

A szervezeti tényezők szerepe a magyarországi KKV szektor sikerességében

ALMÁSI ANIKÓ

Szegei Tudományegyetem Közgazdaságtani Doktori Iskola; aniko.almasi@addrax.hu

A tanulmány a hazai KKV szektor sikerességét elemzi a versenyképesség és innováció, a tulajdonos-vezető szerep, illetve a szervezeti tényezők tükrében. A szerző saját, illetve négy hazai empirikus kutatás eredményeinek értékelése alapján arra következtet, hogy a szervezeti innováció jellemzően háttérbe szorul a kis- és közepes vállalkozások működésében, fejlesztési céljaiban és stratégiájában, amiben nagy szerepe van a tulajdonos-vezetőnek.

Mindeközben a vállalkozás versenyképességére szignifikánsan ható tényezők között gyakran merül fel a növekedés gátjaként a szervezet rugalmatlansága, a humán erőforrás tudásszintje, kompetenciája, teljesítményre gyakorolt hatása, a munkavállalók lojalitása, valamint a munkaerőpiac korlátai. A tanulmány ezért a vállalkozás sikeressége, illetve a vezetőhöz köthető döntések és folyamatok tükrében elemzi a szervezeti innovációt, és a szekunder kutatások eredményeit e szempontok alapján értékeli. A saját primer kutatás újszerű módszertannal a cégvezető és a szervezet közötti GAP-eken keresztül analizálja a KKV-k sikerességét és innovációs attitűdjét.

Kulcsszavak: szervezeti innováció, versenyképesség

Journal of Economic Literature (JEL) kód: M14

1. Bevezetés

A hazai KKV szektor jellemzően nem jár élen az innovációban mind a statisztikai jelentések (KSH, 2016, NKFIH, 2018), mind az empirikus kutatások szerint (Hámori–Szabó, 2010). A foglalkoztatásban betöltött súlyuk, valamint a GDP-hez

Köszönet a tanulmány megírásában és az empirikus kutatásban nyújtott segítségért a Lektor értékelésének, Csanádi Máriának, Hámori Baláznak, Szerb Lászlónak, illetve a KJM Alapítványnak.

való hozzájárulásuk aránya miatt fontos vizsgálni, milyen hatékonysággal működnek a kis- és közepes vállalkozások. Mivel a szervezeti innováció szorult leginkább háttérbe ezeknél a cégeknél, jelen tanulmány erre a területre fókuszál és azt vizsgálja, milyen vezetői és szervezeti sajátosságok jellemzik a szektort. A cikkben idézett szekunder kutatások közös jellemzője, hogy a vállalkozást, mint egységes identitást kezelik, és a legtöbb esetben a kutatási módszertanból, a kérdőívek összetettségéből adódóan eleve vezető beosztásban dolgozó menedzser, pénzügyi vezető vagy tulajdonos lehetett a válaszadó. A szerző véleménye szerint azonban a vállalkozás sikerességét jelentősen befolyásolják a tulajdonos-vezető és a szervezet közötti GAP-ek, és a sikeres KKV-k között nagyobb arányban találhatók szinergikus szervezeti identitással rendelkező cégek. Ezért a saját primer kutatás az adott szervezeten belüli GAP-eket tárja fel, és a teljes szervezetet analizálja. Másik lényeges eltérés, hogy a tanulmány a soft tényezőkre is kiterjesztett észlelt siker fogalommal dolgozik, amelyben nagy szerepet kap az egyének véleménye, észlelése és várákozásai a vállalkozás eredményességével kapcsolatban. A kutatás célja olyan jellemző szervezeti identitásfókuszokat és -mintázatokat beazonosítani, amelyek a sikeres KKV sajátjainak tekinthetők. Mindezt a teljes vállalkozásra kiterjesztett módszertannal és szélesebb körű sikerességértelmezéssel dolgozva teszi. A tanulmány ezek közül a szervezeti innovációra és a vezető-szervezet közötti GAP-re koncentrálna.

2. Innováció és siker a KKV szektorban

A szakirodalomban egy cég sikerességét legtöbbször olyan múltbeli, tényszerű, főleg pénzügyi-gazdasági adatokkal jellemzik, mint például a versenyképesség, a teljesítmény, a hatékonyság, a versenyelőny, az üzleti kapcsolatok sikeressége, az erőforrások optimális felhasználása, a piaci részesedés mértéke, a vállalkozás mérete, az árbevétel, a profit, a növekedés, a kibocsátás mértéke, az eredményesség vagy a hozzáadott érték (Kay, 1993). Ezek az adatok azonban nem adnak információt arról, milyen belső adottságokat kihasználva érte el eredményeit a vállalat, hogyan reagált a változásokra, és képes-e a jövőbeli alkalmazkodásra, a siker megtartására, a növekedésre. A vállalkozás sikerét, versenyképességét elemző kutatások is egyre inkább támaszkodnak a stratégia mellett a soft tényezőkre, és ezeket tartják a siker katalizátorának (Kaplan–Norton, 1992). Természetesen a vállalkozások versenyképességére a környezet is hatással van, az explicit tényezők különböző súllyal szerepelnek az innováció- és a versenyképesség-elméletekben, azonban jelen tanulmány az implicit tényezőkre, azon belül is a szervezetre és a vezetőre fókuszál, mivel „korlátozott a tudásunk a KKV belső világáról, stratégiájáról, magatartásáról, problémáiról” (Szerb, 2010, 2. old).

Az elmúlt évtizedekben az innováció elméletek egyre inkább elszakadtak a termék/technológia/piaci innováció típusú megközelítéstől (Hámori–Szabó, 2012), és fokozott figyelmet kaptak a folyamatokkal, változásokkal, rugalmas reagálási készséggel foglalkozó elméletek (Mintzberg, 1983), illetve az innováció és a versenyképesség közötti pozitív kapcsolatot előtérbe helyező vélemények (Chikán–Czakó, 2009, Porter, 1990). Ezzel összefüggésben olyan innovációmegközelítések emelkedtek ki, amelyek a hatékonyságra (Boda, 2012), kreativitásra (Csath, 2004), fogyasztói orientációra és magasabb minőségi szintű működésre (Chikán, 2008), az IT és controlling segítségével adatvezérelt stratégiára és szervezetre (Bögel–Krauth, 2012, Hågen et al, 2017), a szervezeti kompetenciákra (Tece, 2011), a folyamatos tudásfejlesztésre (Hámori – Szabó, 2012) reflektálnak. Az OECD szervezeti innováció definíciója jól lefedi a közös motívumokat a különböző megközelítésekben: „olyan új szervezési-szervezeti módszerek bevezetése, amelyek a vállalat üzleti gyakorlataiban, munkaszervezetében vagy külső kapcsolataiban eredményeznek változást” (2005, 47–52. old). A többnyire forráshiányos KKV szektorban kézenfekvő lenne a költséghatékonyan bevezethető szervezeti innovációval elérni az eredményesebb működést, azonban az ehhez szükséges szervezeti és vezetői kompetenciák hiányosak.

2.1. A KKV szektor sajátosságai

Hosszútávon a versenyképesség megtartásához elengedhetetlen, hogy a vállalkozás tartósan megőrizze az innovációból adódó versenyelőnyét. Kérdés, hogyan tud egy KKV olyan egyedi szervezetet kialakítani, amely pozitív hatással van az innovációra és támogatja is azt. A KKV definíció meghatározásánál a mennyiségi szempontokat (mint például a bevétel vagy az alkalmazottak száma) szokás előtérbe helyezni, mivel azonban a KKV nem egy kisebb méretű nagyvállalat, a szervezeti innováció vizsgálatánál érdemes Mugler (1998, in Rideg, 2017) kiterjesztett szempontjait is figyelembe venni. Ezek közül a tanulmány szempontjából a legfontosabbak, hogy a vállalkozás a tulajdonos tartós életcéljául szolgál, aktív személyes részvétele jellemző, a tulajdonos egyben a vállalat védjegye is, illetve a tulajdonos és munkatársai közötti kapcsolat informális és viszonylag szoros. Ezeket a KKV sajátosságokat szükséges figyelembe venni a torzításmentes vizsgálatukhoz.

2.2. A vezető hatása a vállalkozás sikerességére

Az innovációra ható tényezők közül a szervezeti adottságok és a stratégia alapvetően meghatározza a versenyképességre ható tényezőket. A belső erőforrások hangsúlyozásával elkerülhetetlenné vált a vállalkozást irányító vezető szerepének alaposabb megvizsgálása. A KKV szektorban a vezető hatása direkter, és

– figyelembe véve a mikrovállalkozások arányát –, jellemzően kisebb létszámú és informális a szervezet, kevésbé jellemző a fragmentált hierarchia, valamint a szofisztikált szervezeti struktúra. A vezető viselkedése, mint például tervezés és szervezés, szerepek és célok tisztázása, informálás, motiválás, fejlesztés és mentálás (Yukl et al., 1990) közvetetten vagy közvetlenül hat a szervezet kreativitására, innovációs készségére, tanulási folyamataira, ezáltal a vállalat versenyképességére és teljesítményére. Az innovatív vállalkozás feltétele, hogy a vezetőnek legyen víziója és képes legyen ezt kommunikálni a szervezet tagjaival, koordinálni tudja a csoportmunkát és együttműködést. Lényeges, hogy a vezető menedzselje a szervezetet (HR funkció), új összefüggéseket lásson meg és megossza a sikert. A vállalati értékrend és célok legfontosabb közvetítője is a vezető, kultúraközvetítő szerepe pedig gyakran hangsúlyozott tény (Schein, 2010, March, 2000, Hoványi, 2007, Málóvics, 2004), illetve a teljesítményértékelés (Peterson et al, 2011), információ és erőforrás elosztás, valamint a dolgozói elkötelezettség tekintetében is ez a szerep a legmeghatározóbb (Ancona–Caldwell 1992, Oldham–Cummings 1996). A széles körű kutatások ellenére nem körvonalazható a sikeres vállalkozó karakterisztikája. Abban azonban egyetértés mutatkozik, hogy a vezetői viselkedés elválaszthatatlan a vállalkozás versenyképességétől.

2.3. A szervezet hatása a sikeres innovációra

Fejes (2015) szerint öt lényeges inputtényező egyensúlya szükséges a sikeres innovációhoz: kreativitás, motiváció, képesség (szakmai alkalmasság), pénz (az innovációtevékenység anyagi fedezete), valamint a támogató légkör, azaz a kedvező alkotói környezet (struktúra, kultúra, vezetési stílus). Másrészt az innováció legfőbb ismertetőjegyeit a stratégia, kultúra, pénzügy, valamint a struktúra és folyamatok határozzák meg. A **stratégia** jelentősége egyértelmű, mivel vállalkozás eredményessége szempontjából nem mellékes, hogy az innováció milyen szerepet tölt be a cég jövőképében, céljaiban. Nem lehet tartósan kiaknázni az innováció eredményét, amennyiben a versenyelőny nem illeszkedik az üzleti stratégiához (Chikán, 2008, Hoványi, 1995). A vezető komplex tudása szükséges ahhoz, hogy a vízióját konkrét üzleti tervvé és folyamatokká operacionalizálja. A fizikai, emberi és pénzügyi erőforrások mellett megjelent a tudás és az adat, mint új típusú erőforrás.

A szervezet által birtokolt **képességek**, tudás és tapasztalat, valamint az erre épülő üzleti folyamatok összessége együttesen teszi lehetővé, hogy az erőforrások felhasználásával a vállalat elérje az elvárt eredményeket, profitot (Barney, 2001). A vállalkozáson belüli, illetve a cégek között zajló **folyamatok, struktúrák támogatják vagy gátolhatják az információáramlást, a tudás megszerzését és átadását** (Vilmányi, 2004, Vilmányi–Hetesi, 2006). A kapcsolati háló dinamizálja a döntési folyamatokat és a szervezeti kultúrát, a vezetőnek pedig elsődleges hatása van mind a szervezetek közötti, mind a saját szervezeten belüli kapcsolatokra (Kil-

duff–Krackhardt, 2008). A **szervezeti kultúra** és attitűd (elfogadó vagy elutasító az innovációval szemben) lényeges a sikeresség szempontjából is. A vezetők internalizálják a vállalati értékeket (Mamatoglu, 2010), közvetítik a kultúrát (Málovics, 2004, Ravasi–Schultz, 2006), és az ő felelőségük az értékrend szervezettel való elfogadtatása is (Schein, 2010). Empirikus kutatások igazolják (Amabile et al, 2004) a vezetői viselkedés hatását a szervezeti kreativitásra, amely más szerzők szerint is az innováció feltétele (Maslow, 2000). Az alkalmazottak motivációja különböző szinteken érvényesülhet (Meyer–Allen, 1990), és a vállalkozás céljaival azonosuló, teljesítménykényszer nélkül is motivált és lojális munkavállalók tudásából tartósan építközhet a vállalat. A KKV szektorban azonban „a tehetséggazdálkodás egyik legfőbb akadálya a tulajdonos személye” (Hámori–Szabó, 2012, 315. old.), így a vezetői kompetenciák, a tudatos fejlesztés és a pénzügyi keretek korlátai miatt a kis- és közepes vállalkozások hátrányban vannak a nagyvállalatokhoz képest.

3. A szervezeti képességek szerepe a KKV szektor sikerességében – az empirikus kutatások tükrében

A fejezetben a következő kutatások eredményei kerülnek bemutatásra:

1. táblázat: A tanulmányban idézett empirikus kutatások összefoglalása

1. KKV versenyképesség-kutatás (Global Entrepreneurship Monitor, GEM) (Folyamatos lekérdezés)	A kutatás fókuszja a KKV versenyképesség A vállalat belső kompetenciáját adó tíz terület, pillér azonosítása.
Módszertan, minta: Kérdőív (folyamatos lekérdezés) Magyarországi kis- és közepes vállalkozások (minimum 5 alkalmazott). A tanulmány írásakor az adatbázis nagysága: 695 cég	Konklúzió: A kompetenciátényezők kontrollját a stratégia fogja össze. A szűk keresztmetszetet adó tényezők akadályozzák a teljesítményt, a versenyképességet a leghatékonyabban ezek javításával lehet növelni.
2. CRANET komparatív HRM kutatás (2005, 2008, 2015),	A hazai kutatás célja magyarországi, nemzeti, illetve közép-kelet-európai HR sajátosságok beazonosítása.
Módszertan, minta: Kérdőív, magyar résztvevők száma: 2005: 97 cég 2008: 139 cég (2/3-a KKV) 2015: 268 cég (2/3-a KKV)	Konklúzió: A nemzetközi összehasonlításban jóval nagyobb arányban döntenek a vezetők HR kulcskérdésekben, míg Európában széles körűbb a HR részleg döntési jogköre. A KKV-k HR gyakorlata fejletlenebb, mint a nagyvállalatoké.
3. Innovációs verseny: esélyek és korlátok (2011)	A kutatás célja a hazai vállalatok, elsősorban a KKV-k alacsony innovációs aktivitásának és okainak feltárása.

<p>Módszertan, minta: Különböző címlisták alapján közép-magyarországi, magyar tulajdonú KKV-k Bővített, 52 kérdéses kérdőív: 97 válaszadó Rövidített, 45 kérdéses kérdőív: 302 válaszadó</p>	<p>Konklúzió: Az alacsony innovációs szint okai: hosszú és bizonytalan megtérülés, állami bürokrácia, kockázatvállalási hajlandóság, belső vállalati klíma elégtelensége, társadalmi tényezők, bizalom, rugalmasság hatása az innovációra.</p>
<p>4. A sikeres növekedés és innováció feltételei (2012)</p>	<p>A kutatás célja sikeres innovációs növekedési stratégiák feltárása.</p>
<p>Módszertan, minta: Kutatás: esettanulmány+cégvezetői mélyinterjú, 41 innovatív KKV</p>	<p>Konklúzió: A növekedést a szervezet belső erőforrásai, elsősorban a management-kompetenciák határozzák meg. A rutinfolyamatok akadályozzák az innovációt, míg az innováció kimeríti a szervezet tartalék erőforrásait. Vezetői felelősség a különböző szakaszok optimalizálása.</p>

Forrás: saját szerkesztés

3.1. KKV versenyképesség-kutatás

A Global Entrepreneurship Monitor (GEM) nevű kutatás *évek óta vizsgálja a hazai KKV szektor versenyképességében szerepet játszó tényezőket* (Szerb et al, 2014) a képességek tükrében. Modelljükben tíz pillér adja a vállalat teljesítményét: hazai piac és verseny, együttműködés, nemzetköziesedés, humán tőke, kínált termék/ szolgáltatás, termelés, értékesítési mód (marketing), online jelenlét, döntéshozatal és stratégia. Az elmélettel (pl. Kaplan–Norton, 1996, Porter, 1998) *összhangban a kutatási eredmények is azt igazolták, hogy a siker feltétele az egyensúly, és a tényezők szinergiája nélkül alacsonyabb a cégek versenyképessége. Az egyes tényezők, területek kontrollját a vezető jövőképe és a stratégia fogja össze.* A kutatás önálló tényezőként vizsgálta a technológiai, a marketing, illetve a termékinnovációt, azonban a megkérdezett KKV-k kevesebb mint 2%-a jelezte, hogy szervezeti innovációt végzett vagy tervezett végrehajtani. Bár a szervezeti innováció nem szerepel önálló tényezőként a modellben, a szervezet és a vezető hatása a versenyképességre egyértelműen beazonosítható a humán tőke (szervezeti erőforrás, struktúra, kultúra), együttműködés (kapcsolati háló és tudásmegosztás), a stratégia (a vezető jövőképe és ennek sikeres operacionalizálása) és a döntéshozatali rutinok (hatáskörök, folyamat és információáramlás) tényezőkben.

A kutatás az egzakt, számszerűsített adatok mellett (mint pl. alkalmazottak száma, számviteli eredmény stb.) szubjektív vélemény és észlelés, mint például a várakozások alapján is értékeli a vállalkozás teljesítményét, folyamatait. A stratégia és a humán tényezőkben gyengébb cégtulajdonosok jellemzően magasabbra értékelik saját vezetői képességüket és elégedettek a menedzsment kompetenciákkal, miközben szerintük alapvetően a külső környezet határozza meg cégük sikerességét. Tehát önbevallás szerint is kevés figyelem hárul a belső képességekre,

erőforrásokra, illetve a stratégiára és szervezetre fókuszáló vezetők objektívebbek saját kompetenciáik megítélésében. A klaszter analízis alapján a legalacsonyabb versenyképességi csoportba tartozó cégek esetében rendkívül alacsony a humán erőforrás és az adminisztrációs rutinok tényezőértéke (0,21 és 0,26), míg a legversenyképesebb cégeknél a humán erőforrás az átlagtól lényegesen magasabb, de összességében még így is alacsonynak mondható (0,42), az adminisztratív rutin pedig 0,68 értéket kapott. A legjobb teljesítmény nyújtó klaszter is elmarad a humán erőforrás tényező kihasználtságában, tehát ez a potenciál még a legversenyképesebb magyar KKV-nál is nagyságrendekkel javítható lenne, annál is inkább, mert ezáltal a cégek még sikeresebbek lehetnének (Szerb, 2010, 2017). Mivel a szűk keresztmetszetet jelentő tényezők visszavetik a többi pillér eredményességét is, a versenyképesség és a siker javításához a leggyengébb tényezőre kell koncentrálni. Az eredmények szerint a tényezők szinergiáját a vezető stratégiai úton tudja javítani, és a teljes szervezetet bevonva lehet módosítani az aktuális vállalati gyakorlaton.

3.2. CRANET kutatás – HRM a vezetői döntések tükrében

Farkas és szerzőtársai (2009) a CRANET kutatás hazai lekérdezésében 2005-ben és 2008-ban vizsgálták a szervezeti döntésekre fókuszálva a HR és a vezető kapcsolatát. A vizsgált területek (fizetések és juttatások, toborzás és kiválasztás, képzés és fejlesztés, munkaügyi kapcsolatok, létszámgazdálkodás) közül minden tényezőnél a vezetői döntéskör volt uralkodó, és csak a munkaügyi kapcsolatoknál jelentkezett a HR-részleg, mint az adott terület felelőse. A kutatás eredményei szerint a kizárólagos vezetői dominancia HR döntésekben a közép-kelet európai mintában 41% volt. A „fizetések és juttatások” funkcióban mutatkozott meg leginkább a vezetői hatáskör: itt a cégek 58%-ában nem a HR hatásköre volt a döntés, hanem a cégvezetők határoztak. Üzleti és fejlesztési stratégiai kérdésekbe is csak a megkérdezett cégvezetők 71%-a vonja be a HRM-ért felelős munkatársat, vezetőt. Kovács és társai eredménykiértékelése alapján (2018) 2008–2009-ben a válaszadók 15%, majd 2015–2016-ban a 10%-uknál egyáltalán nem alkalmaztak HR funkcióra munkatársat. A 10 fő feletti szervezetek esetében azonban már a negyedik önálló HR részleggel működött. Ennek ellenére a megkérdezett vállalkozások 40%-ában minden HR-kulcsfunkció területén a cégtulajdonos/ügyvezető a felelős döntéshozó. A vezetők hangsúlyos kontrollszerepe a döntési folyamatokban tehát még azoknál a vállalatoknál is fennáll, ahol van önálló HR részleg, vezető.

A teljesítményértékelés, mint szervezeti innováció jelenthetne visszacsatolást a vezetők számára, ám Magyarországon 2008-ban a megkérdezett cégek 59% (a menedzsment körében) és 60% -ában (a szakalkalmazottak körében) alkalmaztak teljesítményértékelést. A kutatás 2015–2016-os hazai lekérdezése során ez az érték jelentősen nőtt, 71%, illetve 76%-ra. Ezen kívül erős kapcsolat ($R=0,953$) volt ki-

mutatható a teljesítményértékelés eredményeinek felhasználása és a képzési döntések változása között, ami jelzi, milyen folyamataikba építik be a vállalkozások az információt. Azok a cégek, akik alkalmazták a teljesítményértékelést, nagyobb arányban használták fel az adatokat a K+F folyamataik fejlesztéséhez, mint a teljesítményarányos javadalmazáshoz. A gazdasági válság után újra jellemző a HR visszaszorulása a szervezeti és stratégiai döntésekből:

2. táblázat: A HR jelentősége a 2004–2005-os, 2008–2009-os es 2015–2016-os Cranet-minták alapján (%)

2004-2005		2008-2009		2015-2016	
HR-vezető a felsővezetésben	HR vezető bevonása a stratégia készítésbe	HR-vezető a felsővezetésben	HR vezető bevonása a stratégia készítésbe	HR-vezető a felsővezetésben	HR vezető bevonása a stratégia készítésbe
47 %	49 %	87 %	93 %	57 %	71 %

Forrás: Kovács et al, 2018 alapján saját szerkesztés

A Cranet-kutatás adataira épülő elemzések alapján elmondható, hogy a versenyképességgel erős kapcsolatban áll a HR szerepe, pozíciója a szervezetben és a stratégiai döntésekben, mivel a vállalati növekedéssel együtt járt az önálló HR funkciók/részleg önálló megjelenése, illetve a stratégiai döntési pozíciójuk is erősebb. A konklúzió alapján nem a strukturális változtatások jelentik a vállalkozás sikerességének kulcsát, hanem a munkavállalók képességeinek és kompetenciáinak fejlesztése hat leginkább a cég növekedésére (Fejes et al, 2009, Poór, 2017, Kovács et al, 2018, Ulrich, 2015).

3.3. Innováció a KKV szektorban

A szervezeti innováció súlya Hámori és Szabó (2012) KKV kutatása alapján is háttérbe szorul: az általuk megkérdezett 302 hazai kis- és közepes vállalkozás 84%-ánál egyszer sem került sor elsődleges céllal szervezeti innováció bevezetésére. Részletes szervezeti innovációra vonatkozó kérdőívüket a nagyobb létszámú szervezetek kapták meg. Az erre kapott 97 válasz eredményei alapján az egyébként magas innovációs aktivitású cégek esetében sokkal gyakoribb a szervezeti innováció is. A nem innováló cégek esetében 0,64%, míg az aktív innoválók közül 2,66% jelzett jelentős szervezeti innovációs tevékenységet, utóbbi még mindig rendkívül alacsony arányt jelent. Jelen áttekintés szempontjából lényeges eredménye a kutatásnak a vezetési stílus értékelése. A válaszadók 55%-a szerint a cégvezető az egész folyamatot erősen kézben tartja, ő dönt és jelöli ki a feladatokat, illetve gyakran ellenőrzi a munkavégzést. A demokratikus vezetési stílust 27%, a laissez faire stílust 19% tartotta jellemzőnek a vállalatnál. Azonban a megkérde-

zettek 63%-a érezte úgy, hogy a meglévőtől eltérő vezetési stílus kedvezőbb lenne a számára, ami GAP-ként jelzi, hogy a munkavállalók elégedetlenek a meglévő struktúrával, kultúrával. A vállalkozások létszámadatait elemezve kiderült, hogy az autokratikus vezetői stílus a 10 főnél kisebb létszámú cégekre jellemző elsősorban: 70%-nál azonosították a válaszadók autokrata vezetőjét, míg a nagy létszámú vállalatoknál ez az arány 42% volt. A szervezeten belüli együttműködést több aspektusból is vizsgálta a kutatás, így kitért a munkatársak közötti tudásmegosztásra, ahol a bizalom és a közös alapelvek bizonyultak a legfontosabb tényezőknél. Mivel minden sikeres innovációra jut számos sikertelen is, nem mindegy, mi a sorsa az eleve visszautasított és nem életképesnek ítélt ötleteknek, illetve milyen a kudarc megítélése vagy a hibák kezelése a szervezetben megvalósított, de az elvárt eredményt nem hozó projektek esetében. A válaszadók mindössze 8%-a gondolta úgy, hogy egy elvetett ötlet vagy sikertelen javaslat új ötleteket eredményezne, és jelentős többségben voltak az ötletek drasztikus visszaesésével (39%), a felelősök kirúgásával (29%) vagy szervezeten belüli elszigetelődésével számoló (22%) vélemények. Az ötleteket támogató vagy elfojtó környezet ezért nagy arányban hozzájárul a vállalkozás versenyképességéhez, sikerességéhez. A tudásáramlással kapcsolatos bezárkózó vagy nyitott attitűd, a sztereotip viselkedést támogató vezetői viselkedés szintén befolyásolja az innováció útját a szervezeten belül és a szervezetek közötti hálózatokban egyaránt (Hámori – Szabó, 2018).

A kutatás eredményei alapján a szerzők azt a következtetést vonják le, hogy a hazai KKV alacsony innovációs teljesítményének hátterében jól beazonosítható intézményei (pl. bürokrácia) és magatartási tényezők állnak. Utóbbiak között említik elsősorban a vezetés hatáskörét érintő kockázatvállalási hajlandóságot, rugalmatlanságot, nyitottságot vagy a vállalati kultúra elemeiként is azonosítható döntési folyamatokat (szabad vagy bürokratikus), szabály és normakialakítást, ezek követését.

3.4. Innovatív vállalkozások sajátosságai

Ha a deklaráltan innovatív vállalkozásokat vizsgáljuk meg, még kiugróbban megnyilvánul a stratégia mellett a szervezeti tényezők jelentősége és a vezető felelőssége. Dobák és kutatótársai (2012) 41 innovatív kis- és közepes vállalkozás vezetőjével készítettek mélyinterjút, illetve esettanulmány keretében vizsgálták az innovatív működés feltételeit, keretét. Eredményeik alapján kijelenthető, hogy „csakis abban az esetben lehet egy technikai, technológiai újítást, innovációt sikeresen kiaknázni és a segítségével értéket teremteni, ha az szaktudáson, alapvető kompetencián alapul (know-what), valamint kiaknázását támogatja az üzleti folyamatok irányításának tudása (know-how) és egy erőforrást biztosító, gyorsan mozgósítható kapcsolatrendszer (know-who).” (2012, 44. old). A szerzők véleménye alapján a sikeres, innovatív szervezeteknek is szükségük van nyugalmi peri-

ódusokra, mivel az innováció bevezetésével, kiaknázásával járó plusz leterheltség kimeríti a szervezet tartalék erőforrásait. A vezetők felelőssége ebben is kulcsfontosságú: „a vezető feladata annak felismerése, hogy mikor szükséges lassítania a szervezetre nehezedő növekedési nyomáson. Következésképpen fel kell ismernie, hogy mikor lesz nagyobb a szétaprózott erőforrások és a megosztott figyelem költsége, mint a potenciális hozadéka” (2012, 47. old).

4. Primer kutatás – szervezet, vezető, siker

4.1. A kutatás célja

A szerző saját empirikus kutatásának (Almási–Hetesi, 2017) célja volt feltárni a vállalkozás sikerességének szervezeti hátterét, a vezető szerepét, valamint a szervezet és a vezető közötti GAP-eket a vállalati identitás tényezőinek (stratégia, kultúra, filozófia) vizsgálatával.

4.2. Módszertan, minta

A KKV szektor kutatása heterogenitásuk, számuk, eltérő sajátosságaik és az elérési korlátok miatt nehézkes. Jelen kutatásnak nem volt célja a teljes szektorra általánosítható eredmények elérése, regionális, ágazati vagy szervezeti méretre jellemző sajátosságok kimutatása. A minta ezért nem reprezentatív, a résztvevők számából adódóan az eredmények nem alkalmasak az általánosításra. A kutatás itt bemutatott kvalitatív fázisának célja a vezetői-szervezeti GAP-ek feltárása és beazonosítása volt. Az eredmények nagy mintás teszteléséhez ezt egy kvantitatív kutatási fázis követte a „mixed method” módszertani elvei alapján (Neulinger, 2016). A véletlenszerűen kiválasztott, székhelyet, iparágat és méretet tekintve heterogén 13 kis- és közepes vállalkozásnál 17 vezetői és 37 munkavállalói interjú készült. A vállalkozás eredményességére vonatkozó egzakt számviteli adatok helyett szubjektív sikertényezőkre koncentrált a kutatás (jövőbeli kilátások, információáramlás, folyamatok menedzselése, változások sikeressége stb.). Ezek cégvezetői megítélése gyakran eltér a folyamatban szintén érintett szervezeti tagok véleményétől, így a tisztán tulajdonosi-vezetői interjú torzítaná az eredményeket (Ujhelyi, 2017). A vizsgálat során ezért külön lett felmérve a vezető és a szervezet véleménye az adott tényezőkkel kapcsolatban, hogy kimutatható legyen az esetleges GAP a tulajdonosok és a munkavállalók között. A torzítás elkerülése érdekében fontos kiválasztási kritérium volt, hogy ne egy azonos szervezeti csoportban dolgozó munkavállalók kerüljenek a kutatásba, hogy valóban a szervezet, és ne egy adott csoport véleménye, normarendszere jelenjen meg az eredményekben. A kutatásban sikeres vállalkozás az a cég volt, ahol a vizsgált tényezőket saját észlelésük alapján inkább

pozitívan ítélték meg a válaszadók (többnyire sikeres változások, folyamatok, jövőbeli kilátások stb.). Szinergia alatt azt értettük, ahol a vezető és a szervezet véleménye az egyes tényezők esetében többnyire azonos volt.

3. táblázat: A Szervezeti identitás kutatás összefoglalása

KKV Szervezeti identitás kutatás Kvalitatív szakasz 2016	A kutatás célja az észlelt siker és a vezető-szervezet kapcsolatának vizsgálata a KKV szektorban
Módszertan, minta: Szakértői interjú a cégvezetővel és a munkavállalókkal Magyarországi kis- és közepes vállalkozások. 13 cég / 17 vezetői / 37 munkavállalói interjú	Konklúzió: A vállalati siker együtt jár a szinergikus szervezeti identitással. A vezető(k) és a szervezet közötti GAP-ek hatnak a sikerre. A jövőkép és stratégia hat a sikerességre.

Forrás: saját szerkesztés

4.3. A vizsgált tényezők

A kutatás a következő fő tényezőket vizsgálta: a vállalat alapértékei és fontosabb mérföldkövei; stratégia és vízió; vállalati identitás, image és kultúra; csoport, vezetés és együttműködés; folyamatok; változások menedzselése; valamint fejlődés, fejlesztés. A szervezeti innováció, vezető és szervezet kapcsolata, valamint a vállalkozás sikeressége szempontjából a következő következtetések vonhatók le a kutatás eredményeiből:

4.3.1. Mérföldkövek, alapértékek

Ez a kérdéskör azzal foglalkozott, hogy mi jelenti a vállalkozás legfontosabb értékét a vezető, illetve az alkalmazottak szerint a vevők, üzleti partnerek, a saját szervezet és a környezet számára, illetve milyen eseményeket emelnek ki a vállalkozás múltjából, amelyek szerintük lényegesen alakították a cég életútját. Az eredmények alapján a vezetők nagyobb időtávban gondolkodnak az érintettségük, tulajdonosi motivációjuk miatt. A munkavállalói oldal számára az alapérték inkább a szervezetet jellemzi: ez egy stabil cég, jó itt dolgozni, jó a csapat vagy a hangulat. A sikeres cégek legjellemzőbb értéke a vezető és a szervezet közötti bizalom volt.

4.3.2. Stratégia, vízió

A stratégia, vízió témakörrel a tulajdonosi célokat, általános jövőképet és stratégiát, valamint ezek szervezeten belüli ismertségét vizsgáltuk. A legtöbb vezető úgy gondolta, hogy konkrét célokat fogalmaznak meg konzisztens módon, amiket a

munkatársaknak is ismerniük kellene. Ezzel szemben a dolgozók átlagosan keveset tudtak a vállalkozás céljairól, jövőképéről, az informáltságuk függött a pozíciótól, a vezetési stílustól, családi vállalkozások esetén a rokonságtól (pozíciótól független belső informális hálózat). A sikeres vállalkozásnál dolgozók többsége (6 fő) azt nyilatkozta, hogy mindenki számára világosak a célok és akár egyénre lebontva is birtokában vannak ezeknek az információknak. A bizalom itt is megjelent. Ahogy egy munkavállaló megfogalmazta: ő ugyan nem ismeri pontosan a célokat, de biztos benne, hogy a vezető fejében ott van, és ez számára elegendő.

4.3.3. *Vállalati identitás, image és kultúra*

Az identitás, image és kultúra témakörök értékelése során látszott, hogy azok a munkavállalók, akik a céggel azonosították inkább magukat, rendszeresen kiemelték az egységes célrendszert, amit mindenki ismer és elfogad. Az erős vállalati image, identitás, az output pozitív környezeti megítélése jelentősen hozzájárult a dolgozók lojalitásához. A szakirodalommal összhangban a szinergikus vállalati identitású cégek sikeresnek bizonyultak a kutatás során, és ez kompenzálta egyéb hiányosságaikat.

4.3.4. *Csoport, vezetés, együttműködés*

A kérdéskör a szervezet és a vezető közötti kapcsolat megítélésére, szubjektív észlelésére irányult. A cégvezetők az egyént tartották fontosabbnak, a dolgozók többsége szerint azonban inkább a pozíciók, feladatok határozzák meg őket a vezető számára. A munkavállalók többsége szerint a vezetési stílus adottság a szervezetben, nem tudják azt alakítani, nincs realitása a visszacsatolásnak, és ez független attól, hogy egyébként a vezetőt jónak vagy rossznak ítélik meg. A percepció itt újra felmerült: az alkalmazottaknak a disszonanciával van problémájuk. Az egyértelmű, hiteles, következetes, őszinte vezetői viselkedés sokkal többet számít az alkalmazottak számára, mint a vezetői stílus alakíthatósága.

4.3.5. *Folyamatok*

Ez a kérdéskör a folyamatok dokumentáltságára, megismételhetőségére fókuszált, valamint a folyamatok szervezeten belüli ismertségét, a feladatkiosztás módját, a hibák kivizsgálását és az egyébként jól működő rutinok fejlesztésének módját vizsgálta. A legtöbb vezető (14 fő) szerint a folyamatok, a „hogyan” a fontosabb, míg a dolgozók többsége úgy látja, hogy a vezetők elsősorban az eredmények alapján ítélik meg akár a cég működését is. A dolgozók részéről az „attól függ, kiről van szó” gyakori megjegyzés volt az interjúk során. A humán tényezőkre odafig-

gyelő, támogató vezetői viselkedést felülértékeli a szervezet, a bizalommal konvertált vezetői odafigyelés és támogatás ellensúlyozta a vezető egyéb gyengeségeit.

4.3.6. A változások menedzselése

A változásoknál a terv/tény vizsgálatokat, az erőforrások hozzárendelését, a felmerülő problémák kezelését, a célok egzakt meghatározását, az eredményességet vizsgáltuk. A cégvezetők általában optimistábban ítélték meg a változásokat, míg az alkalmazottak szerint ez jelentős többletráfordítást (jellemzően túlóra, stressz) jelentett számukra. A tulajdonosok számára inkább az időbeli elhúzódás jelentett problémát, ha a változás nem hozta az elvárt eredményeket, illetve anyagi többletráfordítást igényelt. A dolgozók a tervezés pontatlanságát, illetve a felkészülés, tudás és az egyeztetés hiányosságait hozták fel a vezetőség és a döntéshozók rovására, míg a tulajdonosok szerint a szervezet tagjai nem tartják fontosnak a célokat, gyakori az ellenállás a változásokkal szemben. A változások menedzselésénél erőteljesen megmutatkozott a vezető és a szervezet közötti bizalom, az észlelt vezetői viselkedés értékelése, és ez hatással volt a változás sikerességére is.

4.3.7. Fejlődés, fejlesztés

A fejlődés, fejlesztés vállalkozáson belüli lehetőségeit ellentmondásosan ítélték meg a dolgozók és a vezetők. 11 vállalkozásnál egyáltalán nem volt kidolgozott fejlesztési program. A megkérdezett alkalmazottak többsége (31 fő) úgy összegezte a munkahelye fejlesztési lehetőségeit, hogy saját kérésük esetén a cég profiljába vágó kompetenciák fejlesztését támogatják a vezetők, de az alkalmazotton múlik, hogy képzést találjon és meggyőzze ennek szükségességéről, előnyeiről a főnökét. 9 cég esetében a vezetők szerint az alkalmazottak motivációja rendkívül alacsony a továbbképzésre, illetve tartanak attól is, hogy a náluk megszerzett tudást máshol kamatoztatja a dolgozójuk. A bizalom és a lojalitás gyakran felmerült, mint a fejlesztés motivátora.

5. Összegzés

Az idézett szekunder kutatások eredményeinek összegzése alapján elmondható, hogy a **szinergia** a sikeresség egyik kulcsa. A KKV versenyképesség kutatás (3.1.) esetében a 10 pillér egyensúlya garantálta a vállalkozások sikerességét. Az innovatív vállalkozáskutatás (3.4.) során azok a szervezetek bizonyultak tartósan sikeresnek, ahol a kompetencia, a tudás és a kapcsolati háló egyensúlyban volt. A versenyképesség magasabb szintjét tehát nem néhány tényezőben elért kiugró teljesítmény biztosítja, hanem az egyes tényezők közötti szinergia a siker kulcsa.

A saját empirikus kutatás (4.) során vizsgált vállalkozások esetében elmondható, hogy a siker kulcsa a stabil vállalati kultúra, a vezető viselkedésének és elvárásainak szinergiája, valamint a vezető konzisztensen megfogalmazott jövőképe és stratégiája volt. Ezen tényezők megléte kompenzálta az egyéb területeken mutatkozó hiányosságokat, ami összhangban van a nagy mintán végzett, a cikkben idézett empirikus kutatásokkal. A vizsgálatba bevont 13 cégnél kimutatható volt, hogy a szinergia mellett a vezető és a szervezet közötti illeszkedés és bizalom is fontos tényező. A magukat vezetői és szervezeti szinten egyaránt sikertelenebbnek ítéelő cégeknél a vezetői célok vagy hiányosak voltak, vagy nem jutottak el a szervezet tagjaihoz, illetve a vállalati identitás és kultúra hiányosságai (közös normarendszer), az információs aszimmetria hátráltatták a vállalkozás hatékony működését. A tényezők egyensúlya sikeresebb vállalkozást eredményez, mint a néhány tényezőre fókuszáló, azokban kiugró teljesítményt nyújtó, de nem szinergikus szervezetek.

A **vezetés és a szervezet közötti GAP**-ek vizsgálata azért volt fontos, mert a vállalkozások versenyképességét befolyásoló tényezők kontrollja a KKV-k esetében vezetői hatáskörben vannak, és a kisebb létszámú, „lapos” struktúrájú szervezet miatt a vezetői viselkedés, döntés direktbben érvényesül, mint a nagyvállalatoknál. A Cranet-kutatás (3.2.) alapján látszik, hogy a hazai KKV szektorban a vezetői-tulajdonosi döntéshozás felülreprezentált még akkor is, ha van önálló HR részleg az adott vállalkozásnál. Sikertelen periódus (például egy gazdasági válság) esetén ugyan hajlandóak a vezetők bevonni a szervezet HR felelőseit, vezetőit a döntésekbe, de az eredmények konszolidálásával a folyamat visszafordul. A delegálás hiánya, a döntéshozós szervezeti struktúra megnehezíti a hálózatosodást, az információáramlást, tudásmegosztást, amelyek mind az innováció feltételei. A KKV szektor innovációkutatásában (3.3.) már megjelentek az eltérő vezetői és munkavállalói vélemények a vezetési stílus megítélésében, és ezáltal a vezető és a szervezet közötti GAP-ek is. Szűk keresztmetszetnek itt is a vezető kompetenciái bizonyultak. A saját empirikus kutatás (4.) eredményei is azt mutatták, hogy a KKV vezető részéről a korlátos tudás, stratégiai hiányosságok, a stabilitás előtérbe helyezése jelentették leginkább a vállalkozás sikerességének határait. A szervezet, a dolgozók oldaláról az észlelt vezetői viselkedés, az információs aszimmetria, a bevonásuk (és ezáltal tapasztalatuk, tudásuk) nélkül meghozott döntések okozták a legtöbb problémát. A vizsgált vállalkozásoknál azonban egyértelműen látszott, hogy a szervezet és a vezető közötti bizalom képes kompenzálni GAP-eket, és a szinergia a vezetői viselkedés észlelésében és értékelésében, valamint a lojalításban is megmutatkozik.

A feltáró kutatás alapján ezért érdemes későbbi kutatásban tényezőnként vizsgálni a vezető és a szervezet közötti réseket, mert így beazonosíthatókká válnak a szervezet belső korlátai, amelyek akadályozzák a versenyképesség szempontjából nélkülözhetetlen egyensúly kialakítását. A szervezeti képességek és innováció el-

hanyagolása a kis- és közepes vállalkozások esetében egyértelműen jelzi, hol érdemes fejleszteni a KKV szektort, hogy a mostani alacsony innovációs szintről elmozduljon, és sikereesebb, versenyképeesebb, változásokra rugalmasabban reagáló szervezetekké váljanak.

Irodalomjegyzék

- Allen, N.J. – Meyer, J.P. (1990): The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Almási A. – Hetesi E. (2017): Siker? Szervezet és szinergia kapcsolata a hazai kis- és középvállalkozásoknál. in *Bányai E. – Lányi B. – Törőcsik M. (szerk.): Tükröződés, társtudományok, trendek, fogyasztás*. Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar: Pécs. ISBN: 978-963-429-1 pp. 412–421.
- Amabile, T. M. – Schatzela, E.A. – Moneta, G. B. – Kramer, S.J. (2004): Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support *The Leadership Quarterly* 15 (2004) 5–32, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.003>
- Ancona, D. G. – Caldwell, D. (1992): Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams. *Administrative Science Quarterly*, 37, 634–665. <https://doi.org/10.2307/2393475>
- Barney, J. B. (2001): Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), pp. 643-650. <https://doi.org/10.1177/014920630102700602>
- Boda Gy. (2012): Maradunk a periférián vagy felzárkózunk? A magyar növekedés szűk keresztmetszeteiről. Műhelytanulmány. Budapest: BCE Vállalatgazdaságtani Intézet Versenyképesség Kutató Központ
- Bógel Gy. – Krauth P. (2012): Párhuzamos technológiai és szervezeti innováció. *Competitio*. 11. évf. 1. sz. DOI: 10.21845/comp/2012/1/1
- Cranet (2006): International executive report 2005. Cranet survey on comparative human resource management. Cranet, Cranfield University, Cranfield
- Cranet (2011): International executive report 2011. Cranet survey on comparative human resource management. Cranet, Cranfield University, Cranfield
- Cranet (2017): International executive report 2017. Cranet survey on comparative human resource management. Cranet, Cranfield University, Cranfield
- Csath, M. (2004): Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó
- Chikán A. – Czakó E. (2009): Versenyben a világgal: Vállalatok versenyképessége az új évezred küszöbén. Budapest: Akadémiai Kiadó

- Chikán, A. (2008): Vállalatgazdaságtan. Bp.: Aula Kiadó
- Dobák M. – Hortoványi L. – Szabó Zs. (2012): A sikeres növekedés és innováció feltételei. *Vezetéstudomány*. XLIII. ÉVF. 2012. 12. SZÁM 40-48. old.
- Farkas F. – Karoliny M.-né – Poór J. (2009): Az emberierőforrás-menedzsment magyarországi és közép-kelet-európai sajátosságai a Cranet-kutatás alapján. *Vezetéstudomány*. XL. ÉVF. 2009. 7–8. SZÁM. 3-10. old.
- Fejes, E. (2015): Innovációs kalandozások az elmélettől a stratégiáig. *Vezetéstudomány*. XLVI. ÉVF. 2015. 6. SZÁM
- Hágen I. Zs. – Holló E. (2017): A hazai KKV-k helyzete a versenyképesség, innováció és controlling tükrében. *Controller info*, 5 (1). <https://doi.org/10.24387/CI.2017.1.7>
- Hámori B. – Szabó K. (2010): A gyenge hazai innovációs teljesítmény intézményi magyarázatához. **Közgazdasági Szemle, LVII. évf., (876–897. o.)**
- Hámori B. – Szabó K. (2012): Innovációs verseny: Esélyek és korlátok. Budapest: Aula Kiadó, Hámori, B. – Szabó K. (2018): Innováció és hálózat. *Educatio*. 27. évfolyam (2) pp. 208-224. <https://doi.org/10.1556/2063.27.2018.2.4>
- Hoványi G. (1995): A vállalat és környezete az ezredfordulón - a menedzser szemével *Közgazdasági Szemle*, XLII. évf., 1995. 10. sz. (955-970. o.)
- Hoványi G. (2007): Versenyelőnyök: elmélet és gyakorlat. *Competitio*. VI. évfolyam, 2. szám. <https://doi.org/10.21845/comp/2007/2/3>
- Kaplan, R. S. – Norton, D. P. (1992): The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, Vol. 70. No. 1. pp. 71-79.
- Kay, J. (1993): Foundations of Corporate Success. Oxford University Press. New York
- Kilduff, M. – Krackhardt, D. (2008): Interpersonal networks in organizations. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511753749>
- Kovács I.É. – Poór J. – Karoliny M.-né (2018): Globális, regionális és helyi hasonlóságok és különbségek az emberierőforrás-menedzsmentben. *Tér és Társadalom* 32. évf., 2. szám. <https://doi.org/10.17649/TET.32.2.3030>
- KSH (2016): A kis- és középvállalkozások helyzete hazánkban, 2016. Forrás: <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/kkv16.pdf> Letöltve: 2018.06.12.
- Mamatoğlu, N. (2010): Moderator Role of Employees' Personality Factors in Relationship between Leader Behavior Perceptios and Dimensions of Organizational Identity. *Turkish Journal of Psychology*, 25 (65), 98-100
- Málovics É. (2004): Szervezeti kultúra és identitás. *Czagány L. – Garai L. (szerk.): A szociális identitás, az információ és a piac*. SZTE GTK Közleményei 151-167.o. JATE Press, Szeged
- Málovics É. – Farkas G. (2017): A tudásátadás vizsgálata egy családi vállalkozásban grounded theory módszerrel in *Farkas B. – Pelle A. (szerk.) 2017: Várakozások és gazdasági interakciók*. JATEPress, Szeged, 269–281. o.
- March, J. G. (2000): Bevezetés a döntéshozatalba, Panem Kiadó, Budapest

- Maslow, A. (2003): A lét pszichológiája felé. Ursus Libris Kiadó, Budapest
- Mintzberg, H. (1983): Structures in Fives: Designing Effective Organisations. London: Prentice-Hall
- Neuleinger, Á. (2016): Több-módszertanú és vegyes módszertanú kutatások. *Ve-zetéstudomány*, 47, Marketingtudományi különszám. 63-65.
- NKFIH (2018): Milyen a hazai innovációs teljesítmény az EU 2018-ban kiadott innovációs rangsorának adatai szerint? Forrás: <https://nkfi.gov.hu/hivatalrol/hivatal-hirei/milyen-hazai-innovacios-teljesitmeny> Letöltve: 2018.07.22.
- OECD (2005): Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. OECD Publishing
- Oldham, G. R., – Cummings, A. (1996): Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39 (3), 607–634., <https://doi.org/10.2307/256657> <https://doi.org/10.5465/256657>
- Peterson, S. – Luthans, F. – Avolio, B. – Walumbwa, F. – Zhang, Z. (2011): Psychological capital and employee performance: a latent growth modeling. *Personnel Psychology*, 2011 (64), 427-450. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01215.x>
- Poór J. (2013): Nemzetköziesedés és globalizáció az emberi erőforrás menedzsmentben. Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., Budapest
- Poór J. – Balogh G. – Bálint B. – Dobay P. – Kollár Cs. (2017): Integrált és integráló EEM rendszerek és eszközök. In: *Karoliny M.-né, Poór J. (szerk.): Emberi erőforrás menedzsment*. 6. kiadás. Walters Kluwer, Budapest, 359–395.
- Porter, M.E. (1990): The Competitive Advantage of Nations. New York: The Free Press. <https://doi.org/10.1007/978-1-349-11336-1>
- Rideg A. (2017): A versenyképesség, a vállalati kompetenciák és a pénzügyi teljesítmény összefüggéseinek elemzése a magyar KKV szektorban. PhD értekezés, Pécs <https://doi.org/10.1007/978-1-349-11336-1>
- Ravasi, D. – Schultz, M. (2006): Responding to organizational identity threats: exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 3, 433–458. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.21794663>
- Schein, E. H. (2010): Organizational culture and leadership. 4th edition. Jossey-Bass, San Francisco
- Szerb L. (2008): A hazai kis- és középvállalkozások fejlődését és növekedését befolyásoló tényezők a 2000-es évek közepén. *Vállalkozás & Innováció* 2. évfolyam, 2. szám 1-35.
- Szerb L. (2010): Vállalkozások, vállalkozási elméletek, vállalkozások mérése és a Globális Vállalkozói és Fejlődési Index. Akadémiai Doktori Értekezés, Pécs, 2010.

- Szerb L. (2010): A magyar mikro-, kis- és középvállalatok versenyképességének mérése és vizsgálata. *Vezetéstudomány*. 41 (12). pp. 20-35.
- Szerb L. – Csapi V. – Deutsch N. – Hornyák M. – Horváth Á. – Kruszlicz F. – Lányi B. – Márkus G. – Rác G. – Rappai G. – Rideg A. (2014): Mennyire versenyképesek a magyar kisvállalatok? A magyar kisvállalatok (MKKV szektor) versenyképességének egyéni-vállalati szintű mérése és komplex vizsgálata. *Marketing és Menedzsment* 48. évf. Klmsz. / 2014 3-21 old.
- Szerb L. – Hornyák M. (2016): A magyar kisvállalatok versenyképességének vizsgálata regionális összehasonlításban. *Lengyel I. – Nagy B. (szerk.) 2016: Tér-ségek versenyképessége, intelligens szakosodása és újraparosodása, JATEPress, Szeged, 307–325. o.*
- Szerb L. – Komlósi É. – Varga A. (2017): Gyors növekedésű vállalatok Magyarországon. *Közgazdasági Szemle*, LXIV. szám, pp. 476-506. <https://doi.org/10.18414/KSZ.2017.5.476>
- Teece, D.J. (2011): Dynamic Capabilities: A guide for managers. *Ivey Business Journal*, March/April
- Vilmányi M. (2004): Szervezeti tanulás, hálózati kompetencia, bizalom. pp. 186-200. in: Czagány L. – Garai L. (szerk.): A szociális identitás, az információ és a piac, JATEPress, Szeged
- Vilmányi M. – Hetesi E. (2006): A kapcsolati sikeresség komplex mérési modellje. Marketing Oktatók Klubjának Konferenciája. „Fenntartható Fejlődés - Társadalmi Orientáció – Innováció”. Budapesti Műszaki és Gazdasági Egyetem, Budapest, 2006. augusztus 24-25.
- Ujhelyi M. (2017): Szervezeti változások jellemzőinek empirikus vizsgálata. *Taylor Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat*. 2017/2. szám IX. évfolyam 2. szám No. 28., p. 82-89.
- Ulrich, D. – Dulebohn, J. H. (2015): Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, 2., 188–204. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.004>
- Ulrich, D. (2015): Editorial: The future target or outcomes of HR work. Individual, organizations and leadership. *Human Resource Development International*, 1., 1–9. <https://doi.org/10.1080/13678868.2013.825144>
- Yukl, G. A. – Wall, S. – Lepsinger, R. (1990). Preliminary report on validation of the managerial practices survey. In K.E. Clark – M.B. Clark (ed): *Measures of leadership* Greensboro, NC: Center for Creative Leadership. 223–237.