

# TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOKNÁL

## *PERFORMANCE APPRAISAL OF FAMILY BUSINESS*

**BOGÁTH ÁGNES** tanársegéd  
Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar

### ABSTRACT

The family business isn't just an ordinary business. The family and business life are intertwined. International research in the European Union showed that the proportion of family businesses 70-80%. These companies provide 40-50% of the jobs. Typically, most of them are micro and small enterprises.

The employee is been different attitude based on family member or non-family member. It appears for example fast forward, trust, salary. The answer have looked for in my researche, that this different attitude is displayed in the performance appraisal, and measurement.

My research method was to analyze own survey which consists of 207-piece sample taken from SME family business, review the Hungarian and international literature, process other opinions of Hungarian expert of family business and examine international survey made by KPMG.

### 1. Családi vállalkozások

Eltérő megközelítések vannak a családi vállalkozás meghatározására. Lényegében azt tekinthetjük családi vállalkozásnak, ahol az adott család, mint szövetség döntően alakítja a vállalkozás fejlődését (Wimmer és társai 2004).

Az Európai Unió(2009) által felkért kutatócsoport 2007-2009 között, 33 országot bevonva kidolgozott egy ajánlást, amely általános alkalmazását javasolja a tagországoknak. Ebben a következőképpen fogalmazzák meg egy családi vállalkozások kritériumrendszerét, a vállalkozás méretétől függetlenül:

- A döntési jogkör a vállalkozást alapítók és rokonaik kezében összpontosul. Ezek azok, akik a vállalkozást alapították vagy az alapító tőkét megvásárolták. Ezen túl, az előbbi természetes személyek házastársai, gyerekei, szülei vagy egyéb közvetlen örökösei birtokolhatják a döntési hatalmat
- Direkt vagy indirekt módon gyakorolják is a döntési jogkörüket
- Valamely családtag vagy rokon részt vesz formálisan is a vállalkozás vezetésében

- Abban az esetben, ha a vállalkozás jegyezve van a tőzsdén, akkor tekinthető családinak a cég, ha az alapító vagy megvásárló személy és családja birtokolja a részvények minimum 25%-át illetve ezzel együtt a döntési, határozathozatali jogkört is minimum ilyen arányban gyakorlója.

## 2. Családi vállalkozások jelenlegi helyzete

A KPMG és az European Family Business (2014) közösen végzett „European Family Business Barometer” címen egy felmérést 878 családi vállalkozás megkérdezésével. Eredmények igen biztatóak. A megkérdezettek 70%-a pozitív várakozásokkal tekint a következő, 2015 év első félévére. Ezt az optimizmust alátámasztja, hogy 54%-uknál 2014 második felében növekedtek a bevételeik, ami 10%-kal magasabb, mint a 2014 év első félévében mért adatok. Az árbevétel növekedésével párhuzamosan a családi vállalkozások 48%-nál emelkedett és csupán 10%-nél csökkent a foglalkoztatottak száma. Ez utóbbi adat azért is izgalmas, mivel az Európai Unióban végzett korábbi nemzetközi felmérés alapján a családi vállalatok aránya 70-80%, ezek teremtik meg a munkahelyek 40-50%-t, (Csákné Filep, Mandl alapján, 2012.a). Így ez a kutatási eredmény európai szinten, a foglalkoztatási adatokban is meg kell jelenjen. Az Európai Bizottság 2015. januári sajtóközleménye alapján 2013 közepe óta lassan, de folyamatosan növekszik a foglalkoztatási ráta az Európai Unióban. A 2014-es évben is megfigyelhető ez a tendencia, aminek háttérében a családi vállalkozások növekedése és ezzel együtt járó munkaerő felvétele is áll.

A KPMG és az European Family Business kutatása kitért arra, mit éreznek legnagyobb aktuális problémának a családi cégek. Második leggyakrabban megjelölt válaszban, a megkérdezettek 42%-a a tehetséges munkaerő felkutatását és felvételét jelölte meg. Ez az eredmény 6%-al magasabb, mint az előző féléves adat. Ezen túl a munkaerő költségének kigazdálkodása feletti aggodalom is jelentősen emelkedett, az előző félévi 15% után 29%-ra ugrott, aminek oka a megnövekedett foglalkoztatott létszámában is keresendő.

A megnövekedett munkaerő igény és az ezzel előtérbe kerülő problémák (a jó munkaerő megszerzése és a bérköltségek finanszírozása), indokolttá teszik az emberi erőforrás gazdálkodás tervezését, ellenőrzését és koordinálását, vagyis egyre szükségsebb a családi vállalkozások humán controlling rendszerének bevezetése.

## 3. Családi vállalkozások munkaerő gazdálkodása Magyarországon

Mádi-Szabó Zoltán<sup>3</sup> a következőképpen látja a hazai helyzetet a Piac és Profitban adott interjújában: „Magyarországon a családi vállalkozások növekedését,

<sup>3</sup> A magyarországi KPMG családi vállalkozásokért felelős csoportjának vezetője.

fejlődését az organikus fejlődés mellett leginkább a Magyar Nemzeti Bank Növekedési Hitelprogramja támogatja, ami nagy népszerűségnek örvend... Probléma a bizalomhiány, illetve az ennek következtében kialakuló nagyon központosított vezetési struktúra, illetve az is, hogy a cégutódlásra nincs kidolgozott stratégia, ami miatt sok társaság nem tudja majd folytatni tevékenységét a jövőben.” A humán politikának ki kellene terjednie a családi vállalkozásoknál a generációváltás kidolgozására. Ezt erősíti meg Rudas László<sup>4</sup> a HR Portálon: „A nemzetközi statisztikák igen beszédesek: hátréből két esetben a cég teljes csödjéhez vezet az irányítás nem kellő körültekintéssel lebonyolított átadása.” A magyar családi vállalkozások növekedésével új problémák is felmerülnek a cégek életében.

Schwarzenberger Istvánné dr.<sup>5</sup> tapasztalatai alapján úgy látja, hogy a középvezetői réteg kialakítása is komoly gondot jelent ezeknél a vállalkozásoknál. A cég növekedésével merül fel először komolyan az igény vezetői feladatok delegálására, mivel a vállalati méret és vele a forgalom növekedésével egyre összetettebbek a vállalati folyamatok. Úgy véli, hogy amennyiben nem történik változtatás a korábbi, kis vállalati méretre szabott vezetői, vállalati struktúrákban a vállalati hatékonyság csökkenni fog. Szerinte a következő változtatások szükségesek ezeknél a cégeknél: a vállalati információk átfogó kezelésére, informatikai rendszert bevezetése, ezzel együtt controlling szemlélet kialakítása illetve a vezetői feladatok megosztása végett, középvezetők kinevezése. A Magyar Controlling Egyesület, Családi vállalkozások munkacsoportjának 2014-ben megtartott workshopján jelenlévő vállalkozások képviselői is megerősítették mindezt. A jelenlévő cégek 30%-a küzdött azzal a problémával, hogy miként tudnának hatékony középvezetői réteget létrehozni. Ezt a feladatot megnehezíti a családi cégekre jellemző paternalizmus, ami a külső, nem családtag menedzserekkel szembeni bizalmatlanság, valamint a nepotizmus, ami a családtagok a cég vezetésében betöltött dominanciájának a megtartására való törekvés. (Csákné, 2012.b)

Összefoglalva elmondható, hogy a családi vállalkozások munkaerő gazdálkodásának fő kérdéskörei a következők:

munkaerő felvétel, kiválasztás, munkaerő teljesítményének mérése

utódlástervezés, mint felsővezető váltás

középvezetői szint kialakítása, teljesítményük mérése

A következő fő fejezetben az első témakör második részével kapcsolatban mutatom be a kérdőíves felmérésem eredményeit.

### **3.1 Magyar családi vállalkozások helyzete a kérdőíves kutatás alapján**

207 kvv családi vállalkozás megkérdezésére került sor 2015 első félévében.

Érdekes módon a KPMG felmérésében megjelenő szakember éhség és ezzel járó munkaerő gazdálkodási nehézségeket a vizsgált mintám nem tükrözi, bár ennek az

---

4 FBN-H (Felelős Családi Vállalkozások) alapító elnöke

5 A Magyar Controlling Egyesület, Családi vállalkozások munkacsoportjának vezetője

eltérésnek az oka lehet az általam feltett kérdés tágabb jellege. Arra a kérdésre, hogy „Az Ön vállalkozásánál a munkaerő gazdálkodás során milyen súlyú problémák fordulnak elő?”, a módusz és medián értéke is egyaránt 2 az 5 fokozatú skálán. Kis mértékben jelent gondot a megkérdezettek 34,8%-ának. Semennyire nem okoz problémát 29,5%-nak, míg problémát jelent 20,3%-nak és sok gondot okoz, illetve napi szintű problémának tartja 13,5%-uk.

A foglalkoztatott létszám változásának dinamikája egyezést mutat a KPMG korábban ismertetett kutatási eredményével, bár a kutatásomban éves szintű, 2013-ról 2014-re történt létszámváltozásról szerepelnek adatok. A válaszadó vállalkozások 7,7%-ban csökkent, 70,9% stagnált és 21,4%-ban növekedett a munkavállalók száma az általam megkérdezett időszakban.

A kutatásom szerint az árbevétel változása még kedvezőbb a magyar családi vállalkozásoknál, mint amit a KPMG mért 2014 második felének adatai alapján: a válaszadók 62% számolt be árbevétel emelkedésről 2014-ben az előző évhez képest, míg 17%-nál nem változott és 21%-nál csökkent ez az érték. Ez a gyors, dinamikus növekedés jellemző a családi cégekre. (Vecsenyi, 2012)

#### **4. Munkatársak teljesítményének mérése**

A kérdőíves kutatásomban, rákérdeztem külön a családtag és nem családtag teljesítményének mérésére. A feltett kérdésre, miszerint végeznek-e családtagok/nem családtagok körében teljesítménymérést, a következő válaszok közül kellett a vállalatoknak választani: a „nem”, az „igen, írásban rögzítve” és az „igen, írásban rögzítés nélkül”. Az eredmény a várakozásaimnak megfelelően alakult. Egyrésztől a vállalatok többsége nem végez teljesítménymérést a munkatársai körében, a nem családtagok tekintetében 64,1%, míg a családtagok kapcsán 76,4%. A nem családtagok teljesítményének mérése írásban a vállalatok 8,6%-nál, míg a családtagoké 4%-nál jellemző, míg írásban rögzítés nélkül pedig 27,3% és 19,6% ez az érték, tehát jóval nagyobb a nem családtagok munkavégzésének ellenőrzése. A további elemzéseknél a teljesítménymérés két kategóriáját, az írásban rögzített és írásban nem rögzített kategóriát összevontan „méri a teljesítményt” néven veszem figyelembe.

A KSH által is használt létszám kategóriák alapján besoroltam a mikro- és kisvállalkozásokat, és ennek megfelelően végeztem keresztábra elemzést. Mind a nem családtagok, mind a családtagok teljesítménymérése tekintetében igazoltam a statisztikai kapcsolatot. Az első esetben az együtt járás mértéke, Cramer féle V együttható értéke 0,407 (sign.=0,000), vagyis közepes a kapcsolat erőssége. A családtagok teljesítménymérése és a vállalati méret között is található valamivel gyengébb kapcsolat, itt a Cramer féle V együttható értéke 0,332 (sign.=0,000). 1. diagram a Mellékletben szemlélteti ezt a megoszlást. Elmondható, hogy a teljesítménymérés aránya, mint controlling funkció a vállalati méret növekedésével statisztikailag is növekszik, ahogy ezt korábban idézett Schwarzenberger Istvánné dr. tapasztalatai is mutatták. Mint a diagramból is kiolvasható, a nem családtagok

teljesítményének mérési aránya jóval magasabb, mint a családtagoké a 2-19 fő foglalkoztatottakkal működő cégeknél. Ennek oka, abban keresendő, hogy a családi cégek családtagokkal szembeni bizalma erősebb, mint a külső munkatársak iránti (Carlock, Ward, 2001), ennek megfelelően a teljesítményükben is jobban bíznak.

Gyenge kapcsolat figyelhető meg a családtagok teljesítmény mérése és aközött, hogy mennyire részesíti előnyben a cég a családtagok felvételét alkalmazotti pozícióra (sign.=0,027; Cramer féle V 0,238). 63,6%-a a válaszadóknak érzi úgy, hogy egy családtagot valamilyen mértékben szívesebben foglalkoztatna, mint egy külsőt. Vezető pozícióra való előnyben részesítése és a családtag teljesítményének mérése között is kimutatható gyenge együtt járás (sign.=0,001; Cramer féle V 0,314). Ez utóbbinál valamivel gyengébb az asszociációs együttható (sign.=0,023; Cramer féle V 0,241) a családtag előnybe helyezése vezető pozícióra és a nem családtagok teljesítménymérése között. A cégek 57%-a részesítene előnyben vezető pozícióra családtagot, ami meglepő módon kevesebb, mint az alkalmazotti pozíciónál.

A kutatásom kapcsán az emberi erőforrás erőfeszítése és teljesítménymérés kapcsolatára térnék ki röviden. Az emberi erőforrás teljesítménye a következő függvénnyel írható le (Linder és társai, 2003, 156.o.):

- $f_v(\text{SUM}(\text{kompetenciák} + \text{kulcsképeségek}) + \text{SUM}(\text{támogatások}) + \text{az adott emberi erőforrás erőfeszítése})$

A harmadik tényező az erőfeszítés a munkavállaló részéről. A válaszadók 87,6%-a valamilyen szinten igaznak ítélte, hogy a vállalkozásban résztvevő családtagok mindent megtesznek a cég sikeréért, sőt a 48,5% a legteljesebb mértékben egyetértett ezzel. A nem családtagok esetében a várakozásomnak megfelelően kevesebb pozitív válasz érkezett. 67,5% érezte úgy, hogy valamilyen mértékben egyetért azzal, hogy a külsős munkatárs mindent megtesz a vállalati eredményekért és csupán 9,5% ítélte meg úgy, hogy teljesen igaznak véli ezt a kijelentést. Amit érdekesnek találok, hogy nem mutatható ki összefüggés aközött, hogy mennyire érzik úgy, hogy a családtagok mindent beleadnának a vállalat sikeréért és a családtagok teljesítményének mérése között, míg ugyanez a kérdéskör a nem családtag munkatársakra vonatkoztatva 0,324 kapcsolatot mutat (sign.=0,000). Ez is azt tükrözi, hogy a családtagok megítélése feltétlen bizalomra épül és érzelmi alapú. (Tóth-Bordásné, 2014)

Amikor a munkaerő gazdálkodási nehézségeket összevettem a nem családtagok/családtagok teljesítmény méréseivel, akkor mindkét esetben közel megegyező mértékű kapcsolatot találtam kereszttábla elemzéssel (sign=0,015/0,009; Cramer féle V 0,250/0,261). Az asszociáció a nem családtagok esetén már a legkisebb munkaerő gazdálkodási probléma esetén is a teljesítmények mérésének nagyobb arányával jár együtt, mint a családtagoké, viszont közel megegyező a teljesítménymérés mértéke, ha napi szintű problémát jelent a munkaerő gazdálkodás.

## Konklúzió

Tanulmányom elején bemutattam a családi vállalkozások aktuális humánpolitikai területeit, melyek a következők: munkaerő felvétel, kiválasztás, munkaerő teljesítményének mérése; utódlástervezés, mint felsővezető váltás; középvezetői szint kialakítása, teljesítményük mérése. Ezekből a munkaerő teljesítményének mérését emeltem ki. A későbbiekben tervezek a többi témában kutatást végezni.

A KPMG kutatása alapján az Európai Unió megkérdezett családi vállalkozások 42%-nak jelent gondot a tehetséges munkaerő felkutatása és felvétele, illetve 29% számára problémás a munkaerő költségeinek kigazdálkodása. Az általam megkérdezett 207 magyar családi vállalkozásnál nem jelenik meg erőteljesen ez a probléma. A legtöbb válaszadó, 34,8% arra a kérdésre, hogy mekkora problémát jelent a munkaerő gazdálkodás a „kis mértékben jelent gondot” választ adták, csupán 13,5% válaszolta, hogy ez „sok gondot” illetve „napi szintű problémát” okoz. A foglalkoztatottak létszámának és árbevételnek a változása egybecseng a KPMG eredményeivel. A megkérdezett vállalkozások 21,4%-ban növekedett a munkavállalók száma, míg az árbevétel 62%-nál lett nagyobb 2014-ben a 2013 évhez képest.

A munkatársak teljesítmény mérése jól elkülönül családtag és nem családtag tekintetében. Míg a családtagok teljesítményét a válaszadók 23,6%-a, a nem családtagokét, másképpen annyian, 35,9%-a méri. A családtag és a nem családtag foglalkoztatottak közötti különbségtétel megjelenik a teljesítmények mérésében, amiből lehet arra következtetni, hogy a teljesítmény értékelésében is számottevő különbség adódhat bár ezt az összefüggést későbbi kutatásban lehetne pontosan feltárni.

A teljesítménymérések aránya kisvállalatoknál a méret növekedésével emelkedik. Ez igazolja azt a felvetést családi vállalkozások esetében is, hogy a növekvő méretű vállalkozás hatékony irányításához a munkaerő vizsgálatára is kiterjedő controlling funkciók bevezetésére van szükség.

A megkérdezett vállalatok 63,6%-nak alkalmazottnak, míg 57%-a vezetőnek venne fel szívesebben külsős helyett családtagot. Ez utóbbi arra enged következtetni, hogy sok családi cég a vállalkozás hatékonysága érdekében lemond a paternalizmus és nepotizmus előnyeiről.

A családtagok teljes elkötelezettsége és teljesítményükbe vetett bizalom rendíthetetlen a legtöbb cégnél, de a külsős munkatársak megítélése is kedvező.

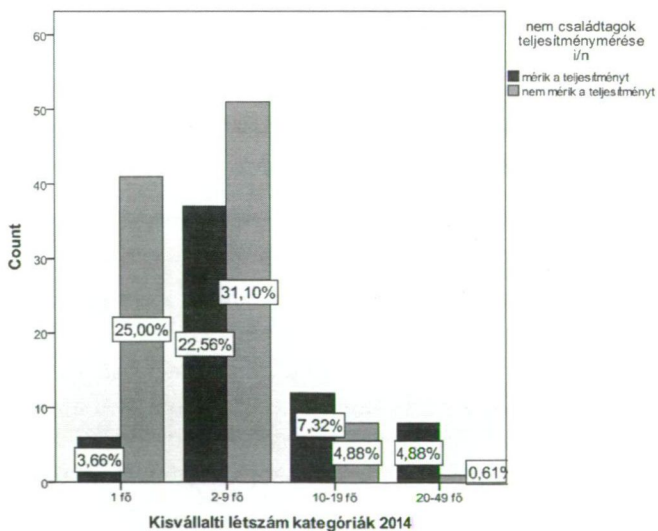
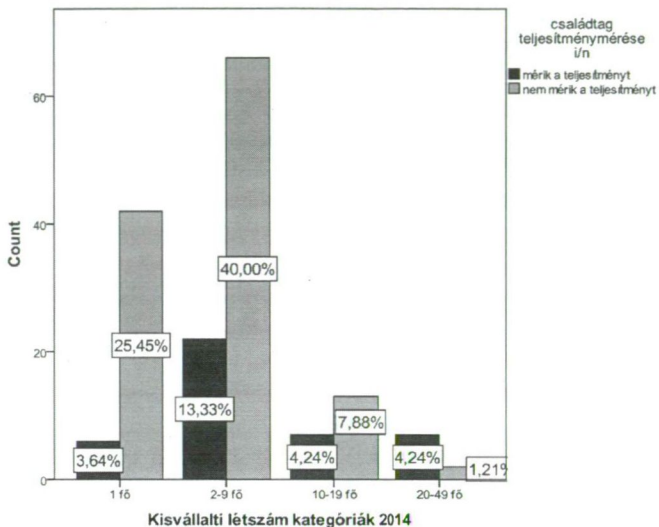
A munkaerő gazdálkodási problémák és a teljesítménymérések között gyenge kapcsolatot tártam fel. A nem családtagok mérése magasabb arányban van jelen már kisebb munkaerő gazdálkodási problémáknál, mint a családtagok teljesítménymérése. Komoly gondok esetén családtag és külsős munkájának mérését közel azonos arányban végzik.

A téma feldolgozásában további lehetőségek rejlenek. Munkámban a családi vállalkozások résztvevőinek teljesítménymérési jellemzőit tártam fel, megkeresve a különbségeket családtag és nem családtag vizsgálatára között.

MELLÉKLET

**1. diagram Performance measurement non-family and family member (2015)**

**1. diagram Nem családtagok és családtagok teljesítménymérése (2015)**



*Forrás: (saját szerkesztés SPSS programmal)*

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Csákné Filep J. (2012.a): Családi vállalkozások – Fókuszban az utódlás, Budapesti Corvinus Egyetem, Ph.D értekezés 248 p.  
[http://phd.lib.uni-corvinus.hu/660/1/Csakne\\_Filep\\_Judit\\_dhu.pdf](http://phd.lib.uni-corvinus.hu/660/1/Csakne_Filep_Judit_dhu.pdf) letöltve:2014.04.20
- Csákné Filep J.(2012..b):Családi vállalkozások pénzügyi sajátosságai, Vezetéstudomány XLIII. évf. 2012. 9. szám, Budapest 15-24 p.
- R. S. Carlock – J. L. Ward (2001): A családi vállalkozás stratégiai tervezése, Helikon Kiadó, Budapest 306 p
- Európai Bizottság – Sajtóközlemény, Uniós foglalkoztatási és társadalmi helyzet: a negyedéves áttekintés szerint a foglalkoztatási ráta kis mértékben, de tartósan növekszik  
[http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-15-3001\\_hu.pdf](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-15-3001_hu.pdf) letöltve: 2015.05.20
- Expert Group on Family Business: Overview of family-business-relevant issues. <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/family-business/#h2-3> letöltve: 2015.05.20
- Francsovcics A., Kadocsa Gy.(2005): Vállalati gazdaságtan, Amicus Kiadó Budapest 165 p.KPMG European Family Business Barometer [http://www.europeanfamilybusinesses.eu/uploads/Modules/Publications/3d-efb-kpmg-family-usiness-barometer\\_online-version.pdf](http://www.europeanfamilybusinesses.eu/uploads/Modules/Publications/3d-efb-kpmg-family-usiness-barometer_online-version.pdf) letöltve: 2015.05.20
- HR Portál: Családi vállalkozás: az utódlás kérdése hordozza a legnagyobb veszélyt <http://www.hrportal.hu/c/csaladi-vallalkozas-az-utodlas-kerdese-hordozza-a-legnagyobb-veszelyt-20121203.html> letöltve:2015.03.21
- Lindner S., Dihen L., Henkey I., (2003): Humán Controlling Szókratész Külgazdasági Akadémia, Budapest, 196 p.
- Lindow, C. M.,Stubner, S.,Wulf, T. (2010): Strategic fit within family firms: The role of family influence and the effect on performance, Journal of Family Business Strategy 43-67 o.
- Piac&Profit Harcolnak a jó munkaerőért, de optimisták a családi vállalkozások  
[http://www.piacprofit.hu/kkv\\_cegblog/harcolnak-a-jo-munkaeroert-de-optimistak-a-csaladi-vallalkozasok/](http://www.piacprofit.hu/kkv_cegblog/harcolnak-a-jo-munkaeroert-de-optimistak-a-csaladi-vallalkozasok/) letöltés:2015.03.21
- Tóth-Bordásné Dr. Marosi I.:(2014) Családi vállalkozások elmélete és gyakorlata ÓE-KGK ISBN 978-615-5460-22-7, Budapest, 95 p.
- Vecsényi János (2009): Kisvállalkozások indítása és működtetése, Perfekt Kiadó, Budapest
- Wimmer, R. – Groth, T. – Simon, F. (2004): Erfolgsmuster von Mehrgenerationen-Familienunternehmen. Wittener Diskussionspapiere. Sonderheft, Nr 5.