

Generációs együttműködés és növekedési elakadások a kis- és középvállalkozásokban

Intergenerational cooperation and growth bottlenecks in small and medium-sized enterprises

NEMES ZSUZSANNA Ph.D. hallgató, Neumann János Egyetem,
Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola (GSZDI),
nemescoaching@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.65513/MaMi.2025.10.5>

Abstract

The growth of small and medium-sized enterprises (SMEs) is a key driver of economic development; however, the growth stage is often accompanied by persistent or recurring organisational and managerial stagnation. The existing literature primarily explains these growth-related difficulties through structural and leadership challenges, while the role of generational collaboration within organisations has received less explicit attention. The aim of this paper is to explore, based on the literature, how generational collaboration can be interpreted in relation to managerial stagnation occurring during the growth stage of SMEs, from a quality management perspective.

The study is based on a secondary, integrative literature review that connects theoretical frameworks of organisational life cycle models, organisational learning, and quality management. The analysis identifies different approaches to generational collaboration and highlights that the quality of collaboration between generations may constitute a critical factor for organisational adaptability and quality culture during the growth stage. The findings contribute to a quality management-oriented interpretation of growth stagnation and provide a conceptual foundation for future empirical research on the relationship between generational collaboration and growth-related challenges in Hungarian SMEs.

Keywords: generational collaboration, growth stagnation, small and medium-sized enterprises, quality management, organisational learning, managerial challenges

JEL codes: M10, M12, L26, D23

Absztrakt

A kis- és középvállalkozások növekedése a gazdasági fejlődés egyik meghatározó tényezője, ugyanakkor a növekedési szakasz gyakran tartós vagy visszatérő szervezeti és vezetői elakadásokkal jár együtt. A szakirodalom e jelenséget elsősorban strukturális és vezetési kihívásokkal magyarázza, miközben a szervezeten belüli generációs együttműködés szerepe kevésbé hangsúlyosan jelenik meg. Jelen tanulmány célja annak bemutatása, hogy a szakirodalom alapján miként értelmezhető a generációs együttműködés szerepe a kis- és középvállalkozások növekedési szakaszában megjelenő vezetői elakadások összefüggésében, minőségmenedzsment-szemponitú megközelítésben.

A kutatás szekunder, integratív irodalomelemzésre épül, amely a szervezeti életciklus-modellek, a szervezeti tanulás és a minőségmenedzsment elméleti kereteit kapcsolja össze. Az elemzés eredményeként a tanulmány a generációs együttműködés eltérő megközelítéseit azonosítja, és rámutat arra, hogy a generációk közötti együttműködés minősége a szervezeti alkalmazkodóképesség és a minőségkultúra szempontjából meghatározó tényező lehet a növekedési szakaszban. A tanulmány megállapításai hozzájárulnak a növekedési elakadások minőségmenedzsment-szemponitú értelmezéséhez, és megalapozzák a generációs együttműködés és a növekedési elakadások kapcsolatának későbbi empirikus vizsgálatát a magyar kis- és középvállalkozások körében.

Keywords: generációs együttműködés, növekedési elakadások, kis- és középvállalkozások, minőségmenedzsment, szervezeti tanulás, vezetői kihívások

JEL-kódok: M10, M12, L26, D23

1. Bevezetés

A kis- és középvállalkozások a gazdasági növekedés és a foglalkoztatás meghatározó szereplői, ugyanakkor működésük során számos olyan kihívással szembesülnek, amelyek különösen a növekedési szakaszban válnak hangsúlyossá. A szakirodalom régóta rámutat arra, hogy a KKV-k jelentős része a növekedés egy bizonyos pontján tartós vagy visszatérő elakadásokkal szembesül, amelyek lassítják, illetve megakasztják a további fejlődést (Greiner, 1972; Churchill & Lewis, 1983). Ezek a növekedési elakadások gyakran nem kizárólag piaci vagy pénzügyi tényezőkkel magyarázhatók, hanem a szervezeti működés, a vezetési gyakorlat és az alkalmazkodóképesség korlátaival is összefüggésben állnak (Vecsenyi, 2009).

A szervezeti életciklus-modellek a növekedési szakaszt olyan átmeneti időszakként írják le, amelyben a korábban sikeres, személyes és informális működési megoldások egyre kevésbé bizonyulnak hatékonyak. A növekedéssel párhuzamosan nő a szervezeti komplexitás, erősödik a koordinációs igény, miközben a vezetők szerepe is átalakul: a közvetlen irányítás helyét fokozatosan a delegálásnak, a rendszerszintű gondolkodásnak és a szervezeti tanulás támogatásának kellene átvennie (Greiner, 1972; Bakacsi, 2018). Amennyiben ez az átmenet nem történik meg, a növekedési szakasz vezetői krízisekkel és működési elakadásokkal járhat együtt.

A növekedési elakadások értelmezése ugyanakkor nem merül ki a strukturális és vezetési tényezők vizsgálatában. A KKV-k sajátos szervezeti jellemzője, hogy működésükben gyakran egyszerre van jelen több generáció: a tulajdonos-alapító generáció, az utódlásra készülő vezetők, valamint különböző munkavállalói korosztályok. Ebben a környezetben a generációk közötti együttműködés és tudásátadás minősége meghatározó szerepet játszhat a szervezet alkalmazkodóképességében (Rutherford et al.,

2004). A generációs együttműködés kérdése ezért nem csupán humánerőforrás- vagy utódlási problémaként, hanem a szervezeti működés egészét érintő tényezőként értelmezhető.

A generációk közötti együttműködés a gyakorlatban sok esetben informális, személyfüggő keretek között zajlik, és ritkán válik tudatosan kezelt szervezeti folyamattá. A tudásmegosztás hiánya, a tapasztalatok „fejekben maradása”, valamint a vezetői szerepekhez és hatalomhoz kapcsolódó generációs feszültségek mind hozzájárulhatnak ahhoz, hogy a növekedési szakaszban jelentkező kihívások tartós elakadássá alakuljanak (Schein, 2010; Klein, 2005). A generációs együttműködés hiánya ebben az összefüggésben nem pusztán kihasználatlan erőforrásként, hanem potenciális szervezeti kockázatként is értelmezhető.

A minőségmenedzsment és a szervezeti tanulás irodalma hangsúlyozza, hogy a növekedési szakaszban a vezetés és a szervezeti kultúra minősége kulcsszerepet játszik az alkalmazkodóképesség fenntartásában. A minőség nem kizárólag módszerek és eszközök összessége, hanem olyan vezetői szemlélet és szervezeti kultúra, amely támogatja a tanulást, a tudásmegosztást és az együttműködést (Nonaka & Takeuchi, 1995; Malatyinszki, 2014). Ebben a megközelítésben a generációs együttműködés minősége közvetlen kapcsolatba hozható a minőségkultúra fejlettségével és a szervezet megújulási képességével.

A hazai szakirodalom is rámutat arra, hogy a KKV-k növekedési kihívásai gyakran összekapcsolódnak a vezetői szemléletváltás elmaradásával és a szervezeti tanulás korlátaival (Vecsenyi, 2009; Bakacsi, 2018). A generációs együttműködés tudatos alakítása ebben az összefüggésben a minőségmenedzsment egyik horizontális dimenziójaként értelmezhető, amely áthatja a vezetést, a tudásmegosztást és az utánpótlás-fejlesztést.

A tanulmány célja annak bemutatása, hogy a szakirodalom alapján miként értelmezhető a generációs együttműködés szerepe a kis- és középvállalkozások növekedési szakaszában megjelenő vezetői elakadások összefüggésében. A cikk szekunder, integratív irodomelemzésre épül, és arra törekszik, hogy a generációs együttműködést minőségmenedzsment-szemponthú elemzési keretben helyezze el. A bemutatott értelmezési keret egyúttal megalapozza a későbbi empirikus vizsgálatok lehetőségét, különös tekintettel a magyar gyártó kis- és középvállalkozások sajátos szervezeti és vezetési kontextusára.

2. Elméleti háttér és szekunder kutatás

A kis- és középvállalkozások növekedési szakaszában megjelenő vezetői és szervezeti kihívások értelmezésére a szakirodalom több, egymást kiegészítő elméleti megközelítést kínál. A növekedési elakadások vizsgálata jellemzően a szervezeti életciklus-elméletekhez, a vezetési és szervezeti tanulási megközelítésekhez, valamint – egyre hangsúlyosabban – a humán és kulturális tényezőket középpontba állító elemzésekhez kapcsolódik. Jelen fejezet célja ezen elméleti keretek áttekintése és összekapcsolása, különös tekintettel a generációs együttműködés szerepére.

2.1. A szervezeti növekedés és az életciklus-modellek megközelítései

A szervezeti életciklus-modellek a vállalkozások fejlődését egymást követő szakaszokként írják le, amelyek mindegyike sajátos strukturális, vezetési és működési kihívásokat hordoz. A klasszikus modellek szerint a növekedési szakaszban a szervezetek gyakran szembesülnek olyan krízissel, amelyek abból fakadnak, hogy a korábbi, személyes és informális működési logikák már nem képesek kezelni a megnövekedett komplexitást (Greiner, 1972; Churchill & Lewis, 1983).

E megközelítések közös eleme, hogy a növekedési elakadások nem rendellenességeként, hanem a fejlődés természetes velejáróiként jelennek meg. Ugyanakkor a szakirodalom arra is rámutat, hogy ezek

az elakadások tartóssá válhatnak, amennyiben a szervezet nem képes alkalmazkodni az új működési feltételekhez. A növekedési szakasz tipikus kihívásai közé tartozik a vezetői túlterheltség, a delegálás nehézsége, valamint a szervezeti tanulás intézményesülésének hiánya (Vecsenyi, 2009; Bakacsi, 2018).

2.2. Vezetés, szervezeti tanulás és alkalmazkodóképesség

A növekedési elakadások értelmezése a vezetés és a szervezeti tanulás elméleteivel tovább árnyalható. A szervezeti tanulás irodalma hangsúlyozza, hogy a változó környezethez való alkalmazkodás nem pusztán strukturális átalakításokat, hanem a tudás létrehozásának, megosztásának és hasznosításának tudatos szervezeti folyamatait igényli (Nonaka & Takeuchi, 1995).

A vezetői szerep ebben az összefüggésben kulcsfontosságú: a növekedési szakaszban a vezetőknek át kell lépniük az operatív irányításról a rendszerszintű gondolkodás és a szervezeti tanulás támogatása felé. Ennek elmaradása hozzájárulhat ahhoz, hogy a növekedési kihívások tartós elakadássá alakuljanak (Schein, 2010). A hazai szakirodalom is rámutat arra, hogy a vezetői szemléletváltás hiánya gyakran együtt jár a szervezeti megújulás elmaradásával (Bakacsi, 2018).

2.3. A generációs együttműködés mint szervezeti tényező

A kis- és középvállalkozások sajátos jellemzője, hogy működésükben gyakran egyszerre van jelen több generáció, mind vezetői, mind munkavállalói szinten. A generációk közötti együttműködés és tudásátadás minősége ezért meghatározó tényezővé válhat a szervezeti alkalmazkodóképesség szempontjából. A humán erőforrás-menedzsment és a szervezeti viselkedés irodalma szerint a generációs különbségek megfelelő kezelése hozzájárulhat a szervezeti tanuláshoz, míg ezek figyelmen kívül hagyása konfliktusokhoz és hatékonyságvesztéshez vezethet (Rutherford et al., 2004; Klein, 2005).

A generációs együttműködés kérdése különösen hangsúlyossá válik a növekedési szakaszban, amikor a szervezetnek egyszerre kell biztosítania a működés folytonosságát és a megújulás feltételeit. Ebben az összefüggésben a tudásátadás hiánya, az utódlás rendezetlensége vagy a generációk közötti bizalom alacsony szintje hozzájárulhat a növekedési elakadások kialakulásához és fennmaradásához.

2.4. Minőségmenedzsment és szervezeti kultúra összefüggései

A minőségmenedzsment megközelítése tovább erősíti a generációs együttműködés szervezeti jelentőségét. A minőség nem kizárólag technikai vagy módszertani kérdés, hanem olyan vezetői szemlélet és szervezeti kultúra, amely meghatározza a tanulás, az együttműködés és a tudásmegosztás módját (Malatyinszki, 2014). A minőségorientált szervezetekre jellemző a működés folyamatos reflexiója és a hibákból való tanulás, amely elősegíti az alkalmazkodóképesség fenntartását.

A generációs együttműködés hiánya vagy blokkoltága ebben az értelmezésben minőségkockázatként jelenhet meg, mivel gátolja a tudás áramlását és a szervezeti tanulást. Malatyinszki hangsúlyozza, hogy a minőségkultúra fejlettsége szorosan összefügg a vezetés hozzáállásával és a szervezeti kapcsolatok minőségével, ami közvetlen hatással van a szervezeti fejlődés sikerességére (Malatyinszki, 2018).

2.5. Az elméleti keret összegzése és a szekunder kutatás szerepe

Az elméleti megközelítések áttekintése alapján megállapítható, hogy a növekedési elakadások a KKV-k esetében nem kizárólag strukturális vagy piaci tényezőkkel magyarázhatók. A vezetés, a szervezeti tanulás, a minőségkultúra és a generációs együttműködés egymással összefonódó tényezők, amelyek együttesen határozzák meg a szervezet alkalmazkodóképességét a növekedési szakaszban.

A szekunder kutatás célja e komplex összefüggésrendszer feltárása és rendszerezése, amely megalapozza a generációs együttműködés eltérő megközelítéseinek későbbi tipologizálását. A fejezetben bemutatott elméleti háttér közvetlenül előkészíti a 3. fejezetben ismertetett integratív irodalomelemzés módszertanát, valamint a 4. fejezetben bemutatott irodalmi szintézist és hipotéziseket.

3. Kutatásmódszertan

3.1. Az irodalomelemzés típusa és indoklása

A kutatás szekunder szakasza integratív szisztematikus irodalomelemzésre (integrative literature review) épül. Ez a módszertan lehetővé teszi eltérő jellegű – elméleti, kvalitatív és kvantitatív empirikus – kutatások eredményeinek egységes fogalmi keretben történő feldolgozását és értelmezését (Torraco, 2005; Whitemore és Knafl, 2005).

Az integratív megközelítés alkalmazása különösen indokolt olyan összetett szervezeti jelenségek vizsgálatakor, mint a generációs együttműködés és az intergenerációs tudásátadás, amelyek szorosan kapcsolódnak a kis- és középvállalkozások növekedési életciklusában megjelenő vezetői kihívásokhoz. A módszer nem csupán az empirikus eredmények összegzésére törekszik, hanem az eltérő elméleti megközelítések összevetésére, a fogalmi különbségek feltárására és új értelmezési keretek kialakítására is alkalmas (Snyder, 2019).

A választott módszertan összhangban áll a kutatás céljával, amely nem egyetlen oksági összefüggés vizsgálata, hanem a generációs együttműködési mintázatok elméleti rendszerezése, valamint azok kapcsolatának feltárása a KKV-k növekedési szakaszában jelentkező vezetői elakadásokkal (Greiner, 1972; Churchill és Lewis, 1983).

3.2. Bevonási és kizárási kritériumok

Az irodalom kiválasztása előre rögzített bevonási és kizárási szempontok alapján történt. Bevonásra kerültek azok a publikációk, amelyek a kis- és középvállalkozások működéséhez kapcsolódnak, vagy eredményeik a KKV-k kontextusában is értelmezhetők; amelyek a generációk közötti együttműködés, a tudásátadás vagy a vezetői szerepek kérdéskörét vizsgálják; valamint amelyek a szervezeti életciklus, különösen a növekedési szakasz kihívásait tárgyalják.

Kizárásra kerültek azok a források, amelyek kizárólag nagyvállalati környezetre fókuszáltak, módszertani megalapozottságuk nem volt egyértelmű, vagy elsősorban normatív, nem tudományos jellegű megközelítést alkalmaztak (Bakacsi, 2018; Vecsenyi, 2009).

Az időbeli lefedettség elsősorban az 1990 utáni szakirodalomra koncentrált, ugyanakkor a szervezeti növekedés és életciklus klasszikus modelljei esetében korábbi, alapműnek tekinthető publikációk is bevonásra kerültek (Greiner, 1972).

3.2. Elemzési eljárás és szintézis

A kiválasztott publikációk feldolgozása tematikus kódolással történt (Braun és Clarke, 2006). Az elemzés során a tanulmányokat négy fő dimenzió mentén rendeztük:

- (1) generációs struktúra és együttműködési formák,
- (2) intergenerációs tudásátadási mechanizmusok,
- (3) a növekedési szakaszhoz kapcsolódó vezetői kihívások,
- (4) a növekedési elakadások megjelenése és értelmezése.

Az elemzés eredményeként fogalmi és tematikus mátrixok készültek, amelyek lehetővé tették az eltérő megközelítések összehasonlítását és a visszatérő mintázatok azonosítását (Torraco, 2005). A szintézis célja nem statisztikai összegzés, hanem elméleti integráció volt, amely megalapozza a generációs együttműködési mintázatok (integrált, ad hoc, blokkolt) későbbi tipologizálását.

Az irodalomelemzés eredményei közvetlenül hozzájárulnak a kutatás empirikus szakaszának előkészítéséhez, különösen a kérdőíves indikátorrendszer és a kvalitatív interjúk tematikus kereteinek kialakításához.

4. A generációs együttműködési megközelítések és a növekedési elakadások kapcsolata a szakirodalom alapján

A kis- és középvállalkozások növekedési szakaszában megjelenő vezetői elakadások értelmezése a szakirodalomban hagyományosan strukturális, piaci vagy vezetési tényezőkhez kapcsolódik. A szervezeti életciklus-modellek szerint a növekedés előrehaladtával a korábbi működési logikák egyre kevésbé bizonyulnak hatékonyak, ami vezetői krízisekhez és szervezeti feszültségekhez vezethet (Greiner, 1972; Churchill & Lewis, 1983).

Az utóbbi évek kutatásai ugyanakkor egyre hangsúlyosabban hívják fel a figyelmet arra, hogy a szervezeten belüli generációs együttműködés minősége és tudatossága érdemben befolyásolhatja a növekedési kihívások kezelését, különösen a KKV-k esetében, ahol a személyes kapcsolatok és az informális működés szerepe kiemelt (Bakacsi, 2018; Rutherford et al., 2004).

A növekedési szakaszban jelentkező vezetői elakadások nem kizárólag strukturális vagy piaci problémaként értelmezhetők, hanem szoros kapcsolatban állnak a szervezeti tanulás, a vezetői szemléletváltás és a minőségorientált gondolkodás hiányosságaival is. A minőségmenedzsment irodalma hangsúlyozza, hogy a szervezeti fejlődés kritikus pontjain a vezetés és a szervezeti kultúra minősége meghatározó szerepet játszik az alkalmazkodóképesség fenntartásában (Malatyinszki, 2014; Schein, 2010).

Az irodalom integratív elemzése alapján a generációs együttműködés nem egységes jelenséggént jelenik meg, hanem eltérő együttműködési megközelítések formájában, amelyek különböző módon kapcsolódnak a növekedési elakadások megjelenéséhez és tartósságához. A 1. táblázat ezeknek a megközelítéseknek az összegzését mutatja be.

4.1. Integrált generációs együttműködés

Az integrált generációs együttműködés olyan szervezeti működésmódot ír le, amelyben a különböző generációk jelenléte tudatosan kezelt, és a generációk közötti együttműködés a szervezeti

alkalmazkodóképesség fontos erőforrásává válik. A szakirodalom ezt a megközelítést magas szintű bizalommal, strukturált tudásátadási mechanizmusokkal és szervezeti tanulással hozza összefüggésbe (Nonaka & Takeuchi, 1995; Schein, 2010).

Az integrált generációs együttműködés értelmezhető a minőségorientált vezetés és a szervezeti tanulás összekapcsolódásaként is. Malatyinszki Szilárd munkái rámutatnak arra, hogy a minőség nem pusztán módszertani kérdés, hanem vezetői gondolkodásmód és szervezeti kultúra kérdése, amely közvetlenül hat a tudásmegosztásra és az együttműködés minőségére (Malatyinszki, 2014; Malatyinszki, 2018).

Ebben a megközelítésben a generációk közötti tudásátadás nem elszigetelt HR-eszköz, hanem a szervezet tanulási folyamataiba integrált gyakorlat, amely elősegíti a növekedési szakaszban szükséges vezetői szerepváltást és a delegálás elfogadását. A minőségelvű vezetés így hozzájárul ahhoz, hogy a növekedési elakadás ne váljon tartóssá, hanem a fejlődés természetes állomásaként kezelhető legyen.

Ebben az együttműködési formában a növekedési szakaszhoz kapcsolódó vezetői kihívások – például a delegálás, a vezetői szerepek átalakulása vagy a professzionalizáció szükségessége – nem feltétlenül vezetnek tartós elakadáshoz. A generációk közötti tudatos tudásmegosztás és a formális mentoring elősegíti a szervezet tanulási képességét, ami mérsékli a növekedési krízisek hatását (Rutherford et al., 2004; Kanter, 1994). A szakirodalom alapján az integrált együttműködés a növekedési szakaszban inkább stabilizáló tényezőként értelmezhető.

4.2. Ad hoc generációs együttműködés

Az ad hoc generációs együttműködés esetében a különböző generációk együttlélése jellemző, azonban az együttműködés nem tudatosan kialakított szervezeti gyakorlatok mentén működik. A tudásátadás elsősorban informális, személyes kapcsolatokon alapul, és nem épül be következetesen a szervezeti működésbe (Bakacsi, 2018; Klein, 2005).

Az ad hoc generációs együttműködés a minőségmenedzsment szempontjából olyan szervezeti állapotként értelmezhető, amelyben a működés részben stabil, ugyanakkor hiányzik a tudatos rendszer- és folyamatgondolkodás. Malatyinszki szerint a minőségfejlesztési kezdeményezések akkor maradnak hatástalanok, ha nem kapcsolódnak világos vezetői szándékhoz és szervezeti tanulási folyamathoz (Malatyinszki, 2018).

A szakirodalom szerint ebben a megközelítésben a növekedési szakasz vezetői kihívásai gyakran időszakos elakadásokhoz vezetnek. A döntési túlterheltség, a szerepkonfliktusok és a növekvő szervezeti komplexitás kezelésére adott válaszok esetlegesek maradnak, ami a generációs együttműködés potenciális erőforrás-jellegét gyengíti (Vecsenyi, 2009; Kiss, 2007). A generációs tényezők ilyenkor jellemzően nem jelennek meg expliciten a problémák értelmezésében, hanem háttértényezőként hatnak.

4.3. Blokkolt generációs együttműködés

A blokkolt generációs együttműködés olyan szervezeti helyzetként jelenik meg a szakirodalomban, amelyet egyetlen generáció dominanciája, alacsony szintű bizalom és a generációk közötti konfliktusok vagy elzárkózás jellemez. Ebben a működésmódban a tudásmegosztás korlátozott, a mentoring és az utódlás hiányzik, a kritikus szervezeti tudás gyakran egyéni szinten koncentrálódik (Schein, 2010; Rutherford et al., 2004).

A növekedési szakaszban ez a megközelítés szorosan kapcsolódik a tartós növekedési elakadásokhoz. A vezetői kontrollvesztéstől való félelem, a delegálás elmaradása és a szervezeti merevség csökkenti az

alkalmazkodóképességet, ami gátolja a szervezet további fejlődését (Greiner, 1972; Vecsenyi, 2009). A szakirodalom alapján a blokkolt generációs együttműködés nem csupán kísérőjelensége, hanem aktív fenntartója is lehet a növekedési elakadásoknak.

4.4. Implicit, nem tematizált generációs együttműködés

Az implicit generációs együttműködés olyan szervezeti működést ír le, amelyben a generációs dimenzió nem jelenik meg tudatos szervezeti témaként. Bár több generáció együtt dolgozik, a generációk közötti különbségek és együttműködési kérdések nem kerülnek reflektálásra, és a tudásátadás eseti, nem strukturált módon zajlik (Kanter, 1994; Bakacsi, 2018).

Az implicit generációs együttműködés a minőségmenedzsment nézőpontjából olyan „láthatatlan kockázatként” értelmezhető, amely nem jelenik meg explicit problémaként, mégis hosszú távon gyengíti a szervezet alkalmazkodóképességét. Malatyinszki hangsúlyozza, hogy a minőségorientált szervezetek egyik alapvető jellemzője a működés folyamatos reflexiója és tudatos értelmezése, amelynek hiánya a problémák elhúzódásához vezethet (Malatyinszki, 2018).

Ebben az esetben a növekedési elakadások okai gyakran nehezen azonosíthatók, mivel a vezetők a problémákat elsősorban technikai, piaci vagy erőforrás-oldali tényezőkre vezetik vissza. A szakirodalom arra utal, hogy a generációs tényezők láthatatlansága megnehezíti a célzott szervezeti beavatkozások kialakítását, és hozzájárulhat az elakadások elhúzódásához (Churchill & Lewis, 1983; Kiss, 2007).

1. táblázat: Generációs együttműködési megközelítések és kapcsolatuk a növekedési elakadásokkal

Együttműködési megközelítés	Fő jellemzők	Jellemző tudásátadás	Tipikus vezetői kihívás a növekedési szakaszban	Viszony a növekedési elakadáshoz
Integrált generációs együttműködés	Tudatos, strukturált együttműködés több generáció között; magas bizalom	Formális mentoring, utódlástervezés, vegyes generációjú csapatok	Delegálás, vezetői szerepváltás, professzionalizáció	Az elakadás ritkább vagy átmeneti; magas alkalmazkodóképesség
Ad hoc generációs együttműködés	Együttműködés jelen van, de nem tudatosított; személyfüggő működés	Informális tudásátadás, eseti mentoring	Döntési túlterheltség, szervezeti következetlenség	Időszakos elakadások; a generációs tényezők gyakran rejtettek
Blokkolt generációs együttműködés	Egy generáció dominanciája; alacsony bizalom; konfliktusok	Tudáskoncentráció, mentoring és utódlás hiánya	Kontrollvesztéstől való félelem, delegálás elmaradása	Tartós elakadás; a generációs együttműködés hiánya kulcsakadály

Implicit (nem tematizált) együttműködés	A generációs dimenzió nem jelenik meg szervezeti témaként	Esetleges, nem reflektált tudásmegosztás	Problémák technikai vagy piaci okokra redukálása	Az elakadás okai nehezen azonosíthatók
--	---	--	--	--

Forrás: saját kutatás alapján

4.5. Összegzés és átvezetés az empirikus vizsgálatához

Az integratív irodalmi szintézis alapján a generációs együttműködés minősége és tudatossága szoros kapcsolatban áll a kis- és középvállalkozások növekedési szakaszában megjelenő vezetői elakadásokkal. Az azonosított együttműködési megközelítések nem merev kategóriák, hanem elemzési keretek, amelyek alkalmasak a szervezeti működés értelmezésére és összehasonlítására (Torraco, 2005; Snyder, 2019).

A bemutatott táblázat és értelmezés közvetlenül megalapozza a kutatás empirikus szakaszát, mivel lehetővé teszi a generációs együttműködés operacionalizálását és a növekedési elakadásokkal való kapcsolatának vizsgálatát a magyar gyártó KKV-k körében.

4. 6. Gyakorlati implikációk

A tanulmány szekunder elemzésének eredményei alapján az alábbi gyakorlati tanulságok fogalmazhatók meg a növekedési szakaszban működő kis- és középvállalkozások számára.

1. A generációs együttműködés minőségkockázatként is értelmezhető.

A szakirodalmi szintézis arra utal, hogy a generációk közötti együttműködés hiánya vagy blokkoltsága nem pusztán humánpolitikai probléma, hanem a szervezeti működés minőségkockázataként jelenhet meg. A növekedési szakaszban a vezetők számára ezért indokolt a generációs dimenzió tudatos figyelembevétele a minőségmenedzsment és a kockázatkezelés részeként.

2. A tudatos generációs együttműködés az alkalmazkodóképesség erőforrása.

Az integrált generációs együttműködés a szakirodalom alapján hozzájárul a szervezeti tanulás és az alkalmazkodóképesség erősítéséhez. A generációk közötti tudásátadás és együttműködés tudatos alakítása támogatja a növekedési szakaszban szükséges vezetői szerepváltást és a folyamatok professzionalizációját.

3. Az informális gyakorlatok önmagukban nem elegendők.

Az ad hoc és implicit együttműködési formák rámutatnak arra, hogy az informális tudásmegosztás önmagában nem garantálja a növekedési elakadások kezelését. A minőségmenedzsment szempontjából a generációs együttműködés akkor válik valódi erőforrássá, ha szervezeti szinten is értelmezetté és reflektálttá válik.

4. A vezetői reflexió kulcsszerepe a növekedési szakaszban.

A szakirodalom alapján a generációs együttműködés minősége szorosan összefügg a vezetői szemlélettel és a szervezeti kultúrával. A növekedési szakaszban működő KKV-k számára különösen fontos a vezetői reflexió erősítése, mivel ennek hiánya hozzájárulhat a generációs együttműködés blokkoltságához és a növekedési elakadások tartósságához.

5. A generációs együttműködés beemelése a minőségmenedzsment eszköztárába.

A tanulmány eredményei arra utalnak, hogy a generációs együttműködés értelmezhető a minőségmenedzsment egyik horizontális dimenziójaként. A szervezeti tanulás, a tudásmegosztás és az

utánpótlás-fejlesztés integrált kezelése hozzájárulhat a növekedési szakaszban jelentkező minőségkockázatok mérsékléséhez.

4.7. A szakirodalom alapján megfogalmazott hipotézisek

Az integratív szisztematikus irodomelemzés eredményei alapján a generációs együttműködés és a növekedési szakaszban megjelenő vezetői elakadások között több, a minőségmenedzsment szempontjából is releváns összefüggés azonosítható. A szervezeti életciklus-modellek szerint a növekedési szakaszban jelentkező krízisek nem kizárólag strukturális vagy piaci okokra vezethetők vissza, hanem szoros kapcsolatban állnak a vezetési gyakorlatokkal, a szervezeti tanulóssal és az alkalmazkodóképességgel (Greiner, 1972; Churchill & Lewis, 1983).

A generációk közötti együttműködés minősége e tényezők egyik meghatározó dimenziójaként jelenik meg a szakirodalomban, különösen a kis- és középvállalkozások esetében, ahol a tudásmegosztás és az informális kapcsolatok szerepe kiemelt (Rutherford et al., 2004; Bakacsi, 2018). A minőségmenedzsment nézőpontja tovább erősíti ezt az értelmezést, mivel a generációs együttműködés hiánya vagy blokkoltsága minőségkockázatként értelmezhető a növekedési szakaszban működő szervezetek számára (Malatyinszki, 2014; Malatyinszki, 2018).

A fenti elméleti megfontolások és a szakirodalmi szintézis alapján az alábbi, empirikusan tesztelhető hipotézisek fogalmazhatók meg:

H1: A növekedési szakaszban működő kis- és középvállalkozások esetében a magasabb szintű, tudatosan szervezett generációs együttműködés a szakirodalom alapján alacsonyabb növekedési elakadási kockázattal és nagyobb szervezeti alkalmazkodóképességgel hozható összefüggésbe (Nonaka & Takeuchi, 1995; Kanter, 1994; Rutherford et al., 2004).

H2: A generációk közötti együttműködés hiánya vagy blokkoltsága a szakirodalom szerint minőségkockázatként jelenik meg a növekedési szakaszban lévő kis- és középvállalkozások működésében, és hozzájárulhat a növekedési elakadások tartósságához (Greiner, 1972; Schein, 2010; Malatyinszki, 2014).

A megfogalmazott hipotézisek nem empirikus bizonyítást céloznak ebben a tanulmányban, hanem a szakirodalmi eredmények strukturált összegzésére épülnek. Funkciójuk, hogy keretet adjanak a generációs együttműködés és a növekedési elakadások kapcsolatának későbbi, primer adatgyűjtésen alapuló vizsgálatához, különös tekintettel a magyar gyártó kis- és középvállalkozások sajátos szervezeti és vezetési kontextusára.

2. táblázat: A generációs együttműködés és a növekedési elakadások mérésének indikátorrendszere

Hipotézis	Vizsgált fő dimenzió	Indikátorcsoport	Konkrét mérési indikátor (kérdőívtétel-logika)	Mérési skála
H1	Tudatos generációs együttműködés szintje	Formális együttműködési mechanizmusok	Létezik formális mentoring / tudásátadási gyakorlat a szervezetben	Dichotóm (igen/nem)
			Van dokumentált vagy informális utódlási terv	Dichotóm / ordinális
			Vegyes generációjú csapatok rendszeres alkalmazása	Likert 1–5

		Szubjektív együttműködési klíma	A generációk közötti együttműködés támogató és bizalmi	Likert 1–5
			A különböző korosztályok tudását értékként kezeljük	Likert 1–5
		Szervezeti tanulás	A tapasztalatok tudatos megosztása jellemző a szervezetben	Likert 1–5
	Eredményváltozó	Növekedési elakadás kockázata	A szervezet működésében tartós elakadást érzékelünk	Likert 1–5
			A növekedéshez szükséges változások kezelhetők	Likert 1–5 (fordított)
H2	Generációs együttműködés hiánya / blokkoltsága	Bizalom és együttműködés hiánya	Generációk közötti feszültségek jellemzőek	Likert 1–5
			A tudás inkább egyénekhez kötődik, nem megosztott	Likert 1–5
		Minőségkockázat	A működési problémák visszatérőek	Likert 1–5
			A vezetés számára nehéz a delegálás	Likert 1–5
	Eredményváltozó	Növekedési elakadás tartóssága	Az elakadás hosszabb ideje fennáll	Ordinális (időtartam)
			A szervezet alkalmazkodóképessége gyenge	Likert 1–5

Forrás: saját kutatás alapján

Következtetések

A tanulmány célja annak feltárása volt, hogy a szakirodalom alapján miként értelmezhető a generációs együttműködés szerepe a kis- és középvállalkozások növekedési szakaszában megjelenő vezetői elakadások összefüggésében. Az integratív szisztematikus irodalomelemzés eredményei arra utalnak, hogy a generációs együttműködés minősége és tudatossága nem pusztán humán erőforrás-kérdés, hanem a szervezeti alkalmazkodóképesség és a minőségmenedzsment szempontjából is meghatározó tényező (Torraco, 2005; Malatyinszki, 2014).

A szervezeti életciklus-modellek által leírt növekedési krízisek értelmezése a vizsgált szakirodalom alapján kiegészíthető egy olyan nézőponttal, amely a generációk közötti együttműködést és tudásátadást a növekedési elakadások egyik lehetséges magyarázó tényezőjeként kezeli (Greiner, 1972; Churchill & Lewis, 1983). A bemutatott generációs együttműködési megközelítések – integrált, ad hoc, blokkolt és implicit – eltérő módon kapcsolódnak a növekedési szakasz vezetői kihívásaihoz, és különböző mértékben járulnak hozzá a szervezet tanulási és megújulási képességéhez (Rutherford et al., 2004; Bakacsi, 2018).

Az integrált generációs együttműködés a szakirodalom alapján olyan minőségorientált vezetési és szervezeti tanulási keretet jelent, amely mérsékli a növekedési elakadások kialakulásának kockázatát, illetve elősegíti azok átmeneti jellegű kezelését (Nonaka & Takeuchi, 1995; Kanter, 1994; Malatyinszki, 2018). Ezzel szemben az ad hoc és az implicit együttműködési formák részben kihasználatlan minőségpotenciált hordoznak, mivel a generációk közötti tudásmegosztás nem válik tudatos szervezeti gyakorlattá (Klein, 2005; Vecsenyi, 2009). A blokkolt generációs együttműködés pedig a szakirodalom szerint a minőségkultúra hiányával és az alkalmazkodóképesség gyengülésével függ össze, ami a növekedési elakadások tartósságát erősítheti (Schein, 2010; Malatyinszki, 2014).

A tanulmány egyik fő hozzájárulása, hogy a generációs együttműködést a minőségmenedzsment nyelvezetén értelmezhető elemzési keretként mutatja be. Ez a megközelítés lehetővé teszi, hogy a generációk közötti együttműködés ne elszigetelt szervezeti jelenséggént, hanem a vezetés, a szervezeti kultúra és a tanulási folyamatok integrált részeként jelenjen meg (Schein, 2010; Malatyinszki, 2018). A generációs dimenzió ily módon nem csupán erőforrásként, hanem – hiánya esetén – minőségkockázatként is értelmezhető a növekedési szakaszban működő KKV-k számára (Malatyinszki, 2014).

A szekunder elemzés eredményei egyúttal megalapozzák a további empirikus vizsgálatok szükségességét. A bemutatott együttműködési megközelítések alkalmasak arra, hogy strukturálják a generációs együttműködés mérését, és kiindulópontként szolgáljanak a növekedési elakadásokkal való kapcsolat empirikus teszteléséhez (Snyder, 2019). A jövőbeni kutatások számára különösen indokoltnak tűnik annak vizsgálata, hogy a magyar gyártó KKV-k körében milyen arányban és milyen konkrét szervezeti formákban jelennek meg ezek az együttműködési mintázatok.

Összességében a tanulmány rámutat arra, hogy a generációs együttműködés tudatos alakítása nem csupán humánpolitikai vagy utódlási kérdés, hanem a minőségmenedzsment és a szervezeti fejlődés szempontjából is releváns vezetői feladat. A generációk közötti együttműködés minősége a növekedési szakaszban meghatározó tényező lehet abban, hogy a vállalkozások képesek-e a növekedési elakadások kezelésére és a fenntartható fejlődési pálya megőrzésére (Greiner, 1972; Rutherford et al., 2004).

A tanulmány ezzel lezárja a generációs együttműködés minőségmenedzsment-szempontú értelmezését a növekedési szakaszban, és egyúttal megalapozza annak empirikus vizsgálatát a magyar gyártó kis- és középvállalkozások körében.

Irodalom

Bakacsi, Gy. (2018). *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest: Aula Kiadó.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.

<https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

Churchill, N. C., & Lewis, V. L. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, 61(3), 30–50.

Greiner, L. E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 50(4), 37–46.

Kanter, R. M. (1994). Collaborative advantage. *Harvard Business Review*, 72(4), 96–108.

Kiss, J. (2007). A kis- és középvállalkozások életciklus-szakaszainak vezetési sajátosságai. *Munkaügyi Szemle*, 61(3), 45–56.

Klein, S. (2005). *Vezetés- és szervezetpszichológia*. Budapest: Edge 2000 Kiadó.

Malatyinszki, Sz. (2014). *A minőségmenedzsment vezetési dimenziói*. Budapest: Nemzeti Közszolgálati Egyetem.

Malatyinszki, Sz. (2018). A vezetés szerepe a minőségkultúra fejlesztésében. *Magyar Minőség*, 27(3), 2–10.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. Oxford: Oxford University Press. University Press.

Rutherford, M. W., Buller, P. F., & McMullen, P. R. (2004). Human resource management problems over the life cycle of small to medium-sized firms. *Journal of Small Business Management*, 42(4), 321–335.

<https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2004.00124.x>

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>

Torraco, R. J. (2005). Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. *Human Resource Development Review*, 4(3), 356–367.

<https://doi.org/10.1177/1534484305278283>

Vecsenyi, J. (2009). *Vállalati növekedés és szervezetfejlesztés*. Budapest: Közgazdasági Szemle Alapítvány.

Whittemore, R., & Knafl, K. (2005). The integrative review: Updated methodology. *Journal of Advanced Nursing*, 52(5), 546–553.

<https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2005.03621.x>