



Budapesti Gazdaságtudományi Egyetem

BGE

**BUDAPESTI GAZDASÁGTUDOMÁNYI
EGYETEM
MENEDZSMENT KAR**

SZAKDOLGOZAT

Rózsavölgyi Melinda

Nappali munkarend

Gazdálkodási és Menedzsment szak

Vállalkozás menedzsment specializáció

2025



BGE

Budapesti Gazdaságtudományi Egyetem

Generációváltás folyamata, belső és külső hatásai a kis- és középvállalkozásra

Készítette: Rózsavölgyi Melinda

Nappali munkarend

Gazdálkodási és Menedzsment szak

Vállalkozás menedzsment specializáció

Témavezető: Kolnhofer Derecskei Anita

2025

Eredetiségi nyilatkozat a szakdolgozatról/diplomamunkáról/záródolgozatról

Hallgató adatai	
Név, Neptun-kód:	Rózsavölgyi Melinda K 1 7 C K 6
Szakdolgozat/diplomamunka/záródolgozat adatai	
Szakdolgozat/diplomamunka/záródolgozat címe:	Generációváltás folyamata, belső és külső hatásai a kis- és középvállalkozásra.
Témavezető:	Kolnhofer Derecskei Anita

Alulírott Rózsavölgyi Melinda büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom, hogy a csatoltan bírálatra és védelemre beadott szakdolgozatban/diplomamunkában/záródolgozatban foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, és az abban leírtak a saját, önálló munkám eredményei.

A felhasznált forrásokat az irodalomjegyzékben feltüntettem, a rájuk vonatkozó, szabályszerű hivatkozásokat a szövegben megtettem. A szakdolgozat/diplomamunka/záródolgozat más szakon vagy intézményben sem a saját nevemben, sem máséban nem került beadásra. Tudomásul veszem, hogy a szakdolgozatot/diplomamunkát/záródolgozatot az intézmény plágiumellenőrzésnek veti alá. Tudatában vagyok annak, hogy plágium (más munkájának sajátomként történő feltüntetése) esetén a szakdolgozat/diplomamunka/záródolgozat érvénytelen, ezért elutasításra kerül.

Budapest, 2025. év november hónap 18. nap


 Hallgató aláírása

A szakdolgozatom vázlata

1. Bevezetés
2. Vállalkozások bemutatása, fogalma.
3. A generációváltás fogalma és jelentősége
4. A generációváltás folyamata, a tervezéstől a megvalósulásig.
5. A generációváltás hatásai a vállalkozás működésére
6. A generációváltás hatásai a vállalati kultúrára
7. Gyakorlati példák
8. A generációváltás menedzselése
9. A generációváltás jövője és trendek
10. Következtetések és ajánlások
11. Kérdőív elemzés
12. Melléklet
13. Irodalomjegyzék

1. Bevezetés

A kisvállalkozások napjaink gazdasági környezetében rendkívül összetett és komoly kihívásokkal néznek szembe. A globalizáció folyamatos terjedése, a technológiai fejlődés ütemének felgyorsulása, valamint a multinacionális vállalatok piaci jelenlétének és versenyképességének növekedése mind olyan tényezők, amelyek jelentősen megnehezítik a kis- és középvállalkozások (KKV) számára a stabil piaci pozíció megtartását. Ebben a dinamikus változó környezetben a hosszú távú növekedés biztosítása egyre inkább stratégiai tervezést és tudatos vezetést igényel. A versenyképesség fenntartása nem csupán a termékek vagy szolgáltatások minőségén, hanem a vállalat belső működésén, vezetési struktúráján és stratégiai döntésein is múlik. Kiemelkedő jelentőséggel bír, hogy a cég az alapító generáció távozása után is képes legyen működni, értékeit megőrizni és sikeresen alkalmazkodni a változó piaci körülményekhez.

A generációváltás a vállalkozások életében ennél sokkal többet jelent, mint pusztán egy adminisztratív feladat vagy személyi változás. Ez egy komplex, stratégiai jelentőségű folyamat, amely során a vállalatnak meg kell találnia az egyensúlyt a tradíciók és az innováció, a múlt tapasztalatai és a jövő lehetőségei között. A generációváltás során döntő fontosságú, hogy a cég képes legyen megőrizni alapvető értékeit, belső kohézióját és piaci pozícióját, miközben reagál a gazdasági, technológiai és társadalmi változásokra. Magyarország esetében különösen sürgető ez a kérdés, hiszen a következő években több tízezer kis- és középvállalkozás alapítója éri el a nyugdíjkorhatárt. A megfelelő utód kiválasztása és a folyamat gondos előkészítése így nem csupán ajánlott, hanem kritikus tényező a vállalkozás jövőbeli sikeressége szempontjából. Az, hogy a vállalat képes lesz-e zökkenőmentesen átadni a vezetést, alapvetően meghatározza a piaci versenyképességet és a hosszú távú fennmaradást. (Piac&Profit, Portfolio.hu)

A statisztikák azt mutatják, hogy a generációváltás a vállalkozások életében rendkívül kockázatos és kihívásokkal teli folyamat. Különösen a családi vállalkozások esetében figyelhető meg ez a jelenség: a rendelkezésre álló adatok szerint mindössze a vállalkozások 30%-a képes sikeresen átvészelni az első generációváltást, és csupán 10%-uk marad fenn a második átadás után is (hold.hu). Ezek az arányok egyértelműen rávilágítanak arra, hogy a vállalat sikeres átadása nem automatikus vagy magától értetődő folyamat. A zökkenőmentes generációváltás tudatos felkészülést, előrelátó stratégiát és gyakran külső, szakmai támogatást

igényel, legyen szó jogi, pénzügyi vagy vezetési kérdésekről. A megfelelő előkészítés nélkül a vállalkozás fennmaradása, piaci pozíciójának megőrzése és értékeinek továbbadása jelentős kockázatnak van kitéve, ezért elengedhetetlen, hogy a tulajdonosok és a vezetők már jóval a tényleges átadás előtt elkezdjék a folyamat megtervezését.

A sikeres utódlás egyik legfontosabb feltétele, hogy az új vezető – legyen szó a családon belüli örökösről vagy külső szakemberről – rendelkezzen a megfelelő kompetenciákkal, vezetői készségekkel és alapos piaci ismeretekkel. Ez azért kritikus, mert egy vállalkozás fennmaradása és további fejlődése nagymértékben azon múlik, hogy az új vezető képes-e hatékonyan irányítani a céget, döntéseket hozni a stratégiai irányokról, és megőrizni a vállalat versenyképességét. Magyarországon azonban az alapítók gyermekei csak az esetek 10–20%-ban vállalják a cég átvételét, ami komoly problémát jelent az utódlás előkészítése és tervezése szempontjából (Krausz 2024). Gyakran előfordul, hogy a fiatalabb generáció más karrierutat választ, vagy egyszerűen nem érzi magát eléggé felkészültnek ahhoz, hogy a vállalkozást átvegye és sikeresen vezesse.

A generációváltás sikerét azonban nem csupán az utód személyes felkészültsége határozza meg. Számos tényező befolyásolja a folyamat kimenetelét, melyek két fő kategóriába sorolhatók. A belső tényezők közé tartozik a vezetői kompetenciák átadása, a szervezeti kultúra és értékek megőrzése, a tulajdonosi struktúra rendezése, valamint a hatékony kommunikáció biztosítása az érintett felek között. Ezzel párhuzamosan a külső tényezők – mint a piaci trendek, a jogszabályi környezet, a technológiai változások és a gazdasági feltételek – ugyancsak jelentős hatással bírnak a sikeres utódlásra. A generációváltás tehát nem csupán gazdasági vagy stratégiai kérdés, hanem komplex, emberi és érzelmi dimenziókat is érint. Különösen a családi vállalkozások esetében, ahol a cég gyakran a családi identitás és hagyományok szerves részévé válik, ezek a tényezők kulcsfontosságúak a folyamat sikeres lebonyolításában.

A megfelelő utódlási stratégia kidolgozása ezért minden vállalkozás számára elengedhetetlen. Egy átgondolt stratégia része lehet a potenciális utódok korai bevonása a cég működésébe, a tudás és tapasztalat fokozatos átadása, valamint a vállalati folyamatok és döntéshozatali mechanizmusok átláthatóvá tétele. Szükség esetén érdemes külső szakértőket – például tanácsadókat, jogászokat vagy pénzügyi szakembereket – bevonni, hogy a folyamat mind jogi, mind gazdasági szempontból biztonságos és hatékony legyen. A generációváltás megfelelő lebonyolítása nem csupán a vállalkozás fennmaradását biztosítja, hanem

lehetőséget teremt a megújulásra, a korszerűsítésre, az innovációra és a piaci pozíció erősítésére, így a vállalat a következő generáció számára is versenyképes maradhat.

Összességében elmondható, hogy a generációváltás a kisvállalkozások életében kiemelkedően fontos és stratégiai jelentőségű folyamat. Megfelelő előkészítéssel, tudatos tervezéssel és nyitott gondolkodással a folyamat nemcsak a múlt értékeinek és tradícióinak megőrzését teszi lehetővé, hanem egy új, modern és versenyképes jövő megalapozását is szolgálhatja.

Véleményem szerint a generációváltás kérdésköre a magyar vállalkozói kultúrában hosszú időn keresztül alulértékelt és háttérbe szorított tényező volt. A hazai kis- és középvállalkozások (KKV-k) jelentős része még ma sem rendelkezik átgondolt, hosszú távú utódlási stratégiával, ami komoly kockázatot jelent a cégek működési stabilitására, értékmegőrzésére és piaci versenyképességére nézve. Ez különösen aggasztó, hiszen a vállalkozások nagy része az alapítók személyes tudására, kapcsolatrendszerére és döntéseire épül. Amennyiben az átadás elmarad vagy nem megfelelően van előkészítve, a cég működésében súlyos zavarok léphetnek fel, ami akár a vállalkozás fennmaradását is veszélyeztetheti.

Kritikus pontnak tartom, hogy az alapítók jelentős része nem ismeri fel időben a generációváltás elkerülhetetlenségét, és sok esetben nem tekinti azt stratégiai jelentőségű feladatnak. Ennek következményeként a tulajdonosváltás és a vezetői feladatok átadása gyakran nem előre tervezett módon, hanem kényszerhelyzetek hatására történik, például egészségügyi problémák, váratlan gazdasági krízisek vagy egyéb sürgető körülmények miatt. Ilyen körülmények között a generációváltás lebonyolítása jelentősen nehezebb, nagyobb kockázattal jár, és gyakran nem biztosítja a vállalkozás hosszú távú stabilitását.

A sikeres generációváltás azonban nem csupán menedzsmentkérdés, hanem tudatosan felépített vállalatfejlesztési folyamat is. Ez megköveteli a szervezeti kultúra, az irányítási struktúra, a működési folyamatok és a vállalati célok átgondolását és szükség szerinti újragondolását. A tudatos stratégiai tervezés révén lehetőség nyílik a vállalkozás innovációjának, versenyképességének és hosszú távú fennmaradásának biztosítására, miközben a cég értékei és hagyományai is megőrizhetők.

Megállapítható, hogy a jövőben elengedhetetlen, hogy a magyar KKV-szektorban a generációváltás tudatosan, tervezett folyamatként jelenjen meg. Ehhez elengedhetetlen a megfelelő szakmai támogatás, célzott képzések, valamint egy szemléletváltás, amely az utódlást nem problémaként vagy szükséges rosszként, hanem a vállalkozás megújulásának és

hosszú távú fennmaradásának lehetőségeként kezeli. Csak ilyen megközelítéssel válhat a generációváltás a vállalati fejlődés, a versenyképesség és a fenntarthatóság stratégiai eszközévé.

Kutatási kérdés: Hogyan befolyásolja a generációváltás folyamata a vállalkozások hosszú távú sikerességét, és milyen belső és külső tényezők segíthetik vagy akadályozhatják ezt a folyamatot?

Konkrét cél: A szakdolgozatom célja feltárni a generációváltás során felmerülő kihívásokat és lehetőségeket, valamint elemezni azokat a belső és külső tényezőket, amelyek meghatározzák a folyamat sikerességét. Az elemzés szakirodalmi áttekintésre épül, különös hangsúlyt fektetve a kis- és középvállalkozások (KKV-k) sajátosságaira és kihívásaira. A kutatásom célja, hogy gyakorlati útmutatást és tanácsokat nyújtson a vállalkozások vezetői számára a generációváltásra való felkészüléshez, ugyanakkor a leendő vállalkozók számára is segítse a folyamat és az átadás során felmerülő kérdések megértését. Kiemelkedő jelentőséggel bír az utód megfelelő kiválasztása, hiszen a generációváltás során hozott döntések közvetlen hatással vannak a vállalkozás jövőjére, piaci pozíciójára és hosszú távú fennmaradására. A tudatos tervezés és a felkészülés ezért elengedhetetlen, hogy a vállalat értékei, tradíciói és versenyképessége fennmaradjon a következő generáció számára is.

A kutatásom kérdései közé tartoznak az alábbiak:

- Hogyan hat a generációváltás a vállalkozás pénzügyeire és napi működésére?
- Hogyan befolyásolja a generációváltás a vállalkozás kultúráját, valamint a munkatársak motivációját?
- Milyen módon változik a vállalkozás belső működése a generációváltás hatására, és milyen hatással lesz ez a vállalkozás piaci helyzetére?
- Hogyan zajlik a generációváltás folyamata, és mennyi időbe telik a megfelelő utód megtalálása és felkészítése?
- Mi a kulcsa egy jó vezetőnek, és mi szükséges egy sikeres generációváltáshoz?

2. A vállalkozások bemutatása és fogalma

A vállalkozások a modern gazdaság működésének alapvető építőelemei, hiszen nélkülük nem jöhetne létre fenntartható gazdasági növekedés, új munkahelyek teremtése és innovációs tevékenységek kibontakozása. A vállalkozás olyan önálló gazdasági egység, amely anyagi és

szellemi erőforrásokat, például munkaerőt, technológiát és pénzügyi forrásokat mozgósít annak érdekében, hogy piacképes termékeket vagy szolgáltatásokat hozzon létre, és ezáltal nyereséget termeljen. A vállalkozás alapítója vagy tulajdonosa tudatosan vállalja a kockázatot, hiszen tevékenysége során a siker soha nem garantált. Ugyanakkor a vállalkozói tevékenység alapvető célja mindig a befektetett tőke megtérülése, a fenntartható működés biztosítása és a profit elérése, amely lehetővé teszi a vállalkozás további fejlődését és piaci pozíciójának erősítését (Studocu.com, 2022).

A vállalkozás fogalmát az idők során számos közgazdász és jogi szakértő megfogalmazta, különböző szempontokat kiemelve. A klasszikus megközelítés szerint a vállalkozás „olyan gazdasági szervezet, amely egy vagy több személy tulajdonában van, és amely erőforrásokat kombinálva árukat vagy szolgáltatásokat állít elő a fogyasztók igényeinek kielégítése és a nyereség elérése céljából” (Kotler & Keller, 2016). E definíció hangsúlyozza a tulajdonosi struktúra, az erőforrások kombinálása és a piaci célok szerepét. Más szerzők, mint például Drucker (1985), a vállalkozói szemléletet emelik ki, kiemelve, hogy a vállalkozás nem csupán egy gazdasági egység, hanem egy dinamikus, innovatív és kockázatvállaló szervezet, amely a piaci lehetőségek felismerésére és hatékony kihasználására törekszik.

A vállalkozások a nemzetgazdaság kulcsfontosságú szereplői, hiszen hozzájárulnak az ország GDP-jéhez, új munkahelyeket teremtenek, és ösztönzik a technológiai fejlődést. Különösen a mikro-, kis- és középvállalkozások (KKV-k) játszanak meghatározó szerepet, hiszen Magyarországon a vállalkozások több mint 99%-át ők alkotják, és a foglalkoztatottak körülbelül 70%-át alkalmazzák (KSH, 2023). Ezáltal a KKV-szektor nemcsak gazdasági, hanem társadalmi szempontból is kiemelkedő jelentőségű, mivel hozzájárul a regionális egyenlőtlenségek mérsékléséhez, az innovációs ökoszisztéma fejlődéséhez, valamint a helyi közösségek megerősítéséhez (OECD, 2021). A vállalkozások e szerepe révén nemcsak a gazdasági növekedést szolgálják, hanem a társadalmi stabilitást és a fenntartható fejlődést is előmozdítják, így nélkülözhetetlen elemei a modern gazdasági környezetnek.

A vállalkozások tevékenysége azonban napjainkban már nem korlátozódik csupán a gazdasági értékteremtésre és a profit maximalizálására. A 21. században egyre nagyobb hangsúlyt kap a vállalatok társadalmi felelősségvállalása (Corporate Social Responsibility), amely magában foglalja az etikus működést, a környezeti fenntarthatóság előmozdítását, valamint a társadalmi hatások figyelembevételét. A modern vállalkozások számára ma már nem elegendő pusztán nyereséget termelni; elvárás, hogy felelősséget vállaljanak a közösségért és a környezetért, amelyben működnek. Porter és Kramer (2011) szerint a vállalatok hosszú távú

versenyképessége szorosan összefügg azzal, hogy miként képesek „megosztott értéket” (shared value) teremteni, vagyis gazdasági sikereiket társadalmi hasznossággal kombinálni.

A fenntartható és etikus vállalkozásvezetés így napjainkban stratégiai kérdéssé vált. Azok a cégek, amelyek figyelembe veszik a környezeti, társadalmi és irányítási (Environmental, Social, and Governance) szempontokat, nemcsak pozitívabb megítélésre számíthatnak a fogyasztók és a befektetők részéről, hanem hosszú távon stabilabb működést, megnövekedett bizalmat és versenyelőnyt is elérhetnek (World Economic Forum, 2020). A Corporate Social Responsibility és az Environmental, Social, and Governance-irányelvek integrálása tehát nem csupán etikai kérdés, hanem stratégiai eszköz a vállalkozások fenntartható növekedésének biztosításához.

2/1. A vállalkozások szervezeti felépítése

A vállalkozások szervezeti felépítése alapvető szerepet játszik a hatékony működés biztosításában, a stratégiai célok megvalósításában és az erőforrások optimális kihasználásában. A szervezeti struktúra határozza meg, hogy a vállalat különböző egységei, vezetői és munkatársai között milyen alá- és fölérendeltségi viszonyok, kommunikációs csatornák és felelősségi körök alakulnak ki. Egy jól megtervezett és tudatosan kialakított szervezeti struktúra hozzájárul a gyorsabb és hatékonyabb döntéshozatalhoz, a feladatok megfelelő elosztásához, a koordináció javításához, valamint a szervezeten belüli együttműködés és információáramlás erősítéséhez. Emellett a szervezeti struktúra segít a felelősségek és jogkörök egyértelműsítésében, csökkentve a félreértéseket és konfliktusokat, ezáltal növelve a vállalat működésének hatékonyságát és alkalmazkodóképességét a változó piaci környezetben (Oktatáskutató és Fejlesztő Intézet, 2020). A szervezeti felépítés kialakítását több tényező is befolyásolja. Ilyenek például a vállalkozás mérete, tevékenységi köre, stratégiája, piaci helyzete, a munkafolyamatok összetettsége, valamint a vezetés stílusa. Egy kisebb vállalkozás számára elegendő lehet egy egyszerűbb, hierarchikus struktúra, míg a nagyvállalatoknál összetettebb, többszintű szervezeti rendszerekre van szükség. A szervezet struktúrájának folyamatosan alkalmazkodnia kell a külső környezeti változásokhoz, például a digitalizációhoz, a piaci globalizációhoz vagy az új menedzsmenttrendekhez (Mintzberg, 1979).

A szakirodalomban több alapvető szervezeti formát különböztetünk meg, amelyek eltérő működési logikát, irányítási elveket és koordinációs mechanizmusokat alkalmaznak a vállalat hatékonyságának biztosítása érdekében.

Lineáris (vagy egyszerű) szervezet: Ez a szervezeti forma egyértelmű hierarchiára épül, ahol minden beosztott közvetlenül egy felettesnek tartozik beszámolóval. Az irányítási lánc világos és átlátható, ami elősegíti a gyors és egyértelmű döntéshozatalt, a feladatok következetes végrehajtását, valamint az ellenőrzési folyamatok egyszerűségét. Ugyanakkor ez a típus korlátozhatja az innovációt és a rugalmasságot, mivel a döntéshozatal központosított, és a kreatív kezdeményezések a hierarchián keresztül lassabban juthatnak érvényre. Ezt a szervezeti formát leggyakrabban mikro- és kisvállalkozások alkalmazzák, ahol az egyszerű struktúra lehetővé teszi a működés átláthatóságát és a gyors reagálást a piaci igényekre (Oktatáskutató és Fejlesztő Intézet, 2020).

Funkcionális szervezet: Ebben a szervezeti formában a vállalkozás tevékenysége különböző funkcionális egységekre tagolódik, mint például pénzügy, marketing, termelés vagy humán erőforrás. Minden részleg saját szakmai területéért felel, ami lehetővé teszi a szaktudás koncentrációját, a munkafolyamatok specializálását és ezáltal a hatékonyság növelését. A funkcionális szervezet előnye, hogy a szakmai kompetenciák optimálisan kihasználhatók, és a döntéshozatal az adott területen gyorsabb és pontosabb lehet. Hátránya azonban, hogy a részlegek között könnyen kialakulhatnak „információs szigetek”, ahol a kommunikáció és az együttműködés korlátozott, ami lassíthatja a vállalati döntéshozatalt, valamint a koordinációt az egységek között. Ez a jelenség különösen nagyobb, komplexebb vállalkozásoknál jelent kihívást, ahol a funkcionális elkülönülés előnyt és hátrányt is jelenthet a szervezet egészére nézve (Robbins & Coulter, 2018).

Mátrix szervezet: A mátrix szervezet a funkcionális és a projektalapú struktúra ötvözte, amely lehetővé teszi, hogy az alkalmazottak egyszerre több vezetőnek is beszámoljanak – például a saját funkcionális vezetőjüknek és a projektmenedzsernek. Ez a modell rugalmasabb és dinamikusabb működést tesz lehetővé, különösen olyan környezetben, ahol a projektek és az innováció kiemelt szerepet kapnak, illetve ahol a gyors alkalmazkodás és a multidiszciplináris együttműködés kulcsfontosságú. A mátrix szervezet előnye, hogy támogatja a hatékony erőforrás-elosztást, az információáramlást és a szakmai együttműködést különböző részlegek között. Ugyanakkor a kettős alá-fölérendeltség rendszer bonyolult koordinációt igényel, és konfliktusokhoz vezethet, ha a feladatkörök és felelősségi határok nincsenek pontosan meghatározva, vagy ha a kommunikáció nem megfelelően működik a vezetők és a munkatársak között (Burns & Stalker, 1961).

Divízionális szervezet: A divízionális szervezet főként nagyvállalatokra jellemző, ahol a szervezet különálló egységekre vagy divíziókra tagolódik, például termékcsoporthoz, földrajzi

területek vagy ügyfélszegmensek szerint. Minden divízió viszonylag önállóan működik, saját erőforrásokkal, menedzsmenttel és döntési kompetenciákkal rendelkezik, ami lehetővé teszi a gyors reagálást a piaci igényekre és a helyi környezethez való alkalmazkodást. Ez a struktúra elősegíti a divíziók közötti versenyt, az ügyfélorientált működést és a stratégiai rugalmasságot, ugyanakkor hátránya, hogy a párhuzamos tevékenységek és az erőforrások megosztása magasabb költségekkel és komplex koordinációval járhat, ami növelheti a működési kiadásokat és a szervezeti bonyolultságot (Mintzberg, 1983).

A vállalkozás szervezeti felépítése nemcsak az operatív működés hatékonyságát befolyásolja, hanem közvetlen hatással van a vállalati kultúrára, a munkatársak motivációjára és az együttműködés minőségére is. A szervezeti struktúra meghatározza, hogy milyen döntési mechanizmusok működnek, mennyire önállóak a munkatársak, és milyen módon történik a kommunikáció a szervezet különböző szintjein. Egy centralizált szervezetben a döntések döntő része a felső vezetés kezében összpontosul, ami egységes irányítást és következetes döntéshozatalt biztosít, ugyanakkor csökkentheti az alsóbb szintek kezdeményezőkézségét és rugalmasságát. Ezzel szemben a decentralizált szervezetekben az alsóbb szintek nagyobb autonómiát élveznek a döntéshozatalban, ami gyorsabb reagálást, magasabb motivációt és innovációs potenciált tesz lehetővé, ugyanakkor a döntések egységessége és koordinációja kihívást jelenthet (Daft, 2016).

A 21. század gyorsan változó üzleti környezetében egyre több vállalat törekszik rugalmasabb, hálózatos vagy agilis szervezeti modellek kialakítására. Ezek a modern struktúrák lehetővé teszik a gyors reagálást a piaci változásokra, támogatják az innovációt, és elősegítik az együttműködést a szervezet különböző szintjei és egységei között. Az agilis szervezetek egyik fő jellemzője, hogy a hagyományos, merev hierarchia helyett az önszerveződő csapatokra és a közös célok mentén működő projektekre helyezik a hangsúlyt, ezáltal növelve a rugalmasságot, a kreativitást és a döntéshozatal sebességét. E struktúrák lehetőséget teremtenek a gyors tanulásra, a folyamatos fejlesztésre és a változó piaci igényekhez való alkalmazkodásra, miközben erősítik a csapatszellemet és az egyéni felelősségvállalást a szervezetben belül (Laloux, 2014).

Összességében elmondható, hogy a vállalkozások szervezeti felépítése kulcsfontosságú a hosszú távú sikeresség és fenntarthatóság szempontjából. A megfelelő struktúra kiválasztása és folyamatos fejlesztése hozzájárul a hatékonyabb működéshez, az erőforrások optimális kihasználásához, a munkatársak motiválásához, az innováció ösztönzéséhez és végső soron a piaci versenyképesség növeléséhez. A modern vállalatok számára tehát a szervezeti

rugalmasság és az adaptív működés nemcsak előny, hanem alapvető túlélési feltétel is a gyorsan és folyamatosan változó gazdasági környezetben.

Személyes véleményem szerint a vállalkozások szerepe a gazdaságban sokkal komplexebb és többdimenziós, mint pusztán a profit előállítás. A modern gazdasági környezetben a vállalkozások egyszerre teremtenek anyagi értéket, innovációt, társadalmi jólétet és fejlődési lehetőséget – nemcsak a munkavállalók, hanem a közösségek és a tágabb gazdasági környezet számára is. Úgy gondolom, hogy a vállalkozások jelentős mértékben hozzájárulnak a foglalkoztatás bővítéséhez, a technológiai fejlődéshez és a versenyképesség növeléséhez, és sok esetben olyan társadalmi problémák megoldásában is szerepet vállalnak, amelyek túlmutatnak a pusztán gazdasági haszonszerzésen. Ezzel a vállalkozások nemcsak gazdasági, hanem társadalmi és innovációs motorjai is a közösségeknek, hosszú távon erősítve a gazdaság és a társadalom fenntarthatóságát.

Személyes véleményem szerint a modern vállalkozás nem csupán profitorientált szervezet, hanem egy komplex, dinamikus rendszer, amelyben a gazdasági, társadalmi és környezeti célok egymást erősítve érvényesülnek. Úgy gondolom, hogy a fenntartható működés napjainkban már nem pusztán etikai vagy PR-kérdés, hanem stratégiai tényező, amely hosszú távú versenyelőnyt, stabilitást és alkalmazkodóképességet biztosít a vállalat számára. Hiszem, hogy egy felelős vállalkozás működése az értékteremtés és a társadalmi felelősségvállalás egyensúlyán alapul: egyszerre szolgálja a gazdasági növekedést, a közösségi jólétet és a környezeti fenntarthatóságot, miközben erősíti a vállalat hitelességét és társadalmi elfogadottságát.

Megállapítható, hogy a siker ma már nem mérhető kizárólag pénzügyi eredményekben, hanem abban is, hogy egy vállalat milyen mértékben képes hozzájárulni a társadalom és a környezet hosszú távú fejlődéséhez. A modern üzleti környezetben azok a vállalkozások számíthatnak valódi fenntartható sikerre, amelyek integrálják a gazdasági, társadalmi és környezeti célokat, és amelyek képesek a rövid távú nyereség és a hosszú távú értékteremtés közötti egyensúlyt fenntartani.

3. A generációváltás fogalma és jelentősége

A generációváltás a vállalkozás vezetésének tudatos és tervezett átadását jelenti az alapítótól egy új vezetőnek, aki lehet a család valamely tagja, de akár külső szakember is. Ez a folyamat stratégiai jelentőségű, mivel alapvetően meghatározza a vállalkozás hosszú távú fennmaradását, piaci pozícióját és fejlődési lehetőségeit. A sikeres generációváltás biztosítja a

vállalat értékeinek, know-how-jának és üzleti kapcsolatrendszerének megőrzését, miközben lehetőséget teremt a cég megújulására és az új piaci kihívásokhoz való alkalmazkodásra.

Belső generációváltás:

Belső generációváltás esetén a vállalkozás vezetését a családon belül adják át, jellemzően az alapító gyermekei vagy más közeli rokonok veszik át a cég irányítását. Ennek a megközelítésnek számos előnye van: az utódok már jól ismerik a vállalkozás kultúráját, értékrendjét és működési folyamatait, ami megkönnyíti az átmenetet és elősegíti a szervezeti stabilitás fenntartását. Emellett a családtagok általában elkötelezettek az alapító által lefektetett értékek és célok mellett, ami hozzájárulhat a hosszú távú fenntarthatósághoz. Ugyanakkor kihívást jelenthet, ha az utódok nem rendelkeznek megfelelő vezetői készségekkel, szakmai tapasztalattal vagy érdeklődéssel a vállalkozás iránt. Ebben az esetben a belső átadás kockázatot hordozhat, mivel a megfelelő kompetenciák hiánya a vállalat működésére és piaci pozíciójára is negatív hatással lehet.

Külső generációváltás:

Külső generációváltáskor a vállalkozás vezetését egy külső személy, például profi menedzser vagy tapasztalt szakember veszi át az alapítótól. Ennek a megközelítésnek számos előnye van: a külső vezető friss szemléletet, új ötleteket és innovatív megoldásokat hozhat a cégbe, valamint rendelkezhet olyan speciális szakmai tapasztalattal vagy piaci ismeretekkel, amelyek az alapítónak esetleg nem álltak rendelkezésére. Ugyanakkor a külső átadás kihívásokkal is jár: nehezebb lehet a vállalkozás meglévő kultúrájának, értékrendjének és működési szokásainak átadása, valamint fennállhat az opportunizmus veszélye is, ha az új vezető nem teljes mértékben azonosul a vállalat hosszú távú céljaival (Agricultural Economics Search).

A generációváltás előnyei és hátrányai:

A generációváltás számos előnnyel jár a vállalkozás számára. Elsősorban biztosítja a vállalkozás hosszú távú fennmaradását, mivel az alapító tudásának, tapasztalatainak és kapcsolatrendszerének átadása révén a cég képes folytatni működését a következő generáció vezetésével. Emellett lehetőséget teremt az új szemléletmódok, innovációk és korszerű üzleti gyakorlatok bevezetésére, amelyek növelhetik a vállalkozás versenyképességét és piaci alkalmazkodóképességét. A belső generációváltás esetén emellett a családi értékek és hagyományok továbbvitele is fontos szerepet játszik, hozzájárulva a vállalat identitásának megőrzéséhez.

Ugyanakkor a generációváltás kockázatokkal és nehézségekkel is járhat. Ilyenek például a vezetési stílusok közötti különbségekből adódó konfliktusok, amelyek feszültséget okozhatnak a szervezeten belül, az utódok esetleges tapasztalatlansága vagy hiányzó szakmai kompetenciái, valamint a vállalkozás meglévő kultúrájának, értékrendjének és működési szokásainak megőrzése, amely nem mindig egyszerű feladat a változások közepette. Ezek a tényezők kiemelik, hogy a generációváltás tudatos tervezést, felkészítést és gyakran külső szakmai támogatást igényel a sikeres végrehajtáshoz.

A sikeres generációváltás kulcstényezői:

A sikeres generációváltás egyik legfontosabb feltétele a megfelelő utód kiválasztása, aki rendelkezik a szükséges kompetenciákkal, szakmai tudással és elkötelezettséggel a vállalkozás iránt. Ezen túlmenően kiemelten fontos a vállalkozás kultúrájának, értékrendjének és működési hagyományainak megőrzése, a piaci pozíció fenntartása, valamint a generációváltás folyamatának alapos, előre megtervezett lebonyolítása. Különösen a családi vállalkozások esetében szükséges figyelmet fordítani a családtagok közötti kommunikációra, a konfliktusok kezelésére és az érzelmi tényezők tudatos menedzselésére, hiszen ezek a szempontok jelentősen befolyásolhatják az átadás sikerességét (Kulcsár, Krisztina.hu).

Személyes véleményem szerint bár a vállalkozások gazdasági jelentősége Magyarországon vitathatatlan, a társadalmi és etikai felelősségvállalás még sok esetben nem épült be a hazai KKV-k mindennapi gondolkodásába és üzleti stratégiáiba. A fenntarthatóság, a generációkon átívelő hosszú távú szemlélet és a tudatos utódlástervezés ritkán jelenik meg tudatos stratégiai célnak, pedig számomra ezek kulcsfontosságú szempontok a vállalkozások stabilitása, értékmegőrzése és versenyképessége szempontjából. A modern üzleti környezetben a vállalkozásoknak érdemes ezeket a szempontokat integrálniuk a mindennapi működésbe, hogy hosszú távon is fenntartható és sikeres vállalkozásként működhessenek.

Úgy gondolom, hogy a fenntartható működés nem csupán egy „jó gyakorlat”, hanem a hosszú távú fennmaradás egyik alapfeltétele. A vállalkozásoknak nemcsak a rövid távú profit maximalizálására kell törekedniük, hanem arra is, hogy értéket teremtsenek a jövő generációk számára, és felelősségteljesen járuljanak hozzá a társadalmi és környezeti jóléthez. Kritikai szemszögből számomra különösen aggasztó, hogy a hazai KKV-k jelentős része ezt a perspektívát gyakran figyelmen kívül hagyja, és így a hosszú távú fejlődés és stabilitás szempontjából kockázatot vállal.

Megállapítható, hogy a vállalkozások sikeres és fenntartható működése csak akkor képzelhető el, ha a rövid távú gazdasági eredmények mellett tudatosan építik be működésükbe a társadalmi felelősségvállalást és a generációkon átívelő értékteremtést. Személyes meggyőződésem, hogy ez nem csupán etikai kérdés, hanem stratégiai előny is, amely hosszú távon biztosítja a vállalkozások versenyképességét és a közösség számára való értékteremtést.

4. A generációváltás folyamata, a tervezéstől a megvalósulásig

A generációváltás folyamata a vállalkozások életében az egyik legmeghatározóbb esemény, amely alapvetően befolyásolja a szervezet jövőbeli fennmaradását, növekedését és versenyképességét. A vezetői szerepek és felelőségek átadása az alapítótól vagy a jelenlegi vezetőtől az utódnak nem csupán egyszerű személyi változást jelent, hanem egy összetett, stratégiai jelentőségű folyamatot, amely gazdasági, szervezeti és pszichológiai dimenziókat is magában foglal. Ebben a folyamatban a vállalkozásnak biztosítani kell az értékek, a know-how és a vállalati kultúra továbbadását, miközben az utód felkészítése, képzése és támogatása is elengedhetetlen a sikeres átmenethez. A generációváltás tehát egy olyan kritikus mérföldkő, amely meghatározhatja a vállalkozás hosszú távú stabilitását és fejlődési lehetőségeit (Sharma et al., 2001).

A sikeres generációváltás egyik kulcsa az időben megkezdett, tudatosan tervezett és fokozatos átadási folyamat, amely lehetővé teszi a vállalkozás stabil működésének fenntartását, miközben az új vezető kompetenciái és tapasztalatai fokozatosan fejlődnek. Ez a megközelítés minimalizálja az átmenet során felmerülő kockázatokat, csökkenti a működési zavarok esélyét, és biztosítja, hogy az utód magabiztosan és felkészülten vehesse át a vezetői szerepet. A generációváltás folyamata több, egymásra épülő szakaszra bontható, amelyek mindegyike kritikus jelentőségű a zökkenőmentes átmenet és a vállalkozás hosszú távú stabilitása szempontjából. Ezek a szakaszok magukban foglalják az utód kiválasztását, a tudás és tapasztalat fokozatos átadását, a döntési jogkörök fokozatos átadását, valamint a szervezeti kultúra és értékek megőrzését, mindezt úgy, hogy az alapító aktívan támogassa és mentorálja az új vezetőt (Lambrecht & Lievens, 2008).

A generációváltás lépései:

4.1. Átgondolás: A generációváltás első, alapvető lépése a vállalkozás jövőjével kapcsolatos stratégiai döntés meghozatala. Az alapítónak el kell gondolkodnia azon, hogy milyen irányt kíván adni a vállalkozás további működésének: folytatni szeretné-e a cég vezetését családon belül, vagy külső menedzserre bízta az irányítást. Ebben a kezdeti szakaszban kiemelten

fontos a vállalkozás aktuális pénzügyi helyzetének, piaci pozíciójának, versenyképességének és növekedési potenciáljának alapos elemzése. A tudatos stratégiai tervezés lehetővé teszi, hogy az alapító jól megalapozott döntést hozzon az utódlás módjáról, időzítéséről és a folyamat további lépéseiről, biztosítva ezzel a vállalkozás hosszú távú stabilitását és fennmaradását (Handler, 1994).

4.2. A generációváltás második lépése az utód kiválasztása, aki lehet a család valamely tagja vagy egy külső szakember. A kiválasztási folyamat során több tényezőt kell figyelembe venni: az utód szakmai kompetenciáit, vezetői készségeit, motivációját, valamint azt, hogy mennyire képes azonosulni a vállalkozás értékrendjével és kultúrájával. A kutatások szerint a családi vállalkozások túlélési aránya jelentősen magasabb, ha az utód nem pusztán öröklí a céget, hanem elkötelezetten, felkészülten és tudatosan vezeti tovább a vállalkozást (Ward, 2004). A döntés meghozatala előtt célszerű objektív értékelési szempontokat kialakítani, például vezetői képességeket vizsgáló teszteket alkalmazni vagy külső tanácsadók szakmai támogatását igénybe venni, hogy az utód kiválasztása a lehető legnagyobb eséllyel biztosítsa a vállalkozás hosszú távú fennmaradását és fejlődését.

4.3. Betanulás: A generációváltás következő szakasza a betanítási fázis, amely során az alapító fokozatosan átadja az utódnak a vállalkozás működéséhez szükséges tudást, tapasztalatot és kapcsolatrendszert. Ez a folyamat nem csupán a technikai vagy gazdasági ismeretek átadását jelenti, hanem kiterjed a vállalati kultúra, az értékrend és a működési szokások megismertetésére is, amelyek alapvetően határozzák meg a vállalkozás identitását és hosszú távú stabilitását. Az utód ebben az időszakban részt vesz a stratégiai döntések előkészítésében, betekintést nyer a vállalat pénzügyi folyamataiba, valamint megismeri a kulcspartnereket és az üzleti kapcsolatok dinamikáját. A szakirodalom szerint a betanítás ideális időtartama általában 1–3 év, amely alatt a leköszönő vezető tanácsadói és mentor szerepben marad, biztosítva ezzel a fokozatos átmenet zökkenőmentességét és a vállalkozás folyamatos működését (HRPortal.hu, 2023).

4.4. Közös vezetés: A generációváltás következő szakasza a közös vezetés időszaka, amikor az alapító és az utód együtt irányítják a vállalkozást. Ebben a fázisban az utód fokozatosan egyre nagyobb felelősséget vállal a stratégiai és operatív döntésekben, miközben az alapító mentor szerepben marad, biztosítva a folyamat stabilitását és támogatva az új vezető kompetenciáinak fejlődését. A közös vezetés lehetőséget nyújt az utód számára, hogy valós, gyakorlati tapasztalatot szerezzen, megerősödjön vezetői szerepében, és magabiztosságot nyerjen a vállalat irányításában. Ugyanakkor kritikus, hogy az alapító időben és fokozatosan

hátrébb lépjen, lehetővé téve, hogy az utód önállóan is képes legyen a cég vezetésére, miközben a vállalkozás működése zökkenőmentes marad (Le Breton-Miller et al., 2004).

4.5. A generációváltás utolsó, befejező szakasza a vezetés teljes körű átadása, amikor az utód hivatalosan is átveszi a vállalkozás irányítását, a döntéshozatali jogköröket és a stratégiai felelősséget. Ebben a fázisban az alapító már csupán tanácsadói, mentor vagy tiszteletbeli szerepet tölt be, biztosítva a folyamat zökkenőmentességét és szükség esetén támogatást nyújtva az utód számára. Fontos, hogy a generációváltás lezárulta után is fennmaradjon a nyitott kommunikáció és a kölcsönös támogatás lehetősége, mivel az első időszak az utód önálló vezetése alatt kritikus jelentőségű a vállalkozás stabilitása, a szervezeti kultúra megőrzése és a hosszú távú fenntarthatóság szempontjából (Lansberg, 1988).

A generációváltás előnyei és hátrányai:

Előnyök:

- **Fenntarthatóság:** A sikeres generációváltás alapvető előnye, hogy biztosítja a vállalkozás folytatását és hosszú távú fennmaradását, miközben megőrzi az alapító által kialakított értékeket, üzleti kultúrát és működési hagyományokat. Ez a folyamat lehetővé teszi, hogy a vállalkozás stabil maradjon, a szervezeti tudás ne vesszen el, és az utód tudatosan építkezessen az előd tapasztalataira.
- **Fejlődés és innováció:** A generációváltás során az új vezető friss szemléletet, korszerű menedzsmentmódszereket, modern technológiákat és innovatív ötleteket hozhat a vállalkozásba. Ezek az újítások elősegítik a vállalat versenyképességének növelését, a piaci változásokhoz való gyors alkalmazkodást, valamint lehetőséget teremtenek a termékek, szolgáltatások és üzleti folyamatok folyamatos megújítására. A friss perspektíva és az innováció tehát nemcsak a fennmaradást támogatja, hanem a vállalkozás fejlődését és hosszú távú sikerét is biztosítja.

Hátrányok:

- **Konfliktusok:** A generációváltás folyamata során gyakran előfordulhatnak nézeteltérések és konfliktusok az eltérő vezetési stílusok, üzleti elképzelések vagy prioritások miatt. Ezek a feszültségek különösen kiemelkedőek lehetnek családi vállalkozások esetén, ahol a családtagok közötti kommunikáció nem mindig megfelelő, és az érzelmi tényezők tovább súlyosbíthatják a helyzetet. Az ilyen konfliktusok kezelése kulcsfontosságú a folyamat sikeressége szempontjából, hiszen a jól irányított kommunikáció, a nyitott párbeszéd és a

közös célok tisztázása segít megelőzni a működési zavarokat és támogatja a vállalkozás stabilitását a generációváltás során (HRPortal.hu hírportál).

- **Tapasztalatlanság:** Az új vezető kezdeti tapasztalatlansága jelentős kihívást jelenthet a döntéshozatal, a stratégiai tervezés és a vállalkozás napi irányítása során. A tapasztalat hiánya növelheti a hibák és a bizonytalanság kockázatát, ezért elengedhetetlen a megfelelő felkészítés, a mentorálás, a tréningek és a fokozatos felelősségátadás. Ez a megközelítés lehetővé teszi, hogy az utód magabiztosan és kompetensen vegye át a vezetői szerepet, miközben a vállalkozás működése stabil marad.

- **Értérendbeli különbségek:** Az új vezető értékrendje, szemléletmódja vagy vezetési stílusa eltérhet a vállalkozás meglévő kultúrájától, ami belső feszültségekhez, kommunikációs nehézségekhez és esetleges konfliktusokhoz vezethet. A sikeres generációváltás érdekében ezért kiemelten fontos az értékek és a kultúra tudatos átadása, valamint a nyitott, folyamatos párbeszéd biztosítása, amely lehetővé teszi az új vezető számára, hogy alkalmazkodjon a meglévő szervezeti normákhoz, miközben saját innovatív ötleteit is be tudja építeni a vállalkozás működésébe.

A sikeres generációváltás kulcsa az alapos tervezés, a fokozatos átadás és a nyitott, folyamatos kommunikáció. A szakirodalom kiemeli, hogy az egyik legfontosabb tényező a vezető és az utód közötti kapcsolat minősége, valamint az alapító hajlandósága arra, hogy tudatosan és fokozatosan átadja a hatalmat és a döntési jogköröket (Handler, 1994).

Ugyanilyen jelentőséggel bír a pénzügyi, jogi és szervezeti háttér előkészítése, beleértve az öröklési, tulajdonosi és vállalatirányítási kérdések rendezését, amelyek alapvetően befolyásolják a folyamat gördülékenységét.

Az utódlási folyamat sikere tehát nem csupán az utód személyi alkalmasságán múlik, hanem az átlátható kommunikáción, a bizalmon és a stratégiai szemléletmódon is. A kutatások egyértelműen rámutatnak arra, hogy azok a vállalkozások, amelyek strukturáltan és tudatosan készülnek a generációváltásra, háromszor nagyobb arányban maradnak fenn a második generáció után is, mint azok, amelyek spontán vagy kényszerhelyzetben hajtják végre az átadást (PwC Family Business Survey, 2022). Ez jól mutatja, hogy a tudatos felkészülés és a stratégiai tervezés alapvető feltétele a hosszú távú stabilitásnak és a vállalkozás sikerének a generációváltás során.

A szakirodalom alapján egyértelműen látszik, hogy a generációváltás sikere sokszor nem pusztán objektív gazdasági mutatóktól függ, hanem nagymértékben személyes tényezőkön

múlik. Saját véleményem szerint ez a kettősség – vagyis a családi kapcsolatokból adódó érzelmi kötődés és az üzleti racionalitás közötti feszültség – jelenti a legnagyobb kihívást a hazai vállalkozások számára. Úgy gondolom, hogy számos esetben az utód kiválasztása nem a kompetenciák, a szakmai alkalmasság vagy a vezetői képességek alapján történik, hanem sokkal inkább érzelmi szempontok, családi lojalitás vagy hagyománytisztelet befolyásolja a döntést. Véleményem szerint ez hosszú távon komoly kockázatot jelenthet a vállalkozás stabilitására és fejlődési képességére nézve.

Véleményem szerint a folyamat leírása jól tükrözi az elméleti, gyakorlati lépéseket, ugyanakkor a valóságban ezek a lépések sokszor nem követik ilyen lineáris sorrendben egymást. Saját tapasztalatom és megfigyelésem alapján sok magyar családi vállalkozásban hiányzik a tudatos időzítés, a stratégiai tervezés és a megfelelő kommunikáció mind az utód, mind a munkatársak felé. Számomra különösen kritikus pont, hogy a vezető szerep „átengedése” nem csupán jogi vagy formális kérdés, hanem komoly pszichológiai kihívást is jelent: az alapítók gyakran nehezen engedik el a döntéshozatali hatalmat, és érzelmileg kötődnek a vállalkozáshoz, ami a folyamat gördülékenységét nagymértékben befolyásolja.

5. A generációváltás hatásai a vállalkozás működésére

A generációváltás a vállalkozások életében elkerülhetetlen, ugyanakkor kiemelkedően kritikus jelentőségű folyamat, amely mélyrehatóan befolyásolja a szervezet működésének minden területét. A vezetés átadása nem pusztán személyi változást jelent, hanem strukturális, stratégiai és kulturális átalakulást is eredményez, amely érinti a vállalat pénzügyi teljesítményét, operatív működését, döntéshozatali mechanizmusait és a humán erőforrás menedzsmentet egyaránt (Polgári Szemle, 2021).

A sikeres generációváltás egyik alapfeltétele, hogy a vállalkozás képes legyen megőrizni pénzügyi stabilitását, alkalmazkodni az új vezetési szemlélethez, valamint fenntartani a munkavállalók elkötelezettségét és motivációját. Amennyiben a folyamat nincs megfelelően előkészítve vagy strukturálva, az komoly működési zavarokhoz, pénzügyi nehézségekhez, a szervezeti kultúra sérüléséhez, vagy akár a vállalkozás megszűnéséhez is vezethet. Ez jól mutatja, hogy a generációváltás nem csupán adminisztratív feladat, hanem stratégiai jelentőségű, komplex vállalati kihívás, amely tudatos tervezést, fokozatos átadást és folyamatos támogatást igényel az alapító és az utód részéről egyaránt (hrpwr.hu, 2022).

Pénzügyi hatások

A generációváltás pénzügyi aspektusai kiemelt fontossággal bírnak, mivel a vezetőváltás időszaka gyakran a vállalkozás egyik legnagyobb bizonytalansági tényezője. Az új vezetés által bevezetett stratégiák – legyen szó beruházási döntésekről, finanszírozási politikáról vagy a költségstruktúra átalakításáról – közvetlen hatással vannak a vállalat jövedelmezőségére, likviditására és pénzügyi stabilitására (Polgári Szemle, 2021).

Magyarországon a családi vállalkozások a gazdaság egyik legfontosabb pillérét jelentik: a KPMG és az MFB tanulmánya szerint a hazai vállalkozások mintegy 60–70%-a tartozik ebbe a kategóriába, és ezek a vállalkozások adják a magyar GDP közel 50%-át (KPMG, 2022). Ugyanakkor a kutatások rámutatnak, hogy a családi tulajdonban lévő cégek vezetőinek mindössze 20–30%-a képes sikeresen átadni a vezetést a következő generációnak (hrpwr.hu, 2022).

A pénzügyi hatások szempontjából különösen fontos a vállalkozás értékelése, az öröklési és a tulajdonosi struktúra rendezése, valamint a hosszú távú pénzügyi tervezés. Az átadás során felmerülhetnek adózási, vagyonátruházási és finanszírozási kérdések is, amelyek megfelelő jogi és pénzügyi előkészítést igényelnek. Amennyiben az átadás nem kellően előkészített, az likviditási problémákhoz, a befektetők bizalmának csökkenéséhez, a hitelezési feltételek romlásához, és akár a vállalkozás pénzügyi stabilitásának veszélyeztetéséhez is vezethet (PwC, 2022).

Operatív működés

A generációváltás az operatív működés szintjén is jelentős átalakulásokat idézhet elő. Az új vezetés gyakran új stratégiai irányokat határoz meg, és előtérbe kerülnek a modernizációs, digitalizációs és innovációs törekvések, amelyek érintik a termelési folyamatokat, a vállalatirányítási rendszereket, a döntéshozatali mechanizmusokat és a napi operatív működést (unipub.lib.uni-corvinus.hu, 2020).

Az operatív hatékonyság megőrzése érdekében elengedhetetlen, hogy az új vezető alaposan megismerje a meglévő folyamatokat, az üzleti modelleket és azokat az alapelveket, amelyek a vállalkozás eddigi sikereit megalapozták. A hirtelen, drasztikus változtatások ugyanis destabilizálhatják a működést, növelhetik a bizonytalanságot, és negatív hatással lehetnek a munkavállalók, partnerek és ügyfelek bizalmára. A fokozatos átállás, a részletes folyamatfelmérés és a tapasztalt munkatársak bevonása kulcsfontosságú a zökkenőmentes átmenethez, miközben biztosítja a vállalkozás operatív stabilitását és hatékonyságát a generációváltás idején.

Egyre több kutatás hangsúlyozza a digitális transzformáció jelentőségét a generációváltás sikerében. Az új generációk általában nagyobb affinitással rendelkeznek az informatikai rendszerek, az automatizálás és a modern technológiai megoldások bevezetéséhez, amelyek hozzájárulnak a működési hatékonyság növeléséhez, a költségek optimalizálásához és a vállalat versenyképességének erősítéséhez a piacon (Ferzit.hu, 2023).

Ugyanakkor a digitális átállás csak akkor hozhat hosszú távú eredményt, ha az új rendszereket és technológiákat tudatosan illesztik a vállalat meglévő működési struktúrájába, és biztosítják, hogy a munkavállalók megfelelő képzést kapjanak az új rendszerek használatához. A sikeres integráció nemcsak a technológia bevezetésén múlik, hanem azon is, hogy az új vezetés képes motiválni a csapatot, kezelni az ellenállást és folyamatosan kommunikálni a változások előnyeit. Ezáltal a digitális transzformáció a generációváltás eszközévé válhat, amely a vállalkozás hosszú távú fenntarthatóságát és versenyképességét is erősíti.

Humán erőforrás kezelése

A generációváltás során a humán tényező az egyik legmeghatározóbb szempont, hiszen a munkavállalók viselik a változások terhet, és ők biztosítják a vállalat mindennapi működését. A vezetőváltás gyakran bizonytalanságot és szorongást okozhat a munkatársak körében, különösen akkor, ha nem világos, milyen irányba halad a szervezet, vagy nem kommunikálják egyértelműen az új vezetés célkitűzéseit (Ferzit.hu, 2023).

A siker kulcsa ebben a folyamatban az átlátható kommunikáció, a munkavállalók folyamatos tájékoztatása és aktív bevonása a változásokba. Az új vezetésnek rendelkeznie kell megfelelő konfliktuskezelési, motivációs és támogatási eszközökkel, amelyek lehetővé teszik az elkötelezettség fenntartását, a lojalitás erősítését, valamint a szervezeti kohézió megőrzését. A humán tényezők tudatos kezelése nemcsak a generációváltás zökkenőmentes lebonyolítását segíti elő, hanem hosszú távon is biztosítja a munkavállalók elégedettségét, motivációját és a vállalat működési stabilitását.

A humán erőforrás menedzsment szempontjából kiemelt jelentőséggel bír a tudásmegosztás a generációváltás során. A távozó vezető implicit tudása – például a kapcsolatrendszere, a stratégiai tapasztalatai, a döntéshozatali módszerei és a tárgyalási technikái – csak fokozatosan adható át az utódnak, ezért elengedhetetlen, hogy a folyamat részét képezze a mentorálás és a tudásmenedzsment rendszerszintű alkalmazása (unipub.lib.uni-corvinus.hu, 2020).

A mentorálás lehetővé teszi, hogy az utód a tapasztalt vezető mellett gyakorlatot szerezzen a napi döntéshozatalban, miközben megismeri a vállalat rejtett, nem formális működési szabályait és kultúráját. A tudásmenedzsment rendszerek alkalmazása pedig strukturált keretet biztosít az információk, folyamatok és know-how átadására, ezáltal csökkentve az átadás során fellépő bizonytalanságot és kockázatot. Ezzel a megközelítéssel a generációváltás nem csupán személyi váltást jelent, hanem a vállalati tudás és tapasztalat hosszú távú megőrzését és továbbadását is biztosítja.

Emellett a szervezeti kultúra megőrzése is kiemelkedő fontossággal bír a generációváltás során. A vállalat alapértékeinek, küldetésének és hagyományainak továbbvitele hozzájárul ahhoz, hogy a munkavállalók az átmeneti időszakban is biztonságban érezzék magukat, és elkötelezettek maradjanak a szervezet iránt (Ferzit.hu, 2023).

A szervezeti kultúra megőrzése nemcsak az érzelmi stabilitást és a dolgozói lojalitást erősíti, hanem a napi működés folytonosságát is biztosítja, mivel az utód így könnyebben illeszkedik a vállalat értékrendjébe és működési mechanizmusába. A kultúra tudatos ápolása során az alapító például közvetítheti azokat a rejtett normákat, üzleti szokásokat és döntési logikákat, amelyek eddig hozzájárultak a vállalat sikeréhez. Ezzel a megközelítéssel a generációváltás nem csupán szervezeti vagy pénzügyi feladat, hanem a vállalat identitásának és hosszú távú stabilitásának biztosítása is.

A generációváltás véleményem szerint nem csupán a szervezeti struktúrára gyakorol hatást, hanem mélyrehatóan érinti a vállalati kultúrát és a működés egész logikáját. Személyes tapasztalataim és megfigyeléseim alapján gyakran előfordul, hogy az új generáció digitalizációra, innovációra és modern munkamódszerekre törekvő szemlélete ütközik az idősebb generáció stabilitást, bevált gyakorlatokat és rutinszerű folyamatokat előnyben részesítő gondolkodásával. Ez a feszültség ugyan kétségtelenül konfliktusforrást jelenthet, ugyanakkor lehetőséget is kínál a vállalkozás megújulására, fejlődésére és hosszú távú versenyképességének erősítésére.

Úgy gondolom, rendkívül fontos, hogy a vállalatvezetés a generációváltással járó változásokat ne veszélyként vagy problémaként kezelje, hanem tudatosan felismerje bennük a fejlesztési és innovációs potenciált. A konfliktusok kezelése, a nyitott és átlátható kommunikáció, valamint az új szemlélet integrálása kulcsfontosságú a sikeres átmenethez. Csak így válhat a generációváltás a vállalati kultúra megújulásának, az innováció előmozdításának és a hosszú távú, fenntartható fejlődés biztosításának valódi eszközévé.

6. A generációváltás hatásai a vállalati kultúrára

A generációváltás nem csupán a vállalkozás operatív és pénzügyi folyamataira gyakorol hatást, hanem mélyreható változásokat idézhet elő a vállalati kultúrában is. A vállalati kultúra a szervezet „láthatatlan iránytűjeként” működik, amely meghatározza a munkavállalók mindennapi viselkedését, a döntéshozatal módját, a belső együttműködést, valamint a vállalat külső partnerekkel és ügyfelekkel való kapcsolattartását (Schein, 2010).

A vezetésváltás során ezért különös figyelmet kell fordítani a szervezet értékrendjének, normáinak és hagyományainak megőrzésére, hogy a dolgozók az átmenet során biztonságban érezzék magukat, és elkötelezettek maradjanak a vállalat iránt. Ugyanakkor az új vezető generáció által hozott friss szemlélet, innováció és modern munkamódszerek lehetőséget teremtenek a vállalat megújulására, a működés hatékonyságának növelésére és a hosszú távú versenyképesség erősítésére. A sikeres generációváltás tehát egyensúlyt igényel a hagyományok megtartása és az újítások bevezetése között, biztosítva ezzel a stabilitást és a fejlődést egyaránt.

A vállalati kultúra jelentősége

A vállalati kultúra a szervezet tagjai által közösen vallott értékek, normák, viselkedési minták és szimbólumok összessége, amely alapvetően meghatározza a szervezet identitását, működési stílusát és a mindennapi döntéshozatalt (Bakacsi, 2010). Ez a láthatatlan, ugyanakkor meghatározó keretrendszer nem csupán a munkavállalók viselkedését irányítja, hanem befolyásolja a szervezeten belüli kommunikációt, a problémamegoldási mechanizmusokat, valamint a vezető és beosztott közötti interakciókat is.

Egy erős és pozitív vállalati kultúra elősegíti az alkalmazottak elkötelezettségét, növeli a munkavállalói elégedettséget, és támogatja a szervezeten belüli együttműködést, valamint a közös célok elérését. Emellett hozzájárul a szervezet hosszú távú stabilitásához és versenyképességéhez, mivel a jól megalapozott kultúra megkönnyíti a változások kezelését, például a generációváltás vagy a szervezeti átalakulások során.

A vállalati kultúra stratégiai szempontból is meghatározó tényező, hiszen képes versenyelőnyt biztosítani a szervezet számára. Befolyásolja a vállalat működési sajátosságait, az ügyfélkapcsolati attitűdöt, valamint az innovációs hajlandóságot, és így közvetlen hatással van a piaci teljesítményre és a hosszú távú versenyképességre (Cypymate, 2023).

A kutatások azt mutatják, hogy a pozitív szervezeti kultúrával rendelkező vállalatoknál a munkavállalók teljesítménye magasabb, a fluktuáció alacsonyabb, és a szervezet nagyobb rugalmassággal képes alkalmazkodni a piaci változásokhoz (Denison, 2000). Ez különösen fontos a gyorsan változó üzleti környezetben, ahol a versenyelőnyök fenntartása jelentős kihívást jelent.

A családi vállalkozások esetében a vállalati kultúra különösen szorosan kapcsolódik az alapító személyiségéhez, értékrendjéhez és vezetési stílusához. Ennek következtében a generációváltás nem csupán a vezető személyének cseréjét jelenti, hanem gyakran az értékrend és a szervezeti identitás újraértelmezését is magában foglalja. Az új vezető szemlélete, döntési stílusa és stratégiai irányvonalai befolyásolhatják a vállalat kultúráját, és ezáltal a szervezet működését és hosszú távú fejlődési irányát (Kása & Radácsi, 2021).

Az új vezetés szerepe a kultúra alakításában

Az új vezetés központi szerepet játszik a vállalati kultúra formálásában. Az utód generáció általában korszerűbb, nyitottabb szemléletet képvisel, amelyet a globalizáció, a digitalizáció, az innováció iránti elkötelezettség, valamint a fenntarthatóság és társadalmi felelősségvállalás iránti érzékenység is formál (Logisztikai Trendek, 2023).

Az új vezető feladata, hogy összehangolja a meglévő tradíciókat az új elvárásokkal, és olyan értékrendet alakítson ki, amely egyszerre őrzi a múlt tanulságait, a vállalkozás alapító által meghatározott értékeit, és reagál a modern üzleti környezet kihívásaira. Ez a folyamat nem csupán a vállalati identitás megőrzését szolgálja, hanem hozzájárul a munkavállalók elkötelezettségének fenntartásához, a szervezeti kohézió erősítéséhez, valamint a hosszú távú versenyképesség biztosításához.

A vállalati kultúra átalakításának egyik legnagyobb kihívása a változásokkal szembeni ellenállás kezelése. A munkavállalók gyakran bizonytalanak érzik magukat, amikor új vezető kerül pozícióba, és aggódnak amiatt, hogy a megszokott működés, a vállalati hierarchia, a döntéshozatali mechanizmusok vagy az értékrend radikálisan megváltozik.

Az új vezető feladata, hogy fokozatosan, átlátható kommunikációval és példamutatással alakítsa a kultúrát, miközben biztosítja a szervezet stabil működését. Ez a folyamat nemcsak a meglévő értékek és tradíciók megőrzését szolgálja, hanem lehetőséget teremt az innovációra és a szervezet megújulására is. A kulturális átmenet sikeressége nagymértékben függ a vezető

személyes hitelességétől, attól, hogy mennyire képes bevonni a szervezet tagjait a változási folyamatba, motiválni őket és elősegíteni az új értékrend elfogadását (Schein, 2010).

A családi vállalkozások esetében az utód gyakran szembesül azzal a dilemmával, hogy mennyire tartsa fenn a család által kialakított értékrendet, hagyományokat és működési elveket, illetve mikor és milyen mértékben vezessen be új irányokat, módszereket és innovációt. Az optimális megoldás ebben az esetben az, hogy egyensúlyt találjon a múlt és a jövő között: a vállalat hagyományainak és alapító által meghatározott értékrendjének tiszteletben tartása mellett szükséges a korszerű menedzsment-gyakorlatok, az innováció és a modern technológiák bevezetése.

Ez az egyensúly biztosítja, hogy a vállalkozás hosszú távon versenyképes maradjon, alkalmazkodni tudjon a piaci és gazdasági változásokhoz, miközben a családi örökség értékei és a szervezeti identitás megőrződnek. A siker kulcsa az utód képességében, vezetői érettségében és stratégiai érzékében rejlik, amellyel képes összehangolni a tradíciókat és az újításokat (Kása & Radácsi, 2021).

A kultúraváltás hatásai

A vállalati kultúraváltás során bekövetkező változások gyakran kihatnak a szervezet minden szintjére, a vezetéstől a munkavállalókig, valamint a működési folyamatokig. A leggyakoribb és legjelentősebb hatások a következők:

- A munkavállalók felhatalmazása (empowerment): Az új generációk vezetési stílusára jellemzőbb a részvételre ösztönző, horizontális kommunikáció és a döntéshozatali folyamatokban való aktív bevonás. Ez növeli a dolgozók önállóságát, felelősségérzetét és elkötelezettségét, miközben támogatja a szervezeten belüli innovációt és problémamegoldást.
- A szervezeti struktúra átalakulása: Az új vezetés gyakran törekszik a laposabb hierarchia, a nyitottabb információáramlás és az agilis működési modell kialakítására. Ez elősegíti a gyorsabb döntéshozatalt, a hatékonyabb együttműködést és a szervezet reagálóképességét a piaci változásokra.
- A digitalizációs kultúra térnyerése: A fiatalabb vezetők nagyobb hangsúlyt fektetnek a digitális megoldások integrálására, a távmunka lehetőségeinek kiaknázására és az adatvezérelt döntéshozatal alkalmazására. Ez új munkamódszereket, innovatív

folyamatokat és korszerű vállalati kultúrát hoz létre, amely a modern gazdasági környezethez való alkalmazkodást támogatja (Logisztikai Trendek, 2023).

Ugyanakkor a vállalati kultúraváltás komoly kihívásokat és potenciális veszélyeket is rejt magában. Amennyiben az új értékrendet túl gyorsan, a múlt teljes elvetésével vezetik be, az jelentős ellenállást válthat ki a munkavállalók részéről, növelheti a konfliktusok számát, és gyengítheti a szervezet tagjai közötti bizalmat. A kultúraváltás sikeres megvalósítása ezért nem egyszeri esemény, hanem egy hosszú távú, fokozatos folyamat, amelyben a régi és új értékek harmonikus egységet alkotnak, így biztosítva a szervezet stabilitását és fejlődési potenciálját (Bakacsi, 2010).

Összességében a generációváltás a vállalati kultúra szintjén gyakran identitásváltással is jár. Ennek kezelése stratégiai jelentőségű a szervezet hosszú távú fennmaradása és versenyképessége szempontjából. Az új vezetés feladata, hogy hidat képezzen a múlt és a jövő között: megőrizze a vállalat alapítóinak értékeit, hagyományait és kultúráját, miközben olyan innovatív, modern és befogadó szervezeti kultúrát alakít ki, amely alkalmazkodik a változó piaci és társadalmi környezethez.

A tudatos kultúrafejlesztés a generációváltás egyik legfontosabb sikertényezője, mivel a kulturálisan egységes és értékalapú szervezet képes ellenállni a külső piaci és belső strukturális változásoknak, valamint fenntartani a munkavállalók elkötelezettségét és a vállalat versenyképességét.

Saját véleményem szerint a kulturális átadás gyakran a generációváltás „láthatatlan”, mégis rendkívül fontos eleme, amelyet a vállalkozások sokszor alábecsülnek. Úgy látom, hogy egy vállalat nem csupán pénzügyi eszközökből, technológiából vagy infrastruktúrából áll, hanem nagymértékben értékekből, hagyományokból, szokásokból és a vállalati kultúra által közvetített tudásból is. Véleményem szerint, ha az utód generáció nem kapja meg ezeket a láthatatlan, de kulcsfontosságú tudásokat, a vállalat könnyen elveszítheti identitását, és a működésében is fennakadások jelentkezhetnek.

Kritikus pontnak tartom, hogy a fiatal vezetők gyakran új trendekre, innovációra és digitalizációra fókuszálnak, miközben a belső emberi kapcsolatok, a csapatszellem és a dolgozói lojalitás háttérbe szorulhat. Személyes véleményem szerint a sikeres generációváltás nem csupán a technológiai és üzleti tudás átadásáról szól, hanem arról is, hogy az új vezetés megőrizze és továbbvigye a vállalati értékeket, hagyományokat és kulturális mintákat, amelyek hosszú távon biztosítják a vállalkozás stabilitását és kohézióját.

7. Gyakorlati példák

A generációváltás a családi vállalkozások életében kiemelkedően fontos esemény, amely túlmutat a pusztán vezetői pozíció átadásán. Ez a folyamat egyben a vállalat stratégiai irányának újradefiniálását, a szervezeti kultúra átalakítását, valamint a működési modell és folyamatok frissítését is jelenti. Az alapító vagy a jelenlegi vezető átadja a cég irányítását az utódgenerációnak, amelynek feladata nem csupán a meglévő értékek és tradíciók megőrzése, hanem a vállalkozás alkalmazkodása a modern piaci, technológiai és társadalmi kihívásokhoz is (Kása & Radácsi, 2021).

A generációváltás sikeressége szoros összefüggésben áll a tudatos tervezéssel, fokozatos átadással és az utód felkészítésével, valamint az alapító és az új vezető közötti kommunikáció és bizalom minőségével. A megfelelően menedzselt átadás lehetőséget teremt az innovációra, a vállalati kultúra megújítására és a hosszú távú fenntartható növekedés biztosítására.

A következő alfejezetekben konkrét magyarországi példákon keresztül mutatom be a generációváltás sikeres és kevésbé sikeres eseteit, kiemelve a folyamat során tanulságos elemeket és az alkalmazható bevált gyakorlatokat, amelyek hozzájárulhatnak a jövőbeli átadások hatékonyságához.

7.1. Egy vállalkozás generációváltásának bemutatása

A generációváltás folyamata a vállalkozások életében rendkívül összetett és sokrétű jelenség. Nem csupán a vezetői szerep átadásáról van szó, hanem gyakran a szervezeti kultúra, az irányítási stílus és a vállalati stratégia átalakulását is magában foglalja. A változás során számos alapvető kérdés merül fel, többek között az, hogy miként lehet biztosítani, hogy az utód is az alapító által képviselt értékeket és vállalati tradíciókat folytassa, és miként lehet a vállalkozást felkészíteni a modern gazdasági, technológiai és piaci kihívásokra (publikaciotar.repozitorium.uni-bge.hu).

A generációváltás sikeressége szoros összefüggésben áll azzal, hogy a folyamat tudatosan, fokozatosan és stratégiai szemlélettel legyen végrehajtva. A kulcsfontosságú elemek közé tartozik az utód kompetenciáinak fejlesztése, a vezetői szerep fokozatos átadása, valamint a vállalati kultúra és értékrend megőrzése. Ugyanakkor a folyamat lehetőséget is kínál a megújulásra és az innovációra, hiszen az új vezető friss szemléletével hozzájárulhat a vállalkozás versenyképességének növeléséhez.

Sikeres példa – Családi vállalkozás generációváltása:

Egy magyar középvállalkozás példája jól illusztrálja, hogy a tudatos tervezés és a fokozatos átadás miként vezethet sikeres generációváltáshoz. Az alapító felismerte, hogy a vállalkozás hosszú távú fennmaradása érdekében elengedhetetlen a modernizáció és a digitális fejlesztések bevezetése. Már évekkal a váltás előtt bevonta gyermekét a cég működésébe, aki különböző pozíciókban szerzett tapasztalatot, így átfogó rálátása lett a vállalkozás működésére.

Az utód fokozatosan, mentorálás mellett vette át a vezetést, miközben az alapító tanácsadóként továbbra is részt vett a döntéshozatalban. Az új vezető több újítást vezetett be: online értékesítési csatornákat, a vállalat digitális ügyviteli rendszerét, valamint modern marketingstratégiát alakított ki. A folyamat során sikerült megőrizni a vállalat tradicionális értékeit, miközben az innovatív működési formák is megjelentek.

Ez a hagyomány és innováció ötvözete hosszú távon növelte a cég versenyképességét és piaci stabilitását (publikaciotar.repozitorium.uni-bge.hu).

7.2 Kevésbé sikeres példa – Generációváltás kihívásokkal:

Egy másik magyar családi vállalkozás példája azt mutatja, hogy a generációváltás nem mindig jár sikerrel. Ebben az esetben az alapító váratlanul döntött a vezetés átadásáról, és fiát bízta meg a cég irányításával, aki korábban nem vett részt aktívan a vállalat működésében.

Az új vezető gyors és radikális szervezeti, valamint stratégiai változtatásokat hajtott végre, amelyekhez az alkalmazottak nem tudtak alkalmazkodni. A munkavállalók bizalmatlansága, a kommunikációs zavarok és a strukturális átalakítások következtében a cég rövid idő alatt pénzügyi nehézségekkel szembesült.

Az alapító nem biztosított elegendő támogatást az átmenet idején, így az utód magára maradt a döntéshozatali folyamatokban. Az eset jól szemlélteti, hogy a generációváltás tervezetlensége és a kommunikáció hiánya milyen súlyos következményekkel járhat a vállalkozás működésére nézve (szd.lib.uni-corvinus.hu).

7.3. Sikeres generációváltás: A vezetés tudatos átadása

A sikeres generációváltás megvalósításának egyik legfontosabb előfeltétele a tudatos felkészülés és a hosszú távú stratégiai tervezés. Nem elegendő pusztán az utód formális kinevezése a vezetői pozícióba; a folyamat előkészítése már évekkal az átadás előtt meg kell, hogy kezdődjön. Ebbe beletartozik, hogy az utód alaposan megismerje a vállalat működését,

beleértve az operatív tevékenységeket, a pénzügyi folyamatokat, a szervezeti struktúrát, valamint a kulcspartnerekkel és ügyfelekkel való kapcsolattartást.

Ezen kívül az utódnak fokozatosan kell részt vennie a napi döntéshozatalban, így nemcsak az elméleti tudását, hanem gyakorlati készségeit is fejlesztheti, miközben megtanulja kezelni a vezetői szereppel járó kihívásokat. A felelősség fokozatos átadása során lehetősége nyílik arra, hogy saját vezetői stílusát és döntéshozatali mechanizmusait is kialakítsa, miközben az alapító vagy jelenlegi vezető mentorálja, támogatja és irányítja a kritikus helyzetekben.

A tudatosság ezen a ponton azt is jelenti, hogy a generációváltás nem csupán személyi változást jelent, hanem egy összetett, többdimenziós átmenetet, amely egyszerre érinti a vállalat stratégiai irányát, szervezeti struktúráját és vállalati kultúráját. Egy előre megtervezett és fokozatos átadási folyamat lehetővé teszi, hogy a vállalkozás a változások ellenére is stabilan működjön, miközben megőrzi a korábban kialakított értékeket és tradíciókat, és egyben lehetőséget teremt a fejlődésre és innovációra a következő generáció kezében (publikaciotar.repozitorium.uni-bge.hu).

A vezetés átadásának egyik legfontosabb eleme a kommunikáció. Ez nem csupán információcserét jelent, hanem a kölcsönös bizalom kialakítását, az őszinte visszajelzések adását és a konstruktív viták lehetőségének biztosítását is magában foglalja. Ezek a kommunikációs mechanizmusok elengedhetetlenek ahhoz, hogy a generációváltás során ne alakuljanak ki konfliktusok, hanem a folyamat az együttműködést és a közös célok elérését szolgálja.

Az alapító szerepe a folyamatban különösen hangsúlyos: nemcsak a napi működés felügyeletét látja el, hanem mentorálja az utódot, és tapasztalati úton biztosítja számára a vállalatirányítás és a stratégiai döntéshozatal elsajátítását. Ez a fokozatos bevonódás lehetővé teszi, hogy az utód lépésről lépésre szerezzék meg a szükséges kompetenciákat, miközben az alapító fokozatosan vonul vissza a napi operatív feladatokból, biztosítva ezzel a zökkenőmentes átmenetet és a vállalkozás folyamatos működését.

Az utód szerepe a generációváltás során nem csupán az előd munkájának folytatása, hanem a vállalat modernizálása és fejlődésének előmozdítása is. Az új vezető gyakran friss szemléletet és korszerű menedzsment-módszereket hoz a szervezetbe, amelyek a mai gazdasági környezet kihívásaira reagálnak. Ide tartozik például a digitalizáció – az online ügyviteli rendszerek, automatizált folyamatok és digitális értékesítési csatornák bevezetése –, a fenntarthatóság – a környezeti, társadalmi és gazdasági szempontok integrálása a döntéshozatalba –, valamint az

adatvezérelt döntéshozatal – a stratégiai és operatív döntések megalapozása objektív, mérhető adatok alapján.

A sikeres generációváltás lényege a kettős megközelítés: az alapító által kialakított hagyományok, értékek és vállalati kultúra tiszteletben tartása, valamint az innovációra, fejlődésre és új lehetőségekre való nyitottság ötvözése. Ez a kombináció biztosítja, hogy a vállalkozás megőrizze identitását, miközben alkalmazkodik a változó piaci környezethez, növeli versenyképességét, és hosszú távon fenntartható módon fejlődik. Az utód és az előd együttműködése során ez a szemlélet képezi a generációváltás alapvető sikerfaktorát, amely lehetővé teszi, hogy a vállalkozás stabilan és innovatívan működjön a jövőben.

7.4. Kudarok és tanulságok

A generációváltás sikertelenségének leggyakoribb okai általában a folyamat elégtelen előkészítésében, a kommunikáció hiányában és a vezetői felkészültség hiányában keresendők. Gyakran előfordul, hogy az alapító nehezen engedi át az irányítást, mivel ragaszkodik a vállalat működéséhez és a döntéshozatali hatalomhoz. Ugyanakkor az utód sokszor nem rendelkezik kellő tapasztalattal vagy vezetői kompetenciával ahhoz, hogy zökkenőmentesen vegye át a vállalkozás irányítását (publikaciotar.uni-bge.hu).

A sikertelen generációváltások tanulsága az, hogy az átadás-átvétel nem csupán egy pillanatnyi esemény, hanem egy hosszú, több évig tartó stratégiai és érzelmi folyamat. Ez a folyamat magában foglalja a szervezeti struktúra, a vállalati kultúra és a vezetési stílus fokozatos átadását, valamint az utód szakmai és emberi kompetenciáinak folyamatos fejlesztését. Az időtáv, a türelem és a tudatos tervezés kulcsfontosságú ahhoz, hogy a váltás zökkenőmentes legyen, és a cég működése ne szenvedjen fennakadásokat.

A folyamat sikerét jelentősen növeli, ha külső szakértők is részt vesznek az átadásban. Ide tartoznak például jogi tanácsadók, akik az öröklési és tulajdonosi kérdéseket kezelik, pénzügyi szakértők, akik a vállalat értékelésében és finanszírozási kérdéseiben segítenek, valamint humán erőforrás szakemberek, akik a vezetői felkészítésben, a tudásátadásban és a kommunikációban támogatják a résztvevő feleket. Ezek a szakértők hozzájárulnak ahhoz, hogy a döntéshozatal objektív, átlátható és strukturált legyen, miközben csökkentik a személyes konfliktusok kialakulásának kockázatát.

Összességében a generációváltás nem csupán vezetési kérdés, hanem egy komplex, szervezeti és kulturális kihívás is, amely érinti a vállalat minden szintjét – a stratégiai döntéshozatalt, az

operatív működést, a pénzügyi stabilitást és a munkavállalók motivációját egyaránt. A tudatosan megtervezett és szakmai támogatással végrehajtott váltás nemcsak csökkenti a kockázatokat, hanem hosszú távon hozzájárulhat a családi vállalkozások fennmaradásához, fejlődéséhez és versenyképességéhez a gyorsan változó gazdasági környezetben (Kása & Radácsi, 2021).

Elmondható, hogy a generációváltás sikere elsősorban a felkészültségen, a tudatos tervezésen és a fokozatos átadáson múlik. A családi vállalkozások számára ez nem csupán üzleti, hanem érzelmi és identitásbeli kérdés is, hiszen az alapító által képviselt értékek és a családi örökség továbbvitele kulcsfontosságú a hosszú távú működéshez.

A sikeres generációváltás példái egyértelműen azt mutatják, hogy a vállalkozások hosszú távú fenntarthatósága nagymértékben függ attól, mennyire képesek egyensúlyt teremteni a modernizáció és a hagyományok tisztelete között. Azok a cégek, amelyek már évekkel a vezetés átadása előtt bevonják az utódot a vállalat működésébe, fokozatosan átadják a döntéshozatali jogkört, és a meglévő értékek megtartása mellett új, innovatív működési formákat vezetnek be – például digitalizációt, adatvezérelt menedzsmentet vagy modern marketing- és értékesítési stratégiákat – hosszabb távon stabil piaci pozíciót és versenyképességet tudnak biztosítani.

Ezzel szemben a sikertelen generációváltások esetei rávilágítanak arra, hogy a hirtelen, előkészítetlen döntések, a megfelelő kommunikáció hiánya és az utód felkészítésének elmulasztása komoly veszélyeket hordozhat. A munkavállalók bizalmatlansága, a belső konfliktusok és a strukturális átalakításokhoz való rossz alkalmazkodás könnyen pénzügyi problémákhoz, piaci pozícióvesztéshez, vagy akár a vállalkozás megszűnéséhez vezethet.

A hazai gyakorlatban még mindig kevés vállalkozás alkalmaz tudatos, strukturált utódlási tervet. Bár a generációváltás fontosságát a legtöbben felismerik, a stratégiai, fokozatos felkészülés és a vállalat értékeinek megőrzése gyakran elmarad. Kritikai szempontból számomra éppen ez a tudatos tervezés hiánya jelenti a legnagyobb problémát, hiszen a megfelelő előkészítés nélkül a vállalkozások stabilitása és hosszú távú fennmaradása jelentős kockázatnak van kitéve.

Személyes véleményem szerint szükség lenne arra, hogy az egyetemek, a szakmai kamarák és a tanácsadó szervezetek aktívabb szerepet vállaljanak a családi vállalkozások felkészítésében és támogatásában. Úgy gondolom, hogy tudatos képzéssel, mentoringprogramokkal és szakmai támogatással jelentősen javítható lenne az utódlási folyamatok minősége, és ez

hosszú távon hozzájárulna a hazai KKV-k versenyképességének és fenntarthatóságának erősítéséhez.

8. A generációváltás menedzselése

A generációváltás előkészítése a vállalkozás minden szintjén kiemelt jelentőséggel bír, hiszen a vezetés átadása nem csupán formális esemény, hanem a szervezet egész működésére kiterjedő stratégiai és kulturális átmenet. A folyamat során alapvető fontosságú, hogy mind a vezetők, mind az alkalmazottak tisztában legyenek a váltás szükségességével, azaz felismerjék, hogy a vállalkozás hosszú távú fennmaradása és versenyképessége érdekében elengedhetetlen az utódok bevonása és a fokozatos átadás.

Egy jól megtervezett előkészítés lehetővé teszi, hogy az új vezetés átlátható módon ismertesse elképzeléseit a vállalat jövőjéről, a stratégiai irányokról, a működési folyamatok változtatásáról, valamint az innovációs és modernizációs törekvésekről. Ez elősegíti, hogy a munkatársak és a menedzsment tisztában legyenek az új szerepekkel, felelősségi körökkel és a vállalati értékek továbbvitelének módjával.

A megfelelő kommunikációs stratégia alkalmazása kulcsfontosságú: rendszeres tájékoztatás, nyílt párbeszéd, visszajelzési lehetőségek és a munkavállalók bevonása a döntési folyamatokba jelentősen csökkentheti a változásokkal szembeni ellenállást és a feszültségeket. Amennyiben az információáramlás és a részvétel biztosított, a dolgozók könnyebben alkalmazkodnak az új vezetési stílushoz, növekszik az elkötelezettségük, és a vállalkozás a váltás időszakában is stabilan, hatékonyan működhet.

Összességében tehát a generációváltás előkészítése nem csupán a vezető személyes felkészülését igényli, hanem a szervezet egészének felkészítését a stratégiai, operatív és kulturális változásokra. A tudatos kommunikáció és a munkatársak bevonása az átmeneti időszak során alapvető feltétele a folyamat sikerességének és a vállalkozás hosszú távú stabilitásának.

8.1. Kommunikációs stratégia kidolgozása

A generációváltás során a világos és nyílt kommunikáció kulcsfontosságú. A vezetőségnek részletesen tájékoztatnia kell az alkalmazottakat a változás okairól, céljairól és várható hatásairól. Ez magában foglalhatja a rendszeres megbeszéléseket, hírleveleket vagy akár személyes konzultációkat is. A transzparens kommunikáció elősegíti az alkalmazottak bizalmának megőrzését és csökkenti a bizonytalanságból fakadó ellenállást.

Emellett fontos a külső partnerek és beszállítók előzetes tájékoztatása is. Az üzleti kapcsolatok fenntartása érdekében célszerű időben informálni őket a vezetőváltásról, bemutatva az új vezetést és biztosítva őket a zökkenőmentes együttműködés folytatásáról. Ez hozzájárulhat a bizalom erősítéséhez és az üzleti kapcsolatok stabilitásához.

8.2. Kommunikációs és vezetői készségek

Az új vezető kommunikációs készségei meghatározóak a generációváltás sikerében. Képesnek kell lennie arra, hogy világosan és meggyőzően közvetítse a változások szükségességét, miközben figyelembe veszi a különböző generációk eltérő kommunikációs preferenciáit. Például a veterán munkavállalók előnyben részesíthetik a személyes interakciókat, míg a fiatalabb generációk inkább a digitális kommunikációs csatornákat preferálják. Ezeknek a különbségeknek a felismerése és kezelése hozzájárulhat a csapatszervezés javításához és a munkahelyi harmónia fenntartásához. (Hrpwr.hu)

A vezetői készségek terén az új vezetőnek empátikusnak kell lennie, nyitottnak az alkalmazottak visszajelzéseire, és képesnek arra, hogy inspirálja és motiválja a csapatot. A hitelesség és az elkötelezettség kulcsfontosságú a vállalati kultúra fenntartásában és az alkalmazottak lojalitásának megőrzésében.

8.3. Változáskezelés

A generációváltás gyakran feszültségeket és ellenállást vált ki a szervezeten belül, különösen, ha a változások gyorsak vagy radikálisak. A vezetőségnek fel kell készülnie a változások megfelelő kezelésére, amely magában foglalja a konfliktuskezelési stratégiák alkalmazását, a munkavállalói igények figyelembevételét és a fokozatos bevezetést. A rendszeres és őszinte kommunikáció, valamint a munkavállalók bevonása a döntéshozatali folyamatokba hozzájárulhat a bizalom erősítéséhez és a változások elfogadásához.

Összegzésül, a generációváltás sikeres lebonyolítása érdekében elengedhetetlen a jól kidolgozott kommunikációs stratégia, a megfelelő vezetői készségek alkalmazása és a hatékony változáskezelés. Ezek együttesen biztosíthatják a vállalkozás zökkenőmentes átmenetét és hosszú távú sikerét.

Úgy látom, hogy a generációváltás sikerének kulcsa a nyitottság, a kölcsönös bizalom és a tudatos, jól előkészített folyamat. Személyes véleményem szerint a legnagyobb kockázat a halogatás és a konfliktuskerülés, hiszen ezek gyakran akadályozzák a zökkenőmentes átadást és növelik a vállalkozás működési bizonytalanságát. Véleményem szerint a sikeres utódlás

feltétele, hogy mindkét generáció hajlandó legyen tanulni egymástól: az idősebbek elfogadják és alkalmazzák a fiatalabbak technológiai és piaci újításait, míg a fiatalabbak tiszteletben tartják az idősebbek tapasztalatát, tudását és értékrendjét.

Saját nézőpontomból úgy gondolom, hogy a generációváltás nem pusztán a vezetői szerep átadásáról szól, hanem ennél jóval átfogóbb kihívás: arról is, hogy a vállalkozás képes-e valódi tanuló szervezetté válni, ahol a múlt tudása és a jövő iránti nyitottság harmonikusan egyensúlyban van. Véleményem szerint az ilyen szemlélet biztosítja a vállalkozás hosszú távú stabilitását, innovációs képességét és a generációk közötti együttműködés hatékonyságát.

9. A generációváltás jövője és trendek

A generációváltás napjainkban már messze túlmutat a hagyományos értelemben vett vezetői és szervezeti kérdéseken. Egyre inkább olyan összetett, stratégiai jelentőségű folyamattá válik, amelynek hatása túlterjed a tulajdonosi jogok átadásán vagy a menedzsment folytonosságának biztosításán. A modern üzleti környezetben a generációváltás szorosan összekapcsolódik a technológiai fejlődéssel, hiszen az új vezetői generációk gyakran más szemlélettel rendelkeznek az automatizáció, a digitalizáció, a mesterséges intelligencia vagy az adatvezérelt működés lehetőségeinek kiaknázása terén. Ezzel együtt megjelennek azok a társadalmi és gazdasági elvárások is, amelyek a fenntarthatóságot, a zöld átmenetet és a felelősségteljes vállalati működést helyezik előtérbe.

Mindez azt jelenti, hogy a generációváltás a 21. században már nem csupán arról szól, hogy ki veszi át a cég irányítását, hanem arról is, hogy milyen vízióval, értékrendszerrel és stratégiai prioritásokkal folytatódik a vállalkozás működése. Az új vezetők sok esetben új üzleti modelleket, innovatív megoldásokat vagy teljesen új működési logikát hoznak magukkal, amely alapjaiban formálhatja át a vállalat jövőjét. Így a generációváltás egyben kulturális és stratégiai megújulási lehetőség is, amely meghatározza, hogyan reagál a szervezet a globális trendekre, a piaci kihívásokra és az ügyfélvárakozások folyamatos változására (PwC, 2023).

A PricewaterhouseCoopers (PwC) 2023-as Global NextGen Survey tanulmánya szerint a fiatalabb generáció tagjai – akik fokozatosan veszik át a családi vállalkozások és a kis- és középvállalkozások irányítását – jelentősen eltérő prioritásokkal rendelkeznek, mint elődeik. Míg a korábbi generációk számára a stabilitás, a hosszú távú üzleti kapcsolatok és a hagyományos működési modellek fenntartása volt meghatározó, addig az új vezetők sokkal inkább az innovációban, a digitális technológiák integrálásában, valamint a fenntartható és felelős üzleti működésben látják a vállalati fejlődés jövőjét. Ez a szemléletváltás nemcsak a

modern technológiai megoldások iránti nyitottságot jelenti, hanem azt is, hogy a fiatal vezetők tudatosabban kezelik a fenntarthatósággal kapcsolatos elvárásokat – legyen szó környezeti hatásokról, társadalmi felelősségvállalásról vagy átlátható vállalatirányításról.

A kutatásom arra is rámutat, hogy a sikeres utódlás ma már nem merül ki a vezetői kompetenciák és tapasztalatok egyszerű átadásában. A mai vállalkozások olyan dinamikusan változó technológiai és piaci környezetben működnek, ahol a korábbi rutinok és bevett működési gyakorlatok önmagukban már nem elegendőek a hosszú távú versenyképesség fenntartásához. A vállalatoknak olyan vezetőkre van szükségük, akik nemcsak értik a modern technológiák működését, hanem képesek azokat stratégiai szinten is beépíteni a vállalati folyamatokba. Ez a fajta vezetői hozzáállás magában foglalja a digitális gondolkodásmódot, amely nyitottságot jelent az új technológiai megoldások alkalmazása iránt; az adatvezérelt szemléletet, amelyben a döntéshozatal alapját a releváns, valós idejű adatok és elemzések adják; valamint az innovatív stratégiai megközelítést, amely a megszokott üzleti modellek újragondolását is lehetővé teszi.

A mesterséges intelligencia, az automatizáció és a big data rohamos térnyerése olyan új kompetenciákat és vezetői attitűdöket követel, amelyekkel elsősorban a fiatalabb generáció rendelkezik. Ennek eredményeként ők gyakran katalizátorai a vállalatok modernizációjának, hiszen a technológiai újdonságokhoz való alkalmazkodás mellett képesek új víziókat, jövőorientált üzleti terveket és digitalizált működési logikát bevezetni. Ezek az újítások nem csupán rövid távú fejlesztések, hanem olyan mélyreható átalakulások, amelyek jelentős versenyelőnyt eredményezhetnek a globálisan egyre inkább digitalizált, gyors ütemben változó gazdasági környezetben (PwC, 2023).

A technológiai fejlődés és a digitalizáció napjainkra olyan meghatározó tényezővé vált, amely alapjaiban formálja át a vállalatok működését és hosszú távú versenyképességét. A piaci siker ma már nagymértékben függ attól, hogy egy vállalkozás milyen gyorsan és hatékonyan képes reagálni az új technológiai trendekre, illetve mennyire tudja integrálni a modern digitális megoldásokat a mindennapi folyamataiba. Ebben kulcsszerepet játszanak az új generációs vezetők, akik gyakran a „digital native” nemzedék tagjai. Számukra magától értetődő a felhőalapú infrastruktúrák használata, az online kollaborációs eszközök alkalmazása, valamint az olyan üzleti modellek működtetése, amelyek az adatok gyűjtésére, elemzésére és stratégiai szintű felhasználására épülnek.

Ez a technológiai magabiztosság és digitális jártasság nem csupán hatékonyságnövelő tényező, hanem egyben elősegíti a transzparensabb, agilisabb és innovációra nyitottabb szervezeti kultúra kialakulását is. A digitalizált vezetés támogatja az átlátható kommunikációt, gyorsabb döntési folyamatokat és rugalmasabb munkavégzési formákat, amelyek egyre fontosabbak a munkaerőpiaci elvárások, valamint az üzleti környezet gyors változásai miatt. Mindezek révén a modern technológiákban jártas vezetők hozzáadott értéke messze túlmutat az operatív hatékonyságon: stratégiai értelemben is képesek új pályára állítani a vállalatok fejlődését (Deloitte, 2022).

Emellett a fenntarthatóság és a társadalmi felelősségvállalás is a generációváltás kulcstémái közé tartoznak. A globális gazdasági és társadalmi környezet jelentős átalakulása – a klímaváltozás, az erőforrások szűkülése, a fogyasztói tudatosság növekedése és az ESG-követelmények térnyerése – olyan új elvárásokat támaszt a vállalkozásokkal szemben, amelyekre az új generációs vezetők sokkal érzékenyebben és proaktívabban reagálnak. Az EY (2023) kutatásai szerint a fiatalabb vezetők egyre inkább arra törekednek, hogy üzleti döntéseik összhangban legyenek a környezeti, társadalmi és etikai szempontokkal. Számukra a fenntarthatóság nem kiegészítő elem vagy kommunikációs eszköz, hanem a vállalat stratégiai irányításának szerves része.

Ez a szemléletváltás azt eredményezi, hogy a generációváltás nem csupán gazdasági értelemben jelent megújulást, hanem értékalapú és etikai dimenzióban is. A fiatalabb vezetők sok esetben már nem kizárólag a rövid távú profit maximalizálására törekednek, hanem a vállalat hosszú távú fenntartható növekedését, a társadalmi hatás növelését és a pozitív vállalati reputáció építését tartják elsődlegesnek. Mindemellett nagyobb hangsúlyt fektetnek az átláthatóságra, a felelős erőforrás-gazdálkodásra, a munkavállalók jólétére és a közösségek támogatására is.

Ennek köszönhetően a generációváltás ma már egyben lehetőség a vállalatok számára arra, hogy olyan értékevezérelt működési modellt alakítsanak ki, amely összhangban áll a 21. század társadalmi, környezeti és gazdasági kihívásaival (EY, 2023).

Az új generációk, különösen az Y (1981–1996) és Z (1997 után született) korosztály tagjai, a munka világába belépve teljesen új szemléletet, értékrendet és munkakultúrát hoznak magukkal, amely alapjaiban különbözik a korábbi generációkétól. Míg az idősebb generációk számára a stabilitás, a hierarchikus szervezeti struktúrák és a hosszú távú lojalitás jelentették a munkahelyi elköteleződés és a siker kulcsát, addig az Y és Z generáció tagjai teljesen más

értékek mentén formálják karrierjük irányát. Számukra a rugalmasság, az önmegvalósítás lehetősége, a munka és magánélet egyensúlya (work–life balance), valamint a technológiai integráció és digitalizáció nem csupán előny, hanem alapvető elvárás a munkahelyükkel szemben.

Ezek a változások hatással vannak a vállalatok működésére és vezetési gyakorlataira is: a fiatalabb munkavállalók gyakran preferálják az agilis, együttműködésre épülő munkakörnyezetet, az átlátható kommunikációt, valamint a rugalmas munkavégzési formákat, amelyek lehetővé teszik, hogy a munkahely ne csak jövedelemforrás, hanem személyes fejlődést támogató tér is legyen. Ez a szemléletváltás hosszú távon hozzájárulhat a vállalati kultúra modernizálásához, az innováció ösztönzéséhez és a tehetségek megtartásához, ami kulcsfontosságú a versenyképesség fenntartásához a gyorsan változó üzleti környezetben (Deloitte, 2023; McKinsey, 2022).

Ezek a generációk, az Y és Z korosztály tagjai, digitális bennszülöttként (digital natives) nőttek fel: az internet, a mobiltechnológia, a mesterséges intelligencia és a közösségi média mindennapi életük és munkájuk szerves része, így ezek a technológiák természetes eszközeiknek számítanak. Ez a technológiai háttér alapjaiban formálja munkavégzési stílusukat: döntéseik gyakran adatvezéreltek, munkamódszerük kooperatív, és a technológia integrálása a mindennapi folyamatokba számukra magától értetődő. Az új generációs vezetők és munkavállalók így képesek a digitális eszközöket hatékonyságnövelő és stratégiai eszközként használni, ugyanakkor egyre érzékenyebbek a környezeti és társadalmi kérdések iránt is.

Számukra a fenntarthatóság nem csupán kommunikációs vagy marketingfogás, hanem olyan alapvető szervezeti érték, amely a vállalat identitásának szerves részévé válik. Ennek megfelelően üzleti döntéseikben rendszeresen figyelembe veszik a környezeti hatásokat, a társadalmi felelősségvállalást és az etikus működést, miközben igyekeznek olyan működési modelleket kialakítani, amelyek egyszerre biztosítják a vállalat hosszú távú versenyképességét és társadalmi hasznosságát. Ezen értékvezérelt, digitálisan kompetens vezetés tehát nem csupán a hatékonyságot növeli, hanem egyben a vállalat innovációját, modernizációját és fenntartható fejlődését is támogatja (PwC, 2023; Accenture, 2023).

Ebből adódóan a generációváltás ma már nem pusztán az irányítás vagy tulajdon átadását jelenti, hanem egy komplex szervezeti és kulturális megújulási folyamatot is magában foglal. Az új generációk hatására a vállalatok egyre inkább nyitott, tanuló szervezetté válnak, ahol a

tudásmegosztás, az innováció és a társadalmi felelősségvállalás nem csupán kiegészítő elemek, hanem az alapvető működési elvvé alakulnak. Ez a paradigmaváltás lehetővé teszi, hogy a vállalatok rugalmasabban reagáljanak a piaci változásokra, hatékonyabban alkalmazkodjanak a globális trendekhez, és hosszú távon fenntartható, értékvezérelt módon fejlődjenek (EY, 2023).

A kutatások szerint azok a vállalatok, amelyek tudatosan kezelik a generációk közötti különbségeket, és képesek összehangolni a fiatalabb generáció digitális kompetenciáit az idősebb vezetők tapasztalatával, hosszú távon versenykéesebbek és alkalmazkodóképesebbek maradnak a gyorsan változó, technológia- és piacvezérelt gazdasági környezetben (Deloitte, 2023). A tudatos generációmenedzsment lehetővé teszi, hogy a vállalatok kihasználják a különböző korosztályok erősségeit: az új generációk innovációs képességét, digitális jártasságát és nyitottságát, valamint az idősebb vezetők stratégiai tapasztalatát, üzleti intuícióját és mélyreható iparági ismereteit.

Ennek megfelelően a generációváltás ma már nem pusztán egy szükségszerű átmenet, hanem stratégiai lehetőség is a vállalkozások számára. A jól menedzselt utódlás és generációk közötti együttműködés hozzájárulhat a vállalat megújulásához, az innováció felgyorsításához és a fenntartható fejlődés biztosításához, ezáltal alapot teremtve a hosszú távú sikerhez és a piaci versenyképesség fenntartásához a 21. század kihívásai között.

9.1. Technológiai fejlődés és digitalizáció

A technológiai fejlődés napjainkban az egyik legmeghatározóbb tényező, amely alapvetően alakítja a generációváltás folyamatát, valamint a vállalkozások hosszú távú működését és versenyképességét. A 21. század gazdasági környezetét a digitális transzformáció, az automatizáció, a mesterséges intelligencia és az adatvezérelt döntéshozatal gyors ütemű terjedése formálja, és ezek a tényezők egyaránt jelentenek új kihívásokat és lehetőségeket a vállalatok számára (WEF, 2023; McKinsey, 2023).

Az új technológiák bevezetése és integrálása nem csupán a működési hatékonyságot növeli, hanem új üzleti modellek, innovációs folyamatok és versenyelőnyök kialakítására is lehetőséget nyújt. Ugyanakkor ezek a változások komoly elvárásokat támasztanak a vezetői generációk felé: a sikeres generációváltás ma már nem képzelhető el digitális kompetenciák, adatvezérelt gondolkodásmód és technológiai innovációk iránti nyitottság nélkül. Így a technológiai fejlődés egyben katalizátora is a vállalati modernizációnak, agilitásnak és a fenntartható versenyképesség kiépítésének (WEF, 2023; McKinsey, 2023).

A modern vállalkozások működése napjainkban egyre inkább adatvezérelt, automatizált és hálózatba kapcsolt rendszereken alapul, amelyek integrálják a felhőalapú szolgáltatásokat, az IoT-technológiákat (Internet of Things), valamint az üzleti analitikát. Ez a komplex digitális ökoszisztéma nem csupán a működés hatékonyságát növeli, hanem új vezetői kompetenciákat és innovációra nyitott gondolkodásmódot is megkövetel.

A mai vezetők számára már nem elegendő a hagyományos üzleti ismeretek birtoklása; szükség van arra, hogy képesek legyenek az adatok stratégiai értelmezésére, az üzleti döntések alátámasztására valós idejű információk alapján, valamint a digitális kockázatok és lehetőségek felismerésére és kezelésére. Ez magában foglalja a technológiai trendek és innovációk folyamatos követését, a digitális eszközök stratégiai integrálását, valamint a szervezeti folyamatok modernizálását oly módon, hogy a vállalat versenyképessége és alkalmazkodóképessége hosszú távon is fenntartható legyen (Deloitte, 2022).

Az új generációs vezetők, különösen az Y és Z generáció tagjai, jellemzően nyitottabbak a digitális megoldások iránt, és nagyobb hangsúlyt fektetnek az innovációra, a hatékonyság növelésére és a folyamatos tanulásra. Számukra a technológia nem csupán eszköz, hanem a szervezeti kultúra és az üzleti stratégia szerves része. A PwC (2023) kutatásai szerint a fiatalabb generációk által vezetett családi és kisvállalkozások nagyobb arányban fektetnek be digitális fejlesztésekbe, és gyakrabban alkalmaznak adatvezérelt döntéshozatali rendszereket és automatizált folyamatokat, mint az előző generációk által irányított cégek.

A digitális transzformáció ugyanakkor nem csupán technológiai, hanem kulturális kihívást is jelent. Az új technológiák bevezetése szükségessé teszi a tanuló szervezeti modell kialakítását, ahol az alkalmazottak és a vezetők egyaránt elkötelezettek a folyamatos fejlődés, az innováció és a rugalmas alkalmazkodás mellett (Harvard Business Review, 2022). A sikeres generációváltás tehát csak akkor valósulhat meg, ha a technológiai megújulás összehangolódik a szervezeti kultúra megújulásával.

A digitalizáció konkrét előnyei közé tartozik:

- a folyamatok automatizálása, amely csökkenti az adminisztrációs terheket;
- az online platformok és e-kereskedelem bevezetése, amely új piaci lehetőségeket nyit meg;
- a mesterséges intelligencia és adatelemzés alkalmazása, amely pontosabb döntéshozatalt tesz lehetővé;

- a felhőalapú rendszerek használata, amelyek növelik a rugalmasságot és az együttműködést.

Ugyanakkor a digitalizáció nem csupán lehetőségeket, hanem kihívásokat is rejt magában. A technológiai átállás során számos vállalkozás szembesül a munkavállalók digitális kompetenciáinak hiányával, valamint az új rendszerek bevezetésével járó költségekkel és szervezeti ellenállással. A sikeres digitális transzformáció kulcsa a fokozatos átmenet és a tudatos humán erőforrás-fejlesztés, amely képzéseken, mentoráláson és belső kommunikáción keresztül segíti a munkatársak alkalmazkodását (Ernst & Young, 2023).

A generációváltás tehát nem képzelhető el a digitalizációs folyamatok nélkül. Az új generációs vezetőknek egyszerre kell megőrizniük a vállalat hagyományos értékeit és biztosítaniuk a technológiai fejlődéshez való alkalmazkodást. A kettő közötti egyensúly megteremtése biztosíthatja a vállalat hosszú távú versenyképességét.

9.2. Fenntarthatóság és társadalmi felelősségvállalás

A jövő vállalkozásai számára a fenntarthatóság és a társadalmi felelősségvállalás (Corporate Social Responsibility, CSR) már nem csupán kiegészítő tevékenységet jelentenek, hanem stratégiai alapelvként épülnek be a vállalat működésébe és döntéshozatali folyamataiba. A globális gazdasági és társadalmi elvárások, valamint a környezeti kihívások folyamatos növekedése egyre inkább azt követeli meg, hogy a vállalatok proaktívan és felelősségteljesen járuljanak hozzá a fenntartható fejlődéshez.

Különösen a fiatalabb generációk – ezen belül kiemelten a Z generáció tagjai – tudatos fogyasztói és munkavállalói magatartásukkal egyértelműen azt várják el, hogy a vállalatok ne csupán üzleti céljaik elérésére összpontosítsanak, hanem aktívan vegyenek részt a környezeti problémák kezelésében, a társadalmi egyenlőség előmozdításában, valamint a közösségek támogatásában. Számukra a CSR nem csupán marketingeszköz vagy imázsépítés, hanem a vállalati működés alapvető értéke és mércéje, amely meghatározza, hogy milyen mértékben képes a szervezet hosszú távon fenntartható, etikus és társadalmilag felelős módon működni (KPMG, 2023).

A generációváltás során az új vezetők gyakran a fenntarthatóságot helyezik a stratégiai döntéshozatal középpontjába. Ez megjelenhet többek között:

- a zöld technológiák és megújuló energiaforrások alkalmazásában,
- a körforgásos gazdaság elveinek integrálásában,

- az energiafelhasználás és szén-dioxid-kibocsátás csökkentésében,
- valamint a társadalmi felelősségvállalási programok elindításában.

Ezek az intézkedések nemcsak a vállalat hírnevét és munkáltatói márkáját erősítik, hanem hosszú távon gazdasági előnyöket is biztosíthatnak – például az erőforrás-hatékonyság javításán és az új, zöldpiaci lehetőségek kiaknázásán keresztül (OECD, 2022).

A fenntarthatóságra épülő vállalati működés emellett növeli az alkalmazottak elkötelezettségét és a fogyasztók bizalmát. A generációváltás során az új vezetők értékrendje így nemcsak a cég működését, hanem a vállalati identitást is átalakíthatja. Az ilyen szemléletű vállalkozások jobban felkészülnek a jövő gazdasági és társadalmi kihívásaira, miközben stabilabb kapcsolatot építenek ki a helyi közösségekkel és partnereikkel.

9.3. A jövő vezetőinek kompetenciái

A jövő generációs vezetőinek sikeressége nemcsak technológiai tudáson, hanem komplex, úgynevezett „soft skill” kompetenciákon is múlik. A digitális korszak vezetőinek képesnek kell lenniük az agilis gondolkodásra, a kreatív problémamegoldásra, a csapatmunka ösztönzésére és a folyamatos tanulásra.

A legfontosabb jövőorientált vezetői kompetenciák közé tartozik:

- digitális jártasság és adatvezérelt döntéshozatal,
- stratégiai gondolkodás és innovációs szemlélet,
- empátikus vezetés és kommunikáció,
- változásmenedzsment és rugalmasság,
- fenntarthatósági ismeretek és etikus üzleti magatartás.

E kompetenciák fejlesztése elengedhetetlen ahhoz, hogy az utódok sikeresen vegyék át a vezetést, és képesek legyenek a vállalatot a modern gazdasági kihívásokhoz igazítani.

9.4. Összegzés

A generációváltás jövője szorosan összefügg a technológiai, gazdasági és társadalmi változásokkal. A digitalizáció, a fenntarthatóság és az értékalapú vezetés irányába mutató trendek új lehetőségeket teremtenek, ugyanakkor komoly felkészültséget is igényelnek mind az alapítók, mind az utódok részéről.

A jövő sikeres vállalkozásai azok lesznek, amelyek képesek:

- a hagyományos értékeket megőrizni,
- nyitottan reagálni az új technológiákra,
- és beépíteni a társadalmi felelősségvállalást a működésükbe.

A generációváltás tehát nem csupán a vezetés cseréje, hanem a vállalat megújulásának és jövőbe tekintő fejlődésének katalizátora.

A jövőre vonatkozó trendek alapján jól látszik, hogy a generációváltás folyamata világszerte átalakulóban van. Kritikai szemmel azonban megjegyzendő, hogy a digitalizáció, a globális piaci változások és a fiatalabb generációk értékrendje nem minden vállalkozás számára könnyen kezelhető kihívás. Véleményem szerint sok magyar kis-és középvállalkozás még mindig a hagyományos, hierarchikus vezetési modellhez ragaszkodik, miközben a nemzetközi trendek egyre inkább a rugalmas, együttműködésen alapuló, agilis szervezeti kultúra felé mozdulnak el.

Kritikus pontnak tartom, hogy a jövőbeli generációváltás sikere nemcsak az utódok felkészültségén múlik, hanem azon is, hogy a vállalkozás képes-e alkalmazkodni a gyorsan változó környezethez. A mesterséges intelligencia, a távmunka és a digitális ügyfélkapcsolati rendszerek új típusú vezetői készségeket igényelnek, amelyeket a fiatalabb generációk gyakran természetesebben kezelnek. Ugyanakkor ezek az új trendek magukkal hozzák a személyes kapcsolatok és a családi értékek háttérbe szorulásának veszélyét is, amit tudatosan ellensúlyozni kell.

Saját véleményem szerint a jövő sikeres családi vállalkozása az lesz, amely képes harmonikusan ötvözni a tradíciókat a modernitással. Úgy gondolom, hogy egy ilyen vállalkozás megőrzi az alapító értékeit, hagyományait és a vállalati kultúra lényeges elemeit, miközben nyitott az innovációra, a digitalizációra és a fenntarthatósági szempontokra is. Véleményem szerint a generációváltás nem a vállalkozás lezárását jelenti, hanem éppen ellenkezőleg: új fejezetet nyit a cég történetében, egy olyan időszakot, ahol a régi tapasztalat és a friss tudás együtt teremti meg a hosszú távú stabilitást, a fejlődést és a versenyképességet. Személyes véleményem szerint az a vállalkozás lesz sikeres, amely képes a múlt értékeit és a jövő lehetőségeit egyensúlyban kezelni, és így biztosítani a folyamatos megújulást és fenntarthatóságot.

10. Következtetések és ajánlások

A generációváltás napjaink gazdasági és társadalmi környezetében egyre aktuálisabb kérdés, különösen a családi tulajdonban lévő kis- és középvállalkozások esetében. A vállalkozások jelentős hányada alapító tulajdonosok irányítása alatt áll, akik az elkövetkező években elkerülhetetlenül szembesülnek az utódlás kérdésével. A folyamat azonban nem csupán a vezetői pozíciók átadásáról szól, hanem egy sokrétű, szervezeti, kulturális és technológiai megújulást igénylő átalakulásról is.

A kutatásom és a szakirodalom egyaránt rámutat arra, hogy a sikeres generációváltás egyik legfontosabb feltétele a tudatos előkészítés, a stratégiai tervezés, valamint a nyílt és folyamatos kommunikáció az érintett szereplők között (Lansberg, 1999; Handler, 1994; Sharma et al., 2003). Ezen tényezők hiánya gyakran vezet kudarchoz, konfliktusokhoz és a vállalkozás működésének instabilitásához.

10.1. A kutatásom eredményei

A generációváltás folyamata nem kizárólag a vezetői felelőségek átruházását jelenti, hanem a vállalati értékek, normák és stratégiai irányok átadását is. Az elemzett szakirodalom és esettanulmányok alapján megállapítható, hogy a sikeres átadás alapját három kulcstényező képezi:

1. Megfelelő előkészítés és hosszú távú stratégiai szemlélet.

Az utódlás akkor lehet eredményes, ha a folyamatot nem hirtelen döntések, hanem tudatos tervezés előzi meg. Az alapító vezetőknek időben el kell kezdeniük az utód kiválasztását, felkészítését és bevonását a döntéshozatalba, hogy az átmenet zökkenőmentesen valósulhasson meg.

2. Kommunikáció és bizalom.

A generációk közötti nyílt kommunikáció, valamint az értékek és célok összehangolása alapfeltétele annak, hogy az átadás ne konfliktusforrás, hanem fejlődési lehetőség legyen. A sikeres családi vállalkozásokra jellemző a kölcsönös bizalom, amely megteremti a stabil alapot az új vezetés számára.

3. Képzés és kompetenciafejlesztés.

Az új generációs vezetők számára a sikeres szerepvállalás ma már nem csupán a vállalat működésének és belső folyamatainak alapos megismerését jelenti, hanem azt is, hogy képesek elsajátítani és alkalmazni a modern gazdasági környezethez szükséges kulcskézségeket. Ide tartozik a digitális kompetencia, amely lehetővé teszi

a technológiai eszközök és rendszerek stratégiai szintű használatát; az adatvezérelt döntéshozatal, amely az üzleti döntéseket valós idejű adatok és elemzések alapján támogatja; a fenntarthatósági ismeretek, amelyek a környezeti, társadalmi és etikai szempontok vállalati integrációját segítik elő; valamint a stratégiai gondolkodás fejlesztése, amely a hosszú távú üzleti célok meghatározásához, az innováció ösztönzéséhez és a versenyelőny fenntartásához elengedhetetlen.

4. Ezek a készségek együttesen biztosítják, hogy az új vezetői generáció ne csupán a hagyományos irányítási feladatokban legyen hatékony, hanem képes legyen a vállalat modernizációját, innovációját és fenntartható fejlődését előmozdítani egy komplex, gyorsan változó üzleti környezetben.
5. A modern generációváltás kihívásai egyre inkább összefonódnak a technológiai fejlődés és a fenntarthatóság kérdéseivel. A digitalizáció lehetőséget ad a hatékonyabb működésre, míg a környezettudatos üzleti modellek a hosszú távú stabilitást erősítik (Chrisman et al., 2005). A vállalatok számára ugyanakkor mindkét terület komoly beruházást, szervezeti tanulást és szemléletváltást igényel.

10.2. Javaslatok vállalkozások számára

A kutatásom eredményei alapján a sikeres generációváltás érdekében az alábbi gyakorlati javaslatok fogalmazhatók meg:

1. Előkészítés és tervezés

A generációváltás nem egyszeri esemény, hanem többéves folyamat, amelyet célszerű már jóval az alapító visszavonulása előtt elindítani. A fiatalabb generációk fokozatos bevonása segít a tapasztalatok átadásában és a vezetői készségek fejlesztésében (Cabrera-Suárez et al., 2001).

A stratégiai tervezés során javasolt:

- az utód(ok) korai azonosítása és mentorálása,
- a vezetői szerepek és felelősségek világos meghatározása,
- valamint az átadás ütemezésének rögzítése egy írásos utódlási tervben.

2. Képzés és oktatás

A digitalizáció és az automatizáció korában a versenyképesség kulcsa a folyamatos tanulás. Az új technológiák bevezetése mellett szükség van a munkavállalók képzésére is, hogy a vállalat egésze képes legyen alkalmazkodni a változásokhoz (Ward, 2016).

A képzéseknek ki kell terjedniük:

- a digitális kompetenciákra (pl. adatkezelés, mesterséges intelligencia alkalmazása),
- a vezetői készségek fejlesztésére,
- valamint a fenntartható és etikus üzleti modellek megismerésére.

A tanulási kultúra erősítése hozzájárul a szervezeti rugalmassághoz és az innovációs képesség növeléséhez.

3. Kommunikáció és változáskezelés

A generációváltás érzékeny időszak, amelyben a megfelelő kommunikáció kulcsszerepet játszik. Az átlátható, őszinte és rendszeres tájékoztatás segít elkerülni a bizonytalanságot és csökkenti a szervezeten belüli ellenállást (Kotter, 1996).

A vállalkozásoknak érdemes:

- változáskezelési stratégiát kidolgozni,
- támogató programokat indítani az érintett dolgozók számára,
- és biztosítani, hogy minden szereplő bevonódjon a folyamatba.

A kommunikáció nemcsak a belső munkatársak, hanem az ügyfelek és üzleti partnerek felé is elengedhetetlen, hogy a bizalom és a stabilitás fennmaradjon az átmenet idején.

Összességében elmondható, hogy a generációváltás komplex és hosszú távú stratégiai folyamat, amely a vállalat minden szintjét érinti — az irányítástól kezdve a szervezeti kultúrán át a mindennapi működésig. A siker kulcsa az előrelátó tervezés, a tudatos utódlási stratégia, a megfelelő kommunikáció és a modern technológiai, valamint fenntarthatósági szempontok integrálása.

A vállalkozások számára a generációváltás nem csupán kihívás, hanem lehetőség is a megújulásra és fejlődésre. Az új generációk vezetői friss gondolkodásmódot, digitális szemléletet és társadalmi érzékenységet hozhatnak a szervezetbe, amelyek révén a vállalat versenyképesebbé és ellenállóbbá válhat a jövő gazdasági kihívásaival szemben.

generációváltás témaköre kapcsán úgy látom, hogy bár egyre több vállalkozás ismeri fel az utódlás fontosságát, a tényleges cselekvés még mindig elmarad a felismerés szintjétől. Kritikai szempontból a legnagyobb probléma, hogy sok cég az átadást nem stratégiai folyamatként, hanem egyszeri eseményként kezeli. Ennek következtében a tudás, a tapasztalat és a vállalati kultúra átadása gyakran hiányos marad, ami hosszú távon veszélyezteti a vállalat működését és értékét.

Véleményem szerint a generációváltás akkor tekinthető sikeresnek, ha az nemcsak a vezetői pozíciók cseréjét jelenti, hanem egyfajta szervezeti megújulást is. A fiatalabb generációk új szemlélete, digitális kompetenciái és innovatív hozzáállása lehetőséget teremtenek a vállalkozás fejlődésére, de ez csak akkor valósulhat meg, ha az alapítók képesek elfogadni a változást, és támogatják az új ötletek megvalósítását. Kritikai nézőpontból ezért fontosnak tartom, hogy a generációváltás ne pusztán a „rég és új” közti váltásról szóljon, hanem egy tudatos együttműködési folyamatról, ahol a tapasztalat és a megújulás összeér.

Személyes véleményem szerint a magyar kis- és középvállalkozások számára a generációváltás nem csupán kihívást jelent, hanem egyúttal jelentős lehetőséget is. Úgy látom, hogy ez az időszak lehetőséget kínál a vállalkozások modernizációjára, a digitális átállás előkészítésére, valamint a szervezeti kultúra és a működési folyamatok frissítésére. Véleményem szerint azonban mindenhez elengedhetetlen a megfelelő oktatás, a szakmai tanácsadás igénybevétele, valamint a hosszú távú, stratégiai gondolkodás erősítése a vállalkozói környezetben.

A fentiekből megállapítható, hogy a jövőben kulcsfontosságú lesz, hogy a generációváltás ne csupán a vállalkozás túlélését szolgálja, hanem hozzájáruljon a cég megújuló képességének kialakításához is. Személyes véleményem szerint ez a megközelítés biztosíthatja a fenntartható fejlődést, erősítheti a vállalkozás versenyképességét, és lehetővé teszi, hogy a vállalkozás egyszerre építse a múlt tapasztalataira és alkalmazza a jövő lehetőségeit.

11. Kérdőív elemzés

11.1. Bevezetés

A generációváltás a modern munkaerőpiac egyik kiemelt szervezeti kihívása, amely a vezetési gyakorlatok, a szervezeti kultúra és a munkavállalói attitűdök alakulására egyaránt hatással van. A különböző generációk eltérő kommunikációs eszköztára, technológiai kompetenciája és munkával kapcsolatos értékrendje hozzájárul a szervezeti diverzitás erősödéséhez,

ugyanakkor potenciális konfliktusforrást is jelenthet. A szakirodalom hangsúlyozza, hogy a generációk közötti együttműködés minősége alapvetően meghatározza a szervezeti alkalmazkodóképességet és a változások kezelésének sikerességét (Meadows, 1998; Jianguo, 2011).

A vezetőváltás különösen érzékeny pont a szervezet életében, mivel a hierarchiában bekövetkező változás közvetlenül érinti a munkavállalók biztonságérzetét, lojalitását és motivációját. Kutatások szerint a vezetővel kapcsolatos bizalom kialakulásában a szakmai hitelesség és az átlátható kommunikáció fontosabb szerepet játszik, mint a vezető életkora vagy generációs hovatartozása (Sollaci & Pereira, 2004).

Jelen kutatás elsődleges célja annak átfogó vizsgálata, hogy a munkavállalók miként értékelik a generációváltás folyamatát, és milyen hatásokat társítanak a vezetői szerepek átadásához. A vizsgálat során arra törekedtem, hogy feltárjam azokat a szervezeti és egyéni tényezőket, amelyek meghatározzák a munkavállalók bizalmát az új vezetővel szemben, ideértve a szakmai hitelességet, a kommunikáció minőségét, a szervezeti értékek folytonosságát és az életkori különbségek szerepét. Emellett a kutatásom célja annak bemutatása is, hogy a különböző generációk közötti eltérő szocializációs minták, technológiai jártasságok és munkavégzési preferenciák miként befolyásolják a munkahelyi együttműködést, és ezek a különbségek milyen módon jelennek meg a mindennapi szervezeti működésben, a kommunikációban, a feladatmegosztásban és a konfliktuskezelésben. A vizsgálat tehát egyszerre fókuszál a generációváltás makro-szintű, szervezeti következményeire, valamint a mikro-szintű, munkavállalói élményekre és attitűdökre, ezáltal komplex képet nyújt a vezetői utódlás és a generációs diverzitás összefüggéseiről.

11.2 Módszertan

Résztvevők

A vizsgálatban 100 fő vett részt, önkéntes és nem reprezentatív mintavétellel.

A válaszadók demográfiai jellemzői:

- nemi megoszlás: 66% nő, 34% férfi
- életkor:
 - 19–25 év: 36%
 - 26–50 év: 55%
 - 51–70 év: 9%

- végzettség: többség felsőfokú vagy érettségivel rendelkező
- lakóhely: jellemzően nagyvárosi vagy fővárosi
- foglalkoztatási forma: elsősorban alkalmazotti pozíció, szolgáltató, állami vagy nagyvállalati szektorban

Vizsgálati eszközök

Az adatfelvétel online kérdőív segítségével zajlott, amely zárt (Likert-skálás és feleletválasztós) és nyitott kérdések kombinációját tartalmazta. A kérdéssor a következő területekre fókuszált:

1. generációk közötti együttműködés és kommunikáció
2. a generációváltás megítélése
3. vezetőváltással kapcsolatos bizalom és elvárások
4. változások hatása a munkaterhelésre és a stabilitásérzetre
5. preferenciák a jövőbeli vezető kiválasztásával kapcsolatban

Eljárás

A kérdőív online felületen volt elérhető, anonim módon, amely biztosította, hogy a résztvevők befolyásolás nélkül, őszintén adhassanak választ az egyes kérdésekre. A kérdések tematikus egységekre bontva, logikus és fokozatosan mélyülő szerkezetben követték egymást. A kérdéssor első szakasza a kitöltők demográfiai jellemzőire irányult (életkor, nem, végzettség, munkahelyi pozíció), amely a minta összetételének pontos meghatározását tette lehetővé. Ezt követően a munkahelyspecifikus sajátosságokra vonatkozó kérdések szerepeltek, amelyek feltérképezték a válaszadók szervezeti környezetét, munkakörülményeit és tapasztalatait. A harmadik egység a generációk közötti együttműködést vizsgálta, külön hangsúlyt fektetve a kommunikációs különbségekre, a technológiai kompetenciák eltéréseire és a munkavégzési szokásokra. A kérdéssor utolsó tematikus eleme a vezetőváltással kapcsolatos attitűdöket, a bizalom kialakulásának tényezőit és a vezetői utódlással kapcsolatos preferenciákat térképezte fel.

Az adatfeldolgozás során kvantitatív módszereket alkalmaztam az egyes válaszok gyakoriságának, arányainak és csoportbeli megoszlásának vizsgálatára, továbbá kvalitatív tartalomelemzést végeztem a nyitott kérdések válaszain, amely lehetővé tette a mélyebb

attitűdök, motivációk és vélemények feltárását. Az így kapott eredmények kombinált elemzése átfogó képet adott a résztvevők generációváltással kapcsolatos tapasztalatairól és véleményéről.

11.3. Eredmények

A válaszadók három eltérő attitűdcsoportha sorolhatók:

- Pozitív attitűddel rendelkezők (~33%)

Az ebbe a csoportba tartozó munkavállalók a generációváltást elsősorban fejlődési lehetőségként és természetes szervezeti folyamatként értékelik. Számukra az új vezető megjelenése az innováció, a modernizáció és a korszerűbb munkaszervezési formák bevezetésének esélyét jelenti. A pozitív attitűdöt mutatók úgy látják, hogy a fiatalabb vezetők nyitottabbak az új technológiákra, a hatékonyabb munkavégzést támogató módszerekre és a változó munkaerőpiaci igényekhez való alkalmazkodásra. A válaszaikban megjelenik az a meggyőződés, hogy a generációváltás hozzájárulhat a szervezet megújulásához és versenyképességének növeléséhez.

- Bizonytalanok (a résztvevők többsége)

A legnagyobb arányt képviselő csoport tagjai ambivalens módon viszonyulnak a generációváltáshoz. Bár felismerik, hogy a változás szükséges lehet a szervezet hosszú távú működése szempontjából, ugyanakkor szkeptikusak azzal kapcsolatban, hogy a váltás milyen konkrét következményeket von maga után. A bizonytalanság gyakran a jövővel kapcsolatos félelmekben jelenik meg: új elvárások, a munkafolyamatok megváltozása, a szervezeti stabilitás csökkenése, illetve az ismeretlen iránti általános aggodalom formájában. Ez a csoport nem feltétlenül ellenzi a változást, ám preferálja, ha a folyamat kellő kommunikációval, fokozatos átmenettel és világos iránymutatással történik.

- Szorongók vagy elutasítók (elsősorban idősebb munkavállalók)

A harmadik csoport tagjai kifejezetten negatív vagy elutasító attitűddel viszonyulnak a generációváltáshoz. Esetükben a félelmek elsősorban személyes érintettségből fakadnak: sokan tartanak attól, hogy hosszú évek alatt megszerzett tapasztalatuk háttérbe szorul, értéke csökken, vagy az új vezető kevésbé épít a szakmai múltjukra. Szorongást okoz számukra a technológiai fejlődés gyors üteme és az új digitális rendszerekhez való alkalmazkodás igénye is. Emellett gyakori a munkahelyi

biztonságérzet csökkenése, különösen akkor, ha a generációváltást szervezeti átalakítások, új munkamódszerek vagy elvárások bevezetése kíséri.

A kitöltők több területen is számottevő különbségeket azonosítottak:

- **Kommunikáció:** A kommunikáció módja jelentősen eltérhet a generációk között. A fiatalabb korosztály tagjai, akik már gyermekkoruktól digitális környezetben nőttek fel, elsősorban online csatornákat részesítenek előnyben. Ide tartoznak a közösségi média platformok, az instant üzenetküldő alkalmazások, a videóhívások és a rövid üzenetek (chat, emoji, sticker). Számukra fontos a gyorsaság és az azonnali visszajelzés, és gyakran a rövid, tömör, vizuális elemekkel támogatott kommunikációt preferálják. Ezzel szemben az idősebb generációk gyakrabban keresik a személyes találkozások, a telefonhívások vagy a részletesebb, formális e-mailek nyújtotta kommunikációt. Számukra a beszélgetés mélysége, az érzelmi és kontextuális árnyalatok átadása fontos, és gyakran értékelik a személyes jelenlét nyújtotta megbízhatóságot és biztonságot.
- **Technológiai jártasság:** A fiatalabbakra jellemző, hogy magabiztosan és természetesen használják a digitális eszközöket, legyen szó okostelefonról, táblagépről, számítógépről vagy különféle applikációkról. Ők könnyen alkalmazkodnak az új technológiákhoz, gyorsan megtanulják az új szoftvereket, és az online platformokat aktívan használják mind a tanulás, mind a szórakozás, mind a munkavégzés során. Ezzel szemben az idősebb generációk gyakran lassabban sajátítják el az új technológiákat, előfordulhat, hogy csak a számukra nélkülözhetetlen funkciókat használják, és nagyobb biztonságérzetet igényelnek a digitális világban. Az idősebbek technológiai jártassága gyakran tapasztalati alapú: inkább a bevált, ismert eszközöket és módszereket részesítik előnyben, és kevésbé kísérleteznek új platformokkal vagy alkalmazásokkal.
- **Értékkrend:** A generációk közötti különbségek az értékkrend területén is jól megfigyelhetők. A fiatalabbak számára a rugalmasság, a fejlődési lehetőségek és a változatos tapasztalatok szerzése kiemelten fontos. Ők hajlamosak a karrier és a személyes élet összehangolására, az önmegvalósításra, valamint az új élmények keresésére. Ezzel szemben az idősebb generációk gyakran a stabilitást, a biztonságot és a hosszú távú elköteleződést tartják elsődleges értéknek. Számukra fontos a lojalitás – legyen szó munkahelyi kapcsolatról vagy személyes kapcsolatról – és a megszokott,

kiszámítható életvitel. Az értékrendi különbségek ezért nem csupán a munka világában, hanem a társas kapcsolatokban, a kommunikációban és a technológia használatában is tükröződnek.

A vezetőváltással kapcsolatos bizalom

A résztvevők többsége szerint a bizalom kialakulásának legfontosabb tényezői:

- szakmai felkészültség
- személyes hitelesség
- következetes és nyitott kommunikáció
- szervezeti értékek tisztelete

A vezető életkora és generációs besorolása nem bizonyult meghatározó tényezőnek.

Preferenciák a vezetés átadására

A válaszok alapján:

- elsősorban belső munkatársat választanának vezetővé, aki jól ismeri a szervezet működését;
- második helyen családtag szerepel, főként tradicionálisabb vállalkozási háttér esetén;
- külső vezető kinevezése a legkevésbé preferált opció.

11.4. Megvitatás

Az eredmények összességében arra mutatnak rá, hogy a generációváltás szervezeti sikerességének egyik legmeghatározóbb tényezője a folyamat kommunikációjának minősége és a változás átlátható módon történő lebonyolítása. A válaszadók visszajelzései alapján a munkavállalók nagyobb elfogadással fordulnak az újító jellegű, modernizációt célzó vezetői törekvések felé, amennyiben a szervezet világos és következetes információkat nyújt a változás okairól, céljairól és várható következményeiről. Ezzel párhuzamosan azonban a kutatásom rávilágít arra is, hogy a generációváltással járó bizonytalanság – különösen a munkakörök stabilitására, a jövőbeni elvárásokra vagy a szervezeti kultúra alakulására vonatkozóan – jelentős szorongást válthat ki a munkavállalók körében. Ennek mérséklése érdekében elengedhetetlen a strukturált, jól megtervezett átmeneti folyamat kialakítása, amely lépésről lépésre vezet be az új vezetőt, biztosítja a korábbi értékek és működési elemek

folytonosságát, valamint aktívan bevonja a munkavállalókat a változás folyamatába. Mindez hozzájárul ahhoz, hogy a generációváltás ne fenyegető, hanem támogató és fejlődést ösztönző szervezeti eseményként jelenjen meg. A generációk közötti különbségek elsősorban nem a személyiségi tényezőkből, hanem eltérő szocializációs háttérből és technológiai kompetenciákból fakadnak, ami megerősíti a szakirodalomban megfogalmazottakat (Kazinczi, 2017). A szervezetek feladata olyan kommunikációs keretek kialakítása, amelyek támogatják a tudásátadást és a konfliktusok megelőzését.

A kutatásom eredményei egyértelműen arra utalnak, hogy a munkavállalók körében a vezetőkkel kapcsolatos bizalom kialakulása elsősorban kompetenciaalapú folyamatként értelmezhető. A válaszadók döntő többsége a szakmai felkészültség, a korábbi teljesítmény, a következetes és hiteles kommunikáció, valamint a személyes példamutatás jelentőségét emelte ki, amelyek jóval nagyobb súllyal estek latba, mint a vezető életkora vagy generációs hovatartozása. Ez az eredmény alátámasztja azt a szakirodalomban is megjelenő állítást, miszerint a fiatalabb vezetők elfogadottsága akkor magas, ha képesek bizonyítani szakmai rátermettségüket és hitelességüket, így az életkor önmagában nem tekinthető meghatározó tényezőnek a vezetői legitimitás szempontjából.

Emellett a vizsgálatom rávilágít arra is, hogy a munkavállalók erőteljes preferenciát mutatnak a belső utód kijelölése iránt, amely többek között a stabilitásra való igényükkel és a szervezeti működés folytonosságának megőrzésére irányuló elvárásaikkal magyarázható. A belső jelöltek esetében a már meglévő szervezeti tudás, a kialakult kapcsolatok és a működési sajátosságok ismerete olyan előnyöket jelent, amelyek csökkentik a változással járó bizonytalanságot, és elősegítik a zökkenőmentes átmenetet. A preferencia tehát arra utal, hogy a munkavállalók nagyra értékelik a szervezeti tapasztalatot és tudást, amely egy új vezető esetében kiemelt bizalmi tényezőként jelenik meg.

11.5 Következtetések

A generációváltás összetett, többdimenziós szervezeti folyamat, amely nem csupán a vezetői szerepek változását jelenti, hanem egyúttal hatással van a munkavállalók érzelmi biztonságérzetére, jövőbe vetett bizalmára és motivációjára is. A folyamat magában foglal kulturális, kommunikációs és működésbeli átalakulásokat, amelyek befolyásolják a szervezet stabilitását és a munkavállalók alkalmazkodóképességét.

A vezetők elfogadottságát elsődlegesen a szakmai kompetencia határozza meg, amely magában foglalja a szakmai tudást, a gyakorlati tapasztalatot, a döntéshozatali képességet és a

kommunikációs stílust. A válaszok alapján az életkor vagy a generációs hovatartozás háttérbe szorul, amennyiben a vezető képes hitelesen és felkészülten képviselni a szervezet érdekeit. Ez alátámasztja azt a megállapítást, hogy a vezetői legitimitás nem demográfiai, hanem kompetencialapú jelenség.

A generációs különbségek legmarkánsabban a kommunikációban, a technológiai jártasságban és az értékrendben jelennek meg. A fiatalabb munkavállalók digitális orientációja, gyors reakcióideje és rugalmasságra való törekvése eltér az idősebb munkavállalók stabilitásra, lojalításra és személyes kommunikációra építő munkastílusától. Ezek az eltérések ugyan konfliktusforrásként is megjelenhetnek, megfelelő szervezeti keretek között azonban komplementer erőforrásokká alakíthatók.

A munkavállalók körében jelentős preferencia mutatkozik a belső, szervezeti tapasztalattal rendelkező vezetők iránt. A belső vezetők ismerik a szervezet működését, kultúráját és kapcsolatrendszerét, ami csökkenti a vezetőváltáshoz kapcsolódó bizonytalanságot. A kitöltők értékelik a folytonosságot és az előzetes szervezeti tudást, amely stabil alapot biztosít az átmenethez.

A sikeres generációváltás kulcsa a fokozatos, tervezett és átlátható kommunikációval támogatott átmenet. A munkavállalók számára a világos információáramlás, a döntések indoklása és az érintettek bevonása alapvető fontosságú. Az olyan szervezetek, amelyek strukturált átmenetet biztosítanak, nagyobb valószínűséggel tudják minimalizálni a bizonytalanságot, növelni a bizalmat, és támogatni az új vezető beilleszkedését.

A kutatásom eredményeinek áttekintése után úgy látom, hogy a generációváltás kérdése jóval összetettebb annál, mint ahogy azt elsőre gondolnánk. Véleményem szerint a vezetőváltás sikeressége alapvetően nem attól függ, hogy ki melyik generáció tagja, hanem attól, hogy az új vezető képes-e hitelesen, szakmailag megalapozottan és a szervezeti kultúrát tiszteletben tartva ellátni feladatait. A személyes tapasztalataim és a válaszadók visszajelzései alapján is úgy vélem, hogy a munkavállalók nem a fiatal vezetőktől tartanak, hanem a kiszámíthatatlanságtól és azoktól a hirtelen változásoktól, amelyek megzavarhatják a megszokott működést.

Álláspontom szerint a generációk közötti különbségek bár valóban jelen vannak – akár kommunikációban, akár technológiai jártasságban vagy értékrendben –, ezek a különbségek nem szükségszerűen akadályt jelentenek. Sokkal inkább tekinthetők olyan erőforrásoknak, amelyek megfelelő vezetői attitűddel és szervezeti támogatással kiegészíthetik egymást. A

multigenerációs munkahelyekben éppen az a lehetőség rejlik, hogy a tapasztalat és a friss szemlélet egymást erősítve járuljon hozzá a fejlődéshez.

A belső vezetőpreferencia számomra is logikus és racionális következtetésnek tűnik. Egy olyan vezető, aki már ismeri a szervezet működését, kapcsolatait és értékeit, sokkal kisebb ellenállással találkozik, mint egy külső jelölt. Ugyanakkor úgy vélem, hogy a szervezet fejlődése szempontjából az sem kizárható, hogy bizonyos esetekben egy külső szakember hozza meg azt az innovációt vagy stratégiai szemléletváltást, amelyre a vállalatnak szüksége van. A lényeg tehát nem a vezető előéletében vagy generációjában, hanem az alkalmasságában és a szerephez kapcsolódó kompetenciákban rejlik.

Mindent összevetve úgy látom, hogy a generációváltás sikerének kulcsa a kommunikáció és a transzparencia. Ha a szervezet képes megfelelően előkészíteni a folyamatot, bevonni a munkavállalókat és biztosítani a fokozatosságot, akkor a generációváltás nem fenyegetésként, hanem lehetőségeként jelenik meg. Személyes meggyőződésem, hogy a jövő munkahelyeinek egyik legfontosabb jellemzője éppen az lesz, hogy képesek lesznek-e több generáció tudását, gondolkodásmódját és tapasztalatát integrálni, és ezzel hosszú távú versenyelőnyt teremteni.

12. Melléklet: Üres kérdőív

Generációváltás

B I U ↺ ↻

Kedves Kérő!

Rózsavölgyi Melinda vagyok a Budapesti Gazdaságtudományi Egyetem végzős hallgatója. Szakdolgozatomhoz szeretném felmérni az Önök véleményét/tapasztalatait egy vállalkozás vezetésében történt generációváltásról.

Kérdőív kitöltése nem vesz igénybe 5 percnél több időt, de nagyban elősegíti a Szakdolgozatom pontos, precíz megírását. A kérdőív kitöltése teljesen anonim módon történik. Kérem, csak őszinte, igaz válaszokat adjanak. A nem oda illő válaszokkal nehezítik a munkámat.

Kitöltését és megértését előre is köszönöm!

Neme *

- ☐ Nő
☐ Férfi

Életkora *

- ☐ 0-18
☐ 19-25
☐ 26-50
☐ 51-70
☐ 70+

Lakóhely *

- ☐ Község
☐ Falu
☐ Város/Agglomeráció
☐ Megyeszékhely
☐ Főváros

Iskolai végzettsége *

- ☐ Nincs
☐ Általános iskola
☐ Érettségi/Szakmunka
☐ Felsőfokú végzettség

Van gyermeke? *

- ☐ Igen.
☐ Nem.

Aktuális munkahely *

- ☐ Tanuló vagyok.
- ☐ Álláskereső vagyok.
- ☐ Egyéni vállalkozó vagyok.
- ☐ Családi vállalkozásban dolgozok.
- ☐ Magán tulajdonú vállalkozásnál dolgozom.
- ☐ Állami tulajdonú vállalkozásnál dolgozom.
- ☐ Multinacionális cégnél dolgozom.

Pozícióm

- ☐ Alkalmazott vagyok.
- ☐ Középvezető vagyok.
- ☐ Felsővezető vagyok.
- ☐ Egyéb

Volt-e/Van-e az Ön környezetében olyan esemény, amikor az idősebb személy átadja a feladatait egy fiatalabb személynek. *

- ☐ Igen.
- ☐ Nem.

Következő szakasz után: 1 Ugrás a következő szakaszra

3/2. szakasz

Feladatok átadása

Leírás (nem kötelező)

Ön szerint mi a különbség a "főnök" és a "vezető" között?

Rövid szöveges válasz

Ön szerint milyen vezetőre illenek az alábbiak? *

	Rossz vezető.	Átlagos vezető.	Tökéletes vezető.
Nyitott az alkalmazottak...	☐	☐	☐
Feladatokat a megfelelő...	☐	☐	☐
Alkalmazottak megféle...	☐	☐	☐
Bizonytalanság miatt át...	☐	☐	☐
A kapcsolatok fejlesztés...	☐	☐	☐
Csak a saját akarata érv...	☐	☐	☐
A cég fejlesztése érdeké...	☐	☐	☐
Az alkalmazottakra biz ...	☐	☐	☐
Megbeszéléseket tart re...	☐	☐	☐
Az új kollégák kiválaszt...	☐	☐	☐
Személyes beszélgetés...	☐	☐	☐
Ötletlábda bevezetése a f...	☐	☐	☐
Rugalmas munkaidő els...	☐	☐	☐
Magánéleti problémák ...	☐	☐	☐
Teljesítményalapú bér b...	☐	☐	☐
A cég profitját magán c...	☐	☐	☐
Heti 1 alkalommal megy...	☐	☐	☐
Az alkalmazottak ponto...	☐	☐	☐
Napi jelentést kér az elv...	☐	☐	☐
Alkalmazottakat motivál...	☐	☐	☐

Ön mit tart a legfontosabbnak a munkahelyén? *

- ☐ Jó munkahelyi légkör.
- ☐ Fizetés és egyéb juttatások. (Szép kártya, munkába járási támogatás stb.)
- ☐ Otthoni munkavégzés/Homeoffice.
- ☐ Előrelépési lehetőség.

Ön mit ért generációváltás alatt? *

Rövid szöveges válasz

.....

Mire gondol először, amikor azt hallja, hogy a tapasztalt vezető helyébe egy sokkal fiatalabb személy lép? *

Rövid szöveges válasz

Ön mit tart a legfontosabbnak egy új vezető kinevezésekor?

- ☐ Megismerje a cég profilját, működését.
- ☐ A cég érdekeit képviselje, hű legyen a cég profiljához a továbbiakban is.
- ☐ Jó kapcsolatban legyen az alkalmazottakkal.
- ☐ Fejlessze a céget. (Digitalizáció, hatékonyabb munkavégzés)
- ☐ Teljesen más területre terelje a céget a több profit elérése céljából.
- ☐ Minden folyamatot alakítson át a saját ötletének megfelelően.
- ☐ Segítséget kér a kezdeti nehézségek kapcsán a tapasztalt alkalmazottaktól.
- ☐ Kezdeti felmérések a munkafolyamat tisztánlátása végett.

Amennyiben át kellene adnia a jelenlegi feladatait másnak, hogyan kezdené a feladatot? *

- ☐ Elmondom szóban mi a feladat és "bedobom a mélyvízbe".
- ☐ Részletesen megmutatom neki egyszer, hogy mi a feladat és magára hagyom.
- ☐ Megmutatom neki többször mi a feladat és pár napig együtt dolgozunk.
- ☐ Mindent részletesen elmondok neki, megmutatom többször és együtt is dolgozunk, amíg mindent nem t.
- ☐ Nem adom át másnak a feladatomat, ezért fontos maradok a vállalkozásnak.
- ☐ Egyéb:

Ön elfogadná a munkahelyén, ha egy fiatalabb személy lenne a felettese? *

- ☐ Igen.
- ☐ Nem.

Ön szerint a generációváltásnak mi lesz első látható hatása a vállalkozás működésére? *

Rövid szöveges válasz

Amennyiben Ön tervezi átadni a feladatait családtagjának/kollégájának, kérem, írja le röviden, hogy mi lenne az első lépés, az elhatározás után hogy kezdene neki a feladatnak?

Rövid szöveges válasz

Ön szerint milyen pozitív hatásai lehetnek a generációváltásnak? *

- ☐ Munkafolyamatok fejlesztése, "haladás a koraival".
- ☐ Új szemlélet kapcsán fejlődések.
- ☐ Kollégák érdekeinek előtérbe helyezése.
- ☐ Modern eszközök beszerzése, digitalizáció.
- ☐ Fizetések újratárgyalása, „juttatások kiterjesztése az igények szerint.
- ☐ Partneri kapcsolatok kibővítése.
- ☐ Egyéb

Ön szerint milyen negatív hatásai lehetnek a generációváltásnak? *

- ☐ Más irányba terelné a vállalkozás profilját, tevékenységét.
- ☐ Teljesen megváltoztatná az eddigi bevált folyamatokat, módszereket.
- ☐ A kollégák rossz szemmel néznék a változásokat.
- ☐ A bevételeket/kiadásokat rosszul kezeli.
- ☐ A Partneri kapcsolatok megromlanak.
- ☐ Sok ideje itt dolgozó kollégák leváltása az új generációra.
- ☐ Egyéb

Amennyiben Ön vezető, tervezi átadni a vezetői feladatokat, ha már itt az ideje? *

- ☐ Igen, de én fogom eldönteni ki alkalmas a vezetői feladatok ellátására és meg tudja reformálni a céget.
- ☐ Igen, mindenképpen a gyermekemnek szeretném átadni, ezért kiskora óta erre nevelem.
- ☐ Igen, a gyermekemnek szeretném átadni, de ha más szakmát választ támogatom.
- ☐ Igen, de mindenképp szeretném, hogy "családban maradjon".
- ☐ Igen, de mindenképp csak olyan személynek, aki az én nézetelmezt vallja és nem fog változásokat eszközölni.
- ☐ Igen, de csak olyan személynek, aki a profitot növelni tudja.
- ☐ Igen, bárkinek, mert miután nem én leszek a vezető, nem foglalkozom a vállalkozással.
- ☐ Nem, amíg bírom, csinálom, utána eladom a vállalkozást.
- ☐ Nem, megszüntetem a vállalkozást.

Ön szerint milyen pozitív hatásai lehetnek a generációváltásnak? *

- ☐ Munkafolyamatok fejlesztése, "haladás a koraival".
- ☐ Új szemlélet kapcsán fejlődések.
- ☐ Kollégák érdekeinek előtérbe helyezése.
- ☐ Modern eszközök beszerzése, digitalizáció.
- ☐ Fizetések újratárgyalása, „juttatások kiterjesztése az igények szerint.
- ☐ Partneri kapcsolatok kibővítése.
- ☐ Egyéb

Ön szerint milyen negatív hatásai lehetnek a generációváltásnak? *

- ☐ Más irányba terelné a vállalkozás profilját, tevékenységét.
- ☐ Teljesen megváltoztatná az eddigi bevált folyamatokat, módszereket.
- ☐ A kollégák rossz szemmel néznék a változásokat.
- ☐ A bevételeket/kiadásokat rosszul kezeli.
- ☐ A Partneri kapcsolatok megromlanak.
- ☐ Sok ideje itt dolgozó kollégák leváltása az új generációra.
- ☐ Egyéb

Amennyiben Ön vezető, tervezi átadni a vezetői feladatokat, ha már itt az ideje? *

- ☐ Igen, de én fogom eldönteni ki alkalmas a vezetői feladatok ellátására és meg tudja reformálni a céget.
- ☐ Igen, mindenképpen a gyermekemnek szeretném átadni, ezért kiskora óta erre nevelem.
- ☐ Igen, a gyermekemnek szeretném átadni, de ha más szakmát választ támogatom.
- ☐ Igen, de mindenképp szeretném, hogy "családban maradjon".
- ☐ Igen, de mindenképp csak olyan személynek, aki az én nézetelmezt vallja és nem fog változásokat eszközölni.
- ☐ Igen, de csak olyan személynek, aki a profitot növelni tudja.
- ☐ Igen, bárkinek, mert miután nem én leszek a vezető, nem foglalkozom a vállalkozással.
- ☐ Nem, amíg bírom, csinálom, utána eladom a vállalkozást.
- ☐ Nem, megszüntetem a vállalkozást.

Saját vállalkozás



Leírás (nem kötelező)

Generációváltásnál kérem, jelölje, hogy az alábbiakat mennyire tartja fontosnak a vállalkozás további működése érdekében:

1: Semennyire nem fontos

5: Nagyon fontosnak tartom

	1	2	3	4	5
Belső folyamat...	☐	☐	☐	☐	☐
Digitalizáció	☐	☐	☐	☐	☐
Munkafolyama...	☐	☐	☐	☐	☐
Kollégák átszer...	☐	☐	☐	☐	☐
Vezetői kör átq...	☐	☐	☐	☐	☐
Fizetések, jutta...	☐	☐	☐	☐	☐
Cég alap profilj...	☐	☐	☐	☐	☐
Megrendelői p...	☐	☐	☐	☐	☐
Magasabb pro...	☐	☐	☐	☐	☐
Magasabb pro...	☐	☐	☐	☐	☐
Belső légkör m...	☐	☐	☐	☐	☐
Vezetőként a v...	☐	☐	☐	☐	☐

Ön magán tulajdonú vállalkozásban vagy családi vállalkozásban dolgozik? *

- ☐ Igen, magán tulajdonúban.
- ☐ Igen, családi vállalkozásban.
- ☐ Nem

Hány alkalmazottal bír vállalkozása? *

Rövid szöveges válasz

.....

Ön milyen tulajdonságot keres első körben leendő alkalmazottjában/kollégájában? *

Rövid szöveges válasz

.....

Van-e olyan személy a környezetébe, akire szívesen bízna vállalkozásának vezetését? *

☐ Igen

☐ Nem

☐ Talán, a későbbiekben

Amennyiben Ön vezető, kire bízna szívesebben vállalkozását? *

☐ Családtagra.

☐ Olyan kollégára, aki ismeri a cég működését.

☐ Bárkire, aki későbbiekben is biztosítja a nekem járó juttatásokat.

13. Irodalomjegyzék

Bakacsi, Gy. (2010): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest: Aula Kiadó.

Bogdány, E. (2014): *Átadni tudni kell! Vezetői szerep átadása a hazai kis- és középvállalkozásokban*. Doktori értekezés. Pannon Egyetem, GSZDI.

Burns, T. – Stalker, G. M. (1961): *The Management of Innovation*. Tavistock Publications

Cabrera-Suárez, K. et al. (2001): *The succession process from a resource- and knowledge-based view of the family firm*. Family Business Review.

Chrisman, J. et al. (2005): *Management succession and post-succession performance in family firms*. Journal of Business Venturing.

Copymate (2023): *A vállalati kultúra szerepe a szervezeti hatékonyságban*.

<https://www.copymate.hu>

Csákné Filep, J. (2012): *Családi vállalkozások – fókuszban az utódlás*. Doktori értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani PhD-program. <https://phd.lib.uni-corvinus.hu/660/>

Daft, R. L. (2016): *Organization Theory and Design*. Cengage Learning, Boston.

Deloitte (2022): *Family Business Outlook 2022*. Deloitte Insights.

Denison, D. R. (2000): *Organizational Culture and Corporate Performance*. John Wiley & Sons.

Drucker, P. F. (1985): *Innovation and Entrepreneurship*. Harper & Row, New York.

Ernst & Young (2023): *NextGen Survey – The Future of Family Business Leadership*. EY Global Report.

Generációváltás a családi vállalkozásokban – Dr. Csővári István, Dr. Titkos Csaba, Molnár Szabolcs, Pálos Ildikó.

- Handler, W. C. (1994): *Succession in Family Business: A Review of the Research*. Family Business Review, 7(2), 133–157.
- HRPortal.hu (2023): *Generációváltás a családi vállalkozásokban – kihívások és megoldások*. <https://www.hrportal.hu>
- Kása, R. – Radácsi, L. (2021): *Generációváltás és szervezeti kultúra a magyar családi vállalkozásokban*. Budapesti Corvinus Egyetem.
- Kiss, J. (2022. 10. 02.): *A generációváltás kihívásai a családi vállalkozások életében*. <https://hold.hu/holdblog/a-generaciovaltas-kihivasai-a-csaladi-vallalkozasok-eleteben/>
- Kotler, P. – Keller, K. L. (2016): *Marketingmenedzsment*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Kotter, J. (1996): *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- KPMG (2022): *Családi vállalkozások Magyarországon – Generációváltás előtt álló cégek helyzete*. KPMG Tanulmány.
- KPMG (2023): *Sustainability and the Next Generation of Business Leaders*. KPMG Research. Krausz 2024
- KSH (2023): *Kis- és középvállalkozások Magyarországon, 2023*. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest.
- Laczkó, Zs. (1997): *Családi vállalkozás – konfliktus és kooperáció*.
- Laloux, F. (2014): *Reinventing Organizations*. Nelson Parker, Brussels.
- Lambrecht, J. – Lievens, J. (2008): *Pruning the Family Tree: An Unexplored Path to Family Business Continuity and Family Harmony*. Family Business Review, 21(4), 295–313.
- Lansberg, I. (1988): *The Succession Conspiracy*. Family Business Review, 1(2), 119–143.
- Lansberg, I. (1999): *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business*. Harvard Business School Press.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D. & Steier, L. (2004): *Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession*. Entrepreneurship Theory and Practice, 28(4), 305–328.
- Logisztikai Trendek (2023): *Kultúraváltás és innováció a modern vállalatoknál*. <https://www.logisztikaitrendek.hu>
- Mintzberg, H. (1979): *The Structuring of Organizations*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Mintzberg, H. (1983): *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Németh, K. (2017): *Családi vállalkozások teljesítményének endogén tényezői*. Doktori értekezés. Széchenyi István Egyetem, RGDI.
- Németh, K. – Németh, Sz. (2017): *A vezetői számviteli és controlling módszerek alkalmazása*

és szerepe a családi vállalkozások működtetésében, utódlási folyamataik sikeres menedzselésében – egy empirikus felmérés tapasztalatai. *Controller Info* (különszám), 213–229.

Noszky, E. (2017): *Tapasztalatok a családi vállalkozások átörökítésének dilemmái kapcsán. Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 48(6–7), 64–72.

OECD (2021): *Entrepreneurship at a Glance 2021*. OECD Publishing, Paris.

OECD (2022): *Green Transition and Digital Economy in SMEs*. OECD Policy Paper.

Oktatáskutató és Fejlesztő Intézet (2020): *Vállalkozási ismeretek – tananyag*. Budapest.

Polgári Szemle (2021): *A családi vállalkozások szerepe és kihívásai a magyar gazdaságban*, 17(4), 95–110.

Porter, M. E. – Kramer, M. R. (2011): *Creating Shared Value*. *Harvard Business Review*, 89(1–2), 62–77.

Poza, E. J. (2007): *Family Business*.

PwC (2022): *Family Business Survey 2022 – From Trust to Impact*. PricewaterhouseCoopers International Limited.

PwC (2023): *Family Business Survey – Redefining Success Across Generations*. PwC Global Report.

PwC Family Business Survey (2022): *From Trust to Impact – The Next Generation of Family Business Leadership*. PricewaterhouseCoopers International Limited.

Robbins, S. P. – Coulter, M. (2018): *Management*. Pearson Education, New York.

rpwr.hu (2022): *Utódlás a családi vállalkozásokban – hogyan készülünk a generációváltásra?* <https://www.hrpwr.hu>

Schein, E. H. (2010): *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass Publishers.

Sharma, P., Chrisman, J. J. & Chua, J. H. (2001): *Predictors of Satisfaction with the Succession Process in Family Firms*. *Family Business Review*, 14(3), 231–247.

Sirmai, P. – Szomor, T. (1999): *Üzleti terv, üzleti tervezés*.

Studocu.com (2022): *A vállalkozások fogalma és jellemzői*. <https://www.studocu.com>

szd.lib.uni-corvinus.hu (2022): *Családi vállalkozások vezetésének átadása és a generációváltás kihívásai*. Corvinus Egyetemi Digitális Archívum.

TÁRKI (2018): *Társadalmi Riport 2018 – Családi vállalkozások Magyarországon*.

unipub.lib.uni-corvinus.hu (2020): *A családi vállalkozások generációváltásának gazdasági és szervezeti hatásai Magyarországon*. Corvinus Egyetem Digitális Archívum.

Ward, J. L. (2004): *Perpetuating the Family Business*. Palgrave Macmillan, New York.

Ward, J. L. (2016): *Perpetuating the Family Business: 50 Lessons Learned from Long-Lasting, Successful Families in Business*. Palgrave Macmillan.

World Economic Forum (2020): *Measuring Stakeholder Capitalism: Towards Common Metrics and Consistent Reporting of Sustainable Value Creation*. Geneva.

Online források:

- <https://ageconsearch.umn.edu/record/258590/?v=pdf>
- <https://jogaszvilag.hu/cegvilag/generaciovaltas-a-csaladi-vallalkozasokban/>
- <https://www.portfolio.hu/premium/20181024/a-generaciovaltas-strategiaja-igy-lehet-tovabbra-is-sikeres-a-csaladi-ceg-302212>
- <https://www.agrarszektor.hu/fold/20210104/generaciovaltas-az-agrariumban-mar-2021-ben-elkeszulhet-az-atfogo-szabalyozas-27050>
- <https://www.ferzit.hu>
- <https://publikaciotar.repozitorium.uni-bge.hu>
- <https://publikaciotar.uni-bge.hu>

