

KÁRPÁTINÉ DARÓCZI Judit – VÁGÁNY Judit – FENYVESI Éva

## FEJLŐDÜNK, HOGY FEJLŐDHESSÜNK?

– AVAGY MILYEN ÖNKÉPZÉSI MÓDSZEREKET RÉSZESÍTENEK  
ELŐNYBEN A MIKRO- ÉS KISVÁLLALKOZÁSOK VEZETŐI  
NAPJAINKBAN MAGYARORSZÁGON?

A vállalkozások közötti verseny egyre kiélezettebb. A versenyképesség egyik legfontosabb tényezője az emberi erőforrás, melynek tudása, kompetenciái jelentősen befolyásolják a vállalkozások sikerét. A szerzők véleménye szerint hosszú távon azok a vállalkozások maradhatnak életben, amelyek nem költségtényezőként, hanem lehetőségként tekintenek a humán erőforrásra és a tudásukat igyekeznek naprakész állapotban tartani, amelyhez a képzés elengedhetetlen.

A cikkben kizárólag a vállalkozások vezetőinek önképzési szokásait vizsgálják, nem térnek ki az alkalmazottak képzési lehetőségeire.

Az általuk feltárt szakirodalmak többségében a szerzők elsősorban a közép- és nagyvállalatok vezetőire koncentrálnak. A menedzsmentkurzusok, az MBA-képzések és a felsőoktatási intézmények által kínált képzések legfőbb bázisát is ez a csoport adja.

Jelen tanulmányban a fentiekől eltérően elsősorban a mikro- és kisvállalkozások vezetőire fókuszálnak a szerzők. Arra keresik a választ, hogy ezek a vezetők a formális vagy az informális csatornák közül melyiket használják a szervezeti kérdések megválaszolásához, illetve a formális csatornák esetén milyen képzéseket részesítenek előnyben, és ez mennyire hozható kapcsolatba a vállalkozások méretével.

**Kulcsszavak:** coaching, képesség, készség, KKV, mentorálás, kkv-vezetők önképzése, tudás

A piaczgazdaságtól elválaszthatatlan fogalom a versenyképesség. A különböző vállalkozások tevékenysége versenykörnyezetben zajlik. Nap, mint nap meg kell küzdeniük egymással, hogy megtartsák régi piaci részesedésüket, vagy újabb piacokat szerezzenek.

„A sikeres vállalatok szokásait úgy lehet jellemezni, hogy gyorsan megoldják a problémáikat, az ügyfelekre koncentrálnak, támogatják az önállóságot, a kezdeményezéseket, igyekeznek hatni az embereikre és értékelik azok hozzájárulását, a vezetők kézben tartják a dolgokat, azzal foglalkoznak, amihez a legjobban értenek, egyszerű és átlátható megoldásokat alkalmaznak” (Angyal, 1997, p. 59-60). Tehát mind nagyobb jelentőségű a vállalkozások eredményében szerepet játszó emberi tényező és ezáltal a tudás (Mihály, 2003). A magasabb szintű vezetés nemcsak az üzleti eredményre koncentrál, hanem a vállalatnál dolgozó emberekre is. A menedzsment számára „az emberek – vevők és alkalmazottak – fejlődése ugyanolyan fontos, mint a teljesítmény” (Blanchard, 2010, p. 14.).

A sikeres vállalathoz tehát kell egy jó vezető, akinek teljesítményét csapatának eredményessége fogja jellemezni. A cégnek azonban nemcsak meg kell szereznie a megfelelő embereket, hanem tovább kell őket képezni és fejleszteni (Beardwell – Holden, 1994). Lényeges kérdés, hogy ezt a tudást, hol és kitől szerzi meg egy vállalkozás vezetője.

Ebben a tanulmányban azt vizsgáljuk, hogy a vállalkozások vezetői számára milyen képzési és önképzési lehetőségek vannak, és melyeket választják az aktuális hazai kínálatból. Nem vizsgáljuk azt, hogy a választott képzés a vállalkozásoknak megérte-e az árát.

### Tudás, vezetői készségek, képességek

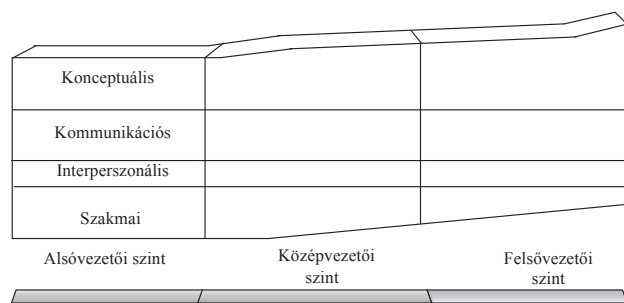
Vezetést tanulni annyit jelent, mint ismeretet bővíteni, készséget fejleszteni és attitűdöt változtatni. A gazdasági, üzleti életben bekövetkező turbulens változások egyre inkább igénylik az új környezethez rugalmasan alkalmazkodó erőforrások alkalmazását: „Egyik szervezet sem képes munkatársainál jobban teljesíteni” (Drucker, 1992).

Az alkalmazottak és vezetők tudása azonban nemcsak rugalmas, hanem egyben igen érzékeny input is. A tudás egy része nehezen megragadható, kinyerhető. Ez annak köszönhető, hogy többféle tudást is birtoklunk. Polányi (1958) egyike azon szerzőknek, akik nagyban hozzájárultak ahhoz, hogy meghatározzák, hogy mi a tudás. Amíg eljutott a tacit és explicit tudás szétválasztásához, igen nagy utat járt be. A tacit vagy más néven hallgatólagos (rejtett) tudás Polányinál a személyes tudás fogalmából fejlődött ki. A személyes tudás azonban nem teljesen azonos a hallgatólagos tudással, mert magában foglalja az explicit tudást is. Ha egy személy tudását akarjuk számba venni, elsősorban a tacit tudásnál ütközünk korlátba, hiszen többet tudunk, mint amennyit el tudunk mondani (Polányi, 1966). Ezért a vállalkozások sikerességét nemcsak az határozza meg, hogy mennyi tudást birtokolnak, hanem az is, hogy mennyit tudnak hasznosítani belőle, azaz mennyiben járul hozzá a vállalat hozzáadott értékének növeléséhez.

Egy vállalkozás számára tehát az a fontos, hogy a vezetők tudása, milyen mértékben válik a vállalat számára hasznosíthatóvá. A vezetői funkciók hatékony ellátása számos kompetencia meglétét feltételezi. Hellriegel és Slocum szerint (1. ábra) a vezetői készségeket alapvetően négy téma köré lehet csoportosítani (Hellriegel, 1992). Bár a szerzők több, mint 20 éve határozták meg ezt a négy csoportot, érvényesnek mondhatjuk azokat napjainkra is.

1. ábra

**A vezetői készségek fontosságának megoszlása vezetési szintenként**



Forrás: Hellriegel (1992)

*Konceptuális* készségek csoportjába elsősorban az elvont, kreatív gondolkodást, a szervezet egészének az átlátását, valamint a mikro- és a makrokörnyezet szervezetre gyakorolt hatásának felismerését értjük. A vezetés fejlett *kommunikációs* készségek birtoklását igényli mind verbális, mind nonverbális szinten. Az *interperszonális* készségek közé tartozik például az együttműködés, a konszenzusra törekvés, a konfliktuskezelés és moderálás.

*Szakmai* készségek ahhoz az adott szakterülethez kapcsolódó sajátos módszerek, eljárások, technikák, melyen a vezető dolgozik. Az 1. ábra azt mutatja, hogy ezek a készségek, képességek vezetői szintenként más-más arányban szükségesek. A közös eredő akkor megfelelő, ha a vezető *hatékonyan és eredményesen* képes ellátni a teendőit (Nemes, 2004.).

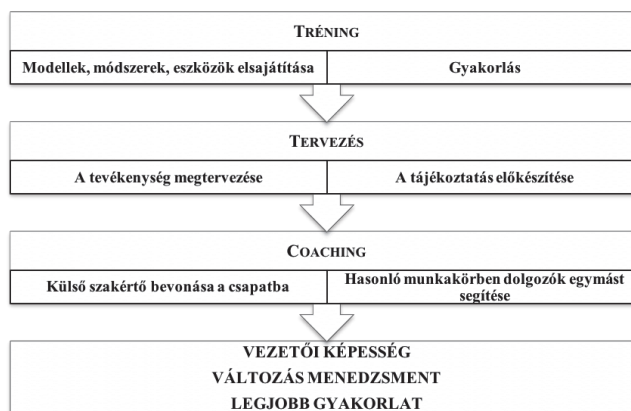
Igen fontos kérdés azonban, hogy hogyan jut a vezető az előzőekben említett készségek birtokába: valaki jó vezetőnek születik, vagy azzá válhat? Ha igen, milyen módon, melyek a leghatékonyabb tanulási módszerek?

**A vezetésfejlesztés**

Maga a vezetés szó az 1800-as években terjedt el az angol nyelvben. A vezetésként mint jelenséget azonban az 1900-as évek közepétől kezdték el behatóbban vizsgálni. A vezetéssel kapcsolatos kutatások előtt az általános elv az volt, hogy „vezetők nem lesznek, hanem születnek” (Gordon, 1977). Az igényes vállalkozásoknál azonban tudják, hogy a vezetőknek szükségük van információra, új dolgok elsajátítására, a különböző kihívások kezelésére stb., azaz számos már meglévő tudás, készség folyamatos (tovább)fejlesztésére, összefoglaló néven vezetésfejlesztésre.

2. ábra

**Vezetői képességfejlesztési modell**



Forrás: Connors – Smith (2012)

A vezetésfejlesztés a vezetői képességek, készségek fejlesztésének nélkülözhetetlen, átfogó és rendszeres folyamata, mely a szervezet minden szintjére kiterjed, hogy javítsa annak teljesítőképességét (Nemes, 2007).

A vezetésfejlesztés a szervezet stratégiai céljainak megfelelő képzési/fejlesztési programok összefoglaló

rendszerre. Célja, hogy a képzések során a vezetők elsajátítsák, majd a napi munka során használják mindazokat az ismereteket, modelleket, amelyekkel hatékonyan együttműködő csapatként tudják működtetni szervezeti egységüket, menedzselik a szervezeti folyamatokat, alkalmazzák a felhatalmazás módszerét, illetve képesek kialakítani a munkatársaikban az elkötelezettség érzését. „A vezetés nem olyasmi, amit az emberekkel szemben teszünk, hanem olyasmi, amit velük együtt teszünk” (Blanchard, 2010, p. 105.). Ebben a folyamatban minden az emberről kell, hogy szóljon. Ezt a látszólagosan egyszerű kijelentést nem lehet eléggé hangsúlyozni.

A menedzserek és a vezetők fejlesztése nem évenkénti vagy negyedévenkénti dolog, ennek folyamatosan kell történnie, állandó visszacsatolás mellett (Kramer, 2011).

Egy szervezetben bármilyen változás előidézéséhez elengedhetetlen a vezető változása, fejlesztése. Ennek egyik lehetséges folyamatát mutatja be a 2. ábra (Connors – Smith, 2012).

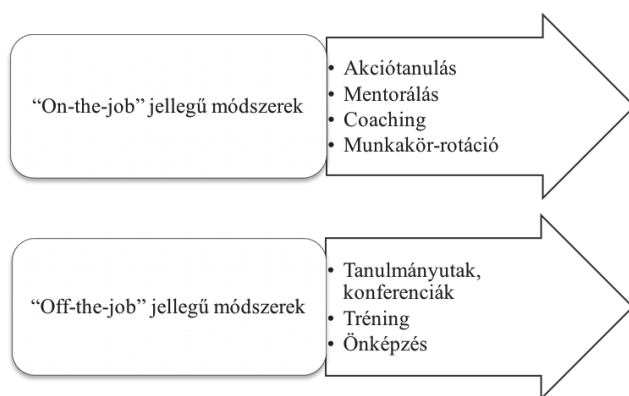
A vezetők a tanulás által nemcsak új ismeretekre tesznek szert, hanem saját szemléletmódjukat, látókörüket is bővítik. Amikor a vezető önmagát fejleszti, az egész szervezetét fejleszti.

### A képzési módszerek

A vezetőknek a képzési módszerek széles skálája áll rendelkezésére. A 3. ábra összefoglalja a legelterjedtebb módszereket.

3. ábra

#### A vezetésfejlesztés legelterjedtebb módszerei



Forrás: saját szerkesztés

#### „On-the-job” jellegű módszerek

„On-the-job” jellegű módszernek nevezünk azokat a technikákat, melyeket az egyének a munkahelyükön,

a gyakorlat során sajátítanak el. Az ilyen módszerek hasznosulása nagy, jól illeszthető az egyéni fejlesztési igényekhez. Elsősorban akkor célszerű ezt a képzési formát választani, ha szükséges az ismeretek éles helyzetben való kipróbálása, vagy nem célszerű a képzés idejére kivonni a vezetőt a munka alól. Marjoilein és társai (2006) szerint nagy előnye az „On-the-job” jellegű módszereknek, hogy elősegítik a tacit tudás ki-nyerését.

#### Akciótanulás (Action Learning)

„Az akciótanulás azon a feltevésen alapul, hogy az emberek hatékonyabban tanulnak, ha olyan valós problémákon dolgoznak, amelyek a saját környezetükben merülnek fel” (Farvaque – Voss, 2009, p. 40.).

A módszert Reg Revans professzor dolgozta ki és vezette be a 40-es években. Elsősorban az aktuális, gyorsan megoldandó problémák kezelésére szokták használni. A vezető, aki részt vesz egy ilyen típusú tanulási folyamatban, magasabb szinten válik képessé a feladatok delegálására: az utasítás mellett motiválni tudja munkatársait, képes lesz felelősséget vállalni saját munkájáért, és minél nagyobb hatékonysággal fogja ellátni azt. A tanulási folyamat során, a feladat megoldása közben a készségeik is fejlődnek. A csoport a coach szerepét játssza, kérdésekkel segítve a probléma felvetőjét.

#### Mentorálás

A vezetők fejlesztésének egyik gyakori formája a mentorálás. Ilyenkor sokévi tapasztalattal bíró kiemelkedő múltú vezetőt kérnek fel a feladatra. Ez a módszer a mentor és mentorált között feltételezi azt a szintű bizalmi viszonyt, amely nélkül a tanulás nem jöhetne létre (Bakacsi et al., 2000). Fő jellemzői, hogy tudatosan hozzák létre a mentor és a mentorált közötti kapcsolatot, valamint az együttműködés nemcsak a mentorált személy, hanem mindkettőjük fejlődését eredményezi. Emellett elengedhetetlen a részt vevő személyek közötti kölcsönösség.

Egy szervezet vezetője az idő múlásával maga is mentorrá válik, amikor saját sikereit átörökítheti valaki másra. Egy jó vezető nem hagyja, hogy sikerei továtúnjenek (Maxwell, 2008).

#### Coaching

Zeus és Skiffington a coachingot a következőképpen definiálja: olyan eredményorientált kontextusban zajló dialógus, amelynek során a coach azokat a válaszokat segíti a felszínre, amelyeket az ügyfél valószínűleg tud, bár világosan soha nem fogalmazott meg (Zeus –Skiffington, 2001). A vezetői coaching a coachingnak egy speciális területe. A vezetői coaching lényege, hogy segítse a vezetőt a problémák megoldásában, va-

lamint abban, hogy képes legyen a tanultakat a szervezet számára eredményekké átalakítani (Beth, 2008).

A coaching az előrehaladás eszköze, segít a vezetőknek a teljesítményük növelésében. Az egyéni teljesítménynövekedés viszont a csoport és a szervezet teljesítményének növekedését is eredményezi (Neale et al., 2009).

Az, hogy egy vezető alkalmazza a coaching módszert, a szervezeti működés több területén nyújthat segítséget (Blanchard, 2010):

- teljesítmény coaching: teljesítmény fokozását segíti elő,
- fejlesztő coaching: a jól teljesítő személy magasabb felelősségvállalásának az előkészítése,
- karrier coaching: a pályafutás következő lépésének megtervezését segíti,
- tanulást segítő coaching: támogatás egy aktuális képzés elvégzéséhez, gyakorlatba ültetéséhez,
- belső coaching kultúra megteremtése: a vezető felismeri a coaching értékét, és mások fejlesztésére használja.

A 4. ábra azt mutatja, hogy milyen lényeges különbségek vannak aközött, ha egy vezető „főnökként” vagy „coachként” viselkedik.

4. ábra

**A főnök és a coach viselkedése közötti különbség**

Vezető	Coach
Sokat beszél	Sokat figyel
Mond	Kérdez
Megállapít	Megelőz
Feltételez	Felderít
Ellenőrzésre törekszik	Elkötelezettségre törekszik
Utasít	Érdeklődést ébreszt
Valamin dolgozik	Valakivel dolgozik
A terméket helyezi az első helyre	Az embert helyezi az első helyre
Érveket követel	Megoldást keres
Távolságot tart	Kapcsolatot teremt

Forrás: Cook – Poole (2011)

**Munkakör-rotáció**

A munkakör-rotáció során a dolgozókat meghatározott időközönként az egyik munkakörből egy másik munkakörbe helyezik át.

Egy vezető, aki rövidebb-hosszabb ideig megismert több munkakört mielőtt vezetővé vált volna, komoly

tapasztalatokat gyűjthet a cégben végzett tevékenységekkel kapcsolatosan, illetve segítséget nyújt egy egysebb kép kialakításában.

**„Off-the-job” jellegű módszerek**

Az „off-the-job” tanulás munkahelyi környezettől távoli tanulási forma, mely tanulmányutakat, konferenciákat, tréningeket, önképzést stb. foglal magába. A „hagyományos” oktatási környezetben zajló „off-the-job” tanulás eredményei tehát láthatóak (Hortoványi – Vastag, 2013).

**Tanulmányutak, konferenciák**

Tanulmányutakon, konferenciákon való részvétel lehetővé teszi, hogy a vezetők megismerjék a más szervezetekben felhalmozott tudást.

A tanulmányutakon a vezetők a tudásukat kombinálják: az explicit tudásból másfajta explicit tudás válik, vagyis új kodifikált tudás létrehozása következik be a korábbi kodifikált tudások kombinálásával (Nonaka, 1994).

**Tréning**

A módszer a multinacionális cégeknek köszönhetően az 1980-as években kezdett elterjedni Magyarországon. Tréningekből mára már igen széles a választék, akár a céljaikat, vagy módszereiket tekintjük. Legfontosabb megkülönböztető jegye más képzési típusoktól az a módszer, ahogyan a résztvevők tanulnak benne: a tanulás cselekvés, élmény útján történik.

A tréning olyan, alapvetően készségfejlesztésre irányuló, csoportos fejlesztőmódszer, „amelyen a résztvevők személyes tapasztalatokat szereznek, a tapasztalati tanulás révén új ismeretekhez jutnak önmagukról, másokról, különböző helyzetekhez való viszonyulásaikról. Ehhez eszközként különféle játékokat, szituációs és szerepgyakorlatokat alkalmaznak a tréningek vezetői, amelyeket feldolgoznak, a résztvevők egymásnak visszajelzéseket adnak, működnek a csoportdinamika törvényszerűségei, és ezáltal fejlődnek a résztvevők szociális és interperszonális készségei” (Légradiné, 2006, p. 61.).

A tréningeket két csoportra bonthatjuk: zárt és nyílt tréningek. Az előbbi esetben a tréningen csak egy adott szervezet munkatársai vesznek részt, míg az utóbbiba bárki bekapcsolódhat.

A tanulást nagyban támogatja a csoporttársak visszajelzése és a videófeedback. Mivel a különböző képességek, készségek feltérképezésére szánt gyakorlatok lebonyolítása kockázat nélküli, védett helyzetben folyik, a tréning lehetőséget ad a különböző viselkedésformák szabad megvalósítására. A játékos jelleg, valamint az a „szabály”, miszerint a tréning idején beszélhetünk érzéseinkről is, de emellett nem ítéke-

zünk, nem minősítünk, lehetővé teszi, hogy a résztvevők spontán módon viselkedjenek és a mindennapok során rögződött magatartás-mintáikat kövessék. A tanulások megfogalmazása lehetőséget ad arra, hogy az életben a szimulálthoz hasonló helyzetekkel, szituációkkal találkozzva a csoport tagjai elkerüljék a buktatókat, a korábbiaktól eltérő, hatékonyabb megoldásokat válasszanak.

A vezetésfejlesztésben alkalmazott tréningek néhány gyakori formája:

- Az üzleti szimulációk, melynek során a résztvevők kockázatmentesen, játékos keretek között sajátíthatják el a koncepcionális stratégiai gondolkodást, a pénzügyi tervezést, gyakorolhatják az üzleti döntések meghozatalát és a hatékony együttműködést a vállalat különböző területeivel. Ennek jelentőségét egyre több vállalat ismerni fel, mivel a szimulációk gyors és hatékony tanulást tesznek lehetővé. Segítségükkel lehetőség nyílik annak vizsgálatára, hogy az egyes vállalati döntések milyen hatást gyakorolhatnak az egész rendszerre nézve.
- Helyzetgyakorlatok: nehéz munkahelyi szituációk, valamint problémás helyzetek megoldásának keresésére használják. Általánosságban elmondható, hogy biztonságos terep a kísérletezésre (Bakacsi et al., 2000). Fontos szerepe van ennél az eljárásnál a visszacsatolásnak, a feladatmegoldás értékelésének, a munkakör ellátására való alkalmasság megítélésének. A videós elemzések gyakran segítik a visszacsatolás hatékonyságát.
- Egyéb tréningek. Ezek közül a leggyakrabban igénybe vett tréningek a kommunikációs, az irányított kommunikációs, a konfliktus- és stresszszekelő, a hatékony időbeosztással, projektmenedzsmenttel és a csapatépítéssel kapcsolatos tréningek.

### Önképzés

„Vezetőnek nem születünk, hanem azzá válunk” (Goleman et al., 2003). Ahhoz azonban, hogy vezetővé válhassunk folyamatos tanulásra, önképzésre van szükség. A Johnson & Johnson-nál végzett kutatás, egyik fő kérdése az volt, miként válik valaki vezetővé. A kutatók megállapították, hogy a valóban kiváló képességű vezetők fokozatosan, pályafutásuk során fedezik fel azokat a kompetenciafejlesztési módszereket, amelyek sikeressé teszik őket (Mangino – Dreyfuss, 2001). Ehhez azonban szükség van belső motiváltságra, mert ha külső kényszer hatására kezdi el valaki fejleszteni magát, amint megszűnik a kényszerítő erő, a motiváltság is alábbhagy. „Éppen ezért is olyan fontos része a vezetőképzésnek a mo-

tiváció” (Goleman et al., 2003). Ha egy vezető például az érzelmi intelligenciáját akarja növelni, igen hosszú tanulásra, gyakorlásra van szükség. Emellett igen fontos, hogy a vezető tudja, miben, miként kell változnia. Covey (2004) szerint ehhez céltudatos cselekvésre van szükség, amelynek a lényege, hogy már induláskor pontos képünk legyen arról, hová akarunk eljutni. Ha tudjuk, merre tartunk, azt is jobban megértjük, hogy éppen hol vagyunk most, és hogy minden lépés közelebb visz bennünket a célhoz.

„Az önálló tanulás – a jól teljesítő szervezet egyik meghatározó tulajdonsága – létfontosságú az önmenedzseléshez” (Blanchard, 2010, p. 109.). Boyatzis (2001) is úgy véli, hogy a vezetői képességek fejlődésének leghatékonyabb módszere az önirányított tanulás. Szerinte az önirányított tanulásnak öt ismérve van: (1) én-ideálunk megismerése – milyen szeretnék lenni, (2) reális énkép – milyen vagyok valójában, (3) egy tanulási terv részletes kidolgozása – erősségek felhasználásával a hiányosságok pótlása, (4) az új ismeretek begyakorlása, (5) megbízható kapcsolatok.

Ez utóbbi végig kell, hogy kísérje az összes fázist, hiszen ez segíti a begyakorlást, mivel a másoktól kapott visszacsatolások megmutatják, hol tartunk a tanulási folyamatban (Boyatzis, 2001).

A legfontosabb különbség az „on-the-job” és az „off-the-job” tanulási típusok között az, hogy míg az előbbinél (munkahelyi tanulás során) a fókusz a munka elvégzésén van, addig az utóbbinál (az oktatási környezetben) a fókusz a tanuláson van (Marjoilein et al., 2006).

### A KKV-k szerepe Magyarországon és az Európai Unióban

Grant (1991) szerint a versenyképesség legfőbb forrása a vállalati erőforrások olyan kombinációja, amely a lehető legnagyobb hatékonysággal járul hozzá az értékt teremtetéshez.

A kis- és középvállalkozások (továbbiakban KKV-k) helyzete számottevő hatással van az egész gazdaságra Magyarországon és az EU-ban egyaránt. Kis- és középvállalkozásként definiáljuk (a 2004. évi XXXIV. törvény alapján) azokat a vállalkozásokat, melyek foglalkoztatottjainak létszáma 250 főnél kevesebb, éves nettó árbevétele maximum 50 millió euró vagy mérlegfőösszege legfeljebb 43 millió euró, valamint amelyben az állam vagy az önkormányzat közvetlen vagy közvetett tulajdonosi részesedése, tőke vagy szavazati joga alapján – külön-külön vagy együttesen nem haladja meg a 25 százalékot. (1. táblázat) Hazánkban a KKV-k száma az uniós átlagnál magasabb, ám hozzáadott értékhez való hozzájárulásuk alacsonyabb annál.

1. táblázat

**A vállalkozások méretszerinti csoportosítása az Európai Unióban**

Vállalkozási kategóriák	Létszám – éves munkahelyek (EME)	Éves forgalom	Éves mérlegfőösszeg
Nagy	>250	>50 millió €	>43 millió €
Közép	50-249	max. 50 millió €	max. 43 millió €
Kis	10-49	max. 10 millió €	max. 10 millió €
Mikro	0-9	max. 2 millió €	max. 2 millió €

Forrás: Európai Bizottság (2006)

Összességében (nagy számuk miatt) jelentős szerepet játszanak a foglalkoztatásban. Emellett fontos szerepet töltenek be a piaci verseny élénkítésében is, hiszen, ha meg akarják különböztetni magukat az erős versenyben a versenytársaiktól, akkor valamiben újnak vagy újszerűnek kell lenniük (Vágány – Kárpáti-né, 2011). A hatékonyság növelése azonban elengedhetetlen számukra.

Számos szerző foglalkozik a KKV-k hazai helyzetével (pl. Szerb, 2016; Makó, 2015; Noszkay – Borsos, 2014; Fenyvesi – Erdeiné, 2012; Kozma – Györpál, 2014; Román, 2009).

Günter Verheugen szerint: „A mikro-, a kis- és a középméretű vállalkozások (a KKV-k) jelentik az európai gazdaság motorját. A munkahelyteremtés lényeges forrását képezik, vállalkozó szellemet és innovációt teremtenek az EU-ban, és így döntő fontosságúak a versenyképesség erősítése és a foglalkoztatás szempontjából. A 2005. január 1-jén életbe lépett új KKV-meghatározás nagy lépést jelent a KKV-k jobb üzleti környezete felé, és a vállalkozás, a beruházások és a növekedés elősegítését célozza. Ezt a meghatározást az érdekelt felekkel folytatott széles körű konzultációkat követően alakították ki, amelyek azt bizonyítják, hogy a KKV-kra való odafigyelés kulcsfontosságú a lisszaboni célok sikeres megvalósításában” (Európai Bizottság, 2006).

**A kutatás módszertana**

Jelen tanulmányunkban egy átfogó, primer online kérdőíves kutatás részeredményeit mutatjuk be.

A teljes kutatásunk két nagy témakört foglalt magába. Egyrészt vizsgáltuk a vállalkozások vezetőinek önképzési szokásait, másrészt a minőségnek a vállalkozások működésében betöltött szerepét. Cikkünkben az első témakör eredményeit ismertetjük.

A kutatás 2015. március és 2016. február között zajlott.

Az intézmények kiválasztása hólabdamódszer segítségével történt. A kérdezőbiztosaink a kiválasztott vállalkozások vezetőit/tulajdonosait keresték fel és kérték meg a vizsgálatban való részvételre. A választás önkéntes volt. A mintába 528 vállalkozásvezetőt vontunk be.

A válaszadási hajlandóság jó volt: a megkérdezettek 87,12%-a a kérdések több, mint 90%-át megválaszolta. Az ellenőrzés során helytelen, hiányos, vagy nem megfelelő személy (vezető) által történt kitöltés miatt 68 kérdőívet értékelhetetlennek minősítettünk, így összesen 460 kérdőívet elemeztünk.

A kérdőívek kódolását MS Excel 2010 program felhasználásával végeztük, az adatokat pedig SPSS 18 program segítségével elemeztünk. A statisztikai értékelés egyes kétváltozós módszerek alkalmazásával történt.

Jelen tanulmányunkban a mikro- és kisvállalkozások vezetőinek önképzési szokásaira vonatkozó, a cikk témája szempontjából releváns kérdések eredményeit mutatjuk be, összevetve a közép- és nagyvállalatok vezetőinek válaszaival. Előzetes kutatásaink során megfogalmazódott bennünk számos olyan felvetés, mely alapjaiban határozta meg a témához való viszonyulásunkat. Kutatásunk során arra voltunk kíváncsiak, hogy a kérdéseinkre kapott válaszok igazolják-e az alábbi hipotéziseinket:

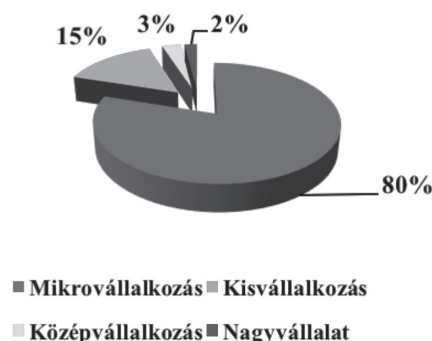
*H1: Összefüggés mutatható ki a vállalkozás mérete és a vezetők önképzési szokásai között.*

*H2: A mikro- és kisvállalkozások vezetői előnyben részesítik a formális csatornákat a vállalkozásukkal kapcsolatos problémák megoldásában.*

A mintánkba bekerült vállalkozások méretszerinti megoszlása a következő: a mikrovállalkozások 80%-os arányban, a kisvállalkozások 15%-ban, a középvállalkozások 3%-ban, míg a nagyvállalatok 2%-ban szerepelnek (5. ábra).

5. ábra

**A megkérdezettek megoszlása a vállalkozás mérete szerint**



Forrás: saját szerkesztés

A mikrovállalkozások többsége (76 %) helyi igények kielégítésére létrehozott vállalkozás volt (fodrász, helyi kisbolt, orvos, étterem, szerelő, informatikus, ács, kőműves, kozmetikus, tervező stb.). A kisvállalkozások között is jelentős arányban (49 %) szerepelt olyan vállalkozás, mely családi vállalkozásból nőtt ki magát, tehát a megkérdezettek jelentős része (közel 70%-a) a Gerber (2001) által meghatározott „szakember-vállalkozók” köréből került ki. Ez magyarázhatja a kutatási eredményeinket.

A minta elemzéséhez szükségesnek tartjuk a magyar vállalkozásokkal kapcsolatos néhány statisztikai adat bemutatását.

Magyarországon a vállalkozások méretszerinti csoportosítását az uniós szabályoknak megfelelően alakították ki. Ennek kritériumait mutatta a 1. táblázat.

2. táblázat

**A vállalkozások számának alakulása Magyarországon méretszerinti csoportosításban**

Vállalkozási kategória	Nagy	Közép	Kis	Mikro
Vállalkozások aránya	0,2%	0,8%	4,9%	94,2%

Forrás: SBA Fact Sheet Hungary (2015)

Mintánkat az a reprezentativitás vizsgálatához az SBA Fact Sheet adataival vetettük össze. Az SBA adatai az „üzletgazdaságra vonatkoznak, amelybe beletartozik az ipar, az építőipar, a kereskedelem és a szolgáltatások, de nem tartoznak bel a mezőgazdaságban, az erdőgazdálkodásban és a halászatban, valamint az elsősorban nem piaci szolgáltatási ágazatokban, mint például az oktatás és az egészségügy területén működő vállalkozások. Az Eurostat használatának előnye az, hogy a statisztikák harmonizáltak és országonként összehasonlíthatók. A hátránya az, hogy bizonyos országok esetében az adatok eltérhetnek a nemzeti hatóságok által közzétett adatoktól (SBA,2015).

A SBA adataihoz viszonyítva (2. táblázat) a kutatásunkban a mikrovállalkozások alul-, a kis-, a közép- és a nagyvállalatok pedig felülreprezentáltak (5. ábra).

Cégformáját tekintve a megkérdezettek 58,9 %-a Kft, 13,48 %-a Bt., 0,1 %-a Nyrt., míg 1,96%-a Zrt. volt. Az egyéni vállalkozók 21,09%-ban szerepeltek a mintában, a többiek pedig a nonprofit és egyéb szférából kerültek ki.

A vállalkozások területi elhelyezkedését mutatja a 3. táblázat.

Mintánkba – döntő többségében (73,5%) – a Közép-magyarországi régióból kerültek vállalkozások.

A felmérés nem reprezentatív (Majoros, 2004, p. 102-104.), így a cikkünkben leírt megfogalmazások

nem általánosíthatók és kizárólag a mintára érvényesek. Ugyanakkor a minta nagy elemszáma miatt az eredmények rávilágítanak a mikro- és kisvállalatok vezetőinek önképzéssel kapcsolatos legfontosabb preferenciáira és így további kutatások megalapozását teszi lehetővé.

3. táblázat

**A vállalkozások területszerinti megoszlása**

	KSH	Saját minta
Nyugat-Dunántúl	9,9 %	4,3 %
Közép-Dunántúl	10 %	10,2 %
Dél-Dunántúl	8,4 %	4,3 %
Közép-Magyarország	40,6 %	73,5 %
Észak-Magyarország	8,4 %	3,3 %
Észak-Alföld	11,4 %	2,7 %
Dél-Alföld	11,3 %	1,7 %

Forrás: KSH (2013), saját kutatás

**A kutatási eredmények**

A vezetői kompetenciák fejlesztése, valamint az özszes dolgozó megfelelő tárgyi tudásának gyarapítása és a vállalat hatékonysága között kapcsolat fedezhető fel. Ezért olyan fontos, hogy a vezetők is folyamatosan gyarapítsák tudásukat (Kárpáti – Vágány, 2011).

A mintánkban szereplő vállalkozások vezetői fontosnak tartják a szakmai ismeretek mellett:

- a problémamegoldó képesség szerepét,
- az ötletek képviselését,
- a kommunikációs képességet,
- a szervezési készséget,
- a számítástechnikai ismereteket és
- az elemző készséget.

A vezetői készségek fejlesztésére viszont kevesen (jellemzően a közép- és nagyvállalkozások vezetői) fordítanak pénzt és időt. A többiek a „megérzésen alapuló”-vezetés elvét vallják magukénak.

A felsőoktatási intézmények által kínált képzéseknél elmondható, hogy a mintánkban szereplő megkérdezettek közül inkább a közép- és nagyvállalatok vezetőinek körében kedvelt az MBA-programokon és a szakirányú továbbképzéseken való részvétel. Ennek oka igen összetett. A képzésen való részvétel feltétele többek között például az idegennyelv-tudás, a felsőfokú végzettség és minimum 5 éves vezetői tapasztalat. Emellett e képzések költsége is jelentős (500 ezer-1 millió Ft/félév). A válaszadók többsége – ahogyan azt a minta bemutatásánál ismertettük – a helyi igény-

nyek kielégítésére létrejött vállalkozás volt, melyek élén „szakember-vállalkozók” állnak. Az ő esetükben ezért szóba sem jöhet a felsőoktatási intézmények által a vezetők számára kínált – előbb említett – képzések többsége. Kivételt képez ez alól például a felsőoktatási szakképzés, amely egyre népszerűbb a megkérdezett kisvállalkozók körében is.

A mintánkban szereplő KKV-vezetők önképzési tevékenységük során egyaránt alkalmazzák a cikkünk első részében ismertetett formális keretek között („off-the-job”), a tapasztalatgyűjtés formájában a munkahelyen („on-the-job” – learning-by-doing), valamint az informális módon történő tanulási formákat.

A formális keretek között folytatott tanulás mellett a megkérdezett vállalkozások vezetői körében egyre nő a szerepe az élethosszig tartó tanulásnak (lifelong learning). A mikro- és kisvállalkozások vezetőinek fontosak az iskolarendszeren kívüli, államilag elismert végzettséget nem adó, de a munkaadók számára nélkülözhetetlen szakmai képzések is.

A mintánkban szereplő vállalkozások esetében a versenyelőny megalapozását célzó munkaerő-fejlesztési módszerek terén még mindig egy sor hiányosság tapasztalható.

Ugyan a vállalkozások vezetőinek többsége (83%) úgy látja, hogy a képzés életbevágóan fontos a versenyelőny megtartása szempontjából, egyharmaduknak még sincs ilyen irányú képzési programja.

A vállalkozásvezetők az önképzési szokásaikat vizsgáló kérdéseknél több választ is bejelöltek.

Az eredmények szerint a megkérdezettek leginkább az jellemző, hogy rövid tartalmakat olvasnak és a tréningeket kedvelik. (6. ábra)

Szignifikáns kapcsolat mutatható ki a vállalkozás mérete és a vezetők önképzési szokásai között (90 %-os megbízhatósággal). Míg a mentorálást a mintánkban szereplő vállalkozások közül a mikrovállalkozások ve-

zetői veszik igénybe, addig a coaching a nagyvállalkozások menedzsmentjének jellemzője.

Itt jegyezzük meg, hogy a mentorálás a mintában ugyan még kevesebb, mint egy százalékban szerepel a vezetők által igénybe vett önképzési módszerek között, ám szerepe fokozatosan erősödik a magyar vállalkozók körében, ami a különböző szervezetek (pl. Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Hivatal, Fiatal Vállalkozások Országos Szövetsége stb.) által kezdeményezett mentorprogramoknak köszönhető. Ezek a programok leginkább a fiatal vállalkozókat célozzák meg.

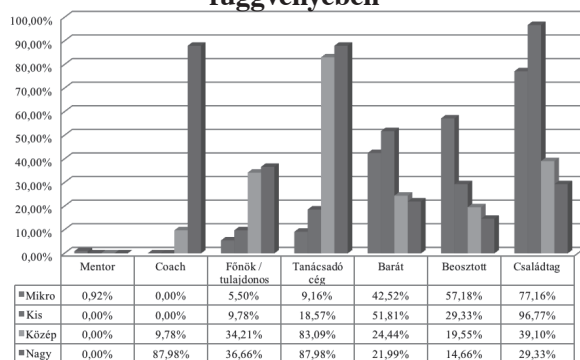
A tanulmányút, a konferencia és a tréning szintén a nagyobb vállalkozások közép- és felső vezetőire jellemzőbb, ugyanakkor a mikro- és kisvállalkozások vezetői az online sajtót, videót és fórumot részesítik előnyben, valamint a könyvekből és szakfolyóiratokból nyernek új információkat (6. ábra). Ennek oka (állításuk szerint) a pénzhiány.

A vállalkozás mérete és a vezetési problémák megoldása között is 95 %-os megbízhatósággal állítható szignifikáns kapcsolat: A mikro- és kisvállalkozások vezetői a problémáikat inkább „hazaviszik”, míg a nagyobb vállalkozások vezetőire ez kevésbé jellemző (7. ábra).

A beosztottak bevonása a döntéshozatalba is inkább a kisméretű vállalkozások vezetőinek sajátossága (7. ábra), míg tanácsadó cég segítségét kimagasló arányban a nagyobb vállalkozások vezetői veszik igénybe (90%-os megbízhatósággal).

7. ábra

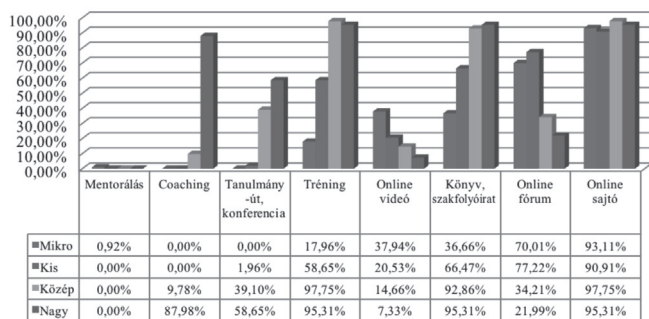
**Vezetési problémák megoldásában segítő személyek megoszlása a vállalkozások méretének függvényében**



Forrás: saját kutatás

6. ábra

**A vezetők önképzési szokásainak megoszlása a vállalkozások mérete szerinti bontásban**



Forrás: saját kutatás

A vezetők mindennapjaihoz hozzátartozik a kockázatvállalás. A felmérésünk szerint azonban a kisvállalkozások vezetői nyitottabbak az újdonságokra, mint a közép- és nagyvállalatok vezetői. A megkérdezett vezetők 78 százaléka elébe megy a dolgoknak (proaktív)



és 59 százalékuk nem elégszik meg az éppen rendelkezésre álló információkkal. (Itt nem volt kimutatható szignifikáns összefüggés a vállalat mérete és a proaktivitás között).

A vezetők több, mint fele (52%) szokott kitűzni maga számára fejlődési célokat. A nagyvállalatok esetében sokkal kedvezőbb a helyzet: 89 százalékuk tudatosan tervezi a fejlődésével kapcsolatos célokat, ám már csak egyharmaduk gondolkozik el azon, hogy vajon jó vezető-e.

A karrierrel kapcsolatos felelősség a vezetők többsége szerint (72%) saját magukon múlik. Ezért feltételezhető lett volna az önképzés motivációja, ám az általunk megkérdezett vezetők a vezetői fejlődést nem tartják szükségesnek a karrierbeli előrelépéshez.

Az önképzési tevékenységben a vezetők csaknem kétharmadánál (65%) a legfontosabb szempont, hogy az információ rövid és könnyen hozzáférhető legyen, de ne igényeljen elmélyülést és aktivitást az olvasó részéről.

### Következtetések

Kutatásunk alapján megállapíthatjuk, hogy mind a KKV-k, mind pedig a nagyvállalatok vezetői egyetértenek abban, hogy a gyors információhoz jutás versenyelőnyt jelent. Ez a gondolkodásmód az önképzési szokásaik területén is tetten érhető.

Eppen ezért fontos lenne könnyen hozzáférhető, apróbb egységekben fogyasztható minőségi, szakmai tartalmak fejlesztése is. Ez lehetővé tenné a tudás- és problémamegosztás előnyeinek kihasználását. A vezetők ugyanis különböző tapasztalatokkal, információkkal, tudással stb. rendelkeznek, melynek segítségével egy adott cég számára megoldhatatlannak tűnő probléma is megoldhatóvá válhat (nyílt innováció), relatíve alacsony költségek mellett, mely különösen a KKV-k számára fontos tényező.

Az induló vállalkozások számára komoly versenyelőnyt jelent egy tapasztalt szakember (mentor) támogatása, aki stratégiai tanácsokkal és kapcsolatokkal segíti az indulást. A mentorált vállalkozó egy mentor szakmai segítségével könnyebben eljuthat az ötlettől a piaci sikerig, valamint bővítheti eddigi ismereteit és tapasztalatait a vállalatvezetés, vállalatfejlesztés területén.

A fent leírtak megvalósításához azonban elengedhetetlen az egymás iránti bizalom és az összefogási hajlandóság erősítése, valamint a vezetők tanulásban és tudásmegosztásban való aktív részvételre történő motiválása.

Az első hipotézisünk, amely szerint összefüggés mutatható ki a vállalkozás mérete és a vezetők önképzési szokásai között, igazolást nyert.

A mintánkban szereplő vállalkozásokról megállapítható, hogy a kisebb méretű vállalkozások vezetői inkább az online tartalmakat (videó, fórum, cikkek stb.) részesítik előnyben, és egyre jellemzőbb rájuk a felsőoktatási szakképzéseken való részvétel, míg a nagyobb vállalkozások vezetői egyre nagyobb arányban vesznek igénybe coach-ot és tanácsadót, valamint vesznek részt a felsőoktatási intézmények által kínált MBA- és szakirányú továbbképzésekben.

A második hipotézisünk részben igazolódott be. A nagyvállalati vezetők előnyben részesítik a formális csatornákat (tanácsadó, coach, tréning, tanulmányút stb.) a vállalkozásukkal kapcsolatos problémák megoldásában, ám a KKV-vezetők esetében az informális csatornák (család, beosztottak és a barátok véleménye) volt domináns.

A vállalkozás sikerének egyik feltétele a vezető tudásának fejlesztése. Cikkünkben erre a tényre hívtuk fel a figyelmet, ám nem szabad megfeledkezni az alkalmazottak képzéséről sem. Igaz ugyan, hogy ez jelentős költséggel jár a vállalkozások számára és magában rejti azt a kockázatot, hogy a vállalkozás által kiképzett dolgozó elhagyja a vállalkozást, ám ennél sokkal nagyobb problémát jelenthet, ha a turbulens környezeti változásokra – mely a meglévő tudás gyors elavulásával is jár – nem tud megfelelően reagálni.

Meglátásunk szerint tehát a kis- és középvállalkozások vonatkozásában éppúgy, mint a nagyvállalatoknál, a sikeres működés érdekében mindenkor szem előtt kell tartani a munkavállalókkal kapcsolatos „hármasteen-dőt”: megnyerni, megtartani és fejleszteni. A vezetőknek azonban elől kell járniuk az önképzésben, példát kell mutatniuk a beosztottaiknak ahhoz, hogy tőlük is elvárhassák az önképzést. Ahogyan Gandhi mondta: „Magad legyél a változás, amit a világbán látni akarsz.”

### Felhasznált irodalom

- Angyal, Á.* (1997): Vállalati vezetők az ezredforduló küszöbén, avagy milyenek a versenyképes vezetők. [http://edok.lib.uni-corvinus.hu/264/1/Z24\\_Angyal.pdf](http://edok.lib.uni-corvinus.hu/264/1/Z24_Angyal.pdf) (Letöltés: 2016. május 14.)
- Bakacsi Gy. et al.* (2000): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. Budapest: KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft.
- Beardwell, I. – Holden, L.* (1994): Developing the Human Resource. in: Beardwell, I. – Holden, L. (eds.): Human Resource Management: a contemporary perspective. Singapore: Pitman Publishing, p. 267-270.
- Blanchard, K.* (2010): Vezetés magasabb szinten. Eredményesség emberközpontú módszerekkel. (Eredeti cím: Leading at a Higher Level, Rvisedand Expanded Edition). Budapest: HVG Kiadó Zrt.

- Boyatzis, R. E. (2001): Developing Emotional Intelligence. <http://weatherhead.case.edu/departments/organizational-behavior/workingPapers/WP%2099-10.pdf>, (Letöltés: 2014. október 11.)
- Connors, R. – Smith, T. (2012): Change the culture, change the game. New York: Penguin Group, p. 156-157.
- Cook, M. J. – Poole, L. (2011): Effective Coaching. Second edition. New York: The McGraw Hill Companies
- Covey, S. R. (2004): A kiemelkedően sikeres emberek 7 szokása. Az önfejlesztés kézikönyve. (Eredeti cím: The 7 Habits of Highly Effective People). Budapest: Bagolyvár Könyvkiadó
- Drucker, P. F. (1992): Managing the Non-Profit Organization. New York: Harper-Collins
- Európai Bizottság (2006): Az új KKV meghatározás. Felhasználói útmutató és nyilatkozatminta. Luxembourg: Európai Bizottság, p. 3-14. [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme\\_definition/sme\\_user\\_guide\\_hu.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_hu.pdf)
- Farvaque, N. – Voss, E. (2009): Útmutató a kis- és középvállalkozások (kkv-k) képzéseikhez. Európai Bizottság Foglalkoztatás, Szociális Ügyek és Társadalmi Összetartozás Főigazgatósága
- Fenyvesi L. – Erdeiné Késmárki-Gally Sz. (2012): Boosting the competitiveness of agricultural production in Hungary through an innovation system. *Studies in Agricultural Economics*, 2, p. 106-110.
- Gandon, F. (2002): Distributed Artificial Intelligence and Knowledge Management: ontologies and multi-agent systems for a corporate semantic web. [http://www-sop.inria.fr/acacia/fabien/research/PhD2002/html/PhD\\_FabienGandon\\_University\\_NiceSophiaAntipolis\\_7thNovember\\_2002.htm](http://www-sop.inria.fr/acacia/fabien/research/PhD2002/html/PhD_FabienGandon_University_NiceSophiaAntipolis_7thNovember_2002.htm) (Letöltés: 2016. május 12.)
- Gerber, M. E. (2001): The E-Myth Revisited : why most small business don't work and what to do about it. New York: Harper Collins
- Goleman, D. et al. (2003): A természetes vezető. Az érzelmi intelligencia hatalma. (Eredeti cím: Primal Leadership. Realizing the Power of Emotional Intelligence) Budapest: Vince Kiadó
- Gordon, T. (1977): Vezetői eredményességi tréning. A fejlett világ vezetési gyakorlata a XXI. század közepén. (Eredeti cím: Leader Effectiveness Training). Budapest: Studium Effektive Kiadó
- Grant, R. M. (1991): The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, Spring, p. 114-135.
- Hellriegel, D. – Slocum, J. W. (1992): Management. New York: Addison – Wesley Publishing Company. in: Nemes F. (2004): Vezetési ismeretek és módszerek. Budapest: Nemes Ferenc
- Hortoványi L. – Vastag A. (2013): A munkahelyi tanulás lehetséges értelmezései, formái. [http://ictlabs.elte.hu/admin/data/file/20130911/hortovanyil-vastaga\\_munkahelyi-tanulas\\_2013.pdf](http://ictlabs.elte.hu/admin/data/file/20130911/hortovanyil-vastaga_munkahelyi-tanulas_2013.pdf) (Letöltés: 2016. május 25.)
- Kárpátiné Daróczi J. – Vágány J. (2011): Vezetőknek nem születünk, hanem azzá válunk, avagy a KKV-vezetők önképzési szokásai. Erdei Ferenc VI. Tudományos Konferencia 2011. augusztus 25-26. Kecskemét: Kecskeméti Főiskola Kertészeti Főiskolai Kar, p. 329-333.
- Kozma T. – Györpál T. (2014): Nők a vállalkozás frontvonalában. in: *Multidiszciplináris kihívások. Sokszínű válaszok.* (szerk: Hamar F.) 2015/5/1. kötet, p. 60-71. [http://media.wix.com/ugd/f99454\\_1b4f9a-2da22a476fb7710088caec4e0a.pdf](http://media.wix.com/ugd/f99454_1b4f9a-2da22a476fb7710088caec4e0a.pdf)
- Kraemer, H. M. J. Jr. (2011): From values to action: the four principles of values-based leadership. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Légrádiné Lakner Sz. (2006): Tréningmódszer a felsőoktatásban. in: *Tudásmenedzsment*, 1. szám, p. 60-67.
- Majoros P. (2004): A kutatómódszertan alapjai. Budapest: Perfekt Kiadó
- Makó L. et al. (2015): Intergenerational Succession in SMEs Transition INSIST-Recommendation to Policy Makers. Budapest: Budapest Business School
- Mangino, M. – Dreyfus, C. (2001): Developing Emotional Intelligence Competencies. Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, 19.04.2001. Cambridge, MA, 2001
- Marjolein, G. M. – Berings, C. Doornbos, A. J. – Simons P. R. J. (2006): Methodological Practices in On-the-Job Learning Research. *Human Resource Development International*, 9. évf. 3. sz., p. 333-363.
- Maxwell, J. C. (2008): *Mentoring 101: what every leader needs to know.* Nashville, Te: Thomas Nelson
- Mihály I. (2003): Még egyszer a kulcskompetenciákról. *Új Pedagógiai Szemle*, p. 103-112.
- Neale, S. et al. (2009): Az érzelmi intelligencia coaching. (Eredeti cím: Emotional intelligence coaching) Veszprém: Oktker-Noddus Kft.
- Nemes F. (2004): Vezetési ismeretek és módszerek. Budapest: Nemes Ferenc
- Nemes F. (2007): Vezetési ismeretek és módszerek. Gödöllő: Egyetemi Kiadó
- Nonaka, I. (1994): A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, vol. 5., 1., p. 14-37.
- Noszka, E. – Borsos, E. (2014): Paradigm changes in higher education along women's leadership and academic career path. *Managerial Challenges of the Contemporary Society*, 7: (1), p. 183-187.

- O'Neill, M. B.* (2008): Coaching: a vezetői szerep és feladat tudatosítása. (Eredeti cím: Executive Coaching with Backbone and Heart: A Systems Approach to Engaging Leaders with Their Challenges) Budapest: HVG Kiadó
- Polányi, M.* (1966): The Tacit Dimension. Gloucester, MA.: Peter Smith
- Román Z.* (2009): A vállalkozás mérése és magyarországi helyzete. [http://www.ksh.hu/statszemle\\_archive/2009/2009\\_06/2009\\_06\\_575.pdf](http://www.ksh.hu/statszemle_archive/2009/2009_06/2009_06_575.pdf) (Letöltés: 2015. november 30.)
- SBA Fact Sheet Hungary* (2015): <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/16344/attachments/15/translations/en/renditions/native> (Letöltés: 2016. június 1.)
- Szerb L. et al.* (2016): Versenyképesség országos, regionális és egyedi vizsgálata és elemzése a magyar kisvállalatok körében, magyar kisvállalatok (MKKV-szektor) versenyképességének kompetenciaalapú mérése és komplex vizsgálata. Pécs: Pécsi Tudományegyetem, 2016. február
- Zeus, P. – Skiffington, S.* (2001): The Complete Guide to Coaching at Work Paperback. Australia: The McGraw Hill Companies Australia
-