket, csak azért sem fog a kezdeményezés mellé állni, mert ő máshogy jár jól. Mindenkire meg kell találni az egyéni utat – ez a változásvezetés művészete*” (Interjúalany 9).

A változási hajlandóság megteremtésében segíthet a változást támogató teljesítményértékelési rendszer kialakítása is. Ha a „minek feszüljek szét, úgyis kifizetik a

béremet” – típusú mentalitás uralkodik egy szervezetben, a projekt halálra van ítéelve.

Jellemző a magyar vállalati kultúrára, hogy „*ha egy rendszerbevezetés kapcsán megégetjük magunkat, kevésbé vagyunk hajlandóak újra próbálkozni*” (Interjúalany 9), amely gát leküzdése kulcsfontosságú sikertényező. A változások nagyon gyakran nem a munkavállalók ellenállása, hanem a középvezetők miatt buknak el. „*A területem humánerőforrás-igénye jelentősen alá volt becsülve, így a szervezethez csatlakozva az egyik első lépésem a csapatom bővítése volt. Közben a digitális megoldásokat tanulmányozva azt láttam, hogy az általam bevezetni tervezett megoldás segítségével más cégek jelentősen tudták csökkenteni a humán igényt. Kérdés, hogy ezt a projektet erőltessem, vagy inkább mégsem – hiszen az általam nemrég felvett kollégáimat kellene elküldenem*” (Interjúalany 5). A fő kérdés ebben a helyzetben, hogy a vezető tud-e nekik karrierperspektívát adni; akár más területeken jelentkező folyamatfejlesztési, digitalizációs igények kiszolgálásába be tudja-e őket vonni. A magyar KKV-szektor viszont sajnos gyakran nem áll ezen a fejlettségi szinten: „*ez egy álomszerű megközelítés, ami nagyon jól hangzik, de a magyar KKV-szektor nem annyira így gondolkozik*” (Interjúalany 2), és az alkalmazott sem akar sokszor mást csinálni. „*Aki 10 évig ugyanabban a kockásfüzetben ugyanazokat a vonalakat húzta meg, nagyon nehezen lép ki abból*” (Interjúalany 9).

Interjúalanyaink kiemelték, hogy nincs sikeres változás a projektbajnokok nélkül, akik „végigverik” a változást a szervezetben: „*volt, hogy egyedül én hittem már csak a projektben, és még akitől kaptam a feladatot, őt is meg kellett győzőm, hogy folytassuk, ma pedig már el sem*

tudnánk képzelni a mindennapi munkát az adott megoldás nélkül” (Interjúalany 5).

Az agilitás szintén kiemelendő sikertényező. Fontos, hogy ne a „csillagrombolót” építsük meg az első lépésben, hanem egy prototípust hozunk létre, amely rendelkezik a kért funkciókkal, és lehetőséget ad a tesztelésre, változtatásra. „*Egyre több olyan projektünk van, ahol elmondja az ügyfél, hogy mit szeretne, mi azt gondoljuk, hogy értjük, ez alapján pedig elkészítjük a prototípust – pl. egy MS Formban leképezzük, amit kért az ügyfél. Azonban néhány hónap használat után kiderült, hogy rossz irányba indultunk el, és nem azok a valós igények, mint amit korábban megfogalmaztak*” (Interjúalany 3). A robosztus rendszerbevezetéseknek ez a klasszikus halála: túlbiztosítják a rendszert, és annyi mezőt felvisznek, ami már nem támogatja a napi üzletmenetet. Ez pedig workaroud-okhoz vezethet, „*az új kolléga meg nem érti, hogy az adott mezőben miért az szerepel, ami*” (Interjúalany 3).

A projektmenedzsment szintén kiemelt tényezőként jelent meg az interjúalanyok válaszaiban. „*Fontos, hogy a kommunikáció működjön; gyakran magyarról magyarra kell fordítani a szereplők között*” (Interjúalany 6). Az is lényeges, hogy a projektvezető megfelelő hatalommal is rendelkezzen: „*ha nincs valós hatalma a projektvezetőnek a projektben résztvevők felett, a strukturális problémákból gyakran emberi konfliktusok lesznek, ami a siker esélyét jelentősen csökkenti*” (Interjúalany 9).

A folyamatok felmérése és a „to be” állapot meghatározása kapcsán gyakori buktató lehet, hogy a szervezet csak a jelenlegi keretrendszerben tudja végiggondolni a működést. Ezért van szükség külső szakértő bevonására, aki már sok folyamatot, sok rendszert látott, mert ő tud azok alapján alternatív megoldásokban is gondolkodni. „*Fontos*

3. táblázat

Összegző táblázat a magyar sajátosságokról és a nemzetközi kutatások kiegészítéséről a szakirodalom-elemzés és a kvalitatív kutatás eredményei alapján

Kategória	Leghangsúlyosabb elemek	Magyar sajátosságok	Nemzetközi kutatások kiegészítése
Technológiai tényezők	A rendszer minősége és teljesítménye	Sokszor problémákat okoznak a nem megfelelő technológiai feltételek, gyakoriak a workaroudok	A hype-görbe nem megfelelő pontján történő belépés
Technológia – szervezet illeszkedése	Üzleti igények kielégítése Üzleti megalapozottság	A folyamatgondolkodás sok magyar vállalat esetében hiányzik, ami nehezíti a DS-ek implementációját A vezető DS-eket jellemzően nem a magyar KKV-k igényeire fejlesztik	Az értékesítés és az implementálás között feszülő ellentétek a beszállítónál Az erőforráskorlátokat figyelembe véve nehéz megtalálni az üzletileg is kielégítő megoldást
Menedzsment-kompetencia	Projektbajnokok PoC Ügyfél-tanácsadó kapcsolatok kezelése Anya-leányvállalati konfliktusok kezelése Tréning	Kevés a digitális transzformációra képes és hajlandó vezető Alacsony változási hajlandóság Gyakori a „minek feszüljek szét, úgymint kifizetik a béremet” – mentalitás, amely a projekteket ellehetleníti Ha egy rendszerbevezetés kapcsán megégetjük magunkat, kevésbé vagyunk hajlandóak újra próbálkozni Külföldi tulajdonú vállalatok esetén jellemzően nem Magyarországon döntenek a cégen belüli IT bevezetésekről	A változások nagyon gyakran nem a munkavállalók ellenállása, hanem a középvezetők miatt buknak el Nehéz karrierperspektívát adni azoknak, akiknek a munkáját a DS kiváltja Tapasztalati tanulás: előnyös, ha a külső szakértő olyan megoldást vezet be, amelyet az ő szervezete is használ/fejlesztett, hiszen így jobban ismeri a részleteket, gátakat, buktatókat

Forrás: saját szerkesztés

felismerni viszont azt is, amikor a tanácsadó/projektkoordinátor nem megfelelően koordinálja a projektet, ami akár a projekt sikerességét is veszélyeztetheti” (Interjúalany 8). Különösen előnyös, ha a külső szakértő olyan megoldást vezet be, amelyet az ő szervezete is használ/fejlesztett, hiszen így jobban ismeri a részleteket, gátakat, buktatókat. *„Az elmúlt években több, AI-alapú megoldást is fejlesztettünk saját használatra, majd pedig piacra is dobtuk ezeket. A piacosításban rengeteget segített, hogy ismertük a rendszer minden részletét”* (Interjúalany 1).

Az anyavállalati függőség jelentős gátat szab sok esetben a digitális fejlesztéseknek, jelentősen lelassítva azokat. *„Több évig kell várunk a központ jóváhagyására, ha szeretnénk bevezetni egy digitális megoldást”* (Interjúalany 7). *„Helyi megoldást főszabály szerint nem alkalmazhatunk, mert az nem egyezik meg a csoport rendszerével. Mivel kiderült, hogy 5 évig nem lesz kapacitás a központi megoldás implementálására, így végül engedélyezték a helyi megoldás bevezetését, de ez egy nagy harc volt”* (Interjúalany 10). A siker érdekében fontos menedzselni az anya- és leányvállalat közti kapcsolatot és kezelni a köztük feszülő ellentéteket (3. táblázat).

Diszkusszió

Elméleti hozzájárulások

Kutatásunk három kulcstényezőbe foglalta a DS-ek implementálásának sikertényezőit: technológia, technológia – szervezet illeszkedése, menedzsmentkompetencia. Ugyan egy-egy rendszerre fókuszálva, vagy a digitális transzformációt összességében vizsgálva számos korábbi cikk összegzi a sikertényezőket (lásd pl. Heuermann et al., 2024), jelen tanulmány a DS-eket átfogóan vizsgálva – szisztematikus szakirodalom-elemzés és kvalitatív interjúk segítségével – definiálja a kulcstényezőket, illetve egészíti ki azokat a magyar sajátosságokra rámutatva.

Korábbi szisztematikus szakirodalom-elemzések (pl. Barbieri et al., 2023; Al-Assaf et al., 2025, Ain et al., 2019) jellemzően az egyéni, szervezeti, technológiai tényezőket emelték ki sikertényezőkként. Jelen cikk ezzel szemben a szervezeti illeszkedés fontosságát hangsúlyozza: a siker kulcsa, hogy a rendszer illeszkedjen a szervezeti adottságokhoz, igényekhez. Emellett tanulmányunk az egyéni és szervezeti tényezők kapcsán a menedzsment fontosságát emeli ki: nem az adottságok, hanem a menedzsmentkompetencia hangsúlyos, hiszen a hiányos adottságok megfelelő menedzsmenttel pótolhatók az implementáció megkezdésénél vagy a folyamat során.

Kutatásunk mellett, hogy definiálja a kulcstényezőket, kiegészíti azokat a magyar sajátosságokra rámutatva. Magyarország jellemzően lemaradásban van a digitalizáció terén, de vannak előremutató kezdeményezések, ahol már most AI-funkciókkal rendelkező termékeket fejlesztettek ki először saját használatra, majd dobtak piacra.

A DS-ek implementációjának sikertényezői között a technológiai tényezők fontosságát a szakirodalommal (Yeoh & Koronios, 2010; Vallurupalli & Bose, 2018) összhangban kvalitatív kutatásunk is alátámasztja, azonban

alanyaink hangsúlyozták, hogy ezen elvárások teljesítése csupán a „minimum-szint”; önmagában még kevés.

A technológia – szervezet illeszkedése kapcsán alanyaink az üzleti igények kielégítésének és a megalapozott üzleti eset fontosságára helyezték a hangsúlyt (például: Kamdjoug et al., 2020). Rámutattak az „as is” és a „to be” állapot elkülönítésének fontosságára: az üzleti igények meghatározása kapcsán nem mindegy, hogy a jelenlegi vagy a kívánatos jövőbeli állapotra fókuszálunk a rendszerbevezetés kapcsán. Kvalitatív kutatásunk a folyamatgondolkodás fontosságára is felhívja a figyelmet, amely Magyarországon sok esetben még hiányzik az üzleti gondolkodásból. Interjúink rámutatnak arra, hogy a vezető DS-ek sajnos sokszor nem illeszkednek a magyar szervezetek igényeihez, erőforrásaihoz.

A menedzsmentkompetencia kapcsán a változásmenedzsment fontosságát hangsúlyozták alanyaink is, összhangban a szakirodalommal (Yusuf et al., 2004). A változással szembeni ellenállás kezelése kiemelt témaként jelent meg, amelynek egyik hatékony eszköze lehet az érintettek bevonása (Schlegel et al., 2024). Vallurupalli és Bose (2018) kiemeli a projektbajnokok („project champion”) szerepét, amely hazai vállalatok esetében különösen hangsúlyosabb: a hazai vállalatok digitális fejlettsége jellemzően alacsony(abb), és sokszor a transzformációhoz szükséges szemlélet, hajlandóság sincs jelen és az ösztönzési rendszer sem támogatja a változást. A vezetők jellemzően nem megfelelően tekintenek a digitalizációra, nem fordítanak rá kellő figyelmet, és nem vesznek benne aktív részt. A korábbi rendszerbevezetések kapcsán szerzett negatív tapasztalatok, kudarcok tovább rontják a változási hajlandóságot. Az interjúalanyainkhoz hasonló, lelkes projektbajnokok még akkor is a megvalósításon küzdenek, ha ezt semmilyen erő nem támogatja, csupán személyes meggyőződésük, elkötelezettségük hajtja őket – és egyúttal viszi előre a szervezetet is. A projektmenedzsment (Ali & Miller, 2017) és a képzés (Tung & Turban, 1996) szintén hangsúlyos tényezőként jelent meg az interjúk során. Alanyaink továbbá alátámasztották a proof-of-concept (Schlegel et al., 2024) jelentőségét is: a „csillagromboló” megalkotása helyett érdemes kisebb lépésekben haladni, folyamatos felhasználói teszteléssel. Az anya- és leányvállalat közti konfliktusok kezelésének fontosságát (Gavidia, 2016) interjúalanyaink is alátámasztották: az anyavállalati függőség sokszor jelentős gátat szab a digitális fejlesztéseknek, jelentősen lelassítva azokat.

A szisztematikus szakirodalom-elemzést kiegészítő interjúk rávilágítanak továbbá néhány olyan, nemzetközileg is érdekes kérdésre, amelyek a szakirodalomban nem jelennek meg, azonban a sikert nagymértékben befolyásolják, így érdemes ezeket nemzetközileg is vizsgálni a követő kutatások során. A technológia kapcsán fontos, hogy reális elvárásaink legyenek az adott rendszer érettségét is figyelembe véve, és a hype görbe megfelelő pontján lépünk be. Rámutat elemzésünk az értékesítés és az implementálás között húzódó ellentétekre is: fontos, hogy a technológia valóban képes legyen azokat az igényeket kielégíteni, amiket az értékesítő megígér. Interjúink kiemelik, hogy a változások nagyon gyakran

nem a munkavállalók ellenállása, hanem a középvezetők miatt buknak el, amit szintén kezelni kell a változásmenedzsment eszköztárát alkalmazva. Kutatásunk rámutat az ügyfél-tanácsadó együttműködése (Bintoro et al., 2015) kapcsán a tapasztalati tanulás fontosságára is: előnyös, ha a tanácsadó olyan terméket vezet be, amelyet ő is használ/fejleszt, így jobban ismeri a részleteket, gátakat, buktatókat.

Menedzsmentimplikációk

A DS-ek implementálása egy hosszú, küzdelmes folyamat. Annak érdekében, hogy ez sikerrel záruljon, kutatásunk eredményei alapján az alábbi lépések megtétele javasolt:

1. Fontos, hogy a szereplők elhiggyék és egyetértsenek abban, hogy szükséges DS-eket implementálni. Ha a „megoldottuk eddig is valahogy”-mentalitás dominál, a szervezet hátránya folyamatosan nő.
2. A projektbajnokok szerepe ugyan kiemelkedő, fontos emellett a megfelelő felsővezetői támogatás és elköteleződés is.
3. Kiemelendő a megfelelő kommunikáció: a szervezet egésze számára nyilvánvalóvá kell tenni a változás szükségességét.
4. Fontos, hogy a vezetők felmérjék, hogy milyen érettségű technológiát vesznek, mi a reális elvárás. Egy újonnan a piacra kerülő megoldás esetében valószínűleg lesznek csaldások.
5. Az adott megoldást a szervezet igényeit és erőforrásait figyelembe véve kell kiválasztani: nincsen univerzális megoldás, amely minden szervezet esetében meghozza a várt előnyöket. A megfelelő megoldás kiválasztásához és bevezetéséhez fontos egy szervezeti audit az igények és lehetőségek felmérésére, amely egyúttal elősegíti, hogy az érintettek egyetértsenek abban, hogy szükségszerű és elkerülhetetlen a DS-ek bevezetése.
6. A menedzsmentkompetencia fejlesztése kulcsfontosságú, amely érdekében digitális transzformációs menedzser képzésekre van szükség.

Összegzés

Kutatásunk azáltal, hogy azonosítja és értelmezi a DS-ek implementációjának sikertényezőit (és fő buktatóit), irányít mutat a digitalizálódó szervezeteknek. Korábbi szisztematikus irodalomelmzéseket kiegészítve a szervezeti illeszkedés fontosságára hívja fel a figyelmet. Míg korábbi elemzések egy-egy rendszerre fókuszáltak, jelen cikk egy összegző metamodellt alkot a DS-implementáció sikertényezőiről. Kutatásunk sokkal inkább hangsúlyozza az implementáció sikerességében a technológia-szervezet illeszkedés fontosságát és a menedzsmentkompetenciákat, mint a szervezeti és az egyéni adottságokat, mivel álláspontunk szerint ezek a cikkben részletezett vezetési eszközök segítségével kezelhetők.

Vizsgálatunk korlátja, hogy a „Business, management and accounting” tudományterületén belül hat DS-t

vizsgáltunk. Jövőbeli kutatási irányként érdemes megvizsgálni a sikertényezőket más, újonnan megjelenő megoldások és rendszerek esetében, illetve azt megvizsgálni, hogy a mesterséges intelligencia (AI) hogyan integrálódik a DS-ekbe, és hogyan hat mindez a sikertényezőkre. Jelenleg a hype-görbe elején vagyunk, így nem áll rendelkezésre elég tapasztalat az AI sikertényezőkhöz meghatározásához, azonban a jövőben ez hangsúlyos irány lehet. További irány lehet annak vizsgálata, hogy a DS-ek implementációjának sikertényezői hogyan viszonyulnak a digitális transzformáció sikertényezőihez.

Felhasznált irodalom

- Agourram, H. (2009). Defining information system success in Germany. *International Journal of Information Management*, 29(6), 129-137. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2008.05.007>
- Ain, N., Vaia, G., DeLone, W.H., & Waheed, M. (2019). Two decades of research on business intelligence system adoption, utilization and success - A systematic literature review. *Decision Support Systems*, 125, 113113. <http://dx.doi.org/10.1016/j.dss.2019.113113>
- Al-Assaf, K., Alzahmi, W., Ahmed, V., & Bahroun, Z. (2025). Comprehensive Review of Enterprise Resource Planning (ERP) Systems And Performance Management Integration In Healthcare. *Management Systems in Production Engineering*, 33(3), 332-353. <https://doi.org/10.2478/mspe-2025-0032>
- Ali, M., & Miller, L. (2017). ERP system implementation in large enterprises—a systematic literature review. *Journal of Enterprise Information Management*, 30(4), 666-692. <https://doi.org/10.1108/JEIM-07-2014-0071>
- Allen, L.E. (2008). Where good ERP implementations go bad: a case for continuity. *Business Process Management Journal*, 14(3), 327-337. <http://dx.doi.org/10.1108/14637150810876661>
- Aloini, D., Dulmin, R., & Mininno, V. (2007). Risk management in ERP project introduction: review of the literature. *Information & Management*, 44(6), 547-67. <https://doi.org/10.1016/j.im.2007.05.004>
- Al-Okaily, A., Teoh, A., & Al-Okaily, M. (2023). Evaluation of data analytics-oriented business intelligence technology effectiveness: an enterprise-level analysis. *Business Process Management Journal*, 29(3), 777-800. <http://dx.doi.org/10.1108/BPMJ-10-2022-0546>
- AL-Shboul, & M.A. (2019). Towards better understanding of determinants logistical factors in SMEs for cloud ERP adoption in developing economies. *Business Process Management Journal*, 25(5), 887-907. <http://dx.doi.org/10.1108/BPMJ-01-2018-0004>
- Alzahrani, A., Mahmud, I., Thurasamy, R., Alfarraj, O., & Alwadain, A. (2021). End users’ resistance behaviour paradigm in pre-deployment stage of ERP systems: evidence from Bangladeshi manufacturing industry. *Business Process Management Journal*, 27(5), 1496-1521. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-08-2019-0350>

- Aruldoss, M., Travis, M.L., & Venkatesan, V.P. (2014). A survey on recent research in business intelligence. *Journal of Enterprise Information Management*, 27(6), 831-866.
<http://dx.doi.org/10.1108/JEIM-06-2013-0029>
- Badewi, A.; Shehab, E.; Zeng, J.; & Mohamad, M (2018). ERP benefits capability framework: orchestration theory perspective. *Business Process Management Journal*, 24(1), 266–294.
<http://dx.doi.org/10.1108/BPMJ-11-2015-0162>
- Bajgoric, N., & Moon, Y.B. (2009). Enhancing systems integration by incorporating business continuity drivers. *Industrial Management & Data Systems*, 109(1), 74-97.
<https://doi.org/10.1108/02635570910926609>
- Baki, B., & Çakar, K. (2005). Determining the ERP package-selecting criteria The case of Turkish manufacturing companies. *Business Process Management Journal*, 11(1), 75-86.
<http://dx.doi.org/10.1108/14637150510578746>
- Balaton, K. (2011). Az elméleti megalapozottság és a gyakorlati relevancia együttes érvényesítése a vezetéstudományi kutatásokban. *Magyar Minőség*, 20, 29-33.
- Bansal, V., & Agarwal, A. (2015). Enterprise resource planning: identifying relationships among critical success factors. *Business Process Management Journal*, 21(6), 1337-1352.
<https://doi.org/10.1108/BPMJ-12-2014-0128>
- Bapuji, H., & Crossan, M. (2004). From Questions to Answers: Reviewing Organizational Learning Research. *Management Learning*, 35(4), 397–417.
<https://doi.org/10.1177/1350507604048270>
- Barbieri, L.M., Sott, M.K., & Monticelli, J.M. (2023). Critical Success Factors for Implementing Cloud ERP in SMEs: A Systematic Review. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 21(2), 2430003.
<https://doi.org/10.1142/S0219877024300039>
- Bintoro, B.P.K., Simatupang, T.M., Putro, U.S., & Hermawan, P. (2015). Actors' interaction in the ERP implementation literature. *Business Process Management Journal*, 21(2), 222-249.
<https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2013-0142>
- Boersma, K., & Kingma, S. (2005). Developing a cultural perspective on ERP. *Business Process Management Journal*, 11(2), 123-136.
<http://dx.doi.org/10.1108/14637150510591138>
- Chen, J.R. (2009). An exploratory study of alignment ERP implementation and organizational development activities in a newly established firm. *Journal of Enterprise Information Management*, 22(3), 298-316.
<http://dx.doi.org/10.1108/17410390910949733>
- Chikán, A., Czakó, E., & Kazainé Ónodi, A. (2006). *Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból – Versenyben a világgal 2004-2006 kutatási program: zárótanulmány*. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ.
- Chuang, M.L., & Shaw, W.H. (2008). An empirical study of enterprise resource management systems implementation From ERP to RFID. *Business Process Management Journal*, 14(5), 675-693.
<http://dx.doi.org/10.1108/14637150810903057>
- Chuang, S.H., & Lin, H.N. (2013). The roles of infrastructure capability and customer orientation in enhancing customer-information quality in CRM systems: Empirical evidence from Taiwan. *International Journal of Information Management*, 33(2), 271-281.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2012.12.003>
- Constantinou, C.S., Georgiou, M., & Perdikiogianni, M. (2017). A comparative method for themes saturation (CoMeTS) in qualitative interviews. *Qualitative Research*, 17(4), 571-588.
<https://doi.org/10.1177/1468794116686650>
- Davenport, T. (2000). *Mission Critical – Realizing the Promise of Enterprise Systems*. Harvard Business School Publishing
- Davenport, T.H. (1998). Putting the enterprise into the enterprise system. *Harvard Business Review*, 76(4), 121-31. <https://hbr.org/1998/07/putting-the-enterprise-into-the-enterprise-system>
- de Búrca, S., Fynes, B., & Marshall, D. (2005). Strategic technology adoption: extending ERP across the supply chain. *Journal of Enterprise Information Management*, 18(4), 427-440.
<https://doi.org/10.1108/17410390510609581>
- Dong, S.T. (2012). Decision execution mechanisms of IT governance: The CRM case. *International Journal of Information Management*, 32(2), 147-157.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2011.09.003>
- Drummond, P., Araujo, F., & Borges, R. (2017). Meeting halfway Assessing the differences between the perceptions of ERP implementers and end-users. *Business Process Management Journal*, 23(5), 936-956.
<http://dx.doi.org/10.1108/BPMJ-05-2016-0107>
- Ehie, I.C., & Madsen, M. (2005). Identifying critical issues in enterprise resource planning (ERP) implementation. *Computers in Industry*, 56(6), 545-557.
<https://doi.org/10.1016/j.compind.2005.02.006>
- El Sawah, S., Tharwat, A.A.E., & Rasmy, M.H. (2008). A quantitative model to predict the Egyptian ERP implementation success index. *Business Process Management Journal*, 14(3), 288-306.
<http://dx.doi.org/10.1108/14637150810876643>
- Elkhani, N., Soltani, S., & Ahmad, M.N. (2014). The effects of transformational leadership and ERP system self-efficacy on ERP system usage. *Journal of Enterprise Information Management*, 27(6), 759-785.
<http://dx.doi.org/10.1108/JEIM-06-2013-0031>
- European Commission (2025). *DESI dashboard for the Digital Decade*. <https://digital-decade-desi.digital-strategy.ec.europa.eu/datasets/desi/charts>
- Fernandez-Vidal, J., Perotti, F.A., Gonzalez, R., & Gasco, J. (2022). Managing digital transformation: The view from the top. *Journal of Business Research*, 152, 29-41.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.07.020>
- Finnegan, D., & Willcocks, L. (2006). Knowledge sharing issues in the introduction of a new technology. *Journal*

- of *Enterprise Information Management*, 19(6), 568-590.
<http://dx.doi.org/10.1108/17410390610708472>
- Foshay, N., Taylor, A., & Mukherjee, A. (2014). Winning the hearts and minds of business intelligence users: the role of metadata. *Information Systems Management*, 31(2), 167-180.
<https://doi.org/10.1080/10580530.2014.890444>
- Françoise, O., Bourgault, M. & Pellerin, R. (2009). ERP implementation through critical success factors' management. *Business Process Management Journal*, 15(3), 371-394.
<http://dx.doi.org/10.1108/14637150910960620>
- Füzes, P. (2019). Bomlasztó innováció-e a felhőalapú szolgáltatás? *Vezetéstudomány*, 50(2), 2-13.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.02.01>
- Gallagher, K.P., & Gallagher, V.C. (2012). Organizing for post-implementation ERP: A contingency theory perspective. *Journal of Enterprise Information Management*, 25(2), 170-185.
<http://dx.doi.org/10.1108/17410391211204400>
- Garg, P., & Garg, A. (2014). Factors influencing ERP implementation in retail sector: an empirical study from India. *Journal of Enterprise Information Management*, 27(4), 424-448.
<http://dx.doi.org/10.1108/JEIM-06-2012-0028>
- Gargeya, V.B., & Brady, C. (2005). Success and failure factors of adopting SAP in ERP system implementation. *Business Process Management Journal*, 11(5), 501-516.
<http://dx.doi.org/10.1108/14637150510619858>
- Garrido-Moreno, A., & Padilla-Meléndez, A. (2011). Analyzing the impact of knowledge management on CRM success: The mediating effects of organizational factors. *International Journal of Information Management*, 31(5), 437-444.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2011.01.002>
- Gavidia, J.V. (2016). Impact of parent-subsidiary conflict on ERP implementation. *Journal of Enterprise Information Management*, 29(1), 97-117.
<https://doi.org/10.1108/JEIM-03-2014-0034>
- Giachetti, R.E. (2004). A framework to review the information integration of the enterprise. *International Journal of Production Research*, 42(6), 1147-1166.
<http://dx.doi.org/10.1080/00207540310001622430>
- Gotthardt, M., Koivulaakso, D., Paksoy, O., Saramo, C., Martikainen, M., & Lehner, O. (2020). Current state and challenges in the implementation of smart robotic process automation in accounting and auditing. *ACRN Journal of Finance and Risk Perspectives*, 9(1), 90-102.
<https://doi.org/10.35944/jofrpt.2020.9.1.007>
- Gunasekaran, A., & Ngai, E.W.T. (2007). Knowledge management in 21st century manufacturing. *International Journal of Production Research*, 45(11), 2391-2418.
<http://dx.doi.org/10.1080/00207540601020429>
- Haug, A. (2012). The implementation of enterprise content management systems in SMEs. *Journal of Enterprise Information Management*, 25(4), 349-372.
<http://dx.doi.org/10.1108/17410391211245838>
- Hawari, A., & Heeks, R. (2010). Explaining ERP failure in a developing country: a Jordanian case study. *Journal of Enterprise Information Management*, 23(2), 135-160.
<http://dx.doi.org/10.1108/17410391011019741>
- Heuermann, M., Gaiser-Bertram, S., & Schallmo, D. (2024). Digital Transformation Success Factors: A Systematic Literature Review and Bibliometric Analysis. *International Journal of Innovation Management*, 28(09-10), 2440004.
<https://doi.org/10.1142/S1363919624400048>
- Holsapple, C.W., & Sena, M.P. (2005). ERP plans and decision-support benefits. *Decision Support Systems*, 38(4), 575-590.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.dss.2003.07.001>
- Hung, S.Y., Hung, W.H., Tsai, C.A., & Jiang, S.C. (2010). Critical factors of hospital adoption on CRM system: Organizational and information system perspectives. *Decision Support Systems*, 48(3), 592-603.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.dss.2009.11.009>
- Hutter, T., Haeussler, S., & Missbauer, H. (2018). Successful implementation of an order release mechanism based on workload control: a case study of a make-to-stock manufacturer. *International Journal of Production Research*, 56(4), 1565-1580.
<http://dx.doi.org/10.1080/00207543.2017.1369598>
- Ifinedo, P. (2011). Examining the influences of external expertise and in-house computer/IT knowledge on ERP system success. *Journal of Systems and Software*, 84(12), 2065-2078.
<https://doi.org/10.1016/j.jss.2011.05.017>
- Ioannou, G., & Papadoyiannis, C. (2004). Theory of constraints-based methodology for effective ERP implementations. *International Journal of Production Research*, 42(23), 4927-4954.
<http://dx.doi.org/10.1080/00207540410001721718>
- Joia, L.A. (1998). Large-scale reengineering in project documentation and workflow at engineering consultancy companies. *International Journal of Information Management*, 18(3), 215-224.
[http://dx.doi.org/10.1016/S0268-4012\(98\)00006-1](http://dx.doi.org/10.1016/S0268-4012(98)00006-1)
- Jones, M.C., Cline, M., & Ryan, S. (2006). Exploring knowledge sharing in ERP implementation: an organizational culture framework. *Decision Support Systems*, 41(2), 411-434.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.dss.2004.06.017>
- Jones, S. (2012). eGovernment Document Management System: A case analysis of risk and reward. *International Journal of Information Management*, 32(4), 396-400.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2012.04.002>
- Kamdjou, J.R.K., Bawack, R.E., & Tayou, A.E.T. (2020). An ERP success model based on agency theory and IS success model: The case of a banking institution in Africa. *Business Process Management Journal*, 26(6), 1577-1597.
<https://doi.org/10.1108/BPMJ-04-2018-0113>
- Kamhawi, E.M. (2008). Enterprise resource-planning systems adoption in Bahrain: motives, benefits, and bar-

- riers. *Journal of Enterprise Information Management*, 21(3), 310-334.
<http://dx.doi.org/10.1108/17410390810866655>
- King, S.F., & Burgess, T.F. (2006). Beyond critical success factors: A dynamic model of enterprise system innovation. *International Journal of Information Management*, 26(1), 59-69.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2005.10.005>
- Koh, S.C.L., Simpson, M., Padmore, J., Dimitriadis, N., & Misopoulos, F. (2006). An exploratory study of enterprise resource planning adoption in Greek companies. *Industrial Management & Data Systems*, 106(7), 1033-59.
<https://doi.org/10.1108/02635570610688913>
- Kumar, V., Maheshwari, B., & Kumar, U. (2002). Enterprise resource planning systems adoption process: a survey of Canadian organizations. *International Journal of Production Research*, 40(3), 509-523.
<http://dx.doi.org/10.1080/00207540110092414>
- Lamberton, C., Brigo, D., & Hoy, D. (2017). Impact of robotics, RPA and AI on the insurance industry: challenges and opportunities. *Journal of Financial Perspectives*, 4(1), 8-20. <https://ssrn.com/abstract=3079495>
- Lameijer, B., de Vries, E.S.L., Antony, J., Garza-Reyes, J.A., & Sony, M. (2024). The implementation of Lean Six Sigma for the optimization of robotic process automation systems in financial service operations. *Business Process Management Journal*, 30(8), 232-259.
<http://dx.doi.org/10.1108/BPMJ-08-2023-0640>
- Leyer, M., & Hollmann, M. (2014). Introduction of electronic documents: how business process simulation can help. *Business Process Management Journal*, 20(6), 950-970.
<http://dx.doi.org/10.1108/BPMJ-05-2013-0062>
- Lin, F., & Rohm, C.E.T. (2009). Managers' and end-users' concerns on innovation implementation A case of an ERP implementation in China. *Business Process Management Journal*, 15(4), 527-547.
<http://dx.doi.org/10.1108/14637150910975525>
- Loh, T.C., & Koh, S.C.L. (2004). Critical elements for a successful enterprise resource planning implementation in small- and medium-sized enterprises. *International Journal of Production Research*, 42(17), 3433-3455.
<http://dx.doi.org/10.1080/00207540410001671679>
- Maditinos, D., Chatzoudes, D., & Tsairidis, C. (2011). Factors affecting ERP system implementation effectiveness. *Journal of Enterprise Information Management*, 25(1), 60-78.
<http://dx.doi.org/10.1108/17410391211192161>
- Malurent, J., & Avison, D. (2015). From an apparent failure to a success story: ERP in China-Post implementation. *International Journal of Information Management*, 35(5), 643-646.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2015.06.004>
- May, J., Dhillon, G., & Caldeira, M. (2013). Defining value-based objectives for ERP systems planning. *Decision Support Systems*, 55(1), 98-109.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.dss.2012.12.036>
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D.G., & The PRISMA Group (2009). Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA Statement. *PLoS Med*, 6(7), e1000097.
<https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>
- Molnár, D. (2010). Empirikus kutatási módszerek a szervezetfejlesztésben. *Humán Innovációs Szemle*, 1(1-2), 61-71. o. <https://ojs.ppke.hu/hisz/article/view/171>
- Momoh, A., Roy, R., & Shehab, E. (2010). Challenges in enterprise resource planning implementation: state-of-the-art. *Business Process Management Journal*, 16(4), 537-565.
<https://doi.org/10.1108/14637151011065919>
- Mullins, J.K., & Cronan, T.P. (2021). Enterprise systems knowledge, beliefs, and attitude: A model of informed technology acceptance. *International Journal of Information Management*, 59, 102348.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102348>
- Nandi, M.L., & Kumar, A. (2016). Centralization and the success of ERP implementation. *Journal of Enterprise Information Management*, 29(5), 728-750.
<http://dx.doi.org/10.1108/JEIM-07-2015-0058>
- Newby, M., Nguyen, T.H., & Waring, T.S. (2014). Understanding customer relationship management technology adoption in small and medium-sized enterprises An empirical study in the USA. *Journal of Enterprise Information Management*, 27(5), 541-560.
<http://dx.doi.org/10.1108/JEIM-11-2012-0078>
- Ngai, E.W.T., Law, C.C.H., & Wat, F.K.T. (2008). Examining the critical success factors in the adoption of enterprise resource planning. *Computers in Industry*, 59(6), 548-564.
<https://doi.org/10.1016/j.compind.2007.12.001>
- Norton, A.L., Coulson-Thomas, Y.M., Coulson-Thomas, C.J., & Ashurst, C. (2013). Ensuring benefits realisation from ERP II: the CSF phasing model. *Journal of Enterprise Information Management*, 26(3), 218-234.
<http://dx.doi.org/10.1108/17410391311325207>
- Osarenkhoe, A., & Bannani, A.E. (2007). An exploratory study of implementation of customer relationship management strategy. *Business Process Management Journal*, 13(1), 139-164.
<http://dx.doi.org/10.1108/14637150710721177>
- Page, M.J., McKenzie, J.E., Bossuyt, P.M., Boutron, I., Hoffmann, T.C., Mulrow, C.D., Shamseer, L., Tetzlaff, J.M., Akl, E.A., Brennan, S.E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J.M., Hróbjartsson, A., Lalu, M.M., Li, T., Loder, E.W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., McGuinness, L.A., Stewart, L.A., Thomas, J., Tricco, A.C., Welch, V.A., Whiting, P., & Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ (Clinical research ed.)*, 372, n71.
<https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Peng, Z.Y., Sun, Y.Q., & Guo, X.T. (2018). Antecedents of employees' extended use of enterprise systems: An integrative view of person, environment, and technology. *International Journal of Information Management*, 39, 104-120.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2017.11.007>

- Pishdad, A., & Haider, A. (2013). ERP institutionalization: exploring the influential factors. *Journal of Enterprise Information Management*, 26(6), 642-660. <https://doi.org/10.1108/JEIM-07-2013-0046>
- Poba-Nzaou, P., Raymond, L., & Fabi, B. (2008). Adoption and risk of ERP systems in manufacturing SMEs: a positivist case study. *Business Process Management Journal*, 14(4), 530-550. <http://dx.doi.org/10.1108/14637150810888064>
- Quiessenti, M., Bruccoleri, M., La Commare, U., Noto La Diega, S., & Perrone, G. (2006). Business process-oriented design of Enterprise Resource Planning (ERP) systems for small and medium enterprises. *International Journal of Production Research*, 44(18-19), 3797-3811. <https://doi.org/10.1080/00207540600688499>
- Ram, J., & Corkindale, D. (2014). How critical are the critical success factors (CSFs)? Examining the role of CSFs for ERP. *Business Process Management Journal*, 20(1), 151-174. <http://dx.doi.org/10.1108/BPMJ-11-2012-0127>
- Raymond, L., & Uwizeyemungu, S. (2007). A profile of ERP adoption in manufacturing SMEs. *Journal of Enterprise Information Management*, 20(4), 487-502. <http://dx.doi.org/10.1108/17410390710772731>
- Reijers, H., Vanderfeesten, I., & van der Aalst, W.M.P. (2016). The effectiveness of workflow management systems: A longitudinal study. *International Journal of Information Management*, 36(1), 126-141. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2015.08.003>
- Reijers, H.A. (2006). Implementing BPM systems: the role of process orientation. *Business Process Management Journal*, 12(4), 389-409. <https://doi.org/10.1108/14637150610678041>
- Reijers, H.A., & van der Aalst, W.M.P. (2005). The effectiveness of workflow management systems: Predictions and lessons learned. *International Journal of Information Management*, 25(5), 458-472. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2005.06.008>
- Saade, R.G., & Nijher, H. (2016). Critical success factors in enterprise resource planning implementation A review of case. *Journal of Enterprise Information Management*, 29(1), 72-96. <http://dx.doi.org/10.1108/JEIM-03-2014-0028>
- Santos, F., Pereira, R., & Vasconcelos, J.B. (2020). Toward robotic process automation implementation: an end-to-end perspective. *Business Process Management Journal*, 26(2), 405-42. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-12-2018-0380>
- Sarkis, J., & Sundarraj, R.P. (2003). Managing large-scale global enterprise resource planning systems: a case study at Texas Instruments. *International Journal of Information Management*, 23(5), 431-442. [https://doi.org/10.1016/S0268-4012\(03\)00070-7](https://doi.org/10.1016/S0268-4012(03)00070-7)
- Schlegel, D., Rosenberg, B., Fundanovic, O., & Kraus, P. (2024). How to conduct successful business process automation projects? An analysis of key factors in the context of robotic process automation. *Business Process Management Journal*, 30(8), 99-119. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2023-0465>
- Sharma, C., Bharadwaj, S.S., Gupta, N., & Jain, H. (2023). Robotic process automation adoption: contextual factors from service sectors in an emerging economy. *Journal of Enterprise Information Management*, 36(1), 252-274. <http://dx.doi.org/10.1108/JEIM-06-2021-0276>
- Soh, C., Kien, S.S., & Tay-Yap, J. (2000). Cultural fits and misfits: is ERP a universal solution? *Communication of the ACM*, 43(4), 47-51. <https://doi.org/10.1145/332051.332070>
- Suri, V.K., Elia, M., & van Hilleegersberg, J. (2017). Software bots – the next frontier for shared services and functional excellence. *Lecture Notes in Business Information Processing*, 306, 81-94. https://doi.org/10.1007/978-3-319-70305-3_5
- Szabó, Z.R. (2024). Overcoming the digital divide: A conceptual framework. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(16), 10082. <https://doi.org/10.24294/jipd10082>
- Szabó, Z.R., Szedmák, B., & Tajti, A. (2021). A hazai kis- és középvállalkozások digitális fejlettsége és külpiazi tevékenysége közötti kapcsolat néhány kérdése. *Kül-gazdaság*, 65, 3-27. <https://doi.org/10.47630/KULG.2021.65.11-12.3>
- Szedmák, B., Varga, L., & Szabó, Z.R. (2025). Digital Transformation of Public Services: The Case of the Document Management Application. *International Journal of Public Administration*. <https://doi.org/10.1080/01900692.2025.2520522>
- Tsai, W.H., Shaw, M.J., Fan, Y.W., Liu, J.Y., Lee, K.C., & Chen, H.C. (2011). An empirical investigation of the impacts of internal/external facilitators on the project success of ERP: A structural equation model. *Decision Support Systems*, 50(2), 480-490. <http://dx.doi.org/10.1016/j.dss.2010.11.005>
- Tseng, S.M. (2016). Knowledge management capability, customer relationship management, and service quality. *Journal of Enterprise Information Management*, 29(2), 202-221. <http://dx.doi.org/10.1108/JEIM-04-2014-0042>
- Tung, L.L., & Turban, E. (1996). Information technology as an enabler of telecommuting. *International Journal of Information Management*, 16(2), 103-117. [http://dx.doi.org/10.1016/0268-4012\(95\)00072-0](http://dx.doi.org/10.1016/0268-4012(95)00072-0)
- Vallurupalli, V., & Bose, I. (2018). Business intelligence for performance measurement: A case based analysis. *Decision Support Systems*, 111, 72-85. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2018.05.002>
- Vathanophas, V. (2007). Business process approach towards an inter-organizational enterprise system. *Business Process Management Journal*, 13(3), 433-450. <http://dx.doi.org/10.1108/14637150710752335>
- Wang, E.T.G., & Chen, J.H.F. (2006). Effects of internal support and consultant quality on the consulting process and ERP system quality. *Decision Support Systems*, 42(2), 1029-1041. <http://dx.doi.org/10.1016/j.dss.2005.08.005>
- Wang, E.T.G., Lin, C.C.L., Jiang, J.J., & Klein, G. (2007). Improving enterprise resource planning (ERP) fit to

- organizational process through knowledge transfer. *International Journal of Information Management*, 27(3), 200-212.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2007.02.002>
- Wickramasinghe, V., & Gunawardena, V. (2010). Critical elements that discriminate between successful and unsuccessful ERP implementations in Sri Lanka. *Journal of Enterprise Information Management*, 23(4), 466-485.
<http://dx.doi.org/10.1108/17410391011061771>
- Williams, J., Williams, M.D., & Morgan, A. (2013). A teleological process theory for managing ERP implementations. *Journal of Enterprise Information Management*, 26(3), 235-249.
<https://doi.org/10.1108/17410391311325216>
- Xie, Y., Allen, C.J., & Ali, M. (2014). An integrated decision support system for ERP implementation in small and medium sized enterprises. *Journal of Enterprise Information Management*, 27(4), 358-384.
<http://dx.doi.org/10.1108/JEIM-10-2012-0077>
- Yeoh, W., & Koronios, A. (2010). Critical success factors for business intelligence systems. *Journal of Computer Information Systems*, 50(3), 23-32.
<https://doi.org/10.1080/08874417.2010.11645404>
- Yusuf, Y., Gunasekaran, A., & Abthorpe, M.S. (2004). Enterprise information systems project implementation: a case study of ERP in Rolls-Royce. *International Journal of Production Economics*, 87(3), 251-66.
<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2003.10.004>
- Zabjek, D., Kovacic, A., & Stemberger, M.I. (2009). The influence of business process management and some other CSFs on successful ERP implementation. *Business Process Management Journal*, 15(4), 588-608.
<http://dx.doi.org/10.1108/14637150910975552>
- Zhu, Y., Li, Y., Wang, W.Q., & Chen, J. (2010). What leads to post-implementation success of ERP? An empirical study of the Chinese retail industry. *International Journal of Information Management*, 30(3), 265-276.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2009.09.007>

BUDAPEST MANAGEMENT REVIEW¹

CALL FOR PAPERS – THEMATIC ISSUE (2026): "ENTREPRENEURSHIP RESEARCH"

In recent years, the academic discourse on entrepreneurship and research on small and medium-sized enterprises (SMEs) have evolved into two vibrant research streams. Despite their conceptual and empirical intersections, entrepreneurship, frequently associated with high-growth, innovative, technology-driven ventures, and small and medium-sized enterprises, typically characterized by gradual growth, local embeddedness, and long-term sustainability, are often examined in isolation. This thematic separation obscures the dynamic and multifaceted nature of entrepreneurial activity as it occurs within and across small business contexts.

This special issue aims to critically examine the complexities of these intersections. Specifically, it aims to advance the scholarly understanding of the conceptual and developmental linkages between startups and SMEs. While startups are often framed as distinct, high-potential actors within entrepreneurial ecosystems, many originate from or evolve into SMEs. Conversely, many SMEs exhibit entrepreneurial behaviours and innovation patterns commonly associated with startups, challenging the presumed dichotomy between these organizational forms.

SMEs and entrepreneurial ecosystems operate in environments shaped by shifts in management and technological paradigms, resource constraints, and increasing demands for adaptability. In this context, research on entrepreneurship requires novel perspectives that address not only business growth but also digital transformation, inclusivity, resilience, and long-term societal impact. At the same time, universities and educators play a crucial role in fostering entrepreneurial skills that can contribute to innovation and social change.

The special issue encourages submissions that employ diverse methodological approaches, including qualitative, quantitative, and mixed-methods research, as well as conceptual and interdisciplinary studies. It aims to foster dialogue that bridges disciplinary boundaries and contributes to a more integrated, nuanced understanding of entrepreneurship as it unfolds within the heterogeneous world of small businesses. In addition to papers directly addressing the SME–startup interface, the proposed special issue welcomes innovative contributions from the broader field of entrepreneurship research.

This call for papers invites submissions from the 3rd Danube Cup Conference, which was held at Széchenyi István University in October 2025, but submissions are not exclusive to this event. Themes can include, but are not limited to, the following areas:

1. Current Dynamics and Disruption Management in Entrepreneurship

- Entrepreneurial practices during periods of disruption
- SME Development and Startup Dynamics
- Scaling SMEs into High-Growth Ventures
- Women entrepreneurship, inclusive ventures, and student entrepreneurship

2. Marketing Challenges of SMEs

- Strategic management and marketing of SMEs
- Communication challenges for entrepreneurs in dynamic markets

3. Green Innovations and Sustainable Development of SMEs and their Social Impact

- Green innovations and sustainable development of SMEs
- Social entrepreneurship and community-driven business models

4. Digital Transformation and Emerging Technologies

- The role of generative AI in shaping SMEs' opportunities and risks
- Digitally enabled entrepreneurial ecosystems and their governance

5. Entrepreneurship Education

- Cultural and regional differences in entrepreneurship education and practice
- Startup evaluation methods in educational and practical contexts

Guest Editors:

- Dr. Tibor Dóry, Széchenyi István University, doryti@sze.hu
- Dr. Anikó Kelemen-Erdős, Budapest University of Technology and Economics, kelemen-erdos.aniko@gtk.bme.hu
- Dr. Loretta Huszák, Corvinus University of Budapest, loretta.huszak@uni-corvinus.hu
- Dr. Tetiana Sobolieva, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, sobolieva_tetiana@kneu.edu.ua
- Dr. Andrea Sáfrányné Gubik, University of Miskolc, andrea.gubik@uni-miskolc.hu

Full paper submission deadline: 5 January 2026

Expected publication: The end of 2026

Submissions should be uploaded to the journal's manuscript management system by the deadline. Please submit your manuscript under the dedicated section of the thematic issue (*Entrepreneurship Research*). Author guidelines are available on the journal's website: <https://journals.lib.uni-corvinus.hu/index.php/vezetestudomany/about/submissions>



For professional inquiries, please contact the Guest Editors. For technical questions, contact the editorial office of Vezetéstudomány/Budapest Management Review (titkarsag.veztud@uni-corvinus.hu).