

FODOR Péter – KISS Tibor – POÓR József

A VÁLSÁG HATÁSA A HR-RE ÉS A TUDÁSMENEDZSMENTRE

NÉGY KELET-EURÓPAI ORSZÁG SZERVEZETEINEK EMPIRIKUS VIZSGÁLATA ALAPJÁN

A 2008 októberében kirobbant világválság eltérő helyzetben érte a gazdaságokat Bulgáriában, Magyarországon, Romániában és Szlovákiában. Az országok kormányai igen hasonló intézkedéseket hoztak a negatív hatások kiküszöbölésének érdekében. Nagyon fontos, hogy tudjuk, a vállalatok, a különböző szervezetek hogyan reagáltak a válságra. A tanulmány arra keresi a választ, hogy a vizsgált négy országban működő cégek milyen intézkedéseket kívánnak tenni a jelenlegi pénzügyi és gazdasági válságban az emberierőforrás-menedzsment területén. A szerzők a szakirodalom rövid áttekintésével bemutatják a humán tőke szerepét ebben a kritikus időszakban. Ezek után a 2008 novembere és 2009 februárja között elvégzett empirikus kutatásukhoz kapcsolódó eredményeket ismertetik.

Kulcsszavak: emberierőforrás-menedzsment, válság, válságelméletek, Bulgária, Magyarország, Románia, Szlovákia.

A mostani válság sokban különbözik a megelőzőktől, mivel nagyon gyorsan terjedt ki minden országra és nagyon közel kerültünk a globális összeomláshoz. A gazdasági élet szereplőinek piaci beszűkülnek, az eladások csökkennek, ennek okán különböző megoldási javaslatok látnak napvilágot nemzetközi, országos és vállalati szinten (Szentés, 2009). Sokan a nagy gazdasági világválsághoz és az akkor alkalmazott megoldásokhoz hasonlítják a jelenlegi helyzetet, de valójában azóta komoly változások történtek. Az egyik legfontosabb különbség a nemzetgazdaságok berendezkedésében ment végbe. A korábbi (pl. 1929–33-as) válságokhoz képest a szolgáltatószektor jelentősége lényegesen megnőtt, míg a mezőgazdaság és az ipar jelentősége csökkent. Ez azt jelenti, hogy egy olyan szektor erősödött meg, ahol az „anyagi folyamatokban való kicsapódás másodlagos”, de a foglalkoztatás jelentős. A termelőtőke itt a munkába beágyazottan, a munkavállalók fejében található meg (Sveiby, 2001). Ezért úgy gondoljuk, hogy a válság kezelésének mikro- és makrogazdasági módszerei nem követhetik a korábbi sémákat; recessziós forgatókönyvek nem működhetnek. Külö-

nösképpen igaz ez a megállapítás azokra a szervezetekre, ahol az immateriális javak szerepe hangsúlyozott, ahol a termelés nem a megfogható vagyontárgyakhoz, hanem a tudáshoz kötött, beleértve az állami szektort is (Vajkai, 2008).

Az amerikai és az angol pénzügyi szektorból kiindult hitelválság szinte romba döntötte a világgazdaságot. A világ növekedése az IMF számításai szerint a 2007-ben elért 5%-ról 1,4%-ra esett vissza, amiből a fejlett világ 2,6%-kal és a feltörekvő országok pedig +1,0%-kal vették ki a részüket. Bryan (2008) megállapításai alapján elmondhatjuk, hogy:

- a teljes világgazdaságot érintette az a tény, hogy a pénzügyi szektor súlyos működési problémákkal küzdött,
- a különböző államok kormányai jelentős lépéseket tesznek és tettek annak érdekében, hogy csökkentsék a káros hatásokat, és ezek az intézkedések főként költségcsökkentő jellegűek voltak, ami komoly hatást jelentett az állami intézmények költségvetési keretére,

- az szintén egyértelműnek látszik, hogy a globális pénzügyi piac meggyengült és hiányoznak a hatékony koordinációs és ellenőrzési mechanizmusok,
- várhatóan a kormányok szabályozó szerepe megnő, és ez az adóterhek növekedését vonja maga után,
- az olcsó, könnyen igénybe vehető hitelek és finanszírozási források ideje egy időre biztosan lejárt. Ez a beruházási és tervezési gyakorlat megváltozását és felülvizsgálatát kell, hogy eredményezze a vállalatoknál. Várhatóan a korábbi növekedési potenciál csökkenni fog.

A válság miatt tehát a kormányzati költségvetések mind helyi, mind nemzeti szinten nyomás alá kerültek, az ilyen jellegű kiadások csökkenni fognak. A váratlan kiadások (árfolyam-ingadozások, bankkonszolidációk stb.), az elmaradó adóbevételek, a megnövekvő államadósság, helyenként az államcsőd réme (pl. Izland és Görögország) a bevételi oldal növelésére és a kiadások csökkentésére kényszeríti a kormányzatokat. Ez a lakossági és céges adóterhek növekedését, illetve az állami megrendelések elmaradását jelenti. Szintén problémákat okoz a banki hitelkínálat csökkenése. Ez főként azokban az ágazatokban (és a kapcsolódó iparágakban) jelent problémát, ahol a vásárlások és a működés erőteljesen a hitelekhez kötött (autóipar, építőipar). A válság majdnem minden területet elérte. Ennek következtében a szervezeteknek a kiadásaikat is csökkenteni kellett, hiszen a kereslet eltért a tervezettől.

Mit is tanácsolnak a hazai és a külföldi szerzők a mielőbbi kilábalás biztosítása céljából?

Válságmegoldási ajánlások¹

Korten (2009) új könyvében úgy véli, hogy a világ addig nem tud kilábalni a mostani válságából, amíg nem részesítik előnyben a valós javakat. Fontosnak tartja a szerző az eltávolodást a fantom gazdaságtól (pl. felfújít részvényárfolyamoktól vagy a túlértékelt ingatlanpapiroktól), amely krízisbe döntötte a világot. A szerző az alkímisták helyett a helyi piacgazdaságra alapozott világrend jövőképeről álmodik. Hasonlóan fogalmaz Speath (2008), aki szerint addig nem lehet a válságból kilábalni, amíg a világ politikusainak kizárólag a növekedés lesz a célja. Más szerzők (Wallenstein – Suh, 2009) az autóipar és az építőipar problémái láttán nagyon szkeptikusak, folyamatos bedőlést várnak.

A kelet-európai szakemberek közül Csaba (2009: 186. o.) Lucas (1976) nyomán úgy véli, hogy „miközben a nemzetközi környezet romlásához konjunktúrapolitikailag is alkalmazkodni kell, a kiutat a bizalom visszaszerzése, nem pedig a pénznek a gazdaságba való pumpálása jelenti”.

A magyar származású Csíkszentmihályi Mihály, az áramláselmélet (flow) kidolgozója szerint helyi feladatok teljesítésére kell koncentrálni. Először kis evolúciós sejteket kell létrehozni, amelyet nem a gyilkos profit-szerzés, hanem a szolidaritás és egymás támogatása fog jellemezni. Szerinte ilyen és hasonló kezdeményezések azok, amelyek alapján kialakulhat a humánusabb jövőt építő emberi társadalom (Székely, 2009).

Courtney (2001), a Maryland Egyetem Üzleti Karának dékánja, aki 2001. szeptember 11. után nagy figyelmet felkeltő könyvet jelentetett meg „Stratégiaalkotás bizonytalan körülmények között – avagy előretekintés 2020-ig” címmel. A jelzett szerző úgy véli, hogy a cégeknek fel kell készülniük arra, hogy nagyon alaposan és több oldalról is elemezzék pénzügyi helyzetüket. Javasolja, hogy folyamatosan vizsgálják piaci lehetőségeiket és versenytársaik lépéseit. Az idézett szerző szerint napjaink bizonytalan helyzetében azok a cégek lesznek könnyebb helyzetben, amelyek rendelkeznek számos ún. fejőstehen (cash cow) jellegű termékkel és szolgáltatással. A fejlődő világ (Kína, India, Oroszország stb.) cégei közül azok lesznek kedvező helyzetben, amelyek pénzügyi mérlege stabil, és viszonylag olcsó a finanszírozásuk. Véleménye szerint az indiai Tata cég előnye ott mutatkozik meg, hogy nyugati versenytársai jelentős cégrekonstrukcióra kényszerülnek vagy bizonyos területeken meg is szüntetik üzleti jelenlétüket. Ez a cég valószínűleg meg tudja őrizni a korábban megszerzett pozícióit és benyomulhat a versenytársai által feladott területekre.

Meyer (2009) a kilábalással kapcsolatban a következő stratégiai ajánlásokat fogalmazza meg:

- 1) Az első legfontosabb dolognak azt tartja az idézett szerző, hogy a cégeknek biztossá kell tenni a cash-flow helyzetüket.
- 2) Különösen jók a piaci kilátások az alacsony költségű iparágakban, de itt igen nagy versenyre kell számítani a feltörekvő országok cégei részéről.
- 3) Számos iparágban célszerű átalakítani a termékportfóliót. Ezt az átalakítást nem innovációval, hanem a termelési folyamatok hatékonyságának növelésével és racionalizálással célszerű elérni.
- 4) A business-to-business területen jelentős visszaesés tapasztalható a nem alapvető szolgáltatások beszerzésében. A legnagyobb visszaesést a tanácsadók szenvedték el.
- 5) Célszerű felkészülni az új gazdaság által nyújtott lehetőségekre. Így többek között: zöld energia, az egészségipar, a táplálkozás, a szórakoztatóipar, oktatás a speciális tudásiparokban.

Rhodes és Stelter (2009) felhívja a figyelmet, hogy bár a passzivitás lehet a legkockázatosabb válasz a válságra, azonban az elhamarkodott döntések is problémákat szülhetnek. Az ismert BCG stratégiai tanácsadó cég hivatkozott két vezető munkatársa külön lépéseket azonosít a válság túléléséhez, és más lépéseket annak érdekében, hogy a későbbi fellendülés idején újra prosperálhasson a cég. Fontosnak tartják, hogy a szervezet válság idején a pénzügyi alapokat szigorúan menedzselje, illetve a részvényárfolyam kedvezőbben alakuljon a versenytársakénál. Kedvezőtlen környezetben fel kell készíteni a várható sokkhatásokra a vállalatot, ezért a fentiek mellett az üzleti tevékenységeket is át kell gondolni. Rhodes és Stelter (2009) javasolják még a költségek csökkentését és a hatékonyság növelését, a csekély eredményt hozó tevékenységek leállítását, bizonyos egységek vagy szervezeti szintek konszolidálását, megszüntetését és a beszerzési politika átgondolását. A tulajdonosi érték növelésére ad lehetőséget a bevételek agresszív növelése is. Ezek közé a lehetőségek közé tartoznak a vásárlók megtartását célzó törekvések, vagy a marketing- és az értékesítési csapat kapacitásának és motivációjának növelése. Az üzleti tevékenység átgondolását jelenti a termék- és árstratégia újraformálása, valamint az eszközeladás és a befektetések korlátozása. Nem szabad azonban a marketingkiadásokat meggondolatlanul csökkenteni, hiszen később a pozíció visszaszerzése a megspóroltnál lényegesen nagyobb kiadásokat jelenthet. Néhány területen – annak érdekében, hogy a fellendülés időszakában cégünk a versenytársakénál jobban prosperáljon – befektetéseket kell megvalósítani, még válság idején is. Ilyen területek lehetnek a termékfejlesztés, a gyártás- és információtechnológia, valamint a humán tőke.

Az előzőekben leírt ajánlások mellett hangsúlyoznunk kell a belső és külső kommunikáció fontosságát és az emberi tőke szerepét is, hiszen a kemény megfogható tényezők mellett ez a két faktor segítheti a túlélést a nehéz időkben (Schulaka, 2009). Az emberi erőforrás kényes kérdés, hiszen a profitorientált szervezetek költségstruktúrájában egy jelentős tényezőt képvisel. Ez csábíthatja a szervezetek vezetőit, hogy a bevételek, megrendelések elmaradása esetén csökkentse ezt a tételt. Ennek veszélyei azonban közismertek. A tudásvesztés elvesztése jelentős károkat okozhat a vállalat későbbi életében. Jelen cikkünkben nem fejtjük ki részletesen, de utalunk arra, hogy a pénzügyi és a HR-osztályok közös erőfeszítésével van lehetőség az emberi erőforrásokhoz kapcsolható költségek átlátható és a munkavállalók számára elfogadható csökkentésére, elbocsátások nélkül (Pudlowski, 2009).

Kutatásunkban több helyen is kitérünk a jelzett ajánlások gyakorlati megvalósíthatóságára.

Kutatási módszerek

Cikkünk elején már utaltunk arra, hogy a vizsgált országok hasonlóan reagáltak a válságra. Jogosan vetődik fel a kérdés: mit terveznek valójában a vizsgált vállalatok? (Megjegyzés: Tanulmányunkban az egyszerű szóhasználat biztosítása érdekében a szervezet szót használjuk. Ezt a kifejezést egyaránt érvényesnek tekintjük a felmérésben szereplő összes szervezeti és tulajdonforma esetében.) Hogyan látják a válságot? Mi befolyásolja a reakciókat? Ezekre a kérdésekre keressük a válaszokat cikkünk további részében.

A mikroszintű reakcióra voltunk kíváncsiak, így egy a vállalatok válaszlépéseit vizsgáló kutatást folytattunk. A kutatási módszer megválasztását az a tény határozta meg, hogy leghatékonyabban benchmarking módszerrel gyűjthetünk adatokat az elemzett négy országról. A kérdőív összeállítása során a kutatástervezés „szekvenciális logikáját” alkalmaztuk (Hellriegel et al., 1998: 623. o.).

A szakirodalmi áttekintést követően empirikus megerősítést kerestünk a vállalati szektor képviselőitől. Vajon ők is úgy gondolkoznak-e, ahogyan ezt a korábban idézett szerzők (pl. Courtney, 2008; Meyer, 2009) javasolják, vagy más utakat részesítenek előnyben? Hogy a kérdésekre választ kapjunk, a 2008 novemberében és 2009 februárjában felvett kérdőíves megkérdezésünk eredményeihez nyúltunk. A felmérésben való részvétel önkéntes és ingyenes volt. A magyarországi cégek web-survey technikával, a román, szlovák és bolgár válaszadók pedig papíron töltötték ki a kérdőívet. A nagyobb szervezeteknél a válaszadók a HR-részleg munkatársai voltak. A kisebb cégeknél az első számú vezető vagy annak a munkatársai válaszolták meg kérdőívünket. A folyamat nagyjából 20-30 perc közötti időt vett igénybe. A kutatás egy 8 kérdéscsoportot magában foglaló kérdőíven alapul. A kérdőív a következő kérdéseket tartalmazta:

- a cég neve és a jelentés megküldőjének címe,
- a részt vevő cég jellemzői,
- a begyűrt gazdasági és pénzügyi események várható hatásai,
- a válság hatásainak enyhítése érdekében tervezett intézkedések,
- a 2009. évi tervezett béremelés mértéke (százalékban) munkaköri csoportok szerint,
- a begyűrt gazdasági és pénzügyi események hatásai az országokra a következő 12-24 hónapban,
- tervezett változások a HR területén,
- egyéb javaslatok és észrevételek.

A jelzett kérdőívet már több alkalommal is felhasználtuk. Így a benchmark vizsgálat kérdései finomodtak, és idomultak a változó környezet igényeihez. Nem kérdeztünk pontos mennyiségi adatokat, hanem skálázott értékkészletet használtunk. Figyelembe vettük a fellelhető és hozzáférhető más hasonló válságkutatók adatgyűjtési szempontjait (Balázs – Veress, 2009; Barrett et al., 2009; HayGroup, 2009; Hewitt, <http://www.hirportal.com>, 2009).

Megkeresésünkre a négy országban – Bulgáriában, Magyarországon, Romániában és Szlovákiában – összesen 566 szervezet adott választ. A felmérés során a recesszióra adott menedzsment és HR-reakciókat is mértük.

Témánk szempontjából érdemes madártávlatból is megtekinteni a részt vevő négy ország társadalmi-gazdasági jellemzőit és válságmenedzselési lépéseit. Ha a gazdasági teljesítmény alapján hasonlítjuk össze a négy országot, akkor a következőket állapíthatjuk meg:

- A vizsgált négy ország közül Románia a legnagyobb, mind népesség, mind pedig a terület szempontjából. Nagyjából hasonló nagyságú Bulgária és Magyarország. A bolgárok területileg nagyobbak, míg Magyarországnak több a lakosa. Szlovákia mind terület, mind pedig lakosság tekintetében a legkisebb.
- Az egy főre jutó GDP szempontjából – a Világbank 2008-as adatai alapján – az országok közötti sorrend a következő: 33. Szlovákia (17.565 USD/fő), 37. Magyarország (15.408 USD/fő), 51. Románia (9.300 USD/fő) és 64. Bulgária (6.546 USD/fő).
- Az utóbbi években, így beleértve az összehasonlítás alapjául szolgáló 2008-as évet, a bolgár, a román és a szlovák GDP-növekedés jelentősen meghaladta a magyar gazdaságét.
- A legalacsonyabb infláció (4,6%) Szlovákiában volt. A bolgár, a magyar és a román inflációs adatok közel azonos mértékűek voltak 2008-ban, 6,2 és 7,8 százalék körül mozogtak.
- Feltehetőleg a nagyszámú – egyes becslések szerint 3-3,5 millió – román vendégmunkás miatt az ottani munkanélküliségi mutató jóval az Európai Unió átlaga alatt, 4,5 százalék volt. A bolgár, a magyar és a szlovák munkanélküliségi adatok közelítettek az EU átlagához, 6,2 és 8,7 százalék körül mozogtak.
- Kulturálisan, a Hofstede által felállított dimenziók (2005) alapján elmondható, hogy a hatalmi távolság legnagyobb Szlovákiában (104) és Romániában (90), és legkisebb Magyarországon (19). A magyarok a legkevésbé kollektivisták (11).

A többi országban ugyanez az érték 30 és 52 között mozog. A magyarok a legkevésbé (17), a szlovákok pedig a leginkább maszkulinok (110), míg a bolgároknál és a románoknál ugyanez az érték 40 és 42. A szlovákok a legkevésbé bizonytalanságkerülők.

Látható, hogy a négy ország területileg, gazdaságilag és kulturálisan is különbözik. Mindazonáltal mindegyiket 2008 végén érte el a válság. Kormányaik kénytelenek voltak válaszolni a kihívásokra, a legtöbb reakciójuk hasonló volt, a kisebb eltérések a fent említett különböző helyzeteknek köszönhetőek.

Hipotézisek

Kutatásunk során négy hipotézist állítottunk fel, annak eldöntésére, hogy a szakirodalom okfejtéseit empirikus alapokon vizsgáljuk, és elemezzük a válság területi, kulturális és működési jellemzőktől függő sajátosságait.

H1: Nincsenek országspecifikus reakciók a válságra, a közép-kelet-európai (CEE) országok vállalatai hasonlóképpen reagálnak a krízis által támasztott kihívásokra.

Az első számú hipotézis azt vizsgálja, hogy a közép-kelet-európai országok vállalatai között található-e különbségek a válságra való reagálásban. A válság hasonló kihívásokat támaszt a szervezetekkel és nemzetgazdaságokkal szemben, amelyre a legtöbb kormány hasonlóan reagál. A nemzeti kultúrák és az üzleti célok között azonban országonként jelentős eltérések figyelhetők meg (Hofstede, 2005). A kulturális különbségek egyik lényeges vonása pedig éppen az, hogy ugyanazon problémára egyes csoportok más módon reagálnak. Feltételezésünk szerint azonban a válságra adott válaszreakciókat nem ebben a meghatározottságban kell keresni a vizsgált szervezetek esetében, hanem egy ennél komplexebb tényezőrendszerben. A válaszlépéseket nemcsak a nemzetiségi hovatartozás, hanem az ágazat, a méret, a tulajdonosi forma és a kultúra együttesen fogják meghatározni.

H2: A kis létszámú vállalatokra kevésbé jellemző, hogy elbocsátásokkal reagálnak a válságra.

A második hipotézisünk az első (H1)-nek a specifikus továbbgondolása, az első gondolat egyik szeletének elemzése. Minden gazdaságot érzékenyen érinti a munkanélküliség növekedése, ami a 2008-ban kezdődött válságnak is sajnálatos velejárója lett. Azt feltételezzük, hogy az Európában a gazdaságok számára olyan meghatározó kkv-k (kis- és közepes méretű vállalatok) kevésbé járulnak hozzá a munkanélküliség növekedéséhez. Hipotézisünk a következő logikából építkezik; a kkv-k,

de főleg a mikro- és kisvállalkozások jellemzője az alacsony tőkeellátottság, valamint az alacsony jövedelmezőség, megtérülés (Némethné – Sinkovics – Szennyessy, 2008; Poór et al., 2007), a felelősségi körök kevésbé letisztítottak, a tudásvagyon nincs rögzítve. Ez véleményünk szerint azt jelenti, hogy az elbocsátásokkal ezek a cégek a működőképességük határára érkeznének, ezért ezzel az eszközzel csak a legutolsó esetben fognak élni.

H3: A válságra adott válaszok nem egységesek a vállalatok részéről.

A harmadik hipotézisünk az első hipotézis nem vizsgált független változóit elemzi abban a tekintetben, hogy azok milyen hatást gyakorolnak a válaszadók válságra adott reakcióiban. A hipotézis célja, hogy megerősítse azon vélekedésünket, hogy nem az egyes tényezőktől függ külön-külön az, hogy milyen megoldásokat keresnek a cégek a negatív, kellemetlen helyzetek elkerülésére.

H4: A reaktív vállalatok másként ítélik meg a válságot, és annak főbb jellemzőit, mint a proaktívan viselkedő cégek.

A válaszadók között a reakciók alapján négy szerzettípus különíthető el. Ezek a passzív, a reaktív, proaktív és a vegyes stratégiát alkalmazó vállalatok. Ezekből két kategória, a reaktív és a proaktív kategória különül el egymástól élesen. Ebben a hipotézisünkben a gondolkodásunk középpontjában az eddigiektől részben eltérő logika áll. Azt feltételezzük, hogy a gazdasági szereplők más információkkal rendelkeznek, és másképpen ítélik meg a válságot. Ezt a kérdőív bizonyos kérdéseivel meg is mértük. Ebben a feltételezésben azt vizsgáljuk, hogy milyen kapcsolat áll fenn a krízis érzékelése és az adott válaszreakciók között a

markánsan a költségcsökkentő, nadrágszűj-összehúzó – reaktív, vagy az innovatív, megújulást favorizáló – proaktív cégek között (Balázs – Veress, 2009).

A vizsgált minta jellemzői

Megkeresésünkre összesen 566 értékelhető válasz érkezett a négy országból. A legnagyobb arányban Magyarországról kaptunk vissza kérdőíveket, a magyar szervezetek aránya a mintában 45,2%. A másik három ország válaszadói közel azonos részben 18% körüli értékekkel szerepelnek a lekérdezésben (1. ábra).

1. ábra

A válaszadók országonkénti %-os megoszlása



Forrás: Saját szerkesztés

A válaszadók különböző üzleti területekről érkeztek. A teljes mintán belül az ipar és a kereskedelem, valamint az üzleti szolgáltatások kategória jelenik meg a legerőteljesebben. A vizsgált szervezetek 22,4%-a ipari, a többi pedig más ágazati körbe tartozik. A román válaszadók között a legalacsonyabb az ipari és a kereskedelmi szereplők aránya, ugyanakkor az informatikai cégek és az FMCG területen működő szervezetek aránya jelentősebb, mint a másik két országban (1. táblázat).

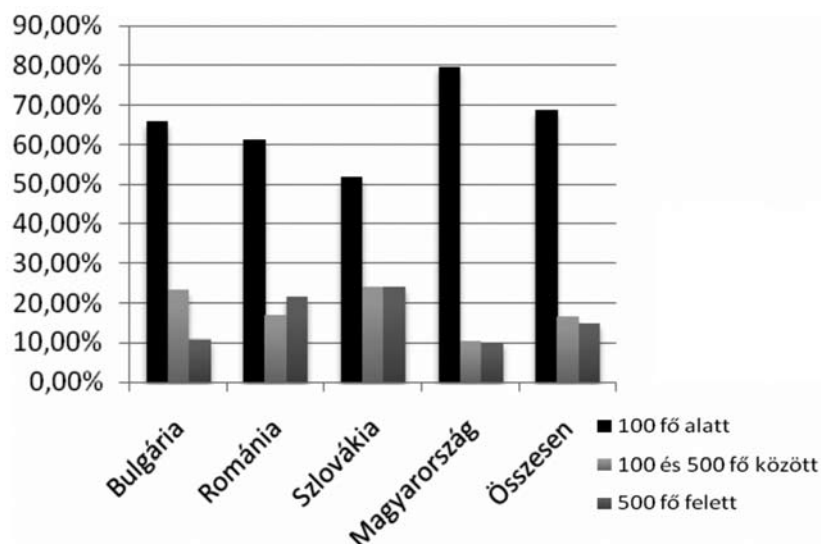
1. táblázat

A vizsgált szervezetek ágazati megoszlása országonként és a teljes minta viszonylatában

Ágazatok	Ország				A teljes minta %-ában
	Bulgária	Románia	Szlovákia	Magyarország	
Ipar	14,7%	9,6%	27,1%	28,9%	22,4%
Kereskedelem	14,7%	13,5%	22,4%	26,9%	21,4%
FMCG	3,9%	4,8%	0,9%	1,6%	2,5%
Pénzügyi közvetítés	4,9%	11,5%	18,7%	4,3%	8,5%
Információtechnológia	10,8%	8,7%	0,9%	3,2%	5,1%
Telekommunikáció	4,9%	3,8%	1,9%	0,8%	2,3%
Szállítmányozás	3,9%	2,9%	8,4%	2,8%	4,1%
Energia	2,9%	1,9%	0,9%	1,6%	1,8%
Üzleti szolgáltatások	39,2%	43,3%	18,7%	30,0%	32,0%
Összesen	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Forrás: Saját kutatási eredmény

A megkérdezett szervezetek mérete az alkalmazotti létszámok szerint országoként és a teljes minta százalékában



Forrás: Saját szerkesztés

Szlovákia esetében a másik három országnál magasabb a szállítványozó és a pénzügyi közvetítő, Magyarország esetében pedig az üzleti szolgáltatásokkal foglalkozó cégek száma.

Az alkalmazott létszámban a 100 fő alatti vállalatok közel 70%-os arányt képviselnek. A már nagyvállalatnak számító 500 főnél többet foglalkoztató szervezetek közel 15%-ban vannak jelen a mintában. Kiugró értéket, az átlagtól való eltérést Szlovákia és Magyarország

2. ábra esetében tapasztalunk a 100 fő alatti kategóriában. Szlovákia esetében kevesebb, Magyarország esetében az átlagtól több a legkisebb alkalmazotti létszám kategóriába eső cégek száma. A bolgár és a szlovák 100 és 500 fő közötti cégek enyhén túlréprezentáltak (2. ábra).

A működési területnél dominálnak a magánszférában működő cégek, a szlovák mintabeli szervezetek esetében az állami vállalatok aránya jelentősen magasabb, mint a mintabeli átlag (2. táblázat).

A cégek székhelyét tekintve Szlovákiánál figyelhetjük meg azt a sajátosságot, hogy amíg a többi országban a fővárosi cégek a meghatározóak, addig ott a vidéki válaszadók aránya 78,3% a mintában (3. táblázat).

Eredmények

Országkülönbségek

Ebben a részben elsősorban a hipotézisek alátámasztásával és bizonyításával foglalkozunk. Az első hipotézis során a vállalati reakciók közötti különbségeket vizsgáljuk származék szerint. A felmérés a reakciókra vonatkozóan háromféle kérdést tartalmazott a témával kapcsolatban: (a) tervezett intézkedések a válság hatásainak enyhítése érdekében, (b) a 2009. évi tervezett béremelés mértéke (százalékban) munkaköri csoportok

2. táblázat

A megkérdezett szervezetek működési területe a különböző országok és a teljes minta %-os megoszlásában

Működési terület	Ország				A teljes minta %-ában
	Bulgária	Románia	Szlovákia	Magyarország	
Magán	93,1%	93,4%	75,7%	90,9%	88,9%
Állami, közszféra	5,9%	5,7%	18,7%	5,6%	8,1%
Más	1,0%	,9%	5,6%	3,6%	3,0%
Összesen	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Forrás: Saját kutatási eredmény

3. táblázat

A megkérdezett szervezetek székhelye, országokénti bontásban és a teljes minta megoszlását tekintve

A cég székhelye	Ország				A teljes minta %-ában
	Bulgária	Románia	Szlovákia	Magyarország	
Főváros	81,2%	67,9%	21,7%	78,9%	66,5%
Vidék	18,8%	32,1%	78,3%	21,1%	33,5%
Összesen	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Forrás: Saját kutatási eredmény

VEZETÉSTUDOMÁNY

szerint és (c) tervezett változások a HR területén. Először kereszttáblás elemzéssel kerestünk kapcsolatot az országok és a válaszadók reakciói között.

Az elsőként vizsgált csoportban a vállalatok stratégiával kapcsolatos kérdésekre adott válaszait elemezzük. A válaszadó cégeknek tíz megadott kategóriában kellett válaszaikat egy ötfokozatú skálán megjelölni (ahol az egy a „nem”-et, az öt az „igen nagy mértékben”-t jelentette). Az egyváltozós statisztikákat az 4. táblázat mutatja be.

„nagy” és „igen nagy mértékben” passzívak maradnak a válság hatásának enyhítése során.

A másik sajátosság, melyet megfigyeltünk, hogy *bolgár* cégek térnek el legkevésbé a teljes átlagoktól. A „költségcsökkentés”, a „bérek befagyasztása”, a „stratégia átdolgozása”, a „nem szükséges semmit tenni” és a „szervezeti hatékonyság növelése” kategóriákban a bolgár értékek megegyeznek az átlaggal. Mikor azt mondjuk, a magyarok sokkal radikálisabbak az egyes lehetőségek tekintetében, meg kell jegyeznünk,

4. táblázat

A válság hatásának kiküszöbölése érdekében tervezett stratégiai intézkedések átlaga

	Költségcsökkentés	Szervezeti hatékonyság növelése	Stratégia átdolgozása	Beruházások elhalasztása	Bérek befagyasztása	Belépés új piacokra	Egyéb	Létszámcsökkentés	Marketingkiadások növelése	Nem szükséges semmit tenni
Gyakoriság	548	533	520	525	519	520	146	510	509	455
Átlag	3,91	3,85	3,37	3,13	3,05	2,99	2,45	2,41	2,34	1,52
Medián	4	4	3	3	3	3	3	2	2	1
Módusz	5	5	3	3	1	3	1	1	1	1

Forrás: Saját kutatási eredmény

Úgy tűnik, hogy a válaszadó szervezetek a költségcsökkentésben, a hatékonyságuk növelésében és természetesen stratégiájuk tökéletesítésében látják a kiutat. A „nem szükséges semmit tenni” kategória érte el a legalacsonyabb átlag- és mediánértéket. A megkérdezettek szerint ez a lehetőség a legkevésbé alkalmas a válság hatásának enyhítésére. A „költségcsökkentést kell végrehajtani” kategóriában lett a legmagasabb az átlag, a módusz és medián. Nem kétséges, hogy a költségcsökkentés elsőbbséget élvez a vizsgálatban részt vevő szervezetek körében. Abban azonban, hogy ennek hogyan kell megvalósulnia, már eltérnek a vélemények. A beruházások elhalasztását jobb megoldásnak tartják a szervezetek, mint a létszámcsökkentést. A létszámcsökkentéssel óvatosabban bántak a megkérdezettek. A válaszadók alig egyötöde nyilatkozott úgy, hogy nagy, vagy igen nagy mértékben lesz szükség erre az eszközre.

Az *országspecifikus különbségek* vizsgálatakor gyenge, de szignifikáns kapcsolatokat mutattunk ki kereszttáblás elemzéseink során. A leginkább szembetűnő sajátosság, hogy a magyar cégek hajlamosak voltak sokkal radikálisabban elfogadni vagy elutasítani az egyes lehetőségeket, mint a másik három ország vállalatai.

A magyar cégek mindegyik kategóriában nagyobb számban jelölték meg az „igen nagy mértékben szükséges” válaszlehetőséget és a legtöbb kategóriában a „nem” választ. Érdekes, hogy a magyar szervezetek az átlagnál több esetben választották, hogy „közepes”,

hogy a bolgár, román és szlovák cégek sokkal kifinomultabb és változatosabb válaszokat adtak. Kevesebb bolgár cég utasítja el a beruházások elhalasztását és a marketingkiadások növelését, azonban az átlagnál mérsékeltbben kívánnak élni e lehetőségekkel. A „belépés új piacokra” a válság hatásának enyhítése érdekében volt az egyetlen olyan kategória, melyben a bolgár szervezetek az átlagnál erőteljesebb hangsúlyokat fogalmaztak meg.

Románia esetében nem alkothatunk általános képet. A bolgár cégekhez hasonlóan a románok is az átlagnál alacsonyabb mértékben maradnak passzívak. Sokkal visszafogottabbak vagy elutasítóbbak voltak a „létszámcsökkentés”, a „bérek befagyasztása” és a „stratégia átdolgozása” tekintetében is. A „beruházások elhalasztása”, „költségcsökkentés” és a „belépés új piacokra” kategóriákban a román válaszok nem követtek semmilyen szabályszerűséget. A román cégek voltak az átlaghoz a legközelebb a marketingkiadások növelése kérdésében.

A szlovák válaszadók esetében két fő tendenciát vettünk észre. Az első, hogy a közbelső értékeket (a „kismértékben jellemző”-től a „nagymértékben jellemző”-ig) szívesebben jelölték meg, a két szélső értéket az átlagnál kevesebb esetben választották. Ez volt a helyzet a „létszámcsökkentés”, a „beruházások elhalasztása”, a „stratégia átdolgozása” és a „szervezeti hatékonyság” esetében. A másik sajátosság, hogy a

szlovák cégek válaszai az átlagértékek alatt maradtak a következő kategóriákban: „költségcsökkentés”, „bérek befagyasztása”, „marketingkiadások növelése” és „bélépés új piacokra”.

Az első hipotézissel kapcsolatban vizsgált második kérdéscsoport a HR területén tervezett változásokkal foglalkozott. A felmérés 21, a HR-stratégiára vonatkozó kérdést tartalmazott, melyekben a válaszadók megjelölhették, mely területeken kívánnak változásokat bevezetni a válság következtében. A válaszokat ebben az esetben nem egy skálán kellett megjelölni, itt egyszerűen egy ún. dummy változót alkalmaztunk (0 = nem; 1 = igen).

kaerő-fejlesztés”, a „teljesítménymenedzsment” és a „kommunikáció” kategóriákat a válaszadók több mint 30%-a jelölte.

Bár láthatunk az egész csoportra vonatkozó átlagértékeket, az első hipotézisünk szempontjából az országspecifikus különbségek sokkal lényegesebbek. Itt ismét a keresztábrás elemzések módszerét alkalmaztuk. A HR-t érintő lépéseket illetően az első és legfontosabb megállapítás az volt, hogy több kategóriában nem találtunk jelentős eltéréseket az országok között. Az országos értékeket alapul vevő keresztábrás elemzés során a „létszámnövelés”, a „kommunikáció” és a „HR-tevékenységek kiser-

5. táblázat

A válsággal kapcsolatos lépések a HR területén a teljes mintára nézve (0 = nem; 1 = igen)

	Létszám befagyasztása	Létszámcsökkenés	Teljesítménymenedzsment	Kommunikáció	Átszervezés – összevonás	Rugalmas bónuszrendszer	Bérrendszer
Gyakoriság	576	576	577	577	577	576	577
Átlag	0,36	0,34	0,33	0,32	0,31	0,30	0,30
Módusz	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

	Munkaerő-fejlesztés	Rugalmas munkaidő	Tevékenységi kör	Tudásmenedzsment	Változások a szervezeti kultúrában	Kompeten-ciamenedzsment	Változásmenedzsment
Gyakoriság	577	577	576	577	577	577	577
Átlag	0,27	0,26	0,25	0,24	0,23	0,20	0,20
Módusz	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

	Menedzsmentképzés	Besorolási rendszer	Karriertervezés	Tehetségmenedzsment	HR-rendszerek integrációja	Létszámnövelés	HR-tevékenységek kiservezése
Gyakoriság	577	575	577	577	577	576	577
Átlag	0,18	0,16	0,12	0,07	0,07	0,07	0,05
Módusz	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Forrás: Saját kutatási eredmény

Ahogy az 5. táblázatból is látható, a legtöbb válaszadó nem tervez változásokat a HR területén. Minden HR-rel kapcsolatos kérdésre több „nem” választ kaptunk, mint „igen”. A legmagasabb értéket a „Létszám befagyasztása” (36%) lehetőség esetében kaptuk, ami a korábbi eredmények ismeretében egyáltalán nem meglepő. A „rugalmas munkaidő” szintén gyakori válasz volt. Magasabb volt azon cégek aránya, melyek a „létszámcsökkentés” kategóriában pozitív választ adtak, mint azoké, amelyek a fent említett elemzés során „igen nagy mértékben” egyetértettek ugyanezzel a lehetőséggel. A „rugalmas bónuszrendszer”, a „mun-

vezése” válaszok nem voltak szignifikánsak (5%-os szignifikanciaszinten). Néhány kérdés esetében szignifikáns eredményeket kaptunk, de egyik ország által adott válaszok sem követtek értelmezhető mintát. Ezek a következő kategóriák voltak: „változásmenedzsment”, „rugalmas munkaidő”, „HR-rendszerek integrációja”, „tehetségmenedzsment”, „átszervezés-összevonás”, „rugalmas bónuszrendszer”, „kommunikáció”, „teljesítménymenedzsment” és „menedzsmentképzés”. A többi kategóriában szignifikáns, de gyenge kapcsolatot találtunk a HR területén tervezett lépések és az egyes országok között.

VEZETÉSTUDOMÁNY

6. táblázat

A HR-rel kapcsolatos magyar válaszok és a teljes mintára vonatkozó eredmények összehasonlítása

	Összes	Magyarország
Munkaerő-fejlesztés	27%	18%
Tevékenységi kör	25%	11%
Tudásmenedzsment	24%	16%
Szervezeti kultúra változása	23%	15%
Kompetenciamenedzsment	20%	11%
Besorolási rendszer	16%	2%
Karriertervezés	12%	5%
Létszámcsökkentés	34%	26%
Létszám befagyasztása	36%	37%
Bérendszer	30%	11%

Forrás: Saját kutatási eredmény

A 6. táblázat mutatja be a magyar válaszadók és az egész minta által elfogadott HR-megoldások közötti különbségeket a szignifikáns kategóriákban. Úgy tűnik, a magyar cégek kívánnak a legkisebb mértékben változásokat bevezetni a HR területén. A magyar pozitív válaszok aránya mindegyik kategóriában az átlag alatt maradt, a „létszám befagyasztása” kategóriát kivéve, ahol az értékek majdnem megegyeztek (6. táblázat).

Az ellenkező oldalon a román cégeket találtuk. Ők voltak a másik szélsőséges válaszadói csoport. Itt a vártnál több „igen” választ találtunk minden szignifikáns és értelmezhető kategóriában, a „létszám befagyasztása” kategória kivételével (7. táblázat). A román vállalatok hét eszközt alkalmaznak majdnem kétszer annyi esetben, mint a többi ország cégei.

7. táblázat

A HR-rel kapcsolatos román válaszok és a teljes mintára vonatkozó eredmények összehasonlítása

	Összes	Románia
Munkaerő-fejlesztés	27%	51%
Tevékenységi kör	25%	61%
Tudásmenedzsment	24%	55%
Szervezeti kultúra változása	23%	45%
Kompetenciamenedzsment	20%	40%
Besorolási rendszer	16%	55%
Karriertervezés	12%	25%
Létszámcsökkentés	34%	50%
Létszám befagyasztása	36%	26%
Bérendszer	30%	46%

Forrás: Saját kutatási eredmény

A másik két ország Bulgária és Szlovákia volt. A bolgár cégek a teljes átlagnál magasabb arányban voltak hajlandók megváltoztatni a „szervezeti kultúrát”, „kompetenciamenedzsmentet” alkalmazni, befagyasztani az alkalmazotti létszámot és módosítani a „bérendszert”. A szlovák vállalatok az átlagnál kisebb arányban gondolják úgy, hogy a „tudásmenedzsment”, a „szervezeti kultúra változása”, a „kompetenciamenedzsment” és a „besorolási rendszer módosítása” jelent kiutat a válságból (8. táblázat).

8. táblázat

A HR-rel kapcsolatos bolgár és szlovák válaszok és a teljes mintára vonatkozó eredmények összehasonlítása

	Összesen	Bulgária	Szlovákia
Munkaerő-fejlesztés	27%	27%	25%
Tevékenységi kör	25%	23%	25%
Tudásmenedzsment	24%	25%	12%
Szervezeti kultúra változása	23%	33%	9%
Kompetenciamenedzsment	20%	40%	5%
Besorolási rendszer	16%	18%	8%
Karriertervezés	12%	20%	9%
Létszámcsökkentés	34%	30%	41%
Létszám befagyasztása	36%	49%	30%

Forrás: Saját kutatási eredmény

Az **első hipotézissel** kapcsolatban vizsgált utolsó kérdéscsoport „a szervezet különböző szintjein tervezett béremelések”-re vonatkozott. A keresztábrás elemzés gyenge, de szignifikáns kapcsolatot mutatott ki mindegyik kategóriában. A felmérésben hét szervezeti szintet különböztettünk meg a felső vezetéstől a fizikai munkásokig. A válaszadók mindegyik kategóriában megadhatták, hány százalékos béremelést terveztek a munkatársak adott csoportja számára. Arra is kíváncsiak voltunk, milyen mértékű a teljes szervezetre vonatkozó átlagos emelés. A teljes minta nagyjából azonos átlagértékeket mutatott szinte az összes kategóriában (9. táblázat).

Korábban már említettük, hogy a vizsgált szervezetek jobban preferálják a bérek befagyasztását, mint például a létszámleépítést. A leggyakoribb elem (módusz) a 0% volt. Ez azt jelenti, hogy a válaszadók legtöbbször a bérek befagyasztását választották. A megkérdezett vállalatok 46,9%-a döntött az összes alkalmazott béreinek befagyasztása mellett. Egyéb szinteken is magas a 0%-os béremelések aránya. Az egyes kategóriák mediánját tekintve a vezérigazgatók és az adminisztratív alkalmazottak járnak legrosszabbul, míg az értékesítési munkatársak kapják a legmagasabb (de összességé-

A különböző szintű alkalmazottak
2009. évi tervezett béremelésének mértéke (%-ban)

	Összes alkalmazott	C.E.O.	Középszintű vezetők	Értékesítési munkatársak	Műszaki szakemberek	Adminisztratív alkalmazottak	Fizikai dolgozók
Valid N	516	454	435	424	426	443	422
Átlag	2,8	2,8	3,0	3,1	2,9	2,5	2,6
Medián	2,0	0,0	1,0	2,0	1,5	0,0	1,0
Módusz	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Forrás: Saját kutatási eredmény

ben még mindig alacsony) béremelést. (Mindazonáltal ez még mindig alacsonyabb, mint az infláció várható mértéke.) A felső vezetőkkel kapcsolatban fontos utalni arra, hogy a korábbi években néhány országot kivéve jellemző volt a magasabb emelés az első számú vezetők esetében (Mercer, 2005). A mostani vizsgálat is visszaigazolta, hogy ennek a szervezeti szintnek is jobban ki kell venni a részét a válság okozta visszaesések következményeiből.

Az első hipotézis alátámasztása érdekében elemeztük a béremelések mértékének országonkénti eltéréseit. Először három új kategóriába csoportosítottuk a különböző válaszokat (0%; 1–4%; 4% fölött). Kereszt-táblás elemzéssel szignifikáns, de legtöbbször gyenge országonkénti sajátosságokat mutatott. Első megállapításunk, hogy a bolgár válaszadók a legbőkezűbbek az alkalmazottaikkal (az adminisztratív alkalmazottak kivételével). Itt a 4% fölötti kategória a vártnál jelentősen magasabb értéket ért el. Az átlagnál kevesebb bolgár cég választotta a „0%-os béremelés” kategóriát. A román vállalatok szélsőségesebb értékeket jelöltek meg. Az átlagnál sokkal többször választották a „0%” és a „4% fölött” kategóriát az összes kérdés esetében (az adminisztratív alkalmazottak kivételével). Ezzel szemben a szlovák szervezetek inkább középen helyezkedtek el ebben az esetben. Azon válaszadók száma, amelyek az „1–4%” kategóriát választották, az átlagnál jelentősen magasabb volt. A magyar szervezetek nem mutattak olyan egyértelmű képet, mint amelyet az elmúlt három esetben láttunk. Úgy tűnik, a magyarok az átlagnál alacsonyabb béremelést adnak az alkalmazottaiknak, bár nem mindegyik kategóriában. Ezt az állítást megerősíthettük a „vezérigazgató”, a „középvezetők”, a „műszaki szakemberek” és az „adminisztratív alkalmazottak” esetében. Az „értékesítési munkatársak” kategória nagyjából átlagos értéket kapott a magyar vállalatoknál. A „fizikai dolgozók” kategóriájában az „1–4%”-os érték a vártnál nagyobb jelentőséget kapott.

Országspecifikus különbségeket kerestünk a megkérdezettek válsághoz kapcsolódó tervezett és már bevezetett intézkedései esetében. A stratégiai lépésekkel kapcsolatos kérdésekre adott válaszok elemzésekor több gyenge, de szignifikáns különbséget találtunk az országok között. A HR területén tervezett lépések esetében kevesebb kereszt-táblás elemzés hozott szignifikáns eredményt, több esetben nem találtunk eltéréseket, mégis volt néhány olyan terület, ahol a különböző nemzetiségű szervezetek különböző megoldásokat alkalmaznak a válságra.

A „tervezett béremelés” értékei jelentős különbségeket eredményeztek. Jellegzetes nemzeti béremelési sajátosságokat vázoltunk fel.

Összességében elmondhatjuk, hogy több válasz esetén volt befolyásoló tényező, hogy a megkérdezett szervezetek melyik országban működnek. Nem állíthatjuk, hogy ez az egyetlen tényező, amely az eredményeket meghatározza, mivel az összes szignifikáns eredmény gyenge kapcsolatot mutatott, de a cégek eredete befolyásolta viselkedésüket válság esetén. A hipotézis részben elfogadjuk.

Szervezeti méret – alkalmazotti létszám

A második hipotézis egy olyan tényezőt vizsgált, mely hatással lehet a válságra adott válaszokra. Ez a tényező a szervezet alkalmazottainak száma. A szakirodalomból ismerjük a kkv-k (kis- és középvállalatok) és mny-k (multinacionális vállalatok) különböző sajátosságait és összetettségét (Hiltrop, 1991; Wimmer – Zalayné, 2009). Feltételezzük, hogy ezek a sajátosságok jelentős szerepet játszanak a kihívásoknak való megfelelés során. Ebben a részben kevesebb kérdést vizsgáltunk, mint az első hipotézis esetében. Figyelmünket csak a létszámleépítések és az alkalmazottak száma közötti összefüggésre összpontosítottuk. Ennek érdekében ismét a kereszt-táblás elemzés statisztikai módszerét alkalmaztuk.

10. táblázat

A vizsgált szervezetek elbocsátási hajlandósága az alkalmazottak száma szerint

		Létszámleépítés		
		Nem	Igen	
Alkalmazottak száma	100 fő alatt	Tényleges érték	291	104
		Várt érték	262,0	133,0
	100-500 fő	Tényleges érték	49	46
		Várt érték	63,0	32,0
	500 fő fölött	Tényleges érték	42	44
		Várt érték	57,0	29,0
Összesen		Tényleges érték	382	194
		Várt érték	382,0	194,0

Forrás: Saját kutatási eredmény

Összegzőképpen elmondhatjuk, hogy mindkét elemzés bizonyította a második hipotézisünket. A mintában szereplő, kevesebb alkalmazottat foglalkoztató cégek kevésbé hajlamosak elbocsátásokra, mint a nagyobb vállalatok.

Válságra adott válaszok – viselkedésbeli különbségek

Az első két hipotézist követően kifinomultabb módon kerestünk viselkedésbeli különbségeket a megkérdezett vállalatok között. **Harmadik hipotézisünk** azt feltételezte, hogy a vállalatok válságra adott reakciói nem egységesek. A korábbi keresztábrás és gyakoriságelemzések során úgy tűnt, hogy a válaszadó szervezetek néhány stratégiai lépés tekintetében nagyon hasonlóan viselkednek. Az összefüggések feltárása érdekében úgy döntöttünk, hogy a faktoranalízis mód-

11. táblázat

Az elbocsátási hajlandóság mértéke az alkalmazottak száma szerint

			Nem	Kis-mértékben	Közepes mértékben	Nagy mértékben	Igen nagy mértékben	Összesen
Bejegyzett alkalmazotti létszám	100 fő alatt	Tényleges érték	126	86	65	28	36	341
		Várt érték	107	86,3	77,6	38,8	31,4	341
	100-500 fő	Tényleges érték	19	29	24	13	6	91
		Várt érték	28,5	23	20,7	10,3	8,4	91
	500 fő fölött	Tényleges érték	15	14	27	17	5	78
		Várt érték	24,5	19,7	17,7	8,9	7,2	78
Összesen		Tényleges érték	160	129	116	58	47	510
		Várt érték	160	129	116	58	47	510

Forrás: Saját kutatási eredmény

12. táblázat

A stratégiára vonatkozó kérdésekre adott válaszok faktoranalízise

Rotált Komponens Mátrix				
		Faktor		
		1	2	3
1	Nem szükséges semmit tenni			-,837
2	Létszámcsökkentésre lesz szükség	,792		
3	El kell halasztani a beruházásokat	,720		
4	Költségcsökkentést kell végrehajtani	,717		
5	Be kell fagyasztani a béreket	,786		
6	Növelni kell a marketingkiadásokat		,750	
7	Be kell lépni új piacokra		,801	
8	Át kell dolgozni a stratégiát	,498	,427	
9	Növelni kell a szervezeti hatékonyságot		,428	,503

Forrás: Saját kutatási eredmény

Ahogy a 10. táblázatból is látható, a tényleges értékek eltérnek a várt értékektől. Bár a 6. táblázatban a válaszadók mindössze 34%-a gondolta úgy, hogy a létszámcsökkentés megfelelő kiutat jelent a válságból, még ennél is kevesebben, 26% (104 válaszadó) jelölte meg ugyanezt a megoldást a 100 fő alatti cégek közül. A több mint 500 főt foglalkoztató cégek esetében ez az érték 51% fölött van.

A felmérés első részében a válaszadók egy ötfokozatú skálán jelölhették meg, milyen mértékben kívánják alkalmazni ezt az eszközt. Az ezen a kérdésem és az alkalmazottak számán alapuló keresztábrás elemzés is a korábbi állításokat erősítette meg. A 100 fő alatti vállalkozások az átlagnál nagyobb számban válaszoltak „nem”-mel, és kevesebben mondták, hogy a létszámcsökkentés „közepes” vagy „nagy mértékben” szükséges. Ennek az ellenkezőjét figyelhetjük meg az 500 fő fölötti cégeknél (11. táblázat).

szeréhez nyúlunk. Főkomponens-elemzést alkalmaztunk és varimax rotációt, Kaiser-féle normalizációval. Ahogy az a 12. táblázatból is látható, három faktort választottunk ki.

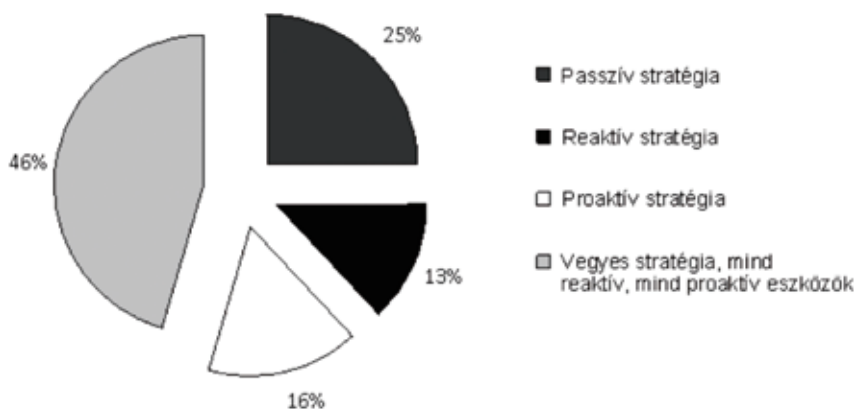
A legegységesebb eredményt az első faktor esetében kaptuk, mely a 12. táblázat 2–5. kérdéseit foglalja össze. Ezek a tipikusan nadrágszíj-összehúzó kérdések voltak, úgymint az elbocsátás vagy a költségcsökkentés. *Így ezt a faktort „reaktív válaszlépések”-nek neveztük.* Több nehézséget okozott a többi kérdés csoportosítása a másik két faktorra. Az első azonosított faktor, a „reaktív válaszlépések” faktor vezetett ahhoz a gondolathoz, hogy *egy proaktív kategóriának is lennie kell.* A második faktor első két kérdése (6. és 7. kérdés) tökéletesen illett ebbe a feltevésbe, de a 8. és 9. kérdéssel akadtak értelmezési problémák. Logikánk alapján a „szervezeti hatékonyság növelését” és a „stratégia átdolgozását” előzőleg a proaktív kategóriába soroltuk, de a faktoranalízis ezeknél a kérdéseknél nem mutatott ki egyértelmű összefüggést. Értelmezésünk szerint a „stratégiák átdolgozásának” kettős jelentése lehet a stratégia változásának irányától függően. Tartozhat mind a reaktív, mind a proaktív kategóriához, de a szakirodalmi áttekintés után úgy éreztük, hogy ez a lépés inkább a proaktív kategóriába illik. A faktoranalízis alapján a „szervezeti hatékonyság” kérdése erősebben kötődik a harmadik faktorhoz, mint a másodikhoz. A marketingmegközelítés alapján a vállalat átszervezése sokkal inkább a szervezeti életciklus nem aktív szakaszához tartozik. Ebben a felfogásban a szervezet átforgalmazása a korábbi növekedés által támasztott követelmények teljesítése érdekében történik. E vélemények alapján ez az átszervezés nem minősül valós tevékenységnek a piacon. Mi ezzel szemben azt gondoljuk, hogy a szervezeti hatékonyság növelése sokkal inkább proaktív, mint passzív lépés, mivel mind a szervezeten belül, mind az azon kívül történő lépéseket tevékenységnek kell tekintenünk. *Így ezt a kérdést a második faktorhoz soroltuk, mely a „proaktív válaszlépések” nevet kapta.* Így csupán egyetlen kérdés maradt a harmadik faktorban. *Úgy tűnt, hogy a „nem szükséges semmit tenni” kérdés erősen az ún. „passzív” faktorhoz kötődik.*

Az új faktorok definiálása után a stratégiával kapcsolatos kérdéseket és válaszokat egy új tényezővé vontuk össze („válsághoz kapcsolódó szervezeti stratégia”). Először megkerestük a „reaktív” és a proaktív

típusú kérdésekhez tartozó kérdéscsoportokra adott válaszok átlagát. Következő lépésként kivettük a mintából azt a néhány válaszadót, akik „nagy” vagy „igen nagy mértékben” értettek egyet a passzív stratégiával, ugyanakkor egyes esetekben 2,5 fölött volt az átlagértékük, mivel egyidejűleg passzívnak maradni és lépéseket tenni a felmérés logikai félreértelmezését jelenti. Azon válaszadókat, melyeknek átlaga csak az egyik kérdéscsoportban volt 2,5 fölött, a reaktív vagy a proaktív vállalatokhoz soroltuk. Néhány válaszadó cég mindkét kérdéscsoportban 2,5 fölötti átlagot ért el. Ezek a válaszadók lettek a vegyes válságstratégiával rendelkező vállalatok. Ez a csoport, a „vegyes válaszok” csoportja tartalmazta azokat a cégeket, melyek reaktív és proaktív lépéseket is kívánnak tenni.

3. ábra

A választott stratégiák aránya a mintában



Forrás: Saját kutatási eredmény

A 3. ábra már alá is támasztotta a harmadik hipotézisünket. A legtöbb megkérdezett szervezet vegyes stratégiát követett, reaktív és proaktív megoldásokat is választottak. Mindössze 16% és 13% alkalmaz tisztán reaktív vagy proaktív lépéseket. Érdekes, hogy a válaszadók negyede passzív kíván maradni.

Annak érdekében, hogy új magyarázatot találjunk a különböző viselkedésmódokra, más tényezőkkel való további összefüggéseket kerestünk. A klaszteranalízis nem hozott releváns eredményt, a különböző sajátosságai alapján nem tudtunk jellegzetes válaszadói csoportokat meghatározni. A keresztábrás elemzés nyomán arra a következtetésre jutottunk, hogy a vizsgált vállalatok működési területe, tulajdonformája, földrajzi működési helye nincs összefüggésben a válsághoz kötődő lépéseivel. Szignifikáns, de gyenge kapcsolatokat találtunk az egyes országok, az alkalmazottak száma és az iparág között, melyben a megkérdezett szervezet működik.

Különböző stratégiák országonként

			Ország				Össz.
			Bulgária	Románia	Szlovákia	Magyarország	
A vizsgált vállalat által alkalmazott stratégia a válság hatásának enyhítése érdekében	Passzív stratégia	Tényleges érték	18	11	14	101	144
		Várt érték	25,5	26,5	27,0	65,1	144,0
	Reaktív stratégia	Tényleges érték	21		8		75
		Várt érték	13,3		14,0		75,0
	Proaktív stratégia	Tényleges érték		23	9		95
		Várt érték		17,5	17,8		95,0
	Vegyes stratégia	Tényleges érték		58	77	79	263
		Várt érték		48,3	49,2	119,0	263,0
	Összesen	Tényleges érték	102	106	108	261	577
		Várt érték	102,0	106,0	108,0	261,0	577,0

Forrás: Saját kutatási eredmény

A 13. táblázatban csak azokat az adatokat mutatjuk be, amelyek esetében jelentős eltérést találtunk az átlagtól. Megállapíthatjuk, hogy az átlagnál kevesebb bolgár cég találta megfelelőnek válság esetén a passzív stratégiát, és az átlagnál többen a reaktív lépéseket. A román szervezetek közül az átlagnál kevesebben értettek egyet a passzív megoldással, és erősebb elkötelezettséget mutattak a „proaktív” és a „vegyes” kategóriák iránt. Jelentősen több szlovák vállalat értett egyet a „vegyes” válasszal. Mindhárom említett országban a vártnál alacsonyabb számban választották a megkérdezettek a passzív kategóriát, Magyarországon azonban 101 cég – a vártnál 55%-kal több – szerint

ez a megfelelő módszer a jelenlegi zűrzavaros helyzet átvészelésére. Ugyanebben az országban a „vegyes” stratégiát követő vállalatok száma az átlagnál alacsonyabb volt.

A stratégia és a szervezet mérete közötti összefüggést mutatja be a 14. táblázat. A 100 fő alatti cégek inkább „passzívabbak” vagy „reaktívabbak” voltak, és kevésbé értettek egyet a „vegyes” lépésekkel. A másik két vállalati méret kategóriában a „passzív” stratégia értékei a vártnál alacsonyabbak lettek. Az alkalmazotti létszám növekedésével a cégek egyre inkább „proaktívak” voltak, vagy az átlagnál nagyobb mértékben értettek egyet a „vegyes” stratégiával (14. táblázat).

14. táblázat

Válsághoz kötődő stratégiák az alkalmazottak száma szerint

			Alkalmazottak száma			Összesen
			100 fő alatt	100–500 fő	500 fő fölött	
A vizsgált szervezetek által alkalmazott stratégia a válság hatásának enyhítése érdekében	Passzív stratégia	Tényleges érték	111	14	19	144
		Várt érték	98,8	23,7	21,5	144,0
	Reaktív stratégia	Tényleges érték	59	9	7	75
		Várt érték	51,5	12,3	11,2	75,0
	Proaktív stratégia	Tényleges érték	59	17	19	95
		Várt érték	65,2	15,6	14,2	95,0
	Vegyes stratégia	Tényleges érték	167	55	41	263
		Várt érték	180,5	43,3	39,2	263,0
	Összesen	Tényleges érték	396	95	86	577
		Várt érték	396,0	95,0	86,0	577,0

Forrás: Saját kutatási eredmény

Az ágazat és a vizsgált vállalatok által alkalmazott stratégiák kapcsolatának vizsgálata érdekes eredményre vezetett. Az „ipar” és az „üzleti szolgáltatások” területén működő cégek az átlagnál szívesebben választották a „passzív” magatartást. A „pénzügy” és az „ipar” területén alacsonyabb számban találtunk „reaktív” vállalatokat. A kereskedelmi szektorban működő cégek az átlagnál „reaktívabbak”. A „proaktív” stratégia nem mutatott jelentős szektor szerinti eltéréseket. A „pénzügy”, a „szállítás”, az „energia” és az „üzleti szolgáltatások” azok a tevékenységek, melyek esetében a „vegyes stratégiát” a vártnál több esetben választották a vizsgált szervezetek.

Összegzőképpen elmondhatjuk, hogy a válsághoz kapcsolódó lépések két új tényező, faktor mögé csoportosíthatók. Habár a faktoranalízis során passzív, reaktív és proaktív lépéseket különböztettünk meg, a gyakorisági táblázat szerint a megkérdezett szervezetek legnagyobb csoportjának vegyesek a reakciói. 45,6% alkalmazott mind proaktív, mind reaktív eszközöket a válság hatásának mérséklésére. Mivel a vegyes stratégia nem írható le olyan egyértelmű és egyedi jellemzőkkel, mint a másik három stratégia, a harmadik hipotézist elfogadhatónak találtuk. Az elemzett vállalatok tulajdonságai és a stratégiák alapján nem tudtunk egyértelmű klasztereket alkotni. Ez a megállapítás is jelzi a válaszok egyediségét. Kereszt táblás elemzéssel gyenge, de szignifikáns összefüggéseket azonosítottunk a választott stratégia és a szervezeti méret, vállalat országának eredete és működési ágazat területe között. Ez azt jelenti, hogy ezek azok a tényezők, melyek befolyásolják a különböző stratégiákat.

Reaktív és proaktív válaszadók értékítélete

A harmadik hipotézis vizsgálata során három tiszta és egy vegyes stratégiát azonosítottunk, melyeket a vállalatok követhetnek a jelenlegi gazdasági válság hatásának enyhítése érdekében. Ezek közül kettő, a „reaktív” és a tisztán „proaktív” stratégia jellemzői meglehetősen eltérőek. Így a „reaktív” és a „proaktív” szervezeteket könnyű elkülöníteni, és elemezni a válsággal kapcsolatos viselkedésüket és előrejelzéseiket.

A negyedik hipotézis azt feltételezi, hogy a reaktív vállalatok másként ítélik meg a válságot és annak főbb jellemzőit, mint a proaktívan viselkedő cégek. Ennek bizonyítására összehasonlítottuk a „reaktív” és a „proaktív” válaszadók által adott válaszok átlagát a következő kérdéscsoportokban:

- „a begyűrűző gazdasági és pénzügyi események valószínű hatásai”,

- „a begyűrűző gazdasági és pénzügyi események hatásai az országokra a következő 12–24 hónapban”.

A t-próbával kerestünk jelentős eltéréseket. A 19 lehetséges kérdésből hat olyat azonosítottunk, amelyek esetében szignifikáns eltérések találhatók a válság érzékelésével kapcsolatban. A „proaktív” vállalatok pesszimistábban ítélték meg a válság növekedésre gyakorolt hatását, mint a reaktívak. Ebben a kérdésben a válaszadók három különböző válaszlehetőséget jelölhettek meg: csökkenés (érték 0); nem jelentős (érték 1); növekedés (érték 2). Ahogy a 15. táblázatból is látható, a „reaktív” válaszadók átlaga majdnem 0,5-del magasabb volt, mint a „proaktív” vállalatok esetében. A következő szignifikáns kategória a „vizsgált vállalatok 2009-re várt növekedési üteme” volt. A lehetséges válaszok a következők voltak: „0%” (érték 0); „1–3%” (érték 1); „3–5%” (érték 2); „5–10%” (érték 3); „10–15%” (érték 4) és „15% fölött” (érték 5). Láthatjuk, hogy mind a „reaktív”, mind a „proaktív” vállalatok átlaga viszonylag alacsony, de a „reaktív” cégek nagyobb mértékű növekedésre, illetve kisebb mértékű csökkenésre számítottak, mint a „proaktívak”. A felmérés lehetőséget adott a válaszadók számára, hogy megbecsüljék a recesszió várható időtartamát (a magasabb értékek hosszabb időtartamot jelentettek). Ez a kérdés a korábbi állításunkat erősítette meg. A „proaktívabban” viselkedő szervezetek hosszabb recessziót jósolnak, mint „reaktív” társaik. A kutatásunk során elemzett legtöbb kkv számára a hazai fogyasztás jelenti az egyik legfőbb piacot. A másik bevételi forrás a külföldi értékesítés lehet. A piacokkal kapcsolatban a fenti két típus csökkenésének megbecsülésére kértük a felmérésben részt vevő szervezeteket. Ennél a két kérdésnél a korábbi tendencia folytatódott. A „proaktív” típusú válaszadók magasabb értékeket jelöltek meg, ami azt jelentette, hogy nagyobb mértékben számítanak erre a hatásra, mint a reaktív cégek (15. táblázat).

Összegzőképpen elmondhatjuk, hogy a válság megítélésével kapcsolatos kérdések mindössze 1/3-ánál találtunk jelentős eltéréseket a proaktív és a reaktív eszközöket előnyben részesítő vállalatok között. Ez azt jelenti, hogy a negyedik hipotézist részben elfogadhatjuk. Azoknál a kérdéseknél, ahol jelentős eltérést találtunk, mindig a proaktív vállalatok voltak pesszimistábbak. Ez viszont azt jelenti, hogy a kisebb mértékű növekedést, alacsonyabb bevételt, hosszabb recessziót, erőteljesebb keresletcsökkenést jósoló cégek sokkal inkább hosszabb távon, jövőorientáltan terveztek, a túlélési stratégiát a korábbi struktúrák megváltoztatásában, a teljes újratevésben látták.

Különbségek a válság érzékelésében a reaktív és a proaktív válaszadó szervezetek között

		Átlag	t-érték	Szignifikancia-szint
A válság hatása a növekedésre	Reaktív stratégia	,6515	4,399	0,00
	Proaktív stratégia	,1889		
A vállalati árbevétel várt növekedése 2009-ben	Reaktív stratégia	1,2568	2,838	0,00
	Proaktív stratégia	,6404		
Recesszió várt időtartama	Reaktív stratégia	1,5797	-3,122	0,00
	Proaktív stratégia	2,2151		
Belső kereslet csökkenése	Reaktív stratégia	3,3514	-3,506	0,00
	Proaktív stratégia	4,0745		
Külpiaci kereslet csökkenése	Reaktív stratégia	2,2857	-2,863	0,00
	Proaktív stratégia	2,9659		
Forint árfolyamának gyengülése	Reaktív stratégia	3,1370	-2,296	0,00
	Proaktív stratégia	3,6374		

Forrás: Saját kutatási eredmény

Következtetések

A szakirodalom különböző megállapításokat tesz a válság jellemzőivel és keletkezésével kapcsolatban. Feltehetően iparági, méretkategória szerinti, országonkénti (kulturától függő) különbségeket a válságreakciók között (16. táblázat).

kevésbé jellemző, hogy elbocsátásokkal reagálnak a válságra, mint a nagyobb cégek.

A harmadik hipotézisünk majdnem minden esetben igaznak bizonyult, ami arra utal, hogy a megkérdezett vállalatok válságra adott válaszai nem egységesek.

A negyedik hipotézisünkben arra a következtetésre jutottunk, hogy a kisebb mértékű növekedést, alacsonyabb

A hipotézisekkel kapcsolatos következtetések összefoglalása (H1, H2, H3 és H4)

	Hipotézisek	Eredmény
H1:	Nincsenek országspecifikus reakciók a válságra, a CEE országok vállalatai hasonlóképpen reagálnak a krízis által támasztott kihívásokra.	Részben igaz
H2:	A kis létszámú vállalatokra kevésbé jellemző, hogy elbocsátásokkal reagálnak a válságra.	Igaz
H3:	A válságra adott válaszok nem egységesek a vállalkozók részéről.	Igaz
H4:	A reaktív vállalatok másként ítélik meg a válságot és annak főbb jellemzőit, mint a proaktívan viselkedő cégek.	Részben igaz

Az első hipotézis majdnem minden esetben részben igaznak bizonyult, ami arra utal, hogy sok választ befolyásolt, hogy melyik országban működik az adott cég. Mivel a válaszok nem minden esetben mutattak összefüggést az országtényezővel, és a szignifikáns eredmények is csak gyenge korrelációt mutattak, kijelenthető, hogy az országváltozó nem az egyetlen olyan tényező, amely az eredményeket meghatározza, de a cégek eredete befolyásolta viselkedésüket válság idején. Ezt a hipotézist részben elfogadjuk.

A legtöbb esetben igaznak találtuk a második hipotézisünket. Itt a megkérdezett vállalatok mérete, a szervezet alkalmazottainak száma volt a fő vizsgált tényező. Mintánkban a kisebb létszámú szervezetekre

nyabb bevételt, hosszabb recessziót, erőteljesebb keresletcsökkenést jósoló cégek sokkal inkább hosszabb távon, jövőorientáltan terveztek, a túlélési stratégiát a korábbi struktúrák megváltoztatásában, a teljes újrakezdésben látták.

A kutatás eredményei Magyarország, más kelet-európai országok és a világ más fejlődő és átalakuló országai – emelte ki Namazie (2010) a 11. Astoni Nemzetközi IHRM Konferencián – számára is hasznosak lehetnek a HR-gyakorlatból eredő problémák azonosításában ugyanúgy, mint abban, hogy támpontot kaphatnak a vállalatvezetés legjobb gyakorlatából a válságos idők során felmerülő problémáik megoldásához.

Korlátok és további vizsgálatok

Kutatási eredményeink egy web-survey technikán alapuló, négy kelet-európai ország részvételével végzett empirikus kutatáson alapulnak. Elhamarkodott döntés lenne, ha ezeket megpróbálnánk általánosítani a régióra vagy más olyan globalizálódó régiókra, ahol a válszadók nagy többsége a kvv-szektorból származik.

Tisztában vagyunk azzal, hogy kutatásunk benchmark jellegű. A benchmarking egy állandó és szisztematikus folyamat a versenyképesség mérésére, valamint a vállalatokat érdeklő legjobb gyakorlatok vizsgálatára. Ez a mérés – ahogy Evans (1977: 14. o.) leírja – elemzi, hogy „a vizsgált szervezet hogyan csinálja (pl. jutalmak, dolgozói elégedettség stb.), amit mások is csinálnak”.

Statisztikai szempontból a minta elég nagy, habár az elemzett szervezetek rétegződése aránytalanságokat mutat, ami azt jelenti, hogy az adott országok válaszadóinak száma nem a négy ország népességével egyenlő arányban oszlik meg a teljes mintán belül. Mindent figyelembe véve elmondhatjuk, hogy a minta – összetétele és elemszáma következtében – nem teljesen reprezentatív a négy országra nézve. Mindazonáltal a felmérésben részt vevő szervezetek listája igazolja, hogy olyan jelentős cégek vettek részt a felmérésben, melyek jövőbeni változásai előre jelezhetik a szervezetek lépéseit.

Ami a további kutatást illeti, standardizáltuk kutatási megközelítésünket annak érdekében, hogy a régió több országában is hasonló kutatást folytathassunk. Egy hasonló projekt már folyamatban van. Egy hasonló kérdőívvel történő adatgyűjtés folyik Magyarországon és Szlovákiában is.¹

Köszönetnyilvánítás

- A szerzők köszönetüket fejezik ki lektoruknak a szakszerű és gondos ajánlásaiért. Külön köszönet illeti Kócse Bálintot az értékes adatelemzésért, Varga Gábort az Ilang Kft.-től a web-survey megoldáshoz való hatékony hozzáférés biztosításáért és Voinits Bélát az International Human Value-től a Bulgáriában és Romániában történt adatgyűjtésünk során nyújtott támogatásáért.

Lábjegyzet

¹ Cikkünknek nem témája a különféle cikluselméletek (pl. Kondratyev, Kitchen, Keynes stb.) tárgyalása.

Felhasznált irodalom

- Balázs Gy. – Veress R. (2009): HR-kihívások és -megoldások a gazdasági recesszió idején. Hewitt, Budapest.
- Barrett, C.W. – Musso, C.S. – Padhi A. (2009): Upgrading R&D in a downturn. The McKinsey Quarterly, 23 March

- Bryan, L. (2008): Leading through uncertainty. The McKinsey Quarterly, December. <http://www.mckinseyquarterly.com>
- Courtney (2001): 20/20 Foresight. Crafting Strategy in an Uncertain World. Harvard Business School Press, Boston
- Csaba, L. (2009): Újra itt a nagy válság. In: Enkler, A. – Rosonczy, I. Az év esszéi 2009. Antológia. Magyar Napló, Budapest
- Evans, A. (1977): Benchmarking. KJK-Kerszöv, Budapest
- Hamvas, B. (1983): Válságmenedzsment. Magvető Kiadó, Bp.
- Hellriegel, D. – Slocum, J. – Woodman, R. (1998): Organizational Behavior. Thomson/ Southwestern, Cincinnati
- Hiltrop, J.M. (1991): Human Resources Practices of Multinational Organizations in Belgium. European Management Journal, 4: p. 404–411.
- Hay Group. (2009): Reward in a Downturn. Hay Group Global Survey. March <http://www.hrportal.hu/c/hr-barometer-hogyan-formalja-at-a-szemelyugyet-a-valsag-20090223.html> 2009. 03. 10. (Hewitt globális felméréséről)
- Hofstede, G. – Hofstede, G.J (2005): Kultúrák és szervezetek. McGraw-Hill-VHE, Pécs
- Kehl, D. – Sipos, B. (2007): Évszázados trendek és hosszú ciklusok az Amerikai Egyesült Államokban, Kínában és a világgazdaságban. Hitelintézeti Review III.
- Kitchin, J. (1923): Cycles and Trends in Economic Factors. Review of Economics and Statistics, 1: p. 10–16.
- Klein, S. (2006): Az idő titkos buktatói. Laurus Kiadó, Bp.
- Kondratiev, N.D. – Oparin, D.I. (1989): Politikai gazdaságtani kézikönyv. Pedagógiai Intézet, Budapest
- Korten, D.C. (2009): Gyilkos vagy humánus gazdaság. Kairosz Kiadó, Budapest
- Lámfalussy, L. (2008): Pénzügyi válságok a fejlődő országokban. Akadémiai Kiadó. Budapest
- Lucas, R. (1976): Econometric policy evaluation: a critique. Carnegie-Rochester Conference Series on Public Policy, 1: p. 19–46.
- Mercer (2005): Global Compensation Planning Report. Geneva, Mercer Human Resource. Consulting
- Mellár T. (2009): A mai válság természetrajzához. In: Enkler, A. – Rosonczy, I. Az év esszéi 2009. Antológia. Magyar Napló, Budapest
- Meyer, K.E. (2009): Thinking Strategically during the Global Downturn. AIB Insights, 2: p. 3–7.
- Muraközy L. (2009): A jelen a jövő múltja. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Namazi, P. (2010): HRM in Turbulent Times The Effect of the Environment on Human Resources Management in Iran. 11th International HRM Conference in Aston Business School, Aston (UK), 9–12 June.
- Némethné G. A. – Sinkovics A. – Szennyessy J. (2008): Helyzetbe hozhatók-e a kis- és középvállalati szektor társas vállalkozásai? Közgazdasági Szemle. szeptember: p. 807–825.

VEZETÉSTUDOMÁNY

- Poór J. – Kiss K. – Gross A. – Francsovcics A. (2007): Kis- és középvállalkozások fejlődésének vizsgálata egy empirikus felmérés tükrében. *Vezetéstudomány*, 12: p. 35–43.
- Pudlowski, E.M. (2009): Managing Human Resource Cost in a Declining Economic Environment. *Benefits Quarterly*; 4: p. 37–43.
- Rhodes, D. – Stelter, D. (2009): Ragadjuk meg a recesszió nyújtotta lehetőségeket! *Harvard Business Review*, július-augusztus: p. 30–40.
- Sachs, J. (2008): *Common Wealth Economics for an Crowded Planet*. New York: Penguin
- Schulaka, C. (2009): Best Practices From Top Planners and Experts. *Journal of Financial Planning*; July: p. 6–27.
- Schumpeter, J.A. (1954): *History of Economic Analysis*. George Allen & Unwin, London
- Speth, J.G. (2008): *The Bridge at the Edge of the World. Capitalism the Environment and Crossing from Crisis to Sustainability*. Yale University Press, New Haven
- Sveiby, K.E. (2001): *Szervezetek új gazdasága: menedzseltség tudás*. KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó, Budapest
- Szentes T. (2009): *Ki és miért van válságban? Leegyszerűsítő nézetek és szemléletmód kritikája*. Napvilág Kiadó, Bp.
- Székely A. (2009): *Kollaboránsok a teremtésben*. Népszabadság, november 10.: p. 5.
- Vajkai A. – Fodor P. (2008): The relevance of infocom technologies on Knowledge Management in the public sector: The Hungarian case In: Harorimana, D. – Watkins, D. (Eds.): *Proceedings of the 9th European Conference on Knowledge Management*. Academic Publishing Limited. Reading
- Wimmer A. – Zalayné P.Z. (2009): *Vezetés, döntéshozatal, versenyképesség*. In: Chikán A. – Czakó E.: *Versenyben a világgal*. Akadémia Kiadó, Budapest

Cikk beérkezett: 2010. 5. hó

Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2010. 6. hó

Szerzőinknek

A Vezetéstudomány a Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Karának havi, referált folyóirata. A lapban a vezetési és gazdálkodási tudományterületekhez kapcsolódó témakörök elméleti és gyakorlati kérdéseit elemző és vizsgáló írások jelennek meg. A szerkesztőség (robert.becsky@uni-corvinus.hu) elektronikus formában kéri az írásokat.

A cikkeket elektronikus levélben (*MS Word fájl formátumban*) lehet a szerkesztőséghez eljuttatni. A Vezetéstudományban megjelent cikkek magyar és angol nyelvű összefoglalói elérhetőek a <http://www.vezetestudomany.hu> és a <http://vezetestudomany.hu> címeiken.

A lap tudományos folyóirat, ezért szövegközi forráshivatkozások és ezek jegyzéke nélküli írásokat nem jelentet meg. A Vezetéstudományban megjelentetni szándékozott kéziratok szerzőitől az alábbi követelmények figyelembevételét kérjük:

- A cikkek szokásos terjedelme a hivatkozásokkal, ábrákkal és táblázatokkal együtt 20–24 oldal, 1,5-es sortávolsággal (*12-es betűméret, Times New Roman betűtípus*).
- A cikkek első oldalának alján tüntessék fel a szerző foglalkozását, munkahelyét és beosztását, elektronikus levelezési címét, a tanulmány elkészítésével kapcsolatos információkat és az esetleges köszönetnyilvánításokat.
- A kézirathoz csatolandó egy magyar nyelvű és lehetőség szerint egy angol nyelvű rövid összefoglaló (*200 szót nem meghaladó terjedelemben*), valamint a cikk fő témaköreit megnevező kulcsszavak jegyzéke.
- Kiemeléshez *félkövér* és *dőlt betű* használható, aláhúzás nem. Jegyzeteket lehetőleg ne használjanak, amennyiben azok feltétlenül szükségesek, szövegvégi jegyzetként adják meg.
- A táblázatoknak és ábráknak legyen sorszáma és címe, valamint – átvett forrás esetén – pontos hivatkozása.
- Az ábrákat és a táblázatokat a kézirat végén, külön oldalakon, sorszámmal és címmel ellátva kérjük csatolni, helyüket a szövegben egyértelműen jelölve (pl. „Kérem az 1. táblázatot kb. itt elhelyezni!”).

- A szövegközi bibliográfiai hivatkozásokat zárójelben, a vezetéknev és az évszám feltüntetésével kérjük jelölni: pl. (*Veress, 1999*); szó szerinti, idézőjeles hivatkozás esetén kiegészítve az oldal(ak) számával (pl. *Prahalad – Hamel, 1990: 85.*).

- Amennyiben egy hivatkozott szerzőnek több bibliográfiai tétele van ugyanazon évben, ezeket 1999a, 1999b stb. módon kell megkülönböztetni.

- A felhasznált források cikk végén elhelyezett jegyzékét ábécérendben kérjük, a következő formában:

1. *példa* (könyv): Porter, M.E. (1980): *Competitive Strategy*; New York: The Free Press

2. *példa* (folyóiratcikk): Prahalad, C.K. – Hamel, G. (1990): *The Core Competence of the Corporation*; *Harvard Business Review*, május–június, 79–91. o.

A formai követelmények fentiekben érvényesített, ún. „Harvard” rendszeréről (*más néven „szerző/év” vagy „név/dátum” hivatkozási módszerről*) részletes tájékoztatást nyújtanak az alábbi WEB-címeiken elérhető források.

Havi folyóirat lévén és a megjelenés átfutási idejének csökkentése érdekében a Vezetéstudomány kefelevonatot nem küld, elfogadás előtt azonban a szerzőknek egyeztetés céljából elküldi a cikk szerkesztett változatát.

2009. januártól a Vezetéstudományban publikált cikkek elérhetőek az ISI Eme „www.securities.com” internetcímen található strukturált on-line információs adatbázisban. 2009 júniusától a Vezetéstudományban közölt írások elérhetőek az EBSCO Academic Search Complete adatbázisában a <http://web.ebscohost.com/ehost/search?vid=20&hid=102&sid=747a764f-362f-4683-9255-4e54f5ba0df7%40sessionmgr112> oldalon is.

Külön kívánságra 2004-ig visszamenőleg az összes korábbi kiadás publikációit elektronikus változatban is elküldjük.

Ha a szerző nem járul hozzá cikkének eseti kérésre, elektronikus úton való továbbadásához, kérjük, előre közölje ezt.