

TÉZISGYŰJTEMÉNY

Vajda Éva

A teljesítménymenedzsment hatása az észlelt igazságosságra a magyar családi vállalkozásokban

Témavezetők:

Branyczki Imre, Ph.D
Docens

Wieszti Attila, Ph.D
Tudományos munkatárs

Budapest, 2021

Vezetéstudományi Intézet
Szervezeti Magatartás Tanszék
Családi Vállalatok Központ

© Vajda Éva

Tartalomjegyzék

1. Kutatási előzmények és a témaválasztás magyarázata	4
1.1. A téma aktualitása.....	4
1.2. Elméleti háttér	5
1.3. Kutatási kérdés.....	7
2. Módszertan.....	9
2.1 Mintavétel	9
2.2 Kvalitatív kutatás.....	10
2.3 Kvantitatív kutatás.....	10
2.4 A kutatási terv áttekintése.....	11
3. A disszertáció megállapításai.....	13
3.1 A négy esetből levont következtetés.....	13
3.2 A fogalmi keretrendszerből levont következtetés.....	18
4. Főbb hivatkozások.....	20
5. A szerző publikációi.....	22

1. Kutatási előzmények és a témaválasztás magyarázata

1.1. A téma aktualitása

A kutatók szerint a negyedik ipari forradalom elején járunk (Geissbauer et al., 2016; Heynitz et al., 2016; Monostori, 2014). A negyedik ipari forradalom fontossága abban rejlik, hogy a korábbi termelési rendszerek többé nem fenntarthatók, mert hosszú távú globális környezeti károkat (klímaváltozás) okoztak, és túl sok nem megújuló energiaforrást használtak fel. A társadalmaknak továbbá fel kell készülniük az előregedő társadalmak okozta munkaerő-csökkenésre. Az Ipar 4.0 hatása minden iparágat, gazdaságot és társadalmat elérve, hogy újradefiniálja a munka fogalmát és azt, ahogyan a cégek digitális átalakuláson alapuló értékeket állítanak elő, azaz blokkláncot, mesterséges intelligenciát (AI), felhő- és biotechnológiát, valamint a dolgok internetét (Internet of Things). Az Ipar 4.0 lehetőséget biztosít a cégek számára arra, hogy értékteremtő tevékenységeiket és a teljes értékláncukat a digitalizáció révén integrálják. Ezért van szükség olyan iparági szintű, vezető 4.0 ipari cégekre, amelyek a negyedik ipari forradalmat hajtó, valamint az érdekeltek összes csoportját és az értéklánc szereplőit integráló termékeket és szolgáltatásokat nyújtanak (Nagy, 2019).

A családi vállalkozások jelentős szerepet játszanak a világ gazdaságában és társadalmában (Gagné et al., 2014). A cégek többsége családi vállalkozás, aminek eredményeképpen ők teszik ki az Amerikai Egyesült Államok (Astrachan & Shanker, 2003) és Németország (Wieszt & Drótos, 2018) GDP-jének több mint felét. A családi vállalkozások jelentős mértékben hozzájárulnak a foglalkoztatáshoz (Neckebrouck et al., 2018; Shepherd & Zacharakis, 2000). Magyarországon a vállalkozások többsége szintén családi vállalkozás, amelyek nagymértékben hozzájárulnak a GDP-hez, és kulcsszerepet játszanak a foglalkoztatásban. Az Ipar 4.0 alatt a családi vállalkozások terjeszkedése és sikeres működése tehát megerősítheti a társadalom ellenálló képességét és a gazdaságot. Annak érdekében, hogy Magyarország támogatást kaphasson a negyedik ipari forradalom kihasználásával kapcsolatban, kulcsfontosságú, hogy a magyar tulajdonú családi cégek kis- és középvállalkozásból nagyvállalattá váljanak (Wieszt & Drótos, 2018). Egy felmérés eredményei szerint (Wieszt & Drótos, 2018) a családi vállalkozások mikrovállalkozásból erős kis- és középvállalkozássá fejlődhetnek. Amikor azonban folyamataik hatékonyságának növelésére és üzleti tevékenységük bővítésére törekszenek, kevésbé képesek arra, hogy a professzionalizáció révén elérjék a következő fejlődési szakaszt, azaz nagyvállalattá váljanak (Wieszt & Drótos, 2018).

A professzionalizáció azt jelenti, hogy a szervezet méretének növekedésével és tevékenységeinek bővülésével, valamint új munkavállalók felvételével – beleértve a nem családtag vezetőket és munkavállalókat – a családi cégek is szakszerűsödhetnek formális vezetési gyakorlatok, például humán erőforrásmenedzsment-gyakorlatok (a továbbiakban HR vagy HRM) kiépítésével (Madison et al., 2018; Verbeke & Kano, 2012). A formális humán erőforrás-gyakorlatok egyik fő kritériuma a teljesítménymenedzsment-rendszerek (a továbbiakban TM) és a teljesítményértékelési rendszerek (a továbbiakban TÉR) megléte. A TM rendszerek szerves részét képező teljesítményértékelést az egyik legfontosabb HR-folyamatnak tekintik, mivel ez szolgáltatja a legjobb esélyt arra, hogy kapcsolatot teremtsen az egyéni teljesítményfejlesztés és a cég teljesítményének fejlesztése között (DeNisi & Murphy, 2017). A hatékony TÉR a humán erőforrás „motorja”, amely alapvető információkat szolgáltat az összes többi HR-rendszer számára annak érdekében, hogy támogassa a kompenzációt, az

utódlástervezést, a tehetséggondozást, a karrierfejlesztést, a tanulást és a fejlesztéstervezést illető döntéseket (Biron et al., 2011). A TM-rendszer hatékonyságának növelése a munkavállalók teljesítményének javítását veszi célba, ezért az igazságosság észlelése – mint a munkavállalók TM-rendszerre adott reakcióinak egyike – a hatékonyság lényeges kritériuma, és összefüggésben van a rendszer sikerével (Ikramullah et al., 2016).

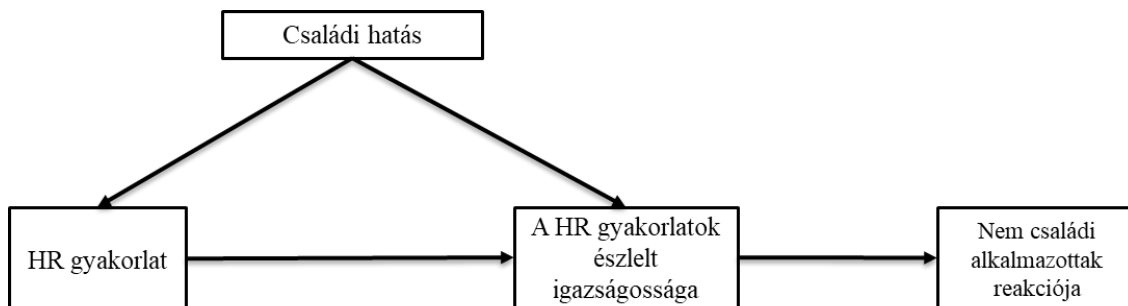
A professzionalizáció azonban két külön munkavállalói csoportot hozhat létre, úgy mint a családtag és egy nem családtag munkavállalókból álló csoportot (Cruz et al., 2011). A két csoport HR-gyakorlatokat illető észlelése és válasza egyaránt lényeges, és el is térhet egymástól (Combs et al., 2018; Gagné et al., 2014; Hoon et al., 2019).

Következésképpen a család részvétele és befolyása a családi cégben egyedülálló hatással van a TM-gyakorlatokra vonatkozó észlelt igazságosságra (Barnett & Kellermans, 2006). A családi vállalkozásokat illető kutatások közül azonban hiányoznak azok a koncepcionális és empirikus tanulmányok, amelyek az egyes HRM-alrendszereket és gyakorlatokat, beleértve a TM- és TÉR-rendszereket, valamint azoknak a családi vállalkozás munkakörnyezetében észlelt igazságosságra gyakorolt hatását taglalják.

1.2. Elméleti háttér

A disszertáció elméleti háttere három részből áll. Először is vázolom a családi vállalkozás kutatási területét. Másodsor összefoglalom a HRM és teljesítménymenedzsment-alrendszerének elméleti háttérét. Harmadszor pedig ismertetem a szervezeti igazságosság és a teljesítménymenedzsment észlelt igazságosságának fogalmát. Disszertációmhoz az alábbi, az elméleti keretrendszert megalapozó, vezető modelleket ismertető, központi tanulmányokat választottam. Először is Barnett és Kellermans (2006) modellje a családi befolyás, a HR-gyakorlatok és a családi vállalkozás nem családtag munkavállalóinak igazságosságészlelése közötti összefüggést tárgyalja (ld. 1. 1). Barnett és Kellermans (2006) modelljükben csak a nem családtag munkavállalókra összpontosítottak, feltételezéseiket pedig a HR-gyakorlatok egészére vonatkozóan általánosították. Azt sem tisztázták továbbá, hogy a családi befolyás egy adott HR-folyamatban miképp van jelen. Modelljükben ráadásul a családi befolyást egyedüli hatásként tüntetik fel anélkül, hogy figyelembe vennék a különböző típusú családi befolyások mediátor és moderátor hatását.

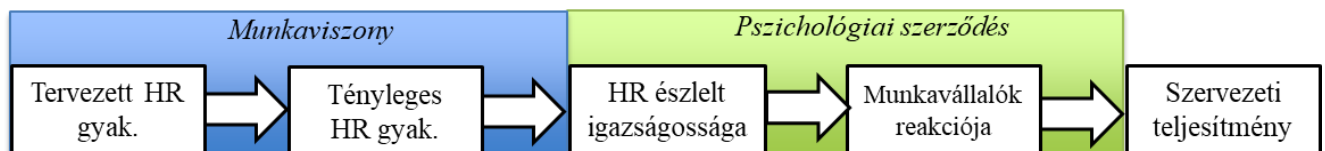
1. 1 – A HR hatásai észlelt igazságosságra a családi vállalkozásokban



Forrás: (Barnett és Kellermans, 2006, p. 841)

Másodszor Farndale, Hope-Hailey és Kelliher (2011) a teljesítménymenedzsment folyamatára is kiterjesztette Nishii és Wright (2008) stratégiai humánerőforrás-menedzsment folyamatmodelljének (a továbbiakban: SHRM) keretrendszerét. Ez kiemeli a formális és informális HR-gyakorlatok három (tervezett, bevezetett és tapasztalt) nézőpontját (ld. 2. 2). Ez a modell azonban nem tárgyalja az irányító család családi vállalkozásokra tett hatását, és keveset szól a HR-folyamat és -gyakorlatok során zajló észlelt igazságosság dinamikájáról.

2. 2 – Az SHRM egyszerűsített folyamatmodellje



Forrás: Nishii és Wright átdolgozott SHRM-folyamatmodellje (2008, p. 7)

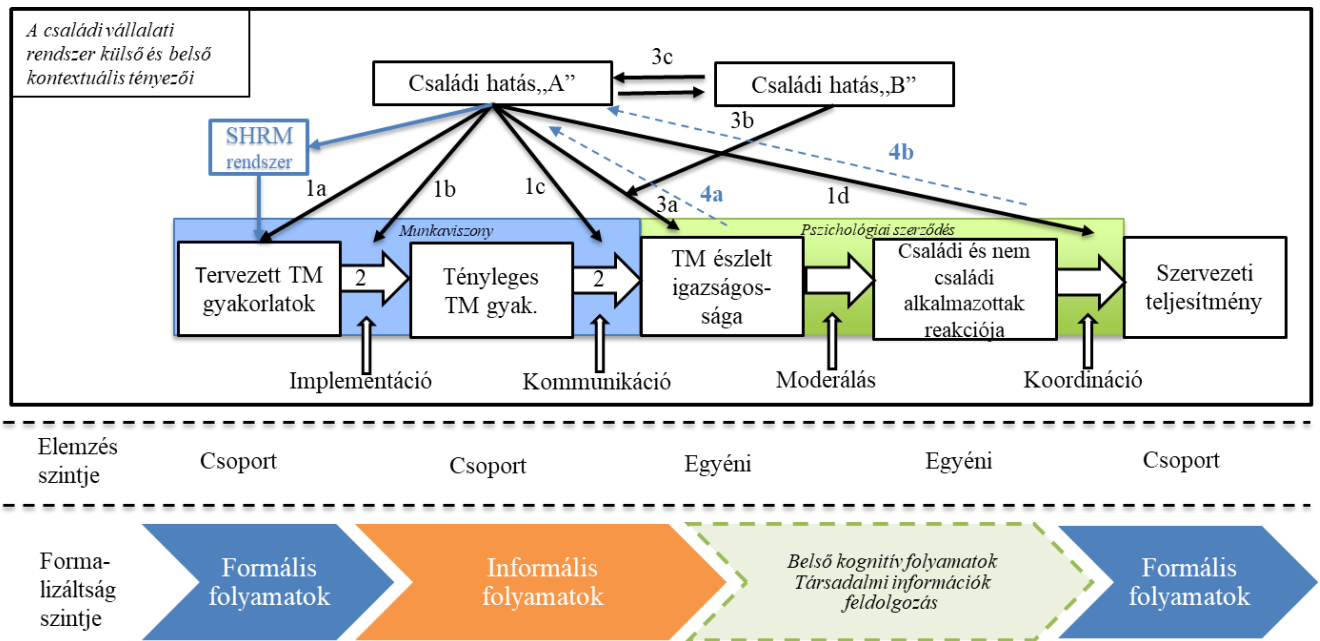
Harmadszor Erdogan (2002) modellje hangsúlyozza a formális TÉR-gyakorlatok előzményeit és következményeit, beleértve az elosztási, eljárási és interakciós igazságosságot. Erdogan azonban csak a teljesítményértékelési gyakorlat formális folyamataival foglalkozik, és nem tárgyalja az informális folyamatokat vagy más TM-elemeket. Nem veszi figyelembe az irányító család jelenlétét sem.

Ugyanakkor a fent említett három modell feltáratlan elméleti részein túl a modellek általános feltételezései is még empirikus megerősítésre várnak.

Miután szisztematikusan áttekintettem a szakirodalmat (Fink, 2010), leírtam fogalmi keretrendszeremet, amely két, részben módosított modell alkalmazásán alapszik: a TM folyamatmodelljén (Farndale et al., 2011; Nishii & Wright, 2008) és 2), valamint Barnett és Kellermanns (2006) modelljén, amely a HRM-gyakorlatok segítségével közvetlenül és közvetetten írja le a családi befolyás észlelt igazságosságra gyakorolt hatását. Mindazonáltal az Erdogan (2002) által tett javaslatok keretrendszerét is felhasználtam.

Fogalmi keretrendszerem a 3. **Error! Reference source not found.** látható. Összességében tehát célom a formális és informális teljesítménymenedzsment-gyakorlatokra összpontosítani. A teljesítményértékelési gyakorlatokat három (tervezett, bevezetett és tapasztalt) nézőpontból emelem ki a családi vállalkozásoknál. A családtag és a nem családtag munkavállalók egyaránt címzettjei ezeknek a gyakorlatoknak, teljesítményük pedig ezen gyakorlatok tárgyát képezi. A szakértők szerint a családi cégek a nem családi megfelelőikhez képest kevésbé formalizáltak (Pittino et al., 2016; Stewart & Hitt, 2012; Tabor et al., 2018). Emiatt úgy gondolom, hogy a kutatásom hozzájárulhat annak megértéséhez, miért és hogyan alkalmazhatnak a családi vállalkozások a nem családi vállalkozásoknál informálisabb folyamatokat a teljesítménymenedzsment folyamatára összpontosítva.

3.3 – Fogalmi keretrendszer



1.3. Kutatási kérdés

A kutatási kérdés a fentiekben bemutatott modellek több nem független tényezőjének kölcsönhatásaként fogalmazódik meg. Mivel ezen tényezők ok-okozati összefüggése több módon értelmezhető, aprólékos szakirodalmi kutatást végeztem, és az újonnan megszerzett ismereteket egyesítettem korábbi munkatapasztalataimmal. Összefoglalva tehát vizsgálatom kutatási kérdése a következő:

Hogyan hatnak a teljesítménymenedzsment-rendszerek észlelt igazságosságra a családi vállalkozásokban?

Ezt követően pedig megfogalmaztam egy kutatási alkérdést is: hogyan befolyásolja családiság az észlelt igazságosságot a TM-folyamat során?

A szakirodalmi áttekintés alapján tett feltevéseimet a következőképpen foglalom össze:

1. feltevés

A család jelenléte négy módon befolyásolja a családtag és nem családtag munkavállalók TM-gyakorlata észlelt igazságosságának előzményeit és következményeit: tervezés, megvalósítás, kommunikáció és koordináció.

1a. feltevés

A család jelenléte a bifurkáció és a formalizáció szintje szempontjából befolyásolja a tervezett TM-et.

1b. feltevés

A család jelenléte a közvetlen vezetők végrehajtása révén befolyásolja a tényleges teljesítménymenedzsment-gyakorlatot, ami hatékonyabb informális TM-gyakorlatokhoz vezet.

1c. feltevés

A család jelenléte a felső- és közvetlen vezetők kommunikációja révén befolyásolja a tapasztalt/észlelt TM-gyakorlatot, ami hatékonyabb informális TM-gyakorlatokhoz vezet.

1d. feltevés

A család jelenléte befolyásolja a TM észlelt igazságosságának lehetséges kimenetelét. a koordináció révén, például a szervezeti felépítés meghatározásával (feladatmegosztás, hatáskör, koordináció típusai és konfiguráció).

2. feltevés

Az igazságosság és a méltányosság fogalmának megkülönböztetésével a családi vállalkozások vezetői inkább a méltányosság, mint az igazságosság magas szintjének elérésére törekednek a családi és nem családi alkalmazottak körében a TM kapcsán.

3. feltevés

A családi befolyás hatással van a teljesítménymenedzsment észlelt igazságosságára.

3a. feltevés

A családi befolyás közvetlen hatással van a TM észlelt igazságosságára.

3b. feltevés

A családi befolyás különböző forrásai hathatnak egymásra, aminek következtében a családi befolyás egyik forrása moderáló hatással lehet ki egy másik családibefolyás-forrás és a teljesítménymenedzsment észlelt igazságossága közötti kapcsolatra.

3c. feltevés

A családi befolyás különböző forrásai kölcsönhatásba léphetnek egymással, aminek következtében a családi befolyás egyik forrása mediátor hatást fejthet ki egy másik családibefolyás-forrás és a teljesítménymenedzsment észlelt igazságossága közötti kapcsolatra.

4. feltevés

A családi vállalkozási rendszer hatással van a családi rendszerre, mivel a családi munkavállalók és vezetők a TM- és TÉR-folyamatokon keresztül közvetlenül, később pedig közvetetten, a koordinációs mechanizmusok módosításával észlelik a méltányosságot.

4a. feltevés

A családi vállalkozási rendszer hatással van a családi rendszerre, mivel a családtag munkavállalók és vezetők a TM- és TÉR-folyamatokon keresztül észlelik a méltányosságot.

4b. feltevés

A családi vállalkozási rendszer hatással van a családi rendszerre, mivel a családtag munkavállalók és vezetők a TM- és TÉR-folyamatokon keresztül közvetetten, a koordinációs mechanizmusok módosításával (pl. a feladatmegosztás és a hatáskör módosításával a családi vagy nem családi vezetők kinevezésével) észlelik a méltányosságot.

2. Módszertan

A kutatási kérdéseket esettanulmány-kutatással válaszolom meg. Az esettanulmány empirikus tanulmány, amely „egy mai jelenséget mélyrehatóan és eredeti kontextusában vizsgál, különösen akkor, amikor a jelenség és a kontextus közötti határok összemosódnak” (Yin, 2009, p. 18). Miután feltettem magamnak a „hogyan” kérdést, a disszertáció tartalma és kutatási kérdéseim jellege miatt a választásom egyértelműen erre a módszertani eszközre esett. A résztvevők, a résztvevők jellemzőinek és a kutatók viselkedésének teljes körű szabályozása nem megvalósítható. Szintén nem szabályozhatók a teljesítménymenedzsment-folyamat családi vállalkozásból és annak társadalmi és természetes környezetéből fakadó kontextuális tényezői. Kísérleti tervezést tehát ebben az esetben sem lehetett alkalmazni. Az esettanulmány-kutatást ilyen feltételek mellett kell alkalmazni (Gerring, 2006; Yin, 2009).

Az esettanulmány-kutatás választott típusa a többszörös beágyazott esettanulmány, azaz nemcsak egy, hanem négy esetet is figyelembe vettem és megvizsgáltam. A vizsgálat tárgya a családi vállalkozási rendszer volt. Minden családi vállalkozási rendszerben öt szintet figyeltem meg: a munkavállalók szintjét, a cég szervezeti szintjét, a cég működésében aktívan részt vevő családtagok egyéni szintjét, a családi rendszer szintjét, valamint a családi vállalkozás átfogó szintjét.

2.1 Mintavétel

A kvalitatív mintavételen belül a célirányos mintavételt alkalmaztam. A célirányos mintavétel olyan személyek vagy személyek csoportjainak azonosításából és kiválasztásából áll, akik különösen jól ismerik az adott jelenséget, illetve jártasak azt illetően (Cresswell & Plano Clark, 2011); elérhetőek és hajlandóak részt venni a mintavételben, valamint képesek reﬂetáló módon kommunikálni (Spradley, 1979).

Elsősorban a családi vállalkozások heterogenitása miatt a szakértők között nincs általános egyetértés a családi vállalkozás meghatározására vonatkozóan. A családi vállalkozások kivétel nélküli kiválasztásához három tényezőt tartok szűrési feltételnek: 1) a családi vállalkozási jellegre vonatkozó önmeghatározás, 2) a cég domináns családi irányítása, vagy 3) a cég legalább 50%-ban családi tulajdonban van.

A megfigyelés tárgya a családi vállalkozás. Céлом az volt, hogy megfigyeljem, hogyan működik négy magyar családi vállalkozás teljesítménymenedzsment- és értékelérendszer-folyamata. Olyan családi vállalkozásokat vizsgáltam, ahol formális teljesítménymenedzsment-folyamatokat, például írott szabályokat és folyamatokat alkalmaznak. A formális TM a HR-funkció tudatos kezelését jelzi, ami szintén szűrési feltétel is lehet. Hiszen a TM-rendszer megléte azt mutatja, hogy a cégnél a professzionalizálódás egy bizonyos szintje fellehető. Ennek következményeképpen az egyéni vállalkozókat és a mikrovállalkozásokat nem vizsgáltam; a mintában csak nagyobb kis- és középvállalkozások szerepelhettek. A választásom olyan cégekre esett, amelyek nem a mezőgazdaságban vagy a szolgáltatási szektorban tevékenykednek, nem folytatnak egyedi gyártást, több mint 100 munkavállalót foglalkoztatnak, valamint ahol a családi vezetés utódlási folyamata előrehaladott, ugyanis feltételeztem, hogy az utódlási folyamat elősegíti a családi vállalkozások HR-ének professzionalizációját. Annak érdekében, hogy a makroszintű környezeti tényezők mint TM-imputok hatását a lehető legnagyobb mértékben szabályozni tudjam, megvizsgáltam a kutatásomhoz kiválasztott eseteket, hogy melyek tartoznak

Ikramullah et al. modelljének (2016) ugyanabba a kvadránsába, ez esetben a racionális célmodelljébe (szabályozás és külső fókusz), amelyre a tervezés, a célok kitűzése és a hatékonyság jellemző. Ez a modell kapcsolatot próbál létrehozni az egyértelmű és biztos szervezeti célok, valamint a teljesítményfejlesztés között. A hatékonyság növelése érdekében a cégek célokat tűznek ki, terveket dolgoznak ki, majd e célok elérése érdekében lépéseket tesznek.

2.2 Kvalitatív kutatás

A kvalitatív kutatás részeként 2020. október 29. és 2021. április 12. között 18 *félig strukturált interjút* készítettem tíz családtag vezetővel és nyolc nem családtag vezetővel. Mind a négy esetben az előddel és az utóddal, a családtag vagy nem családtag vezérigazgatóval vagy a felső vezetés egyik tagjával, a HR menedzserrel és legalább egy olyan nem családtag vezetővel is készítettem interjút, akinek a TM-mel kapcsolatosan lényeges befolyása van és/vagy releváns információi vannak róla. Fogalmi keretrendszerem érvényesítésének, illetve kiterjesztésének érdekében a közvetlen tartalomelemzési megközelítést alkalmaztam, amelyben a kezdeti kódolást a szakirodalmi áttekintés eredményeivel kezdtem. Később, az adatelemzési szakasz során ez a módszer lehetőséget adott arra, hogy az adatokból kirajzolódó egyéb témákat is feltárjam. A közvetlen tartalomelemzésből származó érvényes és megbízható következtetések alátámasztására az adatfeldolgozás nyolc lépésből álló módszeres és átlátható folyamatait követtem (Hsieh & Shannon 2005 in Zhang & Wildemuth, 2005).

A trianguláció eszközeként az interjú elemzés mellett *dokumentumelemzést és közvetlen megfigyelést* alkalmaztam, valamint *archív nyilvántartásokat* is megvizsgáltam.

A dokumentumelemzés a nyomtatott és elektronikus (számítógép-alapú és interneten továbbított) dokumentumok áttekintésére vagy értékelésére szolgáló szisztematikus folyamat (Bowen, 2009).

A közvetlen megfigyelések a formális adatgyűjtéstől a véletlenszerűig terjednek. Ezek a bizonyítékok további információkat nyújthatnak a témáról. A felvetések alapján olyan kérdések merülnek fel, amelyekre az interjúalanyok nem tudnak közvetlenül válaszolni, a benyomások és megfigyelések alapján azonban az interjú után az interjúztató képes válaszolni rájuk (Yin, 2009).

Az archív nyilvántartások éves nyilvános jelentéseket, pénzügyi kimutatásokat, a cégek honlapját, valamint a családról és a családi vállalkozásról megjelent könyveket és cikkeket foglalnak magukban (Yin, 2009).

2.3 Kvantitatív kutatás

A *kvantitatív kutatásnak* jelen tanulmányban három célja van. Az első fő cél megmérni az egyes cégek munkavállalói és középvezetői szintjén az észlelt igazságosság és méltányosság tényleges szintjét. A második fő cél a kvalitatív kutatásból nyert adatok triangulálása és további nézőpontok feltárása. A harmadik cél a feltevésekből származó hipotézisek vizsgálata, ezáltal pedig kutatásom kezdeti feltevéseinek értékelése. Ez a harmadik cél nem tartozik a fő céljaim közé. Szerettem volna új szempontból is megvizsgálni az elemzendő kérdőívekre adott válaszokat. Az eredmények azonban csak a négy megvizsgált cégre érvényesek. Habár a

statisztikai érvényesség a mintában szereplő négy cég összesített munkavállalói csoportjára nézve is érvényes, ez nem képezi a kutatás tárgyát.

Kérdőívem tartalma főként Colquitt (2001), Colquitt et al. (2015), valamint Ambrose és Schminke (2009) tanulmányain alapuló, az igazságosságra és méltányosságra vonatkozó, jóváhagyott kérdőívekre támaszkodik. Annak érdekében továbbá, hogy megmérjem, a válaszadó mennyiben tekinti a céget családi vállalkozásnak, a következő kérdést is feltettem: Q1.2: „A cég, ahol dolgozom, családi vállalkozás.” Egy 5 pontos skálán, ahol 1=egyáltalán nem értek egyet, 5=teljesen egyetértek.

2.4 A kutatási terv áttekintése

Az esettanulmány minőségének biztosítása érdekében a négy logikai vizsgálatot alkalmazom: konstruktív érvényesség, belső érvényesség, külső érvényesség és megbízhatóság (De Massis & Kotlar, 2014; Horváth & Mitev, 2015; Yin, 2009).

A négy vizsgálat alapján a kutatás során módszertani és adatriangulálást alkalmazok, hogy növeljem az eredmények hitelességét és érvényességét. Az

1. 1 egy áttekintés látható az általam alkalmazott módszerekről, bizonyítékforrásokról, elemzési módszerekről, azok tárgyáról és az érvényességi vizsgálatok célzott szempontjairól.

1. 1 – A kutatási terv áttekintése

FELTEVÉS	MÓDSZER	BIZONYÍTÉKFORRÁS	ELEMZÉSI MÓDSZER	TÁRGY	AZ ÉRVÉNYESSÉG CÉLZOTT SZEMPONTJAI
<i>1. feltevés: A család jelenléte négy módon befolyásolja a családtag és nem családtag munkavállalók teljesítménymenedzsment-gyakorlata észlelt igazságosságának előzményeit és következményeit: tervezés, megvalósítás, kommunikáció és koordináció.</i>					
Ia. feltevés	Mélyinterjúk	Interjúk elődökkel/tulajdonosokkal, vezérigazgatókkal, HR menedzserekkel	Közvetlen tartalomelemzés	A PM célkitűzései, szervezeti felépítés, situációs tényezők, tervezett PM-rendszer; családi értékek és a családi vállalkozás értékei; családi befolyás, utódlás	Konstruktív érvényesség (több forrás) Belső érvényesség Külső érvényesség (egymással szemben álló magyarázatok kezelése) Megbízhatóság
	Közvetlen megfigyelések	Az interjúk és a résztvevőkkel folytatott interakciók közvetlen megfigyelése		A PM célkitűzései, tervezett PM-rendszer; családi értékek és a családi vállalkozás értékei; családi befolyás, utódlás	
	Dokumentum-elemzés	Dokumentáció, szabályzatok, folyamatok és formális kommunikációs levelek	Tartalomelemzés	Tervezet PM-rendszer és megvalósítása	
Ib. feltevés	Mélyinterjúk	Interjúk elődökkel/tulajdonosokkal, vezérigazgatókkal, HR menedzserekkel, családtag és nem családtag vezetőikkel	Közvetlen tartalomelemzés	A tényleges PM észlelt méltányossága és hatékonysága; családi értékek és a családi vállalkozás értékei; családi befolyás	Konstruktív érvényesség (több forrás) Belső érvényesség Külső érvényesség (egymással szemben álló magyarázatok kezelése) Megbízhatóság
	Közvetlen megfigyelések	Az interjúk és a résztvevőkkel folytatott interakciók közvetlen megfigyelése		A tényleges PM észlelt méltányossága és hatékonysága; családi értékek és a családi vállalkozás értékei; családi befolyás	
	Kérdőív	Colquitt (2001a) észlelt igazságosságra vonatkozó kérdőívén alapuló munkavállalói kérdőív és munkavállalói kérdőív a méltányosságról (Ambrose & Schminke, 2009; Colquitt et al., 2015) (H1, H2)	Statisztikai elemzés	A PM-rendszer észlelt igazságossága az alkalmazotti szinten; A PM-rendszer észlelt méltányossága az alkalmazotti szinten.	
	Dokumentum-elemzés	Dokumentáció, szabályzatok, folyamatok és formális kommunikációs levelek	Tartalomelemzés	Tervezet PM-rendszer és megvalósítása	
Ic. feltevés	Mélyinterjúk	Interjúk elődökkel/tulajdonosokkal, vezérigazgatókkal, HR menedzserekkel, családtag és nem családtag vezetőikkel	Közvetlen tartalomelemzés	A tapasztalt, észlelt PM-rendszer; családi értékek és a családi vállalkozás értékei; családi befolyás, a résztvevők kognitív feldolgozása	Konstruktív érvényesség (több forrás) Belső érvényesség Külső érvényesség (egymással szemben álló magyarázatok kezelése) Megbízhatóság
	Közvetlen megfigyelések	Az interjúk és a résztvevőkkel folytatott interakciók közvetlen megfigyelése		A tapasztalt, észlelt PM-rendszer; családi értékek és a családi vállalkozás értékei; családi befolyás, a résztvevők kognitív feldolgozása	
	Archív nyilvántartások	A családról és a családtagokról szóló könyvek, cikkek		Családi értékek és a családi vállalkozás értékei; családi befolyás, a résztvevők kognitív feldolgozása	

FELTEVÉS	MÓDSZER	BIZONYÍTÉKFORRÁS	ELEMZÉSI MÓDSZER	TÁRGY	AZ ÉRVÉNYESSÉG CÉLZOTT SZEMPONTJAI
1d. feltevés	Mélyinterjúk	Interjúk elődökkal/tulajdonosokkal, vezérigazgatókkal, HR menedzserekkel, családtag és nem családtag vezetőikkel	Közvetlen tartalomelemzés	A PM-rendszer kimenetele, családi befolyás	Konstruktív érvényesség (több forrás) Belső érvényesség Külső érvényesség (egymással szemben álló magyarázatok kezelése) Megbízhatóság
	Közvetlen megfigyelések	Az interjúk és a résztvevőkkel folytatott interakciók közvetlen megfigyelése			
	Archív nyilvántartások	Éves pénzügyi kimutatások és éves jelentések. A cég weboldalai, könyvei, online cikkei	Pénzügyi elemzés	Üzleti teljesítménymutatók	
2. feltevés	Kérdőív	Colquitt (2001a) észlelt igazságosságra vonatkozó kérdőívén alapuló munkavállalói kérdőív és munkavállalói kérdőív a méltányosságról (Ambrose & Schminke, 2009; Colquitt et al., 2015)	Statistikai elemzés	A PM-rendszer észlelt igazságossága az alkalmazotti szinten; A PM-rendszer észlelt méltányossága az alkalmazotti szinten	Konstruktív érvényesség (több forrás) Belső érvényesség Külső érvényesség (egymással szemben álló magyarázatok kezelése) Megbízhatóság
	Mélyinterjúk	Interjúk elődökkal/tulajdonosokkal, vezérigazgatókkal, HR menedzserekkel, családtag és nem családtag vezetőikkel	Közvetlen tartalomelemzés	Családi értékek és a családi vállalkozás értékei; családi befolyás; A PM észlelt igazságossága és méltányossága	
	Közvetlen megfigyelések	Az interjúk és a résztvevőkkel folytatott interakciók közvetlen megfigyelése	Statistikai elemzés	Családi értékek és a családi vállalkozás értékei; családi befolyás; A PM észlelt igazságossága és méltányossága	
	Dokumentum-elemzés	Dokumentáció, szabályzatok, folyamatok és formális kommunikációs levelek	Tartalomelemzés	Az igazságosság fő szempontjai	
3. feltevés: A családi befolyás hatással van a teljesítménymenedzsment észlelt igazságosságára					
3a. feltevés	Mélyinterjúk	Interjúk elődökkal/tulajdonosokkal, vezérigazgatókkal, HR menedzserekkel, családtag és nem családtag vezetőikkel	Közvetlen tartalomelemzés	Családi befolyás, a PM észlelt igazságossága és észlelt méltányossága	Konstruktív érvényesség (több forrás) Belső érvényesség Megbízhatóság
	Közvetlen megfigyelések	Az interjúk és a résztvevőkkel folytatott interakciók közvetlen megfigyelése		Családi befolyás, a PM észlelt igazságossága és észlelt méltányossága	
	Kérdőív	Colquitt (2001a) észlelt igazságosságra vonatkozó kérdőívén alapuló munkavállalói kérdőív és munkavállalói kérdőív a méltányosságról (Ambrose & Schminke, 2009; Colquitt et al., 2015) (H3–H6)	Statistikai elemzés	A PM-rendszer észlelt igazságossága az alkalmazotti szinten; A PM-rendszer észlelt méltányossága az alkalmazotti szinten	
3b. feltevés	Mélyinterjúk	Interjúk elődökkal/tulajdonosokkal, vezérigazgatókkal, HR menedzserekkel, családtag és nem családtag vezetőikkel	Közvetlen tartalomelemzés	Családi befolyás, a PM észlelt igazságossága és észlelt méltányossága	Belső érvényesség Külső érvényesség (egymással szemben álló magyarázatok kezelése) Megbízhatóság
	Közvetlen megfigyelések	Az interjúk és a résztvevőkkel folytatott interakciók közvetlen megfigyelése		Családi befolyás, a PM észlelt igazságossága és észlelt méltányossága	
3c. feltevés	Mélyinterjúk	Interjúk elődökkal/tulajdonosokkal, vezérigazgatókkal, HR menedzserekkel, családtag és nem családtag vezetőikkel	Közvetlen tartalomelemzés	Családi befolyás, a PM észlelt igazságossága és észlelt méltányossága	Külső érvényesség (egymással szemben álló magyarázatok kezelése) Megbízhatóság
	Közvetlen megfigyelések	Az interjúk és a résztvevőkkel folytatott interakciók közvetlen megfigyelése		Családi befolyás, a PM észlelt igazságossága és észlelt méltányossága	
4. feltevés: A családi vállalkozások rendszere hatással van a családi rendszerre, mivel a családtag munkavállalók és vezetők a PM- és PA-folyamatokon keresztül közvetlenül, később pedig közvetetten, a koordinációs mechanizmusok módosításával észlelik a méltányosságot.					
4a. feltevés	Mélyinterjúk	Interjúk elődökkal/tulajdonosokkal, vezérigazgatókkal, HR menedzserekkel	Közvetlen tartalomelemzés	A PM- és PA-folyamatok méltányosságának észlelése a családtag munkavállalók és vezetők által.	Belső érvényesség
	Közvetlen megfigyelések	Az interjúk és a résztvevőkkel folytatott interakciók közvetlen megfigyelése		A PM- és PA-folyamatok méltányosságának észlelése a családtag munkavállalók és vezetők által.	Külső érvényesség (egymással szemben álló magyarázatok kezelése)
4b. feltevés	Mélyinterjúk	Interjúk családtagokkal, például elődökkal/tulajdonosokkal, utódokkal, vezérigazgatókkal, HR menedzserekkel	Közvetlen tartalomelemzés	A PM- és PA-folyamatok méltányosságának észlelése a családtag munkavállalók és vezetők által.	Konstruktív érvényesség (több forrás) Belső érvényesség Külső érvényesség (egymással szemben álló magyarázatok kezelése) Megbízhatóság
	Közvetlen megfigyelés	Az interjúk és a résztvevőkkel folytatott interakciók közvetlen megfigyelése		A PM- és PA-folyamatok méltányosságának észlelése a családtag munkavállalók és vezetők által.	
	Dokumentum-elemzés	Az írott formális dokumentáció, szabályzatok, folyamatok, kormányzati rendszer dokumentumai	Tartalomelemzés	A koordinációs mechanizmusok módosítása	
	Archív nyilvántartások	A cég weboldalai, könyvei, online cikkei		A koordinációs mechanizmusok módosítása	

3. A disszertáció megállapításai

3.1 A négy esetből levont következtetés

1a. feltevés: A családi befolyás hatása a teljesítménymenedzsmentre

A cégek nagymértékben különböznek egymástól abban, hogy fellelhető-e a vezetési folyamatokban bifurkációs elfogultság, és ha igen, melyik munkavállalói csoportot részesítik előnyben. Megvizsgáltam egy olyan családi vállalkozást, amelyben az irányító család bifurkációs elfogultságot mutat a családtag munkavállalók felé, ez pedig csökkentheti a méltányosság észlelését a családtag és nem családtag alkalmazottak körében egyaránt. Más családok nem hisznek a bifurkációs elfogultságban, azonban elvárásaik magasabbak az utódaikkal szemben. Az egyik családban ugyanakkor felfedezhető a tulajdonos „kinyújtott kezéként” azonosított idősebb családtag iránti bifurkációs elfogultság. Ennek a családtagnak a tulajdonossal való azonosítása azonban olyan nagymértékű volt, hogy a munkavállalók valószínűleg nem tartották méltánytalannak a formális teljesítményértékelés hiányát. Egy másik tulajdonos család a méltánytalanság csökkentése érdekében vezetési gyakorlatukat a nem családtag munkavállalókat előnyben részesítő bifurkációs elfogultságról nem létező bifurkációs elfogultságra szeretne volna változtatni, ugyanis korábban a nem családtag munkavállalókkal szemben elnézőbbek voltak attól függően, hogy melyik családtag menedzser irányítása alatt álltak.

A családi vállalkozásokban a családtag felső vezetők lehetnek a formalizáció és a professzionalizáció motorjai. Az informális folyamatok továbbra is nagy szerepet játszanak az irányítási struktúrában. A formális rendszereket fokozatosan vezethetik be, és csak ott, ahol az szükségesnek vélik. A formális TM-rendszerek bevezetésénél a már meglévő informális folyamatokra támaszkodnak beépítve a főbb alapelveiket (pl. hitelesség, hatékonyság).

Az egyik esetben a családi cég az utódok számára már működő formális TM-gyakorlatokkal rendelkezett. Amikor az utódok megismerték a céget, bebizonyították hozzáértésüket, szorgalmukat, elkötelezettségüket, és a családalapítás előtt álltak, szükségét érezték annak, hogy átlátható célokkal rendelkező, teljesítményalapú bónuszrendszer kialakításával megteremtsék anyagi függetlenségüket. Az értékelést a szülők a gyerekekkel közösen végzik, ami erősíti az átláthatóságát a családi munkavállalók számára.

Az egyik család a személyes kapcsolatok fontosságát is beépítette a TM-rendszerbe azáltal, hogy minden évben (felsővezetői, középvezetői és dolgozói szinten) éves teljesítményértékelő megbeszéléseket folytatott, amelyek ma már a vállalati kultúrájuk részét képezik.

Eredményeim alapján inkább megerősítem az 1a. feltevést. Úgy vélem feltehetően nemzetközileg is általánosítható minden családi vállalkozásra, nem csak a magyar viszonylatban vizsgált cégekre. Ugyanakkor hozzátenném, hogy a család jelenléte a személyes kapcsolatok rendszerbe történő beépítésével befolyásolhatja a tervezett TM-folyamatokat.

1b. feltevés: A családi befolyás hatása a tényleges TM-gyakorlatra

Az egyik családi vállalkozásban informális vagy részben formális értékelési folyamatok során a családtagok irányították a folyamatot, és együtt értékelték a vezetőséget, a nem családtag HR menedzser azonban nem volt tisztában az értékelési mechanizmusokkal és kritériumokkal. Az elődök informálisan is támogatták a formális folyamatokat, ráadásul még az utódlás részeként is segítettek azok kidolgozásában és kialakításában. Mindennek a pozitív hatása az, hogy a rendszeres értékelések során az előd jelenléte további motivációt nyújthat a munkavállalóknak.

Egy másik esetben a négy családtag tulajdonos együtt végzett teljesítményértékelést a felső vezetés minden tagjával, ami elősegíti a célok összehangolását és következetességét, valamint segít kiépíteni a generációk közötti bizalmat.

A harmadik családi vállalkozásban a családtag felső vezető irányította az új folyamatok és rendszerek bevezetését, így az emberek úgy érezték, ezek a változások fontosak, aminek következményeképpen a megvalósítás hatékonyabb volt. A családtag vezetők közötti értékelő megbeszélés során a családtagok azt is lényegesnek tartották, hogy közös álláspontot alakítsanak ki a teljesítményt illető követelményekről és értékelésről, hogy ugyanazokat az üzeneteket közvetíthessék a szervezet felé.

A családtagok ugyanis öntudatlanul is megsérthetik a formális hierarchiát és összezavarhatják a beosztottakat. Ebben az esetben azt is megállapítottam, hogy míg az irányító család szükségesnek tartja a formalizált rendszereket, ugyanakkor attól is tart, hogy a cég nem lesz elég rugalmas.

A negyedik cégben a személyes kapcsolatok nemcsak kiegészítik, hanem gyakran helyettesítik is a formális rendszereket. A vezérigazgató elismeri a formális rendszerek fontosságát és alkalmazza is őket, azonban a személyes kapcsolatokon alapuló kultúra akadályozza mindezek megvalósulását. Az hatékonytalanságot, valamint a tervezett és tényleges folyamatok közötti különbséget a családtag vezető menedzsment tanulmányaiban és készségeiben lévő hiányosságok okozhatják, továbbá az, hogy a vezető nem mutat jó példát a beosztott vezetőinek.

A mintám statisztikai elemzése alapján a cégen belül elfoglalt pozíciónak hatása van arra, hogy egy munkavállaló mennyire tekinti a céget családi vállalkozásnak. Az átlagok alapján a vezetők inkább családi vállalkozásnak tekintik a céget. Míg a cégen belül elfoglalt pozíció befolyásolhatja, hogy a munkavállaló milyen mértékben észleli a felettesének és a szervezetnek tulajdonított általános méltányosságot, valamint a TM eljárási, információs és általános igazságosságát, a cégen belül elfoglalt pozíció nincs hatással arra, hogy a munkavállaló milyen mértékben észleli a teljesítménymenedzsment elosztási és interperszonális igazságosságát.

Eredményeim alapján inkább megerősítem az 1b. feltevést. Véleményem szerint feltehetően nemzetközileg is általánosítható minden családi vállalkozásra, nemcsak a magyar viszonylatban vizsgált cégekre.

1c. feltevés: A családi befolyás hatása az észlelt/tapasztalt TM-gyakorlatra

Az interjúk alapján elmondható, hogy a családtag vezetők tulajdonosi megközelítése erősítheti a hűséget és a munkavállalók méltányosságát illető észlelését azáltal, hogy példát mutat a szorgalmas munkamorálra.

A kölcsönös nepotizmus egy családi vállalkozásban volt fellelhető, az interjúk szerint azonban ez nem befolyásolja a nem családtag vezetők által észlelt igazságosságot, mert a család tiszteletben tartja a formális hierarchiát. Ugyanakkor a kölcsönös nepotizmus általános, bizalomalapú, a családtagok közötti kapcsolatok megerősítését célzó megbeszéléshez vezet.

A tulajdonosi vezetés erősíti a személyes kapcsolatokat azáltal, hogy rendszeresen körbejárja a gyárat, hogy beszélgesen a különböző hierarchia szinten dolgozó munkavállalókkal. Továbbá amennyiben a tulajdonosok és családi munkavállalók a munkavállalókkal együtt részt vesznek a különböző céges programokon, valamint a vezetési és szakképzéseken, az is erősíti azt a felfogást, hogy a tulajdonosok megközelíthetők és nyitottak a kommunikációra.

A cég növekedésével a személyes kapcsolatok gyakorisága csökken, ami negatív hatással lehet a középvezetés elkötelezettségre. Ha azonban a családi felső vezető a középvezető kérésére a cég növekvő mérete ellenére személyes, kötetlen beszélgetést folytat a beosztottal, az motiválhatja a beosztottat és a vezetőt is.

A személyes kapcsolat fontos szerepet játszik a célok kitűzését, az elvárások kialakítását, valamint ezek kommunikációját illetően is. Támogathatja az elkötelezettséget, ha a vezetőség a stratégiát helyben alakítja ki, ugyanis ez esetben minden személyesebb. A vállalati értékeket a vezetők és a tulajdonosok közvetlenül továbbíthatják elvárások és viselkedési minták formájában. A családi vállalkozásban a vezető és a közös célok iránti személyes elkötelezettség fontos bizalmi köteléket építhet ki a vezetéssel, ami hatással van az egyéni teljesítményre.

A családi értékek bevésődnek az adott szervezet kultúrájába. Az irányító családban a szorgalmat és alaposágot is „teljesítménynek” tekintették, függetlenül a megteremtett értéktől vagy a pénztől. A szervezeti kultúra tükrözi ezt a családi értéket. Súlyos következmények és büntetés nélkül is lehet hibázni. Abban az esetben, amikor egy közvetlen vezető kárról tett jelentést, a visszajelzés a következő volt: „Köszönjük, hogy elmondátok”, a vezetők ezt követően pedig a problémák orvoslására és megoldására összpontosítottak.

Eredményeim alapján inkább megerősítem az 1c. feltevést. Véleményem szerint feltehetően nemzetközileg is általánosítható minden családi vállalkozásra, nem csak a magyar viszonylatban vizsgált cégekre. Ugyanakkor hozzátenném, hogy a család jelenléte a személyes kapcsolatok, a tulajdonosi megközelítés és a családi értékek által befolyásolja a tapasztalt/észlelt TM-folyamatokat.

1d. feltevés: A családi befolyás hatása a TM-gyakorlat kimenetelére

A családtag vezérigazgatója a család támogatásával azonnal és hatékonyan tud reagálni a rendszert illető elégedetlenségre. A munkavállalók tapasztalatainak és javaslatainak beépítése a jövőbeni elköteleződés révén fokozza az egyéni teljesítményt.

A tulajdonosokból eredő maximalizmus azonban alacsonyabb eljárási és elosztási igazságosságshoz vezethet. Ha az éves stratégiai célokat maximalista módon túl szigorúan határozzák meg, a tervezési folyamatot pedig nem vizsgálják felül, a célokat jövőre is ugyanolyan nehéz lesz elérni, ami pedig a munkavállalói és középvezetői szinten feszültséget teremthet.

A lojalitás a TM fontos értékelési szempontja lehet, mivel azok, akik már régóta a cégnél dolgoznak jobban ismerik a stratégiai célokat, és ezért elkötelezettebbek irántuk.

A családi vállalkozás nagy hangsúlyt fektethet az értékeiket képviselő nem családi vezetők toborzásra, kiválasztására, megtartására és előléptetésére. A TM-gyakorlat fontos eredménye, hogy a tulajdonosi hozzáállással rendelkező nem családi vezetők magasabb vezetői pozícióba kerülnek, és bevonják őket a stratégiai tervezésbe is. A TM fejlesztési kimenetelei azonban kevésbé hatékonyan alkalmazhatók, mivel a nem családtag vezető a családtag HR menedzsert inkább családtagnak, nem pedig HR menedzsernek tartja.

A családtag munkavállalók teljesítménymenedzsmentjét illetően az egyik eset kapcsán a családtag vezető helyezett egy nem családtag pénzügyi igazgatót neveztek ki, valamint a konfliktusok kiküszöbölése és a családtagok közötti igazságosság észlelésének megerősítése érdekében formális irányítási struktúrát alakítottak ki.

Egy másik esetben az alutjeljesítő családtagokat kisebb felelősséggel és hatáskörrel járó pozíciókba nevezték ki, ahol kevésbé lehetnek negatív hatással a szervezet teljesítményére. Míg a jól teljesítő családtagokat nagyobb felelősséggel és hatáskörrel járó pozíciókba nevezik ki, és részt vehetnek a stratégiai tervezési folyamatban is. Azoknak a családtag munkavállalóknak, akik jó vagy kiegyensúlyozott teljesítményt nyújtottak, nagyobb valószínűséggel van nem családtag vezetőjük.

Eredményeim alapján inkább megerősítem az 1d. feltevést. Véleményem szerint feltehetően nemzetközileg is általánosítható minden családi vállalkozásra, nemcsak a magyar viszonylatban vizsgált cégekre.

2. feltevés: A TM-gyakorlat hatása az észlelt igazságosságra

A minta statisztikai elemzése alapján az eloszlások minden dimenzióban negatívan ferdek. Negatív ferdeség esetén több adatpont rendelkezik magasabb értékkel. A magasabb értékek erősebben dominálnak a felettesi és információs igazságosság, valamint a interperszonális igazságosság dimenzióival kapcsolatos általános méltányosság tekintetében. Az eljárási igazságosság rendelkezik a legalacsonyabb átlagértékkel, és kevésbé negatívan ferde, ami a családi vállalkozás kisebb mértékű formalizációjából fakad. Az eredmények szerint azonban további kutatásokra van szükség.

Az interjúk alapján a családi cégek vezetői elkötelezettek a méltányosság mellett, és a teljesítménymenedzsmentet illető döntéseik során a nem családtag munkavállalók körében tisztességre törekszenek. Munkavállalóikról rendkívül tiszteletteljes módon beszéltek. A személyes kapcsolatok és a vállalati kultúrában megjelenő bizalom fontossága minden esetben a interperszonális igazságosság magas szintjét jelzi. A cégek folyamatosan fejlesztik M-folyamataikat, a pontosságra és az elfogulatlanságra vonatkozó követelmények azonban nem mindig teljesülnek. A családtag vezetők hosszabb távon az emberekre vonatkozóan könnyebben biztosíthatják a következetességet a felső- és középvezetői szinteken. A családtag vezetők számára az is fontos, hogy a munkavállalók szabadon kifejtessék a véleményüket, továbbá szívesen visznek véghez változtatásokat a munkavállalók visszajelzéseire alapozva.

Eredményim alapján a 2. feltevést sem megerősíteni, sem megcáfolni nem tudom, további kutatásokra van szükség.

3. feltevés: A családi befolyás hatása a TM észlelt igazságosságára

Kvalitatív elemzésem során a kölcsönös nepotizmus jeleit találtam az egyik családi vállalkozás esetében. Egy családtag fizikai munkásként dolgozik. Közvetlen vezetője elégedett a munkájával, és a családtag is büszke arra, hogy a családhoz tartozik. Ha a családtag felsővezetőknek az irodán kívül más, családdal kapcsolatos kötelességeik és feladataik vannak, hajlamosak arra, hogy őt kérjék meg, hogy járjon el a nevükben. Ebben az esetben a családtag felsővezető a hierarchiát betartva először engedélyt kér a közvetlen vezetőtől. Ez inkább pozitív hatással van az igazságosság észlelésére, mivel általános, bizalomalapú, a családtagok közötti kapcsolatok megerősítését célzó cseréhez vezet. A formális hierarchia tiszteletben tartásával a család ugyanakkor erős önuralmat tanúsít, ami kevésbé lehet hatással a nem családtag vezető és más beosztottak közötti észlelt méltányosságra.

Egy másik esetben a családi vállalkozásban a családi altruizmus és a „Fredo-hatás” befolyása figyelhető meg. A szülői altruizmus a vezérigazgató apjánál indult, később pedig a vezérigazgató vállalta magára a felelősséget, hogy a teljesítményétől függetlenül gondoskodik a hűgáról. A kölcsönös és a jogosultsági nepotizmus egyaránt jelen van a családi vállalkozásban. Míg a kölcsönös nepotizmusnak pozitív hatása lehet, a jogosultsági nepotizmus a családtag és nem családtag munkavállalók körében negatívan befolyásolhatja a TM észlelt igazságosságát.

A családtagok önuralma és a családi és vállalati szerepek (apa és vezérigazgató) megkülönböztetésének képessége ugyanakkor pozitívan befolyásolhatja a nem családtag vezető által a teljesítménymenedzsment során észlelt méltányosságot.

Míg a családtag vezérigazgató tiszteletben tartotta a formális hierarchiát, a háttérből támogatta lányát azáltal, hogy apjaként mentorálta. Ily módon a nem családtag vezető és a lány is méltányosnak ítélte a folyamatot, amely során a közvetlen vezető a lány teljesítményét munkája és viselkedése alapján ítélte meg.

A harmadik esetben a családtag vezető önuralma, valamint az összetartozás és a tulajdonosi szemlélet alapítótól eredő közös értékei segítik a családtagokat konfliktusaik megoldásában, formálisabb rendszereket hozva létre az igazságtalanság és a méltánytalanság kiküszöbölésére. Mindezt a család értékelésre gyakorolt befolyásának csökkentése érdekében tett családi hatásnak tekinthetjük.

A kérdőívek statisztikai elemzése szerint azok a beosztottak, akik a céget családi vállalkozásnak tekintik, a teljesítménymenedzsment-gyakorlatokat méltányosabbnak tartják, szerintük a felettes és a szervezet az igazságosság minden dimenzióját illetően igazságosabb. A vezetők esetében azonban a statisztikai elemzés ezt nem tudja megerősíteni. Az eredmények inkább azt mutatják, hogy további kutatásokra van szükség, és érdemes lenne ezt egy nagyobb mintában is megvizsgálni.

A fentiek alapján inkább megerősítem a 3a. feltevést, és megcáfolom a 3b. és 3c. feltevést. Ez a két feltevés feltehetően nem érvényes; ebben a formában törölni kell őket.

4. feltevés: A családi vállalkozás rendszerének hatása a családi rendszerre

Gyakori jelenség, hogy az utódok képességét a vállalkozás folytatására a szülők munkahelyi informális folyamatokon keresztül, külső partnerektől kapott visszajelzések alapján értékelik, különösen az elején.

A formális teljesítményértékelés szintén az utódláshoz kapcsolódik. A teljesítményértékelés során meghatározzák a fejlesztési és karriercélokat, valamint megfogalmazzák az utódlással kapcsolatos vállalati célokat és feladatokat is (helyettesítés, ha a lánygyermeknek gyermeke lesz).

Annak érdekében, hogy fejlesszék az utódokat és felkészítsék őket az utódlásra, az elődök és utódok közösen végezhetik el a nem családtag vezetők teljesítményének értékelését, biztosítva ezzel, hogy az alapvető értékek és az emberi erőforrásmenedzsment készségek átszálljanak egyik generációról a következőre, valamint hogy kialakuljon a bizalom az utódok és a nem családtag vezetők között. Ezen TM-gyakorlatok során a család is törekszik a konszenzusra, valamint arra, hogy ugyanazokat a családi értékeket erősítse meg és képviselje. A fizikai közelséggel a szülők emellett példát tudnak mutatni, és lehetőséget is ad a számukra arra, hogy szükség esetén segítsék gyermekeiket a munkában (mentorálás).

Egy másik esetben azt tapasztaltam, hogy hiányzott a családtag vezetőkre vonatkozó formális teljesítményértékelési rendszer, valamint az objektív számadatok és a visszajelzés formális módja, ami a családon belül konfliktusokhoz és személyes kritikákhoz vezetett. Ezek a konfliktusok a családi cégek teljesítményének értékelésére vonatkozóan ahhoz vezettek, hogy megváltoztatták az irányítási struktúrát és csoportszinten a családtagok pozícióját.

Megfigyeltem egy olyan esetet is, ahol egy családtag méltánytalanságot észlelt a nem családtag vezetője miatt, ezért a horizontális karrierváltás mellett döntött, hogy egy másik vezető alatt tudjon fejlődni.

Eredményeim alapján inkább megerősítem 4a. és 4b. feltevéseket. Hozzátenném azonban, hogy ez a hatás az utódlási folyamat során feltehetően jelentősen erősebb.

3.2 A fogalmi keretrendszerből levont következtetés

Kutatásom főbb megállapításai összességében a következők. Először is a szisztematikus szakirodalmi áttekintésre alapozva egy négy fő feltevést tartalmazó fogalmi keretrendszert javasoltam (Fink, 2010), amelyet egy többszörös beágyazott esettanulmány elvégzésével vizsgáltam meg, négy magyarországi családi vállalkozás bevonásával.

Tanulmányom alapján úgy gondolom, hogy fontos a formális és informális folyamatok együttes vizsgálata. A formális és informális folyamatokat azonban nem lehet élesen elválasztani egymástól, mint ahogyan azt korábban a fogalmi keretrendszerben is javasoltam. A formális TM-rendszerek ugyanis a fő elvek beépítése érdekében általában informális folyamatokra támaszkodnak. Az informális folyamatok gyengíthetik és erősíthetik is a formális folyamatokat. Azt tapasztaltam azonban, hogy az informális folyamatok inkább erősítik a formális folyamatokat. A formális rendszereket is fokozatosan vezetik be, és csak azokon a területeken, ahol az szükséges (pl. méret, tömegtermelés, minőségbiztosítás). Ahol az erős szervezeti kultúra

és a személyes kapcsolatok felválthatják a formális irányítási folyamatokat, ott továbbra is informális gyakorlatok maradnak érvényben.

A teljesítménymenedzsment-folyamat kapcsán megerősítem Barnett és Kellermans (2006) modelljének fő megállapítását, amely szerint a családnak a vállalkozásban való részvétele közvetlenül befolyásolhatja a nem családtag munkavállalók által észlelt igazságosságot, ennek hatását azonban nagyrészt a családi vállalkozások HR-gyakorlatai közvetíthetik.

Farndale, Hope-Hailey és Kelliher (2011) teljesítménymenedzsment-folyamat modellje szintén jól segíti a folyamat egyes nézőpontjai (tervezett, bevezetett és tapasztalt) különböző családi hatásainak értelmezését. Ennek megfelelően véleményem szerint az 1a., 1b., 1c. és 1d. feltevés feltehetően általánosítható a vizsgált vállalkozásokkal azonos méretű nemzetközi cégekre. Ugyanakkor hozzátenném, hogy a család jelenléte befolyásolja a tervezett TM-et a személyes kapcsolatok rendszertervezésbe történő beépítésével. Továbbá a család jelenléte a személyes kapcsolatok, a tulajdonosi megközelítés és a családi értékek által befolyásolhatja a tapasztalt/észlelt TM-folyamatokat.

A 2. feltevést sem megerősíteni, sem megcáfolni nem tudom, ezért további kutatásokra van szükség. Megjegyzem azonban, hogy a méltányosság és az igazságosság fogalma a mindennapi életben nem különül el élesen egymástól. A családtag vezetők a TM-hez kapcsolódó döntéseik során nem próbálnak meg tudatosan választani a két fogalom között.

Barnett és Kellermans (2006) modelljével ellentétben javaslatom szerint a családi befolyás nem egyedüli hatás, ráadásul a különböző típusú családi befolyások mediátor és moderátor hatását is figyelembe kell venni. Kutatásom során azonban nem tudtam megállapítani ezeknek a feltevéseknek az érvényességét. Fogalmi keretrendszeremet a 3b. és 3c. feltevések törlésével módosítanám, és, összhangban Barnett és Kellermans (2006) modelljével, csak a 3a. feltevést tartanám meg.

Fogalmi keretrendszerem 4a. és 4b. feltevésének megfelelően megállapítottam, hogy a vizsgált esetekben a családi vállalkozások rendszere hatással van a családi rendszerre. Ugyan ezeket a feltevéseket megerősítettem, hozzátenném, hogy ez a hatás az utódlási folyamat során feltehetően jelentősen erősebb. Az utódlási folyamat során a formális TM- és TÉR-folyamatok megfelelő keretrendszerként szolgálhatnak a résztvevők számára. Annak érdekében, hogy fejlesszék az utódokat és felkészítsék őket az utódlásra, az elődök és utódok közösen végezhetik el a nem családtag vezetők teljesítményének értékelését, biztosítva ezzel, hogy az alapvető értékek és az emberi erőforrásmenedzsment-készségek átszállnak egyik generációról a következőre, valamint hogy kialakul a bizalom az utódok és a nem családtag vezetők között. Azt találtam továbbá, hogy a formális célok kitűzése és az utódok értékelése kulcsszerepet játszhat a professzionalizációban. Ez hasznára válik a cégnek, ugyanis jobban függetleníti a családi vállalkozást a családtól. Ráadásul hasznára válik a családnak is, mert erősíti az utódok elkötelezettségét. További kvalitatív kutatásokra van azonban szükség ahhoz, hogy jobban megértsük a családi vállalkozás rendszerének a családi rendszerre gyakorolt hatását. Ennek ellenére a jövőbeni kutatások korlátozottak lehetnek, ugyanis a családtagok hajlamosak elfedni a család befolyását a kívülállók elől, mivel attól tartanak, hogy az irányító család jelenléte nem tekinthető professzionálisnak. Feltételezem,

hogy a családi vállalkozás rendszerének a családi rendszerre gyakorolt hatása elsősorban a TM-ben jelenik meg, más HR-folyamatokban kevésbé lehet jelentős.

A folyamatmodellel összhangban azt is állítom, hogy a résztvevők kognitív feldolgozása és az esetleges változók, mint például a nemzeti kultúra, a családi vállalkozás mérete, az iparág (Ikramullah et al., 2016), jelentős hatással lehetnek a TM-gyakorlatok észlelt igazságosságára. A dinamika jobb megértéséhez pedig további kutatásokra van szükség.

A résztvevők kognitív feldolgozását illetően például azt tapasztaltam, hogy a nem családtag vezető személyisége, tapasztalata és a családba vetett bizalma befolyásolhatja az ő családtag beosztottjai által észlelt igazságosságot. A vezetőtől függ, hogy át tudja-e venni egy családtag vezetését vagy sem. Azok a nem családtag vezetők, akik független személyiséggel, pozitív énképpel és a családtag vezérigazgatóba vetett alapvető bizalommal rendelkeznek, és lehetőleg a belső körbe tartoznak, kevésbé félnek attól, hogy egy családtag a beosztottjuk. Ellenkező esetben a nem családtag vezetők aggódhatnak amiatt, hogy a családtag beosztott elfoglalja a pozíciójukat, ezért kisebb kihívást jelentő feladatokat bízhatnak rá.

4. Főbb hivatkozások

- Astrachan, J. H., & Shanker, M. C. (2003). Family Businesses' Contribution to the US Economy: A Closer Look. *Family Business Review*, 16(3), 211–219.
- Barnett, T., & Kellermanns, F. W. (2006). Are We Family and Are We Treated as Family? Non-family Employees' Perceptions of Justice in the Family Firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 837–854. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00155.x>
- Biron, M., Farndale, E., & Paauwe, J. (2011). Performance management effectiveness: Lessons from world-leading firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(6), 1294–1311. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.559100>
- Bowen, G. A. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Combs, J. G., Jaskiewicz, P., Shanine, K. K., & Balkin, D. B. (2018). Making sense of HR in family firms: Antecedents, moderators, and outcomes. *Human Resource Management Review*, 28(1), 1–4. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.05.001>
- Cresswell, J., & Plano Clark, V. (2011). *Designing and conducting mixed method research*. SAGE Publications Inc.
- Cruz, C., Firfiray, S., & Gomez-Mejia, L. R. (2011). Socioemotional Wealth and Human Resource Management (HRM) in Family-Controlled Firms. In A. Joshi, H. Liao, & J. J. Martocchio (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 30, pp. 159–217). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S0742-7301\(2011\)0000030006](https://doi.org/10.1108/S0742-7301(2011)0000030006)

- De Massis, A., & Kotlar, J. (2014). The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 15–29. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.01.007>
- DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421–433. <https://doi.org/10.1037/apl0000085>
- Erdogan, B. (2002). Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals. *Human Resource Management Review*, 12(4), 555–578. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00070-0](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00070-0)
- Farndale, E., Hope-Hailey, V., & Kelliher, C. (2011). High commitment performance management: The roles of justice and trust. *Personnel Review*, 40(1), 5–23. <https://doi.org/10.1108/004834811111095492>
- Fink, A. (2010). *Conducting Research Literature Reviews* (3rd. ed.). Sage.
- Gagné, M., Sharma, P., & De Massis, A. (2014). The study of organizational behaviour in family business. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(5), 643–656. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.906403>
- Geissbauer, R., Vedso, J., & Schrauf, S. (2016). *Industry 4.0: Building the digital enterprise*. Pricewaterhouse-Coopers LLP. <https://www.pwc.com/gx/en/industries/industries-4.0/landing-page/industry-4.0-building-your-digital-enterprise-april-2016.pdf>
- Gerring, J. (2006). *Case Study Research: Principles and Practices*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511803123>
- Heynitz, H. v., Bremicker, M., & Amadori, D. M. (2016). *The Factory of the Future*. KPMG AG. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/es/pdf/2017/06/the-factory-of-the-future.pdf>
- Hoon, C., Hack, A., & Kellermanns, F. W. (2019). Advancing knowledge on human resource management in family firms: An introduction and integrative framework. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift Für Personalforschung*, 33(3), 147–166. <https://doi.org/10.1177/2397002219847883>
- Horváth, D., & Mitev, A. (2015). *Alternatív kvalitatív kutatási kézikönyv*. Alinea Kiadó.
- Ikramullah, M., Van Prooijen, J.-W., Iqbal, M. Z., & Ul-Hassan, F. S. (2016). Effectiveness of performance appraisal: Developing a conceptual framework using competing values approach. *Personnel Review*, 45(2), 334–352. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2014-0164>
- Madison, K., Daspit, J. J., Turner, K., & Kellermanns, F. W. (2018). Family firm human resource practices: Investigating the effects of professionalization and bifurcation bias on performance. *Journal of Business Research*, 84, 327–336. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.06.021>
- Monostori, L. (2014). Cyber-physical Production Systems: Roots, Expectations and R&D Challenges. *Procedia CIRP*, 17, 9–13. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2014.03.115>
- Nagy J. (2019). Az ipar 4.0 fogalma és kritikus kérdései – vállalati interjúk alapján. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 50(1), 14–26. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.01.02>
- Neckebrouck, J., Schulze, W., & Zellweger, T. (2018). Are Family Firms Good Employers? *Academy of Management Journal*, 61(2), 553–585. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.0765>

- Nishii, L. H., & Wright, P. M. (2008). Variability Within Organizations: Implications for Strategic Human Resource Management. In D. B. Smith (Ed.), *The people make the place* (pp. 225–248). Lawrence Erlbaum Associates.
- Pittino, D., Visintin, F., Lenger, T., & Sternad, D. (2016). Are high performance work practices really necessary in family SMEs? An analysis of the impact on employee retention. *Journal of Family Business Strategy*, 7(2), 75–89. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2016.04.002>
- Shepherd, D. A., & Zacharakis, A. (2000). Structuring Family Business Succession: An Analysis of the Future Leader's Decision Making. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15.
- Spradley, J. (1979). *The ethnographic interview*. Holt, Rinehart & Winston.
- Stewart, A., & Hitt, M. A. (2012). Why Can't a Family Business Be More Like a Nonfamily Business?: Modes of Professionalization in Family Firms. *Family Business Review*, 25(1), 58–86. <https://doi.org/10.1177/0894486511421665>
- Tabor, W., Chrisman, J. J., Madison, K., & Vardaman, J. M. (2018). Non-family Members in Family Firms: A Review and Future Research Agenda. *Family Business Review*, 31(1), 54–79. <https://doi.org/10.1177/0894486517734683>
- Verbeke, A., & Kano, L. (2012). The Transaction Cost Economics Theory of the Family Firm: Family-Based Human Asset Specificity and the Bifurcation Bias. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1183–1205. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00545.x>
- Wiesz A., & Drótos G. (2018). Családi vállalkozások Magyarországon. In *Társadalmi Riport 2018* (pp. 233–247). TÁRKI.
- Yin, R. (2009). *Case Study Research – Design and Methods*. Sage Publications, Thousands Oaks.
- Zhang, Y., & Wildemuth, B. M. (2005). Qualitative Analysis of Content. *Human Brain Mapping*, 30(7), 2197–2206.

5. A szerző publikációi

Szakmailag lektorált folyóiratcikkek magyar nyelven

1. **Vajda, Éva** (2020) A bizalom szerepe a családi vállalatokban, *KÖZ-GAZDASÁG* 15 : 3 pp. 106-118. , 13 p. (2020)
2. Toarniczky, A., Juhászné Klér, A., Kun, Z., **Vajda, Éva**, Harmat, V., & Komáromi, B. (2020). Fiatal oktató-kutatók tapasztalatai egy magyar üzleti iskolában. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 51(7-8), 65–76. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.07-08.06>

Szakmailag lektorált folyóiratcikkek angol nyelven

3. **Vajda, Éva** (2019) *Perceived justice as a crucial factor of performance management systems*. *Vezetéstudomány - Budapest Management Review*, 50 (5). pp. 25-37. DOI <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.05.03>

Konferenciakiadvány, alkalmi tanulmány angol nyelven

4. **Vajda Éva** (2018): New trends in Performance Management Systems In: Keresztes, Gábor (ed.) *Tavaszi Szél 2018/Spring Wind 2018: Tanulmánykötet II*. Budapest, Magyarország: Doktoranduszok Országos Szövetsége (DOSZ) (2018) 563 p. pp. 77-88. , 3 p.
5. Toarniczky, Andrea; Juhászné, Klér Andrea; Kun, Zsuzsanna; **Vajda, Éva**; Harmat, Vanda; Komáromi, Boglárka (2018): Coping with paradoxes or how to construct a sustainable career in academia? In: Gergely, Kováts (ed.) *2nd Danube Conference for Higher Education Management: In search of excellence in higher education: Book of Abstracts Budapest, Magyarország: Budapesti Corvinus Egyetem*, (2018) p. 20
6. Toarniczky, Andrea; Juhászné, Klér Andrea; Kun, Zsuzsanna; **Vajda, Éva**; Harmat, Vanda; Komáromi, Boglárka (2018): Coping with paradoxes or how to construct a sustainable career in academia? In: Gergely, Kováts; Zoltán, Rónay (szerk.) *In search of excellence in higher education Budapest, Magyarország: Corvinus University of Budapest Digital Press* (2019) 294 p. pp. 103-122. , 20 p.
7. Toarniczky, Andrea; Juhászné, Klér Andrea; Kun, Zsuzsanna; **Vajda, Éva**; Harmat, Vanda; Komáromi, Boglárka (2018): Struggling with the ideal researcher identity in a leading Hungarian business school In: Brewis, Joanna (ed.) *11th International Critical Management Studies Conference: Precarious Presents, Open Futures* (2019) pp. 332-333., 2 p.
8. Wieszt, Attila; **Vajda, Éva** (2020): Family Businesses in Hungary –Evidence from A Country-level Survey, SOCIAL SCIENCE RESEARCH NETWORK: SSRN 2020 Paper: 3713765, 11 p. (2020) International Conference on Business Management, Innovation & Sustainability (ICBMIS) 2020, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3713765> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3713765>

További angol nyelvű publikációk

9. **Vajda Éva** (2017): New trends in Performance Management Systems In: Keresztes, Gábor; Kohus, Zsolt; Szabó, P. Katalin; Tokody, Dániel (szerk.) *Tavaszi Szél Konferencia 2017: Nemzetközi Multidiszciplináris Konferencia: Absztraktkötet Budapest, Magyarország: Doktoranduszok Országos Szövetsége (DOSZ)* (2017) 477 p. p. 287
10. Drótos, György; Wieszt, Attila; Meretei, Barbara; **Vajda, Éva** (2018): Kutatási jelentés - Családi vállalatok Magyarországon [Family Businesses in Hungary - Research Report] (2018)