

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM
PÉNZÜGYI ÉS SZÁMVITELI KAR

SZAKDOLGOZAT

Varga Bence

Nappali

Gazdálkodási és menedzsment szak

Vállalkozásszervező specializáció

2020

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM PÉNZÜGYI ÉS SZÁMVITELI KAR

A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK VEZETÉSE ÉS EMBERI ERŐFORRÁS GAZDÁLKODÁSA

Belső konzulens: Mosolygó-Kiss Ágnes

Külső konzulens: Szeli Orsolya

Varga Bence

Nappali

Gazdálkodási és menedzsment szak

Vállalkozásszervező specializáció

2020

NYILATKOZAT

Alulírott Varga Bence büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom, hogy a szakdolgozatomban foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, és az abban leírtak a saját, önálló munkám eredményei.

A szakdolgozatban felhasznált adatokat a szerzői jogvédelem figyelembevételével alkalmaztam.

Ezen szakdolgozat semmilyen része nem került felhasználásra korábban oktatási intézmény más képzésén diplomaszerzés során.

Tudomásul veszem, hogy a szakdolgozatomat az intézmény plágiumellenőrzésnek veti alá.

Budapest, 2020. év május hónap 15. nap

Varga Bence
.....

hallgató aláírása

Tartalomjegyzék

1. BEVEZETÉS	2
1.1 Témaválasztás indoklása.....	2
1.2 Célmeghatározás.....	2
1.3 A dolgozat felépítése	3
2. A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK.....	4
2.1 Családi vállalkozás, mint vállalkozási forma.....	7
2.2 A családi vállalkozások rendszerei, rendszerelméleti modellek.....	10
3. CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK VEZETÉSE	15
3.1 A családi vállalkozások vezetésének főbb sajátosságai	15
4. CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK HR MENEDZSMENTJE.....	18
4.1 A családi vállalkozások humán erőforrás menedzsmentjének főbb sajátosságai	18
5. A PRIMER KUTATÁS	22
5.1 A kutatási módszer ismertetése.....	22
5.2 Hipotézisek	25
6. ELEMZÉS AZ INTERJÚK ALAPJÁN	25
6.1 Mekkora szerepet játszanak az, érzelmek a vállalatok életében?	25
6.2 Mezőgazdasággal foglalkozó családi vállalkozások elemzése SWOT analízis segítségével	28
6.3 A vizsgált mezőgazdasággal foglalkozó családi vállalkozások típusai	31
7. A KÉRDŐÍV ELEMZÉSE	33
7.1 A vizsgált családi vállalkozások emberi erőforrás gazdálkodása, és azoknak problémái	33
7.2 Hipotézisek vizsgálata	47
8. JAVASLATOK	47
9. ÖSSZEFOGLALÁS	49
10. IRODALOMJEGYZÉK.....	51
11. ÁBRÁK, KÉPEK, TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE.....	52
12. MELLÉKLETEK.....	53

1. BEVEZETÉS

1.1 Témaválasztás indoklása

Bevezetésem fő célja a témaválasztás körülményeinek és indokainak áttekintése, a kutatási célok, kérdések, továbbá a záródolgozat főbb gondolati-logikai egységeinek vázlatos bemutatása.

Távoli és közeli ismeretségi körömben, megannyi családi vállalkozás megtalálható. Sikeresek, kevésbé sikeresek, kisebb, illetve nagyobb méretűek.

Motivált, hogy családom tulajdonában is egy mezőgazdasággal, állattenyésztéssel foglalkozó vállalkozás áll, mely rengeteg problémán, és megpróbáltatáson ment keresztül, így számomra a témaválasztás adott volt. Humán beállítottságom miatt is közel érzem magamhoz a témakört.

1.2 Célmeghatározás

Családi vállalkozások vonatkozásában, legtöbbször, az utódlás áll a középpontban, viszont én más oldalról fogom megragadni a feldolgozandó témát.

Dolgozatom a családi vállalkozások általános definícióival, rendszereivel, emberi erőforrás gazdálkodásával, vezetésével foglalkozik. Ezen belül a mezőgazdasággal foglalkozó családi vállalkozásokkal fogok foglalkozni, valamint ezek főbb problémáira, nehézségeire kívánok rámutatni a fent említett szempontok szerint.

A témát feldolgozó kutatói aktivitás az elmúlt pár évben jelentős mértékben élénkült, nőtt, azonban ezek leggyakrabban, mint már említettem, az utódlással foglalkoztak.

Magyarországon nemzetgazdasági szempontból is nagyon jelentős súllyal bírnak ezek a vállalkozások. Ezen vállalkozások óriási hányadának jelenleg, a generációváltás által felvetett stratégiai, munkaszervezési, jogi kérdések jelentik a legnagyobb problémát. Küzdenek az utódlással együtt járó jogi és egyéb kérdések tisztázásával. Ezen felül folyamatosan hadakoznak a működési kihívásokkal, az innováció hiányával, amelyek mind-mind intenzív hatást gyakorolnak a növekedési lehetőségeikre, stratégiai döntéseikre és legfőképp a versenyképességükre.(NÉMETH, K. 2017)

Szakedolgozatomban, az elengedhetetlen magyarázaton és definíciókon túl, csak a mezőgazdasággal foglalkozó családi vállalkozásokkal fogok foglalkozni. Családom is egy gazdaságot működtet, melyben számos probléma felmerült, ezeket szeretném megvizsgálni tágabb körben.

Célmeghatározásom az elvégzett irodalomkutatás, online tanulmányok, és értekezések feldolgozása alapján, valamint a kvalitatív és kvantitatív módszerekre épülő primer kutatásom segítségével építem fel. Kutatásommal és a szakdolgozatomból levont konklúziómmal mind elméleti, mind gyakorlati értelemben gazdagítani kívánom a családi vállalkozásokkal kapcsolatos ismeretanyagot, azon belül is a hazánkban rendkívül jelentős mezőgazdasági szektor szempontjából. Ezúttal célul tűzöm ki az alábbi kérdések vizsgálatát:

1. Mekkora szerepet játszik a „családiasság” a vállalatok életében?
2. Milyen típusba sorolhatók, méret, életkor, gazdasági helyzet alapján, az általam vizsgált mezőgazdasággal foglalkozó családi vállalkozások?
3. Mik a vizsgált családi vállalkozások vezetésének főbb problémái, illetve, ezek okai?
4. Melyek a vizsgált családi vállalkozások toborzási folyamatának főbb problémái, illetve ezek okai?

Hipotéziseim:

- A mezőgazdasággal foglalkozó családi vállalkozások irányítása során a vezető mindig a vállalkozás üzleti érdekeit tartja szem előtt.
- Az agrárszektorban rendkívül nehéz megfelelő munkaerőt találni

1.3 A dolgozat felépítése

Dolgozatom első felében, olyan definíciókat gyűjtök a szakirodalom alapján, amik fontosak dolgozatom kutatásának megértéséhez. Ezen kutatás alapján a következőkről kívánok átfogó képet adni:

- Családi vállalkozások gazdaságban betöltött szerepéről
- Családi vállalkozások számáról Magyarországon
- A családi vállalkozásról, mint vállalkozási forma
- A családi vállalkozások leggyakoribb rendszerelméleti modelljei

Dolgozatom második felében, kutatásaim és a vizsgált mezőgazdasági vállalkozások alapján a következő pontokat fogom megvizsgálni, melyek az általam kitűzött kérdésekre is választ adnak:

1. Mekkora szerepet játszik a „családiasság” a vállalatok életében?
2. Milyen típusba sorolhatók, méret, életkor, gazdasági helyzet alapján, az általam vizsgált mezőgazdasággal foglalkozó családi vállalkozások?

3. Mik a vizsgált családi vállalkozások vezetésének főbb problémái, illetve, ezek okai?
4. Melyek a vizsgált családi vállalkozások toborzási folyamatának főbb problémái illetve ezek, okai?

Dolgozatom harmadik felében, megfogalmazom javaslataimat, valamint összefoglalom dolgozatom, a fentebb olvasható célok mentén.

2. A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK

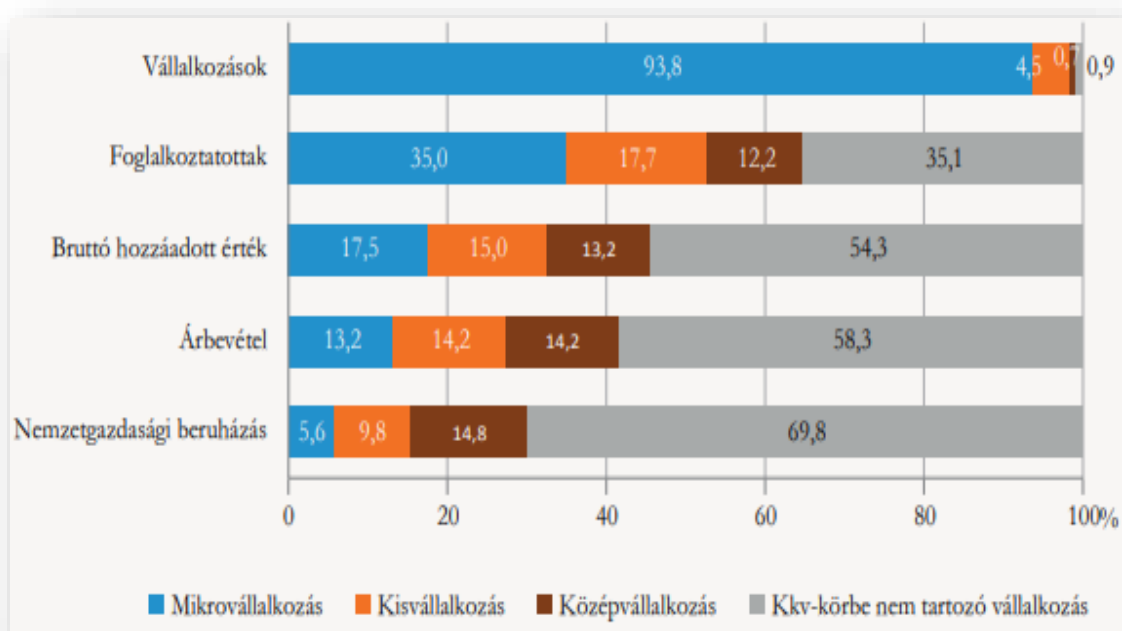
Ebben a fejezetben szakirodalmi és internetes forrásokból merítve ismertetem, mi is az a családi vállalkozás. Ezek a vállalkozások, komplex rendszerek, melyek megértéséhez, számos magyarázat és definíció szükséges, melyet, gyakran maga a vállalkozás alkot meg, saját maga számára. Magyarországon a családi vállalkozások, leginkább köztudatban lévő leírása, az apáról-fiúra kifejezés, azonban, ez sokkal összetettebb ennél. Az egész világon kiemelkedően népszerű vállalkozási forma, a cégek 50-80%-át családok irányítják, ami nagyon kimagasló arány. (KÁSA, R; RADÁCSI, L; CSÁKNÉ FILEP, J. 2019)

Mint fentebb említettem, a családi vállalkozás az egyik legnépszerűbb vállalkozási forma a világon. Mindenhol megtalálhatók, a legtöbb iparágban és a legkülönbözőbb irányítási rendszerrel, szervezeti felépítéssel. A Family Business Magazine listájának (a magazin rangsorolja világ legrégebbi és legnagyobb családi vállalkozásait) megfigyelésével realizálhatjuk, a meglepő tény, hogy mennyi híres és sikeres vállalat működik ebben a vállalkozási formában a világon. (www.fortune.com)

A legtöbb kapitalista országban a családi tulajdonban lévő és a családi vállalkozásként jegyzett vállalkozások nagyon fontos szerepet játszanak a foglalkoztatásban és a GDP-termelésben. A vállalkozások számának 75–95% -át teszik ki, és a világ GDP-jének 65% -át fedik le, ami óriási összeg. Annak ellenére, hogy többnyire kisvállalkozások, a Fortune magazin 500 legnagyobb társaságának 1/3-át, az Egyesült Államok GDP-jének 50% -át és fizetett bérüket, valamint a foglalkoztatás 80% -át adják meg. (www.fortune.com)

Az EU-ban felmért vállalkozások száma szerint, a családi vállalkozások aránya 70–80%, az EU GDP-jének 20–70% -át adják, és a foglalkoztatásban való részvételük 40–50%. Ezen vállalkozások csoportját a kkv-szektor vállalkozásai uralják. A 10 főnél kevesebb alkalmazottat foglalkoztató vállalkozások aránya, meglehetősen magas, ám a világ legnagyobb vállalkozásai között rengeteg családi tulajdonban lévő vállalkozást találunk. (www.ksh.hu)

Magyarországon végzett kutatása szerint, a KSH nem regisztrálja a családi vállalkozásokat, ugyanakkor külön kategóriaként tekint rájuk. Számuk becslésére a legkönnyebb és logikusabb mód, számba venni a kis-és középvállalkozásokat (a továbbiakban: „KKV”-k), mivel e vállalkozási forma többsége a családi vállalkozások osztályába esik. Magyarországon a KSH 2018-as adatai szerint, a vállalkozások kimagasló többsége, mint egy 99,1 %-a KKV. Ezeknek a vállalkozásoknak, több mint a kétharmada, nem rendelkezik alkalmazottal. Ezek az adatok, a lenti ábrán láthatók. A legnagyobb részük, mikro vállalkozás. Hazánkban a KKV-k, a versenyszférában foglalkoztatottak 74%-ának biztosítanak munkahelyet, és 54,4 %-al járulnak hozzá a bruttó nemzeti termékhez. A harmadik bekezdésben megfogalmazottak, valamint a KSH adatai alapján, látható, hogy a KKV szektor nálunk és külföldön is, az adott ország jólétét tekintve kiemelkedő jelentőséggel bír. (BAJMÓCY, Z; LENGYEL, I; MÁLOVICS, GY. 2012)



1. ábra: A működő vállalkozások néhány mutatójának megoszlása 2018

(forrás: www.ksh.hu)

A családi vállalkozások számát tekintve, külön statisztikai adatgyűjtés Magyarországon nincs, azonban arányait tekintve, hasonlóan az EU-s adatokhoz közelítve, 70-80%-ra tehető számuk. Ezeken, a vállalkozásokon kívül, amennyiben figyelembe vennénk, az egyéni vállalkozási tevékenységet folytató vállalkozókat, amik, a családi vállalkozások értékeit és működési rendszerét tekintik vállalkozási formájukként, és így folytatnak valódi üzleti tevékenységet, akkor még nagyobb számot kapnánk, mint a vállalati vállalkozásoké. (www.vg.hu)

Mind ezek mellett, a mai napig, nincs kimagasló számú kutatás, elemzés a családi vállalkozásokról, és legtöbb neves szakirodalmi elemzés után, az is nyilvánvalóvá válik, hogy a fejlettebb országok vállalkozásairól rendelkezünk átfogó ismeretekkel, valamint a felhasznált elméleti modellek is, ezekből a gazdasági és társadalmi kontextusból származnak.

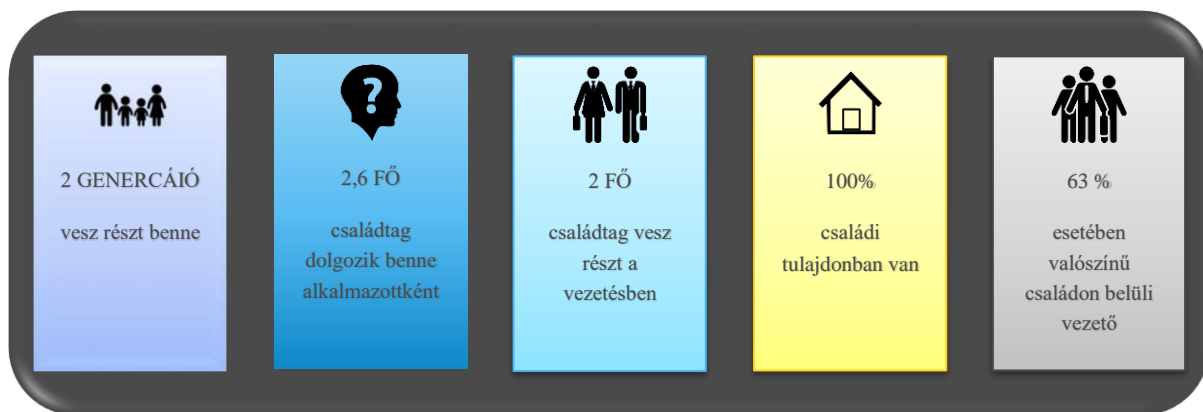
A családi vállalkozás kutatása még mindig korai szakaszban van. Magyarországon a Budapesti Gazdasági Egyetem (BGE) - melyen én is tanulmányaimat folytatom – kutatócsoportja, a Budapest LAB 2017 nyarán elindított egy hosszú távú kutatást és megfigyelést. Ezzel a programjával, az országban elsőként állt neki, annak, hogy következetesen feltárja, a magyarországi családi vállalkozások működésének elveit és jellegzetességeit. (www.budapestlab.hu)

A kutatásban értekeznek arról, hogy az sem értelemszerű, mit, és hogyan értelmezzünk családi vállalkozás meghatározásaként, mivel, nincs egyöntetű vélemény, hogy milyen ismérvek, milyen értékei jelentik a választóvonalat a családi és a nem családi vállalkozások között. Mindenki által elfogadott értelmezés hiányában, különböző meghatározásokat használnak, így a levont konklúziók nem összevethetők a legtöbb esetben. A Budapest LAB kutatásában 56 meghatározást vizsgáltak, melyeket a szakemberek korábban alkalmaztak a családi vállalkozások számának felmérésére. Ezek alapján több tíz ezres differencia is lehet a vállalkozások számát tekintve. Az eredmény nagyon eltérő, ugyanis vannak, akik szerint a tíz ezret is alig érik el a családi vállalkozások Magyarországon, mások szerint, közel ötven ezer ilyen vállalkozást tartunk számon. (KÁSA, R; RADÁCSI, L; CSÁKNÉ FILEP, J. 2019)

Amennyiben azokat az értékeket és stratégiai szempontokat vizsgáljuk, melyek jellemzők a családi vállalkozásra, valamint a többségi tulajdonos egy család (minimum 51%) tulajdonában van, családi vállalkozásnak tekinthetők a kutatás szerint. Ehhez hozzátartozik az is, hogy az alkalmazottak között, legyen családtag, valamint a cég vezetésében is. A kutatás végeredményeként arra jutott a kutatócsoport, hogy a magyar KKV-k, 58 %-a családi cég, vagyis, magyarországi viszonylatban ezek száma nagyjából 29 500 vállalkozásra tehető. (KÁSA, R; RADÁCSI, L; CSÁKNÉ FILEP, J. 2019)

Csákné Dr. Filep Judit (2019) a Budapest LAB tudományos vezetője a következőképp magyarázza az általuk létrehozott definíciót, ami a következő:

„Családi vállalkozásnak tekinti azokat a cégeket, amelyek önmagukat családi vállalkozásnak tartják, VAGY ahol a cég legalább 51%-a egy család tulajdonában van ÉS a család részt vesz a vállalkozás irányításában VAGY a családtagok alkalmazottként részt vesznek a vállalkozás működtetésében, VAGY a vezetést ÉS a tulajdont is részben vagy teljes mértékben a családon belül kívánják átadni.” (KÁSA, R; RADÁCSI, L; CSÁKNÉ FILEP, J. 2019 IN www.budapestlab.hu)



2. ábra: Egy tipikus családi vállalkozás Magyarországon

Forrás: www.tarki.hu ; saját szerkesztés

2.1 Családi vállalkozás, mint vállalkozási forma

A családi vállalkozás, mint vállalkozási forma igen egyedi entitás a gazdaság világában, mint ezt már bemutattam. Ez a forma azért is egyedi, mert teljesen máshogy értelmezzük a szerepeköröket, valamint olyan összetett megoldásra váró problémákkal, dilemmákkal szembesülnek, amik hosszú évekre, generációkra vannak kihatással, ami a teljes család jövőjét befolyásolhatja.

A családi vállalkozásoknak, mint saját vállalkozásnak, általánosságban rengeteg olyan előnye és hátránya van, ami mellett a működésük megértéséhez, nem lehet elmenni. (LEACH, P. 2015)

Előnyök:

- A családi vállalkozás saját maga irányítja sorsát, hoz döntéseket.
- Gazdagodási lehetőség, profit nagymértékű felhalmozása.
- A családi vállalkozás, generációkra meg tudja alapozni a biztos hátteret a vállalkozás szereplőinek, jobb életet tud biztosítani.

- A vállalkozás, saját maga ura, nem kényszerül olyan helyzetbe, amit multinacionális cégek teremthetnek, pl.: elbocsátás, munkanélkülivé válás, nem függ másoktól, nem hoznak helyette döntéseket.
- A családi vállalkozás szereplői tudásuk teljes kihasználásával támogathatják a vállalkozást, képességeiket maximálisan kihasználhatják.
- A családi vállalkozás szereplői beosztásuktól függetlenül kihasználhatják kreativitásukat, nincsenek korlátozva ötleteik megvalósításában.
- Saját maguknak felállított stratégia mentén haladhatnak, valamint megvan a lehetőségük az azonnali reagálásra, egy váratlan gazdasági helyzet esetén.

Hátrányok:

- A családi vállalkozásoknál, mint minden egyéni vállalkozás esetén a legnagyobb hátrány, mely az egészségre, valamint a családi kapcsolatokra is jelentős mértékben kihatással van, az állandó stresszhelyzet.
- Óriási a kockázat, hiszen, itt nem csak az egyén megélhetése, hanem ez esetben a családé is a vállalkozón múlik, hiszen a működéshez szükséges finanszírozási forrást, a családi vagyont biztosítja.
- A vállalkozás indulásakor számítani kell finanszírozási zavarokra és problémákra, melyek, amennyiben nem változnak, a családi vállalkozás csődbe megy.
- A vállalkozás szereplői, külsős munkaerő bevonással, nem családon belüli munkavállalók is lehetnek, ők azonban, nem minden esetben motiváltak, a családi vállalkozás előre jutásában, fejlődésében, így a „tulajdonosi szemlélet” hiánya, nagyban befolyásolja a vállalkozás működését.
- Növekedik az egyes szereplőkre jutó stresszfaktor, ezáltal is, hogy a döntések száma és a döntés hatékonyságának mértéke jelentősen növekszik, nagymértékű befolyással a vállalkozás életére.
- Családi vállalkozás esetén, (természetesen ez függ a vállalkozás típusától, valamint, attól, hogy a vállalkozás, milyen életszakaszban van) jelentősen megváltozik a munkaidő hossza és mennyisége, nincs meghatározott szabadság, valamint munkaidő, mert itt a munka mennyisége folyamatos.

Ilyen vállalkozások esetén rengeteg kérdés merül fel. Mint például: külső, vagy belső tőkebevonást alkalmazzanak pénzügyi finanszírozásként, kiterjesszék-e tevékenységi körüket, vonjanak-e be még több családtagot, esetleg külsős munkavállalót foglalkoztassanak, vagy épp

váljanak szét, hogyan legyenek innovatívok. A vállalkozások vezetői, sokszor, az esetek többségében, nem gondolják végig a fent említett problémákat, megoldásra váró kérdéseket. Ennek az a fő oka, hogy a családi vállalkozás vezetőjét, lefoglalja a fő tevékenysége, gyakran elnapolja a fontos kérdéseket, pedig, ha a családi vállalkozás korai szakaszában ezeket napirendre tűzné és egyenes, tényleges stratégia mellett haladna, sokszor sokkal innovatívabb, sikeresebb lehetne a vállalkozás. (LEACH, P. 2015)

Peter Leach szerint, a családi vállalkozásokat, különleges dinamika különbözteti meg a többi vállalkozástól, mely dinamika három szinten jelentkezik:

- hatással van azokra, akik részt vesznek a családi vállalkozásban, akár vezetői, akár alkalmazott szinten
- befolyásolja a családi vállalkozások szervezését és működtetését, mind menedzsment, mind toborzás, mind, pedig finanszírozási szinten
- befolyásolja azt is, hogy a családi vállalkozás az idő múlásával, hogyan válik egyre összetettebbé, bonyolultabbá, különösen generációváltásnál (LEACH, P. 2015)

A család, mint tényező, erőteljesen befolyásolja üzleti vállalkozást, és ez a tulajdonság teszi különlegessé a vállalkozásokat és különbözteti meg leginkább más vállalkozásoktól. Emiatt a családi vállalkozások nagyon heterogén csoport. A „családi vállalkozás” fogalma számos különféle vállalkozást foglal magában, nagyvállalatoktól eltérően kisebb KKV-k számára.

A Budapesti Gazdasági Egyetem publikációi között található értekezés, a következő fogalmakról ír. A családi vállalkozások, lehetnek nagyon hasonlóak a nem családi tulajdonban lévő vállalkozásokhoz, még akkor is, ha a család üzleti életre gyakorolt hatása kimagaslóan erős. Van azonban, néhány közös vonás ezek között a vállalkozások között, ami egységesítve elkülöníti őket a többi vállalkozástól. Ez a családiasság. Ezek az érzések, befelé mutató képesség és a stabilitás fenntartása a családi vállalkozások közös jellemzői. A vállalkozások vezetői vállalkozásukat a „családiasság” kifejezéssel írják le. Ezek alapján egyedileg értelmezzük a tulajdonos és a felhasznált erőforrás közötti kapcsolatot, értem ez alatt, a munkavállalókat, valamint gyakran a családfőt, aki irányít. Ez a családiasság, és befelé összpontosuló érzelmek azok, melyek elválasztják a családi vállalkozásokat, a nem családi tulajdonban lévő vállalkozásoktól a legnagyobb mértékben. Természetesen, rengeteg különbség van a két különböző vállalkozási típus között, mégis, az adózási, finanszírozási, strukturális és stratégiai szempontokon felül ez a legmélyebb, egyén által vezérelt és kimutatott

motiváció, ami sikeressé tehet egy családi vállalkozást, vagy pedig, konfliktusok miatt, melyek szintén sokkal hevesebbek, ez esetben, tönkre is tehet. (DEVINS, D; JONES, B. 2017)

Devins és Jones (2017) kutatásában ír még, a szocioemocionális vagyoni koncepciójáról. Ezt egyre nagyobb mértékben használják, a családi és nem családi tulajdonban lévő cégek közötti differenciák megmagyarázására. „Ha ezt az elemzési módot alkalmazzuk, a gazdasági értelemben vett üzleti siker egyensúlyba kerül a családi értékekkel és a helyi közösségben elfoglalt szélesebb értelemben vett társadalmi helyzettel.” (GÓMEZ –MEJÍA, ET AL 2007;2009 in DEVINS, D; JONES, B. 2017 P73)

Ez alapján a családi vállalkozások vezetői, tulajdonosai konzervatívabbnak tűnhetnek, hiszen, sokkal kevesebb kockázatot vállalnak, valamint az innováció felé is nehezebben nyitnak, mert az olyan újdonság, amit nem tudnak minden esetben előre felmérni. Ez azt eredményezi, hogy a vállalkozás növekedése lassabb, de biztosabb, ami erősebbé teszi az üzleti kapcsolatokat, valamint a családon belül is pozitív hatással van a szereplők egymáshoz való viszonyulására. Ez a különbség, a nem családi tulajdonban vállalkozásokkal szemben, a lassabb növekedés, idővel nem lesz érzékelhető, mivel a családi vállalkozás, tovább halad a hosszútávon fenntartható növekedés útján. (DEVINS, D; JONES, B. 2017)

Mint ezekből jól érzékelhető, a család és az üzleti vállalkozás kombinációja gazdasági és nem gazdasági értékek, amelyek a családi vállalkozási rendszer erős részét képezik. A család értékei és céljai tükröződnek az üzleti életben, így nagyon fontos a tradíció és a „jól bevált” üzleti stratégiák, valamint több esetben a társadalmi felelősségvállalás, és annak befolyásolása. Az „otthonról hozott” értékek láthatók mindenben, amit a családi vállalkozás csinál, és ezek nagyon erős hatással vannak a döntéshozatalra és az üzleti kultúrára. A családi vállalkozások tekintetében a családi kultúra úgynevezett irányítóként működhet a vállalkozás működésében is. (DEVINS, D; JONES, B. 2017)

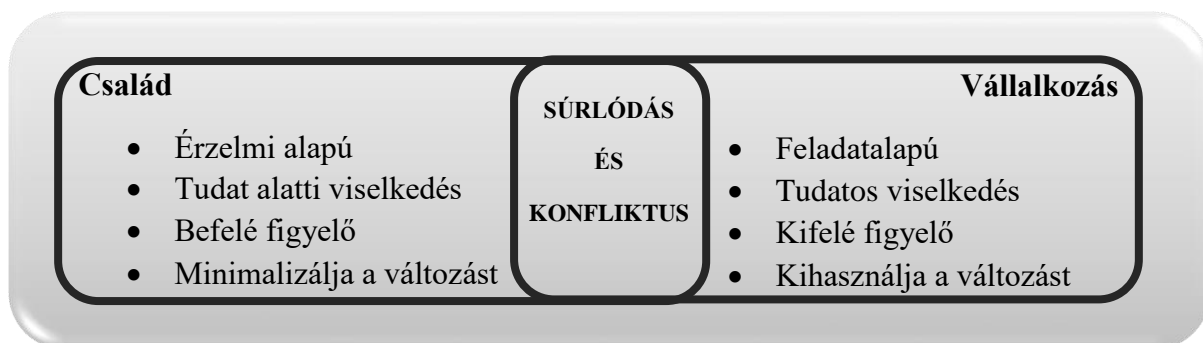
2.2 A családi vállalkozások rendszerei, rendszerelméleti modellek

A család heterogén sokaság, miként korábban említettem a családi vállalkozás definíciója egy gyűjtőfogalom, melyre nincs pontos leírás.

Peter Leach, a családi vállalkozásokat, két külön rendszerbe sorolja, külön rendszerként értelmezi. Mint írja, a két rendszerben az akadályt, nem a szereplők jelentik, hanem, inkább azok a jellemzők, amik meghatározzák a szereplők közötti kapcsolatot. (LEACH, P. 2015) A kétféle rendszer szerint, a családi vállalkozás a család és a vállalkozás kölcsönös viszonyának halmaza, ahol a családi rendszer és az üzleti rendszer egymásra gyakorolt hatása lehet pozitív,

illetve negatív kimenetelű. A családi rendszerek érzelmeken alapulnak, melyek tagjait mély érzelmi kötelék fűzi egymáshoz. (LEACH, P. 2015)

A nem családi vállalkozásokban ez a két alapvetően nem egymásra utalt rendszer, amik multinacionális környezetben egyáltalán nem egyeztethetők össze, a családi vállalkozásban, nem csak vetekednek egymással, hanem szoros kapcsolatban is vannak. A két halmazban az egyének számára személyesen és üzletileg is eltérő célok lehetnek, amik különböző prioritással bírnak, ezek miatt alakulhat ki konfliktushelyzet, valamint súrlódás. (TAGIURI AND DAVIS, 1982 in LEACH, P. 2015)



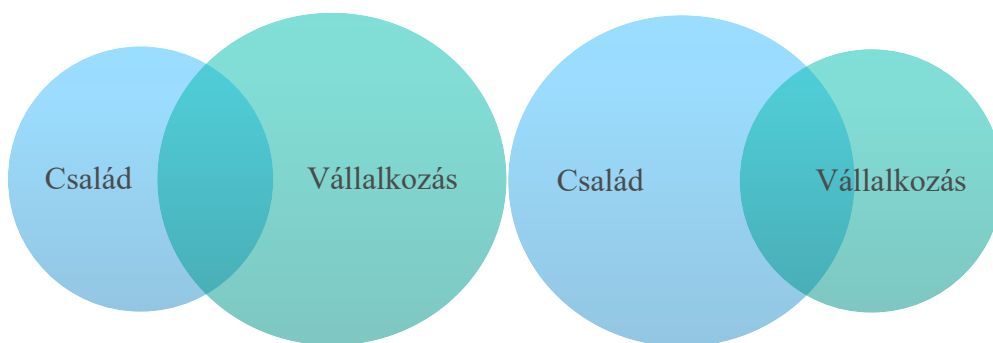
3. ábra: Konkurráló rendszerek

forrás: Peter Leach: Családi vállalkozások, 2015, p84, azon belül: Tagiuri and Davis, 1982 saját szerkesztés

Németh Krisztina (2017), doktori értekezésében ír, az „üzlet az első és család az első” rendszerről is. Fontos, hogy a modellben, mindig az egyik tényező –család vagy üzlet-dominál inkább, a másik tényező –család vagy üzlet – kárára. (NÉMETH, K. 2017)

2. eset

1. eset



4. ábra: Az üzlet az első és a család az első típusú diszharmónia

Forrás: Németh Krisztina, 2017: Családi vállalkozások teljesítményének endogén tényezői, p25 azon belül : Carlock-Ward (2001), saját szerkesztés

Családi vállalkozások elemzésére, ez az egyik legnépszerűbb modell, hiszen, mint azt eddigi szakirodalmi hivatkozásaimban is említettem, a családi vállalkozások legtöbbször érzelem vezérelt döntések alapján működnek. Amennyiben a vezetők kizárják döntéseikben ezeket az érzelmeket, könnyen előfordulhat, hogy az *1. eset* következik be. Ebben az esetben, a vállalkozás túlzott szerepe aláássa a családi kommunikációt, a döntések profitorientálttá válnak kizárólag. Későbbiekben ez hatalmas károkat tud okozni a családi egységben, hiszen a családi vállalkozás legfontosabb összetartó elemeit roncsolja, az összetartást és a családi hűséget, lojalitást. A legfontosabb azonban, amennyiben a vállalkozás kerül ekkora mértékben előtérbe, a családi érzelmeket és a család nyújtotta meghittséget is elveszíti, ami teljes bizalmatlanságot ad a családi vállalkozásban lévő egyéneknek. Ennek az esetnek beláthatatlan következményei lehetnek a család intimitását tekintve, a családtagok eltávolodnak egymástól. Ezt követően, elkezdődik az egyének között az üzleti versengés, mely a későbbiekben annyira elmérgeződhet, hogy a családi vállalkozás végét is jelentheti. (NÉMETH, K. 2017)

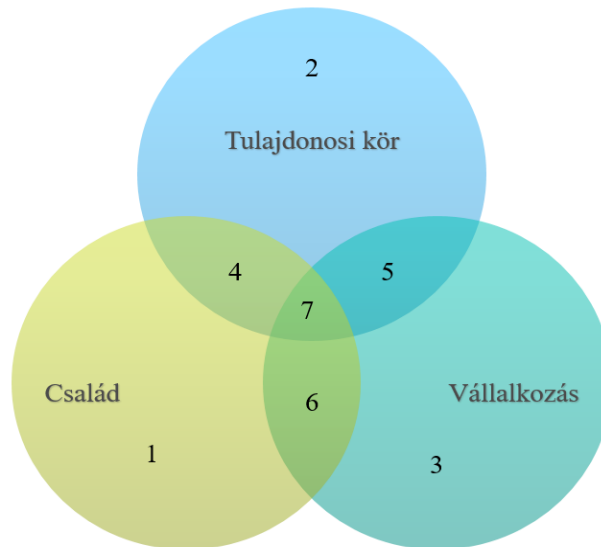
A *2. eset* előfordulása esetén, a család kerül túlzott előtérbe, emocionális döntések alapján irányítják a családi vállalkozást, mely az üzleti döntések szerepében nem elfogadható, mivel, így nem racionális döntések születnek. Ebben az esetben, a család túlzott érzelem vezérelt szerepe aláássa az üzleti kommunikációt, döntéshozást, ami, súlyos károkat okoz a vezetés szerepében. Későbbiekben, ez kihatással van az üzleti kapcsolatokra is, mivel a befelé irányuló érzelmek mentén irányított vállalkozás, nem az üzleti érdekeknek megfelelő racionális döntéshozatal és stratégia mentén működik. Ebben az esetben a munkavállalók, családtagok

megítélésének szerepében, az szubjektív nyelvi teret, szemben az objektív megítéléssel, így az is könnyen előfordulhat, hogy hozzá nem értő családtagok jutnak hozzá, olyan szerepekhez, ami gazdasági károkat okoz a vállalkozás számára. Ennek az esetben beláthatatlan következményei lehetnek a vállalkozás sikereit tekintve, hiszen a családi érdekek diktálják az irányvonalat, az üzleti tervek elkészítésénél, valamint az üzleti stratégiában, családi menedzsment által hozott döntésekben a családi érdekek dominálnak. (NÉMETH, K. 2017)

A két alrendszer egyensúlyának megőrzése esetén, a családi vállalkozás működése optimális lesz, amely hosszú távon biztosítja a családi intimitás, lojalitás, összetartás, hűség, valamint, az üzleti hatékonyság működését is.

A kétkörös modell alkalmazása a családi vállalkozás kutatásában, hagyományosan arra összpontosított, hogy a családi rendszer pozitív vagy negatív hatással van az üzleti rendszerre. Ebben a rendszerben, azonban csak a két legfontosabb tényezőt vizsgálják, elhanyagolva, más nagyon fontos szempontokat, amik a két rendszer viselkedéséhez, mind hozzájárulnak. Ez a „kettős rendszerű”, családi vállalkozás-alapú megközelítés a családi vállalkozások kutatásában több okból bírálták. (LEACH, P. 2015) Többek között más befolyásos alrendszerek elhanyagolása miatt. Ezek a kritikák a más, több komponensű modellek kifejlesztéséhez vezettek, ahol a tulajdonjog fontosságát is összevetették a család és az üzlet kettőséhez.

Ez a három tényező, melyet szem előtt tartva, Peter Leach (2015) magyarázza el korábbi kutatásai alapján, hogy a kétaspektusú modell, miért hibás, miért van szükség a harmadik tényezőre is, hiszen a menedzserek szerepe kimagaslóan fontos a vállalkozás életében. Ezzel a felvetésével egyetérttek, a modell érthetőbb, több szempontból átláthatóbb rendszert vázol fel, mely valószínűleg a családi vállalkozás-tanulmányok fő modelljévé vált, következtettek erre abból, hogy rengeteg általam tanulmányozott szakirodalomban felleltem ezt a formát. A három tényezőt tartalmazó modell bemutatja a családi vállalkozást három komplex és átfedő alrendszeren keresztül: tulajdonosi kör, családi és üzleti tényezők. A modell nélkülözhetetlen a családi vállalkozások dinamikájának és sajátosságainak megértésében. (TAGIURI AND DAVIS, 1982 IN LEACH, P. 2015)



5. ábra: Összekapcsolódó rendszerek: a háromaspektusú modell

Forrás: Peter Leach 2015, p89, azon belül: Tagiuri and Davis, 1982 saját szerkesztés

A vizsgált modell három átfedő kört tartalmaz. Egy kör képviseli a családot, mint korábban, de a második kör, a vállalkozás, kettévált: az első a tulajdonosokat képviseli a társaság részvényeit, a másik pedig a cég vezetését, menedzsmentjét. Azok a metszetek, ahol a három kör találkozik, magyarázzák a lehetséges versenyképességet a családi vállalkozások előnyeit, valamint a hátrányokat. Ennek a rendszernek köszönhetően könnyű megérteni a különféle alrendszerekben lévő családtagok közötti különbségeket. A családi vállalkozások különböző dimenzióinak egymástól függését és sokféleségét ez a modell mutatja be. A három kör közötti átfedésben lévő területek a változatos kölcsönhatásokat ábrázolják a család és az üzleti élet kapcsolatában.

A három alrendszer hét szereplőt különböztet meg *Németh Krisztina (2017)* doktori értekezése alapján:

1. „családtagok (tulajdon és vállalati szerepkör nélkül)”
2. „nem családtag tulajdonosok”
3. „nem családtag, tulajdonrészsel nem rendelkező alkalmazottak”
4. „családtagok, akik tulajdonrészsel bírnak, de nem dolgoznak a cégben”
5. „tulajdonrészsel rendelkező alkalmazottak, akik nem családtagok”
6. „tulajdonrészsel nem bíró, cégben közreműködő családtagok”
7. „tulajdonrészsel bíró cégben közreműködő (alkalmazott) családtagok”

(NÉMETH, K. 2017 P25)

Peter Leach magyarázatában a következőképpen értelmezhetők a három halmaz területei:

1-3: Ezekben a körökben, a szereplőknek egyetlen kapcsolódási pontjuk van a családi vállalkozással: családtagok, vagy tulajdonosok, vagy a vállalkozás alkalmazottai

4: Család és Tulajdonosi kör metszetének halmaza jelzi, hogy, kik azok a szereplők, akik családtagok és részesedéssel rendelkeznek a vállalkozásban, de nem alkalmazottak

5: Olyan tulajdonosok, akik a vállalkozásban dolgoznak, azonban nem családtagok

6: Részesedéssel nem rendelkező családtagok, viszont a vállalkozásban dolgoznak

7: A három halmaz metszetében a család és egyben vállalkozás alkalmazásában álló tulajdonosok vannak (LEACH, P. 2015)

3. CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK VEZETÉSE

3.1 A családi vállalkozások vezetésének főbb sajátosságai

„A családi irányítási vezetési folyamat kialakítását a következő értékeknek és gondolatoknak kell vezérelniük: igazságosság, nyitottság, az egyes eljárások érthetősége, az átláthatóság, elszámolhatóság.” (LEACH, P. 2015, P233)

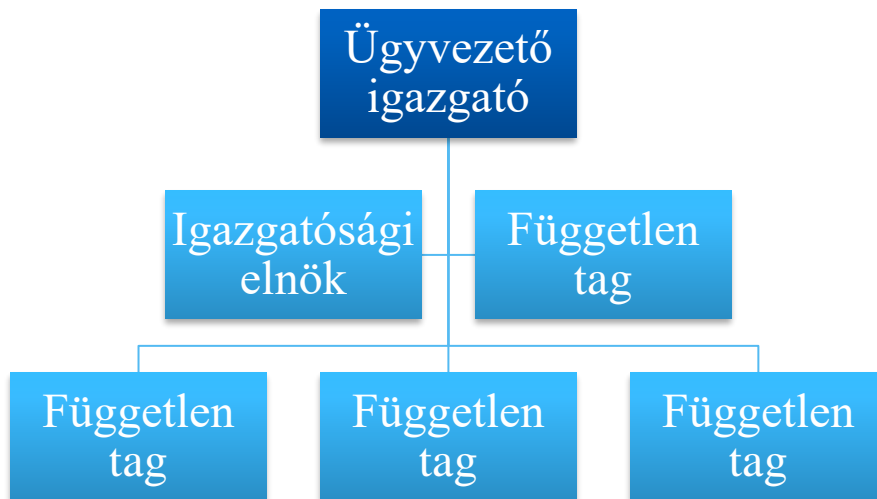
A legnagyobb probléma ezeknél a vállalkozásoknál, hogy a családon belül nem tisztázottak a vállalkozásban betöltött szerepkörök, valamint, hogy a családon kívül, nem hajlandók külsős tanácsadókat, munkaerőt bevonni a vezetésbe. A Generációkon átívelő sikeres vállalkozói gyakorlatok (STEP) jelentéséből kiderül, hogy a kiválasztott vezetők európai szinten, 86-míg világszinten-85 %-ban családtagok, ami rendkívül magas. Hazánkban szintén, nálunk 88 % ez az arány. (MOSOLYGÓ-KISS, Á; SZENNAY, Á. 2018/19) Ez hatalmas hátrányba tudja taszítani a vállalkozást, hiszen egy külsős, független tagokat is felvonultató menedzsment, a szubjektivitással ellentétben, garantálni tudja, az objektív, nem érzelmi alapú döntéshozatalt. Így válhatna a családi vállalkozás, hosszú távon fenntarthatóvá, hiszen egy ilyen tanács elengedhetetlenül fontos irányelveket fektet le. Amennyiben ez nem történik meg, az ügyfelek, felvásárlók számára, rossz üzenetet közvetít, hogy a döntéshozatalt a család családi területként kezeli, melyet az érzelmek, szubjektív vélemények szülnek. (LEACH, P. 2015)

Ez a folyamat, magával hozza, a hozzá nem értést, amennyiben vezető pozícióban olyan tagok ülnek, akik képességeik és kompetenciáik szerint nem megfelelőek a vállalkozás vezetésére. Csak azért választották-e őket, vagy azért részei a tulajdonos családnak, mert családtagok. Az általam vizsgált vállalkozások irányításából is kiderül, hogy a vállalkozásnak nem mindig az a legjobb, ha a családtagokat részesíti előnyben. Legrosszabb esetben, a vállalkozás vezetésén belüli kivételezés, a vállalkozásoknak, olyan messzire menő károkat okozhat, hogy a családi

vállalkozás csődbe megy. Gyakran hagyják, hogy egy családtag nem megfelelő kompetenciái és hibás döntései ellenére továbbra is kulcsfontosságú szerepet tölthessen be a vállalkozásban, még más, nem családtag munkavállalókkal, nem kivételeznek. (LEACH, P. 2015)

A nem megfelelő vezetés, igazgatói tanács felállítása és működése azt eredményezi, hogy a különböző szerepek nem tisztázottak, szó szerint „mindenki azt csinálja, amit csak ér”. Az emberi, családi kapcsolatok a családi vállalkozásokban különösen nagy kihívást jelentenek, mert a vállalkozásban dolgozó családtagok különböző szerepekkel néznek szembe egymással, és el kell tudniuk különíteni a vállalkozást a családtól. (lásd 5. ábra). Ezekből a tisztázatlan szerepkörökből adódó nézeteltéréseknek általában az az oka, hogy a szereplőknek eltérő elvárásai vannak és céljai a különböző családi vállalkozásban betöltött szerepük mögött. Gyakran ennek az egyensúlynak a hiánya óriási károkat, okot, hiszen, amit a szereplő megtenne családtagként, azt a döntést menedzsment szempontjából, nem feltétlen hozza meg, és ez fordítva is igaz. (LEACH, P. 2015)

Éppen ezért, nagyon fontos tisztázni, hogy az igazgatótanács összetétele megfelelő legyen, a szerepkörök kompetenciáknak megfelelően legyenek kiosztva. Nehéz, megfelelő minőségű vezetőt a vállalkozás élére állítani, amennyiben a családban ez a szerepkör nem betöltött. Ezáltal könnyebb lesz lefektetni a döntéshozóknak, hogy milyen stratégia mentén haladjon a vállalkozás. Peter Leach (2015) említi, hogy számos kutatás foglalkozik az igazgatótanács ideális méretével és összetételével. Az ideális igazgatótanács hét főből kell, hogy álljon. Hét fő, sokkal dinamikusabban tudja irányítani a vállalkozást, mint kettő, vagy három fő. Peter Leach szerint, érdemes, jogászokat, könyvelőket bevonni a családi vállalkozás vezetésébe, hiszen az ilyen szakemberek, nagymértékben hozzájárulhatnak a vállalkozás eredményeihez. Javasolja még, hogy olyan családtag legyen vezető pozícióban, aki végigment a ranglétrán, átfogó képe van a vállalkozás minden folyamatáról. Az fontos, hogy, semmiképp se kerüljön igazgatósági tagok, olyan hozzátartozók, akik szakmailag, nem tudnak hozzátenni a vállalkozás sikereihez. (LEACH, P. 2015)



6. ábra: Az ideális családi vállalkozás igazgatótanácsa

Forrás: Peter Leach 2015, p 190, szöveg alapján saját szerkesztés

Összefoglalásképp, ismét Leach (2015) gondolatmenetét idézem, mely szerint, az igazgatótanácsnak 4 fő feladata van:

- A tulajdonosok érdekének védelme elengedhetetlen. A megfelelően működő igazgatótanács megteremti az egyensúlyt a vállalati szereplők és partnereik szükséglete iránti elköteleződés között.
- Képesek nagy anyagi volumenű döntések meghozatalára. Ebbe a körbe tartozik a megfelelő stratégiai tervezés, nagyobb beruházások, osztalékfizetések mértéke és ütemezése, a kutatás és fejlesztésre szánt összegek beosztása, a vállalat szervezeti felépítésének megváltoztatása, valamint a vállalat tevékenységi körének meghatározása, esetleges megváltoztatása.
- A menedzsment teljesítésének ellenőrzése. Ehhez a területhez tartoznak, az objektív döntések meghozatalai, teljesítményértékelés, javadalmazási kategóriák megfogalmazása, menedzsmentutódlás megtervezése.
- A család, vállalkozásban való szerepvállalásának figyelemmel kísérése és támogatása.

(LEACH, P. 2015)

Mind ezek mellett, a családi vállalkozások vezetésének, egyik legnagyobb kihívása az utódlás, mert ez a folyamat, magába foglalja, mind a három családi vállalkozás elemére vonatkozó halmazt: tulajdonjogot, üzletet és a családot, ami egy összetett feladattá teszi. A legnehezebb feladat a családi vállalkozás működését vezető, következő igazgató megtalálása. Igen gyakori esetben a következő vezető nem található meg a családon belül. A lehetséges jelentkezőket,

pedig nem a szokványos toborzás szerint kell szűrni, hiszen ez nem egy multinacionális környezet. Az öröklés heves vitákat okozhat testvérek, unokatestvérek és más rokonok között. Az öröklés összetett folyamat, és nagyon fontos stratégiai cél a családi vállalkozások számára, hogy sikeresen integrálják a következő generációt. (VÁGÁNY, J; FENYVESI, É; KÁRPÁ TINÉ, D.J. 2016)

4. CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK HR MENEDZSMENTJE

4.1 A családi vállalkozások humán erőforrás menedzsmentjének főbb sajátosságai

Dolgozatom következő részében, a családi vállalkozások humán erőforrás menedzsmentjéről kívánok átfogó képet adni.

Peter Leach (2015) értekezésében, újra előjön a konkuráló rendszerek fogalma, amiről dolgozatomban is írtam már, a családi vállalkozások rendszerei között. Humán erőforrásnál, ismét felmerül a két eltérő társadalmi rendszer, a család és a vállalkozás. A rendszerek közötti ellentét ebben a témakörben, különösen aktuális és rengeteg gondot okoz a gyakorlatban. Mint a vezetésnél fennálló problémák között is említettem, humán erőforrás terén is az egyik legnagyobb probléma, hogy, családtagot alkalmaznak akkor is, amikor egy kompetenciáiban is megfelelő külsős munkavállalót is alkalmazhatnának, vagy amikor dönteni kell arról, hogy az elvégzett munkáért a munkavállaló családtagok, piaci bért, vagy pedig, „családi” fizetést kapjanak. Ez a teljesítményértékelésben is meglátszik. (LEACH, P. 2015)

A következő táblázat, megmutatja, mik ezek a konkuráló rendszerek, majd megvizsgáljuk ezeket.

	CSALÁDI ÉRTÉKEK	VÁLLALATI ÉRTÉKEK
<i>TOBORZÁS</i>	Lehetőségek biztosítása a szükségben lévő rokonoknak (különösen, ha ők gyermekeink)	Csakis a leghozzaértőbbek felvétele
<i>KÉPZÉS</i>	Az adott személy fejlődési szükségleteire szabott tanulási lehetőségek biztosítása	A szervezeti szükségletek kielégítésére szabott tanulási lehetőségek biztosítása.
<i>JAVADALMAZÁS</i>	Juttatások a vállalkozástól független szabályok szerint; például szükséglet, vagy egyenlőség alapján.	Fizetés/juttatás és a piaci értékek és a korábbi teljesítmény alapján.
<i>ÉRTÉKELÉS</i>	Nincs különbségtétel a testvérek között. Az egyént inkább célnak, mint eszköznek tekintik.	Az alkalmazottak megkülönböztetése a jól teljesítők kiválasztása érdekében. Az egyént inkább eszköznek, mint célnak tekintik

7. ábra: Konkuráló rendszerek és HR menedzsment

Forrás: Peter Leach (2015): Családi vállalkozások, p 142, saját szerkesztés

Toborzás

A toborzás az a tevékenység, aminek folyamataként a megfelelő embereket, ki tudják választani a családi vállalkozás számára. Úgy a leghatékonyabb, ha kulcsfogalmak mentén, a vállalkozás megszabja, mire van szüksége, majd felhasználja a válaszokat és a potenciális jelölt azonosítására a családon belül és kívül. (www.jgyk.hu)

Családi vállalkozások szempontjából a toborzás egy igen nehéz és megterhelő dolog, ez az általam vizsgált mezőgazdasági vállalkozásoknál is kiderült. A legésszerűbb kiválasztási

folyamat, az lenne, ha a vállalkozás, kikötné, az egyes pozíciókra, milyen végzettségű, szaktudású munkaerőt alkalmaz.

Peter Leach (2015) kutatásai alapján, a családi alapelvek, azt diktálják, hogy, mindenképp a családból alkalmazzanak munkaerőt, hiszen, az nem egy jó családi példa, ha nem segítünk a családtagjainknak, azonban ez nem feltétlenül jövedelmező a vállalkozás számára.

Ivan Lansberg (1983) szerint, a vállalkozásnál dolgozó rokonokat, külön kategóriákba kell sorolni két szempont alapján : a tulajdonosi kör és a menedzsment szempontjából. A tulajdonosi kör szempontjából, a lehetséges családtag munkavállalót a kapcsolatokat szabályozó normák és alapelvek alapján, míg a menedzsment szempontjából a vállalkozás alapelvei szerint vizsgáljuk. (LANSBERG, I. 1983 IN LEACH, P. 2015)

Ami, a vállalati magatartást irányító szabályokat és értékeket illeti, csak olyan családtagokat, külső munkavállalókat érdemes alkalmazni, akik – piaci alapon – megfelelő kompetenciákkal bírnak, melyek a feladatok elvégzéséhez szükségesek. Ennek függvényében, minden szereplőre, aki egy adott pozíció betöltésére esélyes, egyenlő feltételek kell, hogy vonatkozzanak. Tulajdonosi kör szempontjából, viszont, meg kell adni a lehetőséget, a családtagoknak, hogy részt vehessenek a vállalkozás tevékenységének megfelelő képzéseken, hiszen a megfelelő szaktudással, a vállalkozás üzleti életére pozitív hatással van egy családtag mint munkavállaló szerepe. (LEACH, P. 2015)

Képzés

A vállalkozás hosszú távú fennmaradása számára elengedhetetlen, a megfelelő képzéssel rendelkező munkaerő alkalmazása, családi és külsős munkavállaló szempontjából is. A családi alapelvek szerint, a családtagoknak, olyan képzésben, tanulási folyamatban kéne részt venniük, ami az ő egyéni érdekeiket, a legjobban szolgálja. Ez, viszont a családi vállalkozás hosszú távú fennmaradását nem minden esetben szolgálja. Itt el is válik egymástól az egyén kiteljesedése és a vállalkozás érdekei. Utóbbi szempontjából az a kiemelkedően fontos, hogy az egyén a működést támogató, segítő képzésben vegyen részt, így hozzájárulva a szervezeti célkitűzések eléréséhez.

A képzéseket, nem minden esetben a vállalkozásnak kell biztosítani, hiszen ezek finanszírozása rendkívül költséges, jobban járnak, ha olyan munkaerőt alkalmaznak, akik megfelelő oktatást kaptak egy adott feladathoz. Igazgatási szempontból, arra kell törekednie a vállalkozás

vezetőinek, hogy a tulajdonosi kör és a menedzsment szétválasztása során, a családtagok, munkavállalók képzése a vállalkozás szükségleteihez igazodjanak. (LEACH, P. 2015)

Javadalmazás

Ez a téma, igen kényes a családi vállalkozások életében és rengeteg probléma forrása. Fontos, hogy a bérek kiosztása, családi vagyon felosztása, semmiképp se családi alapon működjön, még ha az alapelvek ezt is diktálnák bizonyos esetekben. Ezeknek a folyamatoknak, mindenképp a vállalkozás számára nyújtott munkavállalói teljesítmény alapján kell zajlania. Az üzleti életben a javadalmazásnak, a szereplők tevékenységén kell alapulnia. Fontos, hogy a vállalat, ne erőn felül, a piaci szintnél jelentősebb bért adjon rokon alkalmazottainak, viszont, az is, hogy ne piaci szint alatt fizesse meg őket, esetleges családi okokra hivatkozva. Ennek az lenne az eredménye, hogy a munkájukat megfelelő módon végző családtagok, más, jobban jövedelmező munkát keresnek, a hozzá nem értő, kompetenciáikban nem megfelelő családtagok, pedig a családi cégnél maradnak. Ezt illetően, a menedzsment és tulajdonosi kör különválasztását vizsgáló szemlélet megköveteli, hogy a családtagok is szigorú piaci alapon kapjanak bért. (LEACH, P. 2015)

Értékelés

Fontos, hogy a munkavállalókat, megfelelő módon és rendszerességgel értékeljék vállalkozások vezetői. A családi alapelvekkel ütközhet a családtagok objektíven összeállított értékelése, de az üzlet érdekeit szolgáló szempontok szerint, elengedhetetlen. A folyamatos értékelés megkönnyíti a vezetők számára a döntést, hogy kit érdemes előléptetni. A munkavállaló is motivált lesz, hiszen érdekelt lesz abban, hogy az értékelések során megfelelő kritikát és a célul kitűzött pozíció elvárásainak megfelelő értékelést kapjon. (LEACH, P. 2015)

5. A PRIMER KUTATÁS

Primer kutatásom célja, hogy az általam vizsgált mezőgazdasági vállalkozásokat elemezzem. Vezetésük és emberi erőforrás gazdálkodás folyamataikra, valamint, ezek főbb problémáira szeretnék rámutatni. Ennek oka, hogy szeretném megvizsgálni, hogy a családi vállalkozásunkban tapasztalt problémák egyedi, vagy az egész szektorra jellemzők.

1. Mekkora szerepet játszik a „családiasság” a vállalatok életében?
2. Milyen típusba sorolhatók, méret, életkor, gazdasági helyzet alapján, az általam vizsgált mezőgazdasággal foglalkozó családi vállalkozások?
3. Mik a vizsgált családi vállalkozások vezetésének főbb problémái, illetve, ezek okai?
4. Melyek a vizsgált családi vállalkozások toborzási folyamatának főbb problémái illetve ezek, okai?

Dolgozatom első felében, átfogó, érthető képet kívántam adni a családi vállalkozásról, mint vállalkozási forma, a családi vállalkozások rendszereiről, valamint vezetőségi és humán erőforrás menedzsment területeiről. Ezeket szekunder információk segítségével gyűjtöttem össze. Ahhoz, viszont, hogy átfogó képet kapjunk arról, hogy, egy mezőgazdasággal foglalkozó családi vállalkozás vezetése és humán erőforrás menedzsmentje, hogyan működik, milyen akadályokba ütköznek a szereplők, elengedhetetlenek ezek a szakirodalmi kutatások.

5.1 A kutatási módszer ismertetése

Kutatásomhoz kvalitatív és kvantitatív módszer segítségével is gyűjtöttem adatokat. Ahhoz, hogy az általam vizsgált első két kérdésre:

1. Mekkora szerepet játszik a „családiasság” a vállalatok életében?
2. Milyen típusba sorolhatók, méret, életkor, gazdasági helyzet alapján, az általam vizsgált mezőgazdasággal foglalkozó családi vállalkozások?

választ kapjak, mindenképp a kvalitatív módszert kellett alkalmaznom, hiszen így sokkal mélyebben beláthattam a családi vállalkozások működésének életébe, valamint interjúalanyaim reakcióit követve messzemenő következtetéseket tudtam leszűrni, az általam vizsgált témáról. Úgy vélem, ez kvalitatív adatfelvételi módszertan illeszkedett legjobban kérdéseimhez is, ezért választottam az interjúkészítést a családi vállalkozások vezetőivel.

Következő két kérdésem megválaszolására, melyek a következők:

1. Mik a vizsgált családi vállalkozások vezetésének főbb problémái, illetve, ezek okai?
2. Melyek a vizsgált családi vállalkozások toborzási folyamatának főbb problémái illetve ezek, okai?

a kvantitatív adatfelvételi technikát találtam megfelelőnek, összeállítottam egy kérdőívet és annak adatait statisztikai módszerekkel elemeztem, hogy a felállított hipotéziseimet tesztelhessem.. A hipotézisek, melyeket megfogalmaztam, a következők:

H1: A mezőgazdasággal foglalkozó családi vállalkozások igazgatása könnyen irányítható folyamat, mert a vezető, mindig a vállalkozás üzleti érdekeit tartja szem előtt.

H2: Az agrárszektorban rendkívül nehéz megfelelő munkaerőt találni

Mint említettem, elemzésemhez, egy megfelelően felállított kérdőív elengedhetetlen.

Interjúm 10 kérdésből áll, melyeket a 2. számú melléklet tartalmaz. Külső konzulensem segítségével 12 családi tulajdonban álló mezőgazdasági vállalkozás vezetői pozíciót betöltő szereplőit tudtam meginterjúvolni. A kapott válaszok alapján elértem a telítettségi pontot, és ennyi interjú elegendő volt ahhoz, hogy a vállalkozásokat elemezzem az általam felállított két szempont szerint:

1. Mekkora szerepet játszik a „családiasság” a vállalatok életében?
2. Milyen típusba sorolhatók az általam vizsgált mezőgazdasággal foglalkozó családi vállalkozások?

A két szemponton túl, a mezőgazdasággal foglalkozó családi vállalkozásokat elemeztem SWOT analízis segítségével

A vizsgált vállalkozások elszórtan az egész ország területén megtalálhatók, így nem csak regionális következtetéseket kívánok levonni. Ezen felül, méreteik, erőforrásaik eltérőek. A vállalkozások anonimitást kértek, valamint válaszaikat nem egyenként közlöm, hanem összességében elemzem. Úgy gondolom, hogy az interjúk során, rendkívül átfogó rendszert és elemzést tudtam felállítani az adott vállalkozásokra.

SORSZÁM	POZÍCIÓ	CSALÁDTAG ÉLETKOR (ÉV)	CÉG ÉLETKOR (ÉV)	LÉTSZÁM (FŐ)	FINANSZÍROZÁS(BANKI HITEL/KÖLCSÖN MÁS VÁLLALKOZÁSTÓL/SAJÁT TŐKE)	
1.	Tulajdonos	Igen	33	5	6	bank
2.	Igazgató	Nem	45	11	9	saját tőke
3.	Tulajdonos	Igen	56	32	26	más vállalkozástól, bank
4.	Tulajdonos	Igen	52	14	8	más vállalkozástól, bank
5.	Ügyvezető igazgató	Igen	37	6	8	saját tőke
6.	Tulajdonos	Igen	34	23	21	bank
7.	Tulajdonos	Igen	28	2	7	más vállalkozástól, bank
8.	Tulajdonos	Igen	54	16	14	más vállalkozástól, bank
9.	Ügyvezető igazgató	Nem	47	17	10	más vállalkozástól, bank
10.	Igazgató	Nem	46	27	30	más vállalkozástól, bank
11.	Ügyvezető igazgató	Igen	34	4	12	saját tőke
12.	Tulajdonos	Igen	41	29	17	más vállalkozástól, bank

8. ábra: Az interjúban szereplők adatai, vállalkozásaik adatai

forrás: interjú, saját szerkesztés

Kérdőíves kutatásomban az alábbi kérdéseket vizsgálom:

1. Mik a vizsgált családi vállalkozások vezetésének főbb problémái, illetve, ezek okai?
2. Melyek a vizsgált családi vállalkozások toborzási folyamatának főbb problémái illetve ezek, okai?

Kérdőíves kutatásom, 18 kérdésből áll, melynek első fele a családi vállalkozás humán erőforrás menedzsmentjére, a folyamatok hiányosságaira, nehézségeire próbál választ kapni, a második felében, pedig a vállalkozás vezetésével kapcsolatos kérdéseimet teszem fel. Kérdőívem külső konzulensem és a vállalkozás vezetősége által jóváhagyva, egy mezőgazdasággal és állattenyésztéssel foglalkozó zárt csoportban osztottam meg, ahol 72 családi tulajdonban lévő vállalkozás töltötte ki azt. Kérdőívemben feltüntettem, hogy csak családi vállalkozások töltsék ki, itt gondolok a Kása et. al. (2019) megfogalmazott definícióra, miszerint, a cég legalább 51%-a egy család tulajdonában van és a család részt vesz a vállalkozás irányításában vagy, pedig a családtagok alkalmazottként részt vesznek a vállalkozás működtetésében, vagy a vezetést és a tulajdont is részben vagy teljes mértékben a családon belül kívánják átadni.

Véleményem szerint ez a szám kitöltők tekintetében, elég arra, hogy a szektorban messzemenő következtetéseket vonjak le, és hipotéziseimet megvizsgálhassam. Kérdőívemet 2020.04.11-én osztottam meg, és a kitöltésre két hetet hagytam. Kérdéseimet, konkrét témára fókuszálva

teszem fel, igyekeztem, úgy összeállítani, hogy ne sugalmazzam a választ. Viszont, fontosnak tartottam, hogy a kérdőív egyértelmű, lényegre törő és rövid idő alatt kitölthető legyen, ösztönözve ezzel a csoportban lévő családi vállalkozások vezetőit a kitöltésre. Felépítését tekintve kérdőívem egyszerű, elején pár darab általános kérdéssel indul, ezután fókuszál a vizsgált témára. A kitöltés, teljesen anonim volt. Kérdéseimet a SurveyMonkey oldalán készítettem el, a kapott eredményt, Excelben dolgoztam fel.

5.2 Hipotézisek

Hipotéziseimet, abban a tekintetben állítottam fel, hogy a kutatási kérdéseimhez, logikusan kapcsolódjanak, így kérdőívemet is sokkal összetettebb módon tudtam elemezni, nem csak egy-egy kérdést kiragadva azt.

H1: A mezőgazdasággal foglalkozó családi vállalkozások irányítása során a vezető mindig a vállalkozás üzleti érdekeit tartja szem előtt.

H2: Az agrárszektorban rendkívül nehéz megfelelő munkaerőt találni.

6. ELEMZÉS AZ INTERJÚK ALAPJÁN

6.1 Mekkora szerepet játszanak az, érzelmek a vállalatok életében?

Az általam megfigyelt mezőgazdasággal és állattenyésztéssel foglalkozó vállalkozások válaszai alapján, összevetve a szakirodalmi kutatás eredményeivel, összeállítottam egy felsorolást, hogy, mik teszik igazán egyedivé a családi vállalkozásokat.

Az általam vizsgált családi vállalkozások között, egyhangúan elhangzott beszélgetéseink során egy kifejezés, amely, szerintem rendkívül leírja, miben különbözik a családi vállalkozás, a nem családi tulajdonban lévő vállalkozásoktól: *„a családi vállalkozás sokkal több, mint egy vállalkozás”*. Ez a mondat, úgy vélem, hogy elengedhetetlen egy ilyen vállalkozás számára, interjúalanyaim is, e-miatt, az eszme miatt jutottak túl, megannyi akadályon. Ez az kötődés, motiváció, belső tényező, ami olyan erőssé teszi a családi vállalkozásokat. Az a tényező, ami a legfontosabb a családi vállalkozások kutatásánál, hiszen, gyakran ez a tényező hoz döntéseket a racionalitástól is elrugaskodva. Ez, pedig a családhoz kötődő mély érzelem és lojalitás. Nagyon fontos a „tulajdonosi szemlélet” ebből a szempontból, amit nagyobb, más típusú, családi szempontból nem érintett vállalkozásoknál, gyakran, trainingekkel, továbbképzésekkel lehet csak elérni, megértetni az alkalmazottakkal. Vagy nem is sikerül.



9. ábra: Családi vállalkozások legfőbb érzelm vezérelt irányelvei

saját szerkesztés, forrás: mélyinterjúk

Interjúim során, kértem alanyaimat, hogy sorolják fel, mik a számukra legfontosabb értékek, érzelmek, amik a vállalkozás életét, a vezetői döntéseket legjobban befolyásolják. Ez alapján készítettem el folyamatábrámat, mely az adott pontokat logikusan kapcsolja össze. Úgy gondolom, a felsorolt elemek kapcsolatban állnak egymással, egyikből-adódik a másik és erősítik is egymást.

A szereplők szerint, legfontosabb a tradíció, mely nem egy kiemelkedő kompetencia, hanem egy olyan belső motiváció, ami a családi vállalkozás életére komoly kihatással lehet. Rendkívül fontos a közös történelem, legyen, akár szó egy, vagy több család közös vállalkozásáról. A családon belüli rituálék, a vállalkozás életében is fontosak, hiszen ezek a kiegyensúlyozott családi kapcsolatokon túl, a vállalkozás életében is szerepet játszhatnak, lévén, hogy a két halmaz – család és vállalkozás – nem teljesen elkülöníthető.

Erre épül, a bizalom, mely ezen vállalkozások életében, mint ahogy, természetesen, nem családi tulajdonú vállalkozások tekintetében is a szereplők egyik legfontosabb alappillére. A bizalom, biztonságot nyújt a szereplőknek, igazságosságot hoz magával, ami egy családi vállalkozás életében elengedhetetlen. Fontos, hogy minden szereplő egyenlő bánásmódban részesüljön, hiszen itt az üzleti érdekeken felül a család érdekei is sérülhetnek, objektív bánásmód esetén. A bizalom, a családtagok között mély, hosszútávú érzelmi kötődés kialakításában is segít, mely hozzájárul a vállalkozás stabil működéséhez. Alanyaim azt tartották, ez az egyik legfontosabb érzelm vezérelt irányelv, hiszen, a bizalmat nagyon könnyű elveszíteni, azonban visszakérülni a bizalmi körbe szinte lehetetlen.

A kiemelt értékek közé került, a lojalitás is, mely ezeknél a vállalkozásoknál elengedhetetlen. Kiemelték, hogy a munkavállaló, nem hagyhatja ott a vállalkozást, amikor, épp egy nehezebb időszak van, hiszen, az az egész család megélhetését veszélybe sodorja, így nagyon erős elköteleződés szükséges a család és a vállalat iránt is. Felelősségtudattal jár, ha valaki, egy családi vállalkozás része, mondják többen is interjúalanyaim közül. Ebből következik az, hogy, ha a szereplők rendelkeznek ezzel a tulajdonsággal, a vállalkozás növekedése és működése kiszámíthatóbb lesz

Ezek a vállalkozások, szeretik az állandóságot, kiszámíthatóságot, hiszen hosszútávú működésük során, annál sikeresebbek, minél kevesebb váratlan helyzet és akadály gördül eléjük, mondják többen is. Fontos viszont, hogy többen kiemelték, ez az állandóság, nem csak pozitív lehet a családi vállalkozás életében. Kiemelték, hogy a konzervativitás, és a „mert, az apám is úgy csinálta” felfogás, sokszor akadályozza a vállalkozás fejlődését, és idővel, képes teljesen elnyomni az innovációra való hajlamot.

Mindegyik interjúalanyom megemlítette, hogy a hozott tapasztalat az, ami elengedhetetlen egy mezőgazdasággal foglalkozó családi vállalkozás esetén, hiszen, akár induló vállalkozás, akár már több generációs, az agrárszektorban szerzett tapasztalat az, ami segít a nehéz döntések meghozatalában, értékelésében, munkafolyamatok megfelelő felállításában. Rendkívül fontos, hogy a vállalkozó család élén álló személy, vagy személyek, vállalkozó típusúak legyenek, hiszen rengeteget kell kockáztatni, rengeteg erő kell mentálisan, hogy a vállalatot irányítsák.

Úgy gondolom, hogy az általam felállított folyamat, hiteles és érthető képet ad a családok érzelm vezérelt motivációiról, és, hogy minek mekkora a szerepe.

Ezen felül, abban mindegyik vállalkozó egyetértett, hogy a család és vállalkozás megfelelő egyensúlya rendkívül fontos, hiszen hosszú távon a vállalkozás sérül, amennyiben az érdekek

csak a család irányába mutatnak. Ellenkező esetben, pedig a család intézménye és a benne lévő szereplők sérülnek, amennyiben az érdekek, csak a vállalkozást tartják szem előtt.

A vizsgált vállalkozásoknál, és úgy gondolom, általánosságban a családi vállalkozásoknál, nagy probléma a család és vállalkozás különválasztása. Interjúalanyaim közül, 8 személy számolt be a vállalkozás üzleti életét is nagymértékben befolyásoló családi konfliktusról.

6.2 Mezőgazdasággal foglalkozó családi vállalkozások elemzése SWOT analízis segítségével
Interjúalanyaim válaszai alapján felállítottam egy SWOT elemzést, azokról a tényezőkről, melyek leginkább hatással vannak a vállalkozások életére. A válaszok összességét tekintve vontam le komplex elemzést, az alábbi tényezők szerint.

A SWOT analízis egy nagyon hatékony elemzési módszer, segítségével, könnyen elemezhetjük és megérthetjük egy vállalkozás helyzetét a piacon. Nagyon hasznos a stratégiai tervezésben is. Az általam megfigyelt vállalkozásokat a mikro és makro környezetükben szerepet játszó, **(Strengths)** erősségek, **(Weakness)** gyengeségek, **(Opportunities)** lehetőségek, **(Threats)** veszélyek alapján fogom elemezni.



10. ábra: SWOT analízis mátrixa

saját szerkesztés, tanulmányok alapján

Erősségek – belső tényezők:

A mezőgazdasággal foglalkozó családi vállalkozások, de általánosságban a családi vállalkozások legnagyobb erőssége, a szereplők részéről, a tulajdonosi szemlélet, mely egy multinacionális cégnél, nehezebben alakul ki a vezetők, munkavállalók részéről. Természetesen, nem minden esetben beszélhetünk tulajdonosi szemléletről, ám leggyakoribb esetben ez a mentalitás a jellemző. Erős érzelmek jellemzők a szereplők között, fontos motívum a hűség, bizalom. A családtagok lojálisak egymáshoz, a bizalom mértéke egymás iránt sokkal nagyobb, mint a nem családi tulajdonú vállalkozásoknál.

Kiemelkedő pozitív szempont, hogy családon belül marad a know-how, sok éves tapasztalat. Az esetleg generációkon keresztül örökölt tudás óriási előnyt ad egy-egy vállalkozásnak a piacon.

Rengeteg támogatás, egyéni kedvezmény vonatkozik, mind a mezőgazdasággal, állattenyésztéssel foglalkozó családi vállalkozásokra, mind a családi vállalkozásokra. Az őstermelőket 10 millió forintos éves bevétel alatt nem terheli személyi jövedelemadó. Az őstermelői gazdaságok, ennek háromszorosáig, 30 millió forintig, a mezőgazdasággal foglalkozó családi vállalkozások, pedig 50 millió forintig mentesülnek a személyi jövedelemadó fizetés alól. (www.agrarszektor.hu)

Sokkal kisebb a fluktuáció, mint a nem családi tulajdonú szervezeteknél, hiszen a vállalkozás hosszú távon foglalkoztatja a munkavállalókat, főleg, ha ők a családi körből kerülnek ki.

Gyengeségek – belső tényezők:

Ezeknél a vállalkozásoknál, a legnagyobb gyengeségek, a konfliktusok. Legtöbbször a családban lévő ilyen helyzetek, hatással vannak az üzleti működés hatékonyságára, gyakran a vállalkozás végét is jelenthetik. Amennyiben érdekellentétek jelentkeznek, és a szereplők céljai, elképzelései a stratégiai működésről eltérőek, a családtagok között versengés alakul ki, ami az üzlet szempontjából végzetes következményeket vonhatnak maguk után.

A munkaerő minősége is veszélyeztetheti a vállalkozást. Nehéz megfelelő kvalitásokkal rendelkező munkavállalókat találni, mind családon belül, mind külső erőforrásból. Emiatt, gyakran, olyan szereplőket is foglalkoztatniuk kell a vállalkozásoknak, akik nem kaptak megfelelő képzést, nem rendelkeznek a tulajdonosi szemlélettel, ami súlyos károkat tud okozni az üzleti folyamatokban.

A tőkehiány is nagy mértékű probléma ezeknél a vállalkozásoknál, hiszen az indulás óriási költségeket von maga után, és előfordul, hogy nem marad tartalék, egy-egy természeti katasztrófa, vagy betegség esetére, ami a vállalkozás végét jelentheti. Sok esetben kell kölcsönt felvenniük, hitel alkalmazásához folyamodniuk ezeknek a családoknak, ami után, kutatásaim szerint még rosszabb életszakaszba helyezte őket az egyénként is nehezen irányítható üzleti helyzetükből.

Gyengeségek közé sorolnám még, a röghöz kötöttséget, hiszen egy ilyen vállalkozás esetében, a költözés, esetleges gazdaságilag fejlettebb régióba nem lehetséges, kivéve, ha felszámolják a gazdaságot.

Lehetőségek – külső tényezők:

Az agrár szektorban szereplő családi vállalkozások esetében, óriási lehetőség, az öröklés. Egy megfelelő stratégia és üzleti terv mentén felépített gazdaság megöröklésével, a további generáció/generációk élete biztosítva van. A gazdasággal egyetemben munkaerőt is örökölhet az örökös, ami megkönnyíti a szervezet életét.

Több család összefogásából, giga vállalkozás jöhet létre, mely a piac biztos szereplőjévé válhat hosszú időn át.

A vállalkozás előállíthat saját termékeket, az állattenyésztésen, növénytermesztésen felül, ami a szervezet bővüléséhez vezet, valamint üzleti tevékenységének széleskörűvé tételéhez. Saját gyártósort hozhatnak létre, melyen keresztül az előállítási folyamat a saját tapasztalataik alapján, a vállalkozás kapacitásához mérten, opcionális mértékben folyhat.

Óriási lehetőség ezeknél a cégeknél, az innováció lehetősége, hiszen a technikai újdonságok alkalmazásával a működés könnyebbé, gördülékenyebbé válik.

Veszélyek – külső tényezők:

Rengeteg veszély fenyegeti ezeket a vállalkozásokat. Egy természeti katasztrófa, például csapadékos év, bevétel szempontjából végzetes is lehet a vállalkozás számára. Mind a 12 alany kiemelte a következőt: *Óriási probléma, hogy belvízre a termőföldet nem lehet biztosítani, mert a biztosítók nem adnak ilyen lehetőséget. Viszont belvízkár esetén, a kárigényt az államkincstárnak kell beadni, aminek fizetik a vállalkozók a hozzájárulást, hogy kár esetén beadhassanak kárigényt, viszont az államkincstár, csak akkor fizet, ha a föld biztosítva van, amire nincs lehetőség.* Így ez egy folyamatosan fennálló veszélyhelyzet, hiszen a természet a legnagyobb veszélyforrás ebben a szektorra.

Az integrátor cégek, melyekből az agrár piacon több száz van Magyarországon, a leszerződött vállalkozásoknak rengeteg kárt okoznak. Patthelyzetbe szorítják őket, a piaci ár alá viszik az árakat, amiket a szerződés miatt, a vállalkozó nem tud másnak értékesíteni. Az integrátor cégek ráerőltetik feltételeiket, az általuk szabott minőségellenőrzési rendszert a szereplőkre, melyek gyakran nem a valóságnak, piaci feltételeknek megfelelőek. Óriási kamatra hiteleznek, amennyiben a gazdaságnak segítségre van szüksége, ezzel kilátástalan anyagi helyzetbe kényszerítve a vállalkozókat, ezáltal tőkeszegények lesznek.

6.3 A vizsgált mezőgazdasággal foglalkozó családi vállalkozások típusai

Dolgozatom első felében, általánosságban írtam a családi vállalkozásokról, hogy az olvasó, egy átfogó képet kapjon, ami fontos, témám megértéséhez.

A családi vállalkozások típusaira rengeteg szakirodalmi magyarázat van, azonban az általam vizsgált szakirodalom, valamint az általam vizsgált családi vállalkozások ismeretében a családi vállalkozásokat öt típusra osztottam. Saját definícióim létrehozásában, a témában végzett szakirodalmi kutatásom, továbbá a családi vállalkozások vezetőivel készített interjúk segítettek. Úgy vélem ez az öt kategória, ami Magyarországon is a legjellemzőbb.

Az öt típust az alábbiakban elemzem, az általam összegyűjtött információk alapján.

Konzervatív típus

Általában nagyobb múltú, több generációs családi vállalkozásokat soroltam ebbe a kategóriába. Éles tradíciók mentén halad a vállalkozás, melytől eltérni nem lehet. Ezt a vállalkozás nagy múltja, és stabilitása miatt teheti meg. Külsős munkavállalók nincsenek, vagy nagyon alapos szűrés mentén vehetnek részt a vállalkozásban, de a vezető sosem fog rájuk teljes körű munkavállalóként tekinteni, mivel bennük, nincs meg a „tulajdonosi szemlélet”. A döntéshozó minden esetben a család feje, vagy férj-feleség páros. A családtagoknak egymás irányában elvárt a feltétlen bizalom. Innováció hiánya jellemző rájuk, gyakori a „mert apám azt mondta” szemlélet. Az általam vizsgált minden esetben egy család foglalkozott a családi vállalkozás menedzselésével.

Törekvő típus

Ebbe a kategóriába eső családi vállalkozások általában első generációs vállalkozások, fiatalabb, kevesebb tapasztalattal rendelkező vezetés alatt állnak. Legnagyobb előnyük, a hajlandóságuk a folyamatos újításra, innovációra. Ezzel sokszor nagyobb előnyöket szereznek, mint a *konzervatív* típusú vállalkozások, akik, bár a kockázttalás híján stabilabb stratégia mentén

haladnak, viszont a megfelelő technológiai fejlődés hiányában, ez a típus leelőzi őket. Gyakran alkalmaznak külsős munkavállalókat, akár menedzsment szintjén is, akik helyet kapnak a családi vezetésben. Törekednek a minél szélesebb kapcsolati kör rendszer, üzleti kör kialakítására, nem csak a jól bevált kapcsolatokat használják. Rendkívül fontos számukra a kutatás és fejlesztés, értem ezt az alatt, hogy, figyelik a folyamatos piaci trendeket, új technológiákat, ami egy bizonyos növekedés esetén a mezőgazdaságban elengedhetetlen. Alaposan kidolgozott üzleti stratégia mentén haladnak, foglalkoznak a megfelelő marketinggel is.

Állandó típus

Hasonlóan a *konzervatív* típushoz, ezek a családi vállalkozások is, több generáció óta mezőgazdasággal foglalkoznak, óriási méretűek. Ez a típus, rengeteg szakértelmet, tőkét halmozott fel, gyakran ad hitelt, vagy a jó üzleti kapcsolat reményében, segítséget, a kisebb induló vállalkozásoknak, ezzel egy hosszútávú üzleti kapcsolatot hoz létre. A vezetésbe, külső tanácsadó, vezető is gyakran megtalálható, viszont a főbb döntésekben, csak a család dönthet. Nem zárkóznak el az innováció lehetőségétől, azonban lassabban reagálnak a piac változására, mint a *törekvők*. Méretük, tapasztalatuk és kapcsolatrendszerük miatt nevezem őket, állandónak, a jól felépített üzleti kapcsolati rendszer, miatt, kialakul egy szoros kapcsolati háló, mely nem megfelelő hozamú pénzügyi évek esetén is a mezőgazdasági piacon tartják őket. Több esetben figyeltem meg, hogy rokoni kapcsolatban nem álló családok összefogából tevődik össze a vállalkozás menedzsmentje.

Leszálló típus

Ez a típus is megfigyelhető, az általam vizsgált mezőgazdasági vállalkozások körében. Jellemzően 5-7 éve próbálkoznak, hogy beindítsák a gazdaságot, ám megfelelő tőke, források és szaktudás miatt a fejlődés korlátozott. Nem rendelkeznek tartalékokkal, egy-egy természeti csapás után sem képesek felállni. Ezek a gazdaságok, jellemzően túl nagyok ahhoz, hogy kicsi, kezdő vállalkozások legyenek, ellenben túl kicsik ahhoz, hogy a nagyméretű vállalkozások közé tartozzanak. Jellemzően ettől a vállalkozástól, a család szabadulna, de az előző mondatban említett problémák miatt, nem tudják a piacon értékesíteni a gazdaságot. Ez súlyos konfliktusokat okoz családon belül, a család motivációja a megújulásra, a gazdaság beindítására csökken. Ezek a gazdaságok, gyakran folyamodnak segítségkéréssel az *állandó* típusú családi vállalkozásukhoz, földjeiket bérbe adják, bértartással foglalkoznak. Ebből a szakaszból, nagyon nehéz, gyakran lehetetlen kitörni, azonban a gazdaság, hosszú évekig képes így működni,

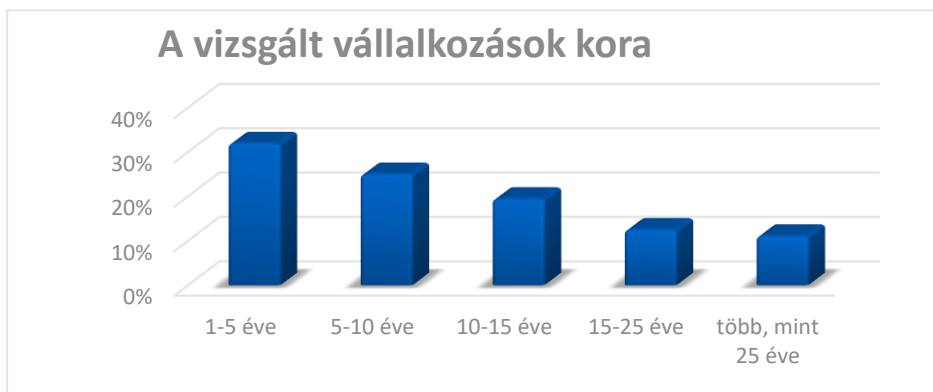
viszont ezt az állapotot, hitelekkel tartják fenn. Véleményem szerint, az első 3-5 év után a gazdálkodó tevékenységet, ebben az esetben, mindenképp meg kell szüntetni, a család teljes anyagi csődjének elkerülése érdekében. Az általam vizsgált egyik esetben sem érték el a generációváltást.

Beszálló típus

Ez a típus, fiatal, motivált családi vállalkozás, mely kezdőként lép be a mezőgazdasági piacra. Kapcsolatok és megfelelő tapasztalat híján, sokkal nehezebb dolguk van, mint, azoknak a vállalkozásoknak, akik generációváltáson mentek keresztül, vagy, már úgy vágnak bele a mezőgazdasági tevékenységbe, hogy kiépített kapcsolati hálójával rendelkeznek. Jellemzően a beszálló típus, megfelelő mennyiségű tőkével rendelkezik, innovatívok, és megfelelő tanulmányok, képzések után szállnak be a piacra. Gyakran a teljes felhalmozott tőkéjüket, szó szerint, ráömlesztik a gazdaságra, aminek később, súlyos következményei lehetnek, ugyanis, nincsenek felkészülve a természeti csapásokra, betegségekre, és a tőketartalékaikat is felélik a kezdeti szakaszban. Gyakran kerülnek kapcsolatba a *leszálló* és *állandó* típusal, ami pozitív hatással van a vállalkozás életére. Vezetők ebben az esetben mindenképp családtagok, ebben az esetben, gyakori a távolabbi rokoni kapcsolat (értsd: nem férj-feleség, apa-fia, lánya, anyafia, lánya kapcsolat), unokatestvérek, esetleg testvérek összefogásából indul a vállalkozás, számos esetben, pedig rokoni kapcsolatban nem álló családok közösből. Jellemzően ezek a vállalkozások, vagy a fent említett problémák miatt, a *leszálló* típusba, vagy, pedig a megfelelő fejlődés mellett a *törekvő* típusba kerülnek. Számukra legfontosabba túlélőképesség megalapozása, kialakítása.

7. A KÉRDŐÍV ELEMZÉSE

7.1 A vizsgált családi vállalkozások emberi erőforrás gazdálkodása, és azoknak problémái
Továbbiakban a mezőgazdasággal foglalkozó családi vállalkozásokat, kérdőíves kutatásom segítségével elemzem. Kérdőívem első 10 kérdése a vállalkozás humán erőforrás menedzsmentjére vonatkozik. A kérdőívet 72-en töltötték ki, a szokványos kérdőívekkel ellentétben, a kitöltő életkorát és nemét, nem kérdeztem, mert úgy vélem a kapott eredmény szempontjából ez nem releváns információ.



11. ábra: A vizsgált családi vállalkozások kora

saját szerkesztés, forrás: kérdőív

Első kérdésem, a vizsgált vállalkozások életkorára vonatkozik, ezt azért tartottam fontosnak, hogy fel tudjam mérni, a problémák mennyire oszlanak meg, a fiatalabb, valamint hosszabb időt megélt vállalkozások között. A válaszadók 32%-a, 23 vállalkozás, 1-5 éve; 25%-a, 18 vállalkozás 5-10 éve; 19%-a, 14 vállalkozás 10-15 éve; 13%-a, 9 vállalkozás 15-25 éve 11%-a, 8 vállalkozás, pedig, több mint 25 éve foglalkozik mezőgazdasággal.

Az eredmény nem volt meglepő számomra, hiszen rengeteg fiatal gazdaság van Magyarországon, jellemzően első generációsok.



12. ábra: Vállalkozások száma a foglalkoztatottak száma szerint

saját szerkesztés, forrás: kérdőív

Második kérdésben, arról érdeklődtem, hogy hány munkavállalót foglalkoztat a gazdaság összességében. A válaszadók többsége, 34 vállalkozás jelölte be azt, hogy 10-30 alkalmazott közötti létszámot foglalkoztat; 9 vállalkozás 30-50 főt; 5 vállalkozás, pedig, több mint 50 főt. Ez arra enged következtetni, hogy a vizsgált vállalkozások fiatal koruk ellenére, nagyméretűek. Csupán 11 vállalkozás jelölte, hogy 5 fő vagy, annál kevesebb és 13 vállalkozás, hogy 5-10 alkalmazott dolgozik a mezőgazdaságban. A KSH adatai szerint, Magyarországon a családi vállalkozások többsége, 5-9 fő között foglalkoztat munkavállalókat (KÁSA, R; RADÁCSI, L; CSÁKNÉ FILEP, J. 2019). Foglalkoztatotti létszám alapján a kutatásban részt vevő mikro vállalkozások a statisztikai átlaghoz képest alul, míg a nagyobb méretű vállalkozások felülreprezentáltak.

Ezután, rá is tértem a családi vállalkozások egyik kényes kérdésére, a külsős és családtag munkavállalók arányára a családi vállalkozásban. A vállalkozások, majdnem fele, 33 vállalkozás azt jelölte, hogy a családtagok vannak túlnyomó többségben, ami arra enged következtetni, hogy a 30 főig foglalkoztatott vállalkozások esetében, a munkavállalók túlnyomó többsége családtag. A vállalkozás szempontjából, ez nem biztos, hogy megfelelő, hiszen ez a magas szám, arra enged következtetni, hogy a vállalkozások segítség gyanánt is alkalmazzák a családtagokat, nem feltétlen, esetleges kvalitásaik alapján.

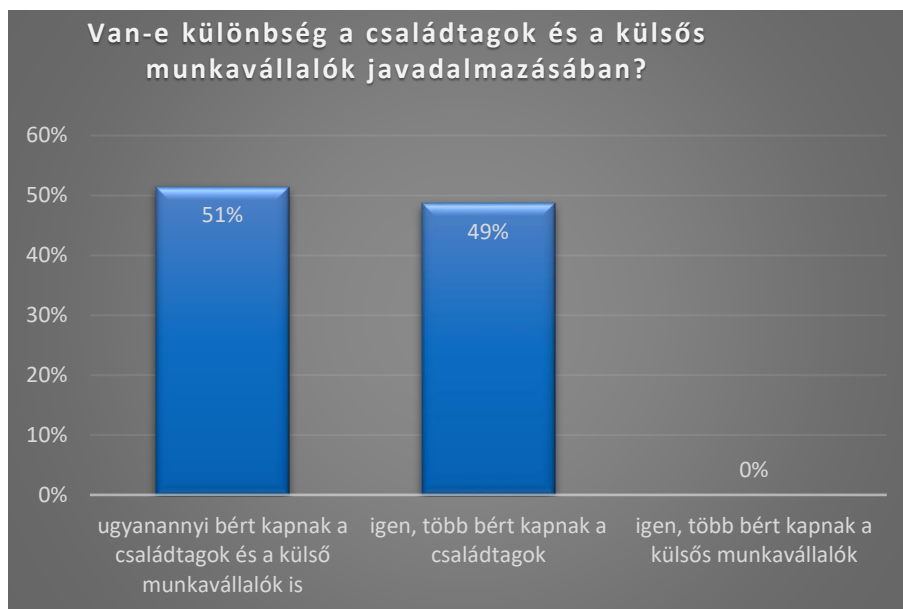
Kijelenthetjük, hogy külsős munkavállalók többségben, a 30-50 fő, és a több mint 50 fő alkalmazottal rendelkező vállalkozásoknál fordul elő.



13. ábra: Családtag és nem családtag munkavállalók aránya a vállalkozásban

szerkesztés, forrás kérdőív

Harmadik kérdésem arra irányult, hogy a vállalkozásnál, milyen arányban javadalmazzák a munkavállalókat, családon belüli és kívüli munkavállalók szempontjából. Az eredmény számomra nem meglepő. A családi vállalkozásoknál, gyakran probléma, hogy a családtagok javadalmazása eltér a nem családtagok javadalmazásától, még akkor is, ha esetleg a szereplők kompetenciáit figyelembe veszik. A válaszadók, közel, fele jelölte azt, hogy családon belül, jobban keresnek az alkalmazottak. Ez a válaszok 49%-a, ami 35 vállalkozás. A válaszadók 51%-a, több mint a fele, viszont azt jelölte meg, hogy a családtagok és nem családtagok munkavállalóként, ugyanannyi bért kapnak, ami arra enged következtetni, hogy ezeknél a vállalkozásoknál, tehát a többségnél nem kivételeznek a családtagokkal. A 72 válaszadó közül, egy vállalkozás sem jelölte azt, hogy a külsős munkavállalók több bért kapnának.



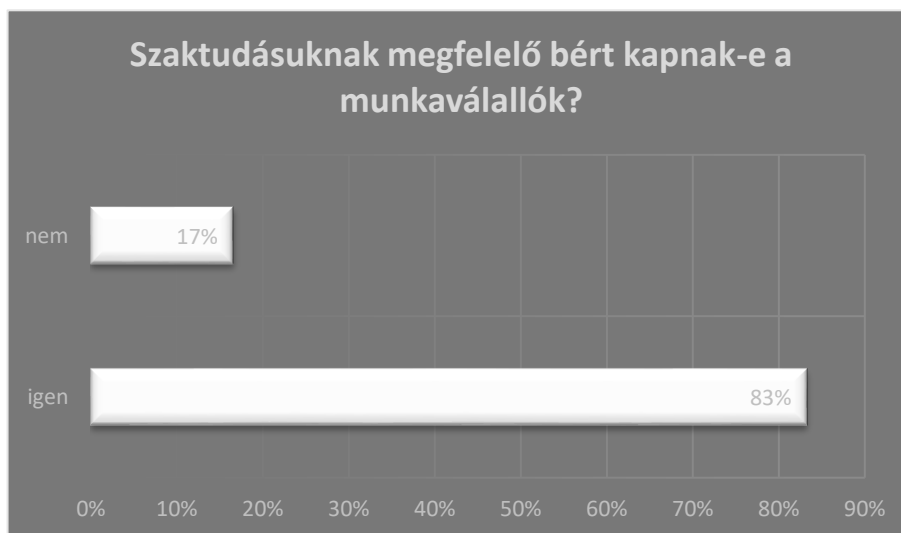
14. ábra: Családtagok és nem családtagok javadalmazása

saját szerkesztés, forrás: kérdőív

Negyedik kérdésemben a szaktudás alapján kiosztott bérek iránt érdeklődtem, ami visszacsatolva az előző kérdéshez, számomra meglepő eredményt adott, hiszen a családtagokkal való kivételezésből arra következtettem, hogy a megfelelő kompetenciákkal bíró munkavállalókat sem következetesen javadalmazzák. Azonban azt a választ kaptam, hogy a munkavállalók a vállalkozások többségénél, az esetek 83%-ban, ez 60 vállalkozás, megfelelő javadalmazásban részesülnek. 12 vállalkozás ellenben, azt jelölte, hogy a munkavállalók, nem a szaktudásuknak megfelelő bért kapják, ami problémákat okozhat, hiszen a munkavállaló legtöbb esetben, ilyenkor más, jövedelmezőbb munka után néz, főleg, amennyiben tisztában van saját képességeivel. Így az egyén érdekei elválhatnak a gazdaság érdekeitől, és, ha erre nem

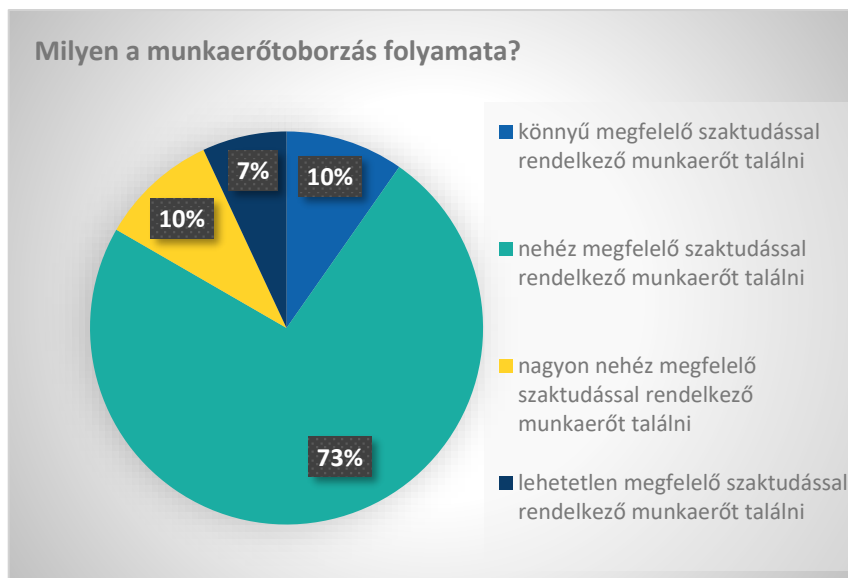
születik megoldás, ezeknél a vállalkozásoknál, várhatóan nagyobb lesz a fluktuáció, ami nem segíti elő a vállalkozások gazdasági növekedését. Amennyiben olyan családtag nem kap megfelelő bért szaktudásáért és munkájáért cserében, aki munkavállalóként van a családi vállalkozásnál, komoly konfliktusok jöhetnek létre, melyek a családi egységre is hatással vannak.

Ez után, arról érdeklődtem, hogy általánosságban, milyenek találják a munkaerőtoborzást ebben a szektorban a vállalkozások. Itt sem kaptam meglepő választ, hiszen eddigi tapasztalataim alapján, valamint az általam interjúvolt vállalkozók és külső konzulensem vállalkozása felől is folyamatosan ezt hallottam, mint a humán erőforrás menedzsment folyamatában lévő legnagyobb probléma. A válaszadók 73%-a azt válaszolta, hogy nehéz megfelelő szaktudással rendelkező munkaerőt találni. 7% azt nyilatkozta, hogy lehetetlen megfelelő munkaerőt találni, 10% azt, hogy nagyon nehéz, 10%, pedig azt, hogy könnyű. Jelentős probléma ez a mezőgazdaságban dolgozó családi vállalkozásoknál, hiszen képzések hiányában, a munkaerő kivándorlás miatt egyre kevesebb a megfelelő szakember. Nagy probléma, az is, hogy a munkavállalók, inkább elmennek szezonális munkákra, napi bérezésű munkát dolgozni, mint, hogy elköteleződjenek egy-egy vállalkozásnak, kevesebb, de biztosabb munkabérért



15. ábra: Szaktudásnak megfelelő bérezés a vállalkozásban

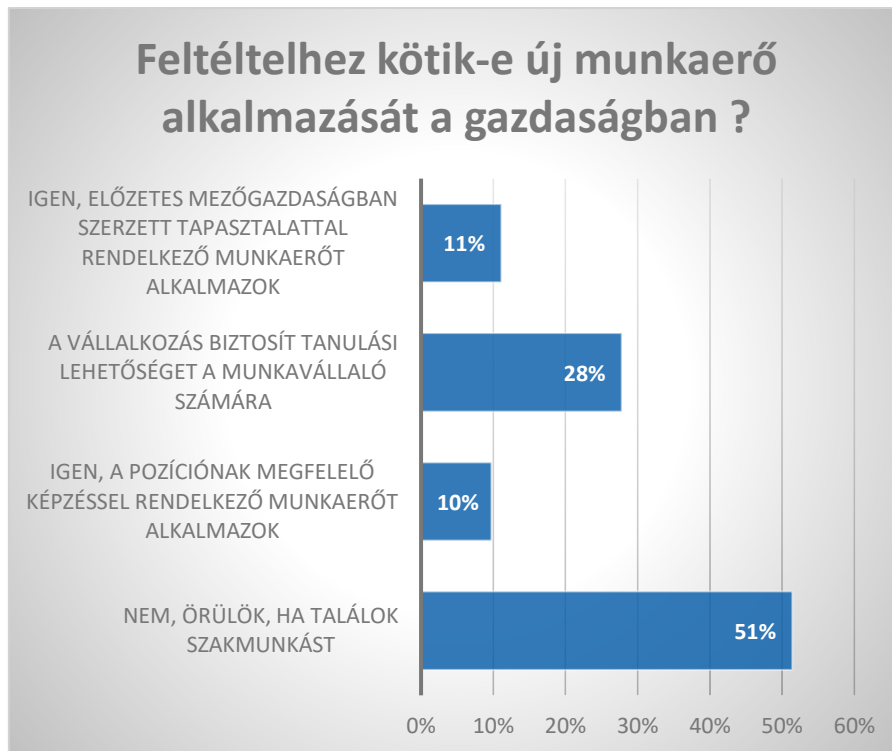
saját szerkesztés, forrás: kérdőív



16. ábra: Megfelelő munkaerőtoborzás a vállalkozások számára

saját szerkesztés, forrás: kérdőív

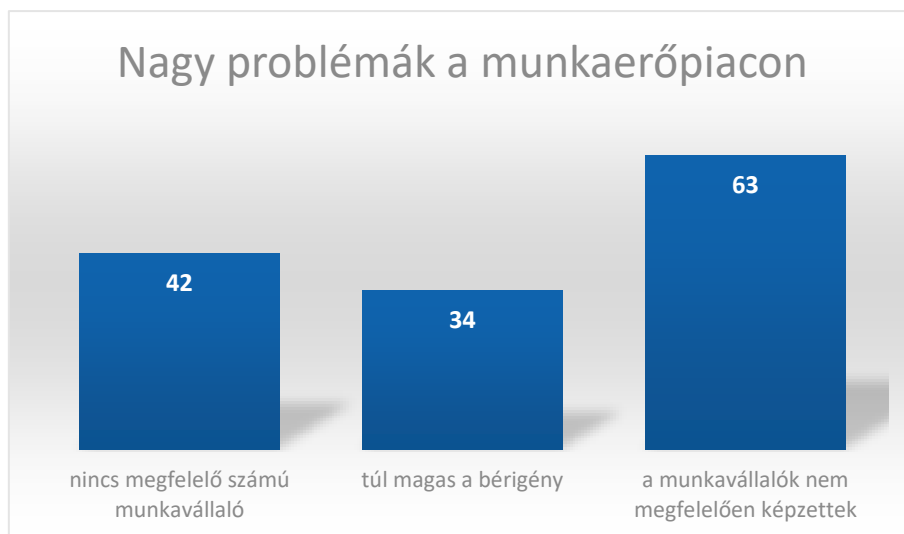
Előző kérdésemhez csatlakozva, nem meglepő, hogy a válaszadók 51%-a, azt válaszolta, hogy örül, ha talál munkavállalót egy-egy pozícióra, függetlenül a szaktudástól. Ez a válaszadók számának, több mint a fele, 37 vállalkozás. Ebből is látszik, hogy mekkora probléma a mezőgazdaságban a megfelelő szakember alkalmazása. Ebből visszacsatolva, lehet következtetni, a nem megfelelő javadalmazásra, hiszen, a vállalkozók, bizalmatlanok lesznek egy idő után a munkavállalókkal szemben, ha nem találnak hosszú ideig megfelelő munkaerőt. A válaszadók 11%-a, azt válaszolta, hogy csak előzetes mezőgazdaságban szerzett tapasztalattal rendelkező munkaerőt alkalmaznak. 10%, 7 válaszadó azt jelölte, hogy csak a pozíciónak megfelelő képzéssel rendelkező munkaerőt alkalmaz. 28% nyilatkozta, hogy tanulási lehetőséget biztosít a lehetséges munkavállalóknak, ami egy szükséges dolog, viszont a képzések, oktatás, még, akkor is ha családon belül történik, rendkívül költséges és időigényes, ami megterhelő a vállalkozás számára, és hosszú távon, csak kiemelkedő bevétel mellett van erre lehetőség.



17. ábra: Megfelelő kompetenciákkal rendelkező munkavállalók alkalmazása

saját szerkesztés, forrás: kérdőív

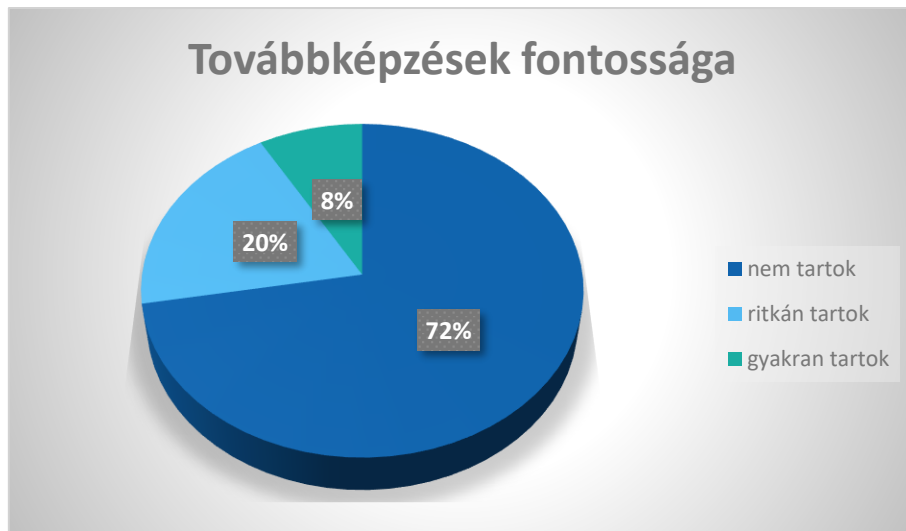
Következő kérdésben, az előző kérdéseimre logikailag csatlakozva, arra voltam kíváncsi, hogy mit találnak az adott vállalkozások legnagyobb problémának a munkaerőpiacon, ami őket érinti. Három kategóriát jelöltem ki, az eddigi kutatásaim alapján, a válaszadók, több lehetőséget is megjelölhettek. Kimagasló számú válasz érkezett, arra, hogy a munkavállalók nem megfelelően képzettek, második helyen szerepel, hogy egyáltalán, nincs megfelelő számú munkavállaló. Harmadik helyen, az áll, hogy túl magas a bérigény. Erre 34 válasz érkezett. Az eddigi problémákhoz, csatlakozik a magas bérigény, mely gyakran nem egyenlő mértékű a munkavállaló szaktudásával, így a vállalkozás önerőn felül alkalmaz álláskeresőket, hiszen, munkaerő hiányban, rá van kényszerítve.



18. ábra: Munkaerőpiaci problémák

saját szerkesztés, forrás: kérdőív

Ezt követő kérdésem, arra vonatkozik, hogy a kérdőívet kitöltő családi vállalkozások tartanak-e továbbképzéseket munkavállalóik számára. A válasz számomra egyértelmű volt, hiszen, 20 vállalkozás jelölte azt, hogy, úgy alkalmaz munkavállalókat, hogy a képzést, oktatást családi keretből finanszírozza. Szerintem ez probléma, mivel a folyamatos továbbképzésekkel a munkaerőt lehet motiválni, a vállalkozás érdekeibe pedig illeszkedik az, hogy a munkavállalók naprakész oktatásban részesüljenek, a legújabb technikák, módszerek szerint. A vállalkozások, mint egy 72%-a válaszolta azt, hogy egyáltalán nem tart továbbképzéseket munkavállalóik számára. A képzést tartó 20 vállalkozás a következőképp oszlik meg: 8% gyakran, 20%, pedig ritkán tart továbbképzést. Ez az arány nem túl biztató, tekintve, hogy a képzetlen munkaerő, a vállalkozás kárára fogja megtanulni, hibásan elvégzett munkafolyamatokon keresztül, azt amit a megfelelő oktatással megtudna tanulni. Ezt elkerülendő, fontos lenne a vállalkozás és az egyes szereplők számára a vállalkozás céljainak megfelelő oktatás bevezetése.



19. ábra: Továbbképzés a vállalkozásban

saját szerkesztés, forrás: kérdőív

Kérdőívem humán erőforrásra vonatkozó részén, az utolsó kérdés, arra vonatkozik, hogy a munkavállaló, tart-e teljesítményértékelést a munkavállalók között. Az eredmény számomra meglepő, hiszen továbbképzés hiányából, arra következtettem, hogy a teljesítményértékelés is elmarad. A válaszadók mindössze 18%-a jelölte azt, hogy nem tart ilyen értékeléseket, 82%, pedig, rendszeresen vagy pedig ritkán tart, de tart. A teljesítményértékelés nagyon fontos, hiszen a negatív és pozitív, építő kritika is hozzá tesz a munkavállaló teljesítményéhez, motiválólághat, mind az egyénre, mind a munkavállalók csoportjára. A rendszeres értékelés, a vezetők számára is visszacsatolás az elvégzett munka minőségéről, és a munkavállalók teljesítményéről, hiszen az értékelések között eltelt időintervallumban megfigyelhető a pozitív irányba növekvő vagy negatív irányba csökkenő teljesítmény.



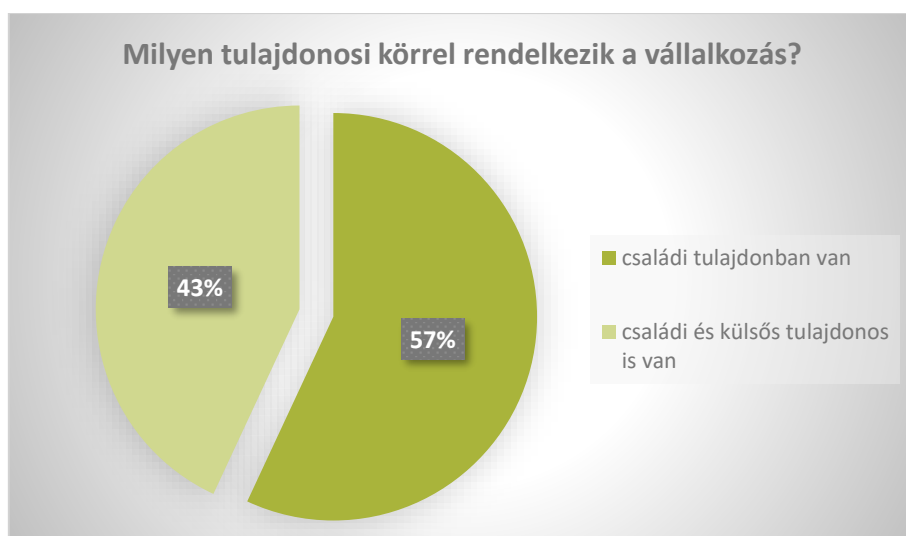
20. ábra: Teljesítményértékelés a vállalkozásban

saját szerkesztés, forrás: kérdőív

Kérdőívem második felében, a mezőgazdasággal foglalkozó családi vállalkozások vezetésére és azok problémáira irányuló kérdéseket tettem fel, válaszaimat, itt az előzőktől eltérően, nem kérdésenként fogom elemezni, hanem összevontan vonom le a konklúziókat.

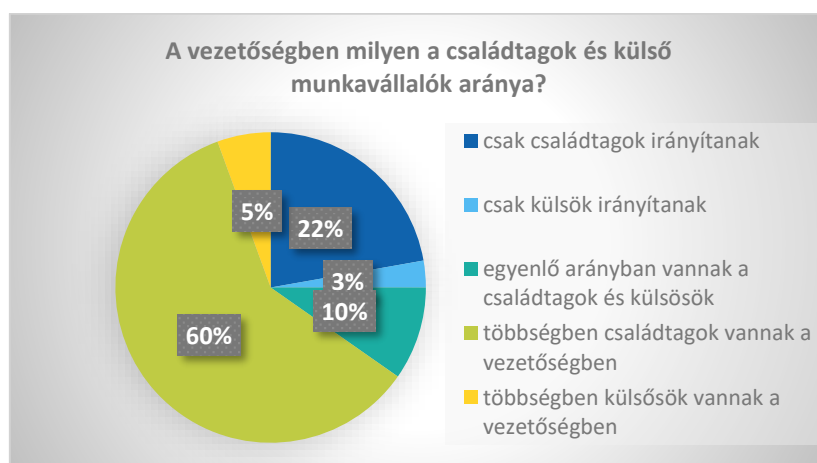
A mezőgazdasággal foglalkozó családi vállalkozások vezetését, döntéshozatalát vizsgálva, rengeteg a vállalkozás üzleti életben történő előrehaladást akadályozó, valamint külső tényezőt találtam, ami kivétel nélkül az összes vállalkozásra igaz. Az általam összegyűjtött problémákat a következő szempontokfigyelembevétel fogom vizsgálni

- Igazgatótanács nem megfelelő összetétele
- Családon belüli szerepkörök elfogadása
- Szereplők hozzá nem értése



21. ábra: Tulajdonosok aránya a vállalkozásokban

saját szerkesztés, forrás: kérdőív



22. ábra: Vezetőségi tagok aránya a vállalkozásokban

saját szerkesztés, forrás: kérdőív

Az általam vizsgált vállalkozások esetén a vállalkozások, 57%-ban, csak családi tulajdonban vannak, ami 41 vállalkozás. 22%-ban családtagok játszottak vezető szerepet a vállalkozásban, 3%-ban, csak külsős vezetők hoztak döntéseket, 10%, ahol egyenlő arányban vannak a vezetőségben a családtagok és nem családtagok, valamint 5% jelölte azt, hogy van külsős tag a döntéshozatalba bevonva.



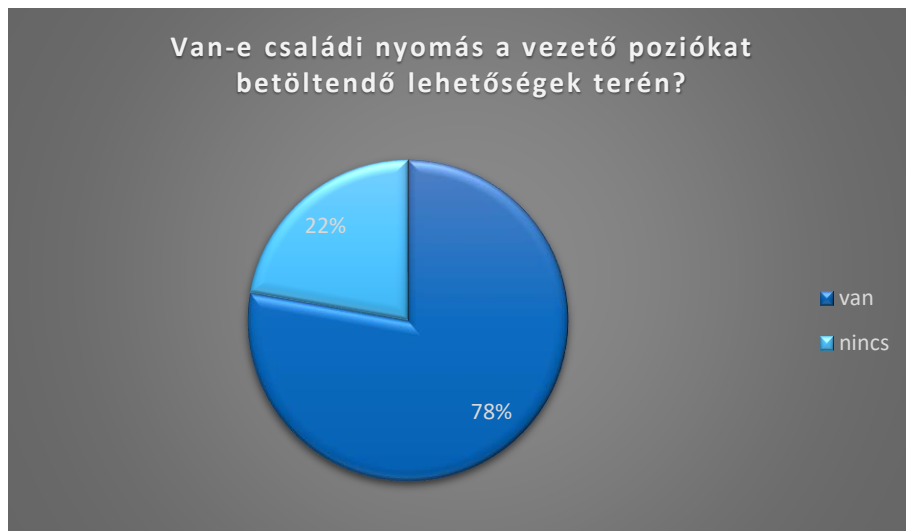
23. ábra: Külsős vezetők munkakörei

saját szerkesztés, forrás: kérdőív

A kérdőív következő szakaszában arra voltam kíváncsi, hogy, amennyiben alkalmaznak igazgatói tagként külsős munkavállalót, milyen képesítésben részt vett szereplőket alkalmaznak. Ennél a lehetőségnél, több lehetőséget is lehetett jelölni. Számomra, nem meglepő, hogy a legtöbb válasz, 52 a pénzügyi szakemberre és 63 a gépész szakemberre érkezett. Egy vállalkozás vezetésében elengedhetetlen a megfelelő szakember, aki irányítja a pénzügyeket, felügyeli a kontrolling folyamatokat, valamint a könyvelést. Gépész szakember is rendkívül fontos egy agrár szektorban szereplő családi vállalkozás számára, és fontos, hogy a képzett szakembereket, vagy akár képzetlen munkavállalókat, egy ilyen végzettségű szakember irányítsa, felügyelje. Mérnök szakemberre 24 válasz érkezett, ami szintén nem okozott meglepetést, hiszen egy állattenyésztő mérnök, növénytermesztő mérnök, segíti a vállalkozás működését. Mindössze 9 vállalkozás nyilatkozott úgy, hogy nem alkalmaz külsős szakembert a vezetőségben.

Úgy vélem ezeknél a vállalkozásoknál, megoldhatatlan következményeket hozhatnak magukkal az olyan döntések, mikor az igazgatótanács élére, vagy akár tagként is családi barát, vagy már nyugalmazott rokon került. Ez rövid időn belül, minden alkalommal, heves ellentétekhez vezetett. Ezt semmiképp sem javaslom. Saját mezőgazdasággal foglalkozó családi vállalkozásunkban, az igazgatótanács élén férj és feleség áll, azonban a döntéshozók

között, alkalmaznak könyvelőt, pénzügyi szakértőt, pályázatíró, növény és állattenyésztő mérnököt is, akik nem családtagok. Miután a menedzsment évek során ilyen formán összeállt a vállalkozás működése sokkal hatékonyabb lett. Gyakori probléma, hogy a vezető szerepet olyan tölti be a családban, aki úgy gondolja, jogot formál, erre a szerepre, és nem a szakértelme miatt van ebben a pozícióban.



24. ábra: Nyomás vezető pozíó betöltése szempontjából

saját szerkesztés, forrás: kérdőív

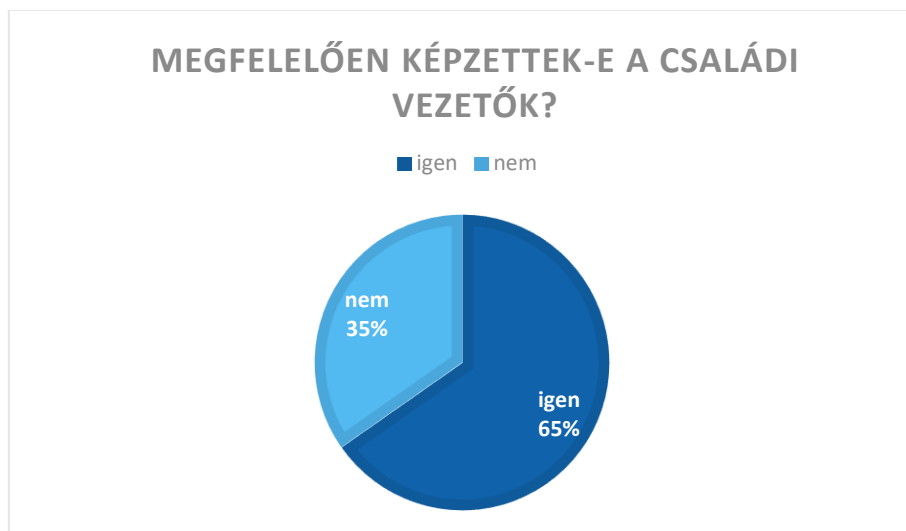
Erre enged következtetni a következő kérdésekre kapott válasz, mi szerint, az alkalmazott családtagok a vállalkozások 35%-a szerint a vezetőségben lévő családtagok, nem alkalmasak a pozíó betöltésére. Ezen felül, az is látszik, hogy a vállalkozások 78%-ban van nyomás a vezetőn, hogy alkalmazzon családtagot a vezetésben.

Arra is kíváncsi voltam, hogy a vállalkozások vezetésében milyen arányban található olyan vezetők, akik nem rendelkeznek semmilyen tapasztalattal, csak a fentebb említett okok miatt vannak a vezetőségben. Ez a szám is igen magas, a válaszadók 24%-a jelölte, hogy alkalmaznak tapasztalat nélküli vezetőt. Ebből könnyen lehet, arra következtetni, hogy a családi nyomás, vagy családi segítségnyújtás miatt.



25. ábra: Tapasztalat nélküli vezetők aránya

saját szerkesztés, forrás: kérdőív

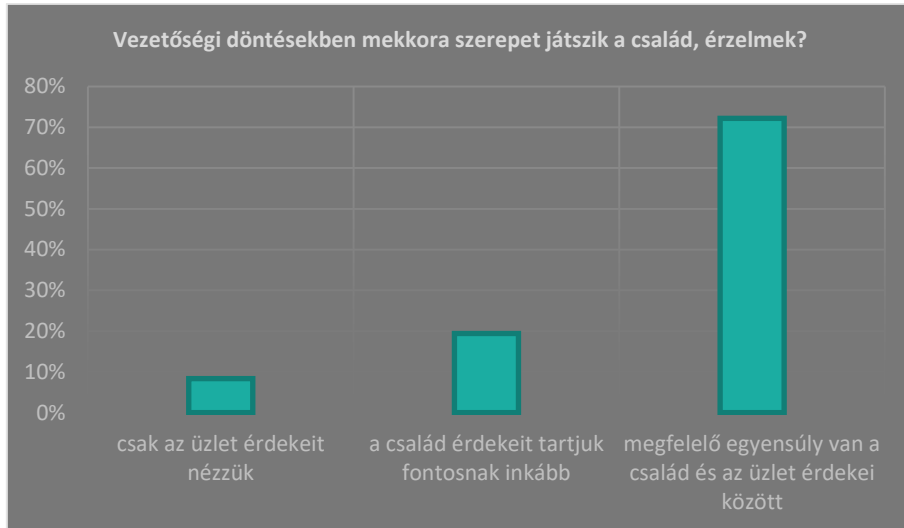


26. ábra: Családtagok megfelelő képzettsége a vezetőségben

saját szerkesztés, forrás: kérdőív

Vezetőségi döntésekben, nagyon fontos, hogy el tudják különíteni a család érdekeit, a vállalkozás érdekeitől. Természetesen, sok esetben, ez egy bizonyos metszeten, megegyezik egymással, viszont gyakran okozhat konfliktust, amennyiben a család iránt táplált érzelmek irányítanak a családi vállalkozás életében. A vezetők 8%-a, összesen 6 vállalkozás nyilatkozott úgy, hogy csak az üzlet érdekeit veszik figyelembe, ami szintén nem megfelelő stratégia a vállalkozás vezetését illetően, hiszen a családi egység romlásához vezethet. 14 vállalkozás, a válaszadók 19%-a, válaszolta azt, hogy csak a család érdekeit nézik, ami egyértelműen nem egyezik meg az üzleti alapelvekkel, hiszen így a vállalkozás látja kárát a család érdekeinek. A család és vállalkozás nem összeegyeztethető teljes mértékben. Meglepően sok, a válaszadók

72%-a válaszolta azt, 52 vállalkozás, hogy a családi és üzleti érdekek között, megfelelő az egyensúly. Ez hosszútávon kifizetődő, mert a család és vállalkozás érdekei megegyeznek, így a családtagok között sem alakul ki ellentét és nem kezdenek versengésbe, hogy céljaikat egyenként, a saját érdekeik szerint próbálják elérni.



27. ábra: Család és vállalkozás egyensúlya

saját szerkesztés, forrás: kérdőív



28. ábra: Tisztázott-tisztázatlan szerepkörök

saját szerkesztés, forrás: kérdőív

A vállalkozásban betöltött szerepkörök tisztázása is nagyon fontos, főleg, ha a vezetésről van szó. A vállalkozások mindössze 15%-a válaszolta azt, hogy tisztázottak a szerepkörök a vezetésben és a megkérdezettek 85%-a, azt, hogy nem. Ezt úgy értelmezem, hogy a vezetői tagok közül, szó szerint, „mindenki csinál mindent”. Ez problémákhoz vezethet a vállalkozás életét tekintve, hiszen egy idő után az egyes szereplők, nem a vállalkozás érdekeit fogják szem

előtt tartani, hanem az egyén, saját maguk érdekeit, amivel a családi konfliktuson túl, üzleti konfliktusba és nézeteltérésbe keveredhetnek. Fontos nagyon, hogy mindenkinek meg legyen a saját szerepe.

7.2 Hipotézisek vizsgálata

Szakedolgozatom első szakaszában, a bevezetésben fogalmaztam meg kettő hipotézist, melyekre, most az ismert kutatások alapján válaszolok

Első hipotézisem a következőképp szól: ***A mezőgazdasággal foglalkozó családi vállalkozások irányítása során a vezető mindig a vállalkozás üzleti érdekeit tartja szem előtt.*** A hipotézis vizsgálatára kérdőívem második felének eredményeit használtam fel. Ezek alapján a hipotézist, nem tudom elfogadni, hiszen a válaszok jelentős részében, azt az eredményt kaptam, hogy a vezetőség, alkalmaz képzetlen, családi okokból alkalmazott igazgatósági tagokat, és ennek függvényében, a vállalkozás irányítása, nem az üzleti érdekek szerint történik. A kapott eredményt, erősíti a 2.2- es pontban vizsgált modell, a háromkörös modell is, mi szerint, a másik két tényező: család és tulajdonos érdekei miatt, nem lehet, teljes mértékben, csak az üzlet érdekeit előtérbe helyezni, hiszen, akkor sérülnek a szereplők a másik két halmazban.

Második hipotézisem úgy szól, hogy: ***Az agrárszektorban rendkívül nehéz megfelelő munkaerőt találni.*** Ezen hipotézisem, mind az elvégzett irodalomfeldolgozás, mind a személyes interjúk és kérdőívem első felére kapott eredmények alapján elfogadom. Az irodalomfeldolgozás általánosságban világít rá, mennyi nehezítő körülmény van, a családi vállalkozások emberi erőforrás menedzsmentjét illetően, kutatásom pedig konkretizálta a vizsgált szektor problémáit.

8. JAVASLATOK

Kritikai észrevételeimet és javaslataimat, úgy fogalmazom meg, hogy egy esetleges induló, vagy már gazdálkodó családi vállalkozás a lehető leghatékonyabban működjön, vezetés és humán erőforrás menedzsment terén. Ezen javaslatokat, az alapján fogalmazom meg, hogy milyen tapasztalatokat szereztem az interjúim és a feldolgozott témakörökre reflektáló kérdőív során. Kritikáim, észrevételeim megfogalmazásakor, figyelek a problémák részleteire, valamint igyekszem megfelelően megfogalmazni kívánt mondanivalóm.

A mezőgazdasággal foglalkozó családi vállalkozások humán erőforrás menedzsmentje, nem egy megfelelően, átgondoltam működő folyamat. Erre az interjúk és a kérdőív során is választ kaptam. A megkérdezett vállalkozások nagyrésze, 10-30 közötti munkavállalót alkalmaz, ami nem kevés létszámú munkavállaló.

Úgy gondolom, hogy a vállalkozásoknál az egyik legnagyobb probléma, az elfogultság a családtagok iránt. Természetesen ez egy emberi tényező, viszont a vállalkozás alapelveivel szembe megy. Mindenképp egy olyan javadalmazási és előléptetési rendszert kéne kialakítani ezeknek a vállalkozóknak, amik reális célok mentén, az egyén és a vállalkozás céljainak összhangba hozásával betartható.

Szaktudásnak megfelelő javadalmazás mellett, kizárható a fluktuáció, és a munkavállalók is érdekeltté válnak, a gazdaság megfelelő működésében. Megfelelő szaktudással rendelkező munkavállalót, viszont, kérdőívem alapján kiderül, nagyon nehéz találni a munkaerőpiacon. A vállalkozások, gyakran nem is kötik, feltételhez, hogy kit alkalmaznak. Szerintem, bizonyos pozíciókra, mindenképp, valamilyen végzettséghez, képzettséghez kell kötni a munkahely betöltését. Egy esetleges családi vagyon, a vállalkozás tőkéjéből elvont összeget, mindenképp érdemes lenne a vállalkozások számára félre tenni oktatásra, hiszen így ők maguk képezhetnék a munkavállalót, teljes mértékben a vállalkozás céljainak megfelelően.

Teljesítményértékelést, a vizsgált vállalkozások nagyrésze tart, rendszeresen, vagy ritkán, mindössze 18% az, ami nem foglalkozik ilyen tevékenységgel. Ezt minden vállalkozás számára, legyen az, kisméretű, vagy giga vállalat, kötelezővé tenném, hiszen a munkavállalók fejlődéséhez és a vezetés módszereinek kialakításához a teljesítményértékelés elengedhetetlen.

A vezetésbe nagymértékben vontak be olyan családtagokat, kiknek kompetenciái nem megfelelőek a betöltött vezetői pozícióba, ez a vállalkozás céljainak, nem megfelelő, károkat tud okozni, mind a családi egységben, mind pedig a vállalkozás életében. A vezetőségben betöltött szerepeket, a vállalkozás érdekeit szem előtt tartva kell kiosztani. Meglepően sok vállalkozás jelölte azt, hogy pénzügyi, gépész és mérnöki pozícióba külsős munkavállalókat alkalmaz vezetőként, amit megfelelőnek találok. Probléma viszont, hogy alkalmaznak tapasztalat nélküli vezetőket, legyen az családtag, vagy külsős.

A vezetők közötti tisztázatlan szerepkörök sem megfelelőek egy vállalat irányítása szempontjából, hiszen, ha mindenki azzal foglalkozik, amit ér, a feladatok összerosódnak, gyakran konfliktushelyzet születhet, így mindenképp tisztázandók ezek.

Nagy figyelmet kell fordítani, arra is, hogy a család és a vállalkozás érdekei, megfelelő egyensúlyba legyenek, hiszen, az egyik a másik kárára válhat.

Javaslataim tehát, az általam vizsgált problémákra a következők lennének:

Bizonyos pozíciók betöltését minden esetben képzettséghez kell kötni, ha kell, a vállalkozónak kell a szükséges oktatást biztosítani. A családtag és nem családtag munkavállalók között a munkabért, nem érzelmi alapon, hanem teljesítmény alapján kell kiosztani. Folyamatos teljesítményértékelést kell tartani a munkavállalók között, ezzel javítva teljesítményüket és a vállalkozás működését. Az elvégzett munkát, mindenképp a betöltött pozíciónak megfelelőek kell javadalmazni, mint említettem a megfelelő teljesítmény alapján. A vállalkozás vezetését, mindenképp szubjektívan a vállalkozás érdekeit szem előtt tartva kell összeállítani. Ehhez kell külsős és családtag vezetőket is alkalmazni, hogy a megfelelő egyensúly megteremtődjék. A vezetői pozíciókat, tisztázni kell, és a vezetőknek, saját hatáskörükön belül maradniuk.

9. ÖSSZEFOGLALÁS

Szakedolgozatom témája a családi vállalkozások vezetése és humán erőforrása volt. A családi vállalkozások, egyediek és számos egyedi jellemzővel rendelkeznek, amik megkülönböztetik őket, más vállalkozásoktól. A családi vállalkozás egyedi értékjegyei, olyan tulajdonságok, amelyek versenyelőny forrásaként is használnak. Azért választottam ezt a témát, mert a családi vállalkozások témakörében, egyre több kutatás van, viszont, azok inkább, az utódlással foglalkoznak, én viszont szerettem volna rávilágítani a vezetés és humán erőforrás terén felmerülő problémákra.

Dolgozatom első felében, átfogó képet kívántam adni, a családi vállalkozásokról általánosságban Magyarországon, beleértve a meghatározásokat, gazdaságban betöltött szerepüket, Magyarországon is elfogadott definíció magyarázatát. Szakedolgozatomnak ezt a szakaszát szekunder információk alapján készítettem el, számot kutatást olvastam a Budapesti Gazdasági Egyetem oktatóitól is. Fontosnak tartottam, hogy a családi vállalkozásokat motiváló érzelmekről, valamint a vállalkozások rendszereiről is átfogó képet adjak, hiszen a későbbiekben elemezni kívánt problémák megértéséhez ezek elengedhetetlenek.

Ezt követően, a családi vállalkozások vezetéséről és emberi erőforrás gazdálkodásáról gyűjtöttem szakirodalom alapján információkat, melyek segítenek megérteni későbbi elemzésem szempontjait.

Dolgozatom második felében, kutatási kérdéseimre keresem a választ, melyek a következők:

1. Mekkora szerepet játszik a „családiasság” a vállalatok életében?
2. Milyen típusba sorolhatók, méret, életkor, gazdasági helyzet alapján, az általam vizsgált mezőgazdasággal foglalkozó családi vállalkozások?

3. Mik a vizsgált családi vállalkozások vezetésének főbb problémái, illetve, ezek okai?
4. Melyek a vizsgált családi vállalkozások toborzási folyamatának főbb problémái illetve ezek, okai?

Első két kérdésemre, interjúk alapján fogalmaztam meg választ. Ezek alapján felállítottam a mezőgazdaságban működő családi vállalkozások SWOT analízis elemzését, valamint beosztottam őket típus szerint, mely, úgy vélem megfelelő és átfogó képet ad új vállalkozások számára is, annak függvényében, hogy mire számítsanak a piacon.

Ezt követően, kvantitatív módon, kérdőív segítségével, válaszoltam meg a második két kérdésem. A kérdőív témája, a családi vállalkozások vezetése és humán erőforrása volt, valamint ezeknek problémái.

Dolgozatom záró részében a vizsgált hipotézisekre válaszolok, ezeket vizsgálom meg:

- *A mezőgazdasággal foglalkozó családi vállalkozások irányítása során a vezető mindig a vállalkozás üzleti érdekeit tartja szem előtt*
- *Az agrárszektorban rendkívül nehéz megfelelő munkaerőt találni*

.Hipotéziseim közül, az elsőt el kellett utasítanom, hiszen a vizsgált vállalkozások válaszai alapján erről kiderült, hogy, nem helyes feltételezés. A második feltételezést, elfogadtam. Javaslataimat a kérdőív alapján tettem meg.

Szakedolgozatomban, véleményem szerint, sikerült átfogó képet alkotnom a családi vállalkozásokról és a vizsgált kérdésekre kielégítő választ kaptam, véleményt fogalmaztam meg. Kutatási korlátom, hogy az elvégzett kutatás, nem reprezentatív, azonban, lehetőségeimhez mérten, úgy vélem, kielégítő mennyiségű adatot szereztem a következtetések levonásához. A kapott eredmény, hasznára válhat családi vállalkozások döntéshozóinak, agrár vállalkozások vezetőinek, mind a menedzsmentet érintő témakörökben, mind az emberi erőforrás gazdálkodást érintő kérdésekben. Véleményem szerint, minden vállalkozónak, érdeke, hogy a kapott eredményeket figyelembe véve irányítsa családi vállalkozását, hiszen ezek a problémák idővel a vállalkozás végét jelenthetik. Ezen felül, úgy gondolom, hogy kutatási eredményem jó arra, hogy a vállalkozók egy új szemszögből figyeljék meg a gazdaságot.

A jövőben, ezen szempontok alapján érdemes lehet kiterjeszteni a kutatást munkavállalókra is, akik ezekben a vállalkozásokban foglalkoztatottak, valamint a folyamatokat és azok működését összevetni nem családi tulajdonú agrár vállalkozások gyakorlatával. Ezek alapján egy új érdekesítő eredményt kaphatunk a továbbiakban.

10. IRODALOMJEGYZÉK

NYOMTATOTT FORRÁSOK

1. BAJMÓCY ZOLTÁN – LENGYEL IMRE – MÁLOVICS GYÖRGY 2012: Regionális innovációs képesség, versenyképesség és fenntarthatóság. JATEPress, Szeged p378-393.
2. DAVID DEVINS – BRIAN JONES 2017: Stratégia a kis családi vállalkozások vezetőinek utódlására, Prosperitas Vol. IV. 2017/3. p67–91.
3. KÁSA RICHÁR – RADÁCSI LÁSZLÓ – CSÁKNÉ FILEP JUDIT 2019: Családi vállalkozások definíciós operacionalizálása és hazai arányuk becslése a kkv-szektoron belül Statisztikai Szemle, 97. évfolyam 2. szám p146-174.
4. PETER LEACH 2015: Családi vállalkozások, HVG Könyvek, Budapest
5. VÁGÁNY JUDIT – FENYVESI ÉVA – KÁRPÁTINÉ DARÓCZI JUDIT 2016: Sikeres családi vállalkozás, és ami mögötte van, ISSN 2064-8014

INTERNETES FORRÁSOK

1. <https://www.vg.hu/manager-magazin/a-csaladi-vallalkozas-is-csak-kkv-1203619/> (letöltés: 2020.03.23)
2. <https://doksi.hu/get.php?lid=4537> (letöltés: 2020.03.30)
3. <https://budapestlab.hu/index.php/mar-csak-harmadikok-lehetunk/> (letöltés: 2020.04.28.)
4. <https://fortune.com/fortune500/2019/search/> (letöltés: 2020.04.17.)
5. <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/kkv18.pdf> (letöltés: 2020.04.17.)
6. http://www.jgypk.hu/tamop13e/tananyag_html/gazdalapism/az_emberi_erforrs_menedzsment_defincija.html (letöltés: 2020.04.26.)
7. <https://www.familybusinessmagazine.com/best-family-business-quotes-2016> (letöltés: 2020.04.26.)
8. <https://budapestlab.hu/index.php/az-elso-generacional-meg-csak-neveben-csaladi-a-csaladi-vallalkozas/> (letöltés: 2020.04.28.)
9. <https://www.agrarszektor.hu/agrarpenzek/eldolni-latszik-a-csaladi-vallalkozas-50-millios-adokedvezmenyt-kaphat.18913.html> (letöltés: 2020.04.29.)
10. TÁRKI Társadalmi Riport 2018 - Családi vállalkozások Magyarországon www.tarki.hu/sites/default/files/trip2018/233247_wiesztdrotosCsaladiVallalkozasokMagyarorszagon.pdf (letöltés: 2020.04.29)
11. Mosolygó-Kiss Ágnes – Szennay Áron: Generációkon átívelő sikeres vállalkozói gyakorlatok STEP Országjelentés – Magyarország 2018/19 A demográfiai változások hatása az utódlásra és irányításra www.researchgate.net/publication/339017033 (letöltés: 2020.05.09.)

11. ÁBRÁK, KÉPEK, TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. ábra: A működő vállalkozások néhány mutatójának megoszlása 2018	5
2. ábra: Egy tipikus családi vállalkozás Magyarországon.....	7
3. ábra: Konkuráló rendszerek.....	11
4. ábra: Az üzlet az első és a család az első típusú diszharmonia	12
5. ábra: Összekapcsolódó rendszerek: a háromaspektusú modell.....	14
6. ábra: Az ideális családi vállalkozás igazgatótanácsa	17
7. ábra: Konkuráló rendszerek és HR menedzsment.....	19
8. ábra: Az interjúban szereplők adatai, vállalkozásaik adatai.....	24
9. ábra: Családi vállalkozások legfőbb érzelmek vezérelt irányelvei	26
10. ábra: SWOT analízis mátrixa	28
11. ábra: A vizsgált családi vállalkozások kora	34
12. ábra: Vállalkozások száma a foglalkoztatottak száma szerint.....	34
13. ábra: Családtag és nem családtag munkavállalók aránya a vállalkozásban	35
14. ábra: Családtagok és nem családtagok javadalmazása.....	36
15. ábra: Szaktudásnak megfelelő bérezés a vállalkozásban	37
16. ábra: Megfelelő munkaerőtoborzás a vállalkozások számára	38
17. ábra: Megfelelő kompetenciákkal rendelkező munkavállalók alkalmazása	39
18. ábra: Munkaerőpiaci problémák.....	40
19. ábra: Továbbképzés a vállalkozásban	41
20. ábra: Teljesítményértékelés a vállalkozásban	41
21. ábra: Tulajdonosok aránya a vállalkozásokban.....	42
22. ábra: Vezetőségi tagok aránya a vállalkozásokban	42
23. ábra: Külsős vezetők munkakörei	43
24. ábra: Nyomás vezető pozíció betöltése szempontjából.....	44
25. ábra: Tapasztalat nélküli vezetők aránya.....	45
26. ábra: Családtagok megfelelő képzettsége a vezetőségben	45
27. ábra: Család és vállalkozás egyensúlya.....	46
28. ábra: Tisztázott-tisztázatlan szerepkörök	46

12. MELLÉKLETEK

1.Számú melléklet:

Interjú kérdések:

- Mióta gazdálkodik a család?
- Mivel foglalkoznak?
- Mekkora a gazdaság?
- Hányan dolgoznak a gazdaságban és milyen az alkalmazottak és családtagok aránya?
- Honnan szerzik be a gazdálkodáshoz szükséges inputot?
- Önerőből gazdálkodik, vagy finanszíroztatja?
- Mennyire tartja jövedelmezőnek ezt az üzletágat?
- Milyen fejlesztéseket végzett 5 éven belül, illetve milyen fejlesztéseket tervez?
- Mennyire látja stabilnak a piacot ?
- Családon belül marad-e a gazdaság? Utódlással foglalkoznak-e?

2.Számú melléklet:

Kérdőív:

Tisztelt Hölgym/Uram!

Varga Bencének hívnak, a Budapesti Gazdasági Egyetem végzős közgazdász hallgatója vagyok. Szakdolgozatom, a családi vállalkozásokról írom, azon belül, pedig a vállalkozások vezetéséről és humán erőforrásáról. Kutatásomban arra szeretnék választ kapni, hogy az agrárszektorban, milyenek találják ezeket a folyamatokat.

Kérem, csak családi vállalkozások töltsék ki a kérdőívet, mivel kutatásom témája rájuk irányul.

Előre is köszönöm!

Tisztelettel: Varga Bence

1. Mióta gazdálkodik a család?
 - 1-5 éve
 - 5-10 éve
 - 10-15 éve
 - 15-25 éve
 - több, mint 25 éve

2. Hányan dolgoznak a gazdaságban?
 - 1-5 alkalmazott
 - 5-10 alkalmazott
 - 10-30 alkalmazott
 - 30-50 alkalmazott
 - több, mint 50 alkalmazott
3. Milyen a családtagok és külső munkavállalók aránya az alkalmazottak tekintetében?
 - csak családtagok dolgoznak a vállalkozásban
 - többségben vannak a családtagok, de alkalmazok külső munkavállalót is
 - többségben vannak a külső munkavállalók, de alkalmazok családtagokat is
 - csak külső munkavállalókat alkalmazok
4. Van-e különbség a családtagok és a külsős munkavállalók javadalmazásában?
 - ugyanannyi bért kapnak a családtagok és a külső munkavállalók is
 - igen, több bért kapnak a családtagok
 - igen, több bért kapnak a külsős munkavállalók
5. A munkavállalók a szaktudásuknak megfelelő bért kapják?
 - igen
 - nem
6. Milyennek találja a munkaerőtoborzást a mezőgazdaságban?
 - könnyű megfelelő szaktudással rendelkező munkaerőt találni
 - nehéz megfelelő szaktudással rendelkező munkaerőt találni
 - nagyon nehéz megfelelő szaktudással rendelkező munkaerőt találni
 - lehetetlen megfelelő szaktudással rendelkező munkaerőt találni
7. Feltételhez kötik-e új munkaerő alkalmazását a gazdaságban?
 - nem, örülök, ha találok szakmunkást
 - igen, a pozíciónak megfelelő képzéssel rendelkező munkaerőt alkalmazok
 - a vállalkozás biztosít tanulási lehetőséget a munkavállaló számára
 - igen, előzetes mezőgazdaságban szerzett tapasztalattal rendelkező munkaerőt alkalmazok
8. Mit talál legnagyobb problémának a munkaerőpiacon? (több lehetőséget is megjelölhet)
 - nincs megfelelő számú munkavállaló
 - túl magas a bérigény
 - a munkavállalók nem megfelelően képzettek

9. Tart továbbképzéseket a munkavállalóinak?
- nem tartok
 - ritkán tartok
 - gyakran tartok
10. Tart teljesítményértékelést a munkavállalók között?
- nem tartok
 - ritkán tartok
 - gyakran tartok
11. Milyen tulajdonosi körrel rendelkezik a vállalkozás?
- családi tulajdonban van
 - családi és külsős tulajdonos is van
12. A vezetőségben milyen a családtagok és külső munkavállalók aránya?
- csak családtagok irányítanak
 - csak külsők irányítanak
 - egyenlő arányban vannak a családtagok és külsősök
 - többségben családtagok vannak a vezetőségben
 - többségben külsősök vannak a vezetőségben
13. Amennyiben alkalmaz külsős vezetőt, milyen munkakörre? (több jelölése is lehetséges egyszerre)
- nem alkalmazok
 - pénzügyi szakember
 - jogi szakember
 - gépész szakember
 - mérnök szakember
14. Amennyiben családtagokat alkalmaz a vezetőségben, ők megfelelően képzettek a pozíció betöltéséhez?
- igen
 - nem
15. Vezetőségi döntésekben mekkora szerepet játszik a család, érzelmek?
- csak az üzlet érdekeit nézzük
 - a család érdekeit tartjuk fontosnak inkább
 - megfelelő egyensúly van a család és az üzlet érdekei között

16. Milyen gyakran értékelik a menedzsment teljesítményét?

- nem értékeljük
- néha értékeljük
- rendszeresen értékeljük

17. Van-e családi nyomás a vezető pozíciókat betöltendő lehetőségek terén?

- van
- nincs

18. A vezetők között tisztázottak a szerepkörök?

- igen
- nem