



TAYLOR
Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat
A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei

2014/1-2. szám

VI. évf./1-2. szám No14-15.

SZEGED
2014





TAYLOR
Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat

A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei

Főszerkesztő:

Dr. habil. PhD PhD Gulyás László – Szegedi Tudományegyetem

Szerkesztő:

Dr. PhD Keczer Gabriella – Szegedi Tudományegyetem

Szerkesztő bizottság:

Prof. Dr. Berde Csaba – Debreceni Egyetem
Csehné Dr. PhD Papp Imola – Szent István Egyetem
Karoliny Mártonné Dr. PhD Csetneki Zsuzsanna – Pécsi Tudományegyetem
Prof. Dr. Poór József – Szent István Egyetem és Selye János Egyetem
Dr. PhD Tasi Miklós – Vis Valor Tanácsadó Kft.

Felelős kiadó:

Egyesület Közép-Európa Kutatására
6727 Szeged Löwy Sándor utca 37.
Elnök: Dr. habil. Gulyás László PhD, PhD
e-mail: gulyas1@t-online.hu

Technikai szerkesztő:

Rafai Gábor

Nyomda:

s-Paw Kereskedelmi és Szolgáltató Bt. 6794 Üllés, Mező Imre u. 7.

ISSN 2064-437X

Szeged, 2014





TARTALOM

CURRENT MANAGEMENT ISSUES

<i>Márta Mohácsi</i> : The particularities of business communication	5
<i>Zsófia Szabó</i> : Factors affecting the applied approach of HRM in practice: the example of Budapest Bank (ge money).	12
<i>Troy Wiwczarowski – György Szabados – Anita Pierog</i> : Civic organizations – an approach of diverse understandings	21
<i>Miklós Mihály Nagy</i> : Historical changes in the role of geographical factors in military decision making	31

MENEDZSMENT MÓDSZEREK

<i>Gönczi Kornélia</i> : Új irányzatok a projektmenedzsmentben	40
<i>Németh Anikó</i> : Karbantartási projektek tervezése	50
<i>Ziegler Éva</i> : A kommunikáció fogalma a rendszertudományban – információ és rendszerintelligencia a valós komplex rendszerek működésében	59
<i>Elekes Edit</i> : Szervezetfejlesztési vizsgálat egy rendőr-főkapitányságon	67
<i>Láczay Magdolna</i> : A szervezetfejlesztés és a szervezeti kultúra kapcsolatának vizsgálata egy térség vállalkozásaiban.	78
<i>Hegedűs Szilárd – Gácsi Roland – Zéman Zoltán</i> : Javaslat balanced scorecard alkalmazására az önkormányzati vagyongazdálkodásban különös tekintettel a felújításokra	89
<i>Katona Norbert</i> : Stratégiaalkotás monopolisztikus környezetben – kutatási megközelítés tanulmányozása.	99
<i>Mesics Olívia</i> : Változásvezetés kompetenciák, szervezeti kultúra, vezetési stílus – hatások és ellenhatások	109
<i>Völgyiné Nadabán Márta – Berde Ágnes Barbara</i> : Változásmenedzsment eszközök alkalmazási lehetőségeinek vizsgálata klasztereknél.	120
<i>Pakurár Miklós</i> : Kutatási terv az élelmiszer ellátási láncok hatékonyságának elemzésére, értékelésére	130
<i>Palatinus Brigitta</i> : A folyamatorientált vezetési filozófia szemléletének adaptálása egy konkrét kutatási projektben.	137
<i>Szabó Krisztián – Szabó Gábor Csaba</i> : A taylori minőség 102 éve.	147

AZ EMBERI ERŐFORRÁS

<i>Dajnoki Krisztina</i> : Fogatékos munkavállalók beillesztésének elősegítése, különös tekintettel az érzékenyítő tréningekre	157
<i>Kozák Anita</i> : A munkahelyi beillesztés gyakorlata egy colorádói székhelyű vállalatnál	168
<i>Juhász Csilla – Terjék László</i> : Elvárások vizsgálata az Y generációnál	178
<i>Krajcsák Zoltán</i> : A tudatos elkötelezettség szervezeti jelentősége	187
<i>Lepp Katalin</i> : A teljesítményértékelés kapcsolata a humán erőforrás menedzsment különböző területeivel	197
<i>Losonci Dávid István</i> : Javadalmozás és teljesítményértékelés lean és hagyományos vállalatoknál.	206
<i>Szilágyi Barnabás</i> : Dolgozói elégedettségvizsgálat tapasztalatainak felhasználása a vezetői munkában	219
<i>Benke Mariann</i> : Az emberi tőke „készletezési” problémáinak változó jellege	229
<i>Kapitány Anna</i> : Csoportkohézió, lojalitás és alkalmazotti teljesítmény összefüggésének vizsgálata a Hajdú-Bihar és Szabolcs-Szatmár-Bereg megyei vállalatok esetében	240

MUNKAERŐPIAC, FOGLALKOZTATÁS

<i>Bácsné Bába Éva</i> : Kisgyermekes anyák a munkaerőpiacon – pro és contra	250
<i>Borsi Csaba</i> : A start-munkaprogram hajdúböszörményben 2012-ben	260





<i>Csehné Papp Imola</i> : Ismeri ön a munkaerőpiacot	269
<i>Kiss Zsuzsanna</i> : A debreceni egyetemen végzett diplomások foglalkoztathatóságának vizsgálata .	279
<i>Oláh Judit – Fónai Eszter</i> : Pályakezdő diplomások munkaerőpiaci esélyei	290
<i>Vántus András – Pakurár Miklós – Oláh Judit</i> : A foglalkoztatottság jellemzői és kitörési lehetőségei a hajdúszoboszlói munkaerőpiac területén	300
<i>Nagy Sándor – Gulyás László</i> : A munkaerőpiac új kihívása: az idősödő munkavállalók menedzselése	310

TUDÁSMENEDZSMENT, INNOVÁCIÓ, FELSŐOKTATÁS

<i>Bartha Klára</i> : A tudás- és technológiatranszfer értelmezése: technológia, vagy tudástranszfer? .	320
<i>Móré Mariann – Szilágyi Barnabás</i> : A tudás jelentősége a szervezetek életében	331
<i>Berde Ágnes Barbara – Völgyiné Nadabán Márta</i> : Regionális innovációs rendszerek fejlesztése az Észak-Alföld régióban	342
<i>Varga János</i> : A nyitott innovációs üzleti modell és az együttműködésen alapuló piacgazdaság .	352
<i>Bedzsula Bálint</i> : Napjaink vezető folyamatmenedzsment megközelítésének alkalmazási lehetőségei egy felsőoktatási intézménynél	363
<i>Berde Csaba</i> : Menedzsment trendek hatása a vezetési iskolák kialakulására	373
<i>Keszler Ádám</i> : Az előzetesen megszerzett tudás elismerése az európai unióban	382
<i>Keczer Gabriella</i> : Üveglapon III.: Nők a kutatói pályán – fékek és akadályok	392
<i>Lenténé Puskás Andrea</i> : A párhuzamos karrierépítés lehetőségei élsportoló egyetemisták körében	403
<i>Pfau Christa</i> : Szabadidősport és a sportinfrastruktúra összehasonlító elemzése a kutató egyetemeken	413
<i>Darnai Balázs</i> : A tudományos élménycentrumok összehasonlító modellezése	423
<i>Bencsik Andrea – Juhász Tímea</i> : A tudásmenedzsment gyakorlata a gyermekgondozási szabadságon tartózkodó nők körében	430

SZERVEZETEK, VÁLLALATIRÁNYÍTÁS

<i>Blumné Bán Erika – Zéman Zoltán</i> : Controlling a vezetés szolgálatában. Történeti fejlődés, perspektívák	439
<i>Gáspár Gergely</i> : Fenntarthatósági jelentések szerepe a hazai vállalatok környezetmenedzsmentjében	448
<i>Göndör András</i> : Szívvel vagy ésszel? Mi határozza meg a vezetői eredményességet?	457
<i>Horváth András</i> : Vissza a jövőbe? Mikro-, kis- és középvállalkozások növekedési életpálya-menedzsmentje, valamint a tulajdonosi háttér generáció váltásainak kezelése . .	469
<i>Kása Richárd – Gubán Ákos</i> : Szolgáltatáslogisztika: szolgáltatási folyamatok logisztizálása .	479
<i>Kovács Gergő Péter</i> : Osztódás a közigazgatásban, avagy az új járási és polgármesteri hivatali struktúrák át/ki-alakulása	488
<i>Krisztián Béla – Nemeskéri Zsolt</i> : A taylori elvek a magyar gazdaságban	498
<i>Pirger Tamás</i> : Győr-Moson-Sopron megye büntetés-végrehajtási intézetei a szervezeti kultúra aspektusából	509
<i>Semeginé Tariszka Éva</i> : A szervezeti belső kommunikáció hatása a szervezet hatékony működésére	519
<i>Terjék László – Juhász Csilla</i> : A munkavédelmi biztonsági kultúra színvonalának megelégedettségi vizsgálata Hajdú-Bihar megye gazdasági szervezeteinél	529
<i>Varga Zoltán</i> : A vállalkozásvezetés és a stratégia problémái a kkv szektorban	539

ETIKA, JOG, CSR

<i>Birnbauer Erzsébet</i> : Új tendenciák a management filozófiában – avagy mitől lesz etikus a vállalatvezetés?	550
<i>Hegedűs Mihály</i> : A csalás motiváció és hatása a kis- és középvállalkozói szektorban	562
<i>Szabó Ferenc</i> : A hulladékgazdálkodás új törvényi szabályozása	572
<i>Osvát Krisztina</i> : Egy megkésett igazságtétel ellentmondásos végrehajtása –viták az ausztráliai öslakosok földjogi helyzetéről	581





1. CURRENT MANAGEMENT ISSUES

THE PARTICULARITIES OF BUSINESS COMMUNICATION

MÁRTA MOHÁCSI college assistant professor
College of Nyíregyháza

ABSTRACT

The network of units having a mutually dependent relationship with one another and where the intermediate connections are characterized by cooperation and competitiveness, is called an organization. Business communication is a complex process. It is mainly a social and human interaction performed within an economic environment. Business communication is part of the human communication, comprehended as the information and energy exchange process between the human society and the members of the community. The English language literature mainly uses the terms *corporate communication*, *business communication* and *managerial communication* referring to the communication process within companies. Systemizing the business communication can be executed from multiple angles. This essay has the purpose of presenting and supporting, within the frames of a new communication model, the relationship between institution, scene and agent in the business information exchange process.

1. The role of the social capital

The human capital is the resource of the human communication. Sociologists and anthropologists are involved for a long time in investigating the question of social networks. How do systems of social relations serve the fulfillment of different tasks? How do they provide order and give ground to social life? The concept of social capital appeared first in the 1980s in the work of the French sociologist Pierre Bourdieu, then later was connected with the professional activities of James Samuel Coleman and Robert David Putnam. In the early definitions of the term “social capital” it was formulated that humans obtain social capital by being members of interpersonal relation-networks (Loury 1977; Bourdieu 1983). According to Bourdieu those actual and potential resources are social capital that are based on belonging to a group and therefore can be mobilized through the members: “The extent of the social capital possessed by an individual is primarily depends on the extent of the network of connections he/she is de facto capable of mobilizing, and secondly on the extent of the (economic, cultural or symbolic) capital those individuals possess to whom he/she is connected” (Bourdieu 1997). Coleman considers the social capital not being a single entity, but the group of





those entities which have two common features: they are all aspects of some social structures, and all of them make the activities of those who act within these structures (either being individuals or corporate members) – easier (Coleman 1988: 14). The definition in Putnam's first classical work is about the role of trust, norm and relations, which jointly allow the effective operation of society. In this case the social capital refers to those characteristic features of the social organization as trust, norms and networks, which increase social effectiveness through the activities coordinated by them (Putnam 1993).

The social capital is the collection of “mobilized” informal social norms and values, which facilitate the social collaboration between humans. The emphasis is on the two key words: collaboration and mobilization. We can only talk about social capital, that is, an available and expandable resource, if we create and mobilize the potential social norms in the given social context for the mutually beneficial cooperation (Fukuyama 1997).

2. Business communication as human communication

The concept of business communication is closely connected with the concept of interpersonal, organizational, public and mass communication. The functions of communication in the classical sense are the informational, motivational, emotional and controlling functions. These four basic functions, completed with the integrative function, serve the realization of business activities (Table, 1.).

Table 1.: The functions of communication in corporate value creation

The informational function allows	the recognition of aims and plans; the conveyance of tasks assessment; the familiarization with the company and its products
The motivational function allows	incentives; promotion marketing
The emotional function allows	the generation of desires, needs; forming attitudes building bonding
The controlling function allows	benchmarking controlling
The integrative function allows	the acceptance of the environment keeping the employees

Source: Own editing based on Burgulya 2010:88

The fourth, integrative function appears as a new function in the area of business communication. The aspects of the acceptance of the environment and the adaptation to the environment raise several questions. Which groups is the company connected with? Why with these particular groups? Is the connection one or two-sided? How frequent is this relation? How important is the relation? Which instruments are used for keeping this relation? How can companies and enterprises form new relations?





Conveying the expectations could be very important for the members of the organization. The exact formulation and communication of tasks is paramount for performance (Berde 2009). The aim of managerial communication is not only sending and receiving information, but it has a crucial role in influencing subordinates' behavior and in motivation. (Keczer 2013)

Beside the planning, organizing, human resource management, leading and controlling functions of business management appears the communication function. Performing the communication function in companies is the task of the experts of the communication management. The PR and communication experts perform their work by synchronizing all the necessary factors for realizing the company goals and strategy. Beyond the organizational communication, the internal and external communications of the company have a very strong emphasis.

The internal communication of a company comprises the formation, operation and maintenance of the interactive, mutual communication relations between the leadership of the enterprise and the employees, and their advocacy organizations. Informing employees is one of the basic activities of the leaders. The internal communication originates from the aims of the organization and it has to serve these purposes. The internal communication is the effective instrument of the leadership process. It is a very important element of the company's internal communication that the leaders expect and support the open and bilateral communication. The communication networks and channels, which provide the constant information flow, are also important. It is an indispensable principle that every member of the organization should possess the optimum communication skills.

An important element of the company's external communication is its press presence, which effectiveness can be measured by the press monitoring method. Producing usable knowledge from the information overload that result from press monitoring requires great effort and it is not the right solution for many experts. Information resulting from analysis is beneficial and has a great role for the organization; they play an important part in forming the company's PR strategy and in preparing decisions (Móré 2008).

3. Business communication as organizational communication

An organization is the network of mutually dependent units where the intermediate relations are characterized by cooperation and competition (Barlai-Kővágó 2004). The organizations are social formations created by people for jointly implementing a target, solving problems and fulfilling needs. Based on their goals, size, form and structure organizations are extremely varied: the family, a school, a political platform and a company can all be organizations (Burgulya-Somogyvári 2009). The deliberate connection with the public could have become part of the organizational policy because the actors of the economic sphere, the leaders of the organizations and the representatives of NGOs recognized that they are unable to validate





their interests without social consensus (Bíró-Nyárády 2004). Organizational communication is the information exchange process performed within and/or between the society's larger and smaller official groups and institutions. The role of organizational communication is the representation, familiarization and acceptance of business and institutional aims. The English language literature uses the terms *corporate communication*, *business communication* and *managerial communication* referring to the communication process within companies, whereas in German the terms *betriebliche Kommunikation*, *Unternehmenskommunikation* and *Managerkommunikation* are varied. The definition of *business communication*, originating from the USA, emphasizes that the transmission of messages is performed within a business environment (Hoffmeister-Mitev 2010).

The notion of organizational communication does not only cover the communication within and with business entities, but all social formations with the characteristic features of an organization (Burgulya 2010).

Business communication is the totality of members' communication activities of a business unit, aiming to contribute to the definition and achievement of tasks for the production of goods. Business communication is the summary of communication processes serving the company's goals that are realized between its internal and external units, and between the company members (Table, 2.).

Table 2.: The system of business communication

scene	internal, external
orientation	vertical, horizontal, diagonal
alternation of sender-receiver	one-way, two-way
regulation	formal, informal
handling the information	centralized, decentralized, decentralized-integrated
spheres	financial interest groups, market interest group, non-market interest group, colleagues

Source: Own editing based on Burgulya 2010:42

The external communication between the company and the target groups and persons around is the requirement for adapting to the environment. Owing to this, the enterprise is able to obtain information about the market, the competitors, the economic regulators and the legal frames of operation. It is also external communication when a company provides information about itself for the environment or when fulfills its duties concerning financial and statistical reporting.

The internal communication facilitates ensuring the suitable operating conditions, the coordination of resources and the planning, managing, coordinating, controlling and assessing processes of the work carried out for reaching the common goal (Burgulya 2010).



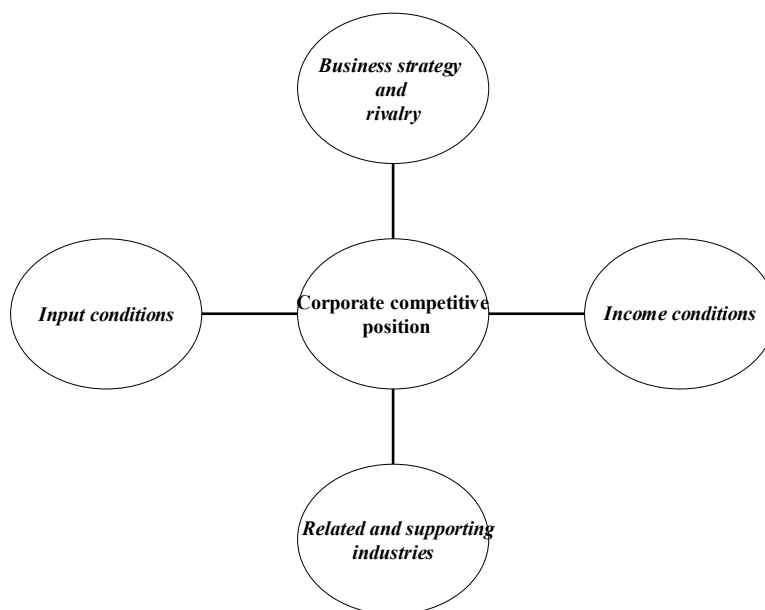


4. Corporate competitiveness, corporate value creation

According to OECD's formulation, competitiveness is the competitiveness of companies, industries, regions and supranational regions, the creation of a relatively high income and relatively high employment rate on a sustainable basis, while being permanently exposed to international competition (Hatzichronoglou 1996).

Competitiveness includes the ability of enhancing business efficiency as the basis for increasing profitability. The company competes on the resource market too; therefore its competitiveness is reflected in its ability of accessing inputs and the dynamics of this process. Strategy creation and its implementation capacity have become the basic features of competitive companies in the last two decades, as the essential condition and instrument for adapting to the dynamically changing environment. As a consequence, factors like the modernization of organizations, project management, change management, quality assurance or social responsibility have become value creating characteristics (Chikán 2006; Szentes 2005). (Figure, 1.).

Figure 1.: The model of corporate competitiveness



Source: based on Dinya-Domán 2004

Communication might be considered from several aspects to be part of the corporate value creation process. Zerfaß describes from four aspects the value creation abilities of business communication: it fosters the daily work and production; creates non-material capital, therefore ensures competitive advantage, profitability and liquidity, and obtains legitimacy for the company (Zerfaß 2007, Burgulya 2010).





Communication does not produce revenue on its own, but it is one of the crucially important value increasing factors. By its own inherent ability, it has an important role, together with other factors, in achieving a high level of product, service and sales return (Pfannenbergh 2005).

Corporate value creation is realized only in case the communication fulfills its basic business role in ensuring the operation of the company. The lack of communication means the lack of operation; deficient communication means deficient functioning.

5. Summary

Following Fukuyama's and Coleman's definitions: the ability that allows people to work together in groups and organizations for reaching common goals is called social and human capital. Business communication is the series of individual communication acts. The prerequisite of a functioning social capital, on both social and corporate level, is the developed communication competence of individuals. The organizational requirements of business communication; the planning, organizing, managing and assessing of the communication processes are the most vital parts in corporate value creation.

BIBLIOGRAPHY

- Barlai Róbert – Kővágó György (2004): *Krizismenedzsment, kríziskommunikáció*. Századvég Kiadó, Budapest
- Berde Csaba (2009): A vezetés funkcionális vizsgálatának módszertani kérdései. Jubileumi Kiadvány a Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar Vezetéstudományi Intézet alapításának 50. évfordulójára. Miskolci Egyetem, Miskolc-Lilafüred, 2009. 30-37 p.
- Bíró Mária – Nyárády Gáborné (2004): *Közéleti kommunikáció*. Perfekt Zrt, Budapest
- Bourdieu, Pierre (1997, (1983): Gazdasági tőke, kulturális tőke, társadalmi tőke. In: *A társadalmi rétegződés komponensei. Válogatott tanulmányok*. Új Mandátum, Budapest: 156–177. p.
- Burgulya Ágnes – Somogyvári Márta (2009): *Kommunikáció az üzleti világban*. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Burgulya Istvánné Vető Ágnes Ágota (2010): *Kommunikációmenedzsment a vállalati értékteremtésben*. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Chikán Attila (2006): A vállalati versenyképesség mérése. *Pénzügyi Szemle* 1. 42-56 p.
- Coleman James Samuel (1988): A társadalmi tőke az emberi tőke termelésében. In.: Lengyel György, Szántó Zoltán: *Tőkefajták*. Aula Kiadó, Budapest 11-41 p.
- Dinya László – Domán Szilvia (2004): Gazdasági hálózatok tanulmányozásának módszertani kérdései. In.: Czagány László – Garai László: *A szociális identitás az információ és a piac*. SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei. JATEPress, Szeged, 127-150 p.
- Fukuyama Francis (1997): *Bizalom. A társadalmi erények és a jólét megteremtése*. Európa Kiadó, Budapest





- Hatzichronoglou T. (1996): Globalisation and Competitiveness: Relevant Indicators. OECD Working Papers, OECD, Párizs, 1996/5.
- Hoffmeister Tóth Ágnes – Mitev Ariel Zoltán (2010): Üzleti kommunikáció és tárgyalástechnika. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Keczer Gabriella (2013): Üzleti ismeretek szak- és felnőttképzőknek I., JGYPK Kiadó, Szeged.
- Loury, Glenn Cartman (1977): A dynamic theory of racial income differences. In: Women, Minorities and Employment Discrimination (ed. by P. A. Wallace and A. M. LaMond), Lexington
- Móré Mariann (2008): A tartalomelemzés szerepe a vezetéstudományban. In: Dienesné K. E. – Pakurár M. (szerk.): Hagyományok és új kihívások a menedzsmentben. Debreceni Campus Kft., Debrecen, 430-436 pp.
- Pfannenberger J – Zerfaß A (2005): Wertschöpfung durch Kommunikation. Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt am Main.
- Putnam, Robert David (1993): Making democracy work: civic tradition in Modern Italy. Princeton: Princeton University Press.
- Szentes Tamás (2005): Fejlődés, versenyképesség, globalizáció I. Akadémiai Kiadó, Bp.
- Zerfaß, Ansgar (2007): Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement. In: Handbuch Unternehmenskommunikation. Gabler, Wiesbaden, 21-71 p.





FACTORS AFFECTING THE APPLIED APPROACH OF IHRM IN PRACTICE: THE EXAMPLE OF BUDAPEST BANK (GE MONEY)

ZSÓFIA SZABÓ PhD Student
Szent István University, Gödöllő

ABSTRACT

Multinational companies have to use not just Human Resource Management, but International Human Resource Management Methodology to be able to allocate their human resources optimally in their subsidiaries. IHRM (International Human Resource Management) faces a set of problems that are considerably more complex and diverse than those encountered in respect of HRM. There are numerous approaches to IHRM, and a certain number of factors appear to play a role in identifying the one that is deemed appropriate in a given situation. General Electric (GE) is a more than one hundred years old company with a responsible and opened corporate culture, one of the best examples from multinational companies. In this paper I would like to introduce the influencing factors to IHRM in practice, in the house of Budapest Bank (GE Money Group) by my interview with the HR director. With everything said, we can conclude that Budapest Bank is a corporation with the long run goal of having their subsidiaries run entirely by workforce from the host country (local management), thus optimizing the allocation of resources, while at the same time, focusing on utilizing the advantages of international career management to the maximum. Thriving for optimality on all grounds, Budapest Bank by GE use possibly the most developed IHRM to date.

1. Introduction

Multinational companies have to use not just Human Resource Management, but International Human Resource Management Methodology to be able to allocate their human resources optimally in their subsidiaries. IHRM (International Human Resource Management) faces a set of problems that are considerably more complex and diverse than those encountered in respect of HRM.

There are numerous approaches to IHRM, and a certain number of factors appear to play a role in identifying the one that is deemed appropriate in a given situation. The primary success factor, however, is whether the company concerned manages to bridge cultural differences while preserving an open and flexible corporate culture.

GE is more than a hundred years old company with a responsible and opened corporate culture, one of the best examples for a multinational companies. In this





paper I would like to introduce the influencing factors to IHRM in practice, in the Budapest Bank, by my interview with the HR Director.

2. Goal and methodology

One of the goals of my Ph.D. thesis is to describe the changes that have taken place in the proportion of Hungarian and foreign managers in the top management of multinational firms operating in Hungary since the time of regime change.

As a starting point in the first phase of research, I established a theoretical framework that provides for interpreting the results of empirical research. The most important parts of this framework are the “IHRM approaches” and the “Factors affecting the applied approach to IHRM”. In this paper I would like to present these factors through a practical example.

3. Results

As the result of my article the factors affecting the applied approach to IHRM can be seen in a practical environment. The reader will become familiar with the short history of the company and the corporate structure of its Hungarian subsidiary, and also the ongoing changes in the Top Management’s distribution in terms of nationality, to understand later entirely the approach of IHRM of the company. I will present the influencing factors linked directly to the practice of Budapest Bank, as the reader can witness the methodology in the „real world“.

4. The short story of GE

Before 1889, Thomas Edison had business interests in many electricity-related companies. In 1889, Drexel, Morgan & Co., a company founded by J.P. Morgan and Anthony J. Drexel, financed Edison’s research and helped merge those companies under one corporation to form Edison General Electric Company which was incorporated in New York on April 24, 1889. The new company also acquired Sprague Electric Railway & Motor Company in the same year. At about the same time, Charles Coffin, leading Thomson-Houston Electric Company, acquired a number of competitors and gained access to their key patents. General Electric was formed by the 1892 merger of Edison General Electric Company of Schenectady, New York and Thomson-Houston Electric Company of Lynn, Massachusetts with the help of Drexel, Morgan & Co. The company was incorporated in New York, with the Schenectady plant used as headquarters for many years thereafter. In 1896, General Electric was one of the original 12 companies listed on the newly formed Dow Jones Industrial Average. After 117 years, it is the only one of the original companies still listed on the Dow index, although it has not been on the index continuously.





Today GE has five big business units:

- GE Technology Infrastructure
- GE Energy Infrastructure
- GE Capital
- GE Home & Business Solutions
- NBC Universal

GE Capital is the financial services unit of General Electric, one of five major units. It has various divisions include GE Aviation Services, GE Real Estate, GE Energy Financial Services, GE Money, and GE Commercial Distribution Finance. GE Capital provides commercial lending and leasing, as well as a range of financial services for health care, media, communications, entertainment, consumers, real estate, and aviation. GE Capital focuses primarily on loans and leases that it underwrites to hold on its own balance sheet rather than on generating fees by originating loans and leases, then selling them to third parties. Most of GE Capital's commercial loans are to small and mid-sized companies, spread across multiple industries and geographies and secured by tangible assets. GE Capital's consumer lending activities are also diversified by product and geography, and include operations in 55 countries. In 2009, GE Capital had more than 60,000 employees worldwide.

5. About Budapest Bank

Budapest Bank Zrt. has been an influential player of the Hungarian financial market for 25 years. As one of the first commercial banks in the country, it offers comprehensive financial services to individual and business customers since the establishment of the two-tier banking system in 1987.

GE (General Electric Company), first acquired a stake in Budapest Bank in 1995 through the acquisition of bank shares jointly held by the Hungarian government, state-owned companies and cooperatives.

Increasing its stake in the company, GE became majority shareholder in 2001 with the acquisition of shares held by the EBRD, ÁPV Rt. (the then state holding company), and small shareholders. From that time on, the Bank's solid financial background has been guaranteed by GE. Currently, GE holds a stake of 100% in Budapest Bank.

GE Capital is the division which integrates the full range of GE enterprises offering financial services. The Global Banking business – including Budapest Bank – is part of GE Capital, and offers a wide array of financial and banking solutions to customers worldwide.

Budapest Bank has adopted the values and code of ethics of its parent company GE. This set of values stipulates full compliance with the regulations relevant to their line of business: honest, fair, reliable and ethical conduct, convinced there is only one road to success that will also preserve a high reputation and earn the trust





of clients, and this is success achieved through ethical conduct. Consequently, GE employees do everything in their power to meet the highest standards in respect of ethical business conduct.

In the spirit of the value system and philosophy of the Budapest Bank Group's parent GE, the stakeholders of Budapest Bank believe in playing an active role in the life of the community. Through financial support and with the help of our employees, the bank strives to contribute to the promotion of community values and the preservation of the wider environment, and hence to the development of society at large*.

6. The history of the Top Management's distribution regarding nationality

I made interviews with the HR Director in 2005, and later on, in 2013. The structure has changed in the past few years.

In 2005 Budapest Bank Group was formed by five financial service provider incorporated companies. (Budapest Autófinanszírozási Rt., Budapest Bank Autóparkkezelő Rt., Budapest Lízing Rt., Budapest Alapkezelő Rt., Budapest Eszközfinanszírozási Rt.), and of course Budapest Bank Rt. itself. These five belong to the management of Budapest Bank, their existence as individual companies were inspired by legal and administrative simplicity.

There were two big divisions (consumer and commercial divisions) under the management of the CEO. Besides this, there were 18 central department (mostly support functions, such as IT, HR, Risk Management, Finance, Marketing), with their own directors, all of which were direct reports to the CEO.

Therefore, top management had 26 members, the CEO, the directors of the companies in Budapest Bank Group (5 members), the heads of Consumer – and of Commercial Division, and the directors of the 18 central department.

In 2013 the organization chart was a bit different. The five individual companies of the group has integrated under the management of Commercial and Consumer divisions. The number of the central departments were reduced to 8, these are the following: Operation, HR&Communication, IT, Risk Management, Finance, Legal Department, Compliance, Internal Audit. So the top management counts 11 members now, the CEO, the heads of the commercial and consumer divisions, and the 8 directors of the central (support) functions.

The CEO had been the same Hungarian gentleman until 1998 who managed the company during the privatization in 1995. After his retirement, the global management sent an English CEO, and he held the position until 2004. His replacement also was an English professional promoted by the global management.

* Official homepage of BB -http://www.budapestbank.hu/info/budapestbank/index_eng.php





The revolution arrived during the summer of 2011: the CEO appointed by the global management was a Hungarian financial expert with very serious international background.

At the beginning, in 1995, when GE Money privatized Budapest Bank, out of 18 central directors 10 were governed by foreign managers. Half of them from the United States, the other half from different West-European countries.

As soon as the managers had planted the seeds of GE culture, the basics of GE business operations, they left the country after their mission, and were replaced by Hungarian managers.

By 2000 only 5 foreigners were present in the top management, two English (CEO and Operational Manager), and three expert from the USA (Finance, Risk Management, IT). In 2001 three of them returned home, so besides the English CEO only the IT Director was an expatriate within the top management. The IT Director left his position and was replaced by Hungarian professional than five years ago.

The five individual companies within Budapest Bank Group always had local management, and the Commercial and Consumer divisions always had Hungarian leaders.

So as the CEO has been a Hungarian manager since 2011, Budapest Bank Zrt. operates with 100% Hungarian management nowadays.

7. Approaches to IHRM

There are four basic approaches to IHRM distinguished in special literature (Dowling-Welch-Schuler, 1998, page 31):

Ethnocentric approach: The parent country exports its HR policy to the subsidiaries. Strategic decisions are made at the parent company. Typically, the proportion of expatriates is high and the parent company performs strict control over the activity of the subsidiaries.

Polycentric approach: Subsidiaries are independent of the center, and each subsidiary follows a HR strategy that is most appropriate for its own country.

Region-centric approach: Subsidiaries are grouped into regions and HR policy is coordinated within the region concerned. Subsidiaries are managed by managers of the countries within the region, the level of communication and control within the region is high, however, the regions are relatively independent of the parent company.

Geocentric approach: The objectives of the parent company and the subsidiaries are coordinated at a global level, each subsidiary follows a global strategy whose elements are in part identical within, and valid for the whole group of companies, in part they are characteristic for the given company alone. The elements are defined in terms of their suitability to serve the company as an integral whole entity.





GE included Budapest Bank, part of GE Money, applies geocentric IHRM. As one of the world's oldest and biggest companies they are player of the world market without borders. As much as a company can do such a thing.

8. Factors affecting the applied approach to IHRM

The factors that play a role in selecting an approach to IHRM can be divided into two groups: that of external factors and internal factors. (Fisher-Schoenfeldt-Shaw, 2000, p. 810—812). First, I will consider the three external factors, then the four internal factors will follow. After each factor analyzed theoretically, I present it in the practice of Budapest Bank.

8.1. External factors

- 1). **Political and legal circumstances:** host countries are essentially interested in limiting the number of work force arriving from abroad, while promoting the employment of local people, thereby creating an internal labor force with higher expertise and experience. Regulations would differ from one country to another. The more stringent the limitation, the more difficult will be the application of an ethnocentric approach

Hungary, as all other post-socialist countries, was a blank spot on the map of capitalist corporations, where they had the opportunity to explore new markets. Because of the saturation of their already existing markets, the political insecurity of the region became a much less influential factor compared to the business opportunity the region had to offer. On top of that, the Hungarian government encouraged FDI investment. In 1995, when Budapest Bank was privatized by GE, the political and legal circumstances were cleared up, so this wasn't an influencing factor regarding the number of expatriate managers.

- 2). **Level of managerial, educational, and technological development in the host country:** in case the parent country establishes itself in a country where the said level is significantly lower compared to that of the parent country, the firm's demand for a more stringent control over the activities in the host country will appear to be justified. Increased centralization will in turn call for an ethnocentric approach

In 1995, when GE entered the Hungarian market, the new generation of managers prepared to run a multinational subsidiary, was emerging after the change of the political system. So the global management sent here expats to teach the corporate and financial know-how owned by GE to the future management. As the new generation of Hungarian managers developed locally, the company replaced the expat leaders. Today, this generation of managers has developed, which makes it possible to replace expatriate Top Managers





with Hungarian ones. This is why today, the businesses once lead entirely by expatriates are now lead 100% by Hungarian managers.

- 3). Cultural differences between the parent country and the host country:** surprisingly, this is the factor responsible for most of the problems and expatriate-related failures. Cultural differences merit contemplation for at least two reasons. First, there are countries where people are more likely to adopt an ethnocentric approach. Take, for example, the Japanese, whereas Europeans and Americans seem clearly less tolerant when it comes to strict control and centralization. Second, the deep-rootedness of cultural differences between a multinational company and the host country imposes a limit on selecting an approach. The greater the difference between cultures, the less feasible the implementation of an ethnocentric, schematic, centralized HR strategy will be, and the higher will be the need for a shift towards a polycentric and regio-centric approach will be

At the beginning, the reason all the expatriate manager came to Hungary was to import a specific corporate culture and set of values to the new subsidiary. As these values and the corporate culture had a leading role in the success of GE this mission was extremely important for the global management. When they had succeeded in planting the seeds, GE's explicit goal was to employ more and more Hungarian managers, since by this time, these employees had the proper education, and experience, and could use their local-specific knowledge to the company's advantage. This is a typical case of heading towards a geo-centric approach.

8.2. Internal factors

- 1). International experience of the company:** A company with diverse and extensive international experience can apply more diversified, refined, and established methods in the course of launching a new subsidiary. In other words, it requires a lower rate of centralization compared, for example, to a company that is about to establish its first subsidiary.

GE with more than 110 years past, with presence in most of the world's countries had enough experience to establish one more in Hungary, centralization wasn't important from this perspective.

- 2). Experience in establishing a subsidiary:** If the company, similarly to its competitors, is not present on the market of a country, then the firm will be forced to introduce a more cautious, centralized (well-established) HR technique, meaning it will more likely adopt an ethnocentric approach. If, on the other hand, it enters a well-known location, it will more probably take bold steps and apply a different approach.

Yet another factor that would justify the plan to import a basically unknown





corporate culture into a post-socialist country. Their goal was to rely on this instead of experimenting with new concepts.

- 3). Features of technology and production:** Where a high level of technology and production is applied, the need for reliable staff from the parent country is considerably higher in order to ensure that machinery is handled with care and compliance with standards posing high requirements is maintained. This consideration applies more to the technically less developed countries.

This factor hasn't played any role, merely because Budapest Bank provides financial services, so there isn't any kind of production linked to their operation. We mustn't forget though that Budapest Bank established a number of new financial products in Hungarian market, and in the beginning needed expatriate guards to plant and protect the know-how.

- 4). The current stage in organizational life cycle:** The company has more extensive local experience while taking the initial steps approaching the world market. It is in this phase that exporting established HR techniques is the easiest for the firm, therefore it is likely to take an ethnocentric approach. Later, in the phase of functional growth, it keeps expanding the scope of international activities and increasing the number of its subsidiaries. The company tends to view its units operating abroad as "belongings" of the parent company, therefore a polycentric approach is frequently applied in this phase. In its phase of directed expansion, the company intends to acquire a higher market share by improving productivity and reducing costs, rather than achieving effective growth. Integration of the organizational units begins, whereby a regio-centric approach is taken, with a possible shift toward a geocentric approach. The company is subjected to tight market competition in the phase of strategic expansion, forcing it to treat its units as a global entity and harmonize its objectives in order to maximize the competitive advantage it enjoys, hence it will apply a geocentric approach.

According to the HR Director of Budapest Bank, they are in the strategic growth level within GE, and they have by this time arrived to the geocentric approach.

These are the seven factors which determine the attitude of a company toward HR in a multinational setting, and, indirectly, the proportion of expatriates to host country managers in its top management. It is clear in Budapest Bank's case how these factors influenced the company in its choice of the proper IHRM approach.





9. Conclusion

In the end, we can state that Budapest Bank is a corporation with the long run goal of having their subsidiaries run entirely by workforce from the host country, thus optimizing the allocation of resources. At the same time, the company focuses deeply on utilizing the advantages of international HR management to the maximum.

In the first 10 years, managers from other European countries directed the Hungarian subsidiary, with the scope of importing their corporate culture and to control trading processes in a post-socialist environment.

And when Budapest Bank internalized their values, culture, vision, and mission, and also a new generation of Hungarian managers with the proper expertise and experience emerged, the parent company began to fill the positions in Top Management with Hungarians instead of expatriate leaders. Currently every member of the top management is Hungarian.

Budapest Bank is a real example of a multinational company whose choice of IHRM approach was influenced also in its practice by theoretical factors: a company with exemplary geocentric IHRM practice.

BIBLIOGRAPHY

- Dessler, Gary (2001): Human Resource Management, Prentice Hall, New Jersey, 616-633. old.
- Dowling, Peter J. – Welch, Denise E. – Schuler, Randall S. (1999): International Human Resource Management, Managing People in a Multinational Context, South Western College Publishing, Canada
- Dr. Poór József (szerk.)(1996): Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Dr. Poór József – Dr. Farkas Ferenc (2001): Nemzetközi menedzsment, KJK – KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest
- Fisher, Cynthia D. – Schoenfeldt, Lyle F. – Shaw, James B. (2000): Human Resource Management, Houghton Mifflin Company, Boston, 804-861. old.
- Harzing, Anne-Wil – Van Ruysseveldt, Joris (1995): International Human Resource Management, SAGE Publications Ltd., London
- Nemes Ferenc (1999): A nemzetközi menedzsment alapelvei, Vezetéstudomány, 1999. évi 5. szám, 34-39. old.
- Regős Zsuzsa (1999): Botladozó staféta, Figyelő, 1999. január 7., 19-20. old.
- Salamonné Huszty Anna (1995): Jövőkép, misszió, stratégia, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetőképző Intézet, Budapest, 56-78. old.
- Schein, Edgar Henry (1985): Organisational Culture and Leadership. Jossey-Bass, San Francisco
- Schein, Edgar Henry (1990): Innovative Cultures and Adaptive Organisations. Sri Lanka Journal of Development, vol.7./2., 9-32.
- Interview with Rolek Ferenc, HR Director of Budapest Bank in 2005
- Interview with Rolek Ferenc, HR Director of Budapest Bank in 2013
- The official homepage of General Electric – <http://www.ge.com/>
- The official homepage of BB – http://www.budapestbank.hu/info/budapestbank/index_eng.php





CIVIC ORGANIZATIONS – AN APPROACH OF DIVERSE UNDERSTANDINGS

TROY WIWCZAROSKI associate professor

GYÖRGY SZABADOS assistant professor

ANITA PIEROG PhD student

Debrecen University, Faculty of Applied Economics and Rural
Development

ABSTRACT

There have been considerable changes in the civic sphere lately, especially as pertains to the promotion and regulation of civil organizations. Until 2011, the picture of civil organizations was, at best, confused. The new Act on Civic Organizations intended to clarify the state of affairs regarding the sphere and determined what groups may be legally recognized as being civic organizations. Among the recently defined options, only two of them might gain wider acceptance in practice, since civic society, while it has fewer obligations, is also now ineligible for state funding. When discussing civic organizations in general, we recognize how diverse their forms are internationally. In making an international comparison of their forms, we use a comparison of the models existing in Hungary and the United States.

1. Introduction

There have been considerable changes in the civic sphere lately, especially as pertains to the promotion and regulation of civil organizations. Until 2011, the picture of civil organizations was, at best, confused. The new Act on Civic Organizations intended to clarify the state of affairs regarding the sphere and determined what groups may be legally recognized as being civic organizations. Among the recently defined options, only two of them might gain wider acceptance in practice, since civic society, while it now has fewer obligations, is also now ineligible for state funding. When discussing civic organizations in general, we recognize how diverse their forms are internationally. In making an international comparison of their forms, we use a comparison of the models existing in Hungary and the United States. Within this examination, we first explore the issues surrounding the notion of social responsibility.

According to Williams (2011: 139), social responsibility is a “business’s obligation to pursue policies, make decisions and take actions that benefit society. Companies need to be socially responsible as they conduct their businesses. Social responsibility has its own diverse levels:





- Economic responsibility. This means responsibility to the owners in the terms of financials, i.e. profit.
- Legal responsibility. A communal responsibility to meet a society's laws and regulations.
- Ethical responsibility. It is the behavior and conduct of the company of not committing anything which is considered as wrong by the majority of people (sometimes declared in the forms of principles).
- Discretionary responsibility. The social roles that a company fulfills beyond its economic, legal and ethical responsibilities.

According to the author, “most Fortune 500 companies have corporate foundations that support non-profit organizations. But even corporate leaders cannot agree on what causes or non-profit organizations should be supported.” Gough et al (2009: 145) “claimed that companies explored the meaning of social responsibility and employee welfare in the twentieth century of United States. A company may represent his responsibility to owner stakeholders and non-owner stakeholders, as well”. In their understanding, “social responsibility means that organizations have moral, ethical, and philanthropic responsibilities in addition to their responsibilities to earn a fair return for investors and comply with the law”. CSR needs “organizations to adopt a broader view of its responsibilities that includes not only stockholders, but many other constituencies as well, including employees, suppliers, customers, the local community, local, state, and federal governments, environmental groups, and other special interest groups”. The “good for all” approach is often represented in the activity of related or connected non profit organizations, since they “supply services that good for the community as a whole or for specific community members” (Gough et al. 2009: 619).

Geszti (n.d.: 2) believes that “the most tangible concept is the non-profit itself.” The term of third sector is widely used, distinguishing it from the business and institutional spheres. The phrase “civic organization” is not unequivocal, since it is associated with different contents by country. Unger (2005: 19) claims that “we hardly find a universal, widely accepted term for the civic organizations, since a kind of pluralism may be experienced of that. They definitely are formal interest validating leverages of the civic society”.

We may also conclude that, even within a country, there may be different approaches to civic organizations. First, we try to approach the subject from the point of view of countries. The first approach is the Hungarian; the second is the United States model.

2. The World of Civic Organizations in Hungary

There was some up to 2011 regarding the sphere of civic organizations. Today, we distinguish between associations (and its several, specific forms, e.g. an alliance), private foundations and civic societies.





Figure 1: Basic types of civic organizations

Non-profit organizations			
Civic organizations by the new Act			Other non-profits
Classic civil organizations		Civil society	
Associations	Foundations		

Source: Private examinations, 2013.

In 2011, there were 65.5 thousand non-profit organizations in Hungary, one third (23.2 thousand) in the form of foundations and an additional 42.3 thousand registered as associations (latest statistics: I1). These two forms are also referred to as classic non-profit organizations. It seems that these two forms make up the majority of non-profit organizations in Hungary (88%). Regarding their economic importance, the amount of incomes exceeded 1,238 billion Ft, which represents a decrease in real values. It seems that the ratio of not well-off civic organizations (less than 500 thousand Fts) is about half of the sphere. Regarding the human capacity, including the contributions of volunteers, labor measured as the working hours of a full time employee totals to somewhat more than that of 50 thousand workers. Oláh (2008) came to the point that existence and future of civic organizations also depends on whether they can meet clients' and citizens' expectations on high level and quality. In this respects some civic organizations were able to show significant results, such as in the filed of transit employment (Vámosi 2011: 177).

The law declares that a civic organization may only be an organization which is considered to be such by law. There is a strong connection between the definition in the law and its auxiliary regulations. One of the most important issues is the dependence of civic organizations on financial support. Regarding all non-profits, 57% of incomes come from support, of which 42% is state support. Vántus-Oláh (2012: 184) confirmed that supports played a vital role in the life of for profit organizations, so a similar tendency seems to be valid for nonprofit organizations, as well. For some forms of non-profits, this may total up to 53%. Regarding the classic civic organizations, the ratio of state support is less, but it is still almost one third (31%). This obviously means a strong dependence – first on state support and second on private support, i.e. donations. Since a public society which is considered to be a civic organization – yet ineligible to receive state support – may be considered as a civic organization, it is still doubtful what they will represent in the practice.

The question of public benefits may also arise with the currently planned changes for the immediate future. The new act introduced the issues and duties of both social capital and financial capital. Public benefit civic organizations will have to take up public tasks and will have to meet public benefit requirements by May 2014, or their titles will be revoked. No one knows the direct benefits of being a public benefit civic organization in the future. In the past, only public benefit





entitled organizations were eligible to apply for specific professional funds, but this is no longer the case.

Civic organizations may also be eligible for a minor proportion of an individual's filed personal income tax return, but only after two years' operation. Civic organizations may be claimed as a tax benefit/discount for organizations when filing their corporate taxes, thereby decreasing their declared pre-taxation profits. Such tax breaks may be an important issue for the "civic organizations" of some corporations (e.g. McDonalds, COOP), but it does not seem to be vital for the majority of organizations* and there is a strong polarization between the organizations of the sector. (In this respect, it may be reassuring that managers show sensitivity towards social capital in environmental changes (Bácsné, 2012: 73).)

3. The World of Civic Organizations in the United States

According to Gough et al (2009:619), non-profit organizations are such organizations in the United States that "qualify for tax-exempt status under the U.S. Internal Revenue Code. Approximately half are public charities, to which donors can deduct contributions from their taxes. Private foundations also are charitable organizations, but they are not public charities. They exist primarily to fund charities or individuals. Other types of tax exempt organizations include social welfare, labor, or agricultural organizations, business leagues, and fraternal beneficiary societies".

Figure 2: Non-profits in the United States

Non-profit organizations		
Charitable non-profits		
Public charities	Private foundations	Other non-profits

Source: Private examinations, 2013.

According to the National Center for Charitable Statistics (NCCS), more than 1.5 million non-profit organizations are registered in the U.S. According to NCCS and the IRS Statistics of Income, nearly 27% of income tax returns filed for 2007 included itemized charitable contributions. On average, Americans made \$1,237 in charitable contributions per tax return filed, accounting for an average 2.2% of their adjusted gross income. In fact, non-profit institutions serving households (largely charities) constituted more than 5% of US GDP in 2008. (Internet 2) *Figures 3 and 4* provide a sector overview from the latest available published statistics-based research from the United States:

* The ratio of organizations with less than 5 million Ft revenue is 80,9%, organizations with more than 50 million Ft revenue (4,3%) bears 83,8% of the sectors' revenue.





Figure 3: Nonprofit sector overview

Tax-Exempt Organizations	Registered with IRS (over \$5,000 in gross receipts)	Filing Annual IRS Report (over \$25,000 in gross receipts)
Under 501(c)(3)	1,117,219	609,935
Private Foundations	76,210	65,977
Charitable Nonprofits	1,041,009	543,958
Under Other 501(c) Subsections	446,691	275,426
501(c)(4) social welfare	111,561	61,497
501(c)(5) labor/agricultural	56,269	37,458
501(c)(6) business leagues	72,582	51,119
501(c)(other)	206,279	125,352

NOTES: Does not include religious organizations. Data from 10/2009
Business Master File and may not match other figures on this page

Source: NCCS Data Web, National Center for Charitable Statistics, 2009.

Figure 4: The nonprofit sector-by Subsector

Subsector	Number of Nonprofits		Expenditures		Assets	
Arts, Culture, and Humanities	37,929	11.00%	\$27,177,293,452	2.10%	\$102,061,308,640	3.90%
Community Improvement, Public/Societal Benefit	38,387	11.20%	\$49,650,096,739	3.90%	\$261,226,211,064	10.00%
Education	62,126	18.10%	\$209,495,694,502	16.50%	\$843,494,635,359	32.20%
Environment/Animal Related	14,571	4.20%	\$10,855,049,397	0.90%	\$32,505,720,503	1.20%
Health Care/Mental Health	43,012	12.50%	\$747,636,462,850	59.00%	\$1,011,339,758,001	38.60%
Human Services	115,542	33.60%	\$165,456,107,552	13.10%	\$268,343,929,772	10.30%
Religion Related, Spiritual Development	21,507	6.30%	\$10,778,713,513	0.90%	\$27,496,309,331	1.10%
Research: Science, Technology, Social Science	2,966	0.90%	\$17,652,853,552	1.40%	\$23,829,463,571	0.90%
All Others	7,947	2.30%	\$28,339,852,144	2.20%	\$47,299,530,691	1.80%
Total	343,987	100.00%	\$1,267,042,123,701	100.00%	\$2,617,596,866,932	100.00%

Source: NCCS Data Web, National Center for Charitable Statistics, 2009.

As the figures illustrate, the total number of non-profit organizations in the United States includes public charities, private foundations, and other types of nonprofit organizations, including chambers of commerce, fraternal organizations and civic leagues. In the United States, civic organizations are based on the notion of *community participation* or, in cases where politics are involved, *community action*. However, there is a difference between community organization and community organizing. A *community organization* is in reality a broader, community-based group of local citizens, working together to fulfill a common goal or to serve a common need. This structural orientation will look at the number and variety of already existing organizations in its community, as well as how they work together





or not, before ‘staking’ its own niche of activities and services in the community. More often than not, community organizations are non-profit in structure. This is almost always the case for what are also termed service agencies, i.e. organizations that are located in and providing a specific range of services to their own neighborhoods and communities. The most commonly seen American examples of community organizations include: parent-teacher organizations, sports clubs, religious groups of all kinds, ‘block’ or neighborhood associations and FFA or 4-H clubs. Some of these are (in)directly linked to local schools. *Community organizing* is usually a spontaneous movement in a community, which may be linked to a larger concern. Most commonly, such entities are spontaneous in nature and aimed at creating change, in answer to a perceived threat to or suddenly identified need in a community. Community organizing may occur when a small number of ‘concerned citizens’ founds a leadership group and begins to canvass the local community to build support or by building a local, community power base for a collective cause, together with other affected communities in the area, region or state. Community organizing practically always seeks to empower the ‘little people’, both as a process and an outcome. Community organizing, as a process, is of course also practiced in more formal community organizations, although it is equally the case that not all community organizations practice community organizing. Still, many community organizations whose main function is to provide services have already expanded the services they provide to include community organizing activities. Although a distinction is usually made between the terms community organization and community organizing, the two terms are occasionally used interchangeably. Community organizations on the whole look back on a long history in America, arising from the incredible needs appearing suddenly as a result of the terrible tolls on communities throughout the country after the American Civil War ended in 1865. These organizations initially took the form of charitable agencies, spawned to life in order to give immediate and enduring assistance to the countless displaced and wounded by the war, as well as those left without sources of income. (Friedman *et al.*, 2002) Together with all the other great social impacts the 1960s had on American society, this period also transformed how Americans viewed their communities, as well as the role of the individual within them. Americans began to recognize the widespread inability of the nation’s welfare bureaucracy to properly – or even adequately – address the everyday needs of the poor. Later, during the 1980s and 1990s, community organizations also came to be referred to as movements, mainly due to their size and popularity. Many such movements, which started spontaneously in the form of community organizing activities, soon expanded into formally established community organizations. Yet, even as the community-based focus grew in support, individuals participating actively in such organizations realized that true power to bring change was to be found in regions, nations and – through the birth of the notion of Corporate Social Responsibility (CSR) – especially in international corporations. (Stoecker – Stall, 1996) Formally





categorizing community organizations is difficult: such organizations may include voluntary organizations, professional service agencies and even more informal groups. Community organizations may also include churches, unions, schools, health care agencies, social-service groups, fraternities, sororities and any number of types of clubs. Community organizations are chiefly non-profit, but broader notions of community sometimes mean the inclusion of all organizations, including for-profit ones. Moreover, service agencies are recurrently known as community-based agencies. This determination is made because their services have shifted from centralized – even national level – institutional headquarters to decentralized locations throughout the country, in order for such organizations to be able to provide greater access to local communities. The driving force behind such decisions is measurable local impact. Associations are not unknown in the United States. In addition to what is known as a foundation, there are two kinds of associations: associations with full legal rights and associations with limited legal rights. For the former, the statutes are recorded in a notarial act. In short, the first kind is bound to more regulations than the other, but using the second kind (an association with limited legal rights), a board member can be personally held responsible for failure and debts. Also, problems can arise when applying for a subsidy at a national institution. Subsidy granting institutions often require that the association to be subsidized has full legal rights. The most profound difference between an association and a foundation are the members. An association is obliged to regularly call for a general meeting; a foundation does not have any members and therefore does not have any organizational obligations.

In general, there is a prohibition for all legal forms mentioned above to pursue making a profit. They are not prohibited from making a profit or paying salaries and wages, but they must devote any surplus to the organization. A possible surplus has to benefit a shared cause. It is prohibited to distribute profit to the members or the board itself. Furthermore, associations that have full legal rights and foundations are required to be registered at the Chamber of Commerce. This is, however, also recommended for associations with limited legal rights. This has to do with the issue of liability. Associations that have limited legal rights can reduce their liability by registering at the Chamber of Commerce. If this is not done, the board members of the association are personally responsible for any debts. The establishment of an association with full legal rights and a foundation is done by the way of a notarial act. You need to record the statutes and possibly the rules and regulations at a notary public. An association with limited legal rights can be established by hole-and-corner arrangements or a verbal agreement between two people. Except for the prohibition to pursue profit-making activities, there are no limitations or descriptions concerning the purpose of the association with legal rights and the establishment of a legal form. However, it may not go against civil peace and order, good manners or the law.





Finally, there are some rules for the statutes of a foundation or an association with full legal rights. The statutes of an association that has full legal rights need to include: the association's name and place of establishment, the purpose, the obligations of the members, the way of calling a general meeting, the way of appointing and discharging board members and the allocation of a surplus, in case of dissolution. Foundations need to record: the purpose, the way of appointing and discharging board members and the allocation of the surplus in case of dissolution.

Charities and foundations are both considered non-profit organizations by the Internal Revenue Service, but there are some slight differences that set them apart. All non-profits are not created equal: homeless shelters, religious organizations, animal rights groups, scientific organizations and other services that rely on volunteers are prime examples. Despite some fundamental differences, these groups all struggle to solve the same questions: Where do we get funding, and how do we get the most from it? The terms non-profit, charity and foundation are often used interchangeably and inaccurately. Non-profit describes the entity's purpose: It is a business that is not operating to earn money for its owners or shareholders. Charities and foundations, also known as 501©(3)s, are granted federal tax exemption by the Internal Revenue Service (IRS) based on its recognition of charitable programs. According to Gough et al 2009: 620) it is difficult to get an accurate count of non-profits, because only organizations with more than \$5,000 in annual gross receipts must register with the IRS and only those with receipts in excess of \$25,000 must file with the IRS. Organizations are neither typically well off in the United States, costs are small. The United States Non-profit Sector 2003 notes that 44 percent of such organizations have less than \$100,000 in assets. Only 5 percent have more than \$10 million.

Although charities and foundations are non-profits, not all tax-exempt organizations are charities. Some examples that qualify for tax-exempt status under other 501© categories are social clubs, veterans' organizations and trade associations (see and compare Foundation Group sources). Public charities account for more than half of all 501©(3) organizations; as of May 2009, the IRS had records of 948,954 charities (see and compare McRay sources). The IRS loosely defines public charities as non-profits that are not private foundations. Private foundations, another type of 501©(3), generally support the work of public charities through grants instead of administering their own programs. This type of 501©(3) increased 54 percent between 1998 and 2009, with 108,594 on the books as of May 2009 (McRay).





4. Consequences

As we see, there are considerable differences between civic organizations of the examined countries. One, if not the most important issue, is that of funds. In Hungary, civic organizations, i.e. primarily the classic forms of such organizations, must be registered as specific forms, in order to be eligible to obtain state and private funds, but we truly believe that tax exemptions are not as major and dominant factors here, as in the United States. In Hungary, good management of organizations may obtain funds for an organization. The role of forms is therefore important, since some forms of sources are only available to civic –namely, the classic form of civic – organizations.

BIBLIOGRAPHY

- Bácsné Bába É. (2012): Változásmenedzsmenthez kapcsolódó reakció idő vizsgálatok. In: Virtuális Intézet Közép-Európa kutatására Közleményei IV. évf. 2. szám (No.8.) A-sorozat 1. Gazdálkodás-és szervezéstudományi tematikus szám 2012. Szeged, pp. 66-74
- Foundation Center. "What is a Foundation?" 2010: <http://foundationcenter.org/getstarted/faqs/html/foundfun.html>. Accessed on 23 March 2013.
- Foundation Group. (2010): "Does Non-profit, 501(c)(3) and Tax-Exempt all Mean the Same Thing?" <http://www.501c3.org/blog/frequently-asked-questions/non-profit-501c3-terminology/>. Accessed on 23 March 2013.
- - . (2010): "What are the Tax Exemption Categories?" <http://www.501c3.org/blog/frequently-asked-questions/tax-exemption-categories/>. Accessed on 4 March 2013.
- - . (2010): "What is a 501(c)(3)?" <http://www.501c3.org/what-is-a-501c3>. Accessed on 14 March 2013.
- - . (2010): "What is the first step in starting a non-profit?" <http://www.501c3.org/blog/frequently-asked-questions/first-step-starting-non-profit/>. Accessed on 14 March 2013.
- Internal Revenue Service Home Page. Dec. 7, 2009: "Filing Requirements – Exempt Organizations." <http://www.irs.gov/charities/article/0,,id=96103,00.html>. Accessed on 23 March 2013.
- Friedmann, Laurence J. – Mark D. McGarvie. (2002): *Charity, Philanthropy and Civility in American History*. Cambridge UP, Cambridge.
- Kadlec, Dan. March 19, 2009 Issue: "Non-profit Squeeze: Donations Down, Volunteers Up." *Time Magazine*. <http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,1886544,00.html>. Accessed on 23 March 2013.
- McRay, Greg. (2009): "The Dirty (Half) Dozen Non-profit No-Nos." Foundation Group. <http://www.501c3.org/blog/the-dirty-half-dozen-non-profit-no-nos/>. Accessed on 14 March 2013.
- McRay, Greg. (2009): "Public Charity vs. Private Foundation." Foundation Group. <http://www.501c3.org/blog/public-charity-vs-private-foundation/>. Accessed on 24 March 2013.
- Geszti J. (n.d.): *Civil társadalom, civil szervezetek és az Európai Unió*. http://elib.kkf.hu/ewp_03/ewp_0303_02.pdf. Accessed on 25 February 2013.
- Gough, J. – Harper, K.A. – Hill, S.D. – Selden, H.M. ed. (2009): *Encyclopedia of Management*. Cengage Learning, Gale.





- Oláh J. (2008): A szociális gazdaság jellemzői Magyarországon. „Hagyományok és új kihívások a menedzsmentben: 140 éves a vezetés és szervezés oktatása a debreceni gazdasági felsőoktatásban” c. nemzetközi konferencia. Szerk.: Dienesné Kovács E.- Pakurár M. Debreceni Egyetem, Debrecen, 2008. október 2-3. 450-456.p. ISBN: 978-963-9822-08-5,
- Stoecker, Randy – Susan Stall.(1996): “Community Organizing Or Organizing Community? Gender and the Crafts Of Empowerment”. <http://comm-org.wisc.edu/papers96/gender.html>. Accessed on 2 April 2013.
- Unger A. (2005): Demokrácia-közvetlen demokrácia-civil társadalom. IN: Szabó Máté (szerk.): Civil társadalom: elmélet és gyakorlat. Rejtjel Kiadó, Budapest.
- Vámosi T. (2011): Képzés, tudás, munka. A magyar szak- és felnőttképzési rendszer szerepe és funkciója a társadalmi-gazdasági térben a 21.század elején. Új Mandátum Könyvkiadó, Budapest.
- Vántus A. – Oláh J. (2012): A szervezettség és foglalkoztatottság gyakorlati összefüggései. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei. IV. évf. 5. sz. (No. 11.) A-sorozat 3. Gazdálkodás- és szervezéstudományi tematikus szám. 181-189. p. ISSN: 2062-1396
- Williams, C. (2011): Management. Cengage Learning, Ohio.
- KSH-Statistikai Tükör VI.évf/105.sz. <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/stattukor/non-profit/non-profit11.pdf>. Accessed on 25 March 2013.
- n.a. (2013): Knowledge Base. <http://grantspace.org/Tools/Knowledge-Base/Funding-Research/Statistics/Number-of-nonprofits-in-the-U.S>. Accessed on 29 April 2013.
- n.a. (2009): NCCS Data Web, National Center for Charitable Statistics. <http://nccs.urban.org/tools/DataWeb.cfm>. Accessed on 29 April 2013.





HISTORICAL CHANGES IN THE ROLE OF GEOGRAPHICAL FACTORS IN MILITARY DECISION MAKING

MIKLÓS MIHÁLY NAGY PhD honorary associate professor

Doctorate School of Earth Sciences, Faculty of Sciences,
University of Pécs

ABSTRACT

Military affairs as public activities and institutions are fundamentally connected to their geographical environment and landscape. While this close relationship has been a constant phenomenon in the cultural history of human societies, its manifestations have been different in each historical era. Nevertheless, this process can best be described by the tightening relationship between geographical factors and military affairs. The significance of the impact of geographical relations on military activities was realized from the beginning, but the development of this understanding – from empiricism to modern academic military geographical thinking – has been a special process of cultural history. The way military decision-making has considered geographical factors over time shows a tight correlation with the general geographical literacy and the standing of geography as a science in a given era, as well as with how developed management theory was at the time. The present study describes the main steps and some special features of the cultural history of this multifaceted development, which involves both management theory and strategic management.

1. Military affairs and geography

Military affairs as public activities are a basic feature of human subsistence, according to the anthropogeography emerging around the early 20th century as a scientific field. According to *Tibor Mendöl* (1932), one of the prominent scholars of human geography, humans are biological beings, and as such, they have basic needs: air, water, food, and shelter. The latter involves active defense against environmental factors as well as against other creatures, people and groups of people. One of the general, fundamental theses of anthropogeography is that humans create tools to meet their subsistence needs, organize themselves into groups and societies, and in the meantime gradually conform to the landscape they live in. However, this conforming to the environment does not only mean obtaining air, water and food, but is also evident in the need for shelter. Throughout history and even at the early stages of the division of labor, in order to protect themselves from other groups, people have pursued special public activities and created an organization for this purpose, which is collectively known as military affairs. This





social organization and – at a certain stage of development – the profession itself conform to the geographic landscape just like the society that evolved to meet subsistence needs. At the same time, it also modifies the landscape while carrying out defense operations in order to ensure success. Thus, military affairs are some of the most effective elements of anthropogenic factors involved in reshaping landscapes, something which can be noted all over the world. It is especially true for Europe, whose history has been shaped by armed conflicts transforming some of its landscapes and regions.

The above indicate that the geographical landscape and its relationships are closely tied to and interrelated with the defense mechanisms and institutions of a society as the landscape and the military affairs within it form a symbiotic relationship. This symbiosis is evident in the way military affairs and the military profession conform to the landscape while shaping it as well. People living in a landscape – even from the start of being organized into a society – utilize geographical factors to meet their defense needs, and the increasingly intensive use of these factors greatly contributes to the realization of their political goals (Nagy M. M. 2001). All this suggests that military personnel need to take geographical factors into consideration more seriously during political and military decision-making, which, in turn, results in the geographical determination of military affairs. The consequence of this determination is that the historical development of armed conflicts and wars shows a strong correlation with the advance of geographical science and the general geographical literacy of the public. As the geographical knowledge of a society evolves and public thinking increasingly involves geographical elements (Teleki P. 1996; Mendöl T. 1999), so does the consideration of geographical factors in a society's defense mechanisms (Nagy M. M. 2002, 2006).

At this point we could ask if there has been a measurable difference over time between the geographical knowledge of society and the military profession. Nagy M. M. (2002) has already touched on this issue and concluded that the answer could only be dual in nature. In general, during the course of history, a society's geographical literacy and attitude never diverges from those of its military. The alternative would be impossible as the soldiers comprising a society's defense organization are themselves members of the said society; therefore, their world-view and general knowledge level cannot be much different from that of their peers. This does not mean, however, that military personnel cannot have more extensive geographical knowledge than civilians. Military life has always involved a great deal of geographical mobility, one indicator of which is the fact that it was mainly soldiers who participated in the great geographical discoveries. This mobility requires greater knowledge of topography and terrain than an average person might have. At the same time, it also needs to be taken into consideration that military combat always takes place in a physical environment (earth, water, air, space), which creates a need for a thorough knowledge of it, at least to an extent





that would enable victory. All the above suggest that the geographical knowledge and approach of the military profession has been especially complex compared to those of the civilian society, but its geographical world view is still identical to that of society as a whole (Nagy M. M. 2006).

The next question that needs to be discussed about the relationship between military affairs and geographical conditions is concerned with the utilization of geographical factors. The answer comes from the interpretation of the concept of war. The European cliché “war is the same as politics” – the continuation of politics by different means – clearly expresses the close ties between military affairs and politics. Still, this statement does not explain the concept of war. According to the synthesis of military science by *Carl von Clausewitz*, which is a foundation for modern systems of military theory and training, war means the use of force in order to impose our will on our opponents. Of course, Clausewitz does not rule out a close relationship between politics and military affairs; he even makes it the basis of his studies, but he still does not consider the two to be unequivocally equal, either. For him, wars are just a form of contact between nations and states, whose features overlap with politics before and during the war (Clausewitz, C. von 1961-1962; Perjés G. 1988). That is, war is an imposition of political will, although, – it needs to be emphasized – it does not necessarily have to be carried out by military force. The Clausewitz system of military theory was the one that enabled the realization and the application of the fact that concerning force there are two ways to impose political will. One of them is direct, immediate military force, while the other includes more indirect instruments (the threat of force, economic and psychological warfare, to mention just a few), which do not necessarily assume war conditions. On the contrary, most of the time these are most effective during periods of peace. The execution of political will by applying such diverse forces just emphasizes the role of geographical conditions. The historically constant means of indirect warfare, such as those involving economics and natural resources, the obstruction of the opponent’s transportation and trade by peaceful, often diplomatic measures, along with the application of pressure on the opponent through the possession of geographical regions can all prove effective only if the geographical factors are consciously utilized. This task does not exclusively fall on politicians, but on military personnel as well. It can be considered *geographical activism*, in which geographical factors are dedicated to and deliberately used for the imposition of political will or military force for political purposes (Nagy M. M. 2001). History has proven it time and again that practicing geographical activism can determine the fate of peoples and nations in certain historical situations; in this sense, the geographical literacy of the soldiers and the geographical bases of military decisions, that is the apperception and acknowledgement of military affairs being determined by geography, may become a factor in the shaping of history.





2. Geographical factors and military decisions

The Utilization of geographical activism has been apparent since the beginnings of military affairs, but it started to expand only in the early modern era, when the top military management started to make use of an important tool for summarizing geographical information, the map. According to *Hans Delbrück*, a renowned military historian from the early 20th century, military management started to use the first and, to the modern eye, quite rudimentary maps as early as the beginning of the 16th century (Delbrück, H. 2003). From this moment on, the development of military affairs, cartography and geography have been closely intertwined (Delbrück, H. 2003; Klinghammer I. – Pápay Gy. – Török Zs. 1995). Let one fact of scientific history illustrate the tightness of this relationship. Geographical and military sciences were transforming at the beginning of the 19th century, both of them gaining their modern form at that time. In addition, the people who developed these into modern disciplines were living in the same era. The founder of modern geographical science, *Alexander von Humboldt* (1769-1859) carried out his travels during the Napoleonic wars and in the following years, which enabled him to gain the knowledge for the establishment of modern geography and the publishing of his important works. *Carl von Clausewitz* (1780-1831) played a similar role in military science. He also gained valuable experience needed for the writing of his fundamental work during the Napoleonic wars. His main work, *Vom Kriege* was published after his death, between 1932 and 1934, and an extended, multi-volume edition was also brought out in 1937. Humboldt's *Kosmos* was published between 1845 and 1862. The tight, parallel development of military and geographical science is also evident in the fact that Clausewitz has also been considered a geographer – his above mentioned work, *Vom Kriege* has also been regarded as a fundamental work of modern military geography (Tietze, W. 1968-1972).

The 17th and 18th centuries are a unique era of military history as it is referred to as the period when permanent militaries developed. During these two centuries, military affairs and force were gradually becoming state monopolies, and the intuitional operations of earlier centuries were replaced by an increasing professionalism. Military forces attained their disciplined form in a relatively short time while military officers as a group developed into a qualified, professional social class. While luck and chance, which are the results of the inherent logic of military life and operations – as Clausewitz pointed out two hundred years ago – continued to impact military operations, their significance continued to decrease. The outcomes of armed conflicts became increasingly predictable, due partly to the deliberate utilization of geographical factors. The more extensive use of mostly military maps at the turn of the 18th century allowed for geographic factors to consciously serve military purposes; thus, in some cases the landscape itself became a protagonist in military events. At this point, the state and military





management were not thinking in terms of mere terrain anymore, but in terms of landscapes, regions, and countries (Angeli, M. et. al. 1876-1892; Perjés G. 1971).

The method of military art of the 17th-18th centuries – which preferred maneuvering in the theater of war itself – in fact did nothing else but dedicate the raw factors of the landscape or the geographical forces of the area to military purposes. It actually happened in the case of the theater in the Carpathian Basin during the over 150 years of Ottoman occupation and later during the Rákóczi rebellion (Nagy M. M. 2009). This was the first time in universal military history that the focus shifted to the geographical element. Due to logistic and methodology problems of the military at the time, fortification gained increased significance universally. (Fortification, the predominance of maneuvering, and the overly disciplined nature of the emerging permanent military forces are phenomena of cultural history; they were inherent to the spirit and attitude of the baroque, late baroque and rococo eras.)

Fortification involved a great amount of theory, mathematical calculations and knowledge of terrain and geography, and as such, it further enabled the professional approach to take root in the military. *István Hajnal*, a professor of history, aptly said the following about the leading military school and the French fortress architecture of the era: “... *The art of fortification took clear mathematical-geometric shapes in the hands of Vauban, taking the terrain into account, every corner was designed to be free of enemy fire and to enable keeping the approaches under fire; the theory of blunt opposition vanished, the fortification seemed to have sunk into the ground: it was all pure logic, abstract science...*” (own translation) (Hajnal I. 1936. 441. p.). This system was typical for the entire continent of Europe – and thus in Hungary, as well -, and it eventually spread all over the then known world. In the current Hungarian historical conscience – primarily due to some very popular works of fiction – it comes down to a number of shabby, neglected and uncomfortable little fortifications stopping the Ottoman advance. This popular belief, however, is not exactly true. In fact, there were some small fortresses manned by a small number of soldiers, which protected the approaches of greater fortifications, but the significant fortresses, such as those in Győr, Esztergom, Székesfehérvár, Szigetvár, Pápa and Eger, exhibit the signs of more deliberately planned fortifications. This notion is verified by a number of identical maps discovered in Stockholm and Karlsruhe in the early 20th century depicting 17th century fortifications in the Carpathian Basin. These maps have recently been published by Kisari Balla György (2000) in facsimile edition – the original ones had been drawn by hand –, and they include Hungarian fortifications that had been remodeled according to Western designs. It is important to note that this task involved – in peace and wartime – the partial remodeling and continuous reconstruction of the fortification system along the inner rim of the Carpathian Mountains that was hastily established at the time of the Ottoman invasion. Along with the importance of the region’s geographical conditions (Nagy M. M. 2007), these forts played a major role in stopping the Ottoman conquest in the middle of the Carpathian Basin, in conjunction with the





Turkish army's limited opportunities for maneuver in the area targeted for invasion – a feature of action radius theory (Perjés G. 1975).

The Rákóczi rebellion can be considered a continuation of the era of Ottoman occupation in this sense. The country's leaders tied Hungary's fate to one of Europe's military conflicts, the War of the Spanish Succession (1701-1714): at the early stages of the rebellion, the fight against the Habsburg Empire, whose major military forces were engaged in Western Europe, did not seem at all hopeless (Markó Á. 1936). The Rákóczi rebellion is a perfect example for the way contemporary military forces could be crushed or at least weakened by the natural forces of the landscape due to provisioning problems – a phenomenon that was deliberately utilized by the Hungarian military management at the time. The nearly uninhabited area of the Great Plain of Hungary was avoided by all armies. When the Emperor's army had to cross the region in 1705, it had become quite disorganized and weakened on the way by the unfavorable geographical circumstances by the time it arrived to the Zsibó narrows in Transylvania, and it had to fight there in this condition with the Hungarian military forces. The fact that the Hungarians suffered a catastrophic defeat was due mainly to their lack of military expertise. Another universal lesson the Rákóczi rebellion taught us is that the expertise of well-qualified military officers and their knowledge of geographical conditions have strategic significance (Nagy M. M. 2006, 2009). Modern research has confirmed what Prince Rákóczi Ferenc II himself also complained about, that the expertise of the contemporary Hungarian military officers greatly lagged behind that of the Habsburg Empire. Consequently, the upper levels of the Hungarian military and political leadership had not been able to recognize the excellent strategic opportunities that geography and military geography offered. The 1704 Hungarian military campaign against the Serbs demonstrates this situation perfectly: Rákóczi did not recognize the opportunity presented by his French allies marching towards Vienna along the Danube valley, so instead of leading his army to Vienna, the capital of the Empire, he led an utterly meaningless military operation in the southern Great Plain. Thus, he missed the opportunity for ending the rebellion quickly and successfully (Nagy M. M. 2011).

At the same time, this period of the emergence of permanent state militaries and mercantile state leadership is also characterized by the direct, measurable impact military affairs had on geography. From this time on, maps became permanent instruments of state and military leadership, which also illustrate Pál Teleki's notions (1996): in modern history, the geographical factor is gaining an increasingly important role in the thinking of society. In addition, the geographical approach of the military profession that was more subtle, detailed and deeper than that of the civilian society, along with other phenomena of military affairs, had a stimulating effect on the development of geography. This case is illustrated by World War I. It is a well-known fact that this military conflict fundamentally changed the European way of thinking, and the science of geography was no





exception. In the years preceding the war, heated professional discussions were held within the discipline of geography on whether the focus of the discipline should be on physical or human geography. According to Pál Teleki, it was the war that taught humanity the idleness of this dispute, and he believed that both of these factors have to be taken into consideration to the same extent in what he called synthesized geography (Teleki P. 1996).

The other great period in the development of the issue considered in the present study is that from the late 19th and into the 20th century. During these years two world wars took place and the Cold War began and all three events increased the significance of geographical factors in military politics and foreign policy. This is the result partly of processes of scientific history, and partly of experiences of everyday life. As for scientific history, through the work of the above-mentioned *Carl von Clausewitz* and his peer and counterpart *Albrecht von Roon* (1803-1879) the common field of military geography – also known as geography of defense – within geography and military science was launched and institutionalized (Nagy M. M. 2006). While this field was still characterized by strong tendencies of descriptive geography and historicizing during World War I (Langhans, P. 1909), the war soon compelled a change in geographical thinking in both soldiers and politicians. Between the two world wars – learning from the mistakes of the first conflict – the political and military leaderships were no longer thinking merely in terms of the landscape and the geographical factors of direct physical force; instead a nuanced, deeply stratified geographical thinking was increasingly gaining ground. Consequently, the independent discipline of military geography, already accepted in geographical sciences, was becoming closer to political geography and identified with it, if only in its approach. This enabled *Oskar von Niedermayer* to write his modern military geography (1942), which can primarily be interpreted as the geography of the imposition of political will, even though the military aspect is too predominant in it for most modern readers. In fact, this type of military geography, close to political geography, manifested itself also in the fields of geopolitics and geostrategy, which had seceded from anthropogeography in this era. An emblematic figure of geopolitics and geostrategy was a soldier-geographer, *Karl Haushofer* (1869-1946), who also wrote an important work on military geography, in which he attempted to close the gap between the geographical thinking of the military profession and anthropogeography and politics (Haushofer, K. 1932; Nagy M. M. 2006).

The primary military lesson of World War I is a quite simple one that can be discerned in Haushofer's and Niedermayer's works. Accordingly, the state leadership of each belligerent country had to face the fact that this war involved more than a fight between armed forces; it also involved the potentials of the opposing societies to a great degree. This practical realization shows similarities to the provision problems of 17-18th century warfare, as the carrying capacity of the theater of war was crucial at that time. Thus, it is not surprising that World War





I and the following decades resulted in increased attention by political and military leaders to geographical factors (Franke, A. 1934; Mundt, H. 1934; Schenke, W. 1938). As for political and military decisions, Clausewitz's thesis on war and politics was unequivocally confirmed from a geographical aspect at this time. Translating this thesis into geography, in modern politics we utilize increasingly greater numbers of tools for the imposition of political will but they nearly all (economic, psychological, sociological, biological, etc. war and pressure) can be described by the methods of geography. The reason why civilian political and military decisions have become identical in modern geographical thinking is that both of them are dominated by the geographical factor.

3. Conclusion

As it has been described above, military affairs and geography have evolved in a necessarily symbiotic relationship since the beginning of human history. As a result, the development of their approaches reached their milestones at the same time, while their geographical thinking were also becoming closer, only to finally intertwine at the highest levels of states in the 20th century. Just as the geographical element has been gaining ground in European culture during the evolution of human society, the connection between geographical approaches of military affairs and politics has accelerated and increasingly intensified. Thus, the imposition of will in international politics and the management processes and decisions applied to this end all require thorough geographical training and expertise from decision-makers.

BIBLIOGRAPHY

- Angeli, Moriz von et al. (1876-1892): *Feldzüge des Prinzen Eugen von Savoyen* 1-21. Verlag des K. K. Kriegs-Archives, Wien.
- Delbrück, Hans (2003): *Geschichte der Kriegskunst im Rahmen der politischen Geschichte* I-IV. Nikol Verlagsgesellschaft, Hamburg
- Clausewitz, Carl von (1961-1962): *A háborúról* I-II. Zrínyi Katonai Kiadó, Budapest.
- Franke, Alfred (1934): *Wehrgeographisches zum Rußlandfeldzug Napoleons*. In: *Zeitschrift für Geopolitik*, 1934/7. pp. 449-461.
- Hajnal István (1936): *Az újkor története*. Magyar Szemle Társaság, Budapest.
- Haushofer, Karl (1932): *Wehr-Geopolitik, Geographische Grundlagen einer Wehrkunde*. Junker und Dünhaupt Verlag, Berlin.
- Kisari Balla György (2000): *Karlsruhei térképek a török háborúk korából*. Szerzői kiadás. Budapest.
- Klinghammer István – Pápay Gyula – Török Zsolt (1995): *Kartográfia-történet*. Eötvös Loránd Tudományegyetem. Eötvös Kiadó, Budapest.
- Langhans, Paul (1909): *Bedeutung und Ziele der Militärgeographie*. In: *Petermanns Geographische Mitteilungen*, 1909/10. Beilage. pp. 289-292.
- Markó Árpád (1936): *II. Rákóczi Ferenc haditervei és azok kapcsolata a spanyol örökösödési háború eseményeivel*. In: *Századok*, 1936/pótfüzet. pp. 579-597.





- Mendöl Tibor (1932): Táj és ember, Az emberföldrajz áttekintése. Magyar Szemle Társaság, Budapest.
- Mendöl Tibor (1999): A földrajztudomány az ókortól napjainkig. ELTE Eötvös Kiadó, Budapest.
- Mundt, Hans (1934): Geographie und Strategie In: Geographische Zeitschrift, 1934/1. pp. 1-16.
- Nagy Miklós Mihály (2001): Földhöz kötött honvédelem. In: Kapu, 2001/11-12. pp. 31-36.
- Nagy Miklós Mihály (2002): Geográfia és hadelmélet. In: Földrajzi Értesítő, 2002/1-2. pp. 237-247.
- Nagy Miklós Mihály (2006): Kis magyar hadelmélet, Hadügy, hadelmélet, földrajz és geopolitika kapcsolata. Zrínyi Kiadó, Budapest.
- Nagy Miklós Mihály (2007): Akciórádiusz és magyar táj. In: Aetas, 2007/4. pp. 97-115.
- Nagy Miklós Mihály (2009): Földrajzi szemlélet és tájhasználat a magyar hadtörténelemben (895-1920) In: Frisnyák Sándor – András (eds.): A Kárpát-medence környezetgazdálkodása, Az V. Tájföldrajzi Konferencia előadásai (Szerencs, 2009. április 3-4.). Nyíregyházi Főiskola Turizmus és Földrajztudományi Intézete – szerencsi Bocskai István Gimnázium és Közgazdasági Szakközépiskola, Nyíregyháza – Szerencs. Pp. 381-394.
- Nagy Miklós Mihály (2011): Rákóczi 1704. évi bácskai hadjáratának földrajzi kérdései. In: Közép-Európai Közlemények. 2011/3-4. pp. 14-27.
- Niedermayer, Oskar von (1942): Wehr-Geographie. Steiniger-Verlage, Berlin.
- Perjés Géza (1971): Szerencse, valószínűség és hadvezéri szemmérték (A katonai döntés és a valószínűség Montecuccolitól és Zrínyitől Clausewitzig). In: A Magyar Tudományos Akadémia Filozófiai és Történettudományi Osztályának Közleményei, 1971/1-2. pp. 121-143.
- Perjés Géza (1975): Az országút szélére vetett ország, A magyar állam fennmaradásának kérdése a Moháctól Buda elestéig tartó időben. Magvető Kiadó, Budapest.
- Perjés Géza (1988): Clausewitz és a háború praxeológiája. Zrínyi Katonai Kiadó, Budapest.
- Schenke, Wolf (1938): Der Raum als Waffe, Eine Studie zum Krieg der halben Maßnahmen. In: Zeitschrift für Geopolitik, 1938/5. pp. 705-711.
- Teleki Pál (1996): A földrajzi gondolat története. Kossuth Könyvkiadó, Budapest.
- Tietze, Wolf (eds.) (1968-1972): Westermann Lexikon der Geographie I-V. Georg Westermann Verlag, Braunschweig.





ÚJ IRÁNYZATOK A PROJEKTMENEDZSMENTBEN

NEW PROJECTMANAGEMENT METHODS

DR. GÖNCZI KORNÉLIA PhD hallgató
Nyugat Magyarországi Egyetem

ABSTRACT

The XXI. Financial crisis pregnancies century the economy of the project management role and new possibilities arise, which may help recovery from the crisis. These trends have collected a critical approach and watch my presentation. Because of the wide variety of new trends are emerging economies that allow for more streamlined and more focused than in the past for its work, are essential to combat these problems project home. A long standing and widespread methods take a look and compare the new ones. The old ones are the PCM and the EVM of the benefits which I would like to emphasize that as well stop place in today's economic difficulties. They still want to use new elements to improve the project managers. Performance measurement is based on the fact that we need to quantify the value of human creative work. Here at work, I mean activities in the biblical sense of that sweaty effort. In order to be understood by a society that is always expressed in monetary units. If this is the true performance indicator metrics, was the center of the project, you get a true picture of the progress of the projects. New, unified approach method is in which more secure and easier to manage projects. Participants in the project continents, and now there are more nations join a large corporate project, the organizational and communication issues related to dealing with my presentation.

1. Bevezetés

Gyakorló projektmenedzserként, mindig gondot okozott az a sok és sokszor értelmetlenné tűnő adminisztrációs apró munka, amely mindennapjaimat megnehezíti és az értelmes értékalkotó munkától von el időt. Ugyanakkor kevés és sokszor bonyolult eszköz áll rendelkezésre, mely, a projektmenedzser munkáját segíti. Az MBA képzés során, a projektmenedzsment módszerek között, találkoztam először az úgynevezett Earned Value menedzsmenttel. Ennek alapja, hogy az ember érték alkotó munkáját képes számszerűen indikátorra alakítva, a projekt időbeli teljesítményére vonatkozó információt szolgáltatni. Itt a munkán, azt a bibliai értelemben vett tevékenységet kell érteni, amely izzadságos, megcsenvedett erőfeszítés, – angol kifejezéssel „earned ” – cselekvés. Idézve a Bibliát, ” a föld átkozott lesz miattad. Fáradtsággal szerzed meg rajta táplálékodat életed minden napján”



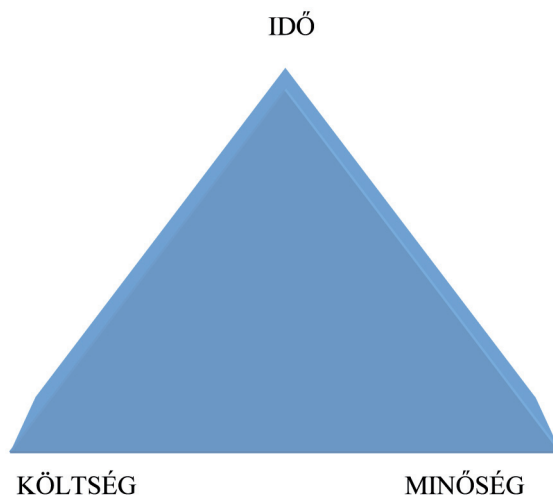


(Teremtés könyve Mózes 2000). Az earned value = emberi erőfeszítés értéke az a fogalom, mely nézetem szerint segíteni fog a projektmenedzsereknek, abban, hogy a projektek teljesítményét, időről időre objektíven felmérhessék. Az earned value egyaránt lehet szellemi és fizikai erőfeszítés értéke, hogy mégis a társadalom számára is érthető legyen, ezt mindig pénzegységben fejezzük ki. Ez a mérőszám emlékeztet minket a pénz bevezetéseinek kezdeteire, amikor a pénz még kifejezte a tárgyak fáradságos megmunkálásának értékét is. Egész előadásomnak ez a fogalom lesz az alapja. Azt fogom körbejárni és elemezni, hogy a létező és elfogadott projektmenedzsment módszerek közé hogyan tudom beilleszteni és használni a fogalmat. Természetesen ez nem csak fogalom, hanem életszemlélet is, amely a projektmenedzsereknek olyan eszközt ad a kezébe, hogy projektjük előrehaladását maguk ellenőrizhessék. Nyilvánvaló hogy, ezzel egy időben be is mutatják a projekt előrehaladását, az őket finanszírozó megrendelőknek is.

2. A projektmenedzsment alapfogalmai

A projekt időszaki vállalkozás, melynek célja, hogy egyedi terméket vagy szolgáltatást hozzon létre. Van kezdete és vége. A projekt három alapköve az idő a minőség és a költség.

1. ábra: Projekt háromszög
Figure 1: The Project Triangle



Forrás: Hobbs P. Project Management Scholar Edition 2000

A projektmenedzsment, a projekt erőforrásainak szervezésével és azok irányításával foglalkozó tudományág. A projektmenedzsmentet elsősorban, üzleti környezetbe szoktuk elhelyezni, pedig az élet minden területén szükség lehet rá,





Elsősorban a mérnöki munka, műszaki kutatás és fejlesztés területén használjuk a projektmenedzsmentet. A projektmenedzsment szerint, az eredményt adott, előre meghatározott, korlátok figyelembevételével kell elérni. A projekt során, az előre definiált célok, eléréséhez a szükséges eszközöket, optimálisan és integrált módon kell felhasználni. Ennek szervezése a PM feladata. A PM a tevékenységek, logikai láncolatát foglalja magába (Hobbs 2000). A tevékenységek sorrendje azonban, függetlenül a konkrét feladattól a következő:

- 1). Meghatározás: mit akarunk elérni, mikor, milyen feltételek mellett,
- 2). Tervezés: a teendők és azok pontos sorrendjének felállítása.
- 3). Kivitelezés: a tervet végrehajtjuk és folyamatosan ellenőrizzük a végrehajtás menetét.
- 4). Átadás: a projekt eredményének átadása azoknak, akik használni fogják. Az átadás egy interaktív folyamat, mely a készítő és a használó között zajlik.
- 5). Értékelés: a projekt költségfelhasználását, időbeli teljesülését, a minőségi követelmények teljesülésének bemutatását tartalmazó lépés, amely jövőbeni agatartásunkat, jelentősen befolyásolja. (Görög 2003)

A projekt szereplői: a projektszponzor, a projektmenedzser, a projektkoordinátor, a felhasználók, a „láthatatlan csapat, a technikai szakemberek.

A fenti szerepek közül a „Láthatatlan csapaton”, olyan tényezőket értünk, amelyek jelentősen befolyásolják a projekt lefolyását, ám a szokásos módon nem sorolhatóak fel. Ilyen például az időjárás, az engedélyező hatóságok nyári szabadságolások alatti bezárása, a projekt által érintett területek magántulajdonosainak kártérítési igénye.

A ma használt legsikeresebb projektmenedzsment módszerek

Az USA-ban használt módszer:

Az „earned value” projektmenedzsment (EVM) történelmi kezdetei az 1930-as évekre nyúlnak vissza, amikor az amerikai nagyipar fejlődése megindult. Az autóipar, az olajipar valamint az elektromos szolgáltatóipar nagyarányú beruházásokba kezdett. A világválság után, megértették, hogy a projektek hatásának és lebonyolításának hatékonyságát mérni és értékelni kell, azért, hogy a befektetett források ne folyjanak el hiába hasznosítatlanul. Az újabb történet 1996-ban Bostonban vette kezdetét. Itt megállapították, hogy az „earned value” projektmenedzsment (EVM) minden projekt esetén alkalmazható, függetlenül iparágtól és projekt méretétől. Az EVM alapja az ún. „earned value”, amely az elvégzett munka pénzegységben kifejezett értékét adja meg, a projekt adott időpillanatában. Most, amennyiben a három dimenzióban tekintjük a projektet, az Earned Value Projektmenedzsment szerint, a harmadik dimenzió az „earned value” –t jelenti, vagyis az elvégzett munka pénzegységben (dollárban) kifejezett értékét (Fleming- Koppelman 2001).





Példánk szerint: az első negyedév végén, ennek értéke 200 ezer dollár. Tehát, az első negyedév végén 300 ezer dollárt költöttünk, de csak 200 ezer dollár értékű munkát végeztünk el.

A tradicionális költség és az earned value menedzsment szembeállítása:

Amint a fenti példából is látható, a két módszer a hagyományos költség menedzsment és a háromdimenziós adatokat kezelő earned value menedzsment között, fontos és alapvető különbség van.

A következőkben megmutatjuk az alapvető különbségeket:

Tradicionális projekt költség menedzsment

Tervezett ráfordítás = 300 E\$	}	Az eltérés a tervtől 0
Aktuális költségek = 300 E\$		

Earned Value projekt menedzsment:

Tervezett ráfordítás = 300 E\$	}	Az eltérés a tervtől = -100E\$
Earned Value = 200 E\$		
Aktuális költség = 300 E\$	}	Az igazi költségtől való eltérés = -100E\$

Mint látható, az earned value projektmenedzsment a vizsgált projekt esetében, egészen más dimenzióba helyezi a projekt teljesítményét.

Az earned value költség (Cost) és ütemterv (Schedule) teljesítmény indikátorai

A továbbiakban két alapvető indikátort szeretnénk bevezetni. Ezek, meg fogják könnyíteni a projekt eredmények végső értékelését. Ezek az indikátorok:

- 1). a Cost Performance Indicator (CPI) és
- 2). a Schedule Performance Indicator (SPI).

Az új indikátorok a projekt költség és ütemterv teljesítményét számszerűsítik





2. ábra A végső költségek az aktuális teljesítésen alapulva
Figure 2. The Cost Performance in The End

	300 000 \$ = Tervezett érték
--	------------------------------

Ütemterv teljesítési index SPI = 0,67

	200 000 \$ = 20% earned value
--	-------------------------------

Költség teljesítési index (CPI) = 0,67 (100 000 dollár időarányos túllépés)

	300 000 \$ = 30% teljes költség elköltés	Min.0,15m	Max.0,2M\$
--	--	-----------	------------

Forrás: Fleming- Koppelman 2001 után saját szerkesztés Gönczi

Az EVM módszer lényege nem csak az earned value alkalmazása, hanem a műszaki, ütemezési, erőforrás problémákat és a kockázatokat együttes kezelése.

Ily módon ad rendkívül hatékony eszközt a kezünkbe, amely a projekt teljesítés sikerét folytonos monitorozás és ellenőrzés mellett garantálja.

Az EU-ban használt módszer:

A Projekt Ciklus Menedzsmentet (Project Cycle Management PCM) módszertant az Európai Unió a 90-es évektől alkalmazza a projekttervezésben és irányításban a strukturális alapokból finanszírozott és a segélyprogramok lebonyolításában. A Projekt Ciklus elmélet alap eleme a projektciklus, melyet a 6. ábra mutat. A Projekt Ciklus menedzsment, melyet az EU kötelezővé tesz a támogatott projektek esetén a 3+1 P alapelv Politika – Program – Projekt – Pályázat. Angolul azt az elvet 3P+T „Politika – Program – Project – Tender” -nek hívják (Bloom–Hulsker 2001).

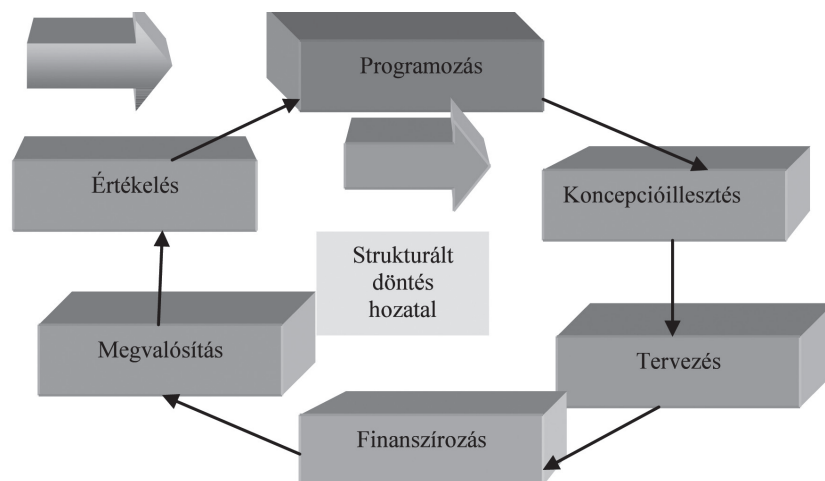
A cikluselmélet:

A projekt tervezés és végrehajtásának folyamatát nevezzük. Az alábbi ábra ezt a folyamatot mutatja be. A folyamat Programozással kezdődik, majd koncepció-illesztés, tervezés, finanszírozás megvalósítással folytatódik, majd végül értékeléssel fejeződik be.





3 ábra A projektciklus
Figure 3. The Project Cycle



Forrás: Bakos 2002 után átszerkesztve Gönczi

A ciklus egy támogatási politika (pl. szélessávú adatátviteli infrastruktúra fejlesztése) mentén tervezett nemzetközi, országos regionális vagy helyi programból és az ahhoz kapcsolódó projektötletből indul ki. A támogatások (pl. Gazdasági Versenyképesség Operatív Programja 2004) elnyeréséhez jól megtervezett, a programhoz illeszkedő projekt szükséges. A projektelképzelésből projektstratégia majd projektterv lesz. A projekttervekhez finanszírozási tervekkel kell kialakítani. Végül, de nem utolsó sorban a támogatást elnyert projektet megvalósítása után mindig értékelés, audit követi. A későbbiekben a projekt lebonyolítását követően levonjuk a tapasztalatokat, és ezeket felhasználjuk a következő ciklusokban

Az EU támogatási rendszerének fontos jellemzője, hogy az elérni kívánt eredményekre és hatásokra, koncentrál. A Strukturális Alapok intézmény-rendszerében megvalósuló egységes irányítás a tervezésen kívül kiterjed a finanszírozásra, a projekt nyomon követésére, vagy monitoring tevékenység-re, valamint az ellenőrzésre és értékelésre egyaránt. A támogatási rendszerek fejlesztéséhez, folyamatosan nyomon követik és hasznosítják az egyes tagországok, szakmai műhelyek, civil szervezetek véleményét, összhangban az általánosan elfogadott elvekkel, közösségi előírásokkal

3. Az előadó kevert módszere

Az új módszer, egy részt felöleli, a projekt menedzsment összes, eddig használt eszközeinek tárházát, másrészt kiegészíti azokat már létező, de újszerűen alkalma-





zott eszközökkel, melyek segítik a projektmenedzsereket egyre komplexebbé váló feladataik elvégzésében.

A külső ellenőrzést is egyszerűbbé és megfoghatóbbá válik. E módszer segítségével, a projekt menedzser, saját maga, az earned value költség (Cost) és ütemterv (Schedule) paraméterek időről-időre való kiszámításával, az EVM teljesítmény görbék felrajzolásával, a projekt előre haladásáról számszerű eredményeket kapnak. Ezeket bemutatathatják a projekt menedzserek a megbízóknak és ezzel, szemléltethetik a projekt előrehaladását.

Az earned value értékeket, egységtétel listák segítségével, számolhatják ki. időről, időre. Az értékek rögzítése, saját tervezésű táblázattal is megvalósítható, nem szükséges hogy valamely szoftverfejlesztő világ cég, támogató programjait vegyük igénybe. A szemléltetéshez Excel táblázatban egy „earned value költség (CEV) és egy earned value ütemterv előrehaladás (SEV) oszlopot kell felvennünk ahhoz, hogy azután ezeket szembeállítva a valóságos költség és ütemterv előrehaladással, hányados képezzünk, és ebből objektív mutatót kapjunk, projektünk előrehaladásáról.

Nézzünk, egy egyszerű, könnyen érthető példát, az earned value és a valóságos költségek alakulására.

Vegyünk példaként egy optikai kábel építését, akkor egy átlagos talaj esetén 1 km optikai kábelt 4millióforintért tudunk megépíteni.

Ha építésünket magán tulajdonosok földjén keresztülhaladva valósítjuk meg, akkor ők tőlünk tevékenységünkért 1 millió forint kártérítést is kérhetnek. Tehát munkánk earned value értéke 4 millió forint, míg a valódi kiadásunk a kártérítéssel együtt 5 millió forint volt. A CPI cost performance indicator vagyis a költség teljesítménymutató értéke 4millió forint osztva 5 millió forinttal tehát 0.8.

Ez egynél kisebb, tehát világosa mutatja, hogy több pénzt költöttünk már ebben a fázisban a projektre, mint amennyi a fizikai teljesítmény indokolta volna, tehát a következő fázisában a projektnek igyekeznünk kell költségtakarékos intézkedéseket tennünk, úgy hogy ez ne váljon a teljesítményünk minőségének az előre meghatározott és vállalt színvonal romlásával.

Az ütemterv esetében szintén van lehetőség a munkával eltöltött idő forintban (euróban, dollárban) való kifejezésére. A munka elkezdésekor megállapítjuk, hogy az adott munkamennyiség elvégzéséhez mennyi időre, hány hétre, hány munkanapra van szükséges.

Ezt forintban vagy dollárban kifejezzük. Például 4 millió forint értékű munkát elvégezhetünk 10 munkanap 2 naptári hét alatt. Amennyiben valamilyen időbeli akadály jön közbe például rossz időjárás és egy 8 nap után le kell állnunk és csak a munka $8 \cdot 0,4 = 3,2$ részét tudjuk elvégezni 2 hét alatt, tehát az earned value értéke csupán 3,2 millió forint, de az ütemterv szerint 4 milliót kellett volna elvégezni.

Vagyis ez esetben az SPI Schedule Performance Indikátor, ütemterv teljesítménymutató $3,2/4 = 0,8$ vagyis ebben is elmaradtunk a tervezett ütemtől, amelynél a hányadosnak 1 -nek kellene lennie.





A továbbiakban a projektet át kell ütemezni egyes tevékenységeket előrehozni, hogy behozhassuk elmaradásunkat.

A most leírt új mutatókat illetve kiszámításuk módját saját táblázat készítésével vagy amennyiben módunk van, rá az Microsoft Project 2003 program segítségével rögzíthetjük az adott időpillanatokban, amikor projektünk előrehaladásáról számszerűen is tájékozódni akarunk vagy a projektgazdának esetleg a közösen kijelölt ellenőrző szervnek egyszerűen értékelhető formában tájékoztatást akarunk adni (Microsoft® Office Project Standard 2007).

Vagyis olyan táblázat kell, amelyben adott időpillanatban bevezetjük egyrészt az Earned Value Cost, az Earned Value Schedule valamint a valóságos Cost költség és a valóságos Schedule értékeket forint, euro, dollár egységben és a hányadosukat képezve előállítjuk a CPI és a SPI értékeket.

1. táblázat CPI-SPI tábla

Table 1. CPI-SPT Table

Időpont	Earned Value Cost [MFt]	Cost Value [MFt]	CPI	Earned Value Schedule [MFt]	Schedule Value [MFt]	SPI
2011.10.05	4	5	0,80	3,2	4	0,80
2011.11.05	8	9,2	0,87	7,5	8	0,94

Forrás: saját forrás Gönczi

Végeztem egy gondolat kísérletet. A táblázat példa projektjében a szeptemberben maradv a kábelfektetési projektnél lefektettünk 4 millió forintértékben kábelt, de kártérítést és illetékeket is kellett fizetnünk, tehát 5 millió forintot kellett kiadnunk. A rossz időjárás a hatósági engedélyek késése miatt 3,2 millió forint értékű munkát tudtunk csak elvégezni, de az állás időt is fizetni kellett tehát 4 millió forint volt a teljes időre számolt kifizetésünk.

Októberben jobb feltételeink voltak, hiszen kevesebb kártérítést kellett fizetni, az ütemtervi elmaradásunk is kevesebb.

A Microsoft Project 2003 –ban a projekt készültségét százalékosan méri és ezért a készültség Earned Value érték százalékában lehet monitorozni. Természetesen ez is megfelelő.

Itt még arra is lehetőség van, hogy a projektaktiválást és adminisztratív tevékenységeket a projekt earned value készültségébe ne számítsuk bele és így még tisztább képet kapjunk a projekt készültségéről (Lee & Appleyard 2005).

Ez az új módszertan különösen hasznos lehet olyan projektek menedzsmentjének esetében, amelyek az polgárok által befizetett adók felhasználásával vagy több jótékony ember által összegyűjtött alapokból valósulnak meg.

Természetesen ez a részvénytársaságok esetében is jó, mivel a részvényesek szintén jobban átláthatják a projekt megvalósítást, előrehaladását.





4. Összefoglalás

Mivel a PCM módszer nem váltotta be a reményeket, melyeket EU menedzserek hozzá fűztek ezért a PCM alkalmazása mellett szükségessé vált, hogy projekteket máshogyan is ellenőrizzük.

A projekt ellenőrzéséből hiányzott eddig az a kvantitatív elemzés, amely projekt résztvevőinek segítséget ad ahhoz, hogy a projekt költség és határidő viszonyait módosíthassák, amennyiben ezt a helyzet megkívánja.

A PCM a projekt menedzserek felé csak elvárásokat támaszt, helyesen, hiszen a közpénzekkel mindig szoros elszámolással kell bánni.

Azonban, a projekt előrehaladásakor, a belső folyamatokat is figyelemmel kell kísérni. A fordulópontokon, lehetőséget kell adni, a projekt résztvevőinek, hogy áttekintsék a projektet, mind az idő, mind a költség viszonyok figyelembe vételével

Az új modell kidolgozása során kiderült, hogy nemcsak a earned value indikátoraival kellett kiegészíteni a PCM módszert, hanem a projektmenedzsment összes eddig használt elemét érvénybe kell hagyni, és a projekt összes résztvevőjével, kedvezményezettjével, érintettjével és a megrendelővel is állandó kapcsolatban kell lenni és igényeiket figyelembe kell venni.

IRODALOMJEGYZÉK

- Bakos István (2005): Projekttervezési technikák Miskolc
- Barakonyi Károly (2000): Stratégiai Menedzsment Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó
- Bloom–Hulsker (2001): Program Implementation and Project Cycle Management SF Training Program Hungary Rotterdam,
- Csath Magdolna (2001): Stratégiai változtatás-menedzsment Budapest, AULA
- Csath Magdolna (2004): Stratégiai tervezés a 21. században Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó
- CIO Council (2005): A Framework for Developing Earned Value Management Systems (EVMS) Policy for Information Technology (IT) Projects http://www.cio.gov/documents/Framework_for_Developing_EVMS_Policy_12-5-05.pdf Lekérdezve:2008-02-13
- Fleming- Koppelman (2000): Earned Value Project Management Project Management Institute Newtown Square, Pennsylvania USA
- Gábor Katalin(2004): Menedzsment alapjai Budapest, Aula
- Görög Mihály (2003): A projektvezetés mestersége Budapest, AULA
- Hobbs P. Project Management Scholar Edition 2000
- Lee and James Appleyard (2005): Take the SureTrak to Complete Project Management Projectmagazin Practical Project Management 2005 March pp 98-137
- Kjell Roger Karsson (2004): A Leader, mint a vidékfejlesztés speciális eszköze





- Kocsondi Tamás előadás (, 2005).„A magyarországi LEADER+ intézkedés tartalmi elemei és alkalmazásának szabályai): Képzők képzése Tanfolyami anyag
- Microsoft® Office Project Standard 2007(2007) A projektekkel kapcsolatos ütemtervek és pénzügyek értelmezése és ellenőrzése <http://www.microsoft.com/hun/office/office2007.aspx> Lekérdezés 2008-02-13
- Methods for and Success of Mainstreaming Leader Innovations and Approach into Rural Development Program, EUROPEAN COMMISSION 2005
- PRIDE kézikönyv (2005): Az integrált vidékfejlesztés gyakorlata Magyarországon
- Pankaj Ghemawatt (2007)t:”Managing Differences. The Central Challenge of Global Strategy”.Harvard Business Review 2007 March pp:42-57
- Teremtés könyve Ószövetségi Biblia 2000 Szent István Társulat Budapest





KARBANTARTÁSI PROJEKTEK TERVEZÉSE

MAINTENANCE PROJECTS PLANNING

NÉMETH ANIKÓ PhD hallgató

Pannon Egyetem, Gazdaságtudomány Kar,
Kvantitatív Módszerek Intézeti Tanszék

ABSTRACT

What the maintenance engineers of companies are to achieve, is well described by the following quote from the movie, Wedding Crashers: „You never know what future brings for us. The only thing we can do is to make the best decision based on the available information.” These engineers aim to select the optimal project candidate considering the available information and data, which may not result in the expected outcome in the end. Moreover, the company will may lack of time, human or financial resources to even carry out the plan. As a consequence, projects should be planned to satisfy all type of requirements. The question is: is this achievable?

During project planning, the methodology considers risk and reliability factors of equipments as inputs. Based on these values, a priority order of interventions can be established, that can help in the maintenance plan design. An important aspect of the methodology is to take into consideration the constraints subject to time, financial, and other resources as well.

Bevezető

Munkánk során eszközöket, gépeket, berendezések használunk. Szomorú az a tény, hogy ezek elromolhatnak, tönkremehetnek. A karbantartás, javítás így része mindennapjainknak, mióta eszközöket használunk. Gondoskodnunk kell róluk, hogy a későbbiekben is ki tudják szolgálni céljainkat. Tevékenységek sorozatát hajtjuk végre egy berendezésen üzemképessége és rendeltetésszerű használata érdekében. Műszaki és nem műszaki (adminisztratív) tevékenységeknek sorozatát végezzük néha el, hogy a terméket, berendezést vagy állóeszközt az előírt funkciójának teljesítésére alkalmas állapotban tarthassuk, illetve egy korábbi állapotba visszaállítsuk. Az idő szűk, a vállalatok költségvetése véges, egyre kevesebb megfelelő szakember áll rendelkezésünkre. Ezek ellenére és ilyen körülmények között munkánkat el kell végezni. Azonban se nem alulkarbantartást, se nem túlkarbantartást nem szeretnénk végeredményképpen. Ezért szükséges egy nagyon pontos és hasznos tervezési eljárás.





Nehéz feladat a karbantartás területén megfelelő, minden igényt kielégítő projektterv létrehozása. Egyáltalán van megfelelő módszertan? Bemeneti adatként felhasználhatjuk a berendezésekre vonatkozó megbízhatósági, illetve kockázati értékeket? A tervezési eljárás során szükséges volna hangsúlyt fektetni az újból visszatérő, ismétlődő tevékenységekre. Ezek a tevékenységek a projekt határidőn belüli teljesítését veszélyeztetik.

A kidolgozott, karbantartási projekteken már tesztelt tervezési módszertan az korábban felmerült kérdésekre megadja a választ. A karbantartási projekt kialakítása során figyelembe vesszük a berendezések megbízhatósági, kockázati adatai mellett a rendelkezésre álló időkorlátot, költségkorlátot és erőforrás-korlátot is. Ez a tervezési eljárás másik különlegessége.

1. Karbantartás jelentősége

A karbantartás összetett, hiszen nemcsak a vállalati működés támogatását kell kielégítenie, hanem jelentős szerepet tölt be a termelő- és szolgáltató folyamatok hatékonyságának növelésében, így a szervezetek fennmaradásában és fejlődésében is oroszlánrészt vállal. (Szabó-Dancsesz, 2009), (Horváth, 2006) Minden munkát végző ember tevékenységei során eszközt vagy eszközöket használ, amelyek elromolhatnak, tönkremehetnek. Ezen munkavégzési eszközök javíttatásáról gondoskodni kell, hogy a további céljainkat ki tudják szolgálni. (Gaál-Kovács, 2002), (Gaál, 2007), (Garbatov-Guedes, 2001), (Selvik- Aven, 2010)

Fontos megjegyezni, hogy nem szabad kizárólag a közvetlenül felmerülő karbantartói költségekre koncentrálni. Fel kell ismerni, hogy a jól működő karbantartás nem egyenértékű az olcsó karbantartással. Ugyanis a fenntartási feladatokra helyesen elköltött minden egyes euro a termelés oldalán magasabb rendelkezésre állásban, megbízhatóbb folyamatokban kamatozik. A berendezések megfelelő beállításával és működtetésével, azok hosszabb életűvé válhatnak, mint korábban. (Garbatov-Guedes, 2001), (Selvik- Aven, 2010) (Kövesi, 1991), (Péczy-Pék, 2003), (Gaál, 2003), (Péczy, 2009), (Eisinger-Rakowsky, 2001)

Sikeres adatgyűjtéseket, elemzéseket követően még mindig problémával állunk szemben. Meg kell oldanunk azt a feladatot, hogy korábbi elemzési eredményeket felhasználva tervezzük meg berendezéseink karbantartását. A projektszemléletű karbantartási tevékenység során a projekt kialakításakor, a projekt résztvevők kiválasztása, irányítása és motiválása; a projekt részletes tervezése és nyomon követése stb., nagyobb hangsúlyt kap. Megállapíthatjuk, hogy a karbantartási projektek esetében a rendszerorientált projektszemlélet elengedhetetlen. (Szabó-Dancsesz, 2009), (Horváth, 2006)

A betervezett karbantartási tevékenységek sorozatát tekinthetjük speciális karbantartási projektnak. Azonban a hagyományos projekttervezési technikák számos, a karbantartás során felmerülő problémát megválaszolatlanul hagynak. Az első ilyen probléma a körfolyamatok kezelése. Gyakran előforduló probléma,





hogy egy karbantartási technológiai folyamat során egy egység karbantartására többször is vissza kell térnünk. Melyek lehetnek ezek a tevékenységek? Hogyan tervezhetők az ilyen, többször előforduló dolgok? (Szabó, 2005), (Szabó-Gaál, 2006), (Szabó et.al., 2007)

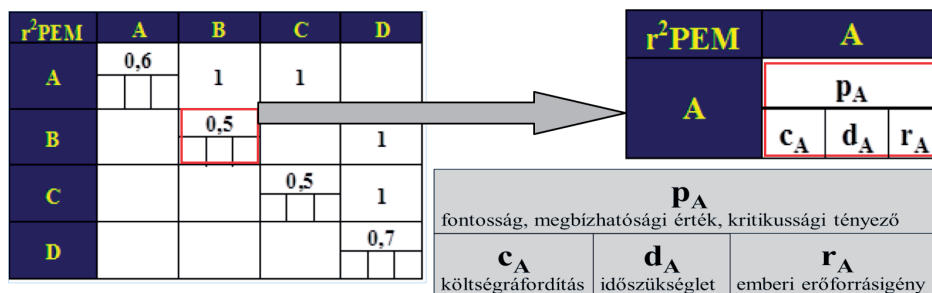
A másik probléma, ami a karbantartási terv összeállításánál felmerül, hogy mely berendezés karbantartását milyen sorrendben hajtsuk végre. Erre a determinisztikus logikai tervezési technikák nem adnak megfelelő választ, hiszen egy berendezés javításának technológiai folyamata kötött. Itt az egyes lépéseket nem lehet felcserélni, de azt hogy mely berendezéseket javítsuk, az már lehet egy prioritási sorrend. A következőkben bemutatásra kerül egy mátrix-alapú projekttervezési eljárás, amely képes a fenti problémákat kezelni

2. A megbízhatóság és kockázat központú projekt szakértői mátrix

The reliability-risk centered project expert matrix (r^2 PEM) átlójában az egységek megbízhatósági értékeit írjuk. Ezeket korábbi diagnosztikai, elemzési mérésekből nyertünk. (1. ábra) Minél nagyobb egy egység várható meghibásodása, annál nagyobb a valószínűsége, hogy azokat az elkövetkezendő időszakban javítanunk, karbantartanunk kell. Ha egy karbantartási egység megbízhatósága p , akkor $1-p$ annak a meghibásodását jelöli. Minél alacsonyabb a meghibásodási érték, annál nagyobb a valószínűsége, hogy nem hajtjuk végre az adott egység karbantartását a következő időszakban. A mátrix átlói nemcsak a berendezésegyeségekre vonatkozó megbízhatósági vagy kockázati értékeket tartalmazzák. További adatok is megadhatók, mint például a karbantartási költség vagy szükséges időtartam. (1. ábra).

1. ábra: Az egységekre vonatkozó információk elhelyezkedése a mátrixban

1. ábra: The indication of the data concerning the equipment units on a place



Forrás: saját munka





Célunk a maximális rendszer-megbízhatóság. Ezért olyan karbantartási projekt-változatot kell készíteni majd megvalósítani, amellyel ez el is érjük. Ebben segítséget fog nyújtani a kidolgozott tervezési eljárás. A tevékenységek kiválasztása előtt megadjuk azt a megbízhatósági szintet, amely felett egy részrendszer, berendezés mindenképpen szerepel a karbantartási tervben. Ezek mellett pedig azt is megadjuk, hogy mi lesz az a minimális rendszer-megbízhatósági szint, ami felett fogom a generált karbantartási projektváltozatokat figyelembe venni.

3. A körök kezelhetősége a karbantartási tervek elkészítése során

A visszatérő folyamatok, tevékenységek, karbantartás területén az újra és újra ellenőrzésre szoruló egységek, a projektterveket felboríthatják, átfutási idejüket, teljes projektköltségüket módosíthatják. A körök feltételes valószínűségeik szám-bavételével meghatározható egy feltételes átfutási idő, amely a korábban vezetőség által támasztott korlátoknak megfelel. Lehetőségünk van maximális átfutási idő, vagy maximális teljes projektköltség, illetve az engedélyezett körök, és mennyiségek számának meghatározására.

1. táblázat: Tevékenységkapcsolatok

1. táblázat: Possible relations between task A and task B

Soros kapcsolat				Párhuzamos kapcsolat				Iteratív kapcsolat			
(r) ² PEM	A	B		(r) ² PEM	A	B		(r) ² PEM	A	B	
		X		A				A	X		
B				B				B	X		
											
TPT = d _A +d _B				TPT= max (d _A ,d _B)				$TPT = \frac{\max(d_A, d_B)}{1 - P_{(AB)}}$ $E(d'_A) = \frac{d_A}{1 - P_{(AB)}} \quad E(d'_B) = \frac{d_B}{1 - P_{(AB)}}$			
TPC = c _A +c _B				TPC = c _A +c _B				$TPC = \frac{c_A + c_B}{1 - P_{(AB)}}$ $E(c'_A) = \frac{c_A}{1 - P_{(AB)}} \quad E(c'_B) = \frac{c_B}{1 - P_{(AB)}}$			

Forrás: saját munka

Attól függően, hogy mikor tartjuk karban, nemcsak a berendezésekre fordított költségek, hanem az eszköz megbízhatósága, kockázata is változhat, így a számításoknál, a tervek elkészítése során ezt is figyelembe kell venni. További karbantartási tervek összeállításánál a berendezések felülvizsgálata szükségessé válik, mert az alulkarbantartást és a túlkarbantartást is akarjuk kerülni. A módszer menetét a következő ábra összefoglalóan szemlélteti.





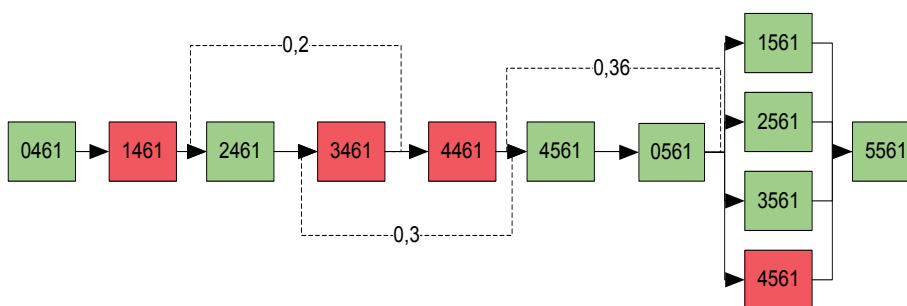
4. Esetpélda

Az elemzési munkák, kritikusság becslések, diagnosztika segítségével megelőzhető a váratlan meghibásodások 90%-a. Ezzel rengeteg pénzt megtakaríthat egy vállalat. Csökkentheti az energiafogyasztást, csökkentheti a karbantartás költségeit, de a legtöbb pénzt azzal takaríthatja meg a cég, hogy elkerüli a gépek kiesését a termelésből. A kidolgozott módszert egy valós vállalati példán keresztül szeretnénk Önökkel ismertetni. A vállalat berendezései a fe-lépítettségét a 2. ábra. szemlélteti.

2. ábra: A vizsgált gyártósor felépítettsége és a karbantartásra kiválasztott egységek

2. ábra: The test equipment manufacturer of arrangement – complete with equipment maintenance can be scheduled with intensity

r ² PEM	0461	1461	2461	3461	4461	4561	0561	1561	2561	3561	4561	5561
0461	1											
1461		0,45										
2461			0,98	1								
3461			0,2	0,95	1							
4461				0,3	0,95							
5461						0,99	1					
0561						0,36	0,99		0,7	0,7	0,7	
1561								0,97				
2561									0,96			
3561										0,99		
4561											0,45	
5561												0,99



Forrás: saját munka

A gyártósor megbízhatósága is azt igazolta, hogy közbe kell avatkozni, mert már a kieső gyártási idők, selejt termékek, leállások olyan mértékben megnövekedtek, hogy a gyártósor fenntarthatósága került veszélybe. Teljesen soros összetételű a sor, így abban az esetben, ha egy egység meghibásodik a teljes sor fog leállni. Ez esetben a 16,2% számolt megbízhatóság nem véletlenszerű.





A gyártósor karbantartására, felújítására 34 munkanap 12,76 óra és 254.400 EUR tudtak a rendelkezésre bocsátani. Ezek mellett pedig a karbantartást követően a gyártósor olyan mértékű megbízhatóság-növekedést kell elérnie, hogy ne kerüljön eladásra, vagy kiiktatásra. Célunk volt, hogy a módszer alkalmazásával, olyan projekttervet állítsunk össze, amely az 34 munkanapot 12,76 órát illetve a 254.400 EUR-ot nem használja fel teljesen és a gyártósor megbízhatósága 70-75% fölé emelkedjen.

Amennyiben a berendezésegységek megbízhatósága 96% vagy e fölötti, akkor a karbantartás végrehajtása nem indokolt. Ezért is a 1641.3461,4461 és a 4561-es berendezésegységekre fogjuk a nagyobb hangsúlyt fektetni a karbantartás során Célunk, hogy a megbízhatóságot illetve az OEE értékek növekedjenek a karbantartási munkákat követően.

2. táblázat: Az egységekre vonatkozó karbantartási adatok

2 táblázat: The maintenance data for equipment units

	min c ¹ (EUR)	max c (EUR)	Átl. c (EUR)	min t ² (nap)	max t (nap)	átl. t (nap)
1461	45 000,00	50 000,00	47 500,00	2	10	6
3461	11 050,00	12 640,00	11 845,00	2	14	8
4461	75 370,00	79 250,00	77 310,00	2	14	8
4561	62 500,00	64 900,00	63 700,00	11	13	12
	193 920,00	206 790,00	200 355,00	17	51	34

1 c = cost: költség

2 t = time: idő

Forrás: saját munka

Az adatokat és a rendelkezésre bocsátott erőforrásokat figyelembe véve minden egyes elem karbantartásával lehet számolni, amennyiben az átlagos költséget és időt veszem alapul. Amennyiben a maximális értékekkel számolunk felújítási többletköltséggel nem, azonban csúszással számolni kell.

Figyeljük meg jobban a 3. táblázatot. Figyeljük meg jobban a 3. táblázatot. A mintagyártósorunk felépítettségében a 3461-es és a 4461-es egységek között körfolyamatot lép fel. Korábban ez nehézségeket jelentett volna, de a kidolgozott tervezési módszer segítségével, amelyet a GERT számolással bővítettünk ez már nem lehetetlen a továbbiakban.





3. táblázat: A karbantartásra szánt egységek és a részek közötti jelölt kör
3. táblázat: The units are to be maintained on the device and the marked circle

(r)r ² PEM	1461	3461	4461	4561
1461	0,45			
3461		0,95	1	
4461		0,3	0,95	
4561				0,45

Forrás: saját munka

Költségeket figyelembe véve, minden egység karbantartására rendelkezésre áll elegendő, ráfordítható összeg. Meg-határozható, hogy a megadott költségen belül, hányszor is térhetek vissza 3461-as egységről a 4461-esre, vagy éppen ellenkezőleg. A lehetőségeket külön-külön vizsgálva a következőképpen foglalhatók össze:

$$\begin{aligned} \text{TPT}' &= \max \{E(d'_{3461}) + E(d'_{4461}); d_{1461}; d_{4561}\} = \\ &= \max \left\{ \left[\frac{d_{3461} + d_{4461}}{1 - p_{(3461, 4461)}} \right]; d_{1461}; d_{4561} \right\} = \max \left\{ \left[\frac{8+8}{1-0,3} \right]; 6; 12 \right\} = \max \{22,86; 6; 12\} = 22,86 \text{ nap} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{TPC}' &= (E(c'_{3461}) + E(c'_{4461})) + c_{1461} + c_{4561} = \\ &= \frac{c_{3461} + c_{4461}}{1 - p_{(3461, 4461)}} + c_{1461} + c_{4561} = \left(\frac{11.845 + 77.310}{1 - 0,3} \right) + 47.500 + 63.700 = 238.564,29 \text{ EUR} \end{aligned}$$

A projektköltséget kiszámolva és a köröket is figyelembe véve a karbantartási projektekre a tervezett 254.400 EUR kihasználatlan maradt, ahogy a 34 munkanap 12,76 óra is. A fennmaradó idő alatt és a fennmaradt összegből más gyártósorok karbantartását is beütemezhetjük.

A vállalat által támasztott idő- és költségkeret határain belül sikerült a terveink alapján a felmerült problémát megoldani, azonban még egy kritérium tisztázatlan maradt. Abban az esetben, ha mindkét egységre (3461, 4461) csak egyszer tértünk volna vissza a munka során, nem lett volna elegendő a 70-75%-os megbízhatósági szint eléréséhez, csak 54,42% lett volna az eredmény. Azonban, ha már háromszor tértünk vissza (ezt a korlátok is engedik) az 3461-as illetve az 4461-es berendezésekre, a nemcsak a 70-75% megbízhatósági szint, hanem a 80,83%-os eredmény is realizálható.





4. táblázat: Három körös karbantartást követően a berendezésegységek megbízhatóságainak alakulása

4. táblázat: The selected units after 3 circles maintenance

r ² PEM	0461	1461	2461	3461	4461	4561	0561	1561	2561	3561	4561	5561
0461	1											
1461		0,975										
2461			0,98	1								
3461			0,2	0,98	1							
4461				0,3	0,98							
5461						0,99	1					
0561						0,36	0,99		0,7	0,7	0,7	
1561								0,97				
2561									0,96			
3561										0,99		
4561											0,975	
5561												0,99

Forrás: saját munka

Összefoglalás

Minden esetben nagyon fontos, hogy ne csak berendezések szintjén érjünk el megbízhatósági javulást, hanem összrendszerszinten is. Bár a karbantartási műveletek technológiai sorrendje egy-egy berendezés javítása esetén általában kötött, az egyes berendezések javítása különböző sorrendben is elvégezhető, sőt akár meg is szakítható, és újra vissza is lehet térni ellenőrzés vagy a munka folytatása céljából az adott egységre.

Amennyiben adott a költség-, erőforrás-, illetve időkeret, akkor a bemutatott módszer segítségével olyan projektterv készíthető, amely alapján a legszükségesebb javítások tervezhetők, ütemezhetők. A projektterv összeállítása során a berendezésekre vonatkozó mért adatokat, elemzési eredményeket figyelembe vesszük. Így a rendelkezésre álló kereteken belül, azon egységek karbantartását ütemezzük be, amely a vállalat által támasztott rendszerszintű megbízhatóság-növekedés elérésében fontos szerepet játszik.

A kidolgozott tervezési eljárás segíti a vállalatokat abban, hogy azzal foglalkozzanak a karbantartások során, amivel kell, és a tervezett, elvárt megbízhatósági szintet a gyártósorokon elérjék. Ezen módszer segítségével mind a túlkarbantartást, mint pedig az alulkarbantartást el tudják kerülni. A nagy kihívást jelentő pénzügyi és időkorlátok „nem túllépését” pedig könnyen meg tudják valósítani a tervezési és kivitelezési munkáik során





Ami nagyon fontos és elengedhetetlen, hogy a kidolgozott módszer szoftveres támogatást kapjon. A kutatási és az azt alátámasztó munkánk során felmerültek fizikai korlátok. Egy egyszerű tervezési munka elvégzése a rendelkezésre álló számítógépes szoftverek segítségével megoldható, azonban egy sokkal részletesebb és bonyolultabb már nem. Time is money elv alapon és az ipart ismerve ezek a tervek napokon belül kell szolgáltatni. További kihívást jelent, az emberi tényező, mint bizonytalansági tényező számszerűsítése, és ennek integrálása a tervezési eljárásokba. Hiszen ahol mi, emberek dolgozunk, hibázhatunk. Ez a projektek sikerességét nagymértékben befolyásolhatja.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Eisinger, S. – Rakowsky, U.K. [2001]: Modeling of uncertainties in reliability centered maintenance – a probabilistic approach, Reliability Engineering and System Safety, London vol. 71, 159-164
- Gaál, Z. (2007): Karbantartás-menedzsment, Pannon Egyetemi Kiadó, Veszprém
- Gaál, Z. – Kovács, Z. (2002): Megbízhatóság és karbantartás, Pannon Egyetemi Kiadó, Veszprém
- Gaál, Z. (2003): Tudásbázisú karbantartás, Veszprémi Egyetemi Kiadó, Veszprém
- Garbatov, Y. – Guedes Soares, C. [2001]: Cost and reliability strategies for fatigue maintenance planning of floating structure, Reliability Engineering and System Safety, London vol. 73, 293-301
- Horváth, Cs. (2006): A nyomdaipari karbantartás egy lehetséges modellje, válasz a kihívásokra, PhD értekezés, Veszprém
- Kövesi, J. (1991): Termelő berendezések megbízhatóság alapú karbantartása, BME Továbbképző Intézet, Budapest
- Péczely, Gy. – Pék, K. (2003): A karbantartás korszerű irányzatai, A.A. Stádium Kft., Szeged
- Péczely, Gy. (2009): T vagy R? Próbáljuk meg pontot tenni egy hosszú vita végére!, XXI. Nemzetközi karbantartási konferencia, Veszprém, 2009. június 8-9., Veszprém
- Selvik, J.T. – Aven, T. [2010]: A framework for reliability and risk centered maintenance, Reliability Engineering and System Safety
- Szabó, L. – Dancsesz, G. (2009): Karbantartási projektek fejlesztése a projektsiker vizsgálatok és az érettség modellek tükrében, XXI. Nemzetközi Karbantartási Konferencia 2009. június 8-9., Veszprém
- Szabó L. – Dancsecz G. – Csepregi A. (2007): Karbantartási projektek szervezése és vezetése. „A karbantartás fókuszában: Minőség – Hatékonyság – Rendelkezésre állás” c. Nemzetközi Karbantartási Konferencia kiadványa. Pannon Egyetem, Veszprém 52-72.o.
- Szabó L. – Gaál Z. (2006): Project Success and Project Excellence. In „Sharing Knowledge and Success for the Future”. MMSupport GmbH. Bern, 193-198 pp.
- Szabó L. (2005): A karbantartás-menedzsment szerepváltozása. Karbantartási kézikönyv. Könyvrészlet. Raabe Kiadó, Budapest





A KOMMUNIKÁCIÓ FOGALMA A RENDSZERTUDOMÁNYBAN – INFORMÁCIÓ ÉS RENDSZERINTELLIGENCIA A VALÓS KOMPLEX RENDSZEREK MŰKÖDÉSÉBEN

CONCEPT OF THE COMMUNICATION IN THE SYSTEMS SCIENCE – INFORMATION AND SYSTEM INTELLIGENCE IN THE OPERATION OF THE REAL COMPLEX SYSTEMS

ZIEGLER ÉVA rendszerkutató
Ziegler Consulting

ABSTRACT

Age of Big Data is just arriving – but I see the next era knocking on the door: the „Big Knowledge”. It will mean big change in the whole economy, also in leadership. It will mean a lot of till now unknown new work and learning in the whole life – why to open the door for it...? Working as systems researcher, advisor, teacher, I meet the problem daily: the enormous amount of knowledge about operation of real complex systems is still not known, not used in socio-economic systems, entities. There are sometimes large mistakes, causing errors and inefficiency in processes, projects. These discrepancies could be avoided, if system science is more involved. Demonstrating it, and to help to convince leaders regarding necessity of the above mentioned knowledge – I indicate in my paper three main common misapprehensions of participants and leaders in economy, regarding communication in real complex systems, like their companies are as well. These are: “the communication is mutual exchange of information”, “the information is an effect or an influence”, and “the information can be received and can be given”. I demonstrate the unexpected facts versus the average belief and the correct interpretations with short explanations.

Bevezetés

Rendszerkutatóként, kutatóintézeti innovációs projektigazgatóként és konzultánsként több száz piaci ügyfél változatos feladatainak és coachingjának menedzselése során, valamint rendszerelméleti és rendszerkommunikációs tárgyakat tanító, meghívott egyetemi oktatóként több egyetem BSc-s és MSc-s hallgatóinak körében végzett széleskörű felméréseim eredményeként ismétlődően szembesülök azzal a nyugtalanító ténnyel, hogy a vezetéstudomány – miközben társadalom- és gazdaságtudományi téren igen nagy lépésekben haladva komplex és szakszerű eszközökkel támogatja a vezetőket – nagyon elhanyagolja vezetők valós komplex





rendszerek működésére vonatkozó ismereteinek bővítését, a rendszertudománnyal való szembesítését. A rendszertudomány kiemelt feladata többek közt a társtudományokban elért fizikai, kibernetikai, információelméleti, kommunikációtudományi eredmények szintetizálása, közös nyelv alkalmazásával az egyes területek eredményeit más területeken hozzáférhetővé és alkalmazhatóvá tenni. A tudomány csak az elmúlt 10-20 évben több új használható elvet, tudást, bizonyított ismeretet nyújt tálcán a hétköznapi alkalmazások számára, mint az elmúlt néhány száz évben összesen. A gazdasági és társadalomtudományi képzésekben, oktatásokban azonban ebből *relatíván* nagyon kevés jelenik meg. Ezt a hiányt mind a piaci tanácsadói, konzultánsi feladataimban, mind az egyetemi oktatásban fájóan érzékelem. Nem is az a fő gond, hogy nagy vezetői és munkavégzői tömegek leszakadnak a tudás megszerezhető szintjétől messze lemaradva, hanem ennek a hétköznapi életben egyre égetőbben fellépő két negatív következménye: egyrészt a projektek, programok, irányítási és informatikai megoldások, a legegyszerűbb céges feladatok ellátása is egyre nyíló ollószerűen kettészakad, a tudást megfizetni képes és akaró „gazdagok” egyre jobb gyakorlatára, és az összes többire. Másrészt, még a „gazdagok” sem jutnak hozzá a mai tudásszint tetemes részéhez a szakmai műhelyek eredményeihez, amelyekből továbbépíthetnének. És nem csak az ezzel a gond, hogy így, az új tudás híján a piaci szereplők jelentős része elzáródik az új ismeretek hasznosíthatóságától és versenyképtelenné válik – bár a mindennapi életünkben igenis ez egy nagyon nagy probléma – hanem össztársadalmi szempontból óriási felelőtlenség a tudást lassan, vagy sehogy sem csepegtetni a gyakorlati élet szereplő számára, tekintettel arra, hogy viszonylag kevés idő van arra, hogy a fenntartható fejlődés principiáját anarchia vagy diktatúra formák nélkül ültessük át a gyakorlatba, és ebben mindenkire szükség lesz, nemcsak néhány kiváltságos tudásbirtokosra.

A következőkben a fentiek konkrét indoklásaként bemutatok három olyan példát, a vezetői munkában kiemelkedően fontos kommunikációs területet érintő állítást, amelyet a felméréseim szerint elsöprő többségben igaz állításként értékelnek a vezetők, gazdasági szereplők – ennek minden messzeható következményével együtt – pedig fizikai és rendszertudományos ismereteink alapján azonnal beláthatóak, hogy hamisak. Megmutatom, hogy az átlagos természettudományos előképzettséget feltételező vezetői szinten is elmondható, miért hamisak, és hogyan hangzanak valóban – ezzel demonstrálva azt, hogy még egy ilyen szűk terjedelemben is, mint a jelen cikk, lehet és kell a természettudomány oldalán előállító tárházból érdemben meríteni.





1. A három, vezetők számára általában igaznak tűnő, ám hamis állítás, amelyet megvizsgálunk:

- Kommunikáció: kölcsönös információ-csere.
- Az információ: hatásgyakorlás.
- Az információ adható és kapható.

2. Kommunikáció: kölcsönös információ-csere...?

Mit is jelent maga a szó, kommunikáció? Latinból származik, a „köz” szóra épül, *közlést, közzétételt* jelent. Ez egy egyirányú mozzanat, egy adott rendszer, pl. személy közöl valamit. *Nem kölcsönös, és nem csere.* (Gondoljunk csak a telekommunikációra, vagy nagy távolságban lévő rendszerek kommunikációjára – akkor még érthetőbb a helyzet.) Amikor egy másik rendszer, személy válaszol, az egy új, másik kommunikációs mozzanat a másik rendszer részéről.

Hogyan, mivel kommunikálunk? Bármely valós, egyszerű, vagy komplex rendszer is vagyunk? Nos, ebben az Univerzumban egy lehetőségünk van erre, és ez a *hatásgyakorlás*. Ennek *fizikai állapotváltozás* a következménye, mind az adó rendszerben, mind időben kissé, vagy akár nagyon késleltetve a fogadó rendszerben. A kommunikáció, a közlés mozzanata az adó rendszerben konkrétan fizikai, és *nem információ* természetű. A következőkben meg fogjuk vizsgálni, mi is ez a hatásgyakorlás ténylegesen.

Hol bújik meg akkor maga az információ? Az útjára indított fizikai hatásgyakorlás a környezeten keresztül, ott esetleg módosulva egy idő után eléri a fogadó oldali rendszert, és ott állapotváltozást idé elő. Ez a fogadó rendszer szempontjából egy esemény, amelynek a bekövetkezésére a rendszerintelligenciájának függvényében valamilyen adott valószínűséggel számíthatott. Ez a bizonytalanság eloszlik az esemény megtörténtével, vagyis a rendszer egészének határozatlansága egy adott határozatlanságmennyiséggel csökkent. Ez a határozatlanságmennyiség konkrétan matematikailag számítható, és ezt nevezzük az adott rendszer számára ebben az adott hatásgyakorlás → állapotváltozás mozzanatban információmennyiségnek.

3. Az információ: hatásgyakorlás...?

A fentiek szerint már körvonalazva beláttuk: *Nem az.* De nézzük, miért. Mi a hatásgyakorlás ténylegesen? Ha visszemlékezünk iskolai tanulmányainkra, az erőhatások jutnak elsőként – helyesen – eszünkbe. A gazdaság- és társadalomtudományok azonban kevésbé használják a fogalmat a maga konkrét, fizikai pontosságával, valamint az angolszász nyelvterületen eltérő jelentésű, de azonos szóhasználatú kifejezések még rá is segítenek arra, hogy normál esetben nem feltétlenül tudjuk az erőhatás, a kölcsönhatás, az energia, teljesítmény, impulzus





szavak egyértelmű definícióját, kapcsolatukat a hatásgyakorlással pontosan megadni. Jelen cikkben nem fizikai tanulmányt szeretnénk adni, hanem pusztán egy áttekintő, de gyakorlatban jól használható kiinduló segítséget az eligazodáshoz, a továbbiakban elmondandókhoz. Ehhez hívjunk segítségül egy korábbi cikkemben megjelent elemzésből egy rövid összefoglalót:

„A hatásgyakorlás fogalma több száz éve bevett fogalom a fizikában – az erők tárgyak állapotát megváltoztatni képes tulajdonságára szoktuk használni. A hatás fogalom sokszor keveredik az erő, energia, munka, teljesítmény, hatásfok, impulzus, fogalmakkal is, ezért elevenítsük fel rövid kitérőként tárgyi ismereteinket, hogy pontosabban megfogalmazhassuk, miért és milyen értelemben jelent a bozonikus hatásgyakorlás fogalmának középpontba helyezése új szempontot, „újragombolt kabátot” a rendszertudomány művelésében.

Induljunk ki az anyagból és a téridőből, ahol a tér három hosszú dimenziójának irányában mérhető távolságokat az egyszerű „út” szóval jelöljük:

- 1). **Tömeg** (kg), **Út** (m), **Idő** (s) alapmennyiségek à
- 2). **Tömeg** (kg) x **Út** (m) / **Idő** (s) = **Tömeg** (kg) x **Sebesség** (m/s) = **Impulzus** (kgm/s)
- 3). **Tömeg** (kg) x **Gyorsulás** (m/s²) = **Erő** (kgm/s² = N)
- 4). **Erő** (kgm/s² = N) x **Út** (m) = **Energia** (kgmm/ s² = Nm = J)
- 5). **Energia** (kgmm/ s² = Nm = J) / **Idő** (s) = **Teljesítmény** (J/s = W)
- 6). **Energia** (kgmm/ s² = Nm = J) x **Idő** (s) = **HATÁS** (kgmm/ s² x s = kgmm/s = Js)

A hatás kvantált mennyiség, bozonok képviselik, a téridő Planck mérettartományaiban nyilvánul meg. A hatásnak van elemi legkisebb mérete, kvantuma, amely alatt a matematika gond nélkül folytatható, de a fizikai megnyilvánulás nem: ez a Planck-állandó (Brian Green 2003):

- 7). **h = 6,6261 * 10⁻³⁴ Js**” (Ziegler Éva 2013, 5.oldal)

Milyen bozonokat ismerünk? Nos, többszáz oldalas fizika könyvek ismertetik a mai tudásunkat e tekintetben is, de azért nem adjuk fel, az alapokat tekintsük át. A mi Univerzumunkban és most – négyféle erőhatást ismerünk. Ez a négyféle erőhatás négyféle, egész spinnel (ami 0, 1, vagy 2), rendelkező részecsketípushoz kötődik, amelyeket közös néven közös szórási tulajdonságuk miatt Bose indiai matematikus tiszteletére bozonoknak hívunk: erős magerő – gluonok, elektromágneses erő – foton, gyenge magerő – gyenge bozonok, gravitáció – graviton. (Csákány Antal – Flórik György – Gnaedig Péter – Holics László – Juhász András – Sükösd Csaba – Tasnádi Péter 2009, Brian Green 2009)





Ezekkel a részecskékkal (vagy kvantumfizikai tudásunkat is latbavetve, hullámokkal) valósulnak meg a valós rendszerek elemei között és a rendszerek között a valós kapcsolatok. (Brian Greene 2003). Kapcsolat a valós rendszerek elemei, és maguk a valós rendszerek között = hatásgyakorlás.

Az információmennyiség matematikai fogalma pedig határozottan *nem fizikai hatásgyakorlás*, és nem is függ ebben az értelemben a hatásgyakorlástól. A következőkben pontosabban megnézzük az információmennyiség fogalmát. (Kiss Imre 2005)

4. Az információ adható és kapható...?

A harmadik hamis állítás talán a legelterjedtebb szóhasználatunk, hiedelmünk. És éppen ezért, ezzel vitáznak leginkább a gyakorlati szakemberek: hogyan állíthatnánk már olyasmit, hogy az információ nem adható és nem kapható?? Hiszen nap mint nap adjuk, kapjuk....Ezért is érdemes a következőkben a fogalmat, az információ fogalmát, pontosabban, az információmennyiség fogalmát körbejárunk. Ha egy adott A_i esemény egy rendszerben p_i valószínűséggel következik be, akkor érezzük, hogy minél nagyobb p_i , minél valószínűbb az esemény, annál kisebb a bizonytalanságunk A_i bekövetkeztére nézve, annál kisebb a H határozatlanságunk A_i -re nézve. Biztosan állíthatjuk, hogy A_i eseményre vonatkozó $H(A_i)$ határozatlanságunk valamilyen módon *függvénye* a p_i valószínűségnek:

8). $H(A_i) = f(p_i)$,

mégpedig a fentiek figyelembevételével ilyen módon:

9). $H(A_i) = F(1/p_i)$,

azonban érezzük, hogy F nem egyszerűen fordított az arányosság, hiszen a valószínűség 0 és 1 között változhat, míg a hozzá kapcsolandó határozatlanság végtelen és 0 között változik. Az ilyen függvényeket a logaritmikus függvények közt keressük, ahogyan ezt Shannon is tette, akitől a megfontolás és a definíció származik (Kiss Imre 2005):

10). $H(A_i) = \log 1/p_i = -\log p_i$

A határozatlanságmennyiséget tetszőleges alapú logaritmussal számolhatjuk. Legelterjedtebb a számítástechnika, kibernetika világában a 2-es alap, jele általában „lg”. A fizika világában a természetes alapú (e) logaritmusnak van nagyobb szerepe, jele általában „ln”. A gyakorlati életben a 10-es alapot is gyakran használjuk, ilyenkor általában a „log” jel mellé vagy fölé egy kis 10-es számot teszünk. Eltérő jelölések is léteznek.

Tehát, az, ami az információt ténylegesen jelenti, az információ mennyisége, az „meg tud születni” egy rendszerben valamely hatásgyakorlás következtében, de





képzetes fogalom lévén a valós világban nem adható, és nem kapható. Amit adni és kapni viszont lehet, az fizikai mennyiség, hatásgyakorló részecskék tömege.

Hogyan kapcsolódik a hatásgyakorló részecske az információhoz? Hívjunk segítségül néhány olyan fogalmat, amelyeket szintén naponta használunk:

Fizikai mennyiség → Állapothatározó → Jellemző → Matematikai változó → Jel : hír, vagy adat(Fodor 1998) → + rendszer előző állapota(i)t jellemző, már meglévő adatok → rendszer új állapota → eloszlott határozatlanság(mennyiség) → INFORMÁCIÓ(MENNYISÉG)

és pontosítsunk:

A valós rendszer állapotára jellemző valós *fizikai mennyiség* más neve a rendszer állapotának meghatározója, *állapothatározó*. Az állapothatározók közül a rendszert adott vizsgálat szempontjából figyelembeveendőek a *jellemzők*. A valós jellemző képzetes matematikai megnevezése: *változó*. A változók között azokat, amelyek mögötti valós jellemzők okozta állapotváltozásokat határozatlanságelosztás céljára felhasználunk, vagyis amelyek konyhanyelven információhordozók, – *jeleknek* nevezzük. A jelek útján: *hírek*, rögzített állapotban: *adatok* (Fodor 1998.)

A jelek képzetes fogalmak, de nem információk! A jelek a valós állapotváltozásokat demonstrálják, amely valós állapotváltozások a képzetes határozatlanság-mennyiség csökkenését eredményezhetik, azaz: információmennyiséghez juttatják a fogadó rendszert.

Mi következik ebből?

Az információmennyiség a fogadó rendszerben születik meg, függetlenül attól, hogy a hatásgyakorló részecskéket milyen okból és ki bocsátotta útjára. A megszülető információmennyiség a rendszerintelligencia függvénye. (A rendszerintelligencia fogalom elemzése messzire vinne a jelen cikk mondandóján túl, de jelezzük főbb attribútumait: mennyi korábbi állapotot (memória...) és mennyi hatásgyakorló részecskét tud egyszerre figyelembevenni egy rendszer egy hatásgyakorlási periódusban)

Viszont meg lehet állapodni konkrét hatásgyakorlás előtt, hogy az adó és a fogadó hogyan fogja szánni, és értelmezni a valós fizikai hatásgyakorló részecskék által hordozott képzetes matematikai jeleket, (=kódolás) → a fizikai állapotváltozás által csökkentett határozatlanság-mennyiség = a fogadó oldali születő információmennyiség ettől jelentősen függhet. Ez azonban nem tévesztendő össze a megállapodás szerinti jelek által képviselt saját információmennyiséggel!

Ezért hamis egy negyedik, de igen gyakran előkerülő állítás is: „*Egy bit adat tényleges információmennyisége a vevőtől függően eltérő ...*” Nos: nem így van! 1 bit az 1 bit, és a jelre vonatkozik. A bit egy mértékegység, ha 1 van belőle, az annyi minden körülmények közt. Azt, hogy mekkora határozatlanságot fog eloszlatni





egy adott rendszerben, azt a rendszer számára a felhasználáskor adott rendszer-intelligencia határozza meg. Ez valóban lehet eltérő.

Hogyan is definiáltuk az egy bit-et? A fent megismert logaritmikus összefüggés segítségével, 2-es alapú logaritmussal, A_i esemény két lehetséges kimenetelével (szokásos megjelölésük pl. 0 és 1), amelyek azonos valószínűségűek, azaz $p_i = 0,5$ valószínűségűek egyenként:

$$11). \quad 1 \text{ bit} = 2 \log 1/2 = -2 \log 1/2 = -\lg 1/2 = -\lg 0,5$$

Ne feledjük: vannak más logaritmus alapok is, és azokban van más információ-mennyiség mértékegység is, pl. az e alap esetén a nit, a 10-es alap esetén a decit. Ezek egymásba átszámítható mértékegységek, nagyságukban térnek el értelem-szerűen. (Kiss Imre 2005)

Összegzés és konklúzió

Kiemelten fontos, hogy minél többet tegyünk a valós rendszerek működésével kapcsolatos tudomány mai eredményeinek széleskörű megismerésért és használatbavételéért a gazdaság és társadalom mindennapjaiban, a piaci entitások vezetőinek és működtetőinek körében. Ehhez szeretnék hozzájárulni jelen cikkemmel a vezetéstudományban súlyponti kérdéskört jelentő kommunikáció területén, az e körben gyakorlatban tapasztalt, komoly hibalehetőségeket magában rejtő néhány érdekes probléma bemutatásával és azok feloldásával.

A vezetéstudomány – a gazdaság- és társadalomtudományok részeként igen nagy kihívás előtt áll: a tudás megszerzésében és a tanulásban paradigmaváltás előtt (alatt?) vagyunk. Ahogy pár éve az adatbányászat még csak néhány informatikus privilégiuma volt, és mára a Big Data fogalommal vezető értékteremtő tevékenységgé növi éppen most ki magát, úgy érkezik a következő évtized során gyorsvonati sebességgel az emberiség már megszerzett tudásában való tudatos bányászat, kutakodás, építkezés és az új emergenciák felfedezésére irányuló, nagyon úgy tűnik, életen át tartó tanulás – a Big Data alapján talán így nevezném: a „Big Knowledge” kora következik.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Brooks, Michael (2011): Fizika (National Geographic „Nagy kérdések” sorozat, Simon Blackburn szerkesztésében), Geographia Kiadó
- Carroll, Sean (2010): Most vagy mindörökké, Akadémiai Kiadó, Budapest
- Csákány Antal – Flórik György – Gnaedig Péter – Holics László – Juhász András – Sükösd Csaba – Tasnádi Péter (2011): Fizika / Akadémiai Kézikönyv – Akadémiai Kiadó
- Feynman, Richard P.(2005): A fizikai törvények jellege, Akkord Kiadó, Budapest
- Fodor György (1998): Jelek, rendszerek és hálózatok – egyetemi tankönyv, Műegyetemi Kiadó





- Greene, Brian (2003): Az elegáns Univerzum, Akkord Kiadó, Budapest
- Hawking, Steven – Penrose, Roger (1999): A tér és az idő természete / Isaac Newton Intézet előadások válogatás/ – Akkord Kiadó 1999
- Keviczky László – Bars Ruth – Hetthéssy Jenő – Barta András – Bányász Csilla (2009): Szabályozástechnika, Műegyetemi Kiadó, Budapest
- Kindler József – Papp Ottó (1977): Komplex rendszerek vizsgálata, Műszaki Könyvkiadó, Budapest
- Kiss Imre (2005): Az üzleti informatika elmélete a gyakorlatban, BME GTK ITM Tanszék, Budapest
- Mlodinow, Leonard (2005): Részeg bolyongás / Hogyan irányítja a véletlen az életünket? – Akkord Kiadó
- Rényi Alfréd (2005): Ars Mathematica – Typotex Kiadó
- Penrose, Roger – Hawking, Stephen (2003): A nagy, a kicsi és az emberi elme, Akkord Kiadó, Budapest
- Penrose, Roger (2011): A császár új elméje / Számítógépek, gondolkodás és a fizika törvényei – Akadémiai Kiadó
- Russel, Stuart – Norvig, Peter (2005): Mesterséges Intelligencia / Modern megközelítésben – Panem Könyvkiadó
- Taylor, Edwin F.– Wheeler, John Archibald (2006): Téridőfizika (Spacetime physics) – Typotex Kiadó
- Weeks, Jeffrey R.(2009): A tér alakja – Typotex Kiadó
- Ziegler Éva (2009): A rend világa. Tudásalapú Európa? Kutatás – fejlesztés – innováció és a gyakorlati hasznosítás rögzös viszonya, célszerű jövője a rendszerelmélet és a rendszerszemlélet tükrében. In: Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok, IV.évf., 2009/3-4. szám pp. 214-218.
- Ziegler Éva (2011): Egy új megközelítés: rendszerelmélet alapú emberi erőforrás- és időgazdálkodás – egy gyakorlati modell alapjai. In: Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei, III. évf., 2011/1-2.szám (No.5-6.) pp.302-309.
- Ziegler Éva (2013): Rendszertudomány – újragombolva – A valós komplex rendszerek működése az új fizikai ismereteink tükrében. In: Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei V. évfolyam 3. szám No13. A-sorozat 4. szám: Gazdálkodás- és Szervezéstudományi tematikus szám (várható megjelenés 2013)
- Fizikai Szemle periodika – www.kfki.hu/fszemle
- www.zieglercons.eu





SZERVEZETFEJLESZTÉSI VIZSGÁLAT EGY RENDŐR-FŐKAPITÁNYSÁGON

ORGANIZATION DEVELOPMENT SURVEY AT A POLICE DEPARTMENT

ELEKES EDIT doktorjelölt

Debreceni Egyetem, Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok
Doktori Iskola

ABSTRACT

In the life of an organization, including law enforcement organizations, it is necessary to recognize, identify and introduce measures that are aimed at improving the organizational structure, management, leadership and efficiency. The responsibilities of the Hungarian Police Force have changed not only quantitatively but also qualitatively since Hungary's accession to the European Union and the Schengen Zone. Security is a priority in the member states of the Union, which levies extraordinary responsibilities on the police. These responsibilities require a conscious and coordinated use of organization development and management improvement measures. Earlier, as an officer in the police force, I was involved in that work.

The subject of the present work is a presentation of a primary survey that is related to the organization development of a specific police department. The work, conducted by the author, is still in progress. The survey is based upon the findings of an earlier pilot project conducted with the help of inventories. Certain features of that project are also presented here. Both research projects are parts of my doctoral work, and are expected to contribute to the verification of my initial work hypothesis.

1. Bevezetés

A magyar rendőrség feladatai az Európai Unió csatlakozását követően megváltoztak. Ezekkel párhuzamosan kötelező jogharmonizációs, valamint személyi és technikai fejlesztési folyamatok is megindításra kerültek. A szervezetek, így a rendőrség is folyamatosan keresték és keresik a megújulás lehetőségét, mint a hatékonyabb működés kulcsát. A változás még korántsem tekinthető lezártnak: a rendőri szolgáltatás színvonalának emelése és a lakosság szubjektív biztonságérzetének növelése érdekében számtalan átalakulás zajlott és fog zajlani a szervezetben. Ugyanakkor a rendőrség nyitott rendszernek tekinthető, melynek működését számtalan, a környezetében végbemenő folyamat és külső tényező befolyásolja. A





rendőrség szervezeti felépítését és szervezeti kultúráját egyrészt a hagyományok, másrészt a hatósági-szolgáltató jellegéből adódó fejlesztési folyamatok határozzák meg. A rendőri szervezet korszerűsítése, a szervezeti kultúra tudatos alakítása a vezetőktől – a szervezet bármely szintjén is tevékenykedjenek – speciális kompetenciákat és elhivatottságot követelnek meg. A rendőrség felépítését tekintve funkcionális, lineáris törzskari szervezetnek tekinthető. Tekintettel a szervezet tehetetlenségére, a környezeti változásokra való reagálás késedelmet szenvedhet, mely a szervezeti hatékonyságot kedvezőtlenül befolyásolja. Éppen ezért célszerűnek tűnik a rendőrség jelenlegi szervezeti struktúrájának, felépítésének vizsgálata, és a szervezeti korszerűsítés lehetőségeinek feltérképezése. Korszerűsítésen nem feltétlenül a struktúra megváltoztatását, hanem szervezeti kultúraváltást, a reformfolyamatok támogatottságának megteremtését és új típusú munkamódszerek, menedzsment lehetőségek alkalmazását is értem.

Jelen munka célja egy rendőri szervezetben, a Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Rendőr-főkapitányságon folyamatban lévő primer felmérés bemutatása a mintavetelezésen, a felmérés alapjául szolgáló kérdőív felépítésén túlmenően, hipotézisek felállítása és ismertetése. A cikkben egy korábban megvalósított, modellprojekt keretében elvégzett konkrét felmérés egyes eredményei is fellelhetők, melyek – jelen felméréssel közösen – hozzásegítettek itt közölt hipotéziseim megfogalmazásához.

2. A felmérés előzményei

A szervezet hatósági jellege mellett egyre inkább áthelyeződik a hangsúly szolgáltató jellegére, mely miatt a rendőrség szervezetében, stratégiájában, folyamataiban, működési mechanizmusában is új gondolkodásmódra, új szervezési és vezetési módszerekre van szükség.

Jelen felmérést több törekvés is megelőzte, a magyar rendőrség minőségfejlesztési programja (Kopasz, 2002), teljesítményértékelési rendszerének alkalmazása, a stratégia szakterületekre való lebontása Balanced Scorecard módszerrel, személyes készségeket fejlesztő saját kezdeményezésű továbbképzési programok (csapatépítés, konfliktuskezelés, változásmenedzsment, tudásbázis fejlesztés), melyek következtében a vezetők felismerték, menedzselniük kell nemcsak a szervezetet, hanem dolgozóikat is annak érdekében, hogy a rendőri szolgáltatást igénybevevő állampolgárok elégedettsége, s ezáltal a rendőrség társadalmi elismertsége is javuljon (Internet 1).





2.1. Rendőrségi Kiválósági Modell alkalmazása

Az Északkelet-Magyarországi Rendőr-főkapitányságok Phare projektjében megtörtént az Európában honosított standard EFQM* modell rendőrségre történő adaptálása, mely alapján több rendőri szervezet is szervezeti önértékelést** hajtott végre. A szervezeti önértékelés elégedettségmérési vizsgálaton alapult és lehetővé tette azt, hogy a rendőrség megismerje a külső érdekeltek (lakosság, társadalmi szervezetek) rendőrségi szolgáltatással kapcsolatos véleményét, elvárásait. Ugyanakkor a modell segítségével belső vevői (alkalmazottak, dolgozók) elégedettségvizsgálat is történt több témakörben.

A projektben a rendőr-főkapitányságok kidolgozták az EFQM modell alapú Rendőrségi Kiválósági Modellt (RKM). Az RKM, mint szervezeti önértékelési eszköz elősegítette az állampolgári és társadalmi igényeknek leginkább megfelelő, ugyanakkor jog- és szakszerű szolgáltatás nyújtását, valamint a minőségi szintű biztonság garantálását. A modell adottságok*** és eredmények**** elemekből áll, mely több, vezetési funkcióval (tervezés, szervezés, döntés, ellenőrzés) kapcsolatos témakörben kérte a dolgozók véleményét (1. ábra).

2.2. Modellprojekt

„Közbiztonsági kockázatok és perspektívák a Kárpátok Eurorégióban” címmel nemzetközi tudományos konferencia megrendezésére került sor Nyíregyházán 2009-ben, mely nemzetközi modellprojekt lehetőséget teremtett a biztonság kérdéseinek rendészeti jellegű megtárgyalása mellett a rendvédelmi szervek feladatrendszerével kapcsolatos saját összeállítású felmérésem elvégzésére is. A mintát 175 résztvevő alkotta, akik hazánkon kívül Ukrainát, Romániát, Szlovákiát és Hollandiát képviselték (továbbiakban: külföldiek) 17 szervezettel. (Elekes Edit, 2011)

A modellprojekt felmérés több, az állampolgárok szubjektív biztonságérzetével kapcsolatos kérdés mellett a munkamegosztás igazságosságára, a szervezeti felépítés megfelelőségére is kitért. A fentiekén túl szervezési problémákkal is foglalkoz-

* European Foundation for Quality Management: Európai Minőségfejlesztési Alapítvány: non-profit szervezet, melynek küldetése, hogy az általa kiírt EFQM Kiválósági Díjjal ösztönözze a szervezeteket a (hosszú távon) fenntartható minőség elérésében. Az EFQM Kiválóság Díj egy keretet ad a szervezetek számára, hogy pozicionálják helyzetüket, és minőségmenedzsment technikák segítségével elérjék üzleti céljaikat. (Internet 2)

** Szervezeti önértékelés: Olyan szervezettefejlesztési eszköz, melynek segítségével egy adott vállalat felméri adottságait és eredményeit. Az eszköz egyfajta „tükörbe tekintés”, mely alapján meghatározhatók a vállalat erősségei és gyengeségei. Ez utóbbiak javítása érdekében a vezetésnek célszerű fejlesztési programokat indítania.

*** RKM adottság elemek: vezetés, rendőrségi stratégia, munkatársak irányítása, erőforrások és partnerkapcsolatok, folyamatok.

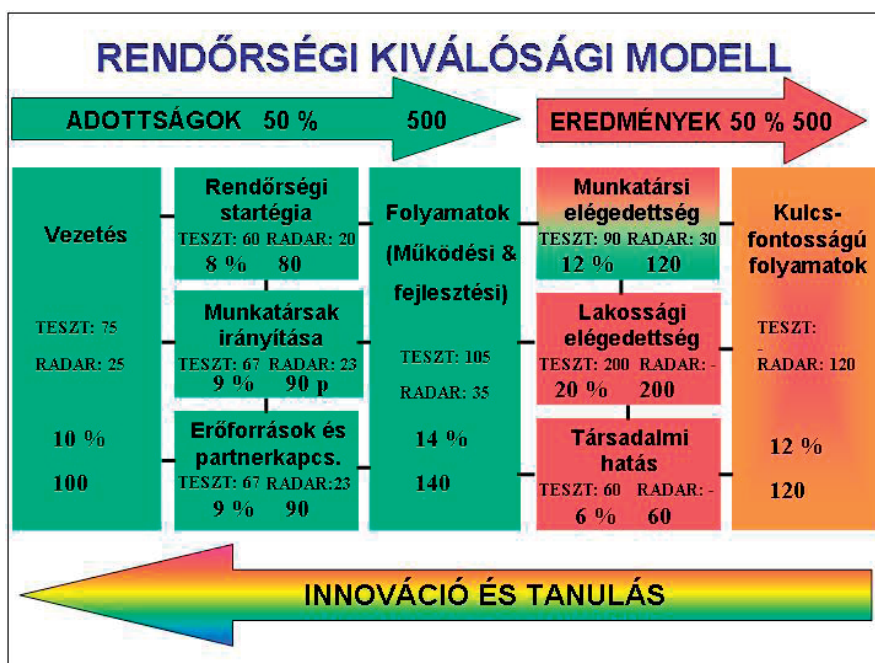
**** RKM eredmény elemek: munkatársi elégedettség, lakossági elégedettség, társadalmi hatás, szervezeti eredmények.





tam a felmérés során, nevezetesen: az egyes rendőri szakterületek, szakágak közül melyeket tartják kiemelten fontosnak a megkérdezettek, és milyen földrajzi szintre telepítenék a szakfeladatok végzését.

1. ábra: Rendőrségi Kiválósági Modell, mint szervezeti önértékelési eszköz
Figure 1: Police Excellence Model, as a means of organizational self-evaluation



Forrás: Szintay István – Veresné Somosi Mariann (2001) alapján saját szerkesztés

A terjedelem miatt nincs lehetőség a teljes felmérés bemutatására, így annak csak néhány jelentősebb aspektusát emelem ki. A felmérésben résztvevők 17%-a külföldi rendvédelmi szervet (rendőrség, határőrség) képviselt. A lakóhely szerinti megoszlás szerint a válaszadók 65%-a határmenti területen él, míg 35%-uk nem.

Saját összeállítású kérdőívemben azért kérdeztem a rendvédelmi vezetési funkciókról, szakmai feladatokról és szervezeti felépítésről a szomszédos országok és határmenti magyar rendvédelmi szervek vezető beosztású munkatársait, hogy megállapíthassam, miként ítélik meg azok sorrendjét, vannak-e véleménykülönbségek, illetve ezek hol és miben mutatkoznak meg.



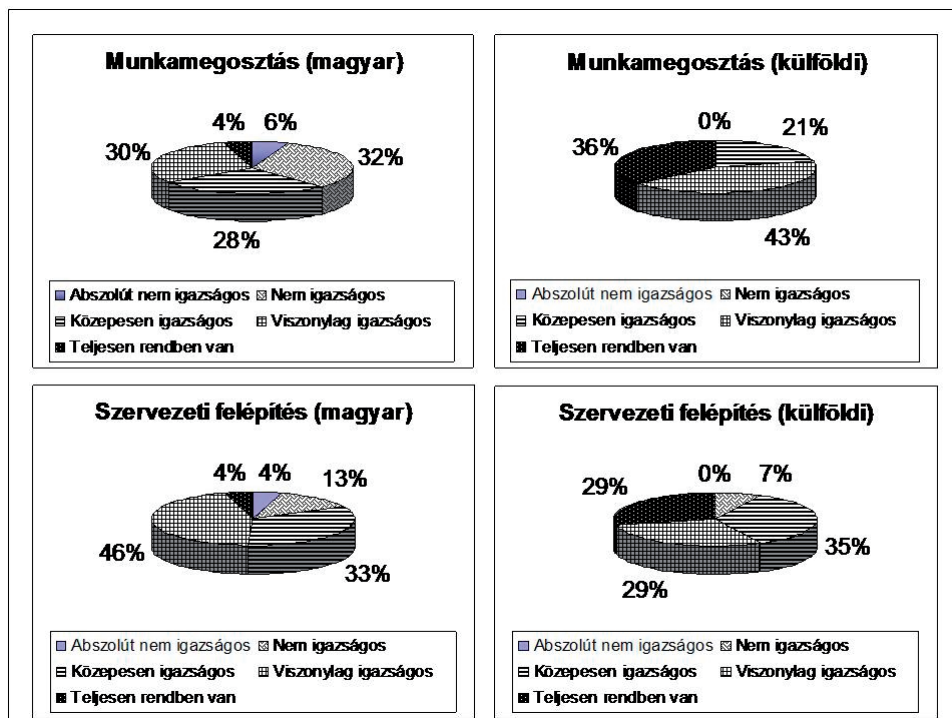


3. A modellprojekt felmérés néhány eredménye

Vizsgáltam a munkamegosztás szervezetben való igazságosságát, mely alapján a felmérésben résztvevők 42%-a jónak, 26,5%-a közepesnek, 31,5%-a viszont kifejezetten rossznak ítélte meg a munkaterhek elosztását.

Kicsit kedvezőbb a kép abban a kérdésben, hogy a szervezeti felépítés mennyire szolgálja a célok elérését. Itt a résztvevők 50,6%-a pozitív véleményt fogalmazott meg, 33,7% közepes skála értékkel foglalt állást, és csak 15,7% volt rossz véleményel. A munkamegosztással és a szervezeti felépítéssel kapcsolatos magyar, illetve külföldi résztvevők véleményét szemlélteti a 2. ábra.

2. ábra: Modellprojekt felmérés: Szervezeti felépítés és munkamegosztás
Figure 2: Pilot project survey: organizational structure and distribution of labour



Forrás: Saját szerkesztés

A külföldi résztvevők saját szervezetüknél igazságosabbnak ítélték meg a munkamegosztást, viszont összességében kedvezőtlenebb volt a véleményük a szervezeti struktúra hatékonyságát illetően.



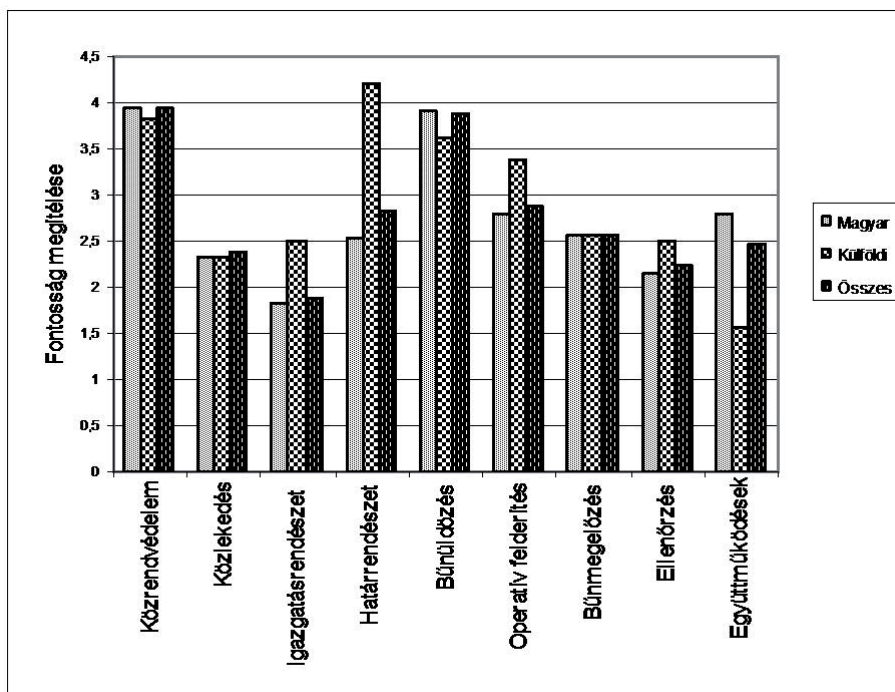


Kilenc szakfeladat fontosságát vizsgáltam a résztvevők véleménye alapján. A legfontosabb szakterületnek a közrendvédelem bizonyult, második helyre a bűnüldözést, harmadik helyre pedig az operatív felderítői tevékenységet sorolták a résztvevők. Negyedik helyen a határrendészet, ötödik helyen pedig a bűnmegelőzés állt a fontosság tekintetében. A magyar és külföldi szakemberek véleményében különbség, hogy fontosabbnak vélték a külföldiek a határrendészeti, az operatív felderítői, az igazgatásrendészeti és ellenőrzési tevékenységet magyar társaiknál, mely visszavezethető arra, hogy ott még nem történt meg a rendőrség-határőrség integráció, illetve mások a szervezeti hagyományok. A 3. ábra az egyes szakterületek fontosságát tünteti fel a magyar és a külföldi szakemberek véleménye, illetve a teljes minta alapján.

Az egyes szakterületek szervezési szintjét (települési, kistérségi, megyei, regionális, országos, nemzetközi) vizsgálva azt állapítottam meg, hogy kistérségi szintre egyik szakfeladatot sem terveztek a résztvevők, viszont egyes támogató tevékenységeknél (elemző-értékelő, megelőzési, ellenőrzés, ügyelet, igazgatási) a megyei, regionális, helyenként az országos szintű szerveződést tartották hatékonyabbnak.

3. ábra: Egyes rendőrségi szakterületek fontosságának megítélése

Figure 3: An evaluation of the importance of various fields of police work



Forrás: Saját szerkesztés





4. Primer felmérés

Vizsgálatom a korábbi szervezeti önértékelés, illetve modellprojekt felmérés egyes tanulságaira épül. Felmérésem helyéül a Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Rendőr-főkapitányságot és annak helyi szerveit (kapitányságok, határrendészeti kirendeltségek) választottam, mely nemcsak a kettős országhatár miatt jelentős, hanem specifikus települési szerkezettel rendelkezik, ami alapvetően meghatározza a helyi bűnözés jellegét, terjedelmét, dinamikáját. Célom, hogy bebizonyítsam, a makrokörnyezeti változások következtében bekövetkező szervezeti változásokkal kapcsolatban az alkalmazottak véleménye is megváltozott, valamint felmérjem, a szervezetfejlesztés egyes formáiról mi a megkérdezettek véleménye, s a szervezeti hatékonyság megtartása vagy javítása szempontjából milyen intézkedéseket látnak szükségesnek és indokoltnak.

4.1. Mintavételezés

Jelenleg 2600 fő dolgozik a vizsgált szervezetnél. A dolgozók területi szervnél (megyei főkapitányság) vagy helyi szerveknél (rendőrkapitányságok, határrendészeti kirendeltségek) látnak el szolgálatot különböző szakterületeken (bűnügyi, rendészeti, támogatói), különböző beosztásokban (vezető, középvezető, beosztott, valamint tiszt, tiszthelyettes, közalkalmazott).

Vizsgálataim egy ezer fős mintára szándékozom alapozni, melyet úgy választottam meg, hogy képes legyen a teljes mintát reprezentálni, mely alapján a főkapitányság teljes állományára vonatkozó megállapításokat, következtetéseket fogalmazhatok meg*. Ezen megállapításokat összevetem a korábbi rész-felmérések egyes eredményeivel és megvizsgálom az általam felállított hipotézisek helytállóságát.

4.2. Kérdőív felépítése

A kérdőív jobb áttekinthetőségét szolgálja a blokkokra tagozódó felépítés. A kérdések összeállításánál arra ügyeltem, hogy a kérdőív a végrehajtás valamennyi szintjén érthető legyen, ne legyenek ellentmondásos, illetve nehezen értelmezhető kérdések.

A kérdőív 6 blokkból áll: a személyes adatokból, a munkahelyre vonatkozó adatokból, a vezetési feladatokkal, funkciókkal kapcsolatos kérdésekből, a szervezetfejlesztéssel kapcsolatos kérdésekből, a szervezeti kultúra blokkjából és a szakterületekkel, együttműködésekkel kapcsolatos blokkból (4. ábra). Az egyes blokkokba néhány ellenőrző kérdést is beépítettem. A kérdésekre adott válaszokat statisztikai programcsomaggal értékelem ki. A kérdésekre adott válaszokat úgy fogalmaztam meg, hogy nagy érzékenységgű változókkal legyenek kódolhatók. Az adatok jellegüket tekintve nominális, ordinális és skála típusú változóként kezel-

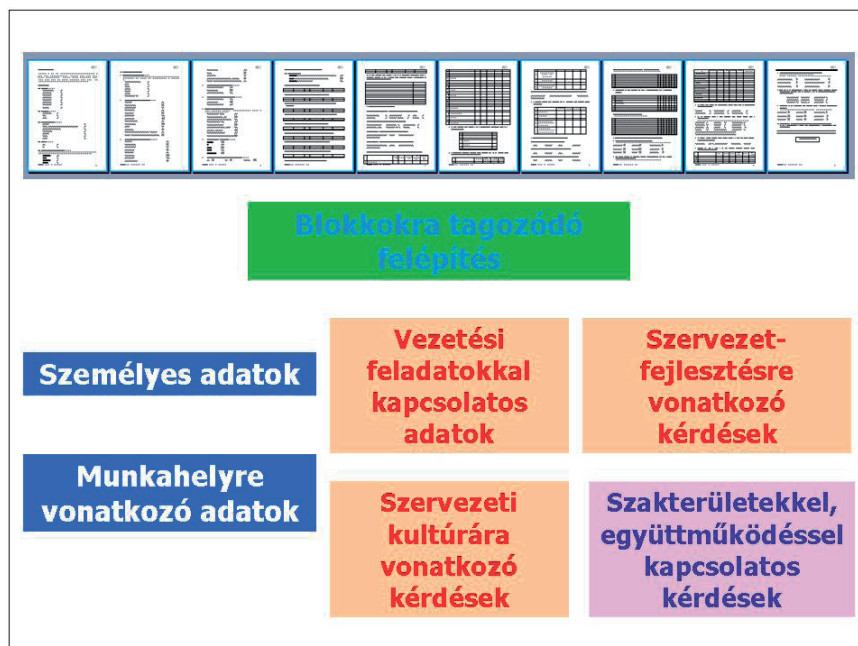
* Reprezentatív mintavételezés: a kiválasztott minta képes a teljes sokaságot képviselni, reprezentálni, így a teljes sokaságra vonatkozó megállapításokat tehetünk. (Moksony Ferenc, 2001)





hetők, de adataim között többségben vannak a legmagasabb mérési szinttel rendelkező skála típusú változók. (Sajtos László – Mitev Ariel, 2008)

4. ábra: Szervezetfejlesztési kérdőív felépítése
Figure 4: The structure of inventory used for surveying the organizational system



Forrás: Saját szerkesztés

4.3. Dióhéjban a kérdőív egyes területeiről

A személyes adatok blokkban a korcsoportot, lakhelyet, iskolai végzettséget, nemet és munkahelyi beosztást mértem fel. A munkahelyre vonatkozó adatok kérdéscsoportban adatot gyűjtöttem arra vonatkozóan, hogy a választ adó mióta dolgozik a rendőrségen, milyen szakterületeken és szervezeti szinten dolgozott és dolgozik jelenleg, miért választotta munkahelyéül a rendőrséget, újra ezt választaná-e, valamint hogyan érzi magát a munkahelyén.

A vezetői munka feladattartalmát számos tényező befolyásolja. A szervezet típusa, jellege is rangsorolja a vezetői funkciókat. Egy autokratikus szervezet esetében, mint a rendőrség, a döntés, az utasítás-rendelkezés, a mérés és az ellenőrzés fontosabb funkció, mint egy demokratikus szervezetnél (Berde Csaba, 2011). A vezetői feladatokkal, funkciókkal kapcsolatos blokkban a klasszikus funkciók (információs tevékenységek, tervezés, döntés, szervezés-koordinálás, irányítás, ellenőrzés, értékelés) gyakorlásának gyakoriságát vizsgáltam. Meglátásom szerint





azonban a XXI. század rendvédelmi vezetőjének ezeknél több, sajátos vezetési kompetenciákat igénylő funkciókkal is rendelkeznie kell, melyeket speciális vezetési funkciókként (beosztottak motiválása, zavar elhárítása, változás menedzselése, emberek fejlesztése, teljesítményértékelés, kapcsolati tőke gyakorlása, vállalkozás támogatása) nevesíték. A kérdéscsoport ezekkel a speciális funkciókkal kapcsolatos kérdéseket is tartalmaz.

A szervezeti kultúra helyét a vezetési-irányítási rendszerben a Mc Kinsey-féle 7S modell határozza meg (Barakonyi Károly, 2002). Ezen modellben a hard elemek (rendszer, szervezeti struktúra, stratégia) mellett az ún. soft elemek (közösen vallott értékek, munkaerő, képességek és vezetési stílus) is hozzájárulnak a szervezet hagyományaihoz, jelenéhez és jövőképehez. A szervezeti kultúrával kapcsolatos blokkban a rendőrség múltjával, jelenével, jövőjével kapcsolatos kérdések mellett a munkahelyi légkörre, konfliktusokra, és az együttműködésekre vonatkozó témakörök is megtalálhatók.

A szervezetfejlesztés blokkjában a közösségi, csoportos és egyéni szervezetfejlesztési módszerek fontosságát vizsgálom. A rendőrségen több ilyen módszer alkalmazásra került a fejlesztési programok kapcsán, azonban ezek folyamatos, napi szintű alkalmazása még nem jellemző a szervezetre. Ebben a blokkban kapott helyet a munkaterhekben megfigyelhető anomáliára és a szervezeti felépítés megfelelőségére, valamint a szervezet megítélésére vonatkozó kérdések mellett néhány egyéni, szervezeti hatékonyságot növelő módszer (innováció, változásmenedzselés, minőségmenedzsment) alkalmazásának megítélése is. Lácza Magdolna a szervezeti kultúráról és regionalitásról szóló 2012-es munkájában kiemeli, hogy a humántőke és kulturális tőke az innováció mozgatórugói, s így a szervezetfejlesztésben is meghatározó szerepük van.

A szakterületek hatékonyságára, illetve az együttműködésekre vonatkozó kérdésblokkban a rendőri szakfeladatok szervezésének területi szintjeit vizsgálom. Itt kiemelendő, hogy kistérségi, regionális, illetve nemzetközi szervezési szint jelenleg nincs jelen a struktúrában, viszont a választ adók szerint egyes szakterületek esetén célszerű lenne ilyen szervezeti átalakítás. Ebben a blokkban azt is vizsgálom, hogy a határ nyitottsága milyen többletfeladatot jelent a rendőri szervek számára, milyen fejlesztésekkel javítható az állampolgárok biztonságérzete, valamint azt, hogy a pályázati forrásokkal megvalósuló fejlesztési programoknak milyen területekre kellene irányulniuk.

Lácza Magdolna (2011) arra hívja fel a figyelmet, hogy a rendészeti szervek reformja sem a rendszerváltást követően, sem a 21. századra nem zárult le, és a rendészeti szervek civil társadalomtól való elkülönülése továbbra is megfigyelhető. Látszólagos ellentmondást jelent ugyanakkor, hogy a rendészet, a biztonságpolitika önkormányzati alrendszereket is érint. Az ellentmondás feloldására alternatív rendészeti megoldást képzel el, mellyel a rendészeti szervek megújíthatók egyfajta szervezeti és jogkör megosztással. Munkájában felhívja a figyelmet arra is, hogy a rendészet reformjának velejárója a közösségi érdeket szolgáló szakem-





berek felsőoktatási szinten történő „kinevelése” és képzése. A blokkban egyéb rendészeti együttműködéssel kapcsolatos kérdések is fellelhetők, melyekkel a rendőri munka hatékonysága növelhető.

5. Hipotézisek

A fentebb ismertetett felmérés, valamint a korábbi felmérésekkel való összevetése alapján a következő hipotéziseket állítottam fel:

- Az elmúlt 5 évben a rendőri szervezet belső és külső megítélése negatív irányba változott;
- A munkaterhek megosztása a szervezetben nem egyenletes;
- A jelenlegi szervezeti felépítés nem felel meg a szervezeti célok eléréséhez;
- Szükséges a rendőri szakterületek szervezési szintjének módosítása;
- Szükséges a szervezeten belüli, valamint külső együttműködések fejlesztése;
- A kommunikáció fejlesztésével a szervezeti hatékonyság növelhető.

Részben a felmérés eredményeivel, részben nyugállományú, valamint még aktív rendőri vezetőkkel készített interjúk felvételével és értékelésével kívánom hipotéziseim alátámasztani.

6. Következtetések

A korábbi felmérések eredményeként leszögezhető, hogy a munkamegosztás a rendőri szervezetben nem igazságos, és a jelenlegi szervezeti felépítés nem minden vonatkozásban felel meg a szervezeti célok elérésének. A végrehajtói állomány nincs a vezetői döntésekbe bevonva, ötleteit, javaslatait nem veszik figyelembe sem a vezetési funkciók hatékonyabb érvényesítése érdekében, sem szervezetfejlesztési kérdésekben. A rendőrség struktúráját, szakfeladatainak szervezési szintjét jogszabályok határozzák meg, azonban a rendőri vezetőknek rendelkezésükre állnak olyan lehetőségek, melyek segítségével felkészülhetnek a környezeti változásokra, hatékonyabban felhasználhatják beosztottaik képességeit, élen járhatnak az újszerű ötletek támogatásában, melyekkel a szervezet fejlesztését segítik elő, s a szolgáltatás színvonala javítható.





FELHASZNÁLT IRODALOM

- Berde Csaba [2011]: A funkcionalizmus lehetőségei a vezetéskutatásban, Szeged, In: A Virtuális Intézet Közép-Európa kutatására közleményei, Vezetéstudományi tematikus szám, III. évf. 1-2., pp. 62-69.
- Barakonyi Károly (2002): Stratégiai menedzsment, Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
- Elekes Edit [2011]: Leadership Function in a Particular Administrative Organization, Pécs, In: Spring Wind 2011, pp. 109-117.
- Kopasz Árpád [2002]: a Belügyminisztérium egységes minőségfejlesztési programja, Budapest.
- Láczay Magdolna [2011]: Egy közmenedzsment feladat társadalmasításának tradíciói, Szeged, In: A Virtuális Intézet Közép-Európa kutatására közleményei, Vezetéstudományi tematikus szám, III. évf. 1-2., pp. 175-181.
- Láczay Magdolna (2012): A szervezeti kultúra és regionalitás, Szeged, In: A Virtuális Intézet Közép-Európa kutatására közleményei, Gazdálkodás- és szervezéstudományok tematikus szám, IV.évf. 2. szám, pp. 75-87.
- Moksony Ferenc [2001]: Gondolatok és adatok – Társadalomtudományi elméletek empirikus ellenőrzése, Budapest
- Sajtos László – Mitev Ariel [2008]: SPSS Kutatási és adatelemzési kézikönyv, Alinea Kiadó, Budapest
- Szintay István – Veresné Somosi Mariann [2001]: A Rendőrségi Kiválósági Modell tesztanyaga, Miskolc
- Internet 1: http://www.4qconference.org/liitetiedostot/bp_long_descriptions/hungary_C_long.pdf
- Internet 2: <http://www.kivalosag.hu/web/id341.htm>





A SZERVEZETFEJLESZTÉS ÉS A SZERVEZETI KULTÚRA KAPCSOLATÁNAK VIZSGÁLATA EGY TÉRSÉG VÁLLALKOZÁSAIBAN

ANALYSIS OF THE ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT AND ORGANIZATIONAL CULTURE WITHIN AN AREA

DR. HABIL LÁCZAY MAGDOLNA tanszékvezető főiskolai tanár
Debreceni Egyetem Gyermeknevelési és Felnőttképzési Kar
Intézményi Menedzsment és Vezetés Tanszék

ABSTRACT

Research of local organizations revealed that strategies of the local enterprises rely on a complex of local traditions when forming their strategies. They build relations with all organizations ranging from small municipalities to multi-national companies. On the other hand their organizational culture and leadership style go back to peasant and cooperative traditions. If we choose not to assess them with the traditional Western methods we will see that they mostly rely on their own wealth and most of their resources come from their leadership culture, expertise and connections. This culture takes advantage of its traditions and it is very closed but it is also capable to open up and create special local enterprises and provide employment for local people. SETTING: Szabolcs-Szatmár-Bereg county, in the north-eastern sub-regions, four districts on both sides of the river Tisza. The typically high has in the region of small villages, and the unemployment rate. Increase in migration in recent years, which has led to large-scale migration of young and poorly educated Roma migrations.

Bevezetés

„A provincializmus kisszerűsége nem helyhez, hanem a minőséghez, vagy annak hiányához köthető. A Föld egy falu és határában ott a határtalanság. Ezt műveljük.” Antall István vezette fel így a Gondolatjel című ismert kulturális rádióműsorának egyik adását. A rádió a figyelemfelkeltésre, az orientációra csak pillanatokat kínál műfaj, mégsem érzem a fenti kijelentést közhelynek, sokkal inkább kor vagy körképnek. A 20. század nemcsak az infokommunikáció eszközeivel, hanem a termelés és a fogyasztás révén is olyan kölcsönhatásokat, változásokat eredményezett, amelynek megismerése, feldolgozása a menedzsment tudomány több ágát e tény kutatására ösztönözte. A szervezeti kultúra jelentőségére már sokan hivatkoztak, de csak a legismertebb kutatói figyeltek fel azokra a különbségekre, amelyeket komplex módon, akár a menedzsment tudomány határainak a kiterjesztésével lehet





megvilágítani, és a hatékonyság növelése érdekében értelmezni, felhasználni. A kutatók szívesen használják a viszonylag rövid múltra visszatekintő GLOBE kutatás dimenzióit, hogy lehetőséget kapjanak a kulturális környezetből, a társadalmi normák megismeréséből fakadó szervezetfejlesztésre, új vezetési módszerek megfogalmazására.

A GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) szemléletében már szétválasztja a szervezeti kultúrának és az egyes nemzeti (közösségi) kultúrának a jellegzetességeit, sőt az ezzel a módszerrel végzett kutatások is számosak, mégis úgy vélem, ez a szemlélet még csak elindította annak a paradigmának a formálódását, amely a vezetéstudomány jelentőségét mind a gazdasági, mind a társadalmi szférában meghatározóvá teheti. Ehhez szeretnék egy lokális jelenség ismertetésével hozzájárulni.

A vizsgálatba vont térségek jellemzői

Szabolcs-Szatmár-Bereg megyét északkeletről átölelő Tisza és a mellette húzódó országhatár ölelésében lévő települések az elmúlt évszázad nagyobb részében többszörösen elzárva éltek életüket, amit jól reprezentál a sok kistelepülés, a magas a munkanélküliség, a szakképzetlenek száma, a jelentős migráció, annak minden formája, legnagyobb mértékben a fiatalok elvándorlása, a szakképzetlen roma kisebbség számának a növekedése.

1. ábra: A jelenlegi vizsgálat kiterjesztése
The survey sites

A járásk - lélekszáma -települések száma	Fehérgyarmati 37 225 fő 49	Csengeri 13 288 fő 11	Mátészalkai 63 839 fő 26	Vásárosnaményi 31 856 27
500 kevesebb	19 / 39%	7 / 63%	2 / 7%	4 / 15%
500-999	23 / 46%	1 / 9%	6 / 23%	16 / 59%
1000-1999	5	1	7	4
2000- 4999	1	1	9	2
5000-10000	1	1	1	1
10000 -			1	
1000 főnél kevesebb összesen/ aránya	42 / 85%	8 / 72%	8 / 30%	20 / 74%

Forrás: saját gyűjtés

A fenti adatok közül különösen szembeötlő a kistelepülések magas száma a fehérgyarmati és a vásárosnaményi járásban, azaz a beregi térségben, de még ezen belül is feltűnő az 500 lelket el nem érő települések aránya. A falusi térségekben a





téeszek széthullása egyet jelentett a munkanélkülivé válással, hiszen legtöbb esetben a téesz volt a helyi lakosság foglalkoztatója az önkormányzat és az oktatási intézmények mellett. Új elhelyezkedésre alig maradt esély. Itt nem voltak nagy beruházások, és még ma is jellemzően a természet közeli mezőgazdasági tevékenységre van csupán lehetőség. Itt él a legtöbb őstermelő, akik kis földterületen próbálnak megélhetést találni, de az is jellemző, hogy a földdel nem rendelkező munkanélküliek egy-egy nagyobb területen gazdálkodónál keresnek szezonális munkát. A rendszerváltáskor a mezőgazdaságban is bekövetkezett privatizációról, annak szervezeti változásairól, a föld tulajdonviszonyaiban bekövetkezett tulajdonos váltásokról Berde Csaba (2003) azt írja, hogy ez azonnali hatással volt a működési formákra, a szervezetek struktúrájára, és számos változás ennek a következménye. A tíz évvel későbbi statisztikák elemzésébe itt nem bocsátkozva, néhány konklúziót azonban levonhatunk: a szövetkezetek száma radikálisan csökkent, jelentősen nőtt az egyéni gazdálkodók és az egyéb jogviszonyban földet művelők (pl. őstermelők) aránya. Ezzel együtt járt, hogy a szervezetek száma nőtt, a méreteik csökkentek. A strukturális változások természetesen hatottak a termékszerkezetre, a volumenre és a technológiára is. Ugyanakkor az új vállalkozási formák megerősödésétől azt remélték az érintettek, hogy a változás hamarosan minőségi eredményeket fog majd produkálni. A rendszerváltás második évtizedének a végén azonban differenciáltabb eredményeket tapasztalunk, amely régióként, kisebb gazdaságföldrajzi vagy igazgatási egységenként is jelentős eltéréseket mutatnak.

A fenti táblázatban megjelölt járások településein a rendszerváltáskor kezdődő folyamat ma sem változott gyökeresen, sőt olyan társadalmi folyamatokkal kell a helyieknek megküzdeniük, amely nagyon élesen mutatja a ma is növekvő negatív tendenciákat. A gazdaságilag leszakadó területek elnéptelenedése egyben többirányú demográfiai változásokat hozott. A munkaképes korú szakemberek elvándorlása – nem csupán országon belülre – csökkenti a fejleszthetőséget, mivel ezzel az iskolázottsági szint szerint is szakadás következett be. Az egykor a fekete vonattal ingázó vagy a téeszben, a környező mára megszűnt munkahelyeken dolgozók, nyugdíjjal vagy anélkül, immár végleg hazatelepedtek, és az idősödő társadalom, immár a szépkorúak, szociális ellátásának a feladatát is az önkormányzati vagy egyházi szociális hálózattal tudják csak megoldani. A megyében általában magas a roma lakosság száma, de vannak a kistelepülések között ma már olyanok, ahol a lakosság többsége roma. Például a román határszélen lévő Uszka 312 fős lakosságának 72 %-a roma, akiknek életvitelét a Szabadkeresztény Gyülekezet és a helyi önkormányzati (politikai) vezetőknek sikerült úgy formálnia, hogy társadalmi béke van, miközben nincs munkahelyteremtő vállalkozása, önálló iskolája, csupán a mélyszegénységével vált ismertté. (Török Zsuzsanna, 2011) Az Európai Unió egyik bizottságában is ismert, ott is tevékenykedő helyi orvos-polgármesterről, Sértő Radics Istvánról született itt egy népdal, amely még inkább rávilágít a helyzet tragikus voltára.





„Uszkában jól élnek a cigányok
mert Sértő doktor oly’ kegyes volt hozzájuk
Lóvét tesz a roma csávó zsebébe
Cigány asszony tyúkot főz ma ebédre.
Süt a nap, süt a nap, sehol se baj süt a nap.
Roma csávó szeress engem már!”

Ez az életforma nem jelent jövőképet, hiszen a segélyek és a támogatások helyett legalább az önellátáshoz szükséges kompetenciák elsajátítására lenne szükség. A szakképzetlen munkaerő számára az egyetlen reális kiemelkedés jelenleg a legalább a betanított munkára való felkészítés. Erre csak a mezőgazdaságban van ezen a tájon lehetőség. A vidék számos növényi kultúrája terméke volt régen is híres, mára pedig esélyesek lettek, lehetnének a hungarikummá válásra. Az ehhez szükséges támogató vezetői rendszerekről Berde, a már idézett munkájában a következő megállapítást teszi: „Az elmúlt évtizedekben a hazai mezőgazdaságban a szakmai kommunikációs rendszerek összeomlottak, újjászervezésük lassan halad... a nagyobb szervezetek képesek önálló külső információfigyelő, -gyűjtő és -elemzőszervezet működtetésére, de az információs szolgáltatásokra nekik is szükségük van. A kis szervezetek és a családi vállalkozások esetében létkérdés valamilyen központilag szervezett és finanszírozott kommunikációs hálózat működtetése.”

Azóta ez megtörtént, hiszen a falugazdász hálózat mindenütt kiépült, emellett a vizsgált térség több településén a Leader program keretében igyekeztek támogatást nyújtani.

A kistelepüléseken földdel nem rendelkezők a sorsuk jobbrafordulását, vagy csak a megélhetésük segítségét a települési önkormányzatoktól, a polgármesteri hivataloktól várják. A települések szinte mindegyike a koraközépkorban már létezett, egykor jelentős település volt, de a jelenlegi intézményrendszere olyan árva, mint akinek elvitte a vihar a háza tetejét. Iparüzési vagy más helyi adóra, saját bevételre alig vagy egyáltalán nem számíthatnak, így a településeken valóban igaz, hogy önhibájukon kívüli forráshiánnyal küzdenek.

Új jelenség a települési gazdálkodás és a kényszervállalkozó polgármester

A vizsgált térség vállalkozóiról készült felmérés kapcsán a korábbi Taylor konferenciákon igyekeztem rávilágítani arra a helyi sajátosságra, hogy az itt eredményesen gazdálkodó helyi elit milyen vezetési ismeretekkel bírt a rendszerváltás idején, és hogy azokat miképpen volt képes hasznosítani. A kapcsolatrendszerüket, a gazdasági életben megszerzett pozícióikat napjainkban adják át gyermekeiknek, így a családi vállalkozások itt sajátos vállalkozási formákat eredményeztek. Nevezetesen a termelési kultúrájukban a nemzetközi szabályok ismerete alapján termelnek, az export minőségi igényének a betartása adja a piaci szereplésük lehetőségét,





ugyanakkor a szervezeti kultúrájukban és a vezetési módszereikben évszázados tradíciók keverednek a közelmúlt vállalkozói attitűdjével.

Úgy vélem ezzel egy lokális szervezeti kultúra is kibontakozni látszik, amely túlmutat a földrajzi határain. Az itt megismert vállalkozók csoportjára általam tudatosan használt helyi elit kifejezés így nemcsak társadalmi, szociológiai értelemben használható, hanem a vezetéstudomány művelőit is rábírhatja arra, hogy ne csak a nemzetközi szakirodalomból ismert elméletekről, hanem az elméleteket alakító helyi jelenségek elemzéséről, mint lehetséges variánsról szóljanak.

A korábbi vizsgálataim arra is rámutattak, hogy a térség polgármesterei jellemzően helyiek, legfeljebb a szomszédos településekről származnak. A legtöbben rendelkeznek saját mezőgazdasági vállalkozással, vagy családi örökségként ismerik a gazdálkodást még akkor is, ha tanult szakmájuk más lenne. Ebből az is következik, hogy a helyi társadalmon belül egyre szűkül az a réteg, akik potenciális munkaadók lehetnek, és ugyanők azok, akik meghatározzák a település igazgatását. Ezáltal számukra is megoldandó problémát jelent a nagyarányú munkanélküliség, a szociális ellátás, hiszen a szociális támogatáshoz szükséges önerő, saját bevételek hiánya miatt, alacsony. Így arra figyelhetünk fel, hogy a polgármesterek új szerepkörben kénytelenek magukon segíteni – kényszervállalkozó polgármesterek lettek. Ennek az alapját a rendszerváltás után elterjedt közfoglalkoztatás adta meg, amely a munkanélküliség sajátos kezelésére adott módot. Oláh Judit (2012) rámutatott, hogy már 1987-től volt ilyen támogatás igénybe vételére lehetőségük az önkormányzatoknak, de az első országosan támogatott programok 1996-ban születtek meg, és egy évvel később indultak el. A különböző aktív és passzív foglalkoztatáspolitikai eszközök sem voltak képesek azonban tartós foglalkoztatást vagy a munkába való visszavezetést eredményezni, nem csökkentek, sőt inkább nőttek a regionális különbségek. A 2010-es kormányváltás e téren is jelentős változásokat eredményezett, amelyek természetesen megjelennek az egyes települések életében is. Az aktív eszközök közül kiemelkedik a közfoglalkoztatás, és az elmúlt évben Start munkaprogram néven vált ismertté a közmunka program, amely a segélyezés helyett a szociális ellátást az érintettek munkába való bekapcsolásával kívánja megváltoztatni. Jelen dolgozat nem ennek a programnak a taglalására vállalkozik, csupán tényként szögezzük le, hogy a települések a saját ellátási rendszereik kibővítésére a központi foglalkoztatáspolitikai eszközeit igénybe tudják venni. Ehhez azonban szükségessé vált valamilyen munkaszervezet kialakítása, annak vezetése, amit az önkormányzatok stratégiájához lehet és kell igazítani. Szilágyi Barnabás 2013-as Taylor konferencián elhangzott előadásában annak a véleménynek adott hangot, hogy a régi, és érvényes értékek már nem biztos, hogy eredményesek, és már nem biztosítanak megfelelő igazodási pontot adott problémás helyzet megoldására, így esetleg már új szervezeti értékek kialakítására van szükség. Elviekben igaza lehet, de az adott térségben ennek árnyaltabb megvalósulását tapasztaltam. A gyakorlatban egy erősen koncentrált, lineáris szervezetben működő munkaprogramot figyelhetünk meg, ahol a munkavállalók alacsony kép-





zettsége miatt a vezető autokratikus módszerek bevezetésére kényszerül. Igazat kell adnunk Juhász Csilla (2012) szervezet felől közelítő megállapításának, aki a hazai vállalkozások teljesítmény és ösztönzési rendszereiről írta, hogy a szervezetnek nagy szerepe van abban, hogy milyen eszközökkel rendelkezhet a vezető. Bár itt több kritérium felmerülhet, mégis a legdöntőbbnek a meglévő munkavállalói kompetenciákat tartom. A vezetőnek úgy kell eredményeket produkálnia, hogy a szükséges kompetenciáknak a hiányával is számolnia kell, ezért a betanításhoz, a meglévő ismeretekhez való hozzáillesztésre kell felkészítenie munkatársait. A feltételezést erősíti Móré Mariann (2012), aki szerint a szocializáció során az egyén viselkedése úgy módosul, hogy az megfeleljen a vele szemben támasztott elvárásoknak. Az alapigazsággként emlegetett feltételek közül azonban azt a sztereotípiát, miszerint a vidéken élő ember megörökölte a földművelés, az állattenyésztés vagy egyáltalán a családi gazdálkodás hagyományát, mára nem feltétlenül tartom igazolhatónak. A kiemelkedő családi vállalkozásokban a tanult és örökölt ismeretek meglétét az ifjabb generációnál is megtaláljuk, de a téeszek megszűnése, a háztáji gazdálkodás elsorvadása miatt már felnőtt egy generáció, akiknél ez nem épült be a neveltetésükbe. Még inkább igaz ez a roma családokra, ahol mára a hagyományos roma kézművesség sem maradt meg, vagy csak itt-ott létezik. Így aztán Dajnoki Krisztinát idézve (2012) on-the-job eszközök alkalmazását kell szinte minden esetben alkalmazni, azaz az adott munka során kell a szükséges ismereteket átadni. A vizsgált kistélepüléseken a polgármester ebből a kényszerből fakadóan egyszerre lát el igazgatási, munkaadói és vállalkozói, valamint képzésszervezési feladatokat.

Ha magunkon nem segítünk, ki segít rajtunk...

A települések életében sok a közös adottság, de jellemzően vannak még olyan helyi sajátosságok, amelyek miatt a polgármestereknek egyedi megoldásokat kell keresniük. A fent leírt társadalmi, gazdasági jelenség azonban a megye szinte minden kistélepülésére igaz, amit néhány interjúrészzel kívánok alátámasztani. Az interjú részletek – véleményem szerint – igazolják egyrészt a helyi elit meglétét, hogy milyen mélyek a gyökereik, valamint rámutatnak arra, hogy ezen a különböző politikai korszakváltások lényegesen nem változtattak.

Ömböly a megye délkeleti részének határmenti falva, és Trefán Gábor polgármester az itteni életről, magáról így vall: „Apám parasztember volt, de iparórként is szolgált fontos objektumok védelmében. Én villanyszerelőnek tanultam, és nagy hasznát vettem a szakmámnak, mert a helyi téeszben nem csak az erő és munkagépek, de a sok dohányyszárító is megkívánta a szakértelmet, a rendszeres karbantartást, és a folyamatos üzemelési biztonságot”. A téesz idők végével, a rendszerváltás után Trefán Gábor vállalkozóként folytatta, de az errefelé tájnyelvnek számító dohányból is művelt tízhektárnyit. Jó partnerre és jó barátra talált Istvándi





Lajos agrármérnökben, aki a közeli Érmihályfalváról jött – akkor még a zöld határon, az életét kockáztatva.”

Hasonló a szomszédos Piricse polgármesterének az életútja is.

„Apám gazdálkodó ember volt, nagyapám, sőt az ő apja is bírói hivatalt viselt Barabásban. A nagyapjaira emlékezve elmondja: „Az első bitón fog lógni a kommunista Orosz!” Jászai Jolánka grófnő fenyegette ezzel a nagyapámat, aki földet osztott Barabásban. A másik nagyapja (Berényi) műszaki ember, az uradalom gépésze volt. Őt elvitte egy orosz kommunista málenkij robotra, és odamaradt.

Más családi indítást kapott a petneházi Majoros Péter, aki agrárgépész, kulturális menedzser szakképzettségű polgármester, és maga is téveszben kezdte a pályáját. Az interjút a Petneházy családra emlékezve kezdi, majd így folytatja: „Jól menő Egyakarat tsz is működött itt, amely fénykorát Koleszár István elnöksége idején élte, legnagyobb munkáltató volt egészen a 90-es évek elejéig. Még melléküzemági, fonó tevékenység is folyt, csak itt, több mint százan dolgoztak. A tsz megszűnt, az üzem helyén egy világ színvonalú technológiával működő baromfi-keltető, nevelő üzem épül egy vállalkozó jóvoltából. Vajon ha beindul, adhat-e ugyanennyi embernek munkát? A tsz-iroda felújított épületében működik a „Bárka” nevet viselő, egészségileg hátrányos, sérült, idős emberek nappali-otthona.”

Édesapja, idős Majoros Péter Pál évtizedekig a falu görög katolikus parochusaként a település életében meghatározó egyéniség volt.

Kosztya Zoltán Pál a határszélen lévő, egykori zsákfalú, Zajta polgármestere, ahonnan nemcsak továbbmenni nem lehetett a békeszerződések után, de a közelmúltban már azzal vált ismertté, hogy megszűnt a vasútvonala is. Tösgyökeres zajtai, 1968-ban született. Tanulmányait Debrecenben, a Kölcsey Ferenc Tanítóképző Főiskolán végezte, majd oktatási informatikus szakon is diplomát szerzett. Nagy eredménynek tartja, hogy a munkaképes lakosság 80 %-a dolgozik. Megpróbálnak önellátóvá válni. Az önkormányzat 9 hektáron gazdálkodik, zöldségtermesztéssel, állattenyésztéssel foglalkoznak, jövőre 1,5 hektár gyümölcsöst telepítenek. Vegyesboltot üzemeltetnek, ahol a kistermelők áruit értékesítik.

A szintén kistelepülésnek számító Tisztaberek polgármestere, Kónya Géza a mátészalkai gépészeti szakközépiskolára emlékezik úgy, mint ami az életre nevelte. A településéről az alábbiakat tartotta fontosnak elmondani:

Három jó vállalkozás működik a falunkban. A Tiber-Tész*, amely közel és távol integrálja egyebek között a kordonos uborka termesztését, és két magas szakmai színvonalon működő szarvasmarhatartó telep. A miénknél nagyobb településeken is örülnének három ilyen adózónak és munkaadónak. Sajnos az emberek egy része egy kissé megszokta, hogy erre alapozza a létét. 40 százalék a roma lakosság részaránya. Szerencsére köztük is megtalálni azokat, akik fogékonyak az olyan típusú segítségnyújtásra, ami konstruktív hozzáállást igényel. Ingyen adunk területet,

* A céget a rendszerváltás után Oroszi István tíz társával alapította. A helyi ÁFÉSZ-t alakította át, és indította el azt a vállalkozást, amelyet jelenleg agrármérnök fia vezet.





kapcsolódjanak be az uborkatermesztésbe. Egyiküknek, aki vitte be a telepre a termést, mondtam is: hazafelé menet úgy tartsd a pénzt a kezeden, hogy mindenki lássa, a munkáért kaptad.

A Himnusz költőjének a sírját és az itt meghirdetett kultúra napját ápoló, egykor tanárnak készülő szatmárcsekei polgármester, Sarkady Pál felemlégeti a megválasztásakor tapasztalt bizalmat, amit egy idős asszonytól kapott. „Hej, Pali rád szavazok. Nem adtál nekem semmit, igaz, nem is kértem. De ha kérnék, adnál. Nagypád (az egykori bíró LM) adott...” A több szempontból eltérő hagyományú településről beszélgetve elmondja: Földbirtokos, olyan, aki a szó régi értelmében uralná a fél határt, nincs. Van viszont tucatnyi nagygazda. A polgárok túlnyomó részének új modellt kellett találni a megélhetéshez. Nos, ez jutott mind előbbre egészen a mostani időkig.

A hagyományaink feltámasztása, és ápolása megteremtette a lehetőséget ahhoz, hogy a mezőgazdasági termékeinkre alapozott falusi turizmusnak egyéni arculatot adjon, és kiindulópontja legyen. A csekeiek nagy részének ez ad manapság munkát és megélhetést. Aki meg akar élni, annak van rá módja, és meg tud élni. Csak szilvalekvárból száz mázsát adtunk el az idén.” A többes szám nem véletlen, hiszen a polgármester az egykori kismemesi hagyományokról, a falusi turizmusról, a termékek eladásáról azért beszél így, mert ezt a polgármesteri tevékenységéhez illesztette.

A polgármesterek értékrendjére jellemző módon beszél magáról Tasó László, Nyíradony polgármestere: „Egyik nagypám kulák volt, a másik iparos ember. Büszke vagyok a mai napig is a felmenőkre, de arra meg főképpen, hogy tősgyökeres nyíradonyinak vallhatom magam. Az általános iskolát helyben végeztem, az első középiskolát Debrecenben. A Bethlen Gábor Közgazdasági Szakközépiskola után a Kiss Ferenc Erdészeti és Vadgazdálkodási Szakközépiskolában erdész és vadász képesítést szereztem”. Meggyőződése, hogy aki „nem születik bele” a jó körülményekbe, tanulással és kitartó szorgalommal is viheti valamire.

Ez a vezetői attitűd jellemzi a rendszerváltástól kezdve minden választáson újráválasztott a helybeli Hovánszki Györgyöt, Nyírlugos polgármesterét. Ő mezőgazdasági szakközépiskolában érettségizett, felsőfokú vendéglátóipari végzettsége van, és korábban agronómusként, majd magánvállalkozóként dolgozott.

A település időközben várossá vált, de a városi eredményeket is nagyrészt a közmunka szervezetségével, a „jó gazda gondosságával” irányító polgármester stratégiájával érte el. Először az erdőtelepítésről szól. Saját erőből fogtak a telepítéshez, aztán támogatással folytatták. Hármasként volt a telepítésnek: a parlagfű irtása, a foglalkoztatás, s pénzforrás teremtése a fából. A 2001-ig szóló erdősítési program keretében 1996 őszén 104 közmunkás 160 hektár erdőt telepített. 1997 tavaszán újabb 50 hektáron ültettek fákat. 1997 őszén 30 hektár erdő telepítésével végeztek a fagyok beállta előtt.

Az erdőtelepítőkön kívül újabb 71 közmunkás a településen középületek felújításával, vízelvezetéssel és útkarbantartással foglalkozik. A polgármester a munka-





helyteremtésre is nagy gondot fordít. A helyi önkormányzat a köztisztviselőkön és a közalkalmazottakon kívül 170 embert foglalkoztat.

„Aki dolgozni akar, annak van munkája. Az Önkormányzati Kft. tavaly 29 millió forint bért fizetett ki. A cigányoknak hetente fizetünk az uborkásban, nekik úgy alkalmasabb, miért ne alkalmazkodjunk? Jönnek és szedik az uborkát. Lehet velük beszélni, meg kell találni a hangot, amit megértenek, és ők is alkalmazkodnak.”

Mielőtt azonban azt a következtetést vonnánk le, hogy megvan a térségfejlesztésre, a felemelkedésre a komplex válságkezelési módszer, rá kell döbbernünk, hogy a most megismert polgármesterek vezetői attitűdje csak ebben a környezetben értelmezhető. A szervezetükben betöltött szerepük, megkockáztatom hivatástudatuk, talán már néha altruista magatartásuk, a menedzsment irodalom fogalmaival élve, a szervezeti kultúrájuk meghatározásában, definiálásban megkerülhetetlenül látszik. Az eredményeik elérésében olyan belső értékrend is közrejátszik, amely őseik emlékének, a saját közösségeik életben tartásának igényéből, a saját érdekeik és lehetőségeik felismeréséből formálódott.

Erről beszélt Rozsály fiatal polgármestere, Sztojka Zoltán. A gyökerek is e vidékhez, községhez kötik, szülei, öccse is itt élnek. Földrajz-történelem szakon szerzett középiskolai tanári diplomát. Feleségével, Ildikóval 1997-ben ismerkedett meg, aki gyógypedagógus.

„Nincs csoda, csak munka van. Csodákra csak a szentek képesek”. Nem más ez, mint amit az emberek évszázadok óta végeznek, csak dolgozunk. Szántunk, vetünk, aratunk. Ez kapaszkodó a mindennapokra, fejtegeti tovább. Szemléletmód, magatartás, a mindennapok kultúrája teremtették, alapozták meg ezeket az értékeket a faluban.

Megtermelnek, s megszerveznek minden olyan ellátást és szolgáltatást, ami egy település lakosságának, a helyi intézményeknek szükséges. – Most például venyigével fűtöttünk az iskolában, a gazdák adták, amit lemetstettek a fáról – ezt régen elégették –, és ezzel 2,5 milliót spóroltunk két hónap alatt, csak egy intézményben – mondja. Ez nem csoda – valóság, itt ez a természetes. Az önkormányzattal együttműködő, 1993-ban alakult, Rozsály Községért Jóléti Szolgálat Helyi Alapítvány számos tevékenységi területet, önszerveződő közösséget koordinál.

Ha Hofstede kulturális tengelyeire gondolok, akkor a kollektív és az individuális értékek tengelyei közül itt nyilván a közösségért érzett felelősség felé billenne, de magának a ténynek azonban inkább az idealizmusán kell elgondolkodnom. Ez az önellátó gazdálkodás vajon meddig fejleszthető vagy mennyire jelent a történelemből már ismert elzárkózást, elzárást? Retrográd, zsákutca? Vagy hogyan lehet ebből a helyzetből előnyt kovácsolni? Vagy csak a túlélésről szól? Mennyire függ egy-egy kistépülésen élő fiatal sorsa attól, hogy az egyébként más feladatra megválasztott polgármester mennyire ért a gazdálkodáshoz, hogy van-e olyan ember, aki képes egy-egy piaci kereslettel bíró termelési kultúrát megtalálni, azt meghonosítani? Ezek azonban már sem a polgármesterek, sem a vezetéstudomány elemzési rendjébe nem férnek bele.





Noha mesebeli kis birodalomról, az embernek az élni akarásáról szól, de mégis a magára maradtak hősiességét idézi számomra a vámosoroszi polgármester, Végh Endre mondandója:

1965-ben születtem gazdálkodó emberek sarjaként – tér rá saját történelmére. Az általános iskola elvégzése után Debrecenben a Református Gimnáziumba jártam fél évet, aztán átmentem a nyírbátori Báthori István Gimnáziumba, és ott érettségiztem. Ezzel még nem fejeződtek be a tanulmányaim, levelezően elvégeztem a pallagi Balasházy János Mezőgazdasági Technikumot is.

Volt a térszben brigádvezető az állattenyésztésben, majd raktáros, és telepvezetőként fejezte be itteni ténykedését. A közmunkáról szólva elmondja, hogy tavaly 20, az idén már 71 főnek biztosít lehetőséget a program. „Valójában növénytermelési állattenyésztési profillal hasznosítjuk azokat a területeket, amelyek erre a célra igénybe vehetők. A hagymát, a burgonyát tegnap ültettük el. Megtermelünk mindent, amire szükségünk van. Tavaly két anyakocát vettünk, annak a szaporulata már nekünk hízik. De tartunk sertést, kecskét, tyúkot.” Végh Endre jól érzékelhetően rajta tartja a szemét ezen programon, mert olyan részletes információval szolgál róla. Ezt bizonyítja a megszólaltatott polgármesterekre általában is jellemző mondata.

„Minden áldott nap végignézem, mi hogyan áll. Szombaton és vasárnap is. Ha magunkon nem segítünk, ki segít rajtunk...?”

A szervezetfejlesztés dilemmája

Az idézett esetek különösen megerősítik azt az általános tételt, hogy a vezetés és a szervezetfejlesztés egymással erősen összekapcsolódó fogalmak, folyamatok. A kontingencia elmélet képviselőinek tételeiben közös az a kiindulási alap, hogy egy adott helyzet meghatározza a hozzáillő vezetői magatartást, másképp az egyedi szituációkban a vezetőnek magának kell tudnia kiválasztania a megfelelő vezetési stílust. Jelen esetben azonban mindkét tényező vizsgálata indokolt lenne. Elekes Edit (2012) egy autokratikus szervezet bemutatása kapcsán azt írja, hogy a szervezetfejlesztés egy felülről indított, a felső vezetés elkötelezettségén alapuló és annak aktív részvételével megvalósuló folyamat, mely a szervezet egy részét vagy egészét érinti. Célja a szervezeti hatékonyság és a vállalat túlélési esélyének növelése, ami a rendelkezésre álló erőforrások fejlesztésével és a vállalati folyamatok javításával valósul meg. A település azonban nem vállalat, bár az adott körülmények között bizonyos értelemben üzemi formát mutat. Amennyiben a környezetből indulnék ki, akkor se könnyű a választás, ha a Burns és Stalker (1961) mára elfogadott kategóriáiból kellene választani, hiszen a tapasztalat szerint közelebb állnak a települések a mechanikus típusú szervezethez, de vannak az organikus típusra jellemző jegyek is. A társadalom- és a gazdaságtörténeti megközelítések talán pontosabb motivációkat és elemzéseket adnának, de szinte semmi olyan kapaszkodót nem találunk azokban a konvergencia programokban, amelyeknek fő célja a fel-





zárkózás esélyének az elősegítése. Kétségtelen, hogy az önerőből, elsősorban a vezetők sajátos kompetenciáinak az eredményeként vállalkozó települések kapnak állami és/vagy uniós forrásokból támogatásokat, amelyek bevallottan a fenntarthatóságot hivatottak elősegíteni. A kérdés most már az, hogy vajon mit célszerű fenntartani? Ám a helybeliek attitűdjével rendelkezve azt is megkockáztatom, olyan új lokális jelenség csíráit látjuk, amely rendszerbe szerveződve sajátos, eredményes szervezeti formává válhat.

IRODALOMJEGYZÉK

- Berde Csaba (2003): Menedzsment a mezőgazdaságban/ Vezetési módszerek és sajátosságok, Szaktudás Kiadó, Bp. 191 és 209. old.
- T, Burns – G.M. Stalker (1961): The management of innovation, London
- Dajnoki Krisztina (2012): HR fejlesztés sajátosságai az esélyegyenlőségi emberei erőforrás menedzsment gyakorlatában, VIKEK V. évf. 1. sz. A sorozat, 103 – 108. old.
- Elekes Edit (2013): Szervezetfejlesztés formái és lehetőségei egy konkrét államigazgatási szervben, Tavaszi Szél konferencia kötete, Győr-Budapest
- Juhász Csilla (2013): Teljesítmény – és ösztönzésmenedzsment vizsgálatok, VIKEK V. évf. 1. sz. A sorozat, 97- 102.old.
- Móré M. (2012): A munkahelyi beillesztés gyakorlata az egyén megközelítésében, VIKEK, IV. évf. A sorozat 3. szám
- Oláh Judit (2012): A közfoglalkoztatottság javításának lehetősége Hajdúdorogon, VIKEK , 4. évf. 2. szám A sorozat 7-17. old.
- Szilágyi Barnabás (2009): A szervezeti kultúra és a dolgozói attitűd összehasonlító vizsgálata mezőgazdasági vállalkozásokban, Phd disszertáció, Debrecen
- Török Zsuzsanna (2011) Határeset – Uszka etnikai viszonyairól, <http://magyardiplo.hu/miti-ok/569-hatareset-tanulmany-egy-szabolcs-szatmar-bereg-megyei-kistelepueles-etnikai-viszonyairol-es-identitasarol->





JAVASLAT BALANCED SCORECARD ALKALMAZÁSÁRA AZ ÖNKORMÁNYZATI VAGYONGAZDÁLKODÁSBAN KÜLÖNÖS TEKINTETTEL A FELÚJÍTÁSOKRA

*APPLICATION OF BALANCED SCORECARD IN MUNICIPAL ASSET
MANAGEMENT, ESPECIALLY IN RENEWALS*

HEGEDŰS SZILÁRD PhD hallgató

GÁCSI ROLAND PhD hallgató

DR. HABIL ZÉMAN ZOLTÁN egyetemi docens

Szent István Gazdaság-és Társadalomtudományi Kar Egyetem, Pénzügyi
és Számviteli Intézet

ABSTRACT

After the political changeover in Hungary, local governments acquired large wealth in order to fulfill their public tasks. Moreover, National Wealth considers local governments' asset management, conservation and increase as a priority. Regrettably, local governments have failed to provide the necessary resources for the renewal of assets and investments dominate in their development policy instead of the maintenance of the assets. This study shows the main characteristics of municipal asset management and suggests Balanced Scorecard as a potential success tool for local governments in asset management with special attention to asset preservation, especially renovation projects.

1. Bevezetés

Az önkormányzatok fontos közfeladatok ellátói, közpénzekkel, közvagyonnal gazdálkodnak, így az elszámoltathatóság, megfelelő teljesítménymérés fontossága nagymértékben növelheti a települések döntéseinek megalapozását, a vagyonnal való gazdálkodás szakszerűségét. Az önkormányzatok feladatellátásának finanszírozásában nagymértékű forráshiány mutatkozott, mely nem teszi lehetővé az elhasználódott vagyontárgyak pótlását, és nagymértékben a pályázati források determinálják a felhalmozási célú kiadásait. Az átalakuló önkormányzati rendszerben elsősorban a településüzemeltetési feladatok fognak dominálni, melyben a saját bevételek hangsúlyossá válnak a meglévő állami források mellett. A tanulmány célja, hogy az önkormányzatok számára a stratégiai gondolkodás erősítésével, a célok és finanszírozási források biztosításával a vagyon megőrzése, a lakosság és igénybe vevő gazdasági szereplők elégedettsége, a szervezeti működés hatékonysága fokozódjon, és olyan feladatok is megkapják az őket megillető hang-





súlyt, melyek korábban nem voltak jellemzőek, és erősödnek az elszámoltathatóság, a tulajdonosi szemlélet a helyhatóságok részéről. A tanulmány nem konkrét önkormányzatra készült, így a célrendszer, a mutatók szubjektív módon kerültek kialakításra, célunk, hogy a lehetőségeit, a potenciális előnyeit hangsúlyozzuk a módszernek, mérlegelve a bevezetésének feltételeit, és fontosságát a múlt irodalmi tapasztalatai alapján.

2. Általánosan a Balanced Scorecardról

Az elmúlt évtizedekben, a rendszerváltást követően a hazai gyakorlatban is igyekeztünk megvalósítani az Európában, Amerikában, illetve a távol-keleten alkalmazott vezetési ismereteket, irányzatokat. Ez többé-kevésbé sikerült, számos olyan hazai implementációt lehetne itt említeni, amelyet a hazánkban jelen levő külföldi tőkebefektetők, beruházók, ipari és szolgáltató cégek, s nem utolsósorban shared service centerek alkalmaznak.

Azonban fontos kérdések maradtak nyitottak. Hogyan tudjuk a szervezet egészével megismertetni a vállalat legfontosabb céljait és stratégiáját? Hogyan tudjuk a szervezetben dolgozókat megnyerni ezeknek a céloknak? Hogyan tudjuk mérni, hogy mennyire sikerült megvalósítani a kiűzött célokat, illetve hol tartunk a célok megvalósításának folyamatában?

A probléma az, hogy a méret növekedésével már egy viszonylag kicsi, néhány tíz fős szervezet esetében is azzal találkozunk, hogy a dolgozók többé-kevésbé végrehajtják az utasításokat, akár pozitív, akár negatív megerősítés hatására, de egyáltalán nincsenek tisztában azzal, hogy melyek a fő céljaink.

Természetesen a különböző vezetési rendszerek megoldást próbáltak és próbálnak adni a problémára, leginkább különböző tájékoztató anyagokkal, tréningekkel, képzésekkel, konzultációkkal és a munkatársak különböző szintű bevonásával. Ez többé-kevésbé sikerül is, de talán abban egyetérthetünk, hogy ha valóban felmérést végeznénk dolgozóink között erről, akkor arra a következtetésre jutnánk, hogy inkább kevésbé. A befektetők, a tulajdonosok és természetesen a további érdekelt felek (szállítók, finanszírozók, stb.) hosszútávon kiszámítható jövőt, világos, átlátható célokat és működést, szeretnék.

Ezekre a problémákra és hiányosságokra adhat megoldást a Balanced Scorecard, mely a stratégiát egy új módszerre alapozva határozza meg, azt viszi végig a szervezeten, konkretizálja a szervezeti egységek, a szervezeti vezetők és a szervezetben dolgozó egyének számára, nyomon követi a stratégia megvalósulását.

Fontos elem, hogy a Balanced Scorecard-nál végre összekapcsolható a stratégia és az operatív tervezés. A koncepciót Robert S. Kaplan, a Harvardon oktató professzor indította el mintegy húsz évvel ezelőtt, pontosan azt kiemelve, hogy a vállalatok számára olyan kiegyensúlyozott működési modellre van szükség, amely elsődleges célja, hogy a stratégiát sikeresen és hatékonyan vigye végig a szervezeten (Kaplan – Norton, 2000). A „Balanced” (kiegyensúlyozott) egyértelműen arra





kíván rámutatni, hogy a modell a stratégiát, a célok meghatározását kiegyensúlyozott mutatószámokra alapozza, ezáltal kívánja elkerülni korábban a vállalati gyakorlatban alkalmazott, kifejezetten a pénzügyi mutatók alakulására összpontosító célmeghatározásokat.

A Balanced Scorecard célja, törekvése és elmélete viszont a vállalat működésének teljes körű áttekintésére irányul, a stratégiát olyan módon kívánja leképezni, hogy az mérhető, a szervezet teljes egészére adaptálható, kommunikálható lebontható, a tervezésbe, beszámolásba és a napi működésbe is beépíthető legyen. A Balanced Scorecard elnevezésének másik fele, a „Scorecard” arra utal, hogy a cél az elmélet és az átültetett gyakorlat szerint is az elért eredmények egyértelmű mérésének megvalósítása. A múltat is megmutatja és a jövőt is felvázolja megjelölve azt, hogy hol kell változtatnunk, s a szervezet egészét a célok megvalósításának irányába viszi. A Balanced Scorecard ún. nézőpontokkal kívánja a vállalat működésének legfőbb területeit áttekinteni, a stratégiát meghatározni és ezt, a motivációs elméleteket felhasználva, a szervezet minden területén alkalmazni. A nézőpontok tulajdonképpen a vállalat sikerességének alapvető kritériumai. Az egyes nézőpontok kialakítását a gyakorlati tapasztalatok hozták felszínre.

3. Főbb nehézségek a hazai önkormányzatok vagyongazdálkodásában

Az önkormányzati szektor működési célfüggvénye a „3E” paradigmával írható le, és a teljesítményének mérhetősége is e paradigma mentén fogalmazható meg. Az eredményesség (effectiveness) mutatja meg, hogy a nyújtott közszolgáltatás megvalósítása a meghatározott célját megvalósította, a gazdaságosság (economy) az adott közszolgáltatás lehető legkedvezőbb költség szerkezettel történő megvalósítását jelenti, a hatékonyság (efficiency) az erőforrások megfelelő kihasználását mutatja (Gál, 2012).

Vagyongazdálkodás fogalmát szűken értelmezve a nem közfeladat ellátását szolgáló vagyontárgyakkal megvalósított bevételszerző tevékenység, melyet Vigvári (2007) értelmezésében összekapcsolta a feladatellátással, és a vagyontárgyak felújítását, karbantartását is a vagyongazdálkodási tevékenység részeként tekinti, és az önkormányzati vagyongazdálkodás céljai eltérnek a hasonló vállalati tevékenységtől, mivel a vagyon közfeladatellátáshoz kapcsolt jellege miatt célvagyonnak tekinthető.

Az önkormányzati vagyon a rendszerváltozást követően a helyhatóságok jelentős mértékű vagyonértékesítésből finanszírozták a működési kiadásait és az abban mutatkozó hiányt, mely vagyonfelelést idézett elő a szektorban és a vagyon diszpreferált szerepkörét (Halmosi, 2007). A vagyon értéke ugyan kormányzati statisztikák alapján növekvő tendenciát mutat, mely a 2001-2003 között megvalósult nyilvántartás nélkül szereplő vagyontárgyak értéknöveléséből adódik, azonban a törzsvagyon állapotának romlása nem mutatható ki megfelelően.





Ennek oka, hogy a forrásszabályozás logikájából adódóan a bevételi érdekelttség megteremtése érdekében az állam nem finanszírozta teljes egészében az adott feladat ellátását. Azonban a költségvetési restriktó keretében az önkormányzati támogatás nominálértéken is csökkent, és nem tette lehetővé a feladatellátás költségei a vagyron megfelelő pótlását, mely probléma főként az elégtelen saját bevétel-szerző képességgel rendelkező önkormányzati szegmenseket- községi, megyei önkormányzati- érintette nagymértékben. E folyamatok a vagyron állagának romlását idézi elő (Vigvári 2007; Vigvári, 2009; Gál, 2012). Gál Erzsébet ennek értékét becsülte meg a belső eladósodásra vonatkozó becslésével, számításai alapján ennek értéke meghaladja az 1000 Milliárd Ft-ot, és értéke növekvő tendenciát mutat becslése alapján, így az önkormányzati ingatlanvagyron túlértékelttségét mutatta.

Jelentős problémát jelent a közfeladat ellátásban az amortizáció kérdésköre, melyet a közfeladat ellátás során az állami támogatások és hozzájárulások nem finanszíroztak. Az amortizáció elszámolását a költségvetési szervek negyedévente tették meg, a törvényben megadott leírás kulcsok figyelembevételével, anélkül, hogy a költségei ténylegesen megjelentek volna a közfeladatok ellátása tekintetében (Gál, 2012). Így a feladatellátás biztonsága érdekében a vagyronveszteség költségeit nem finanszírozta a központi költségvetés, így ennek finanszírozása érdekében az önkormányzatok nagymértékben a saját forrásaikra és a pályázati lehetőségekre támaszkodtak. Mindezt alátámasztják Csiszárík-Kocsir Ágnes kutatási eredményei is, mely szerint a helyi adók felhasználásának preferenciáját a fejlesztési, felújítási és pályázati önrész biztosításának céljai teszik ki. Megállapítható, hogy a gazdálkodási attitűdöket tekintve a felújítások helyett a beruházások preferenciája figyelhető meg az elérhető pályázati források tükrében (Halmosi, 2007).

Jószai Attila megállapította kutatásai során, hogy az önkormányzatok a fejlesztési stratégiák kialakítása során nem volt a stratégiai menedzsment eszközeinek figyelembevétele, illetve nem mutatható ki konzisztencia a fejlesztési programok, stratégiai és operatív tervek között.

4. Balanced Scorecard működtetésének feltételei

A BSC rendszer bevezetésének legfontosabb feltétele, hogy megfelelő és koherens stratégiával rendelkezzen az önkormányzat, és ebben kiemelt hangsúlyt fektetessen a fejlesztéspolitikában a vagyron védelmére, megőrzésére, hiszen ez adja a közfeladat ellátásának alapját. Az önkormányzati rendszerben szükséges lenne egy elmozdulás a fejlesztési források igénybevitelére alapozott fejlesztéspolitikáról a meglévő forrásokból, a vagyron hasznosításából eredő források felhasználására, és folyamatos biztosítására.

Az előírt településfejlesztés, és gazdálkodási tervek, stratégiák és koncepciók (gazdasági program, fejlesztési terv, integrált városfejlesztési stratégia, településfejlesztési koncepció), valamint az éves költségvetési tervezés összhangjának





megteremtése kiemelkedően fontos a települések részéről, és ezt a szükséges szabályzatokban rögzíteni (szervezeti és működési szabályzat). A helyhatóságok gazdálkodási feltételeit nagymértékben az állami szabályrendszer határozza meg, a közfeladatok ellátása tekintetében, illetve a fejlesztési források preferált célrendszerében egyaránt.

Úgy gondoljuk, e tekintetben is segítség lehet a stratégiai gondolkodás, mely a működés és vagyonmegőrzés tekintetében a kiemelt célok elérésére és megvalósítására helyezi a hangsúlyt, és a biztosítandó forrásokat a „3E”paradigmának megfelelően valósítja meg. A megfelelően felépített helyhatósági stratégia elősegíti a település szolgáltatásait igénybe vevők igényeinek, a település szervezeteinek, az önkormányzat gazdasági helyzetének, a település meglévő pozíciónak értékelését, és a ciklusnak megfelelő célkitűzések megalkotását, melyet a költségvetések tervezése, és végrehajtása során is alkalmaznak. Tehát az elsődleges szükséglet egy koherens iránytű megalkotása, melynek végrehajtását, és ennek vagyongazdálkodási vetületét jól tudja prezentálni, elérendő célokká konvertálni a kialakítandó BSC.

A másik fontos feltétel, hogy az államháztartás számviteli rendszere biztosítsa a megfelelő információtartalmat, a közfeladatok költségeit megfelelően mérni tudja. E tekintetben változás várható a tagállamok költségvetési keretrendszerére vonatkozó követelményekről szóló 2011/85/EU irányelv miatt, amit 2013 végéig a tagállamok jogrendjébe kell beilleszteni, ennek eredményeképp a 4/2013. (I/11) kormányrendelet átalakítja az államháztartási számvitelt, és ennek tükrében, eredményszemléletben kell bemutatni a tevékenységek költség és bevételvonzatát. Mindez lehetővé teszi, hogy a tevékenységek, közfeladatok költségeit pontosan meghatározzák, amely a vagyongazdálkodáshoz szükséges üzemeltetési információkat is nyújtani fogja az önkormányzati döntéshozók számára.

Szintén fontos a szervezeti feltételek megteremtése, mely a vezetői elkötelezettség, az alkalmazottak szakmai felkészültségének, az esetleges ügymenetek, működési folyamatok dokumentáltságát és a szakmai támogató szoftverek beszerzését, amely elősegíti a rendszer működtethetőségét, és nyomon követhetőségét. Követelmény a vezetők és alkalmazottak költségtudatosságának növelése, mellyel a rábízott források felhasználása és elszámoltathatósága javítható lenne. (Sisa, 2010)

Emelet fontos lenne a szervezeti hatás-és feladatkörök megállapítása a vagyongazdálkodási tevékenységet végzők esetében, illetve ha a feladatellátás szervezeten kívül történik, -pl. önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságokkal- rendelkezésre álljon a szükséges szervezeti egység, mely a vagyon karbantartási, és felújítási szükségleteit ismeri, és megfelelően dokumentálni tudja. Itt fontos kihangsúlyozni, hogy e szervezet ellenőrzése, tulajdonosi kontroll érvényesülni tudjon, az önkormányzat megfelelő szervezetének, tisztségviselőjének ellenőrző szerepkörének erősítése szükséges, összhangban az Állami Számvevőszék jelentéseivel.





5. Javasolt Balanced Scorecard modell az önkormányzati felújítások stratégiai szerepkörének erősítésére

A BSC alkalmazása a 2007-2013-ban az Államreform Operatív Program pályázatainak keretében végrehajtott szervezetfejlesztési projektek esetében kerültek előtérbe, melyek a Polgármesteri Hivatalok működésében a BSC modell alkalmazását az ügyfélbarát kiszolgálás erősítése, a szervezet céljainak mérhetővé tétele érdekében.

A hatályos jogforrások közül kiemelendő a nemzeti vagyonról szóló 2011. évi CXCVI. törvény, mely az önkormányzati törzsvagyont a nemzeti vagyon részének tekinti, és megkülönbözteti a korábban forgalomképes vagyonnak nevezett, a jelenlegi szabályozásban üzleti vagyont. A törvény előírja az önkormányzatok számára középtávú vagyongazdálkodási koncepció elkészítését (a hivatkozott törvény 9.§ (1)) valamint a vagyon értékének megőrzését, gyarapítását, illetve hasznosítását, valamint lehetőséget biztosít a felesleges vagyontárgy értékesítésére.

Így a törvény értelmében a stratégiai gondolkodás, vagyongazdálkodási stratégia keretében az önkormányzatoknak biztosítani szükséges a vagyon megőrzését, a szükséges felújítási munkálatok elvégzését. Célunk, hogy a vagyongazdálkodás e célterületének teljesítménymérésére, a stratégiai célok megvalósítására és a működés biztosításának elősegítésére alkalmas cél-és mutatószámrendszert mutassunk be, mellyel az önkormányzat és a vagyongazdálkodó szervezet működése, teljesítménye és folyamatai mérhetővé válnak.

A kialakítandó rendszer funkciója, hogy a vagyongazdálkodás e szűken értelmezett területén biztosítsa a stratégiai szemlélet érvényre jutását, és megteremtse lehetőségét a folyamatosan végzett vagyon karbantartási, felújítási tevékenységnek, mely lehetővé teszi, hogy a vagyontárgy műszaki paraméterei ne romoljanak, és ne vezessen olyan műszaki állapothoz, mely a további működtetést meggátolja, jelentős vagyonvesztést okozva a helyhatóságoknak.

A javaslat mondanivalója, hogy az önkormányzati gazdálkodás e részterületére is biztosítsa a megfelelő fókuszot, amely a gazdálkodás területén a korábbi kutatási eredmények megállapításai alapján sem élvezte a megfelelő prioritást. Ahogy Győrffi Dezső fogalmazott, a forráshiányos gazdálkodásból eredően a helyhatóságok megpróbálták a „kevésbé kötelező feladataikon” megtakarítást elérni.

A módszer alkalmazásának az fontos célja, hogy az önkormányzatok biztosítsanak megfelelő forrást a vagyonuk állagának megőrzésére, és a hosszú távú működőképességet ez által tudják biztosítani, így a vagyongazdálkodási koncepciókban folyamatosan ütemezett legyen a helyhatóságok számára a megfelelő vagyonfelújítási akciók sorozata a stratégia időtartama alatt.





**1. ábra: A javasolt nézőpontok és indikátorok az önkormányzatok
vagyonának megőrzését illetően**

**Figure 1.: Recommended perspectives and indicators for preserving local
government assets**

Nézőpont	Cél	Indikátor
Vagyoni- Pénzügyi	Vagyon értékének megőrzése	Befektetett eszközök érték változás láncviszonyszám
		Befektetett eszközök használhatósága mutató
		Befektett eszközök leírtsági szintje
	Vagyonhasznosításból származó bevételek növelése	Bérleti díjakból való bevétel növekedése
Érintettek	Lakosság komfortérzetének fokozása	Elégedettségi index
		Lakosság szám növekedése
	Vállalkozások, intézmények számának növelése	Új szolgáltatások megjelenése
		A célterületen működő vállalkozások számának növekedése
Működési folyamatok	Önkormányzati / menedzsment döntéshozat elősegítése	Javaslatok száma a képviselőtestületnek
		Az éves felújítások száma
	Felújítási források biztosítása	Vagyonértékesítésének száma
		Fenntartási költségek csökkenése
Tanulás és fejlődés	Műszaki-gazdasági jellemzők nyomon követése	Alkalmazott szoftverek értékelése
		Vagyonnyilvántartás pontosítása és bevezetése
	Korszerű vagyongazdálkodási modellek alkalmazása	Szakmai rendezvényeken, továbbképzéseken való részvétel száma

Forrás: Saját kutatás

Ennek megfelelően az önkormányzati e stratégiai részterületének középpontjául a vagyon értékének megőrzését tekintjük. Leszögezendő, hogy a vagyon értékesítése nem feltétlenül jelenti a nem responsible gazdálkodást, ha a vagyon értékesítéséből származó bevételt új vagyontárgy létesítésére, vagy a meglévők megújítására fordítják.

A modell négy nézőpontja közül a vagyoni-pénzügyi nézőpont, mely céljaként a meglévő vagyontárgyak értékének növelését, fenntartását tűzi ki elsődleges céljaként, valamint a vagyon megfelelő használatából eredő bevételek, díjak elemelését tűzi ki célul. Ennek mérésére alkalmas indikátornak a vagyonmérlegben szereplő befektetett eszközök értékének változását tekintjük, valamint az díjbevételek mértékének fokozását, mely a vagyon megújításának forrása lehet a vagyongazdálkodás szervezetében. Ez jelenti a csupán számviteli szempontok alapján történő értékelés alapját, alkalmazásának feltétele a naprakész és megfelelő számviteli információs rendszer.

Az érintettek nézőpontja a település közszolgáltatásainak, vagyonának igénybevevői közül azt a szegmensét célozza meg, mely a felújítási akciók hasznélvezője lesz. Ezek a lakossági, valamint vállalati, és közhivatali szegmensből kerül ki. A felújítás akciókkal fokozható az önkormányzati üzleti vagyonban működő vállal-





kozások száma, az esetleges új vállalkozások megjelenése, mely a vonzó környezetből adódóan jelenne meg a településen.

E nézőponttal kívánjuk hangsúlyozni a lakosság és az érintettek igényeinek kiszolgálását, mely magába foglalja az élhető, megfelelő körülmények biztosítását. Az esetleges felújítási akciók e tekintetben számos pozitív hatást generálhat, a kedvezőbb eljutatási időket, jobb szolgáltatási színvonalat, versenyképes infrastruktúrát, mely a gazdasági környezetet javítják. Az indikátorok is ezt a célt szolgálják, vagyis mérhetővé tegyék a lakosság megelégedettségét, illetve a kedvezőbb gazdasági környezet kialakítását, mely a helyhatóság stabil működését is megalapozhatja.

A működési folyamatok nézőpontja a vagyongazdálkodási részleg stratégiát támogató tevékenységet jelenti. A támogató tevékenység a meglévő nyilvántartások alapján a felújítandó vagyontárgyak folyamatos megújítását és karbantartását mozdítták elő, illetve az esetlegesen bekövetkező események hatására milyen intézkedéseket lehet megfogalmazni a döntéshozóknak. Ez a nézőpont hivatott bemutatni a vagyongazdálkodással foglalkozó részleg, valamint az önkormányzat stratégiájának megvalósulását, azaz, hogy sikerült-e a tervezett felújítási tevékenységet megvalósítani, valamint e nézőpontban került felmérésre, hogy milyen finanszírozási kereteket tud ennek megfelelően biztosítani a vagyonhasznosításból származó bevételekből, valamint a felújítási, karbantartási akciók keretében milyen mértékű költségmegtakarítást eredményeznek. Ez utóbbihoz azonban szükséges a jelenlegi számviteli rendszertől eltérő eredményszemléletű számvitel, mely alkalmazásával mérhetővé tehetőek az üzemeltetési költségek, mely a jelenlegi pénzforgalmi szemléletű számvitel nem alkalmas megfelelően (Simon, 2009). E szempont értékelése teszi lehetővé, hogy a tervezett renoválási akciók milyen mértékben felelnek meg a költségvetés terveiben, és esetlegesen szükséges-e forrásokat átcsoportosítani a felújítási akciókhoz. Cél, hogy a költségvetés tervezési és végrehajtási fázisaihoz is támpontot szolgáltasson az alkalmazott mutatószámok vizsgálatával, így hozzájáruljon a stratégiai célkitűzések megvalósításához, illetve a vagyongazdálkodási tevékenység megalapozó tevékenységeinek hatékonyságához, a belső szervezet megfelelő működéséhez.

A legelső nézőpont a vagyongazdálkodási szervezet döntés előkészítő, koordináló feladatainak alapul vételéhez. Fontos cél, hogy a vagyon műszaki paramétereit tekintve mérhető legyen, ennek érdekében a vagyonról pontos nyilvántartás álljon rendelkezésre. Ennek működtetése, bevezetése pótlólagos és folyamatos munkát igényel a szervezet részéről, de nélkülözhetetlen az intézkedések megalapozásához. A modern számítástechnikai rendszerek, szoftverek alkalmazása, mely segít e fontos információk megismeréséhez, összegyűjtéséhez. Szintén ezt a célt szolgálja, hogy az alkalmazottak a különböző szakmai fórumokon, rendezvényeken vegyenek részt, a fejlődés érdekében. E szempont segíti elő, hogy érvényre jusson a fenti négy szempontrendszer, vélhetően a helyhatóságoknak itt vannak a legnagyobb hiányosságaik, különösen a vagyon értékének pontos nyilvántarthatóságát





tekintve. Érdeemes az alkalmazott vagyoneértékelési eljárásokat felülvizsgálni, ha szükséges ezen változtatni a pontos nyilvántartás, és a megfelelő műszaki tartalom megismerése céljából, mely a későbbiekben a felújítási akciók meghozatalának alapját képezi. Így a stratégia végrehajtásában kulcsszerep jut e nézőpontnak, hiszen a tervezési fázisban ennek alkalmazásával lehet kimutatni, mely területen van szükség a legégetőbb felújítások elvégzésére.

6. Következtetések

A vázolt mutatószámok, indikátorok és célok természetesen konkrét szervezet, és feladatok esetében eltérőek lehetnek, azonban a BSC felépítésének és bevezetésének számos pozitív eredménye lehet a helyhatóságok részéről a vagyongazdálkodásban.

- Kedvező hatás lehet a közpolitikai elszámoltathatóság növelése, mely a meglévő stratégia megvalósítását, annak mérhetővé tételével elősegíti a lakosság és legitim döntések meghozatalát.
- Fontos előnye, hogy stratégiai gondolkodásra ösztönzi az önkormányzat vezetőségét, és lehetőséget teremt a források optimális elosztására a különböző feladatok ellátása között. A rendszer elősegítheti a vagyon további erodálódásának, felelőtlen döntéseinek csökkentését. A jelenlegi önkormányzati rendszer jelenleg kialakulás fázisában van, és finanszírozási rendszere még nem kiforrott, hiszen az államháztartás gazdálkodásainak törvényei is folyamatos átalakulás alatt állnak.
- Véleményünk szerint, a rendszer bevezetése a tanulás fázisát követően jól tudja szolgálni a tanulmány céljaiként megfogalmazott feladatát, és a teljes vagyongazdálkodás körére kiterjeszthető.
- A módszer hatékonysága azonban további kutatásokat igényel, hogy milyen mértékben alkalmazzák a helyhatóságok, és milyen területen történt bevezetés és egy vagyongazdálkodásra történő alkalmazásának mekkora igénye mutatkozna meg.
- Úgy gondoljuk, a módszer alkalmazása elősegítheti a helyhatóságok döntéshozatalát, gazdálkodását, transzparens működését, melynek eredménye a közszolgáltatások javuló színvonalon történő ellátása.





FELHASZNÁLT IRODALOM

- Állami Számvevőszék (2011): Összegzés a helyi önkormányzatok pénzügyi helyzetének és gazdálkodási rendszerének 2011. évi ellenőrzéseiről, Budapest
- Csiszárík-Kocsir Ágnes (2009): A nevelési-oktatási feladatellátás finanszírozási aspektusai és körülményei a helyi önkormányzatoknál. PhD értekezés, Gödöllő
- Gál Erzsébet (2012): Az önkormányzatok adós-és követelésminősítésének elméleti és gyakorlati problémái. PhD értekezés, Miskolc
- Győrfi Dezső – Vigvári András – Zsugyel János (2009): A közpénzügyek nagy kézikönyve. Complex Kft, Budapest
- Halmosi Péter (2007): Önkormányzatok vagyoni és pénzügyi kockázatai Magyarországon. PhD értekezés, Szeged
- Kaplan, – Norton (2000): Balanced Scorecard, eszköz, ami mozgásba hozza a stratégiát. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest.
- Simon József (2009): Önkormányzati gazdálkodás az elszámolási és beszámoló rendszer fogságában. Tér és társadalom, 2009. 4. sz. 161-173. old.
- Sisa Krisztina (2010): Balanced Scorecard alkalmazásában rejlő lehetőségek az önkormányzati szektorban in: Merre tovább? Gazdaság és társadalom, realitás és esély 10. Tudományos konferenciasorozat a Magyar Tudomány Ünnepe 2010 tiszteletére 385-395.p
- Tózsza István – Jósai Attila – László László (2010): Startégiai településirányítás – Polgármester Akadémia kézikönyv, TÖOSZ – BCE KiTK, Budapest
- Vigvári András (2007): Vakvágányon? Szempontok és adalékok az önkormányzati vagyongazdálkodás elmúlt tizenöt évének értékeléséhez. In: Vigvári András (szerk.) (2007): A családi ezüst. Tanulmányok az önkormányzati vagyongazdálkodás témaköréből. COMPLEX Kiadó
- Vigvári András (2009): Atipikus önkormányzati eladósodás Magyarországon. In: Közgazdasági Szemle 2009 7-8. sz. 708-730 old
- A nemzeti vagyonról szóló 2011. évi CXCVI. törvény
- 2011/85/EU irányelv
- 4/2013. (I/11) kormányrendelet





STRATÉGIAALKOTÁS MONOPOLISZTIKUS KÖRNYEZETBEN – KUTATÁSI MEGKÖZELÍTÉS TANULMÁNYOZÁSA

*STRATEGY CREATING UNDER RULES OF MONOPOLISTIC MARKET
STRUCTURE – STUDY ON APPROACH TO A RESEARCH*

KATONA NORBERT főosztályvezető
Szerencsejáték Zrt.

ABSTRACT

This review study acts as an integral and basic part of a research aiming investigation on motivation factors and drivers of organizations operating in the field of monopolistic markets. This planned research is aiming to scrutinize the question, by what kind of „hard” and „soft” management tools are to be used by monopol organizations, while creating, implementing and even altering their strategies and what kind of inshore or offshore influences effect directly their operation. As an indispensable root of the research, in this study I took a close look at the market-structure indicators concerning monopolistic operations – with special view on the state owned-systems and its consequences. Following the outcome of survey on the market-structure focused on monopolistic patterns, I found crucial to outline all the organizational dimensions that has been found critical for narrow-platformed investigation. Finally I did match the hidden change-management interdependences concerning the aim of the planned research, and summed up the details and indicators by checking all the inevitable dimensions by use of frame model correlated organizational modulation.

1. Bevezetés, aktuális kapcsolódások

A Pécsi Tudományegyetemen 2011-ben írt dolgozatom egy monopolisztikus piacon működő szervezet kapcsán vizsgálta a stratégia szükségességét. A kérdés különösen élesen, de közelről sem kizárólag állami tulajdonviszonyok között működő szervezet esetén vetődik fel. Az időközben bekövetkezett gazdaságkörnyezeti változások azt bizonyítják, hogy határozott stratégiai, illetve taktikai válaszokkal kell rendelkeznie még a monopol piacon működő cégeknek is a kihívásokra, hiszen minden szervezet elemi érdeke, és természetes magatartása a változásokra való reagálás, illetve ennek a képességnek a fenntartása. A témában olyan kutatási programot tervezek megvalósítani, amelynek terminális célja egy keretrendszer összeállítása, amely egyfajta térképet ad a változás irányítói számára a kiváltó okok és a változási hajtóerőkre adható válaszok összetett, dinamikus világában. Ezt a





struktúrát „stratégiai hatóerők és reakciók mátrixának” nevezem. Hipotézisem az, hogy jól strukturálható, homogén változási hatóerők működnek a monopol piacokon is, így erre egyértelmű menedzsment-eszközök állnak rendelkezésre egy monopol piacon működő szervezet esetén is. A téma aktualitását bizonyítja az is, hogy – részben politikai okokból – ma hazánkban újra napirenden van egyes szolgáltatók (újra)államosítása, illetve erősebb állami kontrol érvényesítése. Ezzel párhuzamosan megfigyelhető globális fejlemény az is, hogy a kérdéskör egyre inkább teret hódít a gazdasági közbeszédben: ma már széles körben ismert az államkapitalizmus terminológiája, amelyet Kína és Oroszország esetén rendre hivatkoznak a gazdasági szféra elemzői (The Economist, 2012). Mind e mellett nyilvánvaló az is, hogy a gazdasági és kulturális térben végbement globalizációs folyamat továbbra is egyre több részterületen az oligopolisztikus piaci struktúrák jellemzőit mutatja: a verseny kiterjedt és megállás nélkül globalizálódik (Rekettye, 2004). A fentiekén túl, a téma jelentőségét az is alátámasztja, hogy hogy még jelenleg sincs stabil politikai és gazdasági válasz a 2008-ban, banki, pénzügyi krízisként kezdődött recesszióra, a közvélemény egyre inkább fenntartásokkal fogadja a bankszektor állami dotációját, és általában megkérdőjelezi a bankok stratégiai szerepét egy gazdaság működtetése során, ezzel párhuzamosan az állam szerepe ismét előtérbe kerül.

2. Piaci szerkezetek: a monopóliumok piacelméleti megközelítése

A monopóliumok elméleti megközelítése esetén olyan alapvető összefüggésekkel, kérdésekkel találkozunk, mint az ármeghatározó vagy árelfogadó magatartás, az árdiszkrimináció kérdése, vagy a differenciálás eszközrendszere, az erőfölény, a kartell problematikája, valamint a trösztellenes törvények, mint szabályozási eszközrendszer természetes része. Mindezen meghatározások értelmezése zéruspontja a kutatási munka lefolytatásához, hiszen ezen összefüggésekre épülő erőkből származnak azok a környezeti hatások, amelyek egy adott szervezet válasz-kényszerét indikálják. Carlton és Perloff (2003) az alábbi módon foglalta össze a különböző piaci rendszereket:

1. ábra: piaci struktúrák alapvető jellemzői
1. diagram: major attribtes of market-structure

Jellemző piacerkezet:	Eladók / Vevők száma:	Belépési korlát:
verseny	sok eladó	nincs
monopólium	koncentrált kínálat (egy eladó)	van
monopszónium	koncentrált kereslet (egy vevő)	van
oligopólium	koncentrált kínálat (kevés eladó)	van
oligopszónium	koncentrált kereslet (kevés vevő)	van

Forrás: saját szerkesztés, Carlton és Perloff munkája alapján





A verseny sokféle lehet, ennek értelmezése külön elméleti munka tárgyát képezheti. Anélkül, hogy itt ennek részleteit vizsgálnánk, az alábbiakban néhány alapvetést összegzek a szakirodalom alapján, megjegyezve, hogy a verseny sokkal inkább dinamikus folyamat eredménye, mintsem statikus kép (Heyne, 2004).

A tökéletes versenynek természetes, rendszerszerű korlátai vannak, ezek egyrészt az elosztás egyenetlenségére, a különböző komperatív és kompetitív előnyökre, illetve a rendelkezésre álló (részben kormányzati) piacbefolyásolás eszközökre vezethetőek vissza, azzal erős korrelációt mutatnak. Lényeges ismerv az, hogy monopólium esetén az ár meghatározása torzul a klasszikus versenypiaci modellhez képest, hiszen egy monopólium szabadon maximalizálja nyereségét, úgy, hogy az árat lényegében saját önköltsége határozza meg. Ebben az esetben a végső fogyasztói ár könnyen eltérhet a piaci mértéktől, lényeges különbség keletkezik a keresleti és a kínálati ár között. Ezt a különbségek a fogyasztók fizetik meg, amelyet a szakirodalom holtteher-veszteségnek nevez. A monopolista környezet fenntartását ugyanakkor objektív tényezők is befolyásolhatják, ezek közé sorolja a szakirodalom az ismeretek által biztosított előnyöket, amelyek alapvetően az adott vállalat korábbi, széleskörű piaci jelenlétből származnak. A klasszikus osztályozás szerint léteznek úgynevezett természetes monopóliumok is, amelyről akkor beszélünk, ha magának a piacnak is kedvez az „egy eladó-struktúra”: egyes piacokon hatékony megoldás lehet ugyanis, ha csupán egyetlen vállalat állítja elő a teljes kibocsátást, ellenkező esetben magasabb termelési költségek, így magasabb fogyasztói árak keletkeznének. Lényeges szempont az, hogy ezt a jelenséget a piaci szereplők is elfogadottnak tekintik. Vannak olyan helyzetek is, amikor a piacon domináns vállalatok működnek úgynevezett „versenyző szegéllyel” – megjegyzendő ugyanakkor, hogy domináns vállalatok azért maradnak fent, mert ők olcsóbban termelnek. Az olcsóbb termelési költségeknek több oka lehet, ilyen a hatékonyság (szakmai, piaci, vezetői), a tapasztalati görbe és annak kedvező hatása, a méretgazdaságossági optimum, valamint a kormányzati preferencia is.

2.1. Az állam kitüntetett szerepe a piaci struktúrákban

A monopolista tevékenység, struktúra magából az állam működéséből is közvetlenül következhet. Klasszikus megjelenése ennek az állam bevétel-maximalizáló működése, amelyet „járadékvadászatnak” nevez a szakirodalom. Megjegyzendő, hogy az állam – küldetése okán – monopólium létrehozása és fent tartása mellett teoretikusan a saját fogyasztói érdeke alapján dönt és a struktúra fenntartását alapvetően történelmi időkben gyökerező technikákkal oldja meg, ilyenek például az adóztatás, a vámok illetve a szabadalmaztatás intézményei. Kiemelendő, hogy olyan kifinomult technikai megoldások is fellelhetők az eszközök között, mint például a belföldi illetve külföldi monopóliumok fenntartása (gyakran torzított árak alkalmazásával), illetve a kormányzatok harcolhatnak a külföldi, hazai érdekeket sértő monopóliumok ellen exportvámok, kvótát, exporttámogatások rendszerbe állításával is, mindezt ugyanakkor inkább a stratégiai-kereskedelempolitika





részeként kezeli a szakirodalom. Egyes iparágak esetén beazonosítható a pozitív, illetve negatív externáliák kapcsolata, amely nem más, mint a társadalmi határhaszon és a határköltség összeütközésének frontja. A jóléti közgazdaságtan stratégiájának központjában éppen a vállalatok „büntetése”, illetve jutalmazása áll, azzal összefüggésben, hogy a tevékenység milyen pénzben ki nem fejezhető hatást gyakorol másokra (Arrow, 1979).

A kormányzat döntését ugyanakkor torzító hatások befolyásolják, amelyek központjában a vélt vagy valós piaci tökéletlenségek elleni küzdelem áll. A szakirodalom ún. „zsákmányelméletnek” nevezi azt, amikor maga az iparág, illetve egy adott monopolista társaság befolyásolja eredményesen a kormányzati magatartást. Mindez a döntéelmélet alapvető összefüggéseire hívja fel a figyelmet, amely kapcsán kiemelendő a közösségi (társadalmi) döntéseknél megfigyelhető racionális tájékozatlansági tényező (Johnson, 1999), amelynek gondolatísága, működése maradandó hatással bír a közösségi szinten születő gazdasági döntések területére is, mind e mellett egyes opportunistá viselkedési-, illetve döntéshozatali-modellek is beemelhetők a kérdés alapos vizsgálatába.

A tulajdonosi kontroll területe a vállalatkormányzás egyik sarkalatos kérdése, amely e kutatási téma során sem hagyható figyelmen kívül, hiszen egyes monopolista vállalatok működése esetén az állam (mint tulajdonos) elsősorban megtérülési mutatókon keresztül érvényesíti érdekét, ami ahhoz vezethet, hogy megkérdőjeleződik az árak és az azzal összefüggő minőségi szempontok súlya. Mindezzel összefüggésben a menedzsment érdekeltségi rendszere, ennek alapján működése is kérdéseket vethet fel.

2.2. Az állam szabályozó tevékenységével kapcsolatos hazai tapasztalatok

Az állam szerepe időről-időre joggal kerül fel a hazai aktuális (gazdaság) politikai kérdések közé is, ezért egy, az Állami Számvevőszék Kutatóintézetében készült tanulmány (Pulay és társai, 2009) alapján érdemes összegeznünk azt, hogy az elmúlt több mint 20 esztendőben az állam működésének milyen meghatározó tendenciái érvényesültek, hazánkban. A kutatás alapján megállapítható, hogy Magyarországon, a fejletett nyugati országok intézményrendszeréhez történő gyors integráció ellenére, alapvetően nem jött létre a gazdaság egészének felzárkózása. Mindez összefüggésben áll azzal, hogy a rendszerváltás alapvetően a gazdaság „államtalanításához”, a közpénzügyi rendszer decentralizálásához kötődött, kevés figyelem (politikai, illetve társadalmi akarat) társult az intézményrendszer, illetve az azt jellemző működési folyamatok hatékonyságának növelése irányába. Kiemelendő szempont, hogy a közzsféra, illetve az állami szolgáltatások (vállalatok) közvetlenül és közvetett módon is hozzájárulnak az ország versenyképességének alakulásához. Ehhez kapcsolódva ugyanakkor elmondható, hogy az állam által nyújtott szolgáltatás színvonalának hatékony növelése alapvető, egyre erősebben





artikulálódó igény a társadalom tagjai, valamint a befektető vállalatok, szereplők felől is. A közpolitika működése során jellemző, hogy arra nagy hatás gyakorol az egyes szakpolitikai ágazatok véleményformáló és gyakran pártpolitikához kötődő érdekhöz csoportok versengése is. A válságot követően azonban új trend látszik érvényesülni a gazdasági irányításban, hiszen felerősödik az állam, így például a nemzeti versenyhatóságok szerepe a krízisek kezelésben. Lényeges szemponttá vált az időtényező, az engedélyek ütemes kiadása, ugyanakkor komoly kihívást jelent az állam szerepének megítélése akkor, ha olyan piacon lép fel a kormányzat vásárlóként, ahol az állam társaságai révén jelen van (Tóth, 2012).

3. Stratégia-alkotási alapvetések

A fentiek alapján jól érzékelhető a piaci szerkezetek, a tulajdonosi struktúra és érdekeltségi rendszer hatása egy-egy szervezetre, így e szempontok, mint környezeti hatóerők kutatásba történő beemelése annál is inkább releváns, mert a szervezetek nem önmagunkban, hanem környezetükbe ágyazva végzik tevékenységüket, érik el eredményeiket. A stratégia megalkotása és megvalósítása folyamán ugyanis nagyon lényeges a belső illetve a külső környezet folyamatos monitorozása, a hatások mérlegelése: fontos gyakorlati kérdés a belső adottságok és a külső feltételek összehangolása, amely jelentős menedzselési feladatként jelentkezik a mindennapi vezetői munka során. Gyakorlati szempontból kiemelendő, hogy a hibás stratégia is eredményesebb lehet, mint a tudatos vezetés hiánya (Hoványi, 2002). A külső környezet elemzése esetén természetesen megkülönböztetünk makro, illetve mikro hatásokat, amelyekhez rendre széles körben elterjedt eszközök tartoznak (Bartók, 2007): a környezetből származnak egyrészt a társasági működést meghatározó technikai, jogi, társadalmi alapvetések, feltételek, ugyanakkor a vevői igény, az adott cég által a piacon működtetett, szerencsés esetben irányított verseny keretei és terepei is. Általános megközelítésben a stratégiai tervezés olyan módszertanilag megalapozott eljárás, amely biztosítja a jelenlegi szervezetek jövőbeli sikerét, miközben választ ad a környezet kihívásaira és lehetőségeire, segíti a vállalatnak a környezeti mozgásokhoz való aktív, dinamikus alkalmazkodását (Barakonyi, 1999). A stratégia alkotás szempontjából ugyanakkor a környezeti tényezők nem jelentik feltétlenül az egyetlen dimenziót. Ennek alapján a vállalati működésre a kultúra, a szervezetben gyökerező jellemzők és sémák is lényeges hatást gyakorolnak, ezért a következőkben a szervezeti indikátorok kérdésére fókuszálunk.

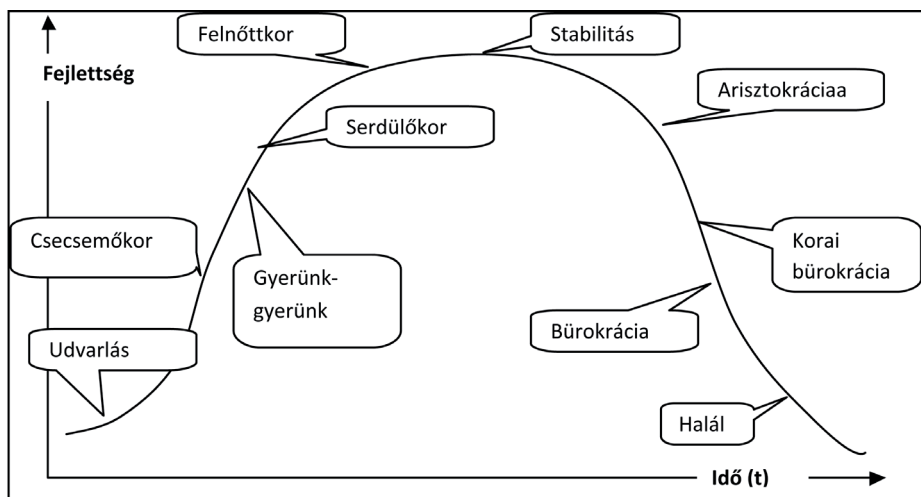




4. Hogyan viselkedik a szervezet?

A vállaltok életciklusai-modell (Adizes, 1992) az eltelt idő, illetve ennek kapcsán megszervezett tapasztalat tükrében bekövetkezett fókuszváltások dimenziójában mutatja az egyes szervezetek jellemző működését. A modell a szervezetek érettségének megállapítására, illetve beazonosítására szolgál, amely alapvető irányt ad annak az elemzésnek, hogy az adott szervezet milyen fázisban, vállalati életciklusban tartózkodik. Mindennek a feltérképezése pedig jó megközelítést adhat a megfelelő stratégia válaszok szervezeten belüli megvalósításának tervezésére, illetve lebonyolítására.

2. számú ábra: Vállalatok életciklusai
2. diagram: Life-periods of organizations



Forrás: saját munka, Adizes munkája alapján

Könnyen belátható, hogy a serdülőkor kíváncsiságtól túlfűtött szakasza, vagy az arisztokrácia visszafogottsága más és más szervezeti keretrendszert ad egy adott válaszstratégia megvalósításához. Empirikus adatok alapján azonosíthatóvá válik egy adott szervezet vállalati életciklusa, sőt egy-egy ciklus jellemzője hozzárendelhetővé válik a monopolista, monopolisztikus vállalatok viselkedési sémáihoz is, így a kérdés további vizsgálata indokoltnak és megalapozottnak bizonyul a kutatás keretein belül.





4.1. A szervezetek kulturális jellemzői

A szervezeti kultúra vizsgálata, az adott szervezetek jellemzőinek azonosítása során Adizes modellje által biztosított képen felől érdemes megvizsgálni az ismert kultúra-dimenziókat is. A téma kutatói alapvetően a következő négy, széles körben ismert fő jellemző mentén vizsgálják a szervezet kultúráját, viselkedését: hatalmi távolság és a bizonytalanságkerülési indexek, illetve az individualizmus-kollektívizmus, és a férfias-nőies értékek kontextusa (Hofstede, 1979). Tapasztaltok alapján jól érzékelhető, hogy egy monopolista, monopolisztikus környezetben tevékenykedő vállalat működésére és az azt támogató szervezeti modellre erősen jellemző a bizonytalanság-kerülés, a hatalmi szintek erős elválasztása és a szervezetet, valamint annak működését befolyásoló kollektív értékrend. Ezen értékek és indikátorok kutatás tárgyán belüli vizsgálata szintén megalapozottnak bizonyul a fentiek tükrében.

4.2. Fókuszban az alkalmazkodóképesség

Vállalati működéssel kapcsolatos értékes megfigyelés az, hogy egyes monopol szervezetek jellemzően *jól olajozott gépezetként* működnek amennyiben a megszokott környezetükben, illetve tempójukban kell teljesíteniük, ugyanakkor változási helyzetben ez a fajta működés a reagálás lassulásához, akár kudarchoz is vezethet. A Corvinus Egyetem versenyképesség-kutató központja által végzett összehasonlító felmérés (Chikán és társai, 2010) alapján elmondható, hogy jelenleg hazánkban a vállalatok versenyképességét számos, egymással szorosan összefüggő hatás és tényező befolyásolja. Leszögezhető, hogy a hazai vállalatok esetén a stratégiai gondolkodás és a korszerű módszertani apparátus használata fejlődött, ugyanakkor még mindig nem tekinthetőek általánosnak. Lényeges, hogy a stratégiák változásai megfelelnek a válsághelyzet logikájának – mindazonáltal továbbra sem vonják le a szervezetek a stratégiából következő szervezeti következményeket, a vállalatok tevékenységi funkciói és folyamatai lassú fejlődést mutatnak, míg egyre kedvezőbb képet mutat a vállalatok közötti együttműködési hajlandóság. Észlelhető, hogy a gazdasági környezet gyors változása miatt ma már rövidebb távú stratégiák kialakítását preferálják a szervezetek, sőt ez az időtáv is egyre csökken. Az alkalmazott stratégia típusában is jelentős változások történtek: a vállalati stratégiák a korábbi növekedési, majd a stabilitási stratégiából a defenzív irányba tolódtak el. A felmérés értékes eredménye, hogy a profitszerzésen és a fogyasztói igények kielégítésén túl a szervezetek alapvető céljai közé került a válság túlélése. Kitápintható, hogy a stratégia megvalósítása igen kritikus a hazai szervezetek esetén is, különösen azért, mert nincs minden helyzetre megfelelő kész terv, így a stratégiákkal kapcsolatban ma már egyre lényegesebb szempont a szervezetek alkalmazkodóképessége; ennek okán a mérhető, eszköz-jellegű tényezők mellett jelentősen felértékelődik a munkavállalók alkotó tevékenységének és magának a vezetésnek a szerepe és jelentősége is.

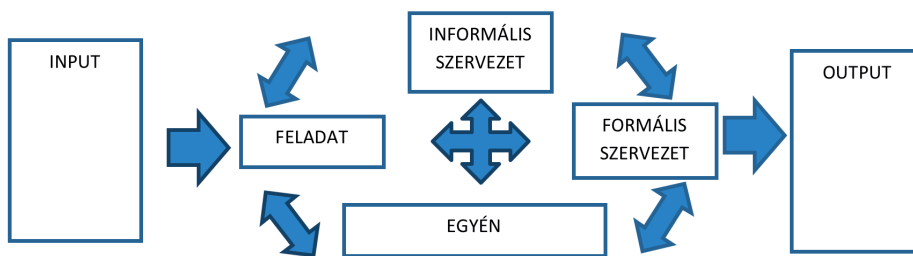




5. A vizsgálat keretrendszere, változásmenedzsmenttel való összefüggése

A változásmenedzsment módszertani lehetőségei között számtalan alkalmazható modell létezik, amelyek nagyobb, monopol piacon tevékenykedő szervezetek esetén is működőképesek lehetnek. A szintetizálás érdekében az ún. kongruencia-modell (Farkas, 2005) segítségével tekintem át a stratégiai kényszereket és az arra adott szervezeti válaszokat, összefüggéseket, különös tekintettel a monopolpiacon működő társaságok jellemzőire, amely téma kutatásom fókuszában áll.

3. számú ábra: Kongruenciamodel 3. számú ábra: Modell of organizational modulation



Forrás: saját szerkesztés, Farkas ábrája alapján

A kongruencia-modell hasznos keretet ad annak elemzésére, hogy egy adott feladatot ellátó szervezet, milyen belső áttételeken, dimenziókon keresztül működik, hogyan tervezi és valósítja meg stratégiáját. A modell hat fő összetevője az *input-hatás* (amely a környezeti hatásokból, az erőforrásokból és az előtörténetből táplálkozik), a *feladat*, az *egyének*, a *formális és az informális viszonyok*, valamint a *transzformációs folyamat* eredményeként megjelenő teljesítmény, *output*. Az ábra összefüggéseit megvizsgálva, és azokat monopolisztikus viszonyok között működő szervezetre alkalmazva, jól beazonosíthatóvá válik néhány jellemző trend.

Az input elemek vizsgálata során megállapítható, hogy a környezeti kényszer hatásán felül nagyon meghatározó az erőforrások kezelése (pl. kompetenciaazonosítás és – fejlesztés), valamint erős hatást fejt ki a szervezet előtörténete (korábbi működési mintái és eredményei) is a végső, piacon megmérettetésre kerülő teljesítmény szempontjából. Kiemelendő, hogy a feladat, amelynek „olajozott” működésére az adott szervezet berendezkedett, pusztán az egyik elem a hatékony válaszadáshoz szükséges összetevőkből. A tényezők között kulcsfontosságú az informális viszonyrendszerek hatása: bár a nagy szervezetek rendkívül hierarchizált viszonyokat tudhatnak magukénak, óriási – gyakran ki nem mondott, és nem megfelelően kezelt – erőt képviselnek az informális kapcsolatok, azok határozottan erős tényezőnek bizonyulnak egy adott változás irányítása esetén. Ennek kap-





csán ma már egyre több vállalat esetében megfigyelhető a belső kommunikáció tudatos menedzselése, beleértve a véleményvezérek feltérképezésével, illetve irányításával kapcsolatos tevékenységeket is. Ezzel párhuzamosan kiemelendő az egyén erősödő szerepe is; különösen izgalmas és lényeges terület a generációk közötti különbségek szervezet érdekében történő mozgósítás, dinamizálása. Az egyén egyrészt a formális csatorna részeként fejti ki hatását, másrészt pedig az informális viszonyrendszereken keresztül bír jelentékeny befolyással a szervezet működésére.

6. Következtetés

Amennyiben a monopolisztikus feltételt, piaci viszonyokat adottnak veszi egy szervezet, az – a fent ismertetett kongruenciamodellel logikáját követve – egyfajta nehezítő tényezőként jelentkezik majd egy szükségszerűen adandó piaci válasz, stratégiai váltás esetén. A váltásra vonatkozó döntés megszületése után ugyanis éppen a végrehajtásban szükséges szervezeti működési sémák, egyéni, informális kapcsolódások és a szervezet eddigi működése, előtörténete fékezheti a stratégia taktikai szintű gyakorlati megvalósítását, véső soron pedig a hatékony reagálást.

Jelen dolgozatba összefoglalt tényezők és hatások tükrében azt látom, hogy kutatási információim gyűjtése során – a monopolista környezetre jellemző működési indikátorok mélyreható rendszerezését követően – az érintett társaságok stratégiáinak megalkotását, illetve még inkább annak megvalósítását támogató működőképes belső kommunikációs és vezetési eszközöket szükséges azonosítani, elemezni és rendszerezni, annak érdekében, hogy a kutatási cél, a stratégia hatóerők és reakciók mátrixának összeállítása megalapozott legyen.





IRODALOMJEGYZÉK

- Adizes, I. (1992): Vállalatok életciklusai. Budapest: HVG Kiadó.
- Arrow, K., J. (1979): Az externalitások politikája. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Barakonyi, K. (1999): Stratégiai tervezés. Budapest: Nemzeti Könyvkiadó.
- Bartók, I. (2007): A környezet elemzése. In: Könczöl, E. (szerk.): Vállalati stratégia. Budapest: Alínea Kiadó.
- Carlton, D., Perloff, J. (2003): Modern piacelmélet. Budapest: Panem Kiadó.
- Farkas, F. (2005): Változásmenedzsment. Budapest: Akadémia Kiadó.
- Heyne, P. et al. (2004): A közgazdasági gondolkodás alapjai. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó.
- Hofstede, G. (1979): Hierarchical power distance in forty countries. In: Lammers, C., J., Hickson, D., J.: Organisations Alike and Unlike. London: Routledge and Kegan Paul.
- Hoványi, G. (2002): Menedzsment Meditációk. Budapest: KJK-KERSZÖV. ü
- Pulay et al. (2009): Az állam célszerű gazdasági szerepvállalása a XXI. Század elejének globális gazdaságában. Budapest: Állami Számvevőszék Kutató Intézete.
- Reketye, G. (2004): Marketingelmélet a gyakorlatban Budapest: KJK KERSZOV.
- The rise of state capitalism = The Economist, 2012. január 21, 47 p.
- Tóth, A (2012).: A nemzeti versenyhatóságok szerepe a gazdasági válságok kezelésében = Verseny-tükör, 8. évf., 2012/12 szám, 31 p.
- Johnson, D., B., (1999): Közösségi döntések elmélete. Budapest: Osiris Kiadó.
- Chikán, A. et al: Vállalati versenyképesség válsághelyzetben. Letöltve: <http://www.mtakpa.hu/kpa/download/1341671.pdf>, 2010.10.10.





VÁLTOZÁSVEZETÉS KOMPETENCIÁK, SZERVEZETI KULTÚRA, VEZETÉSI STÍLUS – HATÁSOK ÉS ELLENHATÁSOK

*CHANGE MANAGEMENT COMPETENCIES, ORGANISATIONAL
CULTURE, LEADERSHIP STYLE – ACTION AND REACTION*

MESICS OLÍVIA termelési vezető
Opel Szentgotthárd Kft.

ABSTRACT

More factors influence the success of changes. The change management literature stresses the importance of avoiding resistance, and the application of change management process as a system. The basis of this approach are those leadership competencies, which essentially determine the efficiency of the change management execution. This paper was conducted to investigate how the leaders evaluate the importance of competencies and change management tasks what they are involved and responsible for. On other hand they had to evaluate themselves how they are strong in these competencies. The relationship to the organisational culture and leadership style was also investigated.

1. Vezetői kompetenciák

A szervezetek hatékonyságának egyik alapja, hogy a vezetői munkakörökben dolgozók megfelelő kompetenciákkal rendelkezzenek. A Center for Creative Leadership (McCauley, C. 2006, idézve SHRM 2008) a kompetenciák közül azonosított olyanokat, amelyek minden vezető esetében lényegiek. A kutatás ezeket a kompetenciákat 3 csoportba sorolta:

- A szervezet vezetéséhez kapcsolódó kompetenciák: pl. változások menedzselése.
- Az egyén saját maga vezetéséhez kapcsolódó kompetenciák: pl. tanulási képesség.
- Mások vezetéséhez kapcsolódó kompetenciák: pl. hatékony kommunikáció.

A Society for Human Resource Management (SHRM 2008) kutatása azt is deklarálta, hogy tekintettel a globalizációra, a nagyfokú versenyre, ill. a gyorsan változó üzleti környezetre, a legfontosabb kompetenciák között kell számon tartanunk a hatékony változásmenedzsmentet, a tehetséggondozást, a teamek fejlesztését, az együttműködést/network építés képességét.

Az iCons Hungary (iCons-Hungary) tanácsadó a sikeres vezetőt meghatározó 90 jellemzőt azonosított, amelyet 15 kompetenciacsoportba sorolt, köztük kiemelve a változások kezelését.





A vezetői kompetenciák között a változások kezelése, változás-menedzsment jelentősége, nő, ezért lényeges annak vizsgálata, hogy a vezetők hogyan birkóznak meg ezzel a feladattal, milyen segítséget kell kapniuk annak érdekében, hogy jól teljesítsenek ezen a téren (is).

2. Változásmenedzsment: Kompetencia vagy folyamat?

A változásmenedzsment középpontjában a változás áll, amikor is egy korábbi állapotból (annak meghatározott jegyeivel) egy új állapot jön létre (részben vagy egészben) megváltozott, módosult vagy éppen új feltételekkel. Önmagában azonban még a változás ténye nem elégséges feltétel a változásmenedzsmenthez, hiszen a projektmenedzsment célja egy szintén egy jövőbeni állapot elérése (Gulyás-Keczer 2012:11). A projektmenedzsment azokra a feladatokra fókuszál, amelyekkel a jövőbeni státusz, a meghatározott elvárások elérhetők, más szóval a technikai kivitelezésre. A változásmenedzsment fókusza azonban elsősorban azoknak emberek köre, akiket a változás érint. Egy olyan folyamat, illetve eszközök és technikák rendszere, amellyel a változás humán tényezőre (egyének, csoportok) gyakorolt hatásait kívánjuk kezelni annak érdekében, hogy a változástól várt eredmények valóban megvalósuljanak. A cél tehát az érintettek segítése a vezetői támogatással, a változással szembeni ellenállás kezelésével, a szükséges tudás és képességek biztosításával, fejlesztésével. Creasey (2007) szerint a projektmenedzsment azon specifikus tevékenységeket jelenti, amelyekkel A pontból B pontba jutunk a folyamatok, rendszerek, szervezeti struktúra vagy a munkaköri leírások vonatkozásában, azaz új folyamatok, rendszerek, szervezeti struktúra vagy munkaköri leírás jön létre. A változásmenedzsment azokat a lépéseket foglalja össze, amelyek ahhoz szükségesek, hogy segítsék az egyéneket a változás során a minél jobb alkalmazkodásban, és hogy képesek legyenek feladataikat ellátni az új helyzetben. Az egyén tehát „állandó”, a reá ható körülmények változnak meg.

A változásmenedzsmenttel foglalkozó szakirodalomban alapvetően két megközelítéssel találkoztam a kompetenciák szempontjából. Az egyik megközelítés a változásmenedzsmentet magát is kompetenciaként definiálja (Sterling–Selesnick). A másik megközelítés szerint a változásmenedzsment olyan tevékenység, amely különböző feladatokból áll (Noszkay 2009), ezek mindegyikéhez kapcsolódnak kompetencia-elvárások, azaz tekintettel a változásmenedzsment összetettségére a vezetőknek számos kompetenciával kell rendelkezniük, ha a változás menedzselését jól akarják csinálni.

A kétfajta megközelítés magának a kompetencia szónak a többféle értelmezéséből adódik. A szó latin eredetű, alkalmasságot, ügyességet jelent. Ha valaki egy szakterületen, egy-egy feladat során hozzáértő, ügyes, akkor kompetensnek tekintjük. Pedagógiai, pszichológiai értelemben a kompetencia „az a képességünk és hajlandóságunk, hogy a bennünk lévő tudást (ismereteket, készségeket és attitűd-beli jellemzőket) sikeres problémamegoldó cselekvéssé alakítsuk.”(Halász 2009).





A kompetencia adott helyzetekhez kapcsolódó tudást, készségeket, értékeket, attitűdöt, hozzáállást, illetve ezek ötvözetét jelenti (Európai Bizottság 2005).

A megközelítésekből megállapítható, hogy a változásmenedzsment egy összetett rendszer, amelynek elemei részben feladatok, illetve különböző kompetenciák (Crawford és Nahmias 2010) halmaza. Vizsgálati szempontból az alábbi részfeladatokat határoztam meg:

- Kezdeményezni a szervezeti változást. / Meghatározni a változás célját.
- Megértetni másokkal, hogy miért van szükség a változásra.
- Felvázolni az előnyöket és hátrányokat. / A változás vezetőjeként működni.
- Biztosítani a változásban érintetteket a vállaltvezetés támogatásáról.
- A változáshoz szükséges külső és belső tényezők elemzése.
- Meghatározni, hogy mi segíti, és mi nehezíti a változást.
- A szükséges erőforrások biztosítása és menedzselése.
- Akciók meghatározása, azok követése a változás céljának figyelembevételével.
- Elmagyarázni, hogy a változásnak mi a konkrét hatása az egyénekre.
- Folyamatosan kommunikálni (már a tervezés, majd a kivitelezés alatt)
- Minél több lehetőséget biztosítani a dolgozók bevonására.
- Együttérzést mutatni azokkal szemben, akik veszteséget éreznek.
- A problémákkal azonnal foglalkozni. / Öszintén, nyíltan válaszolni a kérdésekre.
- A konfliktusok kezelése a változás során.
- Változásmenedzsment eszközök alkalmazása és támogatása (pl. kommunikáció, képzés, szervezetfejlesztés, coaching)
- Segíteni a munkavállalókat abban, hogy egyértelműen megértsék, hogy nekik mit kellene másként tenniük a változás következményeként.
- Rövidtávú eredmények is értékelni. / Eredmények megünneplése.
- Értékelni a változás folyamatát, tanulságok összegyűjtése

A részfeladatok csoportosíthatók annak megfelelően, hogy a személyközi interakciók, az emberi tényezők az elsődlegesek, vagy a technikai jellegű feladatok kivitelezése.

3. A vállalati kultúra jellemzése

A vállalatok szervezeti kultúrája számos dimenzió mentén vizsgálható. Robbins 11 kategóriát azonosít (Bakacsi 2003:227), amely a szervezeti kultúrát meghatározza, amelyek alkalmasak a különböző szervezetek kultúrájának összehasonlításra is. Attól függően, hogy a különböző faktorok közül mire helyeződik a hangsúly, szervezeti modellek, tipológiák kerültek meghatározásra. Harrison 1972-ben 4 típusú szervezeti kultúrát (hatalom orientált, szerep orientált, eredményen alapuló, támogatás orientált) azonosított, amit később Handy átdolgozott, de (Handy 1986) kultúratispológiájában a négy típust megtartotta. A hatalom- vagy erőkkltúra alapját a központi hatalom és befolyás határozza meg. A motivációt a hatalomra





törekvéssel vagy félelemmel érik el. A szerepkultúrát a szabályok, rendszerek határozzák meg, amelyekben alapvető szerep jut a munkaköri leírásoknak, utasításoknak. A feladatcultúra alapja a feladat elvégzése, a közös cél elérése. A teljesítményt különösen díjazza, ami épülhet a szakértelemre, flexibilitásra, versenyre. A személyiségcultúra ott jön létre, ahol kimagasló szakmai tudású emberek saját önszántukból dolgoznak együtt. Shein (2004) szubcultúra-tipológiájában a szakmai közösségek közös értékrendje alapján határozott meg jellemzőket, így beszélt az operátori, mérnöki, illetve vezetői szubcultúrákról.

A dolgozatom alapjául szolgáló vizsgálatban a Quinn által megfogalmazott kultúramodellt használok. Quinn vizsgálatának középpontjában a szervezetek hatékonysága állt, amelyet álláspontja szerint alapvetően két értékrend-pár határoz meg (Quinn 1999): a belső orientáció, integritás és külső orientáció, megkülönböztetés, valamint rugalmasság/dinamizmus és stabilitás, erő kontroll. Az értékrend-párok egy koordinátarendszer felállíthatók, és létrehozva egy négyes mátrixot, amelyek Quinn tipológiájának alapjait jelentik. Modelljét – the Competing Values Framework (Cameron 2003) – a versengő értékek modelljének is nevezik magyarul, tekintettel arra, hogy az ellentétes értékek viszonyulását is megragadja (Bakacsi 2003). A modell elsődleges szerepe a szervezeti kultúrák jellemzése, amelyek a következők:

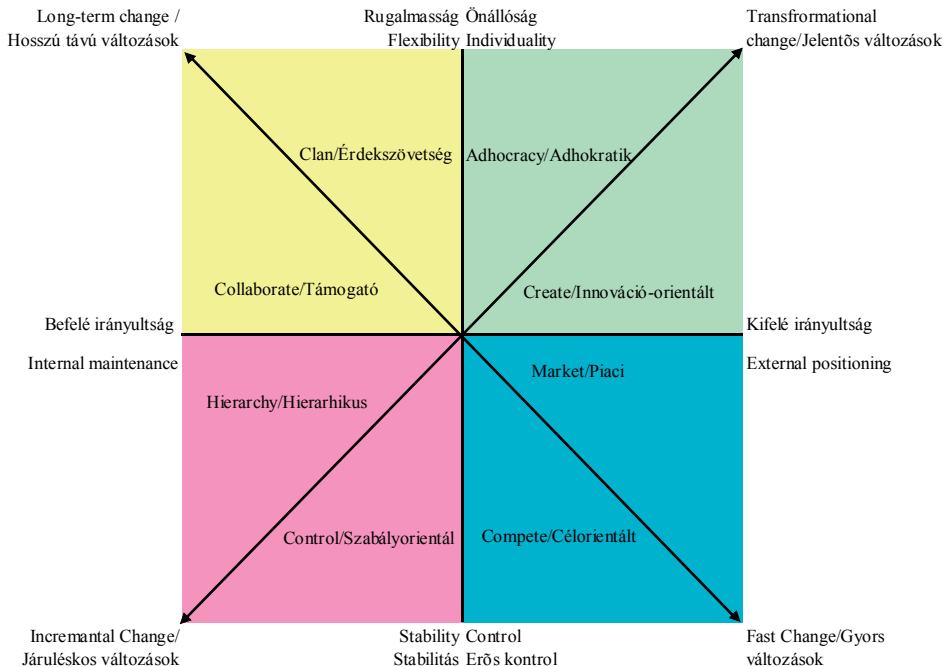
- Támogató kultúra, érdekszövetség
- Hierarchikus, szabályorientált kultúra
- Adhokratikus, innováció-orientált kultúra
- Piaci, célorientált kultúra

A Competing Values Framework ugyanakkor alkalmas arra is, hogy a szervezetek által megélt vagy éppen tudatosan elhatározott változásokhoz szolgáljon iránymutatásul. Ugyanis a dinamizmus (Dynamics) szempontját a modellbe öltetve képesek vagyunk azt is meghatározni, hogy az egyes kultúrátípusok, illetve a mögötük húzódó értékteremtő tevékenységek milyen jellegű változásoknak kedveznek az akciók gyorsaságát, illetve terjedelmét illetően. A változások lehetnek gyorsak vagy éppen hosszú távúak (hosszabb időtávban kivitelezhetők), illetve járulékosak, kisebb horderejűek vagy éppen drámaiak, struktúra-, érték-átalakítóak.





1 ábra: Versengő értékek modellje
Figure 1: Competing Values Framework



Forrás: Cameron (2003) alapján saját szerkesztés

A vizsgálatban 5, a szervezeti kultúrát a fentiek alapján leíró ellentétpár került kiválasztásra:

- Önálló döntéshozatal-----Erős kontrol
- Belső folyamatok fókusza-----Környezetei kihívások keresése
- Dinamizmus-----Stabilitás
- Informalitás -----Erős formalitás
- Kockázatvállalás -----Kockázatelkerülés

4. Vezetői típusok

A változások menedzselésében fontos tényező a vezetői stílus kérdése, ui. a vezetőknek a szervezet tagjait motiválni és befolyásolni kell, ami különösen fontos változások esetén. Számos elmélet született a vezetői stílusok tipizálására – vezetői tulajdonságon alapuló, a döntésközpontú, személyiségközpontú elméletek -, melyek közül ez utóbbinak a Michigeni Egyetem által definiált rendszerét használom. A személyiségközpontú leadership elméletek a vezető személyiségjegyeit, figyelmének irányultságát veszik alapul (Berde 1999). A Michigeni Egyetem modelljében megkülönböztet feladat- és beosztott központú vezetőket.





A feladatközpontú vezetőt elsősorban az érdekli, hogy az általa meghatározott feladat elvégzésre kerüljön. Ebből a szempontból értékeli a beosztott munkáját. Értékkrendjének középpontjában a teljesítmény áll, a szervezet érdeke, céljai. A feladatok elvégzését ellenőrzi, sokszor a feladatok részfeladatokra kerülnek szétbontásra. A feladatok elvégzéséhez szükséges képzéseket biztosítja, de el is várja ezek „megtérülését”. A munkahelyi klíma, a munkatársak hangulata, elégedettsége kevésbé fontos számára,

A beosztott központú vagy kapcsolatcentrikus vezető a munkatársak motivációjának elérésével igyekszik azok teljesítményének növelésére, ugyanis úgy véli, hogy beosztottjai akkor dolgoznak igazán jól, ha jól is érzik magukat a munkahelyükön. Ezt a munkahelyi közösség formálásával kívánják elérni több okból. Egyrészt a csoportban dolgozó egyének különböző területeken, kompetenciákban lehetnek sikeresek, eredményesek, ezért a csoportban a munkavégzés meghatározható úgy is, hogy az egyének azokat a feladatokat kapják, amelyekben jók, így a csoport teljesítménye tovább javul. Ugyanakkor a csoporton belüli kohézió, kapcsolatok, hangulat szintén ösztönző a csoporttagok számára, ezért a vezető ezekre különösen figyel. A dolgozói bevonás fontos eszköze a motiváció növelésének.

5. Hipotézisek

A változásmenedzsment alapvető célja a változások sikeres végrehajtása meghatározott folyamat, akciók és eszközök révén. Másrészt a változásmenedzsment folyamatának fókuszában a változásban érintett emberek állnak: hogyan készíthetők fel a változásra, miként lehet kezelni a változással kapcsolatos ellenállásukat, hogyan oldhatók meg konfliktushelyzeteik. Tehát két kérdéskörrel beszélünk: a MIT és HOGYAN témájáról.

Hipotézis 1. A feladatközpontú vezetők a feladatok elvégzésére koncentrálnak, tehát a változásmenedzselési folyamatban azokat a részfeladatokat tartják fontosnak, amelyek konkrétumokról szólnak, körvonalazottan kivitelezhetőek, ellenőrizhetőek. A kapcsolat- vagy beosztott központú vezető pedig elsősorban a változásban érintettek interakcióira figyel

Hipotézis 2: A Competing Values Framework alapján leírt szervezeti kultúrák eltérően reagálnak a változásokra. A támogató és innováció-orientált szervezeti kultúrák nyitottabbak a változásra. Azok a vezetők, akik inkább támogatónak vagy innováció-orientáltak írták le saját szervezetüket, fontosabbnak vélik a változásmenedzsment folyamatának egészét.

Hipotézis 3: A szabály- és célorientáltak jellemzett vállalati kultúrákban a folyamatok racionalizáltsága kap nagy hangsúlyt. Mivel Handy szerint a szervezet kultúrája meghatározza, milyen vezetési stílus érvényesülhet benne, feltételezhető a szabály- és célorientált kultúrákban a feladat-orientált vezetési stílus a jellemzőbb, míg a támogató- és innováció-orientált kultúrákban a kapcsolatorientált.





6. Módszertani kérdések

A fenti hipotézisek igazolása, illetve további kutatási irányok meghatározása érdekében egy kérdőív került összeállításra, amelynek célja a változásmenedzsmenttel kapcsolatos feladatokhoz való viszony vizsgálata, valamint a kérdőívet kitöltő vezetői stílusának és szervezeti kultúrájának jellemzőivel való összevetés volt.

A kérdőív első része információkat tartalmazott a kérdőív céljáról, ill. útmutatót a kitöltéssel kapcsolatban. A következő szakaszban a kitöltőre vonatkozó független változókra – nem, életkor, állampolgárság, beosztás, szakterület, iskolai végzettség, vezető pozícióban töltött évek, változások típusa, telephely- kérdeztem rá. Majd a vállalati kultúra jellemzésére kértem a kitöltőket a 4. pontban felsorolt állítások alapján, ahol is a skála egyik végén a fogalompár egyike állt 1-es értékkel, a skála másik végén pedig a fogalompár másik része 6-os értékkel. A kitöltőknek a változásmenedzsmenttel kapcsolatos feladatok (2. fejezet), kompetenciák fontosságát kellett megítélniük egy 5 fokú skálán (1 nem fontos-1 nagyon fontos), valamint az adott feladat nehézségét saját magukra vonatkozóan szintén egy 5 fokú skálán (1 nehézséget okoz-5 könnyen megy). Az önkitöltős kérdőíveket elérhetőségét elektronikus levélben küldtem ki egy kísérőlevéllel együtt, melyben részletesen leírtam a visszaérkezés kért időpontját és módját. A kvantitatív adatokat SPSS rendszer segítségével elemeztem, egyrészt a leíró statisztika módszerét alkalmazva, másrészt a különböző tényezők hatásának (lásd Hipotézis 1-3) meghatározására korreláció- és lineáris regresszió-analízist alkalmaztam. A vizsgálat felderítő jellegű annak érdekében, hogy további vizsgálatokhoz nyújtson módszertani és empirikus alapot. Az elemzési egységek olyan egyének, akik vezetői munkakörben dolgoznak. A kutatás nem reprezentatív. Időfaktora keresztmetszeti. .

7. A résztvevők jellemzése

A kérdőívet 146-an kapták meg, és 88 fő töltötte ki. A kitöltők 77%-a férfi, 23%-a nő. Életkorukat illetően a többség – 60% – 36-45 év közötti, 13%-uk 46-50 év közötti, 10% 51-55 év közötti, 9% 31-35 év közötti, 6,8% 55-60 év közötti, 1,2% 26-30 év közötti. A felmérésben résztvevők 48%-a a gyártás, mérnökség, karbantartás területén dolgozik, 18%-uk a logisztika, beszerzés területén, 9%, ill. 8%-uk személyügyi, minőségbiztosítási feladatkörökben. 10%-uk felsővezető, 74%-uk középvezető, 16% egyéb vezető. A vezetői pozícióban eltöltött idő szerint a többség (46%) 3-8 éve van vezetői munkakörben, 9-15 évnyi vezetői tapasztalata 20%-uk van, 15 évnél több 17 % esetén, 2 évnél kevesebb pedig 17 %-nál.

A vezetők napi munkájuk során számos változással találkoznak. Ahogy az alábbi táblázat mutatja, főleg operatív változásokat élnek át, illetve menedzselnek. A válaszadók több választ is megjelölhettek. A válaszadók közül majdnem mindenki (88 főből 81 fő) találkozik a munkája során operatív változásokkal, illetve





40%-uk (35 fő) stratégiai változásokban is részt vesz. A kulturális és politikai változások tipikusan nem jellemzőek ennél a válaszadói körnél.

A kitöltők jellemzéséhez tartozik vezetői stílusuk definiálása is, azaz annak a meghatározása, hogy milyen vezetési stílus jellemző a résztvevőkre. Két jellemző mentén értékelték magukat a kitöltők: a vezetői figyelem irányultsága, ill. a konfliktusok kezelése szempontjából. Egy 6 fokú skálán kellett jelölniük, hogy milyen stílus a relevánsabb esetükben.

Beosztott-központú	1	2	3	4	5	6	Feladatcentrikus
Konfliktustűrő	1	2	3	4	5	6	Konfliktuskerülő

A vezetői figyelem irányultsága szempontjából a kitöltők jellemzően, illetve inkább feladatközpontúnak jellemezték magukat, ui. 18,8% a 6-os, 27%-uk a 4-es, 37%-uk pedig az 5-ös értékelést adta. Teljes mértékben feladatközpontúnak nem ítélte senki magát.

A konfliktuskezelés szempontjából árnyaltabb a kép. Normál eloszlásúnak tekinthetjük az eredményeket, hiszen a kitöltők $\frac{3}{4}$ -e 3-as, 4-es, ill. 2-es értéken jellemezte magát, de összességében 2/3-uk inkább konfliktustűrőnek. A fentiek alapján a kérdőívet kitöltők inkább feladatcentrikusnak és konfliktustűrőnek tekinthetők.

8. Változásmenedzsment feladatok és kompetenciák

A változásmenedzsmenthez kapcsolódó feladatokat, kompetenciákat egy ötfokú skálán értékelték a résztvevők fontosság, ill. nehézség szerint (1: nem fontos/könnyű, 5: nagyon fontos/nehéz). A fontosság tekintetében az átlagérték 4, azaz elmondható, hogy vezetők tisztában vannak a változásmenedzsment feladatok fontosságával. A feladatok nehézségi fokát illetően az átlagérték 3,59, tehát a fontossághoz viszonyítva a feladatok végrehajtása nagyobb kihívást jelent a vezetőknek. A 22 kérdésből 19 esetén a végrehajtás nehezebbnek tűnik, mint a fontosság megítélése. A legnagyobb különbség az alábbiak esetén volt:

- A szükséges erőforrások biztosítása és menedzselése.
- Minél több lehetőséget biztosítani a dolgozók bevonására.
- Megértetni másokkal, hogy miért van szükség a változásra.
- A konfliktusok kezelése a változás során.
- A változáshoz szükséges külső és belső tényezők elemzése.

A legfontosabbnak és legnehezebbnek ítélt kompetenciák között teljes átfedés van:

- Folyamatosan kommunikálni (már a tervezés, majd a kivitelezés alatt).
- Őszintén és nyíltan válaszolni a felvetett kérdésekre.
- Felvázolni az előnyöket és hátrányokat.
- Meghatározni a változás célját.
- Értékelni a változás folyamatát, tanulságok összegyűjtése.





9. A szervezeti kultúrák jellemzése

A kérdőívben résztvevők munkahelyeül szolgáló szervezeti kultúrák meghatározása a korábban vázolt jellemzők (önállóság-kontrol, belső folyamatok fókusz – környezeti kihívások figyelése, dinamizmus-stabilitás, informalitás és erős formalitás, kockázat-elkerülés és kockázatvállalás) alapján történt. A fogalompárokat egy koordináta rendszer függőleges és vízszintes tengelyén elhelyezve, illetve az összetartozó fogalompárokhoz kapcsolódó numerikus értékek átlagából számítva került meghatározásra az a szervezeti kultúrátípus, ami a legjellemzőbb az adott szervezetre. A mintában 32%-ban támogató, 30%-ban innováció-orientált, 28%-ban célorientált, 12%-ban szabályorientált szervezeti kultúráról beszélhetünk.

10. Következtetések

A leíró statisztikai elemzésen túl az adatok SPSS-en keresztül történő elemzése adott lehetőséget a hipotézisekben megfogalmazottak vizsgálatára korreláció- és lineáris regresszió-analízis alkalmazásával. A változópárok közötti összefüggés szorosságát, a kapcsolatuk erősségét, intenzitását kétváltozós korreláció-elemzéssel határoztam meg. Amely pároknak a szignifikancia szintje nagyobb 5%-nál ($\text{Sig.} > 0,05$), azoknál nem fogadtam el összefüggést. Azoknál a változónál, amik az előző szűrésnél további vizsgálatra alkalmasnak mutatkoztak, meghatároztam a korrelációs vagy Pearson-féle együtthatót (jele: R), aminek az értéke a kapcsolat szorosságát, előjele pedig a kapcsolat irányát mutatja. A következő lépés a lineáris regresszió-analízis volt, a kapcsolatok erősségére vonatkozóan (determinációs együttható: R^2). Ez azt mutatja meg, hogy a két változó közötti teljes szórás hány százalékát magyarázza meg a független változó. A szempontok közötti kapcsolat intenzitásának megítélése a korrelációs együttható abszolút értéke alapján történhet, amennyiben az $|R| > 0,5$ esetén erős, $0,3 < |R| < 0,5$ esetén közepesen erős, míg $|R| < 0,3$ esetén gyenge kapcsolatról beszélhetünk.

A leíró statisztikai elemzésből kiderült, hogy a vezetői stílus vonatkozásában a nem reprezentatív mintában résztvevő kitöltők inkább feladatcentrikusnak és konfliktustűrőnek tekinthetők. Ez a tény a Hipotézis 1-ben megfogalmazottaknak csak erre a stílusra vonatkozó vizsgálatára adott alapot. Azonban az elemzések nem igazoltak egyértelmű korrelációt. Viszont összefüggés volt tapasztalható: amennyiben a kitöltő inkább az interakcióval kapcsolatos feladatokat vélte fontosabbnak, akkor az interakcióval kapcsolatos feladatok sikeres végrehajtása számára nehezebb volt, mint a konkrétumokról szóló feladatok végrehajtása, és ez fordítva is igaznak minősült. A Hipotézis 3 esetén szintén korlátokat jelentett, hogy a vezetői stílus szempontjából homogén csoportról beszélhetünk, ui. így nem tette lehetővé a vezetői stílus és szervezeti kultúrák közötti összefüggések vizsgálatát.

A szervezeti kultúrák jellege és a változásmenedzsment folyamatának megítélése (Hipotézis 2) között szintén összefüggés volt tapasztalható. A korrelációs





vizsgálatok igazolták, hogy azok a vezetők, akik támogatónak vagy innováció-orientáltak írták le saját szervezetüket, a fontosabbnak vélik a változásmenedzsment folyamatának egészét, különösen igaz ez az interakciókkal, személyközi kapcsolatokkal összefüggő feladatokra. Tehát a vezetési stílus szintjén nem, ugyanakkor a változásmenedzsment részfeladatok orientációjának szintjén igazolódott a Hipotézis 3 egy része. A vezetői munkakörben eltöltött idő és a változásmenedzsment feladatok nehézsége között korreláció mutatkozott

2. ábra: Korrelációt mutató faktorok elemzés

2. ábra: Indicators with correlation

	Sig.	R	R2
Interakcióval kapcsolatos feladatok: Fontosság és Nehézség	.016	.437	.191
Konkrétumokkal kapcsolatos feladatok: Fontosság és Nehézség	.00	.578	.334
Szervezeti típus és változásmenedzsment fontossága	.049	.231	.053
Szervezeti típus és interakciókkal kapcsolatos feladatok fontossága	.051	.229	.052
Vezetői pozícióban töltött idő és változásmenedzsment nehézsége	.013	.291	.084
Vezetői pozícióban töltött idő és interakciókkal kapcsolatos feladatok nehézsége	.005	.328	.108

Forrás: saját szerkesztés

Ha a fenti eredményeket és a 9. pontban felsorolt kompetenciákat összevetjük, akkor megállapíthatjuk, hogy a vezetők fontosnak ítélik a változásmenedzsment részfeladatokat, illetve a hozzájuk kapcsolódó kompetenciákat, bár a fontossághoz képest nagyobb kihívást jelent számukra azok teljesítése. A vizsgálat felderítő jellege ráirányította a figyelmet, hogy a korrelációk pontos megértéséhez és megismeréséhez, vezetői stílusukat illetően diverzifikáltabb mintára van szükség. A szervezeti kultúrák – bár jól beazonosíthatók voltak – tipizálását célszerű érzékenyebbé, specifikusabbá tenni. A vezetési stílusok vonatkozásában helyzethez kötött vezetési stílusok beemelése, értékelése adhat további lehetőséget az elemzésre.





FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bakacsi Gyula (2003): Szervezeti magatartás és vezetés. KJK. Bp.
- Berde Cs.-Dienesné K.E.-Berki S.(1999): Emberi erőforrás menedzsment. Vider-Plusz Bt.
- Cameron, Kim S.-Robert E. Quinn- DeGraff, Jeff – Thakor, Anjan J. (2003): The Competing Values Framework: Creating Value Through Purpose, Practices, and People. <http://www.creativity-at-work.com>. Letöltve: 2013. április 9.
- Crawford, L. H. & Nahmias, Hassner, A. (2009). Competencies for Managing Change. International Journal of Project Management. 28 (4), 405-412. http://epublications.bond.edu.au/sustainable_development/57. Letöltés: 2013. március 30.
- Creasey, Tim (2007): Defining change management. 2007. Prosci and the Change Management Learning Center. <http://www.change-management.com/change-management-training.htm>. Letöltve: 2012. november 8.
- Európai Bizottság (2005): Az Európai Parlament és tanács ajánlása az élethosszig tartó tanuláshoz szükséges kulcskompetenciákról. Brüsszel, 2005. 11. 10.
- Handy, C. B. (1986): Szervezetek irányítása a változó világban. Mezőgazdasági Kiadó, Bp.
- Harrison, R. (1970): What kind of Organization. The Organizational Concepts Of Leadership.
- Gulyás László-Keczer Gabriella (2012): Projektmenedzsment 1.0. Közép-Európai Monográfiák 4. Egyesület Közép-Európai Kutatásra
- Halász Gábor (2009): A tanulás és tanítás helyzete. Oktatókutató és Fejlesztő Intézet. <http://www.ofi.hu/tudastar/tanulas-tanitas>. Letöltve: 2013. március 30.
- iCons-Hungary: Vezetői kompetencia teszt. <http://www.icons.hu/szolgáltatásaink/vezetoi-kompetencia-meres-/1270/>. Letöltés: 2013. március 30.
- Noszkay Erzsébet (2009): Változás- és válságmenedzsment az alapoktól. N&B. Kiadó
- Schein, E. H. (2004): Organizational culture and leadership, San Francisco, Jossey Bass Publisher, 3-39
- SHRM (2008): Society for Human Resource Management: Leadership Competencies. <http://www.shrm.org/Research/Articles/Pages/default.aspx>. Letöltve: 2013. március 24.
- McCauley, Cynthia D. (2006). Developmental assignments: Creating learning experiences without changing jobs. Center for Creative Leadership Press.
- Sterling, Hinda K. – Selesnick, Herbert L.: Change Management Is A Behavioral Competency You Can Develop. <http://www.sterlingselesnick.com>. Letöltés: 2013. január 6.





VÁLTOZÁSMENEDZSMENT ESZKÖZÖK ALKALMAZÁSI LEHETŐSÉGEINEK VIZSGÁLATA KLASZTEREKNÉL

*ANALYSIS OF POSSIBILITIES OF CHANGE MANAGEMENT TOOLS
BY CLUSTERS*

VÖLGYINÉ NADABÁN MÁRTA igazgató-helyettes
BERDE ÁGNES BARBARA csoportvezető
INNOVA Észak-alföld Regionális Fejlesztési és Innovációs Ügynökség
Nonprofit Kft.,

ABSTRACT

It is obvious for all of us that economic organizations are changing systems. The success of an organization depends very much how the organization can recognize changes and how can react on the procedure.

It is even more important in case of economic and innovation clusters which are groupings of different organizations (enterprises, academic institutions, public institutions). Because of the fast changing environment that describes the fast changing procedures, organizations cannot afford to leave out consideration their environment and so must react proactively and vividly on changes. The cluster that is able to do it will be more effective and successful.

This article is trying to find responses which are the organizations that the different cluster members work together, if the clusters know and use the tools of change management, if there is geographical explanation of the wanderings.

1. Bevezetés

Jelen tanulmányban a változásra úgy tekintünk, mint a környezethez való folyamatos alkalmazkodásra. A környezet tartalmazza azokat a hatásokat, melyek a szervezetek (és így a klaszterek) részéről megkövetelik a folyamatos változtatást.

A klaszterek is ebben a folyamatosan változó környezetben működnek. Tekintettel arra, hogy jelen tanulmányban a klaszterek speciális formájával a gazdasági és innovációs klaszterekkel foglalkozunk, megállapítható, hogy a változásra való „kényszer” a klasztereknél fokozottabban jelentkezik. Ezen klasztereknek sokkal nyitottabbnak kell lennie a külső hatásokra és gyorsabban is kell ezekre válaszolniuk. Ezt az a tény is magyarázza, hogy az innovatív és versenyképes környezetben működő klaszterek esetében a flexibilitás hiánya a fejlődés akadálya is lehet (Sölvell et al., 2009). A hazai szakirodalomban is megfogalmazásra került (Len-





gyel 2002 és Buzás, 2000), hogy a klaszterek együttműködésen és rivalizáláson alapulnak, valamint, hogy pozíciójuk rugalmasan változó.

A szakirodalomban számos változásmenedzsment elmélet és eszköz ismert, mindamellett ezek közül csak kevés foglalkozik a klaszterekkel. Jelen tanulmányban a jelenleg még folyamatban lévő kutatásom köztes eredményeit mutatjuk be, amely egyrészt a klaszteren belüli együttműködések tényét és a szervezeten belül használt változásmenedzsment eszközök összefüggéseit vizsgálja a nemzeti szintű versenyképességi indikátorok függvényében.

2. Miért fontosak a klaszterek?

Grasselli and Völgyiné (2011) részletesen foglalkozik a klaszterek jellemzőivel. Jelen összegzés alapját az ő munkájuk jelenti.

A klaszter mint fogalom modern magyarázatot ad arra, a már a 19. században (Marshall, 1890) is megfigyelt tényre, hogy a gazdasági aktivitás földrajzi koncentrációjának számos előnyös hatása van, ami elsősorban a képzett munkaerő elérhetőségében és annak specializációjában nyilvánult meg. Schumpeter (1939) ugyancsak hivatkozott adott ipari szektorban működő vállalkozások koncentrációjára.

A klaszter fogalma, ahogy a fentiekből is kiderül, nem újkeletű. A klaszter fogalomköre épít egyrészt a tradicionális telephelyelméletekre és agglomerációs teóriákra, valamint magában foglalja az ipari körzetek, növekedési pólusok, nemzeti vagy regionális innovációs rendszerek, tanuló és kreatív régió, stb. elméleteit is.

A klaszter meghatározásának számos megközelítése létezik, melyek a klaszter növekedéséhez és működéséhez szükséges tényezőkre építenek. Az alábbiakban a különböző klaszter definíciók (mint például Porter, 1990) közös tényezőit mutatunk be, amely jelen tanulmányban értelmezett klaszter meghatározást jelenti: 1) A klaszter specializált cégek és egyéb szervezetek földrajzilag koncentrált csoportja; 2) A klaszterek egyik legfontosabb célja, hogy specializált szolgáltatások nyújtsanak tagjaiknak, másrészt ön-fejlődő szervezetek, melyek tagvállalataik versenyelőnyeit kívánják erősíteni; 3) A vállalatok földrajzi koncentrációja erősíti a tudásáramlást és a szervezetek közötti kölcsönhatást, amelyek alapvető elemei az innovációs folyamatnak; 4) A tény, hogy különböző innovációs szereplők egy szervezetbe tömörülnek, szintén erősíti a közöttük lévő kölcsönhatást és kapcsolattrendszert és új, váratlan ötletekhez, termékek és szolgáltatások kialakításához vezethet, amely jelentősen növelheti az innovációs teljesítményt.

Ahogy a fenti meghatározásból is kiderül, alapvető fontosságú egy gazdasági és innovációs klaszternél, hogy gyorsan és hatékonyan tudjon reagálni környezete megváltozására. Ha ez a flexibilitás eltűnik, akkor elkezdődhet a klaszter hanyatlása. Ez az oka annak, hogy miért fontos, hogy a klaszter vezetése tisztában legyen a változás menedzsment eszközeivel és azokat tudatosan alkalmazza.





3. A változás és a változásmenedzsment elmélete

A változások kapcsán a szakirodalom elsősorban a szervezeti változásokkal foglalkozik. Ez annak a ténynek köszönhető, hogy a szervezetek (és így a klaszterek) felépítésében bekövetkező változások alapjaiban határozzák meg a szervezetek működését. Emellett az is tény, hogy a szervezetekben dolgozók viselkedése is alapjaiban befolyásolja a szervezet sikerességét, tehát, ha az alkalmazottak viselkedése megváltozik, az elsődlegesen a szervezet struktúrájában idéz elő változást. Ebből következik, hogy a legfontosabb változások a szervezetet magát érintő változások.

A szervezetet vagy struktúrát érintő változásnak tekintjük mindazon változásokat, amelyek egyes szervezet (esetünkben klaszter) alapvető jellemzőire hatnak (Dobák 1999). Ezek – többek között – az alábbiak lehetnek: szervezeti folyamatok, technológiák, szervezeti struktúra, szervezeti kultúra és viselkedés. Ezek mindegyike hat egymásra vagy egyik meghatározza a másikat.

A szervezetet érő változások mértéke időben és térben is különbözhet. Általában véve megállapítható, hogy a környezet változásának gyorsasága és kiszámíthatatlansága növekszik, ami különösen igaz az innovációs klaszterek esetében. A szakirodalom (Ansoff és McDonnell, 1990) a környezeti változékonyságnak öt fokozatát mutatja be: 1) előrelátható; 2) kivetítéssel előre jelezhető; 3) előre jelezhető lehetőségek, 4) részlegesen előre jelezhető lehetőségek és 5) váratlan események.

Mindamellett a gyorsan és folyamatosan változó környezet nem minden esetben követeli meg a szervezeti változásokat a szervezetektől, gyakran a szervezet működésére van jelentős hatásuk. Látni kell azt, hogy a működés és a struktúra szorosan összefonódó szervezeti jellemzők. Ebből következően nem célszerű különbséget tenni a működést és a struktúrát érintő változások között, mivel a változás folyamat és természete megegyezik.

A hagyományos vezetési szemlélet szerint, a szervezeti változást „irányított változás”-nak tekintjük. Az irányított jelleg felismerése azonban nem egyszerű, ha a változást nem a vezetés kezdeményezte, hanem külső tényezők okozzák. A szervezetek vezetői e folyamatot felismerik és az eredetileg tőlük függetlenül elinduló folyamatok felett átveszik az irányítást.

Pataki (2004) munkája (melynek alapja (Levy, 1986; Smith, 1982; Watzlawick et al., 1974, 1990) szerint a változásnak két alapvető típusát különböztethetjük meg. (1) A morfosztatikus (elsőfokú) változás egy adott rendszer keretein belül zajlik le, miközben maga a rendszer változatlan marad. (2) A morfogenetikus (másodfokú) változás magának a rendszernek a megváltozása. A változásmenedzsment a másodfokú (morfogenetikus) változtatások menedzselésével foglalkozó menedzsment szakterület. (Mink et al., 1993).

Conner (1993) szerint a változásoknak három típusa lehetséges: 1) Mikro-szintű változások; 2) Szervezeti változások; 3) Makro-szintű változások.





A szervezetek és klaszterek életében számos dolog tud megváltozni, úgymint szervezeti forma, stratégia, hierarchia, stb. Saját tapasztalataink és a szakirodalom alapján jelen tanulmányban a változást a szervezetek (klaszterek) folyamatosan változó környezeti feltételekhez való dinamikus alkalmazkodási folyamatát tekintem.

4. A kutatás fókusza és módszertana

A kutatásba bevont klaszterek és klaszter szervezetek jelentősen különböznek mind földrajzi, mind szektorális vonatkozásban, a felmérés ugyanis nemzetközi viszonylatban történik.

A felmérés célja a gazdasági és innovációs klaszterek és tagjai közötti együttműködések természetének vizsgálata, valamint annak megismerése, hogy a felmérésbe bevont szervezetek ismerik-e a változás menedzsment eszköztárát és hogyan használják annak eszközeit. A felmérés arra is rá kíván világítani, hogy az egyes klaszterek jellemzői függenek-e a klaszter földrajzi területének (országának) gazdasági és versenyképességi eredményeitől.

A primer kutatás keretében összeállított kérdőív (Babbie, 1999) több száz, európai klaszter menedzsernek és klaszter tagnak lett kiküldve.

A kérdőív 3 fő fejezetből áll: 1) Általános adatok a kitöltő személyére és a klaszterre vonatkozóan; 2) A klaszter és tagjai közötti együttműködés felmérése, mely egyrészt a kérdőívet kitöltő szervezet és a klaszter menedzsment, másrészt a klaszter tagjai közötti együttműködésre vonatkozik; 3) A változás menedzsment eszközeinek alkalmazása a klaszterek tagjainál.

A felmérés során használt kérdőív nyitott és zárt kérdéseket egyaránt tartalmaz. A felmérés leginkább feleletválasztós, táblázatos és néhány esetben feltételes kérdéseket használ. Néhány esetben Likért skálán alapuló rangsort kérdést tartalmaz a kérdőív.

A kérdőíveket SPSS formában kódoltuk és minden kvalitatív adatot átfordítottunk számszerűsíthető formába. Az alábbiakban bemutatásra kerülő elemzések az SPSS és a Windows Excel program segítségével készültek.

Annak érdekében, hogy a területi összefüggéseket is vizsgálni lehessen, szükséges volt egy olyan bázis meghatározása, mely minden országra elérhető módon tartalmazza azon indikátorokat, melyek egy adott földrajzi terület versenyképességét meghatározzák. Jelen tanulmány szekunder forrásként a Globális versenyképességi jelentést veszi alapul, mely 1979 óta jelenik meg a Világgazdasági Fórum (World Economic Forum, 2012-2013) Globális Versenyképességi Programja keretében. Ez a jelentés tekinthető a legtöbb országot átfogó, kifejezetten az országok versenyképességére fókuszáló felmérésnek. A Világgazdasági Fórum 2005-ben publikálta először a globális versenyképességi indexen alapuló versenyképességi elemzését. Az index igen átfogó, mely magában foglalja a nemzeti versenyképesség mikro és makrogazdasági alapjait.





A Globális Versenyképességi Index (GCI) súlyozott átlaggal számolja a különböző elemeket, amelyek mindegyike a versenyképességnek hívott komplex fogalom egy aspektusára utal. A jelentés ezeket az elemeket a versenyképesség 12 pillérjébe csoportosítja, melyeket nem lehet egymástól függetlennek kezelni: nemcsak, hogy kapcsolódnak egymáshoz, hanem az egyik képes befolyásolni a másikat. Maga a GCI index ezt a 12 pillért aggregálja és jeleníti meg országonkénti bontásban és abszolút értékben rangsorként. A 12 pillér az alábbi területekre vonatkozik: 1) Intézmények; 2) Infrastruktúra; 3) Makrogazdasági stabilitás; 4) Egészségügy és alapfokú oktatás; 5) Felsőoktatás és képzés; 6) Az árupiac hatékonysága; 7) Munkaerő-piaci hatékonyság; 8) Pénzügyi piac; 9) Technológiai készség; 10) Piaci méret; 11) Üzleti kifinomultság; 12) Innováció.

Jelen tanulmány a felmérés első eredményeit mutatja be nemzetközi összehasonlításban. Jelen tanulmányhoz az eddig beérkezett kérdőívekből 55-öt dolgoztunk fel, ami azt jelenti, hogy az elemzés alapjául szolgáló adatok még nem jelennek statisztikailag értékelhető mennyiséget.

5. A kutatás eredményei

5.1. A primer kutatás eredményei

A kutatás eredményeinek értékelése során számos összefüggésre derült fény, jelen anyagban a legfontosabb eredményeket ismertetjük. Annak érdekében, hogy a területi vonatkozásokat is meg tudjuk vizsgálni, fontos annak ismerete, hogy a válaszok mely országból származnak. A válaszadók több mint 20%-a magyar, 20%-a angol, 16-16%-a lengyel és belga, 10%-nál kisebb értéket képviselnek a francia, spanyol, holland és német válaszok.

Ahogy a fentiekből is kiderül, a klasztertagok közötti együttműködés kiemelkedő fontosságú a klaszter sikeres működésének szempontjából, így számos kérdés foglalkozik e területtel. A kérdések időhorizontja az elmúlt 3 évre vonatkozik. Az első táblázat azt foglalja össze, hogy az egyes klasztertagok között milyen típusú együttműködés áll fenn. A táblázatban a vízszintes tengelyen a klasztertagok típusainak megnevezése, függőleges tengelyén a válaszadó klaszter székhelyének megfelelő ország található. A válaszadó klaszter menedzserek és klasztertag szervezetek az alábbiak szerint adták meg saját klasztertag típusaik vonatkozásában, hogy mennyire intenzív a velük való kapcsolatuk. Ez az alábbi skála szerint osztályozták a válaszadók: 1: hálózat, 2: kooperáció, 3: koordináció, 4: koalíció, 5: együttműködés (az 1: hálózatszerű a leglazább, az 5: együttműködés a legszorosabb kapcsolatot jelöli).



1. táblázat: A klasztertagok közötti együttműködések száma

A klaszter működési területe	Együttműködő partner megnevezése												Egyéb	Átlagos érték összesen
	Vállalkozás	Akadémia	Ker. és iparkamara	Pénzünt.	Inkubátor	Nem állami szerv.	Ipari/techn. park	Bef. alap	Helyi önk.	Fejl. ügyn.	Innov. ügyn.	Állami szervek		
Anglia	1	2	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0,46
Belgium	2	2	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0,77
Franciaország	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0,23
Hollandia	1	3	1	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0,77
Lengyelország	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0,38
Magyarország	1	2	1	0	1	1	0	0	1	2	2	2	0	1,00
Németország	2	3	0	0	3	0	0	0	4	3	0	2	0	1,31
Spanyolország	2	2	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0,54
Átlagos érték összesen	1,25	2	0,5	0,25	0,63	0,38	0,13	0,13	1	1,25	0,5	0,75	0,13	

Forrás: saját forrás



A fenti táblázatból egyértelműen kitűnik, hogy az innovációs klaszter tagjai leg-szorosabban az akadémiai szférával működnek együtt, különösen erős ez Hollan-diában és Németországban. Szintén szoros együttműködés áll fenn a kérdőívet kitöltő szervezetek a vállalkozások és fejlesztési ügynökségek között. Ez utóbbi különösen Németország esetében jelentős. A legalacsonyabb szintű együttműkö-dés az ipari parkokkal és befektetési alapokkal van. Az ezekkel való együttműkö-dés szórványosnak tekinthető.

Az 55 válaszadóból 22 válaszolt úgy, hogy ismeri a változás menedzsment esz-közöket, tisztában van a változás menedzsment fogalmával. Ennek országonkénti elemzése azt mutatta, hogy nincs jelentős összefüggés a klaszter működési területe és a változás menedzsment eszközök ismerete között. Figyelemreméltó eredmény hozott az a kérdés is, amely az elmúlt 5 év változásainak hatására kérdezett rá (elsősorban a világgazdasági válság hatására voltam kíváncsi). A válaszokat -3 és 3 között kellett megadni. Ennek alapján jött ki az az eredmény, hogy a válaszadók többsége pozitívan látja az elmúlt 5 évet. Különösen Magyarország és Lengyel-ország értékelte magasra a válaszokat, mindkét ország átlagos értéke 2 volt. A leg-rosszabb helyzetben az angol klaszterek tagjai látják magukat.

A változás menedzsment eszközök vonatkozásában megpróbáltuk meghatá-rozni, hogy mennyire alkalmazzák a válaszadók ezeket a stratégiákat (a válaszokat egy 0-5 skálán kellett értékelni). Ennek eredményét mutatja 2. táblázat.

2. táblázat: A változás menedzsment eszközök alkalmazása a klasztertagoknál

	Pozitív ösztönző eszközök	Negatív ösztön-zők	Nem alkalmaz ösztönzőket	Átlagos érték összesítve
Anglia	0,2	0,0	0,2	0,0
Belgium	2,0	0,2	2,6	-0,8
Franciaország	1,4	0,2	2,8	-1,6
Hollandia	0,8	0,3	1,0	-0,5
Lengyelország	2,6	0,9	1,0	0,7
Magyarország	3,7	0,8	0,4	2,5
Németország	3,0	1,0	0,0	2,0
Spanyolország	1,7	0,0	0,0	1,7
Átlagos érték	1,925	0,425	1	

Forrás: saját forrás

A 2. táblázatból kitűnik, hogy a válaszadók elsősorban pozitív ösztönzőket alkalmaznak, különösen Magyarországon, Németországban és Lengyelországban. Az átlagos érték összesítve oszlop azt mutatja meg, hogy az egyes országokból





érkezett válaszok összesített értéke a válaszok számának tükrében mekkora, azaz mennyire jelentős általában véve a változás menedzsment eszközök alkalmazása.

5.2. A szekunder kutatás eredményei

Az 5.1. a) fejezetben a saját kutatásom legelső eredményeit mutattam be. Annak érdekében, hogy meg tudjam állapítani, hogy van-e összefüggés a felmérésben résztvevő országok gazdasági és innovációs teljesítménye, valamint a fenti adatok között, meg kell határozni a gazdasági és innovációs teljesítményt legmegfelelőbb módon mérő indikátorokat. A GCI indikátorok használatának indokoltságát a 4. fejezet ismerteti. A 3. táblázat az egyes kérdőívet kitöltő országok összesített GCI értékét, a GCI világranglistán elért helyezését, valamint az egyes tagországok jelen felmérésben elért, egymáshoz viszonyított eredményét mutatja be.

3. táblázat: A kérdőívet kitöltők származási országainak globális versenyképességi indexe

	GCI érték 2012-2013	GCI rangsorban elért helyezés	Jelen felmérésben elért helyezés
Anglia	5,45	8	3
Belgium	5,21	17	4
Franciaország	5,11	21	5
Hollandia	5,50	5	1
Lengyelország	4,46	41	7
Magyarország	4,30	60	8
Németország	5,48	6	2
Spanyolország	4,60	36	6

Forrás: Globális versenyképességi évkönyv, 2012-2013

5.3. Összefüggések vizsgálata

Az alábbi fejezetben az 5.1 és 5.2 fejezetek összesítését mutatjuk be. Az összehasonlítás módszere az, hogy kiszámoltuk minden egyes vizsgált területre országonkénti bontásban az egyes országok helyezését. A klasztertagok közötti együttműködés vonatkozásában és az alkalmazott eszközök vonatkozásában is a legkedvezőbb pozícióban az az ország van, ahol a legintenzívebb a klaszter tagjai közötti együttműködés, valamint az alkalmazott változásmenedzselési eszközök összesített értéke a legmagasabb. Ez alapján az első helyezést Magyarország és Németország érte el. Míg azonban Németország a GCI rangsorban 2., addig Magyarország az utolsó helyen szerepel. Hasonlóan jelentős eltérést mutatnak Spanyolország és Lengyelország értékei. A 3.-6. és 4.-7. helyen szerepel e két ország.





4. táblázat: A vizsgált területeken elért helyezések összefoglaló táblázata

	A klasztertagok közötti együttműködés intenzitása	Alkalmazott ösztönző eszközök	Saját kutatásban elért átlagos helyezés	GCI eredmények
Anglia	6	5	4	3
Belgium	3	7	3	4
Franciaország	8	8	5	5
Hollandia	3	6	3	1
Lengyelország	7	4	4	7
Magyarország	2	1	1	8
Németország	1	2	1	2
Spanyolország	5	3	3	6

Forrás: saját számítás

6. Az eredmények értékelése

A felmérés célja az volt, hogy a rendelkezésre álló mintán elemezzük az együttműködések, a használt változásmenedzsment eszközöket, valamint azok összefüggéseit. Összegzésként megállapítható, hogy azon országok, ahol magas az együttműködési hajlandóság a klaszter tagjai között, ott általában pozitívan látják az elmúlt öt év hatását szervezetükre. A felmérésből kiderült továbbá az is, hogy a válaszadók elsősorban pozitív ösztönzőket alkalmaznak, különösen Magyarországon, Németországban és Lengyelországban.

A versenyképesség vonatkozásában Hollandia, Németország és Anglia szerepelt a legjobban. A 4. táblázatból és a rendelkezésre álló adatokból az következik, hogy nincs erős összefüggés a területek, valamint a válaszadók székhelyének földrajzi fekvése és országának versenyképessége között.

A felmérés jelenleg is folyamatban van, a célom, hogy legalább 100 kérdőívet tudjunk elemezni és így lehetőségünk lesz – bár nem reprezentatív módon – a jelen tanulmányban vizsgált és más tényezők közötti összefüggés mélyebb – statisztikai szintű – elemzésére is. Ez lehetőséget ad arra, hogy a felmérés teljeskörű befejezését követően ajánlásokat tudjunk tenni a klaszterek támogató programok tartalmának fejlesztésére.





7. FELHASZNÁLT IRODALOM

- Ansoff, I. H. and McDonnell, E. J. (1990): *Implanting Strategic Management*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice –Hall
- Babbie Earl (1999): *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*, Balassi Kiadó, Budapest
- Buzás N. (2000): *Klaszterek: kialakulásuk, szerveződésük és lehetséges megjelenésük a Dél-Alföldön*, Tér és Társadalom, 4., . 109 p.
- Conner, D. R. *Managing at the Speed of Change* (Villard Books, New York), 1993.
- Dobák M.: *Szervezeti formák és vezetés*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1999.
- Grasselli N. – Völgyiné N. M. (2011): *Stratégiai klaszterfejlesztés. INNOVA Észak-Alföld Regionális Fejlesztési és Innovációs Ügynökség*, Debrecen. 85-100.p. ISBN: 978-963-08-3108-6.
- Lengyel I.: *A klaszterek alapvető jellemző*, 2002, In Lengyel I – Rechnitzer J (szerk.) 2002: *A hazai építőipar versenyképességének javítása: klaszterek szerepe a gazdaságfejlesztésben*, Régió Art, Győr, 99-124. o.
- Levy, A. (1986): *Second-Order Planned Change: Definition and Conceptualization* (Organizational Dynamics, Summer)
- Marshall, A.: *Principles of Economics*. 8th Edition London: Macmillan, (1890/1920)
- Mink, O. G. – Esterhuysen, P. W. – Mink, B. P. – Owen, K. Q. (1993): *Change at Work* (Jossey-Bass, San Francisco, California)
- Nadler, D. A. (1988): *Concepts for the Management of Organizational Change* – In: Tushman, M. L. – Moore, W. L. (eds.): *Readings in the Management of Innovation* 2nd ed., Ballinger Publishing Co., Cambridge, Massachusetts)
- Pataki B.: *Változásmenedzsment oktatási segédlet*. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Budapest, 2004. 52 p.
- Schumpeter, J.A (1939): *Business Cycles. A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*, McGraw-Hill: New York/London, 1939.
- Smith, K. K. (1982): *Philosophical Problems in Thinking about Organizational Change*– In: Goodman, P. S. and Associates: *Change in Organizations* (Jossey-Bass, San Francisco, California)
- Sölvell Ö. – Ketels Ch. – Lindqvist G.: *EU Cluster Mapping and Strengthening Clusters in Europe*, European Commission, Enterprise and Industry (2009), Luxemburg, ISBN 978-92-79-12034-3, 12 p
- World Economic Forum: *The Global Competitiveness Report 2012-2013*, Geneva





KUTATÁSI TERV AZ ÉLELMISZER ELLÁTÁSI LÁNCOK HATÉKONYSÁGÁNAK ELEMZÉSÉRE, ÉRTÉKELÉSÉRE

RESEARCH PLAN FOR THE ANALYSIS AND EVALUATION OF FOOD SUPPLY CHAINS

PAKURÁR MIKLÓS egyetemi docens

Debreceni Egyetem Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar
Szervezés-Logisztikai Tanszék

ABSTRACT

The importance of logistics has been improved globally particularly in developed countries. Logistics contribution to the GDP is 10-16% in the developed countries which value is under 10% in Hungary. The whole agribusiness is 10-12% of the Hungarian economy. The aim of the research plan is the analysis and evaluation of food supply chains to adapt management methods for the SC members to improve the efficiency of food supply chains. Case studies, Structural Equation Modelling and Value Stream Mapping methods are the means of the analysis. My intention with this publication is to show an example, a research project, to generate debate in order to improve the quality of the scientific planning process.

1. A kutatás szakirodalmi relevanciája

A menedzsment egy választóvonalhoz érkezett az ezredforduló tájkán, amikor a hálózatok közötti verseny került a figyelem középpontjába, a márkák, vagy áruházak versenye helyett az ellátási láncok közötti verseny alakult ki. Ebben a helyzetben az a sikeres vállalat, amelynek vezetője képes beilleszteni saját vállalatát ebbe a bonyolult rendszerbe (Lampert és Cooper, 2000). Erre az időre tehető az ellátási lánc menedzsment alapvizsgálatok kezdete. Fisher (1997) az ellátási láncokat a végtermékek típusa alapján csoportosította, és megállapította, hogy az a vállalati stratégia lehet csak eredményes, amelyik a funkcionális termékeknek fizikailag hatékony ellátási láncot, míg az innovatív termékeknek gyors változásokra érzékeny ellátási láncot alakít ki.

A globalizáció lehetőséget biztosított a vállalatoknak, hogy nagyméretű hálózatokat építsenek ki, annak érdekében, hogy növeljék a hatékonyságukat, azonban ez különböző szociális és környezeti hatásokkal jár együtt (Parmigiani et al., 2011). A környezetvédelmi szempontok beillesztésével a menedzsmentbe egy integrált rendszer hozható létre, amit a vállalati szinten és ellátási lánc szinten is meg kell





valósítani (Schiefer, 2002). Mintcheva (2005) javasolja a holisztikus megközelítést a környezetvédelmi szempontok és az ellátási lánc összefüggésének a vizsgálatára.

A környezetre való hatással összefügg az ellátási láncok energiafogyasztása. Mundler és Rumpus (2012) élelmiszerláncok energiafogyasztását értékelték összehasonlítva a helyi termelőket és a távolabbról beszállító vállalatokat, és megállapították, hogy az eredmény nagymértékben függ az alkalmazott eljárásoktól, a helyi termelő nem mindig használt kevesebb energiát. Henningssona et al. (2004) kutatta az élelmiszeripar forrás veszteségeit és megállapította, hogy legnagyobb megtakarítást az alapanyagokkal lehetett elérni. Az alapanyag-előállítás korszerűsítése a piacon maradást segíti elő (Vántus, 2012).

Az élelmiszer ellátási láncoknak az átlagos ellátási láncok problémáin kívül speciális nehézségekkel kell szembenézniük, ami főleg az élelmiszerbiztonsággal kapcsolatos, ugyanakkor fontos tényezők a hatékonyság, minőség és fenntarthatóság is (Manzini és Accorsi, 2013; Golda et al., 2013). Az élelmiszerbiztonságot növeli a követhetőség, de a követhetőségnek sok egyéb pozitív hatása is van a termék-előállításra. A jól megtervezett követési rendszerek értékes eszközök nem csak a biztonság szempontjából, de a mindennapi tevékenységek is hatékonyabban végezhetők (Saltini és Akkerman, 2012). A transzparencia az élelmiszer ellátási láncokban alapvető az élelmiszer minőségének garantálása szempontjából. Az intenzív információcsere és az integrált információs rendszerek az ellátási lánc szereplők között szükségesek ahhoz, hogy átlátható legyen a sokféle élelmiszer útja (Trienekens et al., 2012).

Az iparban sok nagyvállalat alkalmazza a lean menedzsment módszereket és ér el kimagasló eredményeket. Egyre több élelmiszergyártó vállalat kezdi alkalmazni a lean elveket a gyártásban, és az utóbbi években sok kutató foglalkozik az élelmiszer ellátási láncokkal ezzel összefüggésben (Zareia et al., 2011, Szabados, 2008).

A kutatással olyan, gyakorlatban is alkalmazható módszereket kívánunk adaptálni, amelyek jelenleg nem, vagy ritkán használatosak a kutatás célcsoportját képező vállalatoknál. A kutatás eredményeinek hasznosításával a vállalatok nemzetközi versenyképessége javítható.

2. A kutatás célkitűzései és várható eredményei

Az ellátási lánc magába foglalja az anyag, energia és információáramlást az alapanyag termeléstől a végfogyasztóig, a logisztika pedig ennek részeként értelmezhető. Míg a logisztika vállalatközi pontú megközelítés, az ellátási lánc a termék előállítás vagy szolgáltatás nyújtás teljes folyamatát magába foglalja. Az ellátási láncban szereplő vállalatok közül általában van egy kiemelkedő ellátási lánc tag, aki szervezi, koordinálja a folyamatokat (Chikán, 2003).





1. táblázat. A középtávú logisztikai stratégia pillérszerkezete 2014-2020
The pillar structure of middle term logistic strategy 2014-2020

Logisztikai erőforrások		C. Logisztikai kapcsolatrendszer Nemzetközi kapcsolatok Hálózatosodás és együttműködés	D. Logisztikai K+F+I Állami Üzleti
A. Logisztikai szakértelem Humán erőforrás Logisztikai kulcsszereplők	B. Logisztikai infrastruktúra Csomóponti infrastruktúra Informatikai infrastruktúra		
E. Közlekedés hálózati infrastruktúra			
Közúti	Vasúti	Légi	Vízi
F. Hírközlési hálózati infrastruktúra			

Forrás: IFKA (I1)

Az Iparfejlesztési Közhasznú Nonprofit Kft. elkészítette a nemzeti középtávú logisztikai stratégia vitaanyagát a 2014-2020 időszakra (I1). A dokumentum megállapítja, hogy a logisztika globálisan a GDP 13%-át teszi ki. A fejlett országokra jellemző, hogy a logisztika részaránya a GDP-ben 10-17%. Magyarországon a logisztika részaránya a GDP-n belül 10% alá becsülhető. Így, amennyiben Magyarország közelebb kerül a fejlett gazdaságú országokhoz, a logisztika gazdasági szerepének szignifikáns növekedésére számíthatunk. Már jelenleg is meghatározó jelentőségű a logisztika, de a jövőben méginkább fontos tényezője lesz az ország versenyképességének fejlesztésében, a nemzetközi befektetések hazai növekedésének alakulásában. A logisztikai fejlesztések közvetlen gazdasági hatásai az említett beruházás növekedés, az exportnövekedés és a fogyasztás egyenletesebb földrajzi lefedettsége, míg közvetve javítja a vállalkozások költséghatékonyágát. A hatékonyságnövelő innovációs ráfordítások jelentős többletbevételeket képesek produkálni, már rövid távon is (Oláh, 2009).

A teljes agrobiznisz a gazdaság 10-12%-át teszi ki a Vidékfejlesztési Minisztérium megállapítása szerint (I2), ami fejlődő tendenciát mutat az elmúlt években.

A kutatás a fenti stratégiai célok közül a következőkhöz járul hozzá (1. táblázat):

- Logisztikai szakértelem > Humán erőforrás > Egyetemi műhelyek
- Logisztikai kapcsolatrendszer > Nemzetközi kapcsolatok és Hálózatosodás és együttműködés
- Logisztikai K+F+I > Állami és Üzleti





A kutatás az élelmiszer ellátási láncok értékelését illetően két fő területre irányul:

- 1). Az ellátási láncok kapcsolatrendszerének elemzése (Esettanulmányok)
- 2). A folyamatos áramlás biztosítása az ellátási láncban
 - Az ellátási lánc működését általánosan befolyásoló tényezők (Strukturális egyenletmodellezés, Pareto analízis)
 - Az ellátási lánc részletes vizsgálata (Értékáram elemzés)

Az élelmiszer ellátási láncok kapcsolatrendszerének elemzésénél az ellátási lánc tagjai közötti kommunikáció és kooperáció hatékonyságát és a kapcsolatrendszer kiépítését gátló szubjektív és objektív tényezőket tárjuk fel és értékeljük. Várható eredmény: az együttműködés fejlesztésére tett javaslatok.

Az ellátási lánc működését általánosan befolyásoló tényezők esetén a fő tényezők azonosítása után megállapítjuk a közöttük lévő összefüggéseket, és elkészítjük azok kvantifikált rangsorát. Várható eredmény: Az ellátási lánc fejlesztésére kidolgozott módszer bemutatása és a legkisebb ráfordítással legnagyobb eredményt biztosító lehetőségek identifikálása.

Az ellátási lánc működésének a részletes értékelését értékáram elemzéssel (Value Stream Mapping = VSM) végezzük. Itt célunk a veszteségek kiküszöbölésével rövidebb ciklusidejű és műveleti idejű ellátási láncok megtervezésével növelni a kutatót ellátási láncok hatékonyságát, a fogyasztók pontos, magas színvonalú kiszolgálása mellett. Valamint célunk az, hogy a hazai vállalatoknál elterjesszük a VSM módszer alkalmazását, először a vállalaton belül, majd a teljes ellátási láncra alkalmazva.

A kutatás legáltalánosabb célja az, hogy feltárjuk az ellátási láncok fejlesztésének lehetőségeit, olyan módszereket adaptáljunk, amelyek alkalmazhatók a gyakorlatban a hatékonyság növelésére.

3. A kutatás módszerei

A kutatási célkitűzések elérésére az esettanulmányokat, a strukturális egyenletmodellezést és az értékáram elemzést alkalmazzuk, mint fő módszereket.

Az esettanulmány a menedzsment komplex problémáinak kutatására kifejlesztett módszer (Yin, 1981). Mélyinterjúk készítése az ellátási láncok különböző szintjein, különböző feladatot ellátó és folyamatokat irányító vezetőkkel. A mélyinterjúk kb. egy óra hosszát tartanak, rögzítve lesznek és elemezve. Az esettanulmány módszer az ellátási lánc menedzsment kutatások elfogadott, használt módszere (Lampert és Cooper, 2000).

A strukturális egyenletmodellezés (Structural Equation Modeling) a szokásos többváltozós statisztikai modelleknél pontosabb strukturális modell elkészítésére alkalmas (I3). A változók elemi lineáris kapcsolatrendszerének megalkotásával írja le a változók egymás közti kapcsolatait, a többváltozós regresszió elemzés és a faktorelemzés kombinációja. Út-diagrammal szemlélteti a változók vélt kapcsos-





lódásait, varianciákkal és kovarianciákkal méri a változók közötti kapcsolatot. A strukturális egyenletmodellezés általánosan használt a társadalomtudományokban és az ellátási lánc menedzsment kutatásokban is (Ranganathana et al., 2011; Rexhausena, 2012).

A leghatékonyabb módja annak, hogy veszteségeket felfedjünk egy ellátási láncban az, hogy értékáram elemzést hajtunk végre (Myerson, 2012). A veszteségeket a lean menedzsment eszközöként, a Toyotánál meghatározott veszteségfajtákat vesszük alapul (Ohno, 1988). Az ellátási lánc mentén vizsgált folyamatok alapján készítünk egy jelenlegi értékáram térképet, majd megállapítjuk a veszteség csökkentésének a lehetőségeit, és végül megrajzoljuk a jövő állapotnak megfelelő értékáram térképet. A jövő értékáram térképének a felvázolásával kitűzzük a változtatás, hatékonyság javítás céljait az ellátási lánc tagjai részére. Az értékáram elemzés használt az ipari termékek esetén, azonban az élelmiszertermelésben alig alkalmazott eljárás (Rahani és al-Ashraf, 2012; Teichgräber és de Bucourt, 2012).

4. Erőforrások

A tanszéken és a karon rendelkezésre áll a kutatás eredményes lefolytatásához szükséges infrastruktúra és sokrétű szakismeret a közösségben. Jelenleg más kutatási projekten nem dolgozom, ami lehetővé teszi, hogy az oktatási feladatokon túl teljes erővel és odafigyeléssel tudjak erre a kutatásra összpontosítani. A kutatás sikeres megvalósításának a biztosítéka, hogy eddig több kutatásban dolgoztam résztvevőként, és néhányban vezetőként. A legjelentősebb projekt, aminek a koordinátora voltam, egy EU7 projekt („RuralJobs”) amelynek sikeres megvalósítását igazoló határozatot az idén kaptuk meg az EU-tól.

5. A kutatás disszeminációja (vállalások)

A kutatás vállalt disszeminációs tevékenységeit a 2. táblázatban mutatom be.

2. táblázat. A kutatás teljesítményéhez kapcsolódó vállalások
Dissemination plan of the research

Hónapok	Félévente teljesítendő	Negyedévente teljesítendő
0-3	Folyóirat referált magyar	1 Tudománynpszerűsítő cikk
4-6		1 KIH által szerkesztett tudományos, ill. tudományos ismeretterjesztő kiadványhoz cikk
7-9	Folyóirat referált külföldi	1 Tudománynpszerűsítő cikk
10-12		1 Egyéni tutori tevékenység végzése – a kutatási projektbe – tudásátadás céljából – bevont hallgatók számára





13-15	2 Folyóirat referált külföldi	1 KIH által szervezett tudományos, ill. tudománynpszerűsítő rendezvényeken szakmai és ismeretterjesztő tevékenységek
16		1 Kutatáshoz kapcsolódó szeminárium

Forrás: Saját szerkesztés

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Chikán, A. (2003): Az értékteremtő folyamat. In Chikán, A. és Demeter, K. (Eds.) Értékteremtő folyamatok menedzsmentje, Aula Kiadó. pp. 600.
- Douglas M Lambert, D., M. – Cooper, M. (2000): Issues in Supply Chain Management. Industrial Marketing Management. Volume 29, Issue 1, pp. 65–83
- Fisher, M., L. (1997): What is the right supply chain for your product. Harvard Business Review, 75 pp. 105–116.
- Golda, S. – Hahn, R. – Seuring, S. (2013): Sustainable supply chain management in “Base of the Pyramid” food projects – A path to triple bottom line approaches for multinationals? Available online. <http://ssrn.com> PDF File: pp. 47.
- Henningsson, S. – Hyden, K. – Smith, A. – Campbell, M. (2004): The value of resource efficiency in the food industry: a waste minimisation project in East Anglia, UK. Sustainable Agriculture. Volume 12, Issue 5, pp. 505–512.
- Manzini, R. – Accorsi, R. (2013): The new conceptual framework for food supply chain assessment. The new conceptual framework for food supply chain assessment. Volume 115, Issue 2, pp. 251–263.
- Mintcheva, V. (2005): Indicators for environmental policy integration in the food supply chain (the case of the tomato ketchup supply chain and the integrated product policy). Journal of Cleaner Production. Volume 13, Issue 7, pp. 717–731.
- Mundler, P. – Rumpus, L. (2012): The energy efficiency of local food systems: A comparison between different modes of distribution. Food Policy. Volume 37, Issue 6, pp. 609–615.
- Myerson, P. (2012): Lean Supply Chain and Logistics Management. McGraw-Hill, pp. 270.
- Ohno, T. (1988): Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production. Productivity Press pp. 176.
- Oláh J. (2009): A magyar mezőgazdaság foglalkoztatási helyzete. Magyar Mezőgazdaság, Debreceni Álláspont az agrárium jelenéről, jövőjéről: Az emberierőforrás-gazdálkodásról. Szerk.: Nagy J. – Jávorski, A. Debrecen, Magyar Mezőgazdaság Kft. 25-30.pp ISBN 978-963-88233-04
- Parmigiani, A. – Robert D. Klassen, R., D. – Russo, M., V. (2011): Efficiency meets accountability: Performance implications of supply chain configuration, control, and capabilities. Journal of Operations Management. Volume 29, Issue 3, pp. 212–223.
- Rahani, A., R. – al-Ashraf, M. (2012): Production Flow Analysis through Value Stream Mapping: A Lean Manufacturing Process. Procedia Engineering, Volume 41, pp. 1727-1734.
- Ranganathan, C. – Teo, T., S., H. – Dhaliwal, J. (2011): Web-enabled supply chain management: Key antecedents and performance impacts. International Journal of Information Management. Volume 31, Issue 6, pp. 533–545.





- Rexhausena, D. – Pibernikk, R. – Kaiserd, G. (2012): Customer-facing supply chain practices—The impact of demand and distribution management on supply chain success. *Journal of Operations Management*. Volume 30, Issue 4, pp. 269–281.
- Saltini, R. – Renzo Akkerman, R. (2012): Testing improvements in the chocolate traceability system: Impact on product recalls and production efficiency. *Food Control*. Volume 23, Issue 1, pp. 221–226.
- Schiefer, G. (2002): Environmental control for process improvement and process efficiency in supply chain management – the case of the meat chain. *International Journal of Production Economics*. Volume 78, Issue 2, pp. 197–206.
- Szabados Gy. (2008): Idénymunka csoportosan-merre tovább? Humánpolitikai szemle XIX.évfolyam. 7-8.szám, 11-18.p.
- Teichgräber, U., K. – de Bucourt, M. (2012): Applying value stream mapping techniques to eliminate non-value-added waste for the procurement of endovascular stents *European Journal of Radiology*, Volume 81, Issue 1, pp. 47-52.
- Trienekens, J., H. – Wognum, P., M. – Beulens, A., J., M. – van der Vorst, J., G., A., J. (2012): Network and Supply Chain System Integration for Mass Customization and Sustainable Behavior Transparency in complex dynamic food supply chains. *Advanced Engineering Informatics*. Volume 26, Issue 1, pp. 55–65.
- Vántus A. (2012): Az állattartó telepek műszaki felszereltségének szervezettségi hatása. XXXIV. Óvári Tudományos Nap, Mosonmagyaróvár. CD
- Yin, R., K. (1981): The case study as a serious research strategy. *Knowledge: Creation, Diffusion, Utilization*, 3 (1981), pp. 97–114.
- Zareia, M. – Fakhrzadb, M., B. – Paghalehc, M., J. (2011): Food supply chain leanness using a developed QFD model. *Journal of Food Engineering*. Volume 102, Issue 1, pp. 25–33.

Internet

<http://ifka.hu> (2013. május 12.)

<http://www-03.ibm.com/software/products/hu/hu/spss-stats-premium/> (2013. május 12.)

<http://www.kormany.hu/hu/videkfejlesztési-miniszterium> (2013. május 12.)





A FOLYAMATORIENTÁLT VEZETÉSI FILOZÓFIA SZEMLÉLETÉNEK ADAPTÁLÁSA EGY KONKRÉT KUTATÁSI PROJEKTBEN

THE ADOPTION OF PROCESS ORIENTED MANAGEMENT PHILOSOPHY IN A CURRENT RESEARCH PROJECT

PALATINUS BRIGITTA PhD hallgató

Debreceni Egyetem Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar
Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet, Vezetéstudományi nem önálló
Tanszék

ABSTRACT

To adapt process oriented management philosophy, first we need to find the answer for the following question. What is process orientation itself? This question leads to other more important questions we need to answer before we can use it in our research project. I think the following questions are necessary to be answered in connection with this topic: What is process? What process orientation means? What does it mean to think in processes? Why process orientation is so important and useful in the 21.st century? After giving you answers for all these questions I am going to introduce a current research project. This project will prove the hypothesis that the method of process orientation is capable of describing, modeling and analyzing the needs of the passengers. In today's fast-paced economic environment, complicated business connections and globalization the term of business process is getting more and more important. A series of logically related activities or tasks (such as planning, production, or sales) performed together to produce a defined set of results. As a result of globalization networking economy is a complex and continuously moving structure. What is new in my research? First I am going to analyze the processes or problems independently and as a second step I am going to adapt them to organizations and analyze them in detail.

1. Bevezetés

A folyamatorientált vezetési filozófia szemléletének adaptálásához először arra a kérdésre kell megkeresni a választ, hogy mit is jelent magában a folyamatorientáltság. Ez a kérdés további még fontosabb kérdésekhez vezet, amelyeket meg kell válaszolni, ahhoz hogy mindezt alkalmazni tudjuk egy konkrét kutatási projektben. Úgy gondolom, hogy elsősorban a következő kérdések megválaszolása indokolt a témát illetően: mi a folyamat, mit jelent a folyamatszemplélet, mit jelent a folyamatokban való gondolkodás; miben rejlik a folyamatorientáltság jelentősége a XXI. század-





ban és miért hasznos, ha folyamatokban tudunk gondolkodni? A felsorolt kérdések megválaszolása után bemutatásra kerül egy aktuális kutatási projekt, amely célja bizonyítani azt a hipotézist, hogy a folyamat alapú megközelítés módszere alkalmas az utasok igényeinek leírására, modellezésére, elemzésére. A gyorsan változó piac, a bonyolult vállalatközi kapcsolatok és az egyre jobban terjedő globalizáció miatt előtérbe került az üzleti folyamat fogalma, amely konkrétan egy termék vagy szolgáltatás érdekében végzett lépések sorozata. A globalizáció eredményeként a mai világban a hálózati gazdaság egy bonyolult és állandóan mozgásban lévő struktúra. A kutatás újdonsága, hogy a folyamatokat, egy adott problémakört először szervezetektől függetlenül fogom értelmezni majd ezt követően fog sor kerülni a folyamatok szervezetekhez való rendelésére és részletes vizsgálatára.

2. Folyamatszeglélet, folyamatok és folyamatokban való gondolkodás

A XXI. század üzleti környezetét legegyszerűbben úgy tudjuk jellemezni, hogy állandó változáson megy keresztül. Ezt a változást egyrészt tartalmi, másrészt szervezeti-szervezési változásként ír le a szakirodalom, amit ellátási láncként, vállalati együttműködésként értelmez. Függetlenül mérettől, iparágtól vagy régiótól, hatalmas kihívást jelent ezeknek a változásoknak való megfelelés (Berde, 2003). A környezetre is jellemző az egyre dinamikusabb változás és ez a szervezetektől/szerveződésektől megköveteli, hogy folyamatosan fejlődjenek, alkalmazkodjanak és javuljanak, egyszóval hatékonyabbá és korszerűbbé kell válniuk. Ha megvizsgáljuk a változásokat, melyek látszólag belső indítatásúak és a működési, szervezési összhang megteremtésére irányulnak, mindig visszavezethetőek valamilyen külső körülmény, környezeti tényező módosulására (Berde et al 2003). A menedzsment gondolkodásmódjában Frederick Winslow Taylor munkássága óta jelentős paradigmaváltások következtek be. Számos szerző Taylort tartja a folyamatszervezés megalapítójának, mivel az ő munkásságának eredménye a munkaszervezés muzulatetelemzéses módszere (IE – Industrial Engineering), amely azt vizsgálja, hogyan végezhető el a munka legcélszerűbben. A nyolcvanas-kilencvenes évekre tehető a funkcionális gondolkodásmód háttérbe szorulása, amit a keresztfunkcionális folyamatokban gondolkodó új paradigma váltott fel a banchmarking, a teljes körű minőségmenedzsment (TQM), az informatikai fejlesztések és a folyamatfejlesztés (BPR) megjelenésének hatására. Rensburg (1998) úgy gondolja, hogy a paradigmaváltás eléréséhez a hagyományos, funkciókban gondolkodó menedzsment gyakorlatnak tovább kell lépnie a fogyasztók számára értékteremtő üzleti folyamatok irányába. Annak érdekében, hogy ezt elérjék az üzleti folyamatok mellett fontos szempont még a megfelelő folyamatokra alapozott szervezeti felépítés és kultúra a szükséges támogató infrastruktúrával együtt. McCormack (2007) a folyamat orientált szervezetet úgy definiálja, mint egy olyan szervezet, amely a hierarchia helyett minden területen a folyamataira helyezi a hangsúlyt, különös tekintettel az eredményekre és a vevői elégedettségre.





Hammer és Champy (2000) véleménye szerint, ahhoz hogy a vállalatok alkalmazkodjanak, javuljanak, a menedzsereknek el kell vetniük a vállalat szervezetéről és irányításáról vallott hagyományos elképzeléseiket, amelyek az elmúlt két-száz évben Adam Smith felfedezésére épültek. Ez a felfedezés nem más volt, mint hogy az ipari munkát a legegyszerűbb és legalapvetőbb feladatokra kell lebontani. Szerintük a XXI. században az új posztindusztriális gazdasági korszakban a vállalatokat azon gondolatra kell felépíteni, hogy a feladatokat összefüggő gazdasági folyamatokban egyesítsék újra. Németh (2001) úgy gondolja, hogy a vállalatok a fejlődése során egyre inkább specializálódtak, ami miatt a folyamatokban számos szakadás keletkezett, mivel az egyes területek, egyes funkciók elkülönültek és bizonyos feladatokat az informatika vagy külső vállalkozások vettek át, ami negatív hatással volt a szervezetek hatékonyságára és eredményességére. Gibb és mtsai (2006) véleménye alapján a funkcionális struktúra szükséges, hogy meghatározzuk a felelősségi köröket és megszervezzük a fizikai eszközöket, de ugyanakkor akadályozza a hatékony információáramlást és korlátozza a vállalatot az értékteremtő tevékenység végzésében. Szerintük a folyamatszemplélet megköveteli a vállalatoktól, hogy figyeljenek a funkciók együttműködésére – kereszt funkcionális folyamatokra – a fogyasztói elégedettség megvalósítása céljából. Vida (2006) ezzel kapcsolatban úgy gondolja, hogy a vállalatok sokkal inkább tekinthetők folyamatok összességének, mint szervezeti struktúrának illetve, sokan eljutnak odáig, hogy a vevők alapvetően nem is termékeket és szolgáltatásokat vásárolnak, hanem folyamatokat.

Tenner és DeToro (1998) szerint az üzleti sikerek alapja a folyamatok meghatározása, osztályozása és felmérése. Először azt kell meghatároznunk, hogy mi is az a folyamat. A folyamatok meghatározására a szakirodalomban több definícióval is találkozhatunk. Horváth (1993) szerint a folyamat nem más, mint a tevékenységek irányított láncolata egy adott teljesítmény létrehozása érdekében. Wesner, Hiatt és Trimble (1994) szerint a vállalati tevékenység számára ajánlott folyamat úgy határozható meg, mint egy vagy több feladat, amely bemenetek egy csoportját átalakítja a kimenetek egy csoportjává egy másik személy vagy folyamat számára emberek, eszközök és eljárások segítségével. Az ISO 9000:2000 meghatározása alapján a folyamat olyan kölcsönös kapcsolatban vagy kölcsönhatásban álló tevékenységek sorozata, amely eredményekké alakítja a bevitelt. Egy további definíció szerint a folyamat fogalma alatt értjük a vállalat céljainak elérése érdekében végrehajtott tevékenységek rendszerét, amely során erőforrásokat és inputokat használ fel illetve outputokat és hozzáadott értéket teremt.(I2). A bemutatott definíciók alapján megállapítható, hogy a folyamatok mindig valamilyen cél vagy eredmény elérése érdekében mennek végbe, több tevékenységből épülnek fel, rendelkeznek bemenetekkel és kimenetekkel, eszközökkel és eljárásokkal teremtenek értéket más folyamat vagy emberek számára.

Régen a vállalati megközelítés általában funkcionális jellegű volt, feladatokban, hatáskörökben, osztályokban gondolkodtak a vezetők. Mára egyre inkább





elterjed a folyamatszempléletű megközelítés, mivel a menedzserek rájöttek arra, hogy nem elég az egyes osztályok keretein belül gondolkodni, hiszen az értéket teremtő folyamatok nem ismerik, átlépik az egyes osztályok, funkciók kereteit. (I1) A vállalati működés felfogható, mint a vállalatban belül végbemenő folyamatok és azok, illetve a környezetük egymásra hatásának összessége. A vállalatban belül mennek végbe azok a folyamatok, amelyek eredményeként a vállalati teljesítmény és eredmények kialakulnak. A teljesítmény pedig nem más, mint egy tevékenység, tevékenységsorozat a folyamat alapú megközelítés alapján folyamat, mérhető eredménye. A folyamatok menedzselésén keresztül befolyásolhatjuk, javíthatjuk a vállalat gazdasági teljesítményét. (I3). A munkavállalók teljesítményértékelése a szervezet egyik fontos folyamata, amely nagyban járul a szervezet eredményességéhez. A sérült munkatársak teljesítményértékelése sem különbözhet az épekétől vallja Juhász (2009). A szervezeteknek szembe kell nézniük a valósággal, hogy ma már semmi sem állandó, sem a piac bővülése sem a fogyasztói kereslet alakulása vagy a technikai fejlődés dinamikája vagy a verseny jellege. A mai gazdasági helyzetben elmondható, hogy napjaink vállalatait három különböző erő hajtja külön-külön és együttesen, amit Hammer és Champy (2000) három V-nek nevez, vagyis Vásárlók, Verseny és Változás. Ebben a vevő-verseny és változás-orientált világban elavult a feladatközpontú munkavégzés. A feladatok és funkciók helyett a cégeknek a folyamatok köré kell szervezniük tevékenységüket. A mai világban a globalizáció hatására kialakult hálózati gazdaság egy bonyolult és állandóan mozgásban lévő struktúra. Ebből az okból kifolyólag Champy (2002) véleménye szerint a vállalatoknak nem csak a szervezeten belüli folyamatokra kell figyelniük, hanem azokra a folyamatokra is, amelyek összekötik a vállalatokat és integrálják az ellátási láncot. Ezeket a folyamatokat a szakirodalom hálózati üzleti folyamatoknak nevezi, amelyek túllépnek a vállalat határain. Shopp (2008) úgy véli, hogy a vállalat, amelyik tisztában van folyamataival, sokkal hatékonyabban tud működni. Szerinte, ma már a vállalatok nem annyira a termékeikkel, hanem a folyamataikkal versenyeznek egymással, és ha ezek a folyamatok jól szervezettek, gyorsabb lehet a termékfejlesztés, rugalmasabb a piaci változásokra való reagálás és összességében sokkal hatékonyabb a vállalati működés. A tartós piacon maradás és a hatékonyság érdekében a vállalkozások korszerűsítik termelési körülményeiket (Vántus, 2010). A vállalatok eredményessége a folyamatszemplélet szerint a folyamataik menedzselési képességeiben rejlik. Az IFUA Horváth&Partners (2006) meghatározása szerint a folyamatmenedzsment a vállalati folyamatok és a szervezet állandó hozzáillesztése a vevői igényekhez és a tágabb értelemben vett környezeti elvárásokhoz. Fontos megállapítani a teljesítményréseket, amely azt jelenti, hogy van a beazonosított vevői igényeket kielégítő folyamatstruktúra és a benne szereplő folyamatok hozzárendelhetőek-e egy szervezethez, folyamatgazdához. Ebben az értelmezésben a teljesítményréseket a hiányzó folyamatok és kapcsolódási pontok alkotják (Gályász – Darnai, 2012). Rensburg (1998) véleménye szerint az üzleti folyamatok menedzsmentjének (BPM) fő célja, hogy a





szervezet alkalmazottjait a vásárlók/fogyasztók köré szervezze, úgy hogy az üzleti folyamatokon keresztül fogyasztók számára értéket hozzanak létre. Az eddigiek alapján megállapítható, hogy a folyamat orientált vezetés elengedhetetlen feltétele, hogy a folyamatokat a vevői igényekhez illesszük. Az állandóan változó üzleti környezetben a fogyasztói elégedettség és a fogyasztók igényeinek minél magasabb szintű kielégítése fontos szerepet tölt be és a fogyasztókért folytatott egyre élesebb harc folyamán nem hagyható figyelmen kívül.

A folyamatszmlélet alkalmazása elősegíti a vevőközpontúság értelmezését és alkalmazását. A folyamat minden résztvevője láthatja, hogy kik az ő vevői és milyen eredményeket várnak tőlük a vevők. A folyamatszmlélet alkalmazásával nyilvánvalóbbá válnak azok a tevékenységek, amelyek egyetlen vevő céljait sem szolgálják, vagy nem megfelelően szolgálják a vevői célok kielégítését. A folyamatszmlélet alkalmazása segíti az egyes tevékenységek közötti ok-okozati kapcsolatrendszer megértését és ezen keresztül, a működésfejlesztés során a problémák forrásainak a megtalálását, illetve a fejlesztési területek kijelölését (Németh, 2001). Ez alapján levonható a következtetés, hogy fontos megértenünk és értelmeznünk a fogyasztók igényeit és amennyiben ezt a feladatot teljesítjük, akkor a fogyasztók elégedettségének növelésére alkalmas eszköz lehet a folyamatmenedzsment alkalmazása, mivel a folyamatszmlélet középpontjában nem más, mint a fogyasztó és annak igényeinek kielégítése áll minél magasabb színvonalon. A folyamat alapú megközelítés alkalmazásával és az üzleti folyamatok modellezésével megismerhetők azok az értékteremtő folyamatok, amelyek a fogyasztók igényeit szolgálják, illetve azok a folyamatok amelyek nem járulnak hozzá e cél megvalósításához, vagy csak részben járulnak hozzá és veszteséget okoznak a vállalatnak.

3. A kutatási projekt bemutatása

Debrecenben a Nemzetközi Repülőtér utasforgalma az elmúlt évben fejlődésnek indult és a jövőben további növekedés várható. A társaság távlati célja, hogy két éven belül legalább hét város legyen elérhető légi úton Debrecenből. Jelenleg heti rendszerességgel öt járat indul Londonba, kettő Dortmundba és kettő Eindhovenba. (14). Ez a változás kihívás tud lenni, az új szolgáltatás a régió gazdasági növekedésének egyik hajtóereje lehet, és nagymértékben hozzájárulhat a beutazók, látogatók növekedéséhez. A növekedéshez viszont nem elég csak a járatok bővítése. Ez a növekedés sokkal inkább a látogatók, mint vevők, kiszolgálásának a függvénye. Azoknak az utasoknak, akik turistaként azonosíthatóak Debrecen számos lehetőséget kínál, mivel a város jelentős természeti és kulturális adottságokkal rendelkezik, évente számos kulturális esemény kerül megrendezésre, rendelkezik konferenciaközponttal, amely a hivatásturizmus elengedhetetlen feltétele valamint jelentős az egészségturizmus is. A kutatás célkitűzése egy olyan folyamatmodell kialakítása, amely tartalmazza a szolgáltatás-, desztináció-, marketing- és egyéb menedzsment területeket érintő folyamatok összességét, amellyel a Debrecenbe





utazók a városban töltött idő alatt „találkoznak”. A folyamatmodell kialakítása képezi a folyamat orientált megközelítés alapját, elkészítéséhez szükséges, azoknak a folyamatoknak az ismerete, amelyek jelentkeznek az utas Debrecenben töltött ideje alatt.

A kutatás elsődleges hipotézise, hogy a folyamatalapú megközelítés módszere alkalmas az utasok igényeinek leírására, modellezésére, elemzésére. Célom a hipotézis bizonyítása, amelyhez további feltevések bizonyítására van szükség. Az általános, kiinduló kérdés, hogy meghatározzuk, mire van valójában szüksége az utasnak, aki lehet egy turista, egy üzletember vagy egy konferencialátogató, hogy jól érezze magát és hasznosan töltsen el idejét. Ez az egyszerűnek tűnő feltevés, igazán összetett választ követel, mivel nagyon sok minden kihatással van arra, hogy pozitív élménnyel gazdagodjon egy utas. Kezdve a repülőtéri szolgáltatásoktól, a további utazást érintően a szálláshelyig, a szálloda recepciójának kedvességén keresztül, az idegenvezető által szervezett városnézésig vagy egy konferencia ebéd szünetében feltálat hidegtál ízletességéig. A kérdés összetettsége miatt további feltevésekkel szembesülünk, mint amilyenek a következők:

- 1). Az utasok jó közérzetét komplex hatások befolyásolják
- 2). Ezek a hatások folyamatokkal leírhatóak
- 3). Elemzéssel kimutatható, hogy hol vannak hiányos területek, hiányosságok
- 4). Az egyes folyamatok konkrét elemzésével a hiányosságok értékelhetők

Fel kell tennünk a kérdést, hogy mire van szüksége egy utasnak, hogy jól érezze magát. Milyen szolgáltatásokra van szükség, ahhoz hogy kielégítsük a vevői igényeket? Milyen értékteremtő folyamatokat kell bevezetnünk, ahhoz hogy egy utas jól érezze magát? Milyen már meglévő folyamatok átszervezésére van szükség a hatékonyság növelése céljából? Fontos kihangsúlyozni, hogy azok a folyamatok, amiktől az utas jól érzi magát nem egy szervezetnél vannak, a folyamatok sikeressége a szervezetek/szerveződések együttműködésének függvényeként írható le. Fontos, hogy a folyamatok gazdái lássák, hogy kik a vevők és milyen szolgáltatásokat várnak tőlük. A folyamat alapú megközelítés alkalmazásával nyilvánvalóvá válnak azok a tevékenységek, amelyek egyetlen érintett célját sem szolgálják, vagy nem megfelelően szolgálják annak kielégítését ezért veszteséget okoznak a folyamat gazdának. Mindezen kívül a folyamatszeglélet segítséget nyújt abban, hogy egyes tevékenységek közötti ok-okozati kapcsolatrendszer megértsük és ezen keresztül a fejlesztés során feltárjuk a problémákat, kockázatokat és kijelöljük az átszervezésre szoruló területeket.

3.1. A kutatás során alkalmazott módszerek bemutatása

A kutatás rövid bemutatásából is látható, hogy a téma többszörösen összetett, ezért a kutatást három részre osztottam fel: A kutatás első részét az utasok szegmentálása és az igények meghatározása képezi, mivel fontos fényt deríteni arra, hogy mi volt az utazásuk motivációja, mert a későbbiekben ez alapján lehet meghatározni az igénybevett szolgáltatásokat és a szolgáltatások folyamatait vizsgálni.





Különböző célok jelentkezhetnek, az egyszerű látogatástól kezdve, a turizmus különböző területeit érintően. Az utasok látogatási célja alapján végezhető el az utasok szegmentálása. A szegmentálás céljából primer, kérdőíves adatgyűjtést alkalmazok, ahol a statisztikai sokaság egyedeit, vagyis a megfigyelés tárgyát a repülőtér utasai képezik a csoportosítási szempontot pedig a látogatási célok alapján határoztam meg, amelyek a következők: turista, üzletember, diák, konferencia vendég, egyéb. Fontos megérteni és értelmezni az utasok igényeit és amennyiben ezt a feladatot sikeresen teljesítjük, akkor az elégedettség növelésére alkalmas eszköz lehet a folyamatmenedzsment, mivel a folyamatszeglélet középpontjában a fogyasztó és annak igényeinek kielégítése áll minél magasabb színvonalon. Ezért a kérdőíves kutatás az utasok célja mellett kitér az igények illetve az igénybe vett szolgáltatásokkal kapcsolatos elégedettség mérésére is. Az utas igények meghatározása nem szervezethez rendelve, hanem tevékenység alapján történik. Az utasok lehetséges igényei: szállítással-, szállással-, étkezéssel-, szórakozással-, üzleti tárgyalással-, konferencia részvétellel-, egészségügyi ellátással-, információszolgáltatással kapcsolatos igények. A kérdőíves kutatás eredményei alapján, az igények behatárolását követően kerül sor annak meghatározására, hogy ki fogja ezeket az igényeket kiszolgálni, amely a kutatás második részét képezi.

A kutatás második részét a kínálat meghatározása képezi, vagyis az utasok igényeinek szembeállítás a kínálattal. Az utasok szegmentálása során kapott eredmények alapján, miután meghatározásra kerültek az igények – tevékenységek alapján és nem szervezetekhez rendelve – következik a kutatás azon része, amikor a kérdés, az hogy ki fogja ezeket az igényeket kiszolgálni. A kínálat meghatározása nem más, mint Debrecen és környéke lehetőségeinek feltérképezése. A hivatásturizmust, egészségturizmust, oktatást és az üzleti utazókat érintő területeket szeretném vizsgálni. Fontos kihangsúlyozni a kutatás e részénél, hogy az igények kiszolgálásának sikere, vagyis az utasok elégedettségének szintje a kiszolgáló folyamatban résztvevők – repülőtársaság, reptér, szállodák, éttermek, konferenciaközpontok és egyéb – együttműködésének függvénye. Ha a résztvevők együttműködése magas szintű, akkor a kiszolgálás is sikeres lesz, az utas pedig elégedett.

A kutatás harmadik részét az utas kiszolgálás modellezése és vizsgálata képezi. A kutatás e részénél kerül sor a folyamatmenedzsment módszereinek alkalmazására – folyamatábrázolás, TQM, benchmarking, BPR – a következő célok megvalósítása érdekében:

- 1). Folyamatmodellek elkészítése öt vagy 4 lépcsős folyamathierarchia alapján, az átláthatóság megteremtése céljából
- 2). Bechmarking más városok folyamatmodelljeivel, ha létezik adat
- 3). A folyamatok szervezetekhez való hozzárendelése a folyamat résztvevőnek alapján
- 4). A folyamatok minőségének a vizsgálata, hogy azok mennyire vevőközpon-tuak, találhatóak e olyan folyamat elemek, amelyek nem teremtenek értéket a fogyasztók szempontjából, a folyamat gazdának pedig veszteséget okoznak.





- Folyamatoktól függően eltérő lehet a minőség mérésének meghatározása, például a közlekedés vagy az elszállásolás folyamatánál szempont lehet a jármű vagy szoba tisztasága, kényelem, étterem esetében ár és hasonlóak.
- 5). Problémás folyamatok felkutatása, vagyis azon folyamatok meghatározása, amelyeknek nincs gazdájuk, nincs versenyhelyzet vagy nem léteznek, de a látogatók igényelnék őket, amennyiben léteznének
 - 6). Folyamatok fejlesztése és ellenőrzése esetleges átszervezése a hatékonyság növelése céljából.

A folyamatok elemzéséhez és modellezéséhez először a folyamatorientált szemléletben szeretném felépíteni azt az üzleti modellt, amely azokat a folyamatokat tartalmazza, melyek az utasok kiszolgálását szolgálják. Ezt követően fogom elvégezni a folyamathierarchia kiépítését azért, hogy meghatározzam az egyes üzleti folyamatok további részeit. A folyamatmodellek elkészítéséhez a Softver AG által kifejlesztett ARIS Express programját tervezem alkalmazni. Az utas kiszolgálás folyamatmodelljeinek elkészítését követően kerül sor a folyamatok elemzésére és értékelésére a kitűzött igények kielégítése szempontjából valamint itt alkalmazható a külső benchmarking értékekkel való összehasonlítás és a folyamatok minősítése. A folyamatok minősítését követően elvégezhető a folyamatok fejlesztése, amely célja, hogy az utas kiszolgálást nem támogató folyamatokat, vagyis azokat a folyamatokat, amelyek ebből a szempontból nem nevezhetőek értékteremtőnek eltávolítsuk vagy átalakítsuk.

4. Összefoglaló

A XXI. század üzleti környezetét legegyszerűbben úgy tudjuk jellemezni, hogy állandó változáson megy keresztül. Ezt a változást egyrészt tartalmi, másrészt szervezeti-szervezési változásként írja le a szakirodalom, amit ellátási láncként, vállalati együttműködésként értelmez. Régen a vállalati megközelítés általában funkcionális jellegű volt, feladatokban, hatáskörökben, osztályokban gondolkodtak a vezetők. Mára egyre inkább elterjed a folyamatszemléletű megközelítés, mivel a menedzserek rájöttek arra, hogy nem elég az egyes osztályok keretein belül gondolkodni, hiszen az értéket teremtő folyamatok nem ismerik, átlépik az egyes osztályok, funkciók kereteit. Tenner és DeToro (1998) szerint az üzleti sikerek alapja a folyamatok meghatározása, osztályozása és felmérése. Először azt kell meghatároznunk, hogy mi is az a folyamat. A folyamatok meghatározására a szakirodalomban több definícióval is találkozhatunk. A bemutatott definíciók alapján megállapítható, hogy a folyamatok mindig valamilyen cél vagy eredmény elérése érdekében mennek végbe, több tevékenységből épülnek fel, rendelkeznek bemenetekkel és kimenetekkel, eszközökkel és eljárásokkal teremtenek értéket más folyamat vagy emberek számára. A vállalatok eredményessége a folyamatszemlélet szerint a folyamataik menedzselési képességeiben rejlik. Az IFUA Horváth&Partners (2006) meghatározása szerint a folyamatmenedzsment a vállalati





folyamatok és a szervezet állandó hozzáillesztése a vevői igényekhez és a tágabb értelemben vett környezeti elvárásokhoz. Fontos megértenünk és értelmeznünk a fogyasztók igényeit és amennyiben ezt a feladatot teljesítjük, akkor a fogyasztók elégedettségének növelésére alkalmas eszköz lehet a folyamatmenedzsment alkalmazása, mivel a folyamatszeglélet középpontjában nem más, mint a fogyasztó és annak igényeinek kielégítése áll minél magasabb színvonalon. A folyamat alapú megközelítés alkalmazásával és az üzleti folyamatok modellezésével megismerhetők azok az értékteremtő folyamatok, amelyek a fogyasztók igényeit szolgálják, illetve azok a folyamatok amelyek nem járulnak hozzá e cél magvalósításához, vagy csak részben járulnak hozzá és veszteséget okoznak.

Debrecenben a Nemzetközi Repülőtér utasforgalma az elmúlt évben fejlődésnek indult és a jövőben további növekedés várható. Ez a változás kihívás tud lenni és az új szolgáltatás a régió gazdasági növekedésének egyik hajtóereje lehet és nagy mértékben hozzájárulhat a beutazók, látogatók növekedéséhez. Ez a növekedés sokkal elsősorban a látogatók, mint vevők, kiszolgálásának a függvénye. A kutatásom célkitűzése egy olyan folyamatmodell kialakítása, amely tartalmazza a szolgáltatás-, desztináció-, marketing- és egyéb menedzsment területeket érintő folyamatok összességét, amellyel a Debrecenbe utazók a városban töltött idő alatt „találkoznak”. A folyamatmodell kialakítása képezi a folyamat orientált megközelítés alapját, elkészítéséhez szükséges, azoknak a folyamatoknak az ismerete, amelyek jelentkeznek az utas Debrecenben töltött ideje alatt. A kutatás rövid bemutatásából is látható, hogy a téma többszörösen összetett, ezért a kutatást három részre osztottam fel: A kutatás első részét az utasok szegmentálása és az igények meghatározása képezi. A kutatás második részét a kínálat meghatározása képezi, vagyis az utasok igényeinek szembeállítás a kínálattal. A kutatás harmadik részét az utas kiszolgálás modellezése és vizsgálata képezi. A kutatás e részénél kerül sor a folyamatmenedzsment módszereinek alkalmazására, mint például folyamatábrázolás, TQM, benchmarking és BPR. A kutatás újdonsága, hogy a folyamatokat, egy adott problémakört először szervezetektől függetlenül fogom értelmezni majd ezt követően fog sor kerülni a folyamatok szervezetekhez való rendelésére és részletes vizsgálatára.





FELHASZNÁLT IRODALOM

- Berde Cs. – Dajnoki K. – Kerékjártó G. (2003): A változásmenedzsment kérdése a mezőgazdaságban. „Agrárgazdaság, vidékfejlesztés és agrárinformatika az évezred küszöbén” nemzetközi konferencia CD kiadványa, Debrecen, összefoglaló: 382.p.
- Berde, Cs. (2003): Változásmenedzsment a mezőgazdaságban. Gazdálkodás, XLVII. Évfolyam 6. Szám Budapest 27-37 p.
- Champy, J. (2002). X-engineering the corporation: Reinvent your business in the digital age. London: Hodder and Stoughton.
- Gályász, J. – Darnai, B. (2012): A technopolisz programok folyamatalapú strukturálása. Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei. IV. évf. 5. sz. (No. 11.) 245-252 p.
- Gibb, F. -Buchana, S. – Sameer, (2006): An integrated approach to process and service management. International Journal of Information Management 26. (2006) 44-58.
- Hammer M. – Champy J. (2000): Vállalatok újraszervezése. Panem Kft, Budapest
- Horváth P. (1995): Controlling – a sikeres vezetés eszköze. KJK Budapest
- IFUA Horváth & Partners (2006): Folyamatmenedzsment a gyakorlatban. Budapest, IFUA Horváth & Partners Vezetési és Informatikai Tanácsadó Kft.
- Juhász Cs.: Fogyatékos személyek teljesítményértékelésének gyakorlata. Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok. tud. folyóirat. IV. évf. 1. sz. 2009. 100-107.p.
- McCormack, K. (2007). Business process maturity: Theory and application. Charleston, SC: Book-Surge Publishing.
- Németh B. (2001): Folyamatmenedzsment megvalósítása a magyar vállalati gyakorlatban, Kvalikon (http://www.kvalikon.hu/letolt/Folyamatmenedzsment_kvalikon.pdf Letöltve: 2013.05.15.)
- Rensburg, A. (1998): A framework for business process management. Computers ind. Engng Vol.35, pp. 217-220
- Schopp A. (2008): Versengő folyamatok, IT Business (http://www.itbusiness.hu/print/hetilap/tech/Versengo_f4276.html Letöltve 2013.05.15.)
- Tenner A. R. – DeToro I. J. (1998): BPR – Vállalati folyamatok újraformálása. Műszaki könyvkiadó, Budapest
- Vántus A. (2010): A foglalkoztatottság jellemzőinek változása Hajdú-Bihar megyei állattenyésztő gazdaságokban. IV. Régiók a Kárpát-medencén innen és túl konferencia. Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei. II. évf. 2-3. sz. (No. 3-4.) 24-31. p.
- Vida, G. (2006): Folyamatcontrolling. Controllingportal. (http://www.controllingportal.hu/Tematikus_konyvtar/Folyamatmenedzsment/Folyamatcontrolling Letöltve 2013.05.20)
- Wesner, J.W. – Hiatt, J.M. – Trimble, D.C (1994).: Winning with quality. Reading MA: Addison-Wesley,
- <http://www.tankonyvtar.hu/gazdasagtudomany/controlling-gyakorlatban-080904-233> Letöltve: 2013.04.20.
- http://www.mimi.hu/gazdasag/uzleti_folyamat.html Letöltve: 2013.04.20.
- <http://www.kvalikon.hu/folyamatmenedzsment.php> Letöltve: 2013. 04.20.
- <http://www.debrecenairport.com/jaratok/> Letöltve 2013.05.25.





A TAYLORI MINŐSÉG 102 ÉVE

102 YEAR OF TAYLOR QUALITY

SZABÓ KRISZTIÁN PhD hallgató

CLAAS Hungária, Központi Technológia vezető

DR. SZABÓ GÁBOR CSABA egyetemi docens

Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem,
Menedzsment és Vállalatgazdaságtan Tanszék

ABSTRACT

Efficient and modern management of the organizations is a serious deficiency of the national leadership and organizational practices. It seems – even with 102 years after Taylor – that often even those elementary basics are not used which were set as target to the U.S. „managers” by the Taylorian scientific management school around 1910.

The 102-year-old Principles of Taylor were the basics for today modern quality management systems. This is where the truly scientific quality management stem from, it has allowed quality systems to systematically („scientifically”) develop, and get from the idea of strict quality control to the quality-conscious TQM system what is managed by the top management and covers the whole company. The starting point of this had been the small Taylorian „quality spot”, which expressed quality as a requirement in a functional task of organizations and today it became a primary competitive factor.

The study shows a 102-year-old „journey” of quality from the strict quality control to TQM in general and through the model of a major domestic multinational company, in this particular case we pointing out how we can modernize, how we can make our domestic systems „quality-conscious”, what improve their competitiveness.

1. Taylor és a minőség: a szigorú ellenőrzéstől a TQM-ig

Azt talán senki sem vitatja – nem csak e konferencia résztvevői -, hogy a valóban tudományos „menedzsment szellemi atyja” (Varga, 2007, Erdei-Kövesi-Topár-Tóth, 2006, Kövesi, 2007, Szabó, 2010) F. W. Taylor. Elvein és személyiségén lehet vitatkozni – különösen, ha a menedzsmenttel szemben támasztott 3. évezredű követelményekre gondolunk, de Taylor ezen úttörő szerepén nem. Míg a klasszikus iskola neves képviselői (Ford, a két Gilbreth, Gantt, Fayol, Weber) közül





többeknek van máig is ható hatása, Taylornak máig ható igen nagy befolyása van a menedzsment elméletére és gyakorlatára.

Már-már axiómaként kezeljük négy alapelvét:

- a munka minden elemét pontosan meg kell tervezni;
- tudományosan kell a dolgozót kiválasztani, betanítani, fejleszteni;
- a menedzserek felügyelik a tervezett munkafolyamatok megvalósítását;
- munka és felelősség megosztás a menedzserek és a munkások között.

Azt azonban már kevesebben tudják, hogy Taylor hozta be elsőként a termelő-rendszerekbe a minőséget, mint követelményt, mint elvárás.

A minőség-rendszerek fejlődése 4 lépcsőfokon keresztül jut el a taylori szigorú minőségellenőrzéstől a ma legismertebb, minőség tudatos menedzsment rendszerig: a TQM-ig.

I. lépcső/fázis: Minőségellenőrzés (1910-1930/35) QC

Az I. lépcsőt az erős minőségellenőrzés (QC) jellemzi. Ez az a csíra (a kis fekete pont az 1. ábrán), amely a mennyiség- (és profit-) orientált termelőrendszereket elkezdi „fertőzni” a minőség gondolatával. A I. fokozatot az erős kimeneti (készárú-, vég-) ellenőrzés jellemzi.

II. lépcső/fázis: Statisztikai minőség szabályozás (1930/35-1970/80) SQC

A II. lépcső során a súlypont fokozatosan tolódik át az erős gyártásközi (folyamatközbeni) ellenőrzés (PQC) felé, de ez még a „síkban” sem minőségi ugrás, csak mennyiségi: a kis pont körre „terjeszkedik” (lásd az 1., „kocka” ábra).

III. lépcső/fázis: Teljes körű minőség szabályozás, minőségbiztosítás (1960/65-1985/90) TQC

Az első, „minőségi léptékváltást”, a teljes, kétdimenziós sík lefedését a japán TQC ill. az amerikai-európai QA (Quality Assurance) ill. QSS (Qualitäts Sicherung System), és az ISO 9000 hozza. Kétségtelen, hogy először itt jelenik meg a „T”, azonban a japán TQC-ben ez „csak” a QC rendszer teljes körűvé tételét, a minőség (QC) funkciók feloldását jelenti a rendszerben, nem lép ki a minőség-rendszer (minőség al-!-rendszer) kereteiből. Nem véletlen, hogy az ekkor először jelentkező auditálások központja az első időkben: a termék audit.

A III. fokozatban azonban egy kis léptékváltás már történik: a TQC-ből a QA és az ISO 9000 rendszerek egyes területeken kilépnek, de csak korlátozottan a „térbe”, a nem minőségbiztosítási alrendszerek (elsődlegesen a termelés menedzsment) területére is. Figyelemre méltó, hogy ekkor hoz a másik két iskola (japán, észak-amerikai) számára is újat, megfontolandót az európai iskola (az ISO 9000 rendszer révén). Az 1. ábrán a teljes síkot lefedő lap kis „vastagságot” kap, vékony „lemezzé” alakul (tqm?).





Az auditok területén a termékauditokat ezért fokozatosan felváltják a folyamatauditok, hiszen a folyamat aktívabb a terméknél, és magában foglalja azt is.

IV. lépcső/fázis: Total Quality Management(1985/90-től) TQM

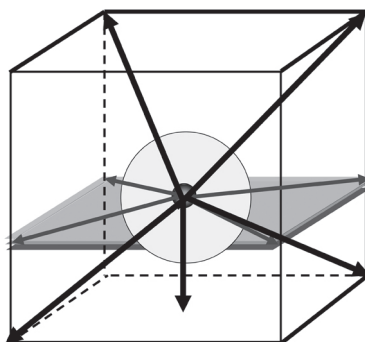
Az igazi léptékváltás azonban itt is a teljes teret betölteni, azaz, amikor a III. fázis vékony lemezéből három dimenziós „kocka” lesz. A teljes menedzsment környezet „átveszi” a minőségi követelményeket, és ezáltal a minőségrendszer menedzsmentje helyett a rendszer teljes menedzsmentje (a kocka egésze, mindhárom dimenzióban) lesz minőség felfogású, minőségtudatos (ez viszont azt jelenti, hogy nem minőséggel kell „feltölteni” a TQM kockáját, hanem menedzsmenttel, a menedzsment egyes elemeivel!).

Ezért váltja fel a minőségrendszer folyamataudit központú minősítését a (minőség)rendszer auditja, tanúsítása, majd a teljes rendszer komplex auditja (hatékonysági, pénzügyi, humán, az összes folyamatot átfogó, erőforrás-felhasználási, üzleti stb.- például: EFQM modell).

A QC-QM úton tehát a I.-IV. lépésen keresztül juthatunk el az ábra nyilaival jelzett terjeszkedések révén a TQM teljes teret, a rendszer egészét átfogó TQM „kockájáig” (lásd: 1. ábra) (Varga, 2007, Szabó 2011, Szabó, 2010).

1. ábra: Hogyan lesz a kis minőségpontból a nagy TQM kocka?

1. chart: How the small quality point was developed to a big TQM cube?



Forrás: Szabó Gábor Csaba: A minőség hazai és nemzetközi szabályozása.

Oktatási segédanyag a Kereskedelem és marketing alapszak TQM szakirány hallgatói részére. Wekerle Sándor Üzleti Főiskola. Budapest 2010. július-augusztus.

De, hogy kialakulhasson közel 100 év alatt a TQM „háromdimenziós” („az egész szervezetre kiterjedő”) modellje, ahhoz Taylornak az akkor még nem tudott kocka „közepébe” be kellett helyezni a minőség kritériumát, az előbbieken már említett „kis fekete pontot”, a szigorú bemeneti- és készárúellenőrzést.

Ma már tudjuk, hogy ennek a három dimenzióig eljutó, a „totális menedzsmentben” feloldódó minőségnek, a TQM-nek, mint a legmodernebb, leghatékonyabb





– igaz legnehezebben gyakorolható – menedzsment fejlődésnek a lényege (és nehézsége) a „harmadik dimenzió”: a szervezet minden területét „lefedő” TQC köré kiépíteni a háromdimenziós „menedzsment klímát/közeget”, a jó (minőségű) munkavégzés menedzsment feltételrendszerét (Broca-Broca, 1992, Varga, 2007, Goetsh-Davis, 2010, Tenner-Toro, 1996).

Azt is látjuk – különösen az utóbbi 2-3 évtizedben -, hogy a 3 fejlett térségben (Észak-Amerika, Japán és néhány ázsiai követője, az Európai Unió térsége) a versenyképesség kulcstényezője a minőség. A minőség az első olyan komplex követelmény, amely a teljes rendszert át kell fogja, ami a szépsége és nehézsége is egyben.

Az egész rendszert átható minőség (Szabó 2011, Hete-Sipos-Szabó, 2013, Sipos, 2011) a klasszikus termelőrendszerek területén minimum folyamatközpontú (nagyjából az említett fokozatok II. fázisának megfelelő) minőségmodell kidolgozását és működtetését igényli (második generáció), a nagy szolgáltatórendszerek területén (pl.: egészségügy, államigazgatás, oktatás, közlekedés, szabadidő eltöltés) viszont a jó minőség stabil szintje már csak a rendszerszintű menedzsmenttel garantálható (harmadik generáció) (Varga, 2007, Goetsh-Davis, 2010, Szabó-Nagy, 2009, Szabó, 2010).

Ma már azt is meg tudjuk mondani, hogy a rendszer célkitűzéseire igazodóan milyen minőség-modell/rendszer kidolgozása és hatékony működtetése az elvárás (2. ábra).

2. ábra: A minimálisan szükséges minőség-rendszer a cél függvényében
2. chart: Minimal requirements of quality systems depends on the targets

A MINIMÁLISAN SZÜKSÉGES MINŐSÉGRENDSZER	
Az alapvető cél	A szükséges rendszer
Megfelelés az előírásnak	Szigorú minőség-ellenőrzés
Megfelelés a rendeltetésre való alkalmasságnak	Folyamat közbeni minőségsszabályozás
Megfelelés a vevő nyilvánvaló igényeinek	Teljeskörű minőségirányítás
Megfelelés a vevő rejtett igényeinek	TQM
Megfelelés a környezeti, társadalmi elvárásoknak	Integrált rendszerek

Forrás: Szabó Gábor Csaba-Nagy Jenő Bence: Új irányok, lehetőségek és módszerek a minőségmenedzsmentben. Vezetéstudomány XL. évfolyam 2009. június – különszám.

Nem véletlen, hogy a szolgáltatási területeken működő, minőségtudatos menedzsment rendszerek – szektorspecifikus modellek: mint pl.: a CAF, a COMENIUS 2000, KES – olyan átfogó elemeket kísérelnek meg beépíteni modelljük működésébe, amelyek tudatosan a TQM modell irányába mutatnak (rendszeres önértékelés, benchmark, PDCA alapú folyamatos javítás-fejlesztés, problé-





ma-megoldó technikák rendszeres alkalmazása stb.) (Broca-Broca, 1992, Varga, 2007, Hete-Sipos-Szabó Gábor Csaba, 2013, Erdei-Kövesi-Topár J.-Tóth, 2006, Kövesi, 2007, Sipos, 2011).

Egy konkrét szervezet esetében a menedzsment alapvető feladata tehát a TQM felé törő rendszer 3 alapelvének (vevőközpontúság -folyamatos javítás, fejlesztés -a munkatársak minél széleskörűbb felhatalmazása/a menedzsment elkötelezettsége) megvalósíthatóságát biztosító támogató rendszer elemeinek (vezetés, irányítás-menedzsment; képzés, tréningek; rugalmas támogató szervezet; kommunikáció; értékelés, mérés, elemzés; motiváció, elismerés) kiépítése.

Egy lehetséges megközelítés (Erdei-Kövesi-Topár-Tóth, 2006, Szabó, 2010) ennek megalapozásában az lehet, hogy a szervezet meglévő helyzetét a négy említett fázis sajátosságait figyelembevéve 7 szempont szerint (elsődleges cél; a minőség elérésének útja; a tevékenység hangsúlya; a módszerek; a minőség-rendszer és specialistáinak szerepe; a felelősség a minőségért és a minőség megközelítése, orientáció), valamint a minőségmenedzsment két nézőpontja/felfogása szemszögből (a hagyományos utat követi; a mai kihívásoknak megfelelő utat követi) alaposan kielemezzük.

2. A CLAAS csoport Európában

Az észak-németországi, westfáliai központú CLAAS Csoport fejlődése gyakorlatilag a Taylori gondolatokkal egyidős, a vállalat 2013-ban ünnepli fennállásának 100. évfordulóját. A kis családi vállalkozás, ami mind a mai napig családi tulajdonban van, 100 év alatt a világ 4. legnagyobb mezőgazdasági gépgyártójává nőtte ki magát. 14 gyártóüzemmel, 9000 alkalmazottal, az egész világra kiterjedő értékesítési hálózattal és 3 436,6 millió EUR-s nettó árbevétellel büszkélkedhet 2012-ben (13).

A gyárak ma a legkorszerűbb technológiájú és legnagyobb teljesítményű kombájnok, önjáró szecskázók, traktorok, bálázók és szalastakarmány-gépek egész sorát ontják a piacokra, a vevők legnagyobb megelégedése mellett. A CLAAS az a mezőgazdaságban, ami a Ferrari az autóiparban, erő, dinamizmus, teljesítmény és szépség sajátos ötvözete.

Európai terjeszkedése során 1997-ben vásárolta meg a több, mint 100 éves gyártási tapasztalattal rendelkező törökszentmiklósi gyárat. Az alapítás óta a CLAAS Hungaria Kft. egy kis termelő cégből a CLAAS Csoport meghatározó tagjává, a kombájnokra szerelhető vágóasztalok és vágóasztal-szállítókocsik fejlesztési és gyártási központjává vált.

A törökszentmiklósi gyár növekedésével összhangban fejlődött a gyár minőségirányítási rendszere is. A társaságnál 2006-ban az ISO 9001-es minőségirányítási rendszer, majd hat évvel később az ISO 14001 környezetirányítási rendszer került bevezetésre. A vállalat minőségrendszere jelenleg, a korábban ismertetett négy fázisból, a harmadiknál tart, a TQC rögzös útját járja.





A gyár menedzsmentjének fókuszába, egyre inkább – a pénzügyi mutatók fontosságának megtartása mellett – a minőség kerül. A különböző termeléshez szorosan kapcsolódó szervezetek összehangolása megtörtént a teljes ellátási láncra vonatkozóan, a folyamatauditokat kiegészítik más gyárak auditoraival közösen együtt kivitelezett kereszt-auditok. Az új termékek fejlesztésére, a CPDP (Claas Product Development Process) keretrendszeren belül, a vállalat összes területére kiterjedő folyamat harmonizáció valósult meg. Az új kihívásoknak megfelelő mezőgazdasági gépeket már teljes mértékben a felhasználók igényeinek és látens igényeinek való megfelelés szerint konstruálják. A minőséget a fejlesztés első pillanatától a termékdesign határozza meg. A gyártás során fellépő hibákat folyamatszabályozási technikákkal, PDCA körökkel, az alkalmazottak teljes körű bevonásával orvosolják, a folyamatosan érkező fejlesztési ötleteket díjazták. A minőséget, a hagyományos megközelítés szerint, a gyárkapukon belül a szabványoknak, előírásoknak való megfelelés alapján mérik, de ehhez társul egy a piacot folyamatosan pásztázó, a fogyasztók elégedettségét vizsgáló, a vevőket támogató, oktató, kifejezetten gyors reagálású vevőszolgálat (ami a mezőgazdasági betakarítógépek piacán, a rövid aratási szezon miatt, minimum feltétele a sikeres működésnek), így összességében a minőség a vevői elégedettség alapján kerül meghatározásra, folyamatos folyamat- és termékfejlesztés mellett, amely már egyértelműen a mai kihívásoknak való megfelelést tükrözi.

A mezőgazdasági gépek teljes életét végigkíséri a vevőszolgálat, a termelési rendszerek, az alkatrész utánpótlást 15 évig biztosítják. A cél, hogy a vásárlók, a gazdák, hosszútávon is elégedettek legyenek és ne csak egy-egy CLAAS gépet, hanem teljes betakarítási rendszert (kombájnt, vágóasztalt, vágóasztal-szállítókoszt, traktort...) vásároljanak és később is visszatérjenek, ezáltal biztosítva a vállalat hosszú távú fennmaradását.

Összességében kijelenthető, hogy a költségorientált, rövid fókuszú, beszállítói kapcsolati rendszertől eltekintve, a CLAAS Hungária, a harmadik fázist jelentő TQC alapköveiről elrugaszkodva sikeresen és rendületlenül halad a mai kihívásoknak megfelelő TQM célok irányába.

3. A minőségrendszerek jellemzése a szigorú ellenőrzéstől a TQM-ig

Ha egy konkrét rendszer kidolgozásának megalapozása érdekében az 1. pontban felvázolt logika alapján járunk el, a minőségrendszerek klasszikus, „minőségellenőrzéstől – a TQM-ig” fejlődésének 4 lépcsőjét 7 kiválasztott lényeges szempont szerint elemezzük, akkor kitűnnek a TQM és az előtte lévő lépcsők jelentős, „dimenzióbeli” eltérései. Erre az elemzésre építhetők a minőségrendszer fejlesztésének céljai és akciói.





3. ábra: A QM rendszerek fejlődési lépcsőinek jellemzése 7 szempont alapján
3. chart: Description of development steps of quality systems
based on 7 aspects

	A MINŐSÉG-MODELL/FELFOGÁS FEJLŐDÉSÉNEK LÉPCSŐI			
Értékelési jellemzők	I. Passzív minőség-ellenőrzés	II. Aktív folyamat közbeni szabályozás	III. Teljeskörű aktív minőség-biztosítás	IV. TQM
1. Elsődleges cél	hibamegállapítás	ellenőrzés, szabályozás	összehangolás	stratégiai befolyásolás
2. A minőség elérésének útja	a minőség-problémák megoldása	a minőség-problémák megoldása	a minőség-problémák megoldása	állandó versenyképes helyzet biztosítása
3. A minőség-tevékenységek hangsúlya	homogén termék, szolgáltatás	homogén termék, szolgáltatás kevesebb ellenőrzés mellett	teljes, tágabb termelési, szolgáltatási lánc, hibamegelő-zésre fókuszálva	a piaci és fogyasztói igények, elvárások kielégítése
4. Módszerek	ellenőrzés, mérés, szabványosítás	(statisztikai) folyamat-szabályozási módszerek	minőség-rendszerek és projektek	stratégiai tervezés, a célok rendszerbe foglalása, a teljes rendszer mobilizálása
5. Q specialisták, és a Q szervezet szerepe	ellenőrzés, változtatás, számítások	hibaelhárítás és statisztikai módszerek alkalmazása	minőségtervezés, minőség-programok, a minőség-rendszer értékelése	a Q célok rendszerbe foglalása, oktatás, tréningek, más területek Q konzultálása, Q programtervezés
6. Felelősség a minőségért	a minőség-ellenőrzési részleg	a termelő, szolgáltató folyamatok	minden részleg a maga területén, így már a top-menedzsment is	valamennyi munkatárs a top-menedzsment elkötelezett menedzselése mellett
7. A minőség megközelítése, orientáció	a minőség ellenőrzése	a minőség szabályozása	a minőség-rendszer felépítése és működtetése	a minőség és a (minőség)rendszer minőség-tudatos menedzselése

Forrás: Erdei János-Kövesi János-Topár József-Tóth Zsuzsanna Eszter:
A minőségmenedzsment alapjai. BSC Tankönyvek. TYPOTEX Kiadó. Budapest.
2006.





Állíthatjuk, hogy a minőségmenedzsment területén – mint sok más tudományterületen is – az utóbbi 30-40 év a „klasszikus” és az „új” felfogás harcának jegyében telt el és telik ma is.

Az eltéréseket a 4. és 5. ábra érzékelteti. A „mai kihívásoknak megfelelő” út lényegében a TQM-et takarja (figyeljük meg azonban, hogy még a TQM „oszlopában” is termékről, és nem szolgáltatásról /is/ van szó!!). Az 1. fejezetben leírtaknak megfelelően a helyzetvizsgálat során ezen szempontok mérlegelésével is helyezzük el a vizsgált szervezetet, és a két szempont együttes mérlegelése alapján dolgozzuk ki a rendszer folyamatos javítás-fejlesztésének programját.

4. ábra: A minőségmenedzsment két felfogásának jellemzői

4. chart: Two different approaches of quality management

A „HAGYOMÁNYOS” ÚT (QC)	A „MAI KIHÍVÁSOKNAK MEGFELELŐ” ÚT (TQM)
A termelékenység és minőség egymásnak ellentmondó rendszercélok	Termelékenység és nyereség csak a minőségfejlesztés révén érhető el
A minőség = megfelelés az előírásoknak, szabványoknak	A minőség = felhasználók igényeinek való megfelelés
A minőséget a nem-megfelelés foka alapján mérik	A minőséget a folyamatos folyamat- és termékjavítás, -fejlesztés, és a felhasználók elégedettsége alapján mérik
A minőséget a szigorú minőségellenőrzés segítségével kívánják elérni	A minőséget a termékdizájn határozza meg, és hatékony szabályozással kívánják elérni
Néhány hiba (selejt) megengedett, ha a termék eléri a szabványminimum szintjét	A hibákat folyamatszabályozási technikákkal kívánják megelőzni
A minőség egy önálló funkció, amely a termelés ellenőrzésére koncentrál	A minőség szerves része a termék-életciklus valamennyi fázisának
A dolgozókat hibáztatják a rossz minőségért	A menedzsment a felelős a minőségért
A beszállítókkal a kapcsolat rövidtávú és költségorientált	A beszállítókkal a kapcsolat hosszútávú és minőségorientált

Forrás: Szabó Gábor Csaba: A minőség hazai és nemzetközi szabályozása.

Oktatási segédanyag a Kereskedelem és marketing alapszak TQM szakirány hallgatói részére. Wekerle Sándor Üzleti Főiskola. Budapest 2010. július-augusztus.





5. ábra: A minőségmenedzsment két felfogásának eredményértékelése
5. chart: Results of the two different quality management approaches

A „hagyományos” út (QC)	A „mai kihívásoknak megfelelő” út (TQM)
MINŐSÉG	
Százalékban mérik a hibát (pph)	Milliomod részben mérik a hibát (ppm – vagy már: ppb, ppt!)
“Ha nincs semmi baj, akkor ne nyúlj hozzá!”	Folyamatos rendszerjavítás-fejlesztés
minőség = ellenőrzés	TQM (PDCA-CQI-CIP-DMAIC)
KÖZPONTI CÉL	
Rövidtávú profit	Hosszútávú fennmaradás
AZ ALKALMAZOTTAKKAL VALÓ BÁNÁSMÓD	
Passzív befolyásolási módszerek	Öntevékeny minőség-teamek
„Győzelem-vereség” stratégia	„Győzelem-győzelem” stratégia
Legfeljebb egy javítás-fejlesztés évente	Tucat vagy több javítás-fejlesztés évente

Forrás: Szabó Gábor Csaba: A minőség hazai és nemzetközi szabályozása.

Oktatási segédanyag a Kereskedelem és marketing alapszak TQM szakirány hallgatói részére. Wekerle Sándor Üzleti Főiskola. Budapest 2010. július-augusztus.





FELHASZNÁLT IRODALOM

- A. R. Tenner-I. J. DeToro: Teljeskörű minőségmenedzsment – TQM. Műszaki Könyvkiadó. Budapest. 1996.
- B.Broca-M.S.Broca: Quality Management; Business One Irwin, Homewood Illinois, 1992. 408 oldal.
- David L. Goetsh – Stanley B. Davis: Quality Management for Organizational Excellence Sixth Edition Pearson Education International Prentice Hall New Jersey 07458, 2010. 634 oldal.
- Erdei János-Kövesi János-Topár József-Tóth Zsuzsanna Eszter: A minőségmenedzsment alapjai. BSC Tankönyvek. TYPOTEX Kiadó. Budapest. 2006. 252 oldal. Budapesti Műszaki- és Gazdaságtudományi Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Üzleti Tudományok Intézet.
5. Hete Gabriella-Sipos Gertrúd-Szabó Gábor Csaba: Minőséget a szolgáltatások területén is! Új megközelítések, lehetőségek és megoldások a hazai szolgáltatások minőségmenedzsmentje gyakorlatában (megjelenés alatt a Magyar Minőség. c. e-folyóiratban).
- Joseph M. Juran: Juran's Quality Control Handbook/Fourth Edition, Kiadó: McGraw-Hill. 1988.
- Kövesi János (szerk.): Menedzsment és vállalkozásgazdaságtan. BSC Tankönyvek. TYPOTEX Kiadó Bp. 2007. 324 oldal. Budapesti Műszaki- és Gazdaságtudományi Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Üzleti Tudományok Intézet.
- Sipos Gertrúd: Szektorspecifikus integrált minőségrendszerek alkalmazhatósága a közigazgatásban. Záródolgozat. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Üzleti Tudományok Intézet Menedzsment és Vállalatgazdaságtan Tanszék, MBA mesterszak, menedzsment specializáció. Budapest 2011. 66 oldal.
- Szabó Gábor Csaba-Nagy Jenő Bence: Új irányok, lehetőségek és módszerek a minőségmenedzsmentben. Vezetéstudomány XL. évfolyam 2009. június – különszám. 98-104 oldal. 10. Szabó Gábor Csaba: A TQM alkalmazása. Főiskolai jegyzet. Wekerle Sándor Üzleti Főiskola Budapest. 2011. 56 oldal.
- Szabó Gábor Csaba: A minőség hazai és nemzetközi szabályozása. Oktatási segédanyag a Kereskedelem és marketing alapszak TQM szakirány hallgatói részére. Wekerle Sándor Üzleti Főiskola. Budapest 2010. július-augusztus. 52 oldal.
- Varga Lajos: Minőségmenedzsment. Főiskolai jegyzet. Zsigmond Király Főiskola. 2007. 236 oldal.
- <http://www.claas-group.com/cl-gr/en/company/kennzahlen/start,bpSite=35108.html>
- (Letöltve: 2013. 05.13.)





FOGYATÉKOS MUNKAVÁLLALÓK BEILLESZTÉSÉNEK ELŐSEGÍTÉSE, KÜLÖNÖS TEKINTETTEL AZ ÉRZÉKENYÍTŐ TRÉNINGEKRE

*PROMOTING THE WORKPLACE INSERT OF DISABLED WORKERS
WITH PARTICULAR EMPHASIS ON THE SENSITIZING TRAININGS*

DAJNOKI KRISZTINA adjunktus

Debreceni Egyetem Agrár- és Gazdálkodástudományok Centruma
Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar Vezetés- és
Szervezéstudományi Intézet Emberi Erőforrás Menedzsment Tanszék

ABSTRACT

The state uses different tools to try to promote the employment of people with disabilities but the key to the practical success of the legislative regulations and the programs promoting (re)integration in my opinion lies in the approach of the owner leader and the human resource expert. The rules which are often perceived as coercions, due to the rehabilitation contribution considered as quotas, the organisations take on the employment of disabled people however, they do not put any emphasis on the actual fitting in of them into their organisations. This is not necessarily due to the fact that they do not consider this task important but because they do not know how to begin. Based on the results of the questionnaire answered by 458 people from 117 organisations we can state that the judgement on factors influencing the fitting in of disabled people trainings show a relatively low average value. Though my interviewing experiences prove that several leaders do not know the phrase „sensitizing training” and its content, aim and significance in fitting in the disabled. Besides describing the factors influencing the fitting in of the disabled employees the article also sheds light on the peculiarities and significance of the sensitizing trainings.

1. Bevezetés

Az állam különböző eszközökkel próbálja meg elősegíteni a fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatását, de a jogszabályi előírások, valamint a (re)integrációt elősegítő programok gyakorlati sikerének kulcsa véleményem szerint a tulajdonos vezető, illetve a humánerőforrás szakember hozzáállásában is rejlik. A gyakran kényszerítésként felfogott szabályok, kvótaként megélt rehabilitációs hozzájárulás miatt a szervezetek felvállalják ugyan a fogyatékos személyek foglalkoztatását, ugyanakkor a szervezetbe való tényleges





beillesztésükre már nem fektetnek hangsúlyt. Ennek hátterében nem feltétlenül az áll, hogy nem tartják fontosnak ezt a feladatot, hanem nem tudják, hogyan kezdjenek hozzá. A beillesztés elősegítésének egyik lehetősége az érzékenyítő tréningek alkalmazása, ugyanakkor sok vezető nem ismeri ezt a kifejezést, illetve ennek jelentőségét a fogyatékos személyek beillesztésében.

A cikk a fogyatékos munkavállalók csoportba való beillesztését befolyásoló tényezők ismertetése mellett, az érzékenyítő tréningek sajátosságára, jelentőségére is rávilágít.

2. A beillesztés szerepe, jelentősége

Az emberi erőforrás menedzsment egyik alapvető funkciója a munkaerő ellátás. A szakirodalmak ezen tevékenységterületen belül leggyakrabban a toborzás és kiválasztás gyakorlatát, folyamatát értik, ám az utóbbi időbe egyre inkább előtérbe kerül a beillesztés kérdésköre (Gulyás, 2008). A különböző HR szakmai találkozók, internetes szakmai oldalak gyakori témája a beillesztés, ahol különböző szervezetek HR vezetői adnak tanácsot, illetve osztják meg tapasztalataikat más kollégákkal (Móré, 2012a). Hosszú távon csak az elkötelezett, elégedett és lojális alkalmazottak képesek biztosítani egy szervezet fennmaradását, vagyis a cég érdeke, hogy elkötelezett és elégedett alkalmazottakat foglalkoztasson (Wiwcza-roski, 2010). Ahhoz, hogy a munkavállalók elkötelezetté váljanak és megterthassák őket a vállalat, abban jelentős szerepe van a sikeres szocializációnak és beilleszkedésnek (Csukonyi et. al, 2007). A sikeres beillesztés növeli a szervezet eredményességét, stabilitását, hozzájárul a kiegyensúlyozott társas kapcsolatokhoz, az erre fordított idő megtérül a szervezet számára (Bácsné, 2010).

Ha egy új munkatárs úgy érzi, hogy nem kap megfelelő támogatást a beilleszkedésben, elbizonytalanodhat, és hamar búcsút inthet a munkahelyének. A különböző szervezeteknél gyakran csak az anyagi szempontok és a szakmai kibontakozás biztosítására helyeződik a hangsúly, pedig legalább ennyire fontos, hogy az új munkavállaló megismerje a szervezet működési sajátosságait és kapcsolatrendszerét (I1). A munkahelyi beilleszkedés a foglalkozási szocializáció fontos szakasza. Itt dől el a megfelelés kérdése, vagyis az, hogy az új belépő számára megfelelő-e a munkakör, képes-e elsajátítani a követelményeket, megfelelő-e a környezet, illetve befogadja-e a szervezet, a munkatársak. Ha a felsorolt tényezők közül bármelyik nem érvényesül, akkor a beilleszkedés sikertelen (Soós, 1997).

A beillesztés fő célja, hogy minél gyorsabban integráljuk az új dolgozókat annak érdekében, hogy a szervezet hasznos tagjává válhassanak. Ez előnyös mind a munkaadó, mind a munkavállaló részéről (I1). A munkaadónak érdeke az, hogy az új dolgozó mihamarabb megtalálja helyét a szervezetben, és bekapcsolódjon a termelés folyamatába. Jól teljesíteni ugyanis csak azok a dolgozók tudnak, akik jól érzik magukat a szervezetben, megtalálják saját helyüket és érzik hasznosságukat. A gyors beilleszkedés a munkavállalónak is érdeke, hiszen minél hamarabb átlátja





a szervezet működési sajátosságait, megismeri a szervezeti kultúrát, megérti a kapcsolódó kereteket és elvárásokat, annál hamarabb érzi majd, hogy rutinosan tud működni. Dienesné (2007) alapján az új munkatárs beillesztése akkor tekinthető sikeresnek, ha az új munkatárs a folyamat végén az állással kapcsolatos feladatokkal tisztában van, tudás- és képességbeli hiányosságait pótolta, lojalitást és nagyfokú kötődést alakított ki a vállalattal szemben, megismerte a vállalat kultúráját, valamint megfelelő színvonalon képes elvégezni a rábízott feladatot.

A megváltozott munkaképességű, fogyatékossgal élő emberek munkaerőpiaci jelenléte csekély, majdnem háromnegyedük nincs jelen a munkaerőpiacon, melynek hátterében részben a diszkrimináció, valamint a fizikai és kommunikációs akadálymentesítés alacsony mértéke áll (Vámosi, 2011). Sikeres foglalkoztatásuk záloga egy komplex adaptációs folyamat megvalósítása, amely során megtörténik a leendő munkavállaló és a foglalkoztató szervezet egyénre szabott felkészítése (I2). Dávid et. al (2008) szerint a munkahelyi beillesztés adekvát segítése és erősítése lényeges elem, mert aki nem tud a munkacsoport informális struktúrájába beilleszkedni, valószínűleg rövid idő eltelte után távozik munkahelyéről (még akkor is, ha munkáját megfelelően képes ellátni).

A fogyatékos személyek alkalmazása során gyakran hosszabb időt igényelhet egy-egy munkafolyamat betanítása, illetve bizonyos esetekben meg kell bízunk egy segítő kollégát, mentort a munkavállaló mellé, aki támogatja, segíti a beilleszkedést, és a munka biztonságos elsajátítását (Dajnoki – Piros, 2010). A mentorálás rendszerének kiterjesztése a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatásában funkcióit, előnyeit tekintve egyaránt kézenfekvő. Boda et. al (2006) alapján a mentoráltak szakmai és problémamegoldó készségei fejlődnek ezért jobban teljesítenek, így rajtuk keresztül a szervezet teljesítőképessége is fokozódik. A mentor továbbá segítséget nyújt a szervezet tagjaival való együttműködő kapcsolatok kialakításában, az esetleg kialakult konfliktushelyzetek megoldásában. Tehát mentorálás révén a beilleszkedés is megkönnyíthető. Ezt erősíti meg Csukonyi et. al (2007) is, akik szerint a megváltozott munkaképességű személyek beillesztésének hatékonyságát növeli, ha a beillesztést végző mentor szakmai tekintetben, társas készségek szintjén, illetve a megváltozott munkaképességű munkavállalókkal kapcsolatosan is nagy tapasztalattal rendelkezik.

Bár a közgondolkodás általában problémásnak tartja a fogyatékos személyek beillesztésének folyamatát, ugyanakkor viszonylag könnyebben beilleszthetők egy munkahelyi közösségbe, termelési folyamatba. A vállalat szervezetsége is nőhet azáltal, hogy fogyatékos vagy megváltozott munkaképességű személyek felvétele esetén – a beilleszthetőség érdekében – jobban átgondolják a vezetők a különböző munkahelyi folyamatokat, melyik munkakörtől mit vár el eredményként. Terjék (2012) alapján a beillesztési folyamat sikeressége a biztonsági kultúrára is pozitívan hathat. Amennyiben az új alkalmazott beillesztési folyamata rövidebb, úgy az optimális teljesítményszint elérése is hamarabb következik be (Juhász – Vántus,





2007; Juhász, 2009). A munkahely nagyobb hatással van a családi életre, mint fordítva (Csehné, 2011), vagyis a sikeres beillesztés más területekre is hatással lehet.

Dienesné (2007) szerint miután egy fogyatékossgal élő dolgozó felvétele megtörtént, nagyon fontos, hogy olyan további szolgáltatásokban részesüljön, amely biztosítja számára az esetleg felmerülő problémák feltárását és gyors megoldását. Ebben az összefüggésben a munkáltatók és a fogyatékos munkavállalók egyaránt profitálhatnak az állásközvetítő szolgálatokkal és más hasonló ügynökségekkel fenntartott folyamatos kapcsolatokból.

3. Az érzékenyítő tréning sajátosságai, jelentősége a fogyatékossgal élő munkavállalók beillesztésében

Az új munkavállalók beillesztése a szervezetbe egy tudatosan átgondolt folyamat eredménye. Sajnos a legtöbb munkáltató fél fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű személyeket foglalkoztatni, de a megemelt rehabilitációs hozzájárulás befizetésének elkerülése érdekében vállalja a foglalkoztatást. A rehabilitációs hozzájárulás megemelt fizetési terhének problémakörét Oláh – Bácsné (2012) munkaerő-kölcsönzéssel kapcsolatos cikkében is hangsúlyozza.

A beillesztés elősegítése érdekében a munkatársakat fel kell készíteni az új belépő fogadására. Amennyiben fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű személyt kívánunk felvenni, gyakran ellenállásba ütközünk a munkavállalói oldalról, melynek hátterében sokszor előítélet, illetve információhiány áll. A fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű személyek mihamarabbi beillesztése a szervezetben kulcsfontosságú lehet, melynek egyik lehetséges útja, az érzékenyítő tréningek alkalmazása.

A fogyatékos emberek munkahelyi beilleszkedése nem magától értendő feladat. A másság elfogadását a munkatársaknak tanulni, szokni kell. A munkahelyen való megjelenés legritkább esetben vált ki elutasítást, jellemzőbb a kíváncsiság, az ismeretlentől való idegenkedés, a tartózkodás. A kezdeti nehézségek feloldásában a munkatársak számára nyújtott csoportos tájékoztatás, képzés hatékony eszköz lehet (Dávid et. al, 2008). Ahhoz, hogy az újonnan érkezett munkatárs megfelelő hatékonysággal végezze a munkáját, jól érezze magát a szervezetben, befogadó, támogató közegre van szüksége. Mór (2012b) alapján a sikeres beilleszkedést segíthetik azok a pszichológiai tréningek, amelyek az egyén önismeretére irányulnak, fejlesztik kommunikációs képességét, segítenek legyőzni a beilleszkedéssel járó pszichológiai megterhelést. A különböző szervezetfejlesztő tréningek csökkentik a beilleszkedéssel járó pszicho-szociális megterhelést és növelik a személyes hatékonyságot: az egyén önismerete bővül, megismeri személyes erőforrásait, amelyek mobilizálásával képes hatékonyabban kommunikálni, kapcsolatait kialakítani, bővíteni, és eredményesebben kezelni a munkavégzés során keletkező konfliktusokat (Antalovics, 2000; Wiwczarowski, 2011). Az érzékenyítő tréningek célja, hogy (I3):





- a megváltozott munkaképességű csoportok könnyedén integrálhatóak legyenek a megfelelő munkakörnyezetbe,
- a vezetők tisztában legyenek azokkal a nehézségekkel és helyzetekkel, amelyekre számíthatnak megváltozott munkaképességű alkalmazottak integrációjánál,
- a munkatársak könnyen képesek legyenek a csoportba befogadni az új munkavállalókat,
- megváltozott munkaképességű munkavállalók könnyedén képesek legyenek beilleszkedni az adott munkakörbe és a csapatba.

Az érzékenyítő tréningek végső célja tehát az elfogadó és befogadó szemlélet kialakítása, erősítése. A résztvevők közelről tapasztalják meg a fogyatékos emberek világát és a gyakorlati feladatokon keresztül megérthetik a mindennapi kihívásokat, a speciális élethelyzetekből adódó nehézségeket (I4). Az érzékenyítés többféle módszerrel történhet: esetekkel, szakmai tapasztalatokkal, filmekkel mutatják be, hogy a fogyatékos személyek is képesek hasznos munkavégzésre és a foglalkoztatásuk a gazdasági előny mellett egyéb szervezetfejlesztő eredménnyel is járhat. Bartos et. al (2009) alapján emellett számos szituációs tréningfeladatot lehet alkalmazni, melyekben a munkatársak saját bőrükön érzik a kirekesztettséget, az előítéleteket, illetve lehetőség van az új belépő fogyatékoságához illeszkedő feladatok (beszéd akadályoztatással, hallássérüléssel, látássérüléssel, stb.) kapcsolatos gyakorlatok alkalmazására is.

A fogyatékos személyek munkaerőpiaci integrációjának elősegítése érdekében a Fogyatékos Személyek Esélyegyenlőségéért Közhasznú Nonprofit Kft. „Fogyatékosügyi esélyegyenlőségi mentor, tanácsadó, tréner és vezetőképzés (FEMTT-V)” címmel indított akkreditált képzést, melyben kidolgozóként, illetve oktatóként én is részt vettem. Egy multiplikátor oktatói képzés keretében érzékenyítő tréningen is vettem részt, ahol kettős tréneri vezetéssel, integráltan (az egyik pszichológus látássérült volt) tapasztalhattuk meg az előítéletes kirekesztettség érzését, illetve ismerhettük meg a különböző fogyatékosági csoportok sajátosságait, munkaköri megfelelésüket. Jelenleg több tréning, illetve tanácsadó cég hirdet érzékenyítő tréningeket, melynek elvégzése után a munkatársak képesek lesznek befogadni a hátrányos helyzetű kollégát úgy, hogy a cég anyagilag és emberileg egyaránt profitáljon alkalmazásából (I5). Az érzékenyítő tréningen résztvevők segítő attitűdöt sajátíthatnak el, megtanulhatják felismerni saját korlátaikat, határaikat, a tapintatos, de egyértelmű közlések módját, pontosan érzékelni saját szerepüket, kezelni a kialakult játszmákat, és a konfliktusmegoldó készségüket növelni (I6). Képessé válnak hatékonyabban együttműködni, csökkenteni a sokféleségből fakadó ellenérzéseket, megérteni, hogy a problémák egyben kihívások is, melyből tanulni lehet.





4. A kutatás anyaga és módszere

Az „Esélyegyenlőségi emberi erőforrás menedzsment – 4EM” kutatási program 2006-ban indult (Berde, 2011). A Debreceni Egyetem Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kara, ezen belül az akkori nevén Vezetési és Munkatudományi Tanszék (mai Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet) pályázatot nyert a Foglalkoztatáspolitikai és Munkaügyi Minisztérium, valamint a Fogyatékosok Esélye Közalapítvány (jelenleg Fogyatékos Személyek Esélyegyenlőségéért Közhasznú Nonprofit Kft. – FSZK) támogatásával. Személyes elhivatottságom, valamint a vizsgált téma jelentőségére való tekintettel a kutatást a pályázat lezárását követően önállóan, támogatás nélkül is folytattam. Az eredeti kérdőívet kibővítettem, valamint az esélyegyenlőségi emberi erőforrás menedzsment gyakorlatának részletes vizsgálatához mélyinterjú és az esettanulmány módszerét is alkalmaztam. A vizsgálatokba olyan vezetők és humánpolitikai szakemberek kerültek bevonásra, akik ezen a területen már rendelkeznek tapasztalatokkal, azaz az általuk képviselt szervezetek foglalkoztatnak fogyatékossgal élő és megváltozott munkaképességű alkalmazottakat.

A cikkben szereplő eredmények 48 különböző településen működő 117 szervezet 458 válaszadójának értékelését szemlélteti. Az eredmények alapján megállapítható, hogy a mintában szereplő legtöbb, azaz 218 db kérdőívet Szabolcs-Szatmár-Bereg megyei szervezetek vezetői, alkalmazottai töltöttek ki (1. ábra). A válaszadók közel egyharmada (170 fő) Hajdú-Bihar megyében dolgozik, míg a harmadik legtöbb adatot a Borsod-Abaúj-Zemplén megyében működő szervezetek vezetői adták.

A végzettséget vizsgálva a mintában azonos arányban található diplomás szakember (44%), valamint középiskolai végzettséggel (45%) rendelkező válaszadó. Ez annak köszönhető, hogy a válaszadók valamilyen vezetői pozíciót töltenek be, ugyanakkor több beosztott vezető nem rendelkezik felsőfokú végzettséggel, de tapasztalata van fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű személyek irányításában (pl. csoportvezető, raktárvezető, stb.).

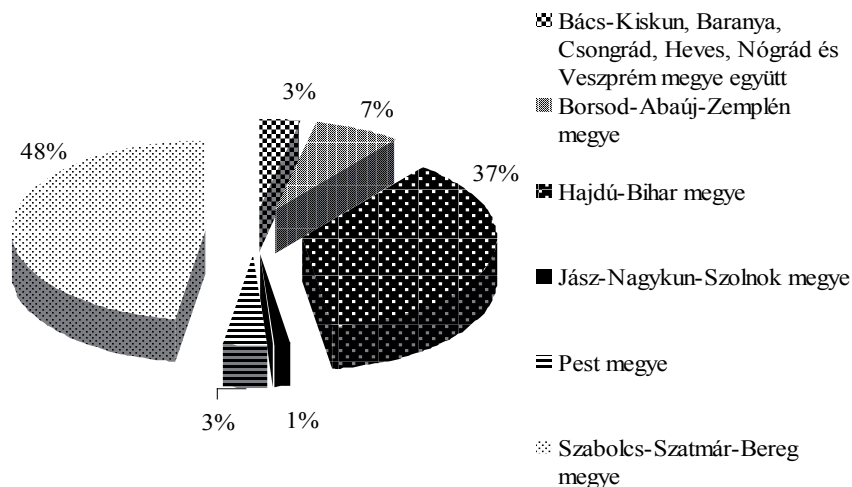
Az eredmények alapján a válaszadók 21%-a már több mint 10 éve kapcsolatban van fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű munkavállalóval. 157 fő rendelkezik 1-5 éves, 28% 6-10 év közötti tapasztalattal a megváltozott munkaképességű munkavállalók terén. Mindössze 41 fő volt az, aki kevesebb, mint 1 éves tapasztalatot jelölt meg.

A cikk a kérdőíves interjú 16 területéből a csoportba való beillesztéssel kapcsolatos kérdés eredményeit szemlélteti, amit a vizsgált szervezetek vezetőivel készített interjúk beillesztéshez kapcsolódó részletei egészítenek ki.





1. ábra: A válaszadó szervezetek megoszlása megyénként
Figure 1: The distribution of responding organisations by counties



Forrás: Saját vizsgálatok, n=458

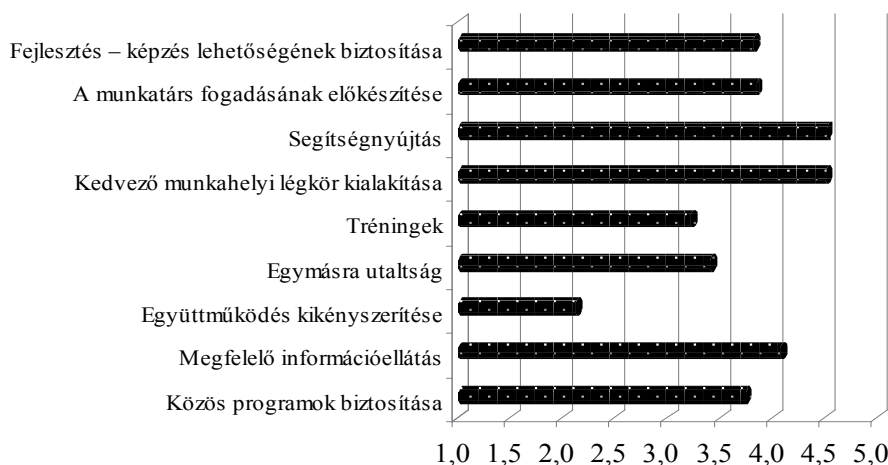
5. Eredmények és azok értékelése

A csoportba való beilleszkedést segítő tényezők összesített átlagértékeit a 2. ábra szemlélteti. A megkérdezettek a legtöbb tényezőt magasra értékelték, melynek valószínűleg az az oka, hogy a megváltozott munkaképességű személy csoportba történő beillesztését kiemelten kezelik. Az eredmények alapján megállapítható, hogy a válaszadók két tényező jelentőségét emelték ki, ezek a kedvező munkahelyi légkör és a segítségnyújtás, melyben a mentornak, valamint a munkatársaknak van nagy szerepe. Ezt követi a munkatárs fogadásának előkészítése, a megfelelő információellátás, valamint a közös programok biztosítása. Bár a különböző tréningek csökkentik a beilleszkedéssel járó megterhelést és növelik a személyes hatékonyságot, ennek ellenére a válaszadók kevésbé tartották meghatározó tényezőnek. Ennek hátterében két dolog állhat. Az egyik, hogy a válaszadó nem ismeri az érzékenyítő tréningek tartalmát, a másik, hogy a vizsgált szervezet nem költ ilyen jellegű tréningekre, de ez nem jelenti azt, hogy nem tartaná hatékonynak. Az együttműködés kikényszerítése kapta a legalacsonyabb átlagminősítést, mely a vizsgált szervezetek életében nem igazán jellemző. Ez az eszköz megváltozott munkaképességűek esetében még kockázatosabb, mivel könnyen passzivitást válthat ki az érintettekben.





2. ábra: A csoportba való beilleszkedést elősegítő tényezők értékelése
Figure 2: The evaluation of the factors promoting adaptation to the group



Forrás: Saját vizsgálatok, n=458

A mélyinterjúk eredmények alapján a csoportba való beillesztés a vizsgált szervezeteknél eltérő. Az egyik vizsgált debreceni szervezetnél például annak érdekében, hogy segítsék a sikeres beilleszkedést, minden új munkavállalót a vállalat által kidolgozott rendszer, oktatási tematika segítségével készítенek fel a munkába állásra, illetve a hosszú távú munkavállalásra. Az oktatás végén visszakerdezőssel, felmérésekkel győződnek meg az oktatás és felkészítés eredményességéről. Az oktatás megtartása és eredményes visszakerdezése nélkül a munkavállalót nem állítják munkába.

Az egyik Zrt. vezetője egy alapítványon keresztül került kapcsolatba szellemi fogyatékos munkavállalókkal. Az igazgató elmondása szerint a két „közvetített” kolléganő az egy év alatt sikeresen beilleszkedett, elfogadták őket és a munkájukat is becsülettel végezték, így a mentori kíséréssel járó egy év után felvették őket a létszámba. A szerződésükben nem jelenik meg a munkaképesség változásuk, és kitaláltak számukra egy új munkakört: „hajtogató”, mert ezt a munkafázist végezték legjobban, gyakran megszégyenítve a munkatársaikat. A vezető szerint azon a szűk területen, munkakörben, amit a fogyatékos munkaerő végzett, az egyik legjobbnak bizonyult.

Egy megváltozott munkaképességű munkatársak közvetítésével, és az ahhoz kapcsolódó egyéb szolgáltatásokkal foglalkozó szervezet vezetőjének elmondása alapján különös „meglepetés” nem érte őket a fogyatékos munkavállaló érkezésekor. Kiemelte, hogy fontos a többi kolléga felkészítése az érkezésére, a munkatársaktól türelmet igényel, fontos a kommunikáció, másabb lehet a munkatempó.





Fontosnak tartotta a megfelelő munkakörnyezet kialakítását, például a látássérült kolléga számítógépének optimális elhelyezését, hogy kellő fény érje, illetve olvasó programok telepítését.

Több szervezet vezetője a fogyatékos személyek beillesztésében a mentorok szerepét hangsúlyozta. Egy nemzetközi tanácsadó szervezetnél, ahol autistákat is foglalkoztatnak, mielőtt a kiválasztott jelentkezők munkába álltak, elmentek a leendő munkavállalók mentorai a céghez és egy pár órás beszélgetés során felkészítették a dolgozókat az autistákkal való együttműködésre a minél sikeresebb beillesztés érdekében. Itt konkrét kérdéseket lehetett feltenni, és a mentorok elmondták, hogy mire kell figyelni, illetve milyen sajátosságai vannak az autistáknak. Lényegében, ha nem is tréningként, de érzékenyítés zajlott.

Egy debreceni telephelyű multinacionális cég vezetője is kiemelte a betanító mentor jelentőségét a beillesztésben. Náluk a látássérült munkavállaló beillesztése nem okozott különösebb problémát. A szokásos módon történt, a csoporttagoknak előre szóltak az új munkavállaló érkezéséről, annak idejéről. Az új munkavállaló munkaköréről és feladatairól is tudniuk kell a csoporttagoknak. A munkavállalót egy előzetes tréning segíti a feladatainak elsajátításában, majd egy mentor ül vele a munkavégzés folyamán, míg el nem sajátítja az önálló feladatvégzéshez szükséges készségeket. A vezető pedig mindenkinek bemutatja, és mindent megmutat az új belépőjének, és kb. egy napig mellette van és később is segít a beilleszkedésben.

Egy nyírségi szervezet vállalati kultúrájának része, hogy minden fogyatékos munkavállaló pozitív fogatásban részesül. Azok, akik dolgoztak már más munkahelyeken pozitívan élték meg a szervezetnél uralkodó „elfogadó” légkört. Semmilyen diszkriminatív visszajelzést nem kaptak a csoporttól, amely befogadta őket. Ha a munkavállalót az üzemorvos alkalmasnak találja, megkezdődhet a betanulás időszaka. A vállalat minden telephelyén, létszámtól függően vannak személyi segítők, akik segítik a betanulást, illetve a beilleszkedést. A személyi segítő figyelemmel kíséri a munkafolyamatot, támogatóként van jelen a csoportban, és segít eligazodni a munkavégzéssel kapcsolatos tudnivalókban. Az alkalmazás 1-3 hónapos próbaidő kikötésével történik, ennyi idő áll rendelkezésre a beilleszkedésre és betanulásra. A vezető elmondása alapján a munkavállalók úgy érezték, hogy mivel képességeiknek megfelelő munkakörben foglalkoztatják őket, összességében elvárásuknak megfelelően alakult a foglalkoztatásuk. Szinte természetes az, hogy beilleszkedésük gyorsabb, mint általánosságban. A vállalat értékes, megbízható, lojális és motivált munkavállalókra tett szert, foglalkoztatásuk által javul a munkahelyi légkör, a munkamorál. A fogyatékos munkatársak gyors beilleszkedése pozitív hatást fejt ki a többi dolgozó munkamoráljára, sőt a cég iránti elköteleződésére is.





6. Összefoglalás

A kérdőíves eredmények alapján a fogyatékos személyek beillesztésében a munkahelyi környezetnek és a mentorok, munkatársak részéről érkező segítségnyújtásnak van a legnagyobb szerepe. Az általam vizsgált szervezeteknél a tréningek alkalmazása viszonylag alacsony átlagértéket mutat, de ez nem jelenti azt, hogy ne lennének hatékonyak a gyakorlatban. Több vezető nem ismeri az „érzékenyítő tréning” kifejezést, illetve annak tartalmát, célját, jelentőségét a fogyatékos személyek beillesztésében, így nem is szívesen költenek rá. Ennek ellenére mind a szakirodalmak, mind más gyakorlati példák igazolják, hogy a tréningek segíthetnek abban, hogy a munkatársak hamarabb elfogadják a fogyatékos kollégát, ezáltal rövidülhet a beillesztési idő, ami számos területen – szervezettség, elégedettség, munkamorál, lojalitás, teljesítmény – pozitív hatást eredményezhet, így a tréningre fordított összeg többszörösen is megtérülhet.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Antalovits Miklós (2000): Munkaköri/munkahelyi szocializáció. In: Munkapszichológia (szerk.: Mészáros A.) egyetemi jegyzet, Szent István Egyetem, Gödöllő, pp.65-77.
- Bácsné Bába Éva (2010): Az időtényező szerepe a tartalmi vezetési feladatokban. In: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei II. évf. 2-3. sz. (No. 3-4), Szeged, pp.126-133.
- Bartos Éva – Riesz Mária – Vitéz Gyöngyvér (2009). Módszertani háttéranyag. A TÁMOP 5.4.5/07/1 „A fizikai és info-kommunikációs akadálymentesítés szakmai háttérének kialakítása” projekt keretében a II. témacsoport szakértői által kifejlesztett képzések oktatói számára. Fogyatékos Személyek Esélyegyenlőségéért Közalapítvány, Budapest, pp.1-78.
- Berde Csaba (2011). Ember a szervezetben. In: Átalakuló emberi erőforrás menedzsment (Szerk.: Poór J. – Karoliny M-né – Berde Cs. – Takács S.), Complex Kiadó, Budapest, pp. 56-57.
- Boda Margit – Holp Edit – Szabó Réka (2006): Megváltozott munkaképességű személyek elhelyezkedésekor felmerülő fejlesztési igényekre épülő szolgáltatások, képzések, programok. In: Pszichológiai szempontok a megváltozott munkaképességű emberek munkaerőpiaci integrációjának elősegítéséhez. (Szerk.: Münnich Á.) Didakt Kft., Debrecen, pp. 225 – 251.
- Csehné Papp Imola (2011): Női szerepvállalások: karrier, család. In: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei III. évf. 1-2. sz. (No. 5-6.) Szeged, pp.101-108.
- Csukonyi Csilla – Máth János – Medvés Dóra – Pántya József (2007): Munkahelyi beillesztés a megváltozott munkaképességű emberek munkaerőpiaci integrációjában In: Gyakorlati megfontolások és kutatási tapasztalatok a megváltozott munkaképességű emberek foglalkoztatásához (szerk.: Münnich Á.), Didakt Kft. Debrecen, 255. p.
- Dajnoki Krisztina – Piros Márta (2010): A fogyatékos és megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatásának előnyei és hátrányai, XII. Nemzetközi Tudományos Napok Konferencia CD kiadványa, Gyöngyös, pp.724-730.
- Dávid Andrea – Gadó Márta – Csákvári Judit (2008): Látássérült emberek elemi és foglalkozási rehabilitációja. Fogyatékos Személyek Esélyegyenlőségéért Közalapítvány, Budapest, pp.121-122.
- Dienesné Kovács Erzsébet (2007): A munkaerő ellátás In: Esélyegyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsment. (Szerk.: Berde Cs. – Dajnoki K.) Debreceni Campus Kht., Debrecen, pp. 74-76.





- Gulyás László (2008): Munkaerő-ellátás 1. Toborzás és kiválasztás. In: A humán erőforrás menedzsment alapjai. (szerk.: Gulyás L.) JATE Press-Szegedi Egyetemi Kiadó. pp.127-154.
- Juhász Csilla (2009): Fogytékos személyek teljesítményértékelésének gyakorlata. In: Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok. IV. évf. 1. sz. pp.100-107.
- Juhász Csilla – Vántus András (2007): Fogytékos munkaerő teljesítményértékelési vizsgálatok vezetők szintje és gyakorlata alapján. Erdei Ferenc IV. Tudományos Konferencia kiadvány II. kötet, Kecskemét, pp.1065-1068.
- Móré Mariann (2012a): Te csak beszélj, én könnyen beilleszkedem. A beillesztés kommunikációs összefüggései. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei IV. évf. 2. sz. (No. 8.) A-sorozat 1. Szeged, pp.43-50.
- Móré Mariann (2012b): A munkahelyi beillesztés gyakorlata az egyén megközelítésében. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei IV. évf. 4. sz. (No. 10.) A-sorozat 2. Szeged, 160.p..
- Oláh Judit – Bácsné Bába Éva (2012): A munkaerő-kölcsönzés elméleti megalapozása. In: Gazdasági és Társadalomtudományi Közlemények IV. évfolyam 1. szám, Nyíregyháza, 249-256. p.
- Soós Béla (1997): A társadalmi szerepekről. Emberi Erőforrás menedzsment I-II, Budapest, pp.46-54.
- Terjék László (2012): A biztonsági kultúra szervezeti fejlesztési lehetőségei. In: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei IV. évf. 4. sz. (No. 10.) A-sorozat 2. Szeged, pp.249-254.
- Vámosi Tamás (2011): Képzés, tudás, munka. Új Mandátum Könyvkiadó, Budapest, 61.p.
- Wiwczarowski, Troy (2010): Foreign Language Education at Hungarian Universities. Proceedings of the International Conference: Challenges in Foreign Language Education. Bratislava, pp.165-170.
- Wiwczarowski, Troy (2011): Student attitudes and intercultural communication studies. ESPWorld Issue 32, pp.9-19.

<http://www.hrportal.hu/hr/praktikak-uj-dolgozo-hatekony-beillesztesehez-20110607.html>

<http://www.esely.gak.hu/node/28>

http://www.consilium-hr.hu/trening/erzekenyito_trening

<http://www.nyest.hu/hirek/mi-az-az-erzekenyito-trening>

http://www.meosz.hu/munka_ai_6.php

<http://pszinapszis.hu/15/modszer/%C3%A9rz%C3%A9keny%C3%ADt%C5%91-tr%C3%A9ning>





A MUNKAHELYI BEILLESZTÉS GYAKORLATA EGY COLORÁDÓI SZÉKHELYŰ VÁLLALATNÁL

THE PRACTICE OF WORKPLACE INTEGRATION AT A UNITED STATES-BASED CORPORATION

KOZÁK ANITA tanársegéd

Intézményi Menedzsment és Vezetési Tanszék
Társadalomtudományi és Kommunikációs Intézet
Gyermeknevelési és Felnőttképzési Kar, Debreceni Egyetem

ABSTARCT

This paper seeks to examine the American practice for workplace integration. The different definitions of workplace integration and the formal and informal parts of the integration process are analysed. The literature pays little attention to the important assignments in Human Resources and/or management activities during the integration process, so these assignments are introduced, too. These assignments are listed in the same sequentially like the examination's results are presented.

In this paper the organizational side of the process is highlighted not the individual (newcomer's) area. In the second part of this essay the circumstances of an American case study examination are presented. In the next part of the paper the results of the case study are analysed. Besides the unstructured observation the company's employee and employer handbook are also used for the analytical part of the essay. Finally, the consequences and the most important information are summarized.

1. Bevezetés

A tanulmány a munkahelyi beillesztés vizsgálatával foglalkozik; egy colorádói székhelyű, profitorientált szervezet példáján keresztül mutatja be, hogy egy amerikai nagyvállalat milyen elvek mentén és hogyan valósítja meg a munkahelyi beillesztést.

A munkahelyi szocializáció első szakasza értelmezhető beillesztésnek, de amennyiben ebből az irányból közelítjük meg, főként az egyénre, az új belépőre helyezünk a hangsúlyt. Jelen tanulmány a beillesztést nem a kiválasztás utolsó lépéseként kezeli, és nem is a klasszikus irányból, vagyis a munkahelyi szocializáció és az egyén aspektusából közelíti meg a témát, hanem a szervezet oldaláról, főként a kapcsolódó HR és/vagy vezetői feladatokat vizsgálja.

Munkámban először szakirodalmi feldolgozás alapján ismertetem a munkahelyi beillesztés fogalmát és folyamatát, a saját vizsgálat anyaga és módszere fejezet-





ben röviden bemutatom a coloradói vállalatot és ismertetem a tanulmány megírása során használt módszer, vagyis az esettanulmány részleteit. Az eredmények bemutatása fejezetben elemzem a kapott eredményeket, végül összefoglalom a tanulmány általam legfontosabbnak ítélt megállapításait.

2. A munkahelyi beillesztés és folyamata

A tanulmány e fejezete a hazai és a nemzetközi szakirodalomra támaszkodva mutatja be a munkahelyi beillesztést és folyamatát. A beillesztés meghatározásakor a munkahelyi szocializáció fogalmából indulok ki, majd az előzetes szocializációhoz kapcsolódóan sorolom fel a beillesztés formális és informális részeit. Pontosan meghatározom azokat a HR és/vagy vezetői/mentori feladatokat, tevékenységi köröket, amelyeket a cikk esettanulmány vizsgálati eredményeit leíró részében elemzek. Ezeket olyan sorrendben ismertetem, hogy az strukturális felépítésében kövesse az analízis módszertanát.

A toborzás, a kiválasztás és a beillesztés együtt egy komplex folyamat, ugyanakkor önállóan is egy-egy tevékenységi kört alkotnak. A vonatkozó szakirodalom a toborzáshoz és a kiválasztáshoz pontosan meghatározza a kapcsolódó HR feladatokat, azonban a beillesztést néhány szerző a kiválasztás utolsó lépéseként tárgyalja (ELBERT et al. [2007]; SZÁRAZ [2004]). Keczer [2013] szerint a beillesztés az új munkavállaló első munkanapján kezdődik. Hangsúlyozza, hogy az új munkavállaló beilleszkedését azért célszerű minden eszközzel segíteni, mert annál hamarabb tud majd 100%-os munkateljesítményt nyújtani. A beillesztés legfontosabb eszközei a munkavégzéséhez szükséges információk rendelkezésre bocsátása, segítő munkatárs mellérendelése.

Antalovics online jegyzetében különbséget tesz a munkavégzéshez történő szocializáció, a munkakörhöz való alkalmazkodás és a munkahelyi, munkaszervezetbe történő beilleszkedés között [11]. Fontosnak tartom ezért kiemelni, hogy szervezetpszichológiai megközelítést alkalmazok: az egyénnek nem a munka világához és/vagy az adott munkakörhöz történő szocializációját elemzem, hanem egy komplexebb folyamatot, magába a munkaszervezetbe történő integrációját. Azt a folyamatot, amelynek során az új belépő – amennyiben nem rendelkezik még munkatapasztalattal: magához a munkavégzéshez is alkalmazkodik – megismeri, átlátja és ellátja munkaköri feladatait, felismeri, hogy munkája hogyan válik a szervezet számára értékkel, kapcsolati hálót épít ki, végül elfogadja, illetve integrálódik a szervezeti kultúrába. A munkavégzéshez történő szocializáció, a munkakörhöz való alkalmazkodás és a munkahelyi, munkaszervezetbe történő beilleszkedés nem választhatók el egymástól, egyazon folyamatnak több oldalát jelentik. Miközben az egyén alkalmazkodik a munkavégzéshez vagy egy adott munkakör feladatait tanulja/látja el, a szervezetbe történő beilleszkedése, a szervezeti normák és szokások megismerése is megtörténik.





Ezt a definíciót támasztja alá Morrison [1993] tanulmánya, aki az új belépő számára négy fő feladat elvégzését/megvalósítását tartja szükségesnek:

- betanulás a munkába (task mastery): munkaköri követelmények megismerése, a munkavégzéshez szükséges készségek elsajátítása;
- szerep-tisztázás (role clarification): felismerni és azonosulni azzal a szereppel, amelyet a munkatársai és a felettesei elvárnak tőle annak érdekében, hogy megfeleljen a vele szemben támasztott elvárásoknak;
- kultúraátvitel (acculturation): a szervezeti normák, szokások megismerése és elfogadása és gyakorlása;
- társas-szervezeti integráció (social integration): kapcsolatépítés a munkatársakkal, azok szélesítése és elmélyítése a szervezetben.

Móré [2011] tanulmányában arra hívja fel a figyelmet, hogy a beillesztés minden esetben az információ körül forog, annak átadása/szükséglete formájában jelenik meg. Az új belépőnek információra van szüksége a munkakövetelményekről, az interperszonális hálózatról, a közvetlen munkacsoportról, a szervezeti kultúráról. A szervezet információt akar átadni, hogy az új belépőt a lehető leghamarabb integrálja, ehhez az átadáshoz használhatja fel azt a munkahelyi közösséget, ahová az új munkatárs került. A tanulmány folytatásaként Móré [2012] magyarországi vállalkozások beillesztési gyakorlatát elemző kutatásának eredménye szerint azok a válaszolók hosszabb idő alatt „éreztek otthon” magukat olyan szervezetben, ahol nincs orientációs program. Beillesztési program hiányában a szervezetek a helyismeretre koncentrálnak, a felettesnek történő bemutatás is formális, tartalma a hierarchikus értékek átadása mentén zajlott, a munkahelyi vezető nem használta ki az alkalmat arra, hogy a szervezet stratégiai elképzeléseiről tájékoztassa az új belépőt. Bácsné [2010] megjegyzi, hogy a sikeres beillesztés növeli a szervezet eredményességét, stabilitását, hozzájárul a kiegyensúlyozott társas kapcsolatokhoz, az erre fordított idő megtérül a szervezet számára. A jól kidolgozott, gördülékenyen működő beillesztési program különösen fontos a megváltozott munkaképességű munkavállalók körében. Ezt a kérdéskört, a hozzá kapcsolódó kommunikációs kompetenciák elemzését, azok gyakorlati alkalmazását Dajnoki [2009] részletesen összegzi.

Feldman [1976] a szervezetbe történő integráció folyamatát három egymásra épülő szakaszra bontja: előzetes szocializáció, alkalmazkodás és szerep betöltés-stabilizálás. Az előzetes szocializáció során az új belépőnek a munkavégzéssel, az adott munkakör betöltésével kapcsolatos előzetes elvárásainak korrekciója történik meg. Az alkalmazkodás alatt történik meg a „beavatás”, ez a munkavégzés elsajátításának kezdeti időszaka. Feldman erre az időszakra teszi a kapcsolati háló kialakítását (ennek sikerességét jelentős mértékben meghatározhatja a mentor személyisége), továbbá a szerepek tisztázását, illetve a teljesítmény önértékelése és a szervezet által történő értékelése összhangjának kialakulását. A szerep betöltése és stabilizálása a befejező szakasz, melynek során az egyén stabilizálódik a munkacsoportban és a tágabb szervezeti környezetben. A munkapszichológus megjegyzi,



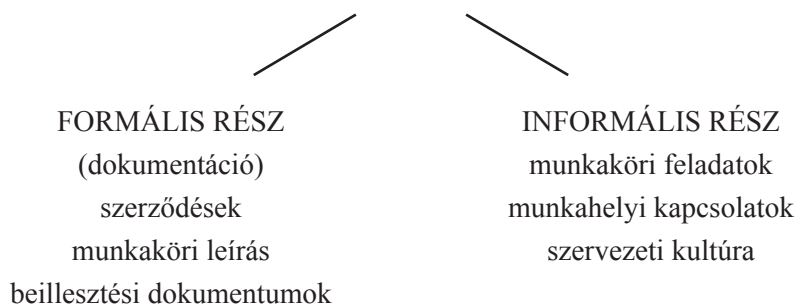


hogy ennek egyik feltétele az egyén képessé válása arra, hogy a munkahelyén keletkező feszültséget és konfliktusokat tudja kezelni és feloldani.

Haueter et al. (2003) és Saks et al. (2007) a munkahelyi szocializációt egy olyan folyamatként írják le, melynek során az új belépő a munkaköri feladatinak ellátásához szükséges tudást szerez, illetve információkat kap a szerepére, az adott munkacsoportra és szervezeti kultúrára vonatkozóan. Annak ellenére, hogy a szerzők a folyamat céljának az egyén lehető legrövidebb idő alatt történő szervezeti integrációt fogalmazták meg, nem tesznek javaslatot arra vonatkozóan, hogy a szervezet mindezt hogyan könnyíthetné meg.

A tanulmány az előzetes szocializációt és az ahhoz kapcsolódó HR feladatokat elemzi. Értelmezésben az előzetes szocializációhoz kapcsolódó munkahelyi beillesztésnek vannak formális és informális elemei.

1. ábra
A beillesztési folyamat
Figure 1.: The process of integration
BEILLESZTÉSI FOLYAMAT



Forrás: saját szerkesztés

A beillesztési folyamat formális részéhez tartozik a dokumentáció, vagyis a különböző szerződések (munkaszerződés, tanulmányi szerződés, stb.) és a munkaköri leírás megvitatása illetve az egyéb beillesztési dokumentumok (SzMSz, tűz- és munkavédelmi előírások, stb.) megbeszélése és amennyiben szükséges, szignálása.

A beillesztési folyamat formális része semmiképpen sem elhagyható HR feladat, hiszen Magyarországon törvényi szabályozás van arra vonatkozóan, hogy kötelező munkaköri leírást és munkaszerződést készíteni (Munka Törvénykönyve 2012. évi I. törvény 46. § (1) d. pontja: „a munkáltató legkésőbb a munkaviszony kezdetétől számított tizenöt napon belül írásban tájékoztatja a munkavállalót a munkakörbe tartozó feladatokról”; Munka Törvénykönyve 2012. évi I. törvény 42. § (1) „A munkaviszony munkaszerződéssel jön létre.” 44. § „A munkaszerződést írásba kell foglalni”). Az USA-ban a szövetségi törvény lehetőséget ad arra, hogy szóban is kössenek munkaszerződést: „a munkaszerződés egy olyan szerződés – akár írásban, akár szóban -, amely a munkavégzés körülményeit és feltéte-





leit határozza meg a munkavállaló és a munkáltató között” (Employment Act of 1946). Nem találtam jogszabályi előírást arra vonatkozóan, hogy kötelező lenne munkaköri leírást alkalmazni az USA-ban, azonban a Fair Labor Standards Act megjegyzi, hogy egy írott, általános munkaköri leírás nem lehet elegendő, ha a munkavállaló mentességét vitatják. Továbbá olyan javaslattal él, hogy egy részletesen kidolgozott, minden feladatot és az azokhoz kapcsolódó felelősségi köröket tartalmazó lista alkalmazása a helyes.

Álláspontom szerint a beillesztési folyamat informális részét azok a részben HR, részben vezetői/mentori feladatok képezik, amelyek a munkaköri feladatok gyakorlatban történő realizálását, interperszonális kapcsolatok kialakítását és a szervezeti kultúra megismerését célozzák.

3. Saját vizsgálat anyaga és módszere

Az esettanulmány vizsgálati eredményeit leíró részhez két forrásból gyűjtöttem adatokat: részt vettem a különböző HR folyamatokban, illetve felhasználtam a vállalatától kapott belső dokumentumokat.

Alkalmam volt strukturálatlan megfigyelést végezni, melynek „fő jellemzője, hogy a megfigyelőnek nincs előre kidolgozott kategóriarendszere” (Klein [2004] 111. o.). A strukturálatlan megfigyelés egyrészt lehetőséget ad arra, hogy segítségével különböző szituációk elemzésével alátámasszam vagy cáfoljam a vállalat belső szabályozásában leírtakat, másrészt egy teljesebb képet kapok a beillesztési folyamatáról.

A vállalat divízionális felépítésű, 5 különböző részleggel rendelkezik, melyek más-más államban kaptak helyet. A központi iroda Colorado államban van, és a forgalmazó részleg is itt található – ebben a városban 93 munkavállalót tartanak számon.

A szervezeti struktúra miatt különösen fontos az erős és összefogó személyzeti tevékenység, melynek két eszköze a HR osztály munkatársai által készített menedzseri kézikönyv és a szintén a személyzeti részlegen dolgozók által összeállított munkavállalói kézikönyv. A menedzseri kézikönyvet minden évben elküldik a menedzsment részére, majd annak tartalmából egy héttel később tréning jellegű előadást tartanak a vezetőknek. A munkavállalói kézikönyvet az új belépőknek adják át, emellett egy interaktív foglalkozáson mondja el a HR menedzser a legfontosabb tudnivalókat és beszél meg velük az esetlegesen felmerülő kérdéseiket. A menedzseri kézikönyv összesen 148 oldalas és az alábbi fő fejezetekből áll: toborzás (ehhez a kiválasztás és a beillesztés is hozzátartozik), coaching és fegyelmi eljárás, teljesítményértékelés és vállalati politikák. A munkavállalói kézikönyv 152 oldalas, tartalmaz egy cégismertetőt, egy általános útmutatót (pl. üzleti etika, dress code, internet- és e-mailhasználat, ajándékozás, drog- és alkoholfogyasztás, stb.), egy tájékoztató részt a juttatási rendszerről és a vállalat politikák





leírását. Az esettanulmány vizsgálati eredményeit leíró részhez ezekből a könyvekből is dolgoztam fel adatokat.

4. Az esettanulmány vizsgálati eredményei

Tanulmányomnak ebben a fejezetében a vállalati dokumentumokból nyert információkat dolgozom fel, melyet kiegészíték a strukturálatlan megfigyelés tapasztalataival.

Céлом, hogy egy átfogó képet nyújtsak a beillesztési folyamatról és ismertessem a vizsgált témára vonatkozó legfontosabb megállapításaimat.

Vizsgálatom ideje alatt (3 hónap) 4 új munkatársat vettek fel, egy eljárást a HR Osztályra (az eljáró felmondott), egy adatkezelő munkatársat az Adatfeldolgozó Osztályra (új pozíció), egy generalistát a Könyvelési Osztályra (új pozíció) és egy generalistát a Hitel Osztályra (új pozíció).

A menedzserek döntenek el, hogy szükséges-e új munkakör kiírása az osztályukra. Ha úgy látják, hogy szükség van új ember(ek) felvételére, akkor értesítik a személyzeti részleget. A HR osztály menedzsere segít előkészíteni az üres pozícióhoz tartozó munkaköri leírást és megállapítani a munkakörhöz kapcsolódó hard és soft kompetenciákat, emellett elhívja a figyelmet arra, hogy belső forrásból is történhet a toborzás. Vizsgálatom alatt nem volt belső forrásból történő toborzás, mivel a kiszélesedett szervezeti feladatok új munkaerő felvételét követelték meg.

A sikeres jelentkezőt telefonon értesítik és behívják megbeszélni a részleteket. A munkaviszonnyal kapcsolatban érdemes megjegyezni, hogy a vizsgált vállalat „at will” munkaviszonyt létesít a munkavállalóival. Az „at will” munkaviszony alatt azt a fajta munkaszerződést érti, melynek értelmében akár a munkavállaló, akár a munkáltató indok nélkül, azonnal hatállyal megszüntetheti a munkaviszonyt. Érdemes megjegyezni, hogy az Egyesült Államokban kétféle munkaviszonyt lehet létesíteni: „at will” és „just cause”. Azok a munkavállalók, akik „just cause” munkaviszonnyal rendelkeznek, csak indoklással bocsáthatók el. Állami rendelkezéstől függ, hogy az adott területen van-e lehetőség „just cause” foglalkoztatás létesítésére. Jelenleg 13 olyan állam van, amely nem írta alá azt az egyezményt, mely szerint csak „at will” munkaviszonnyal lehet foglalkoztatni munkavállalókat. Colorado nem tartozik közéjük.

Az alábbiakban összegyűjtöttem, hogy a menedzser mely dokumentumok elkészítéséért/kitöltéséért/kitöltetéséért felelős. A dokumentumok mindegyikét és azoknak minden oldalát aláírásával hitelesíti és dátálja a munkavállaló is, majd elküldik azokat a HR Osztályra, hogy elkészítsék az új dolgozó személyi mappáját.

- Munkaszerződés aláírását megelőzően:
 - munkaköri leírás,
 - jelentkezés munkaviszonyra,
 - I-9-es formanyomtatvány,
 - munkavállaló kézikönyv átvételéről szóló nyilatkozat.





- Munkaszerződés aláírásával egyidejűleg:
 - maga a munkaszerződés,
 - fizetési jóváhagyás,
 - vásárlási politikáról és hitelszerződésről szóló nyomtatvány,
 - üzleti etikai politika,
 - alkohol- és drogfogyasztási politika,
 - személyi vakációs tervezet (egy évig nincs fizetett szabadsága az új munkavállalónak).
- Munkaszerződés aláírását követően:
 - teljesítmény tervezet,
 - személyes információkat tartalmazó nyomtatvány,
 - nyilatkozat etnikai/faji hovatartozásról.

Az új munkavállalót a HR Osztály menedzsere fogadja, átadja neki a HR igazgató által aláírt munkaszerződést és a munkavállalói kézikönyvet. A munkavállalói kézikönyvben a fentiekben felsorolt dokumentumok mindegyike szerepel. A munkaszerződést nem írja alá azonnal a munkavállaló, kap 2-3 napot, hogy átolvassa a szerződést és a munkavállalói kézikönyvet, majd újra fogadja a HR menedzser, aki 2-3 órás tréninget tart neki. Két tájékoztató tréningen voltam jelen megfigyelőként, a kérdések főként a juttatási rendszerre és a betegbiztosításra vonatkoztak. Érdeemes megjegyezni, hogy abban az esetben, ha munkavállalót a szervezet egy másik divíziójához veszik fel, az újonc skype-on beszél a HR menedzserrel. Ha mindent megbeszéltek, aláírja a munkavállaló azokat a fentiekben felsorolt dokumentumokat, amelyeket még szükséges. A munkahelyi beillesztés formális része, vagyis a dokumentáció ezzel véget ért.

A munkahelyi beillesztés informális részéhez a munkaköri feladatok gyakorlatban történő realizálását, az interperszonális kapcsolatok kialakítását és a szervezeti kultúra megismerését soroltam.

A munkaköri feladatok gyakorlatban történő realizáláshoz elengedhetetlen, hogy bizonyos – a munkakörülményekkel és a munkafeltételekkel kapcsolatos – információk birtokában legyen az új belépő. Annak érdekében, hogy minden szükséges információt átadjanak az újoncnak, a menedzseri kézikönyv tartalmaz ezekről egy listát:

- | | |
|--|-------------------------------------|
| – épületbe történő belépés (belépőkártya), | – névjegykártya rendelése, |
| – parkolási lehetőség, | – számítógépes rendszer használata, |
| – munkaeszközök rendelése, | – mosdók, |
| – szünetek, | – ebédlő, |
| – fénymásoló, fax és nyomtató használata, | – tűzjelző, |
| | – vészkijáratok, |
| | – iktató. |

A fizikai munkát végzők esetén ez a lista egy további felsorolással egészül ki, mely főként a balesetvédelmet célozza (megfelelő öltözk, kommunikáció, tűzjelzők, stb.).





A fentiekben felsorolt információk átadása az első munkanapon történik és a menedzser felelőssége. Ha minden információt átadott, a munkavállaló szignálja és datálja a listát.

A tényleges munkavégzésbe való betanuláshoz egy mentor nyújt segítséget. A mentort mindig a menedzser jelöli ki. A menedzser az első nap, az első hét és az első hónap után megbeszélést tart az új munkavállalóval. A beszélgetés során leginkább arra kíváncsi, hogy érzi magát, hogy tetszik neki a munkakör, szüksége van-e valamilyen segítségre, van-e valamilyen észrevétele.

Az eljáró pozícióba történő betanítást a még ott dolgozó munkavállaló végezte. A betanulási időszak két hétig tartott. Az első héten az újonc figyelte, hogyan dolgozik a munkatárs, a második héten a munkatárs figyelte, hogyan dolgozik az új dolgozó és amennyiben szükséges volt, segített neki. Az általános könyvelő betanítását az idősebb munkavállaló végezte, ő a kiválasztási folyamathoz is asszisztált. Az általános könyvelő betanulási időszaka öt hétig tartott. Az első héten ő figyelte, a második héten őt figyelte az mentor. A harmadik héten hagyták önállóan dolgozni, de az elvégzett munkájáról kivonat készült, minden könyvelési tételt ellenőrzött a mentor és hibaszázalékot számolt. A negyedik héten csak minden második könyvelési tételét ellenőrizte, az ötödik héten minden negyediket. A harmadik héten még minden nap, a negyedik és ötödik héten a pénteki napon tartott vele megbeszélést a mentora. Ezek alkalmával megbeszélték az eredményeit, a munkájának azokat a területeit, amelyeken a legtöbb hibát vétette és a korrekciók módját. Természetesen az öt hetes betanulási időszak folyamán bármikor bármilyen munkával kapcsolatos kérdést feltehetett a mentorának.

Az interperszonális kapcsolatok kialakítását is több intézkedés célozza. Az új belépőt az első napon körbevezetik az épületben és bemutatják a többi osztály munkatársainak is. Első munkanapján a menedzsere, a második napján egy felsővezető viszi el ebédelni. Ez az előírás, továbbá a menedzsernek gondoskodnia kell arról, hogy az első héten minden nap ebédeljen vele valaki. Az eljáró és az általános könyvelő a harmadik napon a mentorával ebédelt. A beillesztési folyamatnak része az is, hogy az első hét utolsó munkanapján az adott osztály összes munkatársa együtt ebédel. Utóbbi nem előírás, 2009-ben 2 új embert vettek fel a személyzeti osztályra fél éven belül és a HR igazgató mindkét esetben így járt el, azóta a többi osztály is ezt a gyakorlatot követi. A Coloradói irodában ez megvalósítható, mert 8-nál többen nem dolgoznak egy osztályon.

A szervezeti kultúra megismerésére vonatkozóan is tartalmaz írott szabályokat a kézikönyv. Szintén menedzseri felelősség, hogy a szervezet részletes tevékenységével, az éves rendezvényekkel, ünnepekkel és a vállalati díjakkal, az öltözködésre vonatkozó előírásokkal és az adott osztály szokásaival megismerkedjen az új belépő. A HR menedzser ezeket az információkat akkor adta át, amikor a munkavállalói kézikönyvből tartott tréninget az új eljárónak. A Könyvelési Osztály menedzsere az általános könyvelő első napján beszélt ezekről, miután körbevezette az épületben. A Lextron vállalatnál tartanak karácsonyi vacsorát és ünnep-





lik a Halloween-t. Utóbbi alkalmával néhány munkavállaló beöltözik, rendeznek jelmezesversenyt, amit egy közös ebéd követ. A szervezet alapításának évfordulóját is közös ebéddel ünneplik, ekkor a különböző díjakat is átadják. Emellett minden osztály kialakított valamilyen közösség-összetartó szokást. A HR Osztályon például péntekenként süteményt hoznak, amit a délutáni 10 perces szünetben közösen fogyasztanak el. A Könyvelési Osztályon minden hónap utolsó péntekjén az osztály tagjai pizzát rendelnek ebédre, amit együtt esznek meg a konyhában.

5. Összegzés

A cikk célja az volt, hogy a kapcsolódó vállalati dokumentumok elemzésének és a megfigyelés vizsgálati módszerének segítségével bemutassa a beillesztés gyakorlatát egy amerikai székhelyű vállalatnál.

A tanulmány összefoglalta a szervezet menedzseri kézikönyvében található irányelveket és utasításokat a beillesztés dokumentációjára és eljárásrendjére vonatkozóan, emellett elemző módon, eseteírás segítségével mutatta be ezek megvalósulását a gyakorlatban. A vonatkozó dokumentumok elemzéséből és a megfigyelés tapasztalataiból arra lehet következtetni, hogy a vizsgált szervezetnél a beillesztéshez önálló, részletesen kidolgozott HR, vezetői és mentori feladatok kapcsolódnak, emellett a beillesztés során nagy hangsúlyt fektetnek a dokumentációra és a beillesztési tréningre. Utóbbi természetesen nemcsak a munkavállaló javát szolgálja, hanem a munkáltatóét is, hiszen egyfajta védelmet biztosít a vállalatnak az esetlegesen felmerülő későbbi kellemetlenségekkel szemben.

A beillesztési folyamatnak nemcsak a formális részére, hanem az informális részére is tartalmaz irányelveket és előírásokat a menedzseri kézikönyv. A megszervezett betanítási időszak, a folyamatos ellenőrzés és visszajelzés, a körbevezetés és a közös ebédek mind hozzájárulhatnak ahhoz, hogy az új belépő megkap hassa a megfelelő szakmai és emberi támogatást a szervezet részéről.

Vizsgálati tapasztalataim alapján a magyarországi munkáltatók döntő többsége nem ismerte fel a beillesztés jelentőségét és nem rendelkezik részletesen kidolgozott és a gyakorlatban is hatékonyan működő beillesztési programmal. Ennek oka valószínűleg a társadalmi berendezkedés alapvető változását követően eltelt viszonylag rövid időben és a témával kapcsolatos magyar nyelvű szakirodalom szűkösségében keresendő.





FELHASZNÁLT IRODALOM

- BÁCSNÉ B. É. (2010): Az időtényező szerepe a tartalmi vezetési feladatokban. VIKEK Közleményei II. 2-3 (No. 3-4.) pp. 126-133.
- Dajnoki K. (2010): Kommunikáció az esélyegyenlőségi emberi erőforrás menedzsmentben. In: Jelenkori Társad. Gazd. Foly 5 (1-2), 65-70. o.
- Dienesné K. E. [2012]: Emberi erőforrás menedzsment és módszertan PhD hallgatóknak. Debrecen (jegyzet) 100. o., 104-105. o.
- ELBERT, N. F. – FARKAS F. – KAROLONY M. – POÓR J. [1997]: Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó Rt., Budapest 216. o.
- Feldman, D. C. [1976]: A contingency theory of socialization. In: Administrative Science Quarterly, 21: 433-452 o.
- Haueter, J. A., Macan, T. H. and Winter, J. (2003): Measurement of newcomer socialization: construct validation of a multidimensional scale. In: Journal of Vocational Behavior, Vol. 63, 20-39. o.
- KECZER G. (2013): Üzleti ismeretek szak- és felnőttképzőknek I.: Gazdasági és menedzsment alapismeretek. SZTE JGYPK, Szeged, 98. o.
- MORRISON, E. W. [1993]: Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomers socialization. In: Journal of Applied Psychology, 78: 177-183. o.
- Móré M. (2011): Te csak beszélj, én könnyen beilleszkedem. A beillesztés kommunikációs összefüggései VIKEK Közleményei III évf. 2.sz. 43-51. o.
- Móré M. (2012): A munkahelyi beillesztés gyakorlata az egyén megközelítésében. VIKEK Közleményei IV. évf. 3. sz. 159-168. o.
- Saks, A.M., Uggerslev, K.L. and Fassina, N. E. (2007): Socialization tactics and newcomer adjustment: a meta-analytic review and test of a model. In: Journal of Vocational Behavior, Vol. 70, 413-46. o.
- SZÁRAZ E. [2004]: Humánmenedzsment Humán reláció a stratégiai menedzsmentben. Kecskeméti Főiskola, Kecskemét 106. o., 111-116. o.

Internet l

<http://www.erg.bme.hu/szakkepzes/3felev/mszocfre.pdf>

Letöltés ideje: 2012. 05. 15.





ELVÁRÁSOK VIZSGÁLATA AZ Y GENERÁCIÓNÁL

EXPECTANCY SURVAY AT Y GENERATION

JUHÁSZ CSILLA egyetemi docens

TERJÉK LÁSZLÓ tanársegéd

Debreceni Egyetem Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar,
Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

ABSTRACT

The phrase Generation Y first appeared in an August 1993 Ad Age editorial to describe teenagers of the day, which they defined as different from Generation X, and then aged 12 or younger as well as the teenagers of the upcoming ten years. Since then, the company has sometimes used 1982 as the starting birth year for this generation.

Our essay and survey target was to reveal some difference in expectancies of Generation Y. We studied 20-30 years old employees, who works at multinational organization. We studied expectational possibilities, these were the following: salary, managers personality, good schedule, work place possibilities, colleagues, challenge at profession, workplace localization, development in profession.

Our results shows, that women in Generation Y are more carrieristic than men. They appraised more the salary, professional challenges and development in profession.

1. Bevezetés

Manapság sokat hallunk arról, hogy a különböző generációknak különböző értékeik, elvárásaik, motivációik, tulajdonságuk van. Ebben a tanulmányban az Y generáció munkával kapcsolatos elvárásairól mutatunk be néhány jellemzőt. A Wikipédia azt írja az Y generációról, hogy „egy új típusú nemzedék, melynek kialakulásában a technológia száguldó fejlődése játszott rendkívül fontos szerepet. Ha az 1900-as évek utáni időszakot felosztjuk, akkor ez a generáció a negyedik a sorban. Az ezt megelőző nemzedékeket a következőképpen jelöljük. Az 1920 és 1930 között születettek a Veteránok, az úgynevezett Baby boom korszak az 1946 és 1964 között született embereké, míg az X generációhoz az 1965 és 1975 között születettek tartoznak. Az Y generáció az 1976 és 1995 között született embereké, a Z nemzedék pedig 1996-tól napjainkig tart.

Az Y nemzedéknek a születését (a legkorábbi ill. legkésőbbi időpontot nézve) az 1970-es évek vége és a 2000-es évek eleje közé teszik. (Garner, 2006; Tovar, 2007; Marquardt, 2008) „Ezredfordulós generációnak is nevezik őket. Jel-





lemzőik, hogy mivel a számítógépekkel együtt nőttek fel, szinte mind a „technológia örültjei”. A modern technikák és a számítógép nélkül el sem tudják az életüket képzelni. Ezzel együtt azonban igen gyakorlatiasak és már kisiskolás korukban tudnak számítógépezni és mobiltelefont használni.” (Wikipédia) A modern technológiában teljesen otthon vannak, azt mindennapos szükségletnek tekintik, és érdemes is hallgatni rájuk ezekben a kérdésekben. Míg az előző generációk tudomásul vették, hogy milyen a munkahely, addig az Y generáció már maga alakítja, formálja azt a saját képére. Az ezredfordulós generáció élvezni akarja a munkahelyet: legyen az modern, a hagyományostól eltérő, nagy tág terekkel, és közös étkezésre lehetőséget adó konyhával. Az új generáció értékeli a csoportos teljesítményt, hisz a közös erőfeszítések eredményében. Otthon érzik magukat a világban – hiszen sokat tudnak róla, az internetnek köszönhetően tájékozottak. Nagyra értékelik a szabadságot, a demokratikus, formalitásoktól mentes munkakörülményeket, szabályokat. Egyszerre több feladatot szeretnek végezni, és munkaidejük felénél kevesebb időt töltenek az íróasztal mögött, inkább a legkülönbözőbb helyekről, mobiltelefonon és laptopon dolgoznak. Fontos számukra a személyi szabadság. (Deloitte, 2013) Gion (2013) szerint a felmérésük egyik legfontosabb megállapítása, hogy a megkérdezett diákok és frissdiplomások szerint az egyetemeknek szerte a régióban jobban fel kellene készíteniük őket a munka világára és a munkakeresés folyamatára. Nem csupán magyar sajátosság, hogy ha ezen a téren sikerülne előrelépést elérni, akkor a fiatalok (és így a frissdiplomások) körében megfigyelhető magas munkanélküliség csökkenthető lenne. Ez azért is fontos, mert jelenleg ez jelenti az egyik legnagyobb problémát a közép-európai térségben, és általánosságban az Európai Unióban. (11)

A menedzsment tudomány művelői között az alapvető fogalmakban szóhasználatban mindenki egyetért (Gulyás – Keczer, 2012), bár némely ponton eltérő és bonyolult, összetett definíciókat találunk. Az ösztönzés és ennek megfelelően az ösztönzésmentedzsment is egy összetett, komplex fogalom, melybe természetes módon bele értendő a motiváció is. (Berde, 2010) Ezen túlmenően a különböző szerzők, különböző megközelítésből számos összetevőt határoznak meg. A javadalmazást, a teljesítményértékelést, az elvárásokat, a jutalmazást, a munkahelyi és szakmai perspektívákat is beleértik ebbe a fogalomkörbe. Lácza (2012) a szervezeti kultúra részévé teszi mind a motivációt, mind az elvárások kihasználását. Vántus (2010) véleménye is hasonló, miszerint a vállalkozás elért eredményeiben jelentős szerepe van annak, hogy a tulajdonos/vezető mennyire fordít figyelmet az olyan alkalmazottakkal kapcsolatos tényezőkre, mint az elvárások. Móri (2012) kutatási eredményeiből kiemelhető, hogy a munkatársak beillesztésekor jelentős szerepe van mind a „beillesztő”, mind a „beillesztendő” elvárásainak. Ezeket a vezető folyamatos kommunikációval valósíthatja meg. Dajnoki (2007) felmérései alapján kifejti, hogy a vezetői munka alapja a megfelelő hatékonyságú kommunikáció. Az elvárások megfelelő ismeretével, jó motiválással és kommunikációval valósítható meg a foglalkoztatottság helyzetének javítása (Oláh, 2012; Vántus –





Pakurár – Oláh, 2012). Pierog és Szabados (2012) a civileket vizsgálva jutott arra a következtetésre, hogy a civilszervezetek döntési gyakorlatában nagyon fontos, hogyan fogalmazták meg a célkitűzéskor az elvárásaikat, milyen forrásból juthatnak információhoz és a vezetők melyik rétegének kell meghoznia a döntést. Egy munkahelyen a kollégialitás, a jó munkahelyi légkör igen magas értéket képviselhet, állítja Terjék és Vántus (2007), hiszen az növeli munka minőségét, a kreativitást és a szervezeti kultúra fejlettségét. A munkavállalók a jobb munkakörülmények között kiegyensúlyozottabbak, elégedettebbek, és ennek révén nagyobb teljesítményre képesek Szabados (2006) szerint. Ferencz, Nótári és Kalmár különösen meghatározónak tarja a fentieket a speciális termékek előállításánál.

A vezetéstől, a vezetőktől egy olyan szervezet létrehozását várják, amelyben a beosztottak egyszerre vagy bizonyos sorrendben ki tudják elégíteni a gazdasági, társas, önmegvalósítási és fejlődési szükségleteiket, mialatt a szervezeti célok elérése érdekében dolgoznak. (Maslow, 1966) A motivációval kapcsolatban a továbbtanulás ösztönző hatása igazolható bizonyos szervezeteknél. Dienesné – Gergely (2009) vizsgálatában a legtöbb alkalmazottat az anyagi elismerés és az előléptetés lehetősége ösztönözi a továbbtanulásban, nem a saját elvárásai. Nemzetközi példák is azt mutatják, hogy a gazdasági szféra szerepvállalása nélkül nincs hatékony szakképzési rendszer, azonban ennek hatékony megvalósítása korántsem egyszerű állítja Vámosi (2012). Csehné Papp (2011) vizsgálataiban kimutatta, hogy bizonyos szervezeteknél a továbbtanulás ösztönző hatása igazolható. Bácsné Bába (2011) vizsgálataiban igazolja, hogy a szervezeti elvárások között nagy szerepe van a hatékony időgazdálkodásnak, főleg a vezető saját hatékonyságát tekintve, melyet az információ technológia segíthet.

A 2011-es HVG Állásbörzén egy közel 1000 kitöltő válasza alapján készült felmérésből kiderül, hogy a legfontosabb munkahely választási szempontok között első helyen már nem a fizetés áll, hanem az egyértelmű munkahelyi elvárások (a maximálisan adható 5 pontból 4,58 pont az átlag, a kiszámítható fizetés pedig 4,53 pontot kapott átlagosan). Fontos szerephez jutott a munka és a magánélet egyensúlyának biztosítása is (4,47). A fontossági sorrendben előkelő szerepet kapott a tapasztalatszerzés lehetősége (4,29) és a vállalati és személyes értékek egyezősége (4,24) is. A két legkevésbé fontos szempont a munkahely megválasztásánál 3,19 ponttal a kötetlen munkaidő, és 3,35 ponttal a vezetői felelősségvállalás lehetősége. (13)

2. Módszer

A HVG állásbörzén készült vizsgálatait adták az ötletet arra a vizsgálatra, hogy az Y generáció tagjainak elvárásai vajon hogyan alakulnak a munkahelyükkel kapcsolatban.

A megkérdezettek 20-30 év közötti fiatalok, akik között a nemek aránya egyenlő a mintában. Vagy felsőoktatásban hallgatók, vagy frissen végzett szakemberek.





Multinacionális vállalatnál dolgoznak, az átlagos itthoni fizetéseknel magasabb bérszínvonalnál.

Vizsgálatainkat kérdőíves felmérésre építettük, ahol az elvárás tényezőire kérdeztünk rá, zárt kérdésekkel, amelyeket mélyinterjúkkal is kiegészítettünk. A kérdőívek elkészítésénél figyelembe vettük az elvárás elméleteket.

A kérdőív kérdéseiben az általunk fontosnak talált szakmai elvárási tényezők szerepelnek, nevezetesen a fizetés, a vezető személye, kedvező munkaidő beosztás, a munkahelyi körülmények, a béren kívüli juttatások, a munkatársak, a szakmai kihívások, a karrierlehetőség, a munkahely elhelyezkedése, az önmegvalósítás lehetősége és a szakmai fejlődés lehetősége.

A megkérdezetteknek a fent említett lehetőségeket kellett egy ötfokozatú skálán értékelni, sorrendet azonban nem kellett felállítaniuk. Az értékelésnél az egyes jelentette a legkevésbé, az ötös pedig a legfontosabb lehetőséget.

3. Eredmények

3.1. Szakmai elvárás vizsgálatok általában

A megkérdezettek értékelése az elvárásaikról nagyon magasak, az ötfokú skálán 4,1-4,6 közötti értékek, amelyek szórása 0,17. A különböző elvárások között nagyon nehéz különbséget tenni azok fontossága tekintetében. Ennek ellenére a 4,5 fölötti értékekkel jellemzett tényezőket a legfontosabb jelzővel láttuk el. A 4,31 és a 4,49 közötti értékkel bíró tényezők „közepesen” fontos, az ez alatti értékkel értékel tényezőket most legkevésbé fontos jelzővel látjuk el.

Ahogy az az 1. diagramon is nagyon jól látható a megkérdezettek a fizetést, a vezető személyét és a munkaidő beosztást tartják a legfontosabbnak. Ez a három tényező szemmel láthatóan is kiemelkedik a többi közül.

A következő csoportot alkotják a munkahelyi körülmények, a karrierlehetőség, az önmegvalósítás lehetősége és a béren kívüli juttatások.

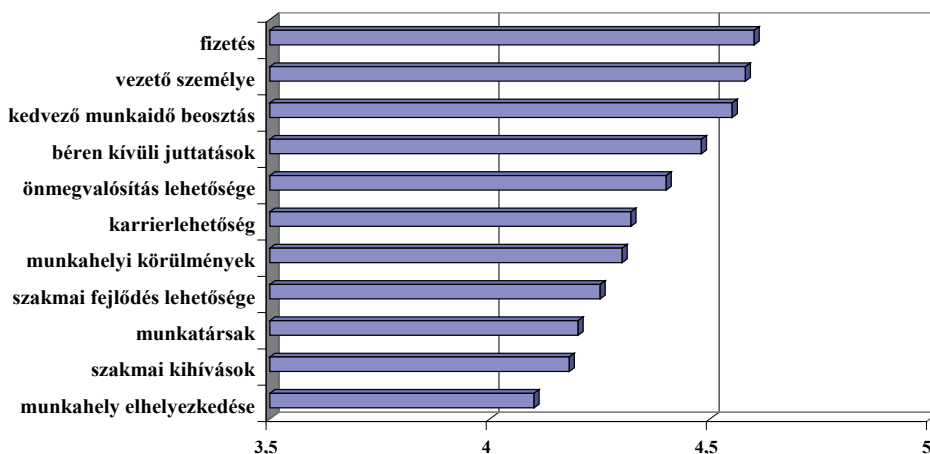
A legkevésbé fontos a tényezők közül a munkahely elhelyezkedése, a szakmai kihívások, a munkatársak és a szakmai fejlődés lehetősége.

Ha a sorrendet figyeljük, akkor megállapíthatjuk, hogy a jövedelem és a vezető személye a legfontosabb. Ezt követi a karrierépítéssel és önmegvalósítással kapcsolatos válaszok értékelése, melyek szintén magukban hordozzák a várható magasabb fizetés és életszínvonal lehetőségét. A munkahellyel, szakmai fejlődéssel és az alkalmazottakkal kapcsolatos válaszok kapták a legalacsonyabb értékelést, de ez is 4,1 és 4,3 közötti értékek.





1. diagram: Elvárási tényezők értékelése
1. diagram: Evaluation of expectation agents



Forrás: saját vizsgálatok

3.2. Elvárások nemek szerint

Kíváncsiak voltunk vajon, ha nemek szerint megbontjuk a mintát, az ad-e valamilyen más eredményt. A nemek szerinti bontásban más kép rajzolódik. Így csoportosítva az értékeléseket a férfiak esetében a szórás értéke 0,28-ra nőtt, a női válaszoknál 0,18-ra. Sorrendet képezve az értékekből az alábbiakat kapjuk:

FÉRFI	NŐI
1. kedvező munkaidő beosztás	1. fizetés
2. fizetés	2. vezető személye
3. vezető személye	3. kedvező munkaidő beosztás
4. béren kívüli juttatások	4. karrierlehetőség
5. önmegvalósítás lehetősége	5. béren kívüli juttatások
6. munkahelyi körülmények	6. önmegvalósítás lehetősége
7. karrierlehetőség	7. szakmai fejlődés lehetősége
8. munkatársak	8. munkahelyi körülmények
9. munkahely elhelyezkedése	9. szakmai kihívások
10. szakmai fejlődés lehetősége	10. munkatársak
11. szakmai kihívások	11. munkahely elhelyezkedése

A sorrendeket vizsgálva megállapítható, hogy az első három helyen mindkét nemnél ugyanazok a tényezők szerepelnek, de eltérő sorrendben. Már nagyobb eltéréseket tapasztalunk a karrier lehetőségek megítélésénél, ami a nőknél a negye-

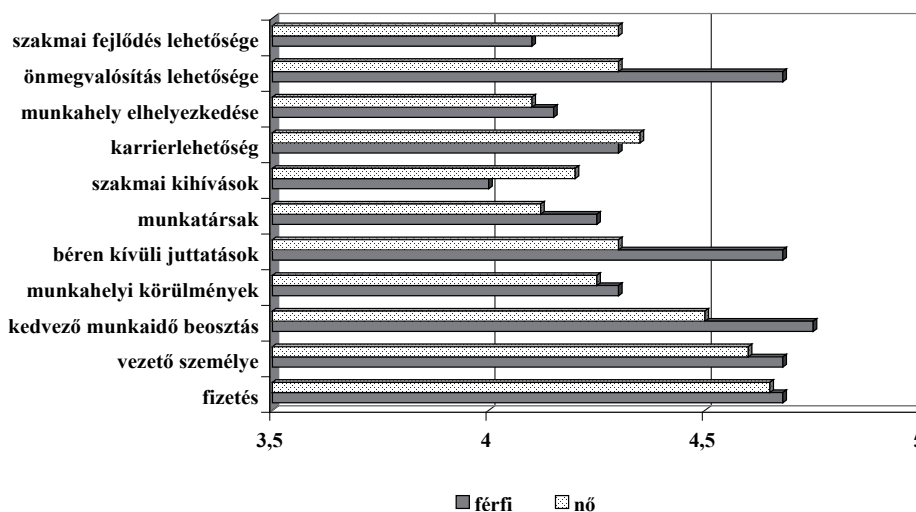




dik, a férfiaknál a hetedik. A szakmai fejlődés lehetősége a női sorban a hetedik, a férfiakéban a tizedik. Magyarázata lehet, hogy a minta női válaszadói karrier centrikusabbak. Érdekes, hogy a munkatársak megítélése a férfiak esetében előrébb sorolható, pedig a szociális kapcsolatok általában a női nemnek fontosabbak.

Ahogy az a 2. diagramról leolvasható a nők elvárási tényezőinek értéke csak három kérdésben magasabbak a férfiakénál. Ezek mind a szakma területére vonatkoznak (szakmai fejlődés lehetősége, karrierlehetőség, szakmai kihívások). A fizetés mind a két nemnek közel egyformán fontos (itt az eltérés mindössze 0,03), de a férfiaknál a kedvező munkaidő beosztás lehetősége nagyobb súlyú. A fizetés értékelésével vetekszik a vezető személyének, a béren kívüli juttatásoknak és az önmegvalósítás lehetőségének megítélésekor adott értékek.

2. diagram: Elvárási tényezők értékelése nem szerint
2. diagram: Evaluation of expectation agents about gender



Forrás: saját vizsgálatok

A diagramon szembevetendő, hogy a férfiak és a nők értékelésében mennyire nagy a különbség az önmegvalósítás lehetősége és a béren kívüli juttatások esetében a férfiak javára, számukra tehát ezek a tényezők fontosabbak. A szakmai fejlődés és a szakmai kihívások esetében a nők felé hajlik az eltérés.

A munkahely elhelyezkedése a férfiaknak fontosabb, talán azért, mert a vizsgálat szervezete kurrens fekvésű.

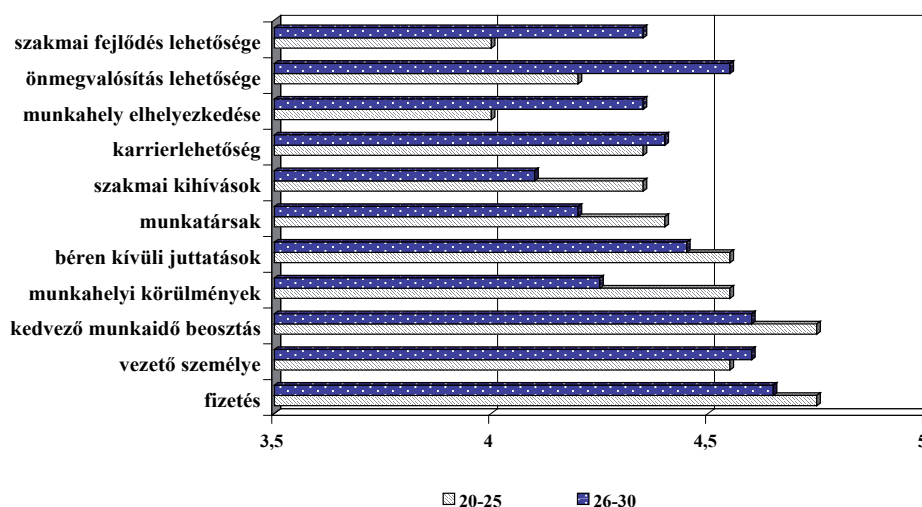




3.3. Elvárások korcsoportok szerint

Kor szerint két részre bontottuk a vizsgálat alanyait. Megkülönböztettük a 20-25 éves és a 26-30 éves csoportot. Ha e szerint vizsgáljuk a válaszokat, azt láthatjuk, hogy a szórás értéke az idősebb alkalmazottaknál 0,18 a fiatalabb munkatársaknál 0,26. A tizenegy tényezőt az idősebbek hat esetben értékelték magasabbra, öt esetben alacsonyabbra a vizsgált elvárási lehetőségeket. A 3. diagramról olvashatók le a különbségek.

3. diagram: Elvárási tényezők értékelése korcsoportok szerint
3. diagram: Evaluation of expectation agents about age



Forrás: saját vizsgálatok

Mindkét csoport esetében legnagyobb igény a magasabb jövedelemre, a kedvező munkaidő beosztásra szembeötlő, az is látható, hogy a fiatalabbak fontosabbra értékelték ezeket a tényezőket. Az idősebbeknek a vezető személye kevésbé fontosabb. A munkahelyi körülmények következnek a sorban.

A két korcsoport közti értékelésbeli legnagyobb különbség a munkahely elhelyezkedése, az önmegvalósítás lehetősége, és a szakmai fejlődés lehetősége esetében van az idősebbek javára, a fiatalabbak a munkahelyi körülményeket értékelték nagyobb különbséggel.

Általában elmondható, hogy a fiatalok is elvárják a magas, a megfelelő jövedelmet, de kevésbé érdekli őket a munkahely elhelyezkedése, az önmegvalósítás lehetősége és a szakmai fejlődés.





4. Összefoglalás

Vizsgálatainkban jól látszik, hogy az Y generáció megkérdőjezt részének a fizetés, a vezető személye és a munkaidő beosztás a legfontosabb a megvizsgált tényezők közül. A szakmai kihívásokat megelőzik ezek a tényezők. A nemek közötti vizsgálatokban a nők karrieristábbnak tűnnek a férfiaktól, a korosztályok között ez a vizsgálat idősebb korcsoportjára tűnik igaznak.

Elvárások szempontjából nem tűnik jelentős eltérés az Y generáció elvárásaiban, mint az eddigi vizsgálatok más generációinál. Persze ez a nemzedék jóval mobilisabb, öntörvényűbb, rugalmasabb, jobban él az információtechnika adta lehetőségekkel, jóval nehezebb esetleg a HR munkatárs dolga velük a motiválásban is. A kihívást kereső munkát élvezik és majdnem mindegy milyen munkatársakkal, milyen munkahelyen. De az Y generáció nyakában ott liheg máris a Z generáció!

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bácsné Bába Éva (2011): Menedzserek személyes hatékonysága idővizsgálatok tükrében. Act Sci Soc 34 :pp. 77–84.
- Berde Csaba (2010): Funkcionalizmus a vezetésben: A magyarországi kutatás eredményei. Közép-Európai Közlemények III:(1) pp. 7-13.
- Csehné Papp Imola (2011): A társadalmi-gazdasági kihívásoknak való megfelelés érvényesítése az agrárszakképzésben. In: A református tanítóképzés múltja, jelene, jövője, (szerk. Pinczésné Palásthy I) Kőlcsey Ferenc Református Tanítóképző Főiskola, pp 178-181.
- Dajnoki Krisztina (2007): Examination of leader communication in agriculture. APSTRACT „Applied Studies in Agribusiness and Commerce” Vol.1. Number 1.,Argoinform Publishing House, 41-48. p .
- Dienesné, K. E. – Gergely, É. (2009): „Examining some fields within human resources management” In: Applied Studies In Agribusiness And Commerce Official Periodical of the International MBA Network in Agribusiness and Commerce (AGRIMBA) Vol. 3. Numbers 3-4. 49-52. p
- Deloitte (2013): First Steps into the Labour Market. The move that matters. International survey of students and graduates Central Europe 2013
- Ferencz Árpád – Nótári Márta – Kalmár Rita (2009): Cost accounting and marketing analysis of processed hungaricums. Erdei Ferenc V. Tud. Konferencia kiadványa. Kecskemét. Pp. 108-112.
- Gardner, Stephanie F. 2006: Preparing for the Nexters. American Journal of Pharmaceutical Education
- Gulyás László – Keczer Gabriella (2012): Projektmenedzsment 1.0. Egyesület Közép-Európa kutatására. Szeged pp.9.
- Láczay Magdolna (2012): A szervezeti kultúra és a regionalitás. VIKEK Közlemények IV. évf. 2. sz pp.75-86
- Marquardt, Katy (2008): Troubled Finances of the Young and Restless – New Money. usnews.com,
- Maslow, A. (1966): Elmélet az emberi motivációról. in: Sutermeister: Ember és termelékenység. KJK, Budapest. pp.78.





- Móré Mariann (2012): Te csak beszélj, én könnyen beilleszkedem. VIKEK Közlemények IV. évf. 2. sz. pp.43-50.
- Oláh Judit (2012): A közfoglalkoztatottság javításának lehetőségei Hajdúdorogon. VIKEK Közlemények IV. évf. 2. sz. pp. 7-9.
- Pierog Anita – Szabados György (2012): A vezetés és döntés sajátosságai civil szervezetekben. VIKEK Közlemények IV. évf. 2. sz. pp. 59-65.
- Szabados György (2006): A csoportmenedzsment vezetési és szervezési összefüggései. A térségfejlesztés vezetési és szervezési összefüggései. Tudományos ülés, Debrecen, 237-242. old.
- Terjék László – Vánus András (2007): A munkakörnyezet munkavédelmi szempontú elégedettségvizsgálata Hajdú-Bihar Megye néhány mezőgazdasági vállalatának dolgozóinál. (AVA) Nemzetközi Konferencia Debrecen, CD.
- Tovar, Molly (2007): „Getting it Right: Graduate Schools Respond to the Millennial Challenge”. Communicator 40 (7), pp. 1.
- Vántus András (2010): A foglalkoztatottság jellemzőinek változása Hajdú-Bihar megyei állattenyésztő gazdaságokban. Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei. II. évf. 2-3. sz. (No. 3-4.) pp. 24-31.
- Vántus András – Pakurár Miklós – Oláh Judit (2012): A foglalkoztatottság helyzete és kitörési pontjai a karcagi munkaerőpiac területén. VIKEK Közlemények IV. évf. 2.sz pp.17-24.
- Vámosi Tamás (2012): Gyakorlati aspektus a szakképzési rendszerben – vállalkozói motivációk. Képzés és Gyakorlat, 2012/12. szám, pp. 170-182
- <http://www.vg.hu/gazdasag/gazdasagpolitika/netto-170-ezres-kezdo-fizetes-a-magyar-y-generacio-igenyei-401161> (letöltve: 2013. május 27). Gion (2013)
- http://www.deloitte.com/view/hu_HU/hu/elemzesek/munkaeropiaci-felmeres/index.htm (letöltve: 2013. május 27).
- <http://www.nepszava.hu/articles/article.php?id=484838#nu>





A TUDATOS ELKÖTELEZETTSÉG SZERVEZETI JELENTŐSÉGE

THE ORGANIZATIONAL ROLE OF DELIBERATE COMMITMENT

KRAJCSÁK ZOLTÁN egyetemi tanársegéd

Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Menedzsment és Vállalatgazdaságtan Tanszék

ABSTRACT

Benefits of the employee commitment are obvious for the organizations; employee commitment helps maintain interest in the organizational goals, results lower workplace absenteeism and higher personal work performance while improving OCB. The purpose of the research is to introduce the five-component model of the employee commitment where we demonstrate that besides the factors of the three-component model of the organizational commitment (by Meyer and Allen), the individual's relevant organizational behavior and workplace attitudes are also influenced by the professional commitment and the so-called deliberate commitment. It is assumed that the appearance of the last factor above may be caused by the prolonged aftermaths of the economic crisis in Hungary. According to our empirical research I define the correlation between the deliberate commitment and other commitment factors. Then, finally I address the features and workplace behavior of Generation Y related to the commitment factors above.

1. A munkahelyi elkötelezettség szerepe

Sokan sokféleképpen közelítik meg, hogy mikor is nevezünk valamilyen viselkedést vagy éppen attitűdöt elkötelezettnek a munkahelyen. Fontos kérdésről van szó, hiszen napjainkban még mindig a gazdasági válság hátrányos következményeivel élünk együtt makro- és egyéni szinten egyaránt. Ebben a gyorsan változó világban még nagyobb szerep jut annak, hogy a foglalkoztató szervezetek felismerjék az elkötelezettség fontosságát. Lehetne ugyan azzal érvelni, hogy válsághelyzetben a munkavállalók és munkaadók közötti egyenlőtlenség még látványosabbá válik, így a dolgozók kiszolgáltatottságára alapozva a vállalatok még jobban kihasználhatják az emberi erőforrásokat úgy, hogy közben kevesebb energiát fordítanak a munkavállalók elégedettségének biztosítására, képzésükre, karriertervezési rendszer kidolgozására, vagy éppen eredményes és ösztönző kompenzációs rendszerek kialakítására. Ezek olyan tényezők, melyek a munkaerőpiac egyensúly közeli állapotában jelentősen hatnak az munkaerő-áramlás (fluktuáció) mértékére. A nagyarányú munkaerő-áramlás azonban sokba kerül a szervezeteknek: a meg-





üresedett pozícióra álláshirdetéseket kell feladni (vagy éppen munkaerő-közvetítő cégek szolgáltatásait kell igénybe venni), a jelentkezők közül (sokszor több fordulóban) ki kell választani a várhatóan leginkább megfelelőt, majd a szükséges kompetenciák és tapasztalatok megléte mellett is el kell telnie néhány hónapnak, mire a vállalatnál alkalmazott módszereket, eljárásokat, munkamorált, stb. az új munkavállaló a gyakorlatban is magabiztosan, rutinszerűen alkalmazza (Gyökér & Krajcsák, 2009). Mindez természetesen költséges. Másik oldalról pedig a verseny-szféra képviselőinek logikus meggyőződése, hogy a versenyképesség megtartása – a recesszióban is – elsősorban nem a pénzügyi vagy fizikai, hanem az emberi erőforrások mindkét fél számára haszonnal kecsegtető kiaknázásában rejlik, ezért szükséges stratégiai szinten kezelni azokat. Véleményük szerint hosszútávon jövedelmezőbb az emberi erőforrásokba való beruházás az alkalmazottak elégedettségének és elkötelezettségének megteremtésével, a tehetségek menedzselésével.

2. A motiváció és az elkötelezettség közvetett kapcsolata

Ha az elkötelezettség definícióját kívánjuk megadni, akkor számos meghatározással találkozhatunk, melyek tartalmukban gyakran eltérnek. Logikusnak tűnik, hogy olyan fogalomról van szó, amiben a motiváció is szerepet kell, hogy játsszon, de ez sem feltétlenül igaz – bár a legtöbb esetben valóban a belső motivációnak köszönhetően jelenik meg az elkötelezett viselkedés. A belső motivációhoz tartozik minden olyan tényező, amely a saját meggyőződésünket befolyásolja; tehát azért teszünk valamit a munkahelyen jobban, azért dolgozunk többet, mert azt mi, magáért a munkáért kívánjuk megtenni (pl. vágyunk arra, hogy elismerjenek, hogy még jobb szakemberek legyünk, vágyunk a munkával együtt járó felelősségvállalás lehetőségére, vonz a kihívás, stb.).

A belső motiváció klasszikus példája a Herzberg féle kéttényezős modell, annak ellenére, hogy a kritikák szerint elsősorban nem is motivációelmélet (hiszen szerzője a motivációban meghatározó szerepet betöltő egyéni teljesítmény mértékét a modell alapját adó felmérésében nem is vizsgálta), hanem inkább attitűdvizsgálat – ennek ellenére igen fontos megállapításai vannak. Az elmélet megkülönbözteti az elégedettség és elégedetlenség fogalmát egymástól úgy, hogy kimondja: a két dimenzió nem egy skála két végpontja, azok nem tekinthetők egymás ellentéteinek, hiszen más és más befolyásoló tényezők alakítják őket. Az elégedettség kialakulásában az ún. motivátor tényezők megléte nélkülözhetetlen (pl. felelősségvállalás lehetősége, karrier lehetősége, nagyobb teljesítmény lehetősége), míg az ún. higiénés tényezők hiánya (pl. fizetés, munkahely adottságai és munkafeltételek, személyes kapcsolatok) vezet az elégedetlenséghez (Herzberg, 2003). A külső motiváció az elkötelezettség kialakításában nem, vagy alig mérhetően játszanak közre. Ezekben az alkalmazott valamilyen külső jutalomért tesz nagyobb erőfeszítést, de ez csupán addig tart, míg a célt el nem éri. A belső motiváció és elkötelezett magatartás ezzel szemben mindig egyben új célt is generál.





3. A szervezeti elkötelezettség modell kiterjesztése

A szervezeti elkötelezettség értelmezése során leggyakrabban három elkötelezettségi faktort szokás megkülönböztetni. Az affektív elkötelezettség olyan attitűdöt jelent, aminek során a dolgozók érzelmi kötődést mutatnak a szervezetük illetve kollégáik iránt, és ez a fajta ragaszkodás hosszú távon arra ösztönzi őket, hogy azonosuljanak a szervezettel (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1997). A folytonos elkötelezettség fogalmának alapjait Becker (1960) tette le. Ez olyan viselkedést takar, amelyben az alkalmazottak addig maradnak a szervezet tagjai, amíg az észlelt költségeket figyelembe véve az számukra megéri. Vagyis kalkulatív alapú attitűd, és az elkötelezettség addig áll fenn, amíg egy alternatív lehetőség jobban meg nem éri az egyén számára (Ilieva, 1999). A normatív elkötelezettség szerint az alkalmazott valamilyen okból kifolyólag erkölcsi kötelességének érzi, hogy a szervezetnél maradjon (Allen & Meyer 1990).

A munkapszichológiai- és menedzsmentkutatásokban széleskörűen alkalmazott Meyer-Allen féle szervezeti elkötelezettségi modell sem tartalmaz minden olyan tényezőt, ami a dolgozók munkahely iránt viselt lojalitását befolyásolja. Ilyen pl. a szakmai elkötelezettség, aminek alapját az önkéntes szervezeti hozzájárulás (Organizational Citizenship Behaviour, OCB) – más néven szervezeti polgár viselkedés – adja. Az OCB magában foglal minden olyan a szervezet számára végzett tevékenységet, ami nem része a munkaköri leírásnak, és amit formálisan nem jutalmaznak, de a szervezeti hatékonyságot növeli (Organ, 1988). Ilyen cselekvés nyilvánul meg pl. a rendőröknél (Chen & Kao, 2011) és egyetemi oktatóknál (Lawrence et al., 2011) is. A társadalmi csereelméletet alapul véve feltétele az, hogy az alkalmazottak felismerik szervezeti hozzájárulásaikat és a szervezeti jólétüket mérlegelve egyfajta belső kötelességüknek érzik a munkahelyük támogatását (Eisenberger et al., 1986). Az OCB viselkedés megjelenését formális menedzsment eszközökkel nem, csupán közvetett módon lehet támogatni, pl. megerősítésméleti motivációs eszközök alkalmazásával (Bettencourt et al., 2001). A fentiek alapján az OCB részben a szervezeti elkötelezettség normatív jellegéhez köthető, azonban ez nem magyarázza, hogy egyes szakmákban az önkéntes szervezeti hozzájárulás gyakran előfordul. Másképpen: OCB ott is jelen lehet, ahol az affektív, folytonos és normatív elkötelezettségi faktorok nem maximálisak.

A fenti ellentmondást a szakmai elkötelezettség fogalmának bevezetése szüntetheti meg. A következőkben az alkalmazotti elkötelezettség alatt a szervezeti elkötelezettség szakmai elkötelezettséggel vett kiegészítését értjük. Ha az egyén szakmailag elkötelezett, az azt jelenti, hogy képes azonosulni az általa végzett foglalkozással, magas szintű részvételt és odaadást tanúsít, és elfogadja a szakma etikai szempontjait és céljait (Sorensen & Sorensen, 1974). A fogalom úgy ragadható meg, mint amely önállóságot eredményez a tudás alkalmazása során, a foglalkozás egy kis része iránt további erősebb lojalitást gerjeszt, a munkával való azonosulást teszi lehetővé, valamint képessé tesz a specializált tudás etikus felhasználására a





társadalom iránt érzett felelősség jegyében (Kozlowski & Hults, 1986). A szakmai elkötelezettség magas szintje elsősorban olyan szervezetekben figyelhető meg nagy arányban, mint pl. egészségügyi intézmények, kutatóintézetek, tervezőirodák, könyvelő cégek és ügyvédi irodák (Wallace, 1995).

Az alkalmazotti elkötelezettség fogalmának bevezetésére részben azért van szükség, hogy a szervezeti és szakmai elkötelezettség együtt vizsgálható legyen. Nem elkötelezettségi modellekből, hanem ezekből képzett elkötelezettségi faktorokból (komponensekből) indulunk ki. A továbbiakban ötféle elkötelezettségi faktor együttesét, valamilyen egyéni arányát értjük az alkalmazotti elkötelezettségen. Ezek a következők: a Meyer és Allen szervezeti elkötelezettségi modelljét alkotó affektív, folytonos és normatív elkötelezettség, a szakmai elkötelezettség, valamint a „tudatos” elkötelezettség. Áttekintve az eddigi elkötelezettségi értelmezéseket feltételezhető, hogy létezik egy, a szervezeti elkötelezettség modelljei által nem definiált „tudatos” elkötelezettségi faktor, amely olyan megfontolt, szándékolt cselekvés eredményeképp megjelenő attitűd, amikor az alkalmazott valamely saját érdekében olyan módon viselkedik, hogy a szervezet egyes érintettjeiben célzottan az elkötelezett magatartás jellemzőinek benyomását keltse. Ilyen magatartás megjelenését okozhatják például a gazdasági válság kapcsán erősödő munkahelyi leépítéstől való félelem érdekében tett megváltozott viselkedési minták. A tudatos elkötelezettség a szervezeti elkötelezettség Meyer és Allen féle modelljében a folytonos elkötelezettséggel rokon annyiból, hogy szintén kalkulatív alapú cselekvést eredményez, illetve nem járul hozzá sem az egyéni teljesítmény fokozásához, sem az OCB megjelenéséhez (Meyer et al., 2002). De míg a folytonosan elkötelezett dolgozó jelenlegi munkahelyén olyan beruházásokkal rendelkezik, amelyek nem transzformálhatók, a befektetett és megszerzett javak és előnyök máshol nem kamatoztathatók vagy nem olyan mértékben, hogy megérje a munkahelyváltás (Reichers, 1985; Meyer & Allen 1997), addig a tudatosan elkötelezett alkalmazott kényszerhelyzetben van: nincs más lehetősége munkahelyváltás szempontjából, és ha el akarja kerülni a leépítést, akkor elkötelezettebbnek tette magát, mint azt egyébként a munkahelyi feltételek és egyéni preferenciái indokolnák. Feltételezésünk szerint tehát ennek a tudatosan elkötelezett attitűdnek a tisztán folytonos elkötelezettséghez hasonlóan a teljesítményre és a munka minőségére nincs hatása, de a jelenlétet erősíti, a kilépési szándékot gyengíti.

4. Az Y generáció a munkahelyen

Magyarországon a 2004. évi CXXIII. törvény értelmében pályakezdőnek minősül az, aki 15-24 éves és legfeljebb középfokú végzettséggel rendelkezik, valamint ha 15-29 éves és felsőfokú végzettségű vagy tanulmányait félbeszakította. Nincs konszenzus abban az értelemben, hogy pontosan melyik korosztályt nevezzük az Y-generációnak. Az egyes generációs jellemzők között ugyan éles eltéréseket is felfedezhetünk, de egyértelmű határvonal nem húzható az évek tekintetében. Míg a baby boom





és az X-generáció tulajdonságai markánsan eltérnek, addig az Y és Z-generációt gyakran hasonlóképpen jellemzik – a köztük lévő különbséget elsősorban a Z-generáció erősebb internetfüggőségére, illetve az elektronikus eszközök mindennapos használatának köszönhető életmódváltozásra hegyezik ki. Egyesek az 1980 után születetteket tekintik az Y-generáció tagjainak (Sheahan 2009), míg mások pl. már 1977-es születésűeket is ide sorolják (Kim et al., 2009). A generációs vizsgálat két szempontból is érdekes. Egyrészt Spector (1997) és Rhodes (1983) alapján tudjuk, hogy bizonyos szervezeti változók, pl. a munkával való elégedettség, vagy a munkahelyváltás gyakorisága életkorfüggőek is. Másrészt, ha egyetértünk azzal, hogy a generáció képviselői 2013-ban éppen a 18 évesnél idősebbek tagjai (azaz legkésőbb 1995-ben születtek), akkor látható, hogy a korosztály java egyben pályakezdő is. Másképpen napjainkban a pályakezdők döntő többsége az Y generáció tagja, így érdemes lehet a pályakezdők álláskeresői, beilleszkedési problémáinak és egyéb szervezeti változók alakulásának az elemzése más generációk jellemzőihez való viszonyításban.

Meyer & Allen (1997) és Spector (1997) már kimutatták, hogy az életkor függvényében módosulnak a szervezeti változók, pl. munkahelyi elégedettség, szervezeti elkötelezettség, fluktuáció, hiányzás, stb. Kim, Knight, & Crustinger (2009) olyan tényezőket azonosítottak kutatásaikban, mint hogy pl. az Y generációs munkavállalók szerepkonfliktusa negatívan befolyásolja a munkahelyi teljesítményt és elégedettséget, míg a menedzseri támogatás pozitívan befolyásolja a szervezeti változókat. Mi a generációt az elkötelezettség szempontjából vizsgáljuk, de természetesen az egyes szervezeti változók közötti összefüggés alapként szolgál. Fontosnak tartjuk, hogy meghatározzuk, milyen tényezők vonzzák őket a szervezetekhez és segítik a tehetségek megtartását. Feltételezzük, hogy a fiatal pályakezdők esetében a munkahelyváltással járó relatív érzékelt költség esetükben alacsonyabb lehet, tekintettel arra, hogy rövid ideje vannak foglalkoztatásban, így kevesebb kapcsolati tőkére és kialakult javakra tehetek szert, mint mások, továbbá a generáció tagjai tekinthetők a munkavállalás szempontjából a leginkább mobilis csoportnak. Munkahely választási preferenciáikat tekintve előkelő helyet foglal el a megfelelő munkahelyi légkör és az értelmes, hasznos munkavégzés lehetősége, valamint a szakmai kihívások és egyéni fejlődés esélye. Azt is feltételezzük továbbá, hogy az Y generációs pályakezdők esetében az erkölcsi alapú elkötelezettség mértéke alacsony lehet, hiszen annak kialakulásához egyrészt a munkában eltöltött többéves időtartam, másrészt a szociális csereelmélet alapján történt tranzakciók sokaságai szükségesek, amely feltételek egy pályakezdő esetében nem állnak fenn. Ezért az Y generációs pályakezdőkre vonatkozóan az alábbi hipotéziseket fogalmazzuk meg:

H1A. Az Y generációs pályakezdők alkalmazotti elkötelezettségi profiljában az affektív és a szakmai elkötelezettség mértéke a legmagasabb a többi elkötelezettségi faktorhoz viszonyítva.

H1B. Az Y generációs pályakezdők alkalmazotti elkötelezettségi profiljában a normatív elkötelezettség mértéke a legalacsonyabb a többi elkötelezettségi faktorhoz viszonyítva.





5. A kutatás módszertana

Kutatásunkat kérdőíves technikával hajtottuk végre, aminek során 384 alkalmazott elkötelezettségi profilját ismertük meg – ebből 138 fő Y generációs pályakezdő, 246 fő a referenciacsoportot képezte. A minta nagyságának növelése érdekében a hólabda módszert alkalmaztuk. Személyesen és elektronikus úton is végeztük a felmérést, valamint fővárosban, két nagyvárosban és néhány községben, Magyarország négy megyéjében folytattuk a kutatást azért, hogy a lehető leginkább biztosíthassuk a reprezentativitást. Az adatfelvételt 2012 augusztusa és októbere között végeztük.

Kérdőívünkben (1. táblázat) az elkötelezettségi faktorokra vonatkozóan dimenzióként 8 kérdést tettünk fel, 1-től 7-ig terjedő Likert-skálát használva. Az affektív (AC), a folytonos (CC) és a normatív elkötelezettséget (NC) Meyer & Allen 1990-es (original version) és Meyer, Allen, & Smith 1993-as kérdőívében szereplő kérdések (Meyer & Allen, 2004) alapján mértük fel. A szakmai elkötelezettséget (PC) Aranya (1981) és Rothwell & Arnold (2007) kérdőíve alapján szerkesztettük, a tudatos elkötelezettség (DC) kérdéseit pedig saját szerkesztés alapján állítottuk össze. A kérdések között minden kérdéscsoportban fordított kérdések is szerepeltek, amelyek adatait transzformáltuk, így a kérdőív feldolgozása következetes maradt. Csak azokat az egyéneket vettük számításba, akik a kérdőív minden állítását értékelték. Feladatunk egyrészt az volt, hogy a tudatos elkötelezettség létjogosultságát bizonyítsuk, másrészt pedig meghatározzuk az Y generáció elkötelezettségi profilját. Először azt vizsgáltuk meg, hogy a csoportokon belül értelmezett elkötelezettségi faktorokra vonatkozó válaszok normális eloszlást követnek-e. Ehhez alapul az egyének egyes elkötelezettségi faktorokra vonatkozó válaszainak összpontszámát vettük. Az eredmények statisztikai feldolgozásához a Minitab 16.2.1-es verziójú szoftvert használtuk.

1. táblázat. A kérdőív tudatos elkötelezettségi faktorára vonatkozó itemei

TUDATOS ELKÖTELEZETTSÉG	
1.	A munkahelyen könnyebben érvényesül az, aki elhiti másokkal a lojalitását.
2.	Válságos helyzetben megéri elkötelezettebbnek mutatni magunkat a munkahelyünkön, mint amennyire valóban azok vagyunk.
3.	Előfordult már, hogy nagyobb munkahelyi lelkesedést voltam kénytelen saját érdekemben mutatni, mint amit valóban éreztem.
4.	Ha ezzel a munkahelyem elvesztésének kockázatát csökkenthetném, képes lennék mesterkéltén viselkedni.
5.	Sosem lennék képes arra, hogy átmenetileg meghamisítsam a munkahelyemhez fűződő érzelmeimet, még ha előnyöm is származna belőle. (R)





6.	Azért nem gondolkodom munkahelyváltáson, mert nem látok más lehetőséget.
7.	Az őszinte érzelmek a munkahelyen is kivétel nélkül minden esetben fontosabbak a racionális viselkedésnél. (R)
8.	A munkával vagy munkatársakkal szemben esetenként megjátszott pozitív reakciók a hazugsághoz hasonlíthatók. (R)

6. Eredmények

6.1. Az elkötelezettségi faktorok közötti korrelációk

Az elkötelezettségi faktorok közötti korrelációkat a 2. táblázat mutatja. A mátrixban soronként minden elkötelezettségi faktorhoz két érték tartozik, ahol a felső elem a korrelációs együttható, az alsó elem annak a tesztnek a p-értéke, amelynek nullhipotézise a korrelációs együttható nullával való egyenlősége, alternatív hipotézise pedig a korrelációs együttható nullától való különbözősége. A korrelációs együttható mátrix alapján az Y generációs pályakezdők esetében gyenge pozitív korrelációt (sztochasztikus kapcsolat) tapasztaltunk a folytonos és affektív, normatív és affektív, szakmai és affektív, szakmai és normatív elkötelezettségi faktorok között.

A referenciacsoportra vonatkozó eredményeink alapján közepes pozitív korreláció van a normatív és affektív, szakmai és affektív, szakmai és normatív elkötelezettségi szintek között, továbbá gyenge pozitív korreláció a folytonos és affektív, normatív és folytonos elkötelezettségek szintjei között, végül gyenge negatív korreláció tapasztalható a tudatos és affektív, tudatos és normatív, tudatos és szakmai elkötelezettségek szintjei között. A korrelációs együttható a p-értékek alapján 5%-os szignifikancia szinten nullának tekinthető a szakmai és folytonos, tudatos és folytonos elkötelezettségek szintjei között a referenciacsoportban.





2. táblázat. Az elkötelezettségi faktorok korrelációs mátrixai.

	Affektív	Folytonos	Normatív	Szakmai
Y generációs pályakezdők				
Folytonos	0.172			
	0.044			
Normatív	0.388	0.090		
	0.000	0.293		
Szakmai	0.305	0.045	0.327	
	0.000	0.596	0.000	
Tudatos	-0.038	-0.132	-0.100	-0.165
	0.335	0.123	0.243	0.053
Referenciacsoport				
Folytonos	0.167			
	0.009			
Normatív	0.593	0.143		
	0.000	0.025		
Szakmai	0.522	0.063	0.522	
	0.000	0.323	0.000	
Tudatos	-0.181	-0.051	-0.154	-0.189
	0.004	0.427	0.016	0.003

6.2. Az Y generációs pályakezdők elkötelezettségi profilja

Az elkötelezettségi szintek sokaságon belüli összehasonlítására az összpontszámok mediánjait használtuk és a Mann-Whitney próbát alkalmaztuk. (Sokaság alatt az Y generációs pályakezdő csoport által reprezentált sokaságot értjük.) Ennek során páronként mindegyik elkötelezettségi faktort egymással összehasonlítottuk, és megvizsgáltuk, hogy 5%-os szignifikanciaszint mellett elfogadható-e a fenti mintákból számított mediánértékek szerinti sorrend. Egyedül NC és DC elkötelezettségi faktorok összehasonlító tesztjénél kaptuk azt eredményül ($p=0.3149$), hogy a sokaság normatív elkötelezettségi összpontszámának mediánja egyenlő a tudatos elkötelezettségi összpontszámának mediánjával (normatív = tudatos). A végrehajtott Mann-Whitney statisztikai tesztek alapján az elkötelezettségi szintek sokaságra (a pályakezdő munkavállalók körében) vonatkozó sorrendje: $CC < NC = DC < AC < PC$.





6.3. A referenciacsoport elkötelezettségi profilja

A végrehajtott Mann-Whitney statisztikai tesztek alapján az elkötelezettségi szintek sokaságra (a referencia munkavállalók körében) vonatkozó sorrendje: $DC = NC < CC < AC < PC$. A minták alapján a tudatos elkötelezettségi összpontszám mediánja (33) kisebbnek bizonyult, mint a normatív elkötelezettségi összpontszám mediánja (34). 0.2411 a p-értéke annak a Mann-Whitney próbának, amellyel a két medián egyenlőségére vonatkozó nullhipotézist teszteltük azzal az alternatív hipotézissel szemben, hogy a tudatos elkötelezettségi összpontszám mediánja kisebb, mint a normatív elkötelezettségi összpontszám mediánja. Ez azt jelenti, hogy 5%-os szignifikancia szinten a sokaságra vonatkozóan a két medián egyenlősége fogadható el szemben azzal az állítással miszerint a tudatos elkötelezettségi összpontszám mediánja kisebb, mint a normatív elkötelezettségi összpontszám mediánja.

7. Záró gondolatok

Bizonyítottuk a tudatos elkötelezettség létezését és szerepét az elkötelezett attitűdben. Alapvetően különbözik a Meyer & Allen (1991) által definiált folytonos elkötelezettségtől, mert a tudatosan elkötelezett munkavállalónak egyáltalán nincsenek alternatív lehetőségei jelenlegi állásán kívül, miközben fenyegetheti a jellemzően recesszióknak köszönhető leépítés veszélye. A tudatosan elkötelezett azért, hogy nagyobb eséllyel tartsa meg az állását, mintegy kényszer hatására úgy viselkedik a szervezet belső érintettjeivel szemben, hogy azt a benyomást keltse bennük, hogy ő maga erősen elkötelezett a szervezet iránt. Ilyen módon a szervezeti elkötelezettség fogalmának bővítésére van szükség. Az alkalmazotti elkötelezettség modelljében az affektív, a folytonos és a normatív elkötelezettségi faktorok mellett a tudatos és a szakmai elkötelezettség is szerepet játszik. Az immár ötfaktoros modellben az elkötelezettségi profilokat speciális munkavállalói csoportokban és a referenciacsoportban határoztuk meg. Az Y generációs pályakezdekők elkötelezettségi profiljában PC és AC a két legerősebb elkötelezettségi faktor, így H1A-t elfogadjuk, továbbá CC a leggyengébb faktor, így H1B-t elutasítjuk. A jelenség magyarázatául szolgálhat az, hogy a fiatal pályakezdekők tulajdonságaikból adódóan még nem rendelkeznek olyan kapcsolati tőkével, vállalathoz kapcsolt munkatapasztalattal, kiharcolt csoportszereppel, kompenzációs elemeket is érintő munkahelyi alkukkal, stb., amit kár lenne veszni hagynia egy másik álláslehetőség érdekében. A fenti eredmények segíthetnek olyan szervezetekben célzott és hatékony motivációs stratégiákat kialakítani, amelyekben nagy arányban foglalkoztatják az Y generációs pályakezdekő fiatalokat. További kutatásokat igényel a tudatos elkötelezettség attitűdjének megjelenését segítő magatartások feltérképezése és következményeinek elemzése.





FELHASZNÁLT IRODALOM

- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Bettencourt, L. A., Gwinner, K. P., & Meuter, M. L. (2001). A comparison of attitude, personality, and knowledge predictors of service-oriented OCBs. *Journal of Applied Psychology*, 86, 29-41.
- Chen, C. V. & Kao, R. H. (2012). Work values and service-oriented organizational citizenship behaviors: the mediation of psychological contract and professional commitment: a case of students in Taiwan Police College. *Social Indicators Research*, 107, 149-169.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Gyökér, I. & Krajcsák, Z. (2009). Az alkalmazotti elégedettséget és elkötelezettséget befolyásoló tényezők vizsgálata. *Vezetéstudomány*, 40/különszám, 56-61.
- Herzberg, F. (2003). Még egyszer: Miként motiválja alkalmazottait? *Harvard Business Manager*, 5, 38-48.
- Ilieva, S. (1999). Work Attitudes in Transition: Some implications for management of organizational change in Bulgaria. *Journal for East European Management Studies*, 4, 279-291.
- Kim, H., Knight, D. K., & Crutsinger, C. (2009). Generation Y employees' retail work experience: The mediating effect of job characteristics. *Journal of Business Research*, 62, 548-556.
- Kozlowski, S. W. J., & Hults, B. M. (1986). Joint moderation of the relationship between task complexity and job performance for engineers. *Journal of Applied Psychology*, 71, 196-202.
- Lawrence, J., Ott, M., & Bell, A. (2012). Faculty Organizational commitment and citizenship. *Research in Higher Education*, 53, 325-352.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Sorensen, J. E. & Sorensen, T. L. (1974). The conflict of professionals in bureaucratic organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 98-106.
- Wallace, J. E. (1995). Organizational and professional commitment in professional and nonprofessional organizations. *Administrative Science Quarterly*, 40, 228-255.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: application, assessment, causes and consequences*. California: Sage Publications.
- Rhodes, S. R. (1983). Age-related differences in work attitudes and behavior: a review and conceptual analysis. *Psychological Bulletin*, 93, 328-367.





A TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS KAPCSOLATA A HUMÁN ERŐFORRÁS MENEDZSMENT KÜLÖNBÖZŐ TERÜLETEIVEL

THE INTERRELATION BETWEEN PERFORMANCE APPRAISAL AND ASPECTS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

LEPP KATALIN tanársegéd

Budapesti Gazdasági Főiskola Pénzügyi és Számviteli Kar,
Vállalkozás és Emberi Erőforrások Intézeti Tanszék

ABSTRACT

Performance appraisal is an activity that provides support to different areas of human resource management in order to contribute to the economic profitability of the companies. The employees are in need of regular feedback concerning their work, its quality and the behaviour at the workplace because the profitability of their work performance can be evaluated according to the mentioned factors.

Performance appraisal is considered to be an important event in the life of the employees because it is the frame to evaluate their work; to determine the tasks to be done; to determine the purpose of the whole activity; to decide about a possible pay raise; to discuss about the future career opportunities and to have a satisfaction survey concerning the employees.

A well prepared performance appraisal can be considered as a base for the whole process of human resource management from the recruitment of workers through retention, carrier management, training and motivation to the discharge.

This study examines the interrelation between performance appraisal and the functions of human resource management.

1. Bevezetés

Egy szervezet sikere több termelési tényezőn múlik, versenyképességének megőrzésében és a vállalat fejlődésében legjelentősebb erőforrásként mégis az emberi tőke jelenik meg, hiszen rajtuk múlik a többi erőforrás optimális kihasználása és összehangolása is. Ezt a fajta szemléletet már egyre több helyen ismerik fel és alakítják ki ennek megfelelően szervezeti és humán erőforrás stratégiájukat. Az emberi erőforrás, vagy emberi tőke a vállalat számára speciális erőforrásként jelenik meg, amely önálló akarattal és véleménnyel rendelkezik. Elvárásai vannak a vállalattal szemben a munkahelyi körülményeivel, a munkatársakkal, a feletteseivel és a juttatási rendszerrel kapcsolatban.





A munkavégzés során az alkalmazottaknak szükségük van arra, hogy a végzett munkájuk mennyiségéről, minőségéről és a munkavégzés során tanúsított magatartásukról rendszeres és minél objektívebb visszajelzést kapjanak, s így kerüljön megerősítésre a végzett munkájuk eredményessége. A teljesítményértékelés nagyon fontos esemény a dolgozók életében, ennek keretében értékelik munkájukat, kitűzik a következő időszakra vonatkozó célokat, az elérendő feladatokat, eldőlhet a fizetésemelés kérdése, sor kerülhet a további karrierlehetőségek megbeszélésére, és nem utolsósorban szolgálhat ez az értékelés elégedettségvizsgálatként is a dolgozó részéről. Egy jól átgondolt teljesítményértékelés alapot szolgáltat a humán erőforrás gazdálkodás teljes folyamatához a kiválasztástól a megtartáson, karrier-menedzsmenten, képzésen és motiváción át az elbocsátásig.

2. A teljesítményértékelés szerepe és veszélyforrásai

A teljesítményértékelés egy sokoldalú, összetett, a szakirodalom alapján egy – a humán erőforrás menedzsment területén – központi szerepet betöltő rendszer, Karoliny Mártonné (2005) a humán erőforrás menedzsment koronagyémántjának, Csillag Sára (2009) a teljesítménymenedzsment rendszert a humán erőforrás rendszerek szívének nevezte. Ennek ellenére mégis ellenérzést szülhet a munkavállalók körében. Egy teljesítményértékelő rendszer bevezetése például mindenképpen változást idéz elő a szervezetben, és mint ilyen, ellenállást válthat ki a dolgozók körében, aminek mértéke nagyban függ a rendszer kialakításának módjától, különös tekintettel a dolgozók bevonására, a bevezetés folyamatára, kommunikálására és a szervezeti kultúrára, továbbá arra, hogy mekkora változást követel a dolgozók mindennapi életében, és mennyire felel meg az érintettek elvárásainak.

Amellett, hogy a szervezetek szereplői sok elvárást támasztanak a teljesítményértékeléssel kapcsolatban, nagy lehet az ellenállás is vele szemben. Többek közt sok adminisztrációs munkával járhat, sok időt vehet igénybe az értékelési folyamat, megfelelő felkészülés hiányában nem biztos, hogy elég hatékony. Ha egy rendszer nem elég komplex, csak a teljesítmény bizonyos területeit értékeli, vagy esetleg túl összetett, nehezen átlátható, esetleg több fontos kérdésre megfelelő információk hiányában nem tér ki. Nem feltétlenül látszik a kapcsolat a tényleges teljesítmény és annak értékelése között, mert nem hat más humán erőforrás területre, így például nem látszik meg a bér változásában, vagy a képzésben. Túl sok szubjektív elemet tartalmazhat, mint személyes szimpátia, vagy önkényesen választott „kritikus eset”.

„Murphy-Cleveland modellje szerint az értékelést egy sajátos kommunikációs társas folyamatnak kell felfogni, amelyben minden egyes szereplőnek megvan a saját célja és motivációja.” (Mihala, 2006.)

A teljesítményértékelő rendszer hatékonyságának vizsgálata során Mihala Tímea (2006) cikkében összesen hat kritériumot azonosít, ezek a hasznosság, a kimenetek megléte, a használhatóság, a praktikusság, a szervezeti döntésekre gya-





korolt hatás és az elfogadás kritériuma. Ezek tényezők is jól mutatják, hogy két fontos szempontnak kell megfelelnie az értékelésnek: jól felhasználó eredményeket kell biztosítani a szervezet és a vezetők számára, az érintettek által elfogadható módon.

A vállalati működés során, mind az egyén, mind a kollektíva teljesítménye információként szolgál a vezetők számára, ezek gyűjtése feldolgozása és tárolása komoly terhet ró mind a menedzsmentre, mind a humán erőforrás osztályra. Azonban ezek hiányában nehéz lenne megítélni a dolgozók munkáját és a szervezeti célokhoz való hozzájárulását.

3. A teljesítményértékelés kapcsolata a humán erőforrás menedzsment alapfunkcióival

Azt, hogy a szervezet számára mennyire hasznosítható egy értékelő rendszer leginkább az eredményeinek felhasználási területei mutatják. Ha az eredmények széles körben felhasználhatóak, hasznosnak ítéljük a rendszert és ennek megfelelően komolyan vesszük. A széles körű felhasználhatóságot a humán erőforrás alapfunkcióin keresztül mutatom be.

A humán erőforrás menedzsment alapfunkciói a munkakörelemzés, -tervezés, az erőforrás biztosítás, a munkakör-értékelés, az ösztönzésmenedzsment, a teljesítményértékelés és az emberi erőforrás fejlesztés. (Karoliny et al., 2003. p. 25.)

3.1 A munkaköri követelmények kialakítása

A munkáltatók dolgozókkal szembeni elvárásait a munkaköri követelményekben határozzák meg, amelyet ismertetni kell az érintett munkavállalóval. A munkaköri leírások támpontot adnak a dolgozónak a szervezeti viszonyait illetően, útmutatásként szolgálnak feladatai és felelőségi köre kapcsán tájékoztatnak lehetőségeiről és hatáiról, valamint a munkakör követelményeiről.

A vállalatok sok esetben ragaszkodnak az egyforma struktúrájú, jól összehasonlítható értékelésekhez, amelyek vállalati szinten egységesek, szabályozottak, dokumentumokkal alátámasztottak, eredményük adminisztrálható, így könnyen elemezhető. Kiemelt jelentősége van azonban, hogy a különböző kompetenciákat igénylő munkakörökre nem lehet egységes teljesítményértékelő sablont ráhúzni. A munkáltatók a dolgozókkal szembeni elvárásait a munkaköri követelményekben határozzák meg, amelyeket ismertetni kell az érintett munkavállalóval. A munkaköri leírások támpontot adnak a dolgozónak abban, hogy mi a feladatuk, általában azonban nem tartalmaznak instrukciókat a feladat elvégzésének színvonalára vonatkozóan.

A munkakörök kialakítása minden vállalat számára egyéni feladat, és az ennek alapján készülő munkaköri leírások felépítésére is pusztán ajánlások léteznek; így szervezettől függően nem feltétlenül ugyanazokra a kérdésekre adnak választ. A munkakör azonosításából kiderülhet, ki lesz az adott munkakört betöltő szakmai





vezetője, ki lesz az értékelője. A munkakörhöz tartozó feladatokból megtudható, mit fog értékelni a felettes, de az már a munkaköri leírás részletességétől függ, hogy mennyire ismerhetők meg belőle a teljesítményértékelés kritériumai, a munkakörhöz kapcsolódó tulajdonságok; a munkakörhöz kapcsolódó magatartások, tevékenységek; valamint a munkakörhöz kapcsolódó eredmények, kimenetek. (Devris et al., 1981.)

Az egyes munkakörök elemzése során további szempontokkal és ezáltal a munkakörök további árnyalásával kell számolnunk annak megfelelően, hogy milyen kompetenciák meglétét igénylik a dolgozóktól (Munkakör elemzési kézikönyv):

- felkészültségi igény (milyen ismereteket és tapasztalatot igényel az adott munkakör);
- a terhelés jellege és forrása (fizikai, pszichés, munkakörnyezetből adódó fizikai);
- kapcsolattartás (kommunikáció és együttműködés igénye, mértéke);
- felelősség (kiterjedése, vezetői, szakmai munka);
- probléma- és feladatmegoldás mértéke;
- vezetői és irányítói munka mértéke.

Egy hatékony és jól működő teljesítményértékelő rendszer alapját egy sokoldalúan elvégzett munkakör-elemzés adja. Ha pontosan ismerjük egy munkakör tartalmát, akkor pontosan meghatározhatóak az értékelés szempontjai, és megválaszolhatóak a teljesítményértékelés legfontosabb kérdései. Ezzel elősegíthető, hogy a dolgozók lássák az értékelési rendszer célját és értelmét, elkerülve a felesleges feszültséget a munkavállalók és az értékelést végző vezetők között, ami kiaknáztatlanul hagyja a teljesítményértékelésben rejlő lehetőségeket.

3.2 Emberi erőforrás biztosítás

A munkakörök pontos meghatározása, kialakítása már jó alapot szolgáltat a létszámtervezéshez, amihez elsőként át kell látni a szervezet feladatit. Az emberi erőforrás biztosítása az a folyamat, amely a vállalat feladatainak ellátásához szükséges munkaerőt a megfelelő helyen, időben és összetételben a szervezet rendelkezésére bocsátja.

A kölcsönös elvárások tisztázására első esetben itt, a toborzás-kiválasztás folyamatában kerül sor. Ez azonban csupán egy kezdeti tájékoztatás, és az emberi erőforrás sajátossága kapcsán nem biztos, hogy egyértelmű. Egy jól tervezett kiválasztási folyamat azonban elősegíti, hogy a vállalat azokat a jelölteket válassza ki, akik a legmagasabb szinten felelnek meg a követelményeknek. Az elvárások alaposabb megismerésére is szolgál az alkalmazás első időszakára megszabott próbaidő, amikor is mindkét félnek lehetősége van eldönteni, hogy elfogadhatóak-e számára a másik által nyújtottak.

Ahogy a teljesítményértékelés lehetőséget nyújt az egyes munkakörök alakítására, finomítására, úgy az értékelés során felszínre kerülő elvárások beépülhetnek a toborzás-kiválasztás folyamatába, az álláshirdetés megtervezésétől a kiválasztási





módszerek megválasztásáig és a konkrét alkalmazásáig. Ez a kiválasztási folyamat rendszeres felülvizsgálatát eredményezheti, ami időről időre pontosíthatja azt.

3.3 Ösztönzésmenedzsment

A munka eredményességét befolyásolja a dolgozók elégedettsége, képzettsége, teljesítőképessége, a szervezetben kialakult munkamorál, a szervezeti légkör, a vezetők, a szervezeti kultúra és a munkatársak egymáshoz való viszonya. Mindezek indokolják, hogy a szervezeten belül foglalkozni kell a dolgozói elégedettséggel, a munkavállalók képzésével, továbbképzésével, fejlesztésével, hogy teljesítménye megfeleljen a vállalat elvárásainak. Ahhoz, hogy teljesítmények a szervezet céljainak és a dolgozóval szembeni egyéni elvárásoknak megfeleljenek és a munkatársak is kielégíthessék egyéni szükségleteiket, a kettőt szinkronba kell hozni. Ezt az összhangot a teljesítményértékelés során teremthetjük meg.

A teljesítmény az egyén szempontjából a képesség és a szorgalom együttes eredménye, szervezeti szempontból pedig a feladat minőségi és mennyiségi tényezőivel jellemezhető. Az értékelő folyamat azonban nem zárulhat le az eredmények értékelésével, és a következő időszak célkitűzéseivel, fontos része a következmények teljesítése is, hiszen ez is hozzájárul a vállalati sikerhez. Azoknál a szervezeteknél, ahol meghatároznak következményeket is az egyéni és csoportos teljesítményre és ezeket teljesítik is (jutalmazzák a jó teljesítményt és szankcionálják a nem megfelelőt), ott ez nyilvánvalóan hatással lesz a vállalat teljesítményére és ezáltal eredményeire is. Az értékelés és a javadalmazás összekapcsolását a teljesítményhez kötődő bér (performance related pay, PRP) teszi lehetővé. „A PRP szándéka, ígérete olyan bérpolitika megvalósítása, amely egyidejűleg összpontosít a jövőbeli teljesítmény fokozására és a múltbeli teljesítmény elismerésére” (Karlinsky et al., 2003., 279. o.)

Fontos eleme az ösztönzésnek a munkavállalók autonómiájának biztosítása, saját egyéniségének kibontakoztatása, személyes céljainak elérése. A motiváció ezen formáját már több elmélet igazolta, mint Maslow szükséglethierarchia elmélete, Herzberg kéttényezős motivációs elmélete és McClelland szükségletelmélete. Ha a szervezet és az egyén céljai összhangba kerülnek, a munkavállaló hajlandó lesz fejleszteni képességeit, motiválttá válik a jobb teljesítményre, így a szervezet befektetései megtérülnek.

A teljesítményértékelés intézményesítésével olyan kommunikációs csatornát nyithatunk meg a szervezeten belül (Vekerdy, I. 2008, p. 106.), amely – megfelelően alkalmazva – javíthatja, illetve fenntarthatja vezető és beosztott jó viszonyát. Kiemelt fontosságú az értékelés során nyújtott visszacsatolás is. Amennyiben az nem megfelelő, elmarad, vagy nem a kompetens személy végzi, alapjaiban rombolja a rendszer célját, és megkérdőjelezheti annak hasznosságát. Az értékelés során nyújtott visszacsatolás lehet építő és romboló jellegű – az értékeléstől, a résztvevőktől és a kapcsolatuktól függően. A teljesítményértékelés alkalmazásának célja a pozitív alkalmazotti teljesítmény megerősítése, fejlesztése, illetve a





nem kívánt magatartás kiküszöbölése. Ez a szemlélet ismerhető fel Vroom elvárás-elméletében, valamint Hackman és Oldham nevéhez fűződő munkagazdagítás modelljében.

Hewlett kutatásai is alátámasztják, hogy a jelenleg munkaerőpiacon lévő fiatalabb generációk már teljesen új jutalmakat is elfogadnak. Számukra már nem, vagy nem csak a pénz a legfontosabb kompenzációs forma, hanem előtérbe kerültek a „jó csapat”, vagy „a közösség szolgálata munkával” (Pink, D. H., 2010. p. 160.). A Motiváció 3.0 új megvilágításba helyezi az ösztönzőket, amelyek persze korcsoporttól, lakhelytől társadalmi és gazdasági helyzettől függően változhatnak. Az így jelentkező igényeket azonban minden vállalatnak alkalma lenne ismerni és teljesíteni, ha kellő figyelmet fordítanak a dolgozóik megismerésére.

3.4 Emberi erőforrás fejlesztés

Az emberi erőforrás alkalmasságát többféle tényező határozhatja meg, ide tartoznak az egyéni adottságok, a családi, társadalmi neveltetés, az iskolarendszeren belüli oktatás, az egyéb módon megszerezhető ismeretek, a munkahelyi képzés és fejlesztés. A felsorolt tényezőknek jó részét ugyan még munkába állás előtt szerez-zük meg, mégis nagyon fontos, hogyan alakulnak az évek során, mennyire figye-lünk tudatosan fejlesztésükre, és mit tud ebben segíteni a munkahelyünk.

A fejlesztés esetében a cél valamilyen elvárt fejlődési irány, képzési terület meg-határozása, vagyis a munkatárs személyiségének, képzettségének, képességének, készségeinek, motivációjának (pl. teljesítménymotivációval kapcsolatos beállító-dásának: siker-orientáció, kudarckerülés) fejlesztése. A fejlesztési cél választása azt jelenti, hogy a teljesítményértékelés elsősorban a jövőre irányul, bár az elmúlt időszakra épül. (Göndör A., 2003.)

A teljesítményértékelés fejlesztési céljai a reális önértékelés kialakulását és az egyéni fejlődést segítik elő. Ebbe a csoportba tartoznak a munkavállalók erőssé-geinek, gyengeségeinek és fejlesztendő területeinek meghatározása, azáltal, hogy a dolgozók visszajelzést kapnak az egyéni teljesítményükről. Az értékelés során meghatározhatóvá válnak az egyéni képzési szükségletek, a fejlődési irány és a képzési terület. Az eredmények függvényében pedig lehetőség nyílik más munka-körbe történő áthelyezésre. (Gyökér I. –Finna H., 2008, 7–8. o.)

A fejlesztő célok teljesülését segítheti, ha az értékelő és az értékelt között nyílt, őszinte, bizalomra épülő kapcsolat alakul ki. Ha az értékelő rendszeresen figyel-met fordít az értékeltre, és gyakran ad visszajelzéseket. Az értékelt megítélésének alapja a saját szintjéhez képest mutatott fejlődés mértéke, üteme kell legyen, ezek-nek az elvárásoknak a megfogalmazása pedig a jövőbeli igényekből indul, vagy indulhat. Mindkét félben érdemes tudatosítani, hogy az értékelték nem egymással, hanem önmagukkal állnak versenyben, ezzel is erősítve az értékeléshez való fej-lesztő célú hozzáállást. Az értékelő szerepe ebben a helyzetben a tanácsadás és a segítségnyújtás. (Karoliny M. et al., 2003, 257. o.)





Ez a munkaerő-fejlesztési feladat is összekapcsolható más rendszerekkel, megkönnyítve ezzel a több területen történő felhasználást, így például szervezeti ábrával, karriertervezési programmal, ami szükség esetén alapot nyújt a vezetőnek a belső munkaerőmozgás koordinálásában. A fejlődést szolgálja, ha egy munkavállaló minél szélesebb körből kap visszajelzést, ezt kívánja segíteni a 360 fokos értékelés.

4. Konklúzió

A teljesítményértékeléshez jó kiindulópont a szervezet egyik alapvető meghatározó eleme a munkakör, ehhez kapcsolódóan a munkakörelemzés, és –tervezés, valamint az ebből készült munkaköri leírás. Szintén kiindulópontként szolgálhat a vállalati kompetencialista, vagy kompetencia-szótár, amennyiben alkalmaznak ilyet a szervezetnél.

Az értékelés folyamatától és összetettségétől függően több területen hasznosíthatóak az eredményei. A vezetőknek lehetőségük van az értékelő megbeszélés során kiegészíteni a meglévő munkaköri leírást és kompetencialistát, pontosítani a kompetencia-szótárat, hiszen fény derülhet félreértésekre, eltérő értelmezésre, esetleg a feladatok tényleges ellátói, a munkavállalók véleménye alapján kiegészítésekre lehet szükség.

A további felhasználási területeket az alábbi ábra szemlélteti. A toborzáshoz és a kiválasztáshoz meghatározhatja a szükséges szempontokat, kompetenciákat szintén a munkakörök pontosítása kapcsán. Az értékelés során eldőlhet a következő időszakra vonatkozó fizetésemelés kérdése, a jutalom, illetve egyéb kompenzációk, mint például csapatba kerülés, jutalomút, érdekes, új feladat, kihívás.

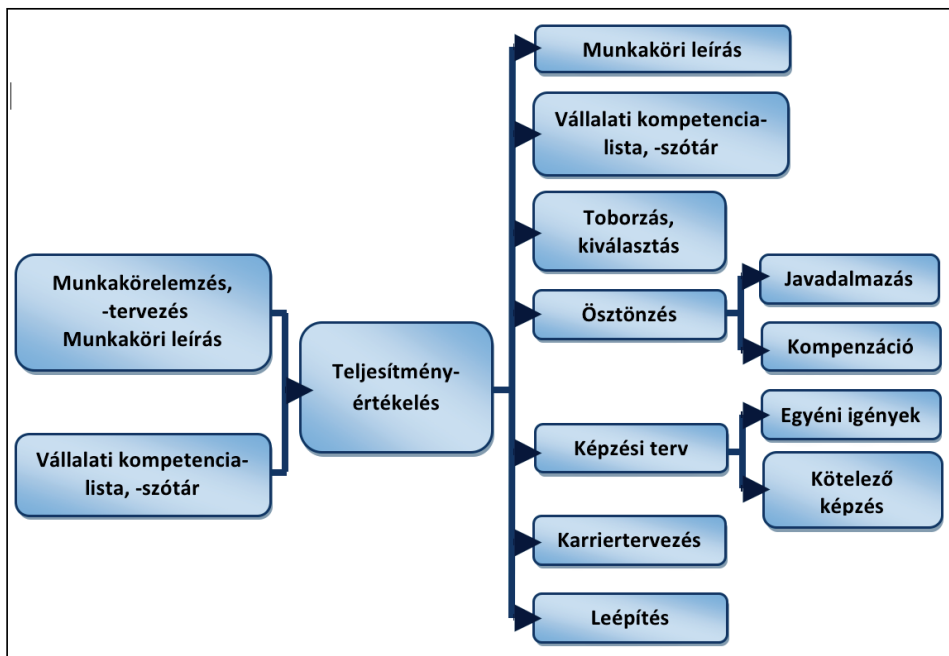
A vezető felmérheti és a rendelkezésére álló információk alapján eldöntheti szüksége van-e beosztottjának továbbképzésre, vagy munkaköréből adódó kötelező, vagy kapcsolódó kompetenciafejlesztő képzésre, esetleg a munkavállaló maga is jelezheti, ha szeretné magát továbbképezni. A szervezeti ábrát alapul véve, közösen egyeztetve kialakítható egy személyre szabott karrierterv. Valamint vállalati politikától függően az éves, vagy több évet átfogó összegző értékelés alapján információt szolgáltatathat elbocsátáshoz is.





1. ábra: A teljesítményértékelés kapcsolatai más humán erőforrás funkciókkal

1. figure: Relationship between performance appraisal and human resource functions



Forrás: Saját szerkesztés

A teljesítményértékelés kulcsszerepet tölt be a humán erőforrás menedzsment funkciói között, megfelelően kialakítva és dokumentálva jó alapot szolgáltat a szervezet céljainak eléréséhez. A munkavállalók igénylik a visszajelzést munkájukról az arra kompetens személytől, és megérdemlik, hogy vezetőik megtiszteljék őket egy őszinte, a valóságnak megfelelő értékeléssel. Mindkét fél számára lényeges kérdés a teljesítményértékelés eredményeinek felhasználása, hiszen ez teszi elfogadottá és ennek ismeretében fogják a dolgozók körültekintően végezni.





FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bakacsi Gy. – Bokor A. – Császár Cs. – Gelei A. – Kovács K. – Takács S. (2000): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment, KJK–KERSZÖV, Budapest
- Csillag S. (2009): Teljesítmény-menedzsment in Bokor A. – Szűts-Kovács K. – Csillag S. – Bácsi K. – Szilas R. (2009): Emberi erőforrás menedzsment, Bologna Tankönyvsorozat, Aula
- Devris, D.L. – Morrison, A.M. – Schullman, S.L. – Gerlach, M.L. (1981): Performance Appraisal on the Line. John Wiley & Sons, p. 29.
- Dudás F. – Karoliny M. – László Gy. – Lévai Z. – Poór J. (2004.): Bevezetés a közigazgatási emberi erőforrás menedzsmentbe, Magyar Közigazgatási Intézet, Budapest
- Göndör A. (2003): Szervezeti viselkedés, Kézirat, Budapest
- Gyökér I. – Finna H. (2008): Teljesítménymenedzsment, Oktatási segédanyag közgazdász hallgatók számára, BME, Budapest
- Karoliny M. – Lévai Z. – Poór J. (2005): Emberi erőforrás menedzsment a közszolgáltatásban (Human resource management in the public service) Szókratész Külgazdasági Akadémia
- Karoliny M. (2005): A teljesítményértékelés a HR munka koronagyémántja I. rész, Menedzsment eszközök és HR megoldások a teljesítményértékelés környezetében, Személyügyi Szemle, 49. évfolyam 7-8. szám
- Karoliny M. – Farkas F. – Poór J. – László Gy. (2003): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv, KJK–KERSZÖV, Budapest
- Mihala T. (2006): Hatékonyan működik-e a teljesítményértékelő rendszerünk?, Munkaügyi szemle, 50. évfolyam 11. szám
- Pink, D. H. (2010): Motiváció 3.0 Ösztönzés másképp, HVG Kiadó
- Vekerdy I. (2008): Humán erőforrás menedzsment II., Személyügyi tevékenység, Távoktatási tankönyv, Gödöllő
- Munkakör-elemzési kézikönyv, <http://equal.nfu.hu/download.php?docID=705> (Letöltés: 2011. október 16.)





JAVADALMAZÁS ÉS TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS LEAN ÉS HAGYOMÁNYOS VÁLLALATOKNÁL

COMPARING REMUNERATION AND PERFORMANCE EVALUATION OF LEAN AND TRADITIONAL PRODUCERS

LOSONCI DÁVID ISTVÁN egyetemi tanársegéd

Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástudományi Kar,
Vállalatgazdaságtan Intézet, Logisztika és Ellátási Lánc
Menedzsment Tanszék

ABSTRACT

This study in accordance with previous works emphasizes that successful lean initiative requires considerable change is human resource management. However, it also points out that survey-based researches regarding lean production seldom focus on one particular human resource management practice. The work aims to study the impact of lean production on remuneration and performance evaluation system in Hungarian context using the database of Hungarian Competitiveness Center. According to its results it claims that Hungarian lean producers compared to traditional companies clearly increased the proportion of variable part and bonus of compensation (to 30-35%) both in the case of regular employees and managers. Furthermore, lean producers rely on more comprehensive performance evaluation system that really serves organization in many different ways, e.g., remuneration, promotion, training.

1. Bevezetés

A termelés- és szolgáltatásmenedzsment irodalomban a lean rendszer egy komplex szervezeti változást igénylő menedzsment rendszerként jelenik meg (Womack és Jones, 2003). Egyfelől, mert a lean elveit és eszközeit a termelésen kívül más funkciókban is adaptálják (pl. termékfejlesztés, beszállítók, támogató folyamatok). Másfelől, mert a támogató területek (pl. informatika, emberierőforrás-menedzsment) szerepe kulcsfontosságú és azokat a lean szellemiségű változást támogatóan kell újragondolni. A lean termelésben kitüntetett szerepe van az EEM-nek (Forza, 1996; Liker, 2003; Shah és Ward, 2007). Ezt jól szemlélteti, hogy a lean termelés szocio-technikai megközelítése szerint az „ideális” lean rendszer integrálja a termelési technikákat (pl. húzásos rendszer, karbantartás, minőségmenedzsment) és a magas elkötelezettségű EEM gyakorlatokat (pl. képzés, bérezés, felhatalmazás) (MacDuffie, 1995; Makó et al., 2008).





Az esettanulmányokban nyomon követhető a termelők szocio-technikai átalakulása (ld. pl. Demeter et al., 2011). A kérdőíves kutatások szintén megerősítik az átalakulást (MacDuffie, 1995), bár többen csak egy korlátozott EEM gyakorlat-halmazt vizsgálnak (Birdi et al, 2008; Shah és Ward, 2007). Találkozunk olyan eredményekkel is, amelyek részben szembe mennek a megközelítéssel (Forza, 1996, Oliver et al., 1994). Ugyanakkor a kérdőíves kutatásokból ma még többnyire hiányzik az a fókuszáltság, amivel a lean cégek egy-egy specifikus EEM területét mélységében tárgyalnák. A korábban citált nemzetközi irodalomból például kiderül, hogy a lean cégek kiterjedtebben használják a teljesítmény alapú bérezést, de annak tételes összetevőire és felépítésére, belső arányaira nem térnek ki. A hazai szakirodalomban és szakmai közéletben inkább a lean elemeivel (Kovács, 2004), a leannel kapcsolatos ajánlásokkal és megfontolásokkal találkozunk (Kelemen, 2009), empirikus kutatás általában nagyon ritka (Losonci et al., 2012).

A tanulmány a hazai termelő vállalatok javadalmazási és teljesítményértékelési gyakorlatát mutatja be a Versenyben a világgal c. kutatási program alapján. Arra keresi a választ, hogy a hazai lean termelők az elméleti ajánlásoknak megfelelően változtatnak-e 1) a javadalmazási és 2) teljesítményértékelési gyakorlatukon. A Bevezetés után a tanulmány az alábbi felépítést követi. A 2. fejezet az irodalom alapján 2 hipotézist fogalmaz meg. A 3. fejezet bemutatja az adatbázist, a 4. fejezet a lean változók operacionalizálását és a termelő cégek klasztereit. Az 5. fejezet az eredményeket és a diszkussziót tárgyalja, a 6. fejezetben az összegzés és a kutatás korlátai szerepelnek.

2. A lean termelési rendszer – változás az EEM-ben

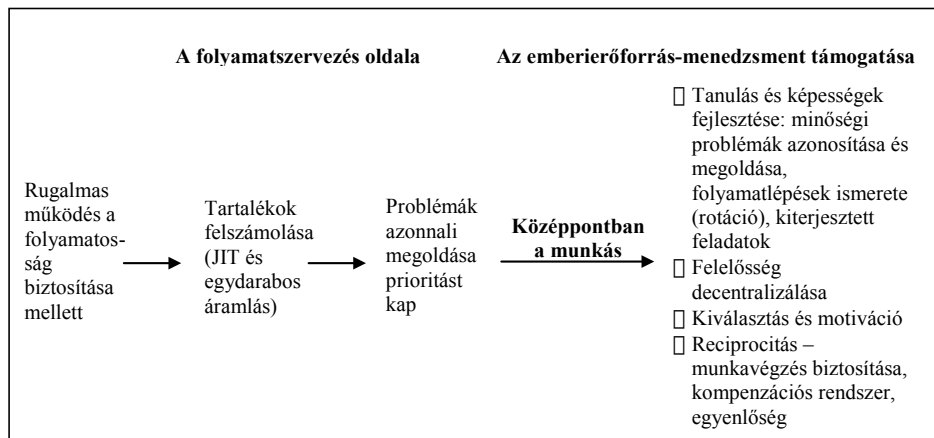
2.1. EEM a lean termelési rendszerben

A lean termelési szervezeti logikája szerint a lean termelés céljaiból levezethető a leanhez illeszkedő EEM rendszer (ld. MacDuffie, 1995; Liker, 2004, Slack et al., 2010) (lásd 1. ábra), ami jelentősen eltér a hagyományos tömegtermelés EEM gyakorlatától. A hagyományos tömegtermelés a méretgazdaságos működést akadályozó szakadások (disruptions, pl. fluktuáló kereslet, gépek leállás, beszállítási problémák) miatt tartalékokkal (puffer) alkalmazkodik, pl. készlet, várakozás, selejt. A tartalék védőhálót jelent, pl. a készlet elválasztja egymástól a rendszer egyes lépéseit és így az egyes részek függetlenek lesznek egymástól (egymás problémáitól is). A lean termelési rendszerben a tartalékok veszteséget (waste) jelentenek. Továbbá a tartalék költséges és elfedi a problémákat, pl. készlet elfedi a gépi problémákat, selejtet. A tartalékok felszámolásával azonnal előtérbe kerülnek a rejtett problémák (pl. rossz alkatrész, rugalmatlan reagálás). Ennek oka, hogy a tartalékok kiiktatása összefűzi a rendszer egyes lépéseit, így a problémák az egész rendszer érintik. A folyamatos működés biztosítása és a tartalékok felszámolásának igénye az azonnali problémamegoldást ösztönzi.





1. ábra: A lean termelési rendszer szervezeti logikája
1. figure: Organizational logic of lean production system



Forrás: MacDuffie (1995), Liker (2004; 2008) és Liker és Hoseus (2008) alapján (Losonci, 2012, 32)

Az alkalmazkodásban tapasztalat hangsúlyeltolódás a munkaerő-szervezést is érinti: a munkások kerülnek középpontba. Míg a tartalékokkal operáló hagyományos tömegtermelés nem várja el a munkástól a problémamegoldást (csak egy specializált feladat végrehajtását), addig a Toyota rendszere a változékonyságra tanulásal és a munkások képességeinek fejlesztésével készül.

Belátható, hogy mindehhez a munkásnak képesnek kell lennie a problémák felfedezéséhez és megoldásához, ami feltételezi a folyamatok és elemző eszközök ismeretét és felelősséget (döntési jogkört) is. A szervezeti logikában felismert, hogy a rendszer működése szempontjából kritikus a munkások motivációja, amelyet a kiválasztáson (illik-e a kultúrába?) és az ösztönzési rendszeren keresztül befolyásolnak. A munkás tudása akkor hasznosulhat, ha az egyéni és a vállalati célok össze vannak hangolva. A reciprocitás szellemében a munkások is többet várnak el, pl. foglalkoztatás biztonsága; részben teljesítményarányos kompenzációs rendszer; a munkások és a menedzserek közötti különbségek csökkentése.

A továbbiakban a tanulmány a hipotéziseket két részterülethez kapcsolja: a javadalmazáshoz és a teljesítményértékeléshez.

2.2. Közvetlen kompenzáció a lean termelési rendszerben

Bokor és szerzőtársai szerint „a kompenzáció része minden olyan anyagi jellegű és nem anyagi jellegű ellenszolgáltatás, amelyet a munkavállalók a szervezeti tagságukért és munkájukért kapnak” (Bokor et al., 2007 p. 280). A tanulmány a közvetlen kompenzációval, vagyis az alapfizetéssel (pl. órabér, havibér) és a különféle teljesítményhez kötött elemekkel (pl. bónusz, jutalék, jutalom, részvény-





opció) foglalkozik. A munkatársak közül a munkásokkal kapcsolatos megállapítások kerülnek előtérbe.

Részletes iránymutatást ad a lean termelők javadalmazási rendszeréről Karlsson és Ahlstrom (1996). Felhívják a figyelmet arra, hogy a lean rendszer jellemzőiből következik, hogy a hagyományos tömegtermelés darabbére építő javadalmazását felül kell vizsgálni. A szerzőpáros a javadalmazás újragondolásának lépéseit a lean rendszer fő jellemzőivel hozza kapcsolatba. Ahogy az 1. táblázat szemlélteti, a lean jellemzők megvalósítását egyáltalán nem támogatja, sőt többnyire akadályozza egy darabbéres rendszer.

1. táblázat: A darabbéres rendszer gyengéi a lean termelés fő jellemzői tekintetében

1. table: Potential weaknesses of piece-rate system in lean environment

Lean jellemzői		Darabbéres rendszer gyengéi
Veszteség megszüntetése	szükségtelenül nincsen tevékenység	alacsonyabb bérrel járhat, ezért nem motivál
Folyamatos fejlesztés	a folyamatok állandó fejlesztése	
Nulla hiba és éppen időben elv	a cél a hibamentes folyamat, így a minőség is a dolgozó felelőssége (nincsen elválasztva);	a mennyiség maximalizálása helyett a minőség is fontos szereppel bír
Éppen időben elv	pont akkor és annyi elem, amikor és amennyire szükség van	a mennyiség maximalizálása helyett a pontosság is fontos (időben, mennyiségben)
Húzásos rendszer (a nyomásos helyett)	akkor kell gyártani, amikor a következő lépés (vevő) igényli	a gépek kihasználtsága helyett más prioritás, lásd többi pont
Multifunkcionális csapatok	a dolgozó ismeri a folyamat lépéseit és képes is azokat végrehajtani, több közvetett feladatot is ellát (pl. kisebb karbantartás)	nem alkalmas egy egész folyamat értékelésére, különösen hogy több közvetett feladat is belekrül
Decentralizált felelősség/funkciók integrációja	a megjelenő új feladatok mellett az egész folyamat integrációja	következményeket lásd fenn

Forrás: Karlsson és Ahlstrom (1996) alapján

A munkások szélesebb körű felkészültsége, a folyamatlépések közötti integráció erősödése, a minőségi és teljesítés idejével kapcsolatos célok előtérbe kerülése stb. mind azt eredményezi, hogy egy összetett rendszert kell létrehozni.

A darabbérről az órabérre való átállás mellett egy olyan fix és változó részből álló struktúrát kell javasolnak kialakítani, amely tükrözi a lean rendszer jellemzőit. Sajnos a két rész egymáshoz viszonyított arányára nem adnak iránymutatást. A





fix részt az egyénhez kapcsolják: egy része a megszerzett szakismerethez (kompetencia létra), másik része a felelősséghez kapcsolódik (csapatkészség). Ennek értelmében szakismeret elsajátításának különböző szintjeit eltérően javadalmaznák, mint ahogyan a csapaton belül a vezetést, a vezetési képességet, a rugalmasságot és közvetett feladatok (pl. átállás, karbantartás) ellátását is. A változó részt az egyén csapatahoz kapcsolható három mutatószámhoz (termelékenység, minőség, megbízhatóság (időbeli)) rendelik egyharmad-egyharmad-egyharmad arányban. Az új javadalmazás bevezetését követően a svéd gyártó cégnél tapasztalt változások egyértelműen alátámasztották, hogy a munkások nagyobb jelentőséget tulajdonítottak a minőségnek, a pontos teljesítésnek (keresték az eltűnt darabokat), fontossá vált számukra a tanulás (új feladatok, minőségtechnikák elsajátítása), és a csapattagokat is inkább a szabványok követésére ösztönözték. A modell akár további mérőszámokkal is kiegészíthető (pl. félkész termék szintje).

Alapvetően más koncepciót működtet a Toyota az Egyesült Államokban (Toyota Motor Manufacturing Kentucky, TMMK) (Liker és Hoseus, 2008). A TMMK-nél az alapfizetés a rendszeres órabért jelenti (nincsen benne a műszakpótlék és túlóra). Az alapfizetés a közvetlen kompenzáció kb. 83%-a. Az órabért félévente az iparági és helyi feltételek szerint felülvizsgálják. A változó rész (bónusz) teljesítményalapú. Abban nem az egyéni teljesítmény, hanem az üzemi szinten meghatározott és a szervezet által kontrollált kulcsmutatók (pl. biztonság, minőség, termelékenység, költség, jelenlét) szerepelnek. A bónusz a közvetlen kompenzáció kb. 12%-a. További, félévente fizetendő teljesítményarányos részt (kb. 5%) a vállalati teljesítményétől függ. A fizetett alkalmazottaknál kicsit mások az arányok: 75% az alaphír és 25% a változó rész (bónusz). Esetükben jelentősebb a mozgástér az egyéni és vállalati teljesítmény elismerésére. (Ez az egyesült államokbeli gyakorlat, Japánban a teljes bónusz a vállalati teljesítményhez kapcsolódik.) Az egyéni teljesítményt, amely az órabéres dolgozóknál nem jelent meg, a vállalati éves tervet támogató egyéni fejlesztési tervvel, kérdőívekkel stb. értékeli.

A lean környezetben használt közvetlen kompenzációs rendszerekben közös, hogy fix és változó részre bontható. A fix rész tűnik meghatározóbbnak, a megélhetést önmagában biztosítja (bár ez a svéd esetben nincsen leírva). A fix rész felépítésében eltérő ajánlások vannak: a Toyotánál szervezeti tagságért/munkáért jár, a svéd gyakorlatban az egyéni képesség és szakismeret is megjelenik. A kisebb arányú változó részben – Japánon kívüli területeken – közös pontként jelennek meg az üzemi mérőszámok (adott egység tagjai által kontrollált környezet). A Toyotánál ezen túl a nem kontrollált környezet (szervezeti mutatók) és az egyéni fejlődés is szerepel (pl. fizetett alkalmazottak). Mind a két forrás arra utal – ha eltérő mértékben is –, hogy a képzési programok és a szisztematikus egyéni fejlődés a bérezéssel szoros kapcsolatban van. A különbségek ellenére feltételezhető, hogy a lean rendszer hatása a javadalmazásban és teljesítményértékelésben is tetten érhető, amelyet a magyar mintán végzett elemzések is megerősítenek:





- 1). hipotézis. A lean cégek újragondolják az alaphér és a teljesítményhez kapcsolt bér rész közötti arányokat és jelentősebb mértékben támaszkodnak a teljesítményhez kapcsolt részre.
- 2). hipotézis. A lean cégeknél jobban figyelemmel kísérik a teljesítményt és jobban támaszkodnak teljesítményértékelési rendszerre.

3. Az adatbázis és a minta bemutatása

Az empirikus elemzés a Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézeté mellett működő Versenyképesség Kutató Központ által 2009-ben készült „Versenyben a világgal” c. kérdőíves felmérés adatait használja (bemutatót lásd: Wimmer és Csesznák, 2012). A felmérésben 300 vállalat négy vezetője vett részt. Elméleti megfontolások alapján a végső mintába a nagyobb (50 fő feletti) feldolgozóipari vállalatok kerültek be. A releváns kérdéseket a vezérigazgatói és termelésvezetői kérdőív tartalmazza. A végső mintában 78 cég maradt.

4. A változók operacionalizálása és a termelő vállalatok csoportjai

A hagyományos és a lean termelők közötti különbség a termelésvezetői kérdőívvel ragadható meg. A kérdőív a belső folyamatokhoz kapcsolódó lean változókat képezi le egy-egy kérdéssel (a 2. táblázatban rövidítve). A 6 kérdés lefedi a nemzetközi szakirodalom ajánlásait (Shah és Ward, 2007). A termelésvezetők a kérdéseket 1-5 Likert skálán értékelték, ahol 1: semmi erőfeszítés az elmúlt három évben és 5: nagyon sok erőfeszítés az elmúlt három évben. Ahogy a 2. táblázat szemlélteti, K-közép klaszterelemzés alapján haladó lean, átmeneti és hagyományos termelői csoport határozható meg. A kérdésekre választ adó 62 vállalat egyes csoportjai között markáns eltérés van a lean technikák használatában.





2. táblázat: Termelő cégek csoportjai (átlagok)
2. table: Culsters of production firms

	Hagyományos	Átmeneti	Lean
N	17	27	18
Delegáció és a munkaerő tudásának növelésére irányuló akciók	2,00	3,00	3,67
Folyamatos fejlesztési programok, pl. kaizen	1,59	2,78	3,72
Gyártási folyamatok és berendezés átstrukturálása a folyamatfókusz és áramvonalasítás érdekében	1,59	3,07	4,17
Húzásos termelés, pl. kanban, átállási idő csökkentése	1,18	2,89	3,94
Minőségjavítási és ellenőrzési programok, pl. TQM, 6 szigma	1,47	3,07	4,06
Termelékenységeinek fokozása, pl. teljes termelékeny karbantartás	1,65	3,07	3,89

Forrás: saját szerkesztés

Az egyes csoportok fontosabb üzleti és emberi erőforrás gazdálkodási jellemzőit mutatja a 3. táblázat. A szervezeti méretben (bevétel, létszám) és a foglalkoztatottak képzettségében sincsen eltérés a csoportok között.

3. Táblázat: Üzleti és emberi erőforrás gazdálkodás fő jellemzői
(2008-as adatok)

3. Table: Business performances and distribution of the workforce

	Hagyományos	Átmeneti	Lean
N	14-17	20-27	16-18
Átlagos létszám (fő)	119	310	177
Nettó árbevétel (e forint)	990.491	5.636.595*	3.660.668
Szakképzetlen fizikai dolgozók aránya	14	21	13
Szakképzett fizikai dolgozók érettségi nélkül aránya	40	30	37
Szakképzett fizikai dolgozó érettségivel arány	26	21	25
Középfokú végzettségű szellemi dolgozó arány	20	16	13
Felsőfokú végzettségű szellemi dolgozó aránya	7	13	12

Magyarázat: $p=0,061$ szinten szignifikáns eltérés a hagyományos és átmeneti csoportok között

Forrás: saját szerkesztés





5. Eredmények

A javadalmazás összetevőinek vizsgálatakor tovább kellett szűkíteni a mintát. A hiányzó értékek (alkalmazottaknál 9, vezetőknél 13) mellett gondot okozott, hogy több cégnél az arányok összege eltért a 100%-tól. Emiatt mind a vezetőknél, mind az alkalmazottaknál további 11-11 vég adatait nem lehetett felhasználni (volt aki-nél egyik vagy másik, volt ahol mind a kettő rosszul volt megadva).

A javadalmazás összetevőinek egymáshoz viszonyított arányát mutatja a 4. táblázat. Az alkalmazottaknál a lean cégeknél az alapfizetés a máshol megszokott 81-86% helyett 65%. Az alapfizetésnél a vezetőknél is hasonló eltérést látunk. LSD-teszt alapján elmondható, hogy a leanes csoport mind az alkalmazottaknál, mind a vezetőknél szignifikánsan eltér a másik két csoporttól. Az alkalmazottak bére a hagyományostól ($p=0,016$) és az átmenetitől (0,034) 5%-os szignifikancia szinten tér el. A vezetői béreknél a lean klaszter a hagyományostól (0,019) jelentősen, az átmenetitől csak 10%-os szignifikancia szinten tér el (0,085). A többi összetevő arányában nincsen szignifikáns eltérés az egyes csoportok között. Sajnos arról nincsen információ az adatbázisban, hogy mennyire fix és változó szellemiségűek az egyes elemek. Az arányokat tekintve nyilvánvaló, hogy lean cégeknél a változó fizetés, az év végi bónusz és a juttatások 35% körül vannak, a másik két csoportban jellemzően 25-30% körül. Ha a juttatásokat fix természetűnek tekintjük, a hagyományos cégekhez képest a lean cégeknél körülbelül 10 százalékponttal nagyobb arányt adnak a változó természetű elemeket. Bár nem szignifikáns, de ki lehet még emelni, hogy az év végi bónusznak majd kétszeres a súlya a lean cégeknél az egyéb csoportokhoz képest. A lean cégek esetében minden tekintetben szembeötlő a hagyományos csoporthoz képesti változás.

Az 1. hipotézis, miszerint a lean cégek átgondolják az alapfizetés és változó/bónusz rész arányát és nagyobb teret engednek utóbbi résznek alátámasztható a magyar mintán. A hagyományos termelőkhöz képest az alapfizetés súlya szignifikánsan csökken, az alkalmazottaknál 15-20 százalékponttal. A többi három elem aránya összességében szintén látványos növekszik (alkalmazottaknál 25%-ról 37%-ra, vezetőknél 23%-ról 37%-ra), de egyenként vizsgálva egyik sem mutat szignifikáns eltérést.





4. Táblázat: Javadalmazási formák aránya (%) (N)
4. Table: Elements of the remuneration system (%) (N)

	Alkalmazottak			Vezetők		
Klaszter	Hagyományos	Átmeneti	Lean	Hagyományos	Átmeneti	Lean
alapfizetés	86 (12) L*	81 (21) L*	65 (14)	85 (11) L*	77 (21) L**	64 (13)
változó fizetés	11 (8)	15 (16)	16 (13)	9 (8)	8 (14)	10 (12)
év végi bónusz	5 (4)	6 (16)	10 (14)	5 (4)	13 (15)	15 (13)
juttatások	9 (7)	8 (19)	11 (14)	9 (7)	9 (18)	12 (13)

Megjegyzés: L* a lean klasztertől 5%-os szignifikancia szinten tér el; L** a lean klasztertől 10%-os szignifikancia szinten tér el

Forrás: saját szerkesztés

Az 5. táblázat alapján érdekes kapcsolatra hívja fel a figyelmet: a két végletnél (hagyományos, lean) tapasztaljuk a teljesítményalapú javadalmazás jelentős arányát. Az átmeneti kategóriában szereplő cégek közel fele nem használ teljesítményhez kapcsolódó javadalmazást. Az egyes cellák kicsi elemszáma miatt sajnos statisztikai összefüggések megállapítására nincsen mód. Ha röviden visszacsatolunk az előzőekben tárgyalt közvetlen kompenzáció tételek arányaihoz, akkor elgondolkodtató, hogy bár a hagyományos termelőknél fontos szereppel bír a teljesítményalapú javadalmazás, a változó szemléletű tételek aránya (változó bér, bónusz) azonban viszonylag kicsinek feltételeztük. Ez felveti, hogy esetleg az alaphér is változó természetű?! Az átmeneti kategóriában a változó szemléletű kategória sokkal nagyobb arányt képvisel, miközben a cégek jelentős részének nincsen teljesítményalapú javadalmazási rendszere. Bár ezen cégeknél akkor az alaphér sem függhet a teljesítménytől.

5. Táblázat: Teljesítményalapú javadalmazási rendszer az egyes klaszterekben

5. Table: Performance-based remuneration system in different clusters

N	Hagyományos	Átmeneti	Lean	Összesen
igen	12	13	16	41
nem	4	11	2	17
Összesen	16	24	18	58

Forrás: saját szerkesztés

Mint már utaltam rá, sajnos az alkalmazottakról arra vonatkozóan nincsenek adatok a kérdőívben, hogy a változó részek pontosan milyen teljesítményhez





(egyéni, szervezeti és azok mely mutatóihoz) kapcsolhatók. A teljesítményértékelési rendszer használata és felépítésének vizsgálatából azonban lehet következtetni arra, hogy a vállalat egyáltalán rendelkezik-e azzal a képességgel, hogy a dolgozó képzettségének fejlesztése, az egyéni kvalitások formális úton kapcsolatba hozhatók a javadalmazással.

Ahogy a 6. táblázat eredményei mutatják, a teljesítményértékelési rendszer használatában látványos az eltérés a hagyományos és a lean csoportok között. A két klaszter fordított mintázatot mutat (igen:nem aránya 5:11 és 12:6). Az átmeneti klaszter a teljesítményértékelési rendszer használatában is átmeneti, hiszen 13 cégnél van, 13 cégnél nincsen. Statisztikai értelemben azonban nem mutatható ki kapcsolat a kiterjedt teljesítményértékelési rendszer használata és a termelési rendszer között. A Pearson-féle Chi-négyzet 4,250 és nem szignifikáns. A Cramer-féle V (0,266) és a kontingencia-együttható (0,257) értéke szintén nem utal kapcsolatra. Az azonban leszögezhető, hogy a kiterjedt lean technikákat alkalmazó vállalatok nagyobb hányada használ kiterjedt teljesítményértékelési rendszert.

6. Táblázat: Kiterjedt teljesítményértékelési rendszer az egyes termelési rendszerekben

6. Table: Performance evaluation system in different production systems

N	Hagyományos	Átmeneti	Lean	Összesen
igen	5	13	12	30
nem	11	13	6	30
Összesen	16	26	18	60

Forrás: saját szerkesztés

Ezen a ponton összekapcsolhatjuk a teljesítményalapú javadalmazási rendszerrel és a kiterjedt teljesítményértékelési rendszerrel szerzett ismereteket. Úgy tűnik, hogy a hagyományos csoportban fontos a teljesítményarányos jövedelem, de a cégek többségében nem rendelkeznek kiterjedt teljesítményértékelési rendszerrel. A lean cégeknél fontos a teljesítményarányos jövedelem és emellett nagy többségük gondot fordít a kiterjedt teljesítményértékelésre is. Az átmeneti cégek kevésbé fontos a teljesítmény alapú jövedelem, és kisebb figyelmet fordítanak a teljesítményértékelési rendszerre is. Ez egyértelműen arra utal, hogy a 2. hipotézis elfogadható, lean környezetben jobban figyelemmel kísérik a teljesítményt és jobban támaszkodnak a teljesítményértékelési rendszerre.

A teljesítményértékelési rendszer használatának célját vizsgálva még inkább alátámasztható a 2. hipotézis. A 7. táblázatra az alacsony elemszám miatt megint csak nem lehet statisztikai vizsgálatot végezni. Leolvasható egy olyan tendencia (szürke háttérrel jelölve), hogy a hazai termelő cégek leginkább a javadalmazásnál





használják a teljesítményértékelést. Míg az előléptetésnél és a képzés szervezésénél a cégek nagyjából fele használja és fele nem, addig látványos töréspont, hogy az egyéb adminisztratív döntéseknél már a többség nem támaszkodik a teljesítményértékelésre. Egészen kirívó, hogy belső kommunikáció elősegítésében alig kap szerepet.

7. Táblázat: A teljesítményértékelési rendszer célja
7. Table: Aims of performance evaluation

N		Hagyományos	Átmeneti	Lean		Összesen
Javadalmazás	igen	5	12	11	28	30
	nem	0	1	1	2	
Előléptetés	igen	1	5	7	13	29
	nem	3	8	5	16	
Más adminisztratív döntések	igen	2	3	5	10	29
	nem	2	10	7	19	
Képzés szervezése	igen	1	4	8	13	29
	nem	3	9	4	16	
Belső kommunikáció elősegítése	igen	1	1	5	7	28
	nem	3	11	7	21	

Forrás: saját szerkesztés

A lean cégek a javadalmazásánál a többi céghez hasonlóan járnak el. Míg a cégek kb. fele számolt be az előléptetéshez és a képzés szervezéséhez kapcsolódóan a rendszer használatáról, addig a lean cégeknél inkább használják a döntéseknél a teljesítményértékelést. Sőt, míg a hagyományos és átmeneti kategóriákban inkább nem támaszkodnak (több a nem), addig a lean cégeknél inkább használják (több az igen). Bár a más adminisztrációs döntéseknél és a belső kommunikációnál már a lean cégek többsége is nemmel válaszolt. A másik két kategóriához képest jóval kisebb arányban.

A lean cégeknél a teljesítményértékelési rendszert elsősorban – a magyar gyakorlathoz hasonlóan – a javadalmazási döntések támogatására használják. A többi terület a másik két csoporthoz képest a lean cégeknél sokkal inkább előtérben van. A 2. hipotézis további megerősítést nyert, a lean cégek kiterjedtebben figyelnek a teljesítményre.





6. A kutatás korlátai és konklúzió

A tanulmány hazai hagyományos tömegtermelők és lean termelők javadalma-zási és teljesítményértékelési gyakorlatát hasonlította össze a Versenyképesség Kutató Központ 2009-es felmérése alapján.

A lean termelőknek fokozott figyelmet kell szentelniük az EEM területér, mert az EEM gyakorlatok kiterjesztésével lehet megvalósítani a lean technikai eleme-ket. Ennek megfelelően a javadalma-zási rendszer átgondolását a lean változások-kal szinkronban kell elvégezni (Karlsson és Ahlstrom, 1996). A szervezeti változás részeként kell kezelni, máskülönben nemhogy nem hogy nem támogatja, de akadályozhatja is a lean rendszert.

A hazai feldolgozóipari cégek vizsgálata alátámasztja, hogy lean környezetben előtérbe kerülnek az alapfizetésen kívüli elemek (változó bér, év végi bónusz, jutta-tások). Sajnos a kutatásból nem lehet következtetni, hogy ezek az elemek mennyiben fix és mennyiben változó természetűek, illetve hogy pontosan milyen teljesítmény-mutatókkal hozhatók kapcsolatba. Könnyen lehet, hogy az alapbér is valamilyen teljesítményváltozóhoz kapcsolható. A kutatás azt is alátámasztja, hogy a hazai lean cégek nagyobb jelentőséget tulajdonítanak a kiterjedtebb és többcélú teljesítmény-értékelési rendszernek. Míg a hazai feldolgozóipari cégeknél a teljesítményértéke-lés nagyon dominánsan és szinte kizárólagosan kapcsolódik a jövedelmezéshez, a lean cégeknél az előléptetés és képzés is fontos célként jelenik meg.

A kutatásnak számos korlátja van. Az adatok egy országból és több szektor-ból származnak, ami az általánosíthatóság miatt kritikus. Különösen kritikus, hogy ez egy sokkal általánosabb célú kutatás volt, így a változók operacionalizálása is korlátként jelenik meg (mind lean, mind EEM tekintetében). Bár a kisebb méretű cégek kimaradtak, de a nemzetközi irodalomban a 100 fős alkalmazotti létszám tekinthető határnak (Cua et al., 2001; Forza, 1996; Shah és Ward, 2003). Az elem-zésbe vont termelő cégek között viszonylag nagy arányban találhatunk közepes lean, un. átmeneti cégeket. Ezen cégek azért is külön figyelmet érdemelnek, mert a leant építik, de az EEM területen markánsan eltérnek a lean cégektől.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Birdi, K., Clegg, C., Patterson, M., Robinson, A., Stride, C.B., Wall, T.D., Wood., S.J., 2008. The Impact of Human Resource and Operational Management Practices on Company Productivity: a Longitudinal Study. *Personnel Psychology* 61 (3): 467–501.
- Bokor, A., Szöts-Kováts, K., Csillag, S., Bácsi, K., Szilas, R., 2007. Emberi erőforrás menedzsment (Bologna – Tankönyvsorozat). Aula Kiadó, Budapest
- Cua, Kristy O., Kathleen E. McKone, és Roger G. Schroeder. 2001. „Relationships between imple-mentation of TQM, JIT, and TPM and manufacturing performance”. *Journal of Operations Mana-gement* 19 (6): 675–694.
- Demeter, K., Jenei, I., Losonci, D., 2011. A lean menedzsment és a versenyképesség kapcsolata. Budapesti Corvinus Egyetem. Elérhető: <http://mek.oszk.hu/11000/11075/index.phtml>





- Forza, C., 1996. Work organization in lean production and traditional plants. What are the differences? International Journal of Operations & Production Management 16 (2): 42–62.
- Kovács, Z., 2004. A korszerű termelési rendszerek sajátosságai – a hatékonyabb gyárak titka. Harvard Business Manager 6 (4): 62–69.
- Kelemen, T., 2009. A lean management megvalósításának jellegzetes problémái. Vezetéstudomány 40 (Special Issue): 62–67.
- Liker, J.K., 2003. The Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer. McGraw-Hill, New York.
- Liker, J.K., Hoseus, M. 2008. Toyota culture. The heart and soul of the Toyota Way. McGraw-Hill, New York.
- Losonci, D. 2012. Emberierőforrás-gyakorlatok a lean termelési rendszerben. PhD disszertáció tervezet. Budapesti Corvinus Egyetem.
- Losonci, D., Demeter, K., Jenei, I., 2012. A lean menedzsmentről magyar nyelven – cikkek, könyvek és felsőoktatás – I. rész. Minőség és megbízhatóság 21 (6): 326–331. („Lean menedzsmentről magyar nyelven” c. cikk (Magyar Minőség, 21 (4): 14–26) bővített és aktualizált változata)
- MacDuffie, J.P., 1995. Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry. Industrial & Labor Relations Review 48 (2): 197–221.
- Makó, Cs., Illéssy, M., Csizmadia, P., 2008. A munkahelyi innovációk és a termelési paradigmaváltás kapcsolata. A távmunka és a mobilmunka példája. Közgazdasági Szemle 55 (12): 1075–1093.
- Matyusz, Zs., Demeter, K., 2010. A termelési stratégia és termelési gyakorlat kutatás eredményei 2009–2010 (Gyorsjelentés) (No. 121). Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapest.
- Oliver, N., Delbridge, R., Jones, D., Lowe, J., 1994. World Class Manufacturing: Further Evidence in the Lean Production Debate. British Journal of Management 5 (2): 53–63.
- Shah, R., Ward, P.T., 2003. Lean manufacturing: context, practice bundles, and performance. Journal of Operations Management 21 (2): 129–149.
- Shah, R., Ward, P.T., 2007. Defining and developing measures of lean production. Journal of Operations Management 25 (4): 785–805. doi:10.1016/j.jom.2007.01.019.
- Slack, N., Chambers, S., Johnston, R., 2010. Operations management. Financial Times/Prentice Hall, England.
- Sugimori, Y., Kusunoki, K., Cho, F., Uchikawa, S., 1977. Toyota production system and Kanban system Materialization of just-in-time and respect-for-human system. International Journal of Production Research 15 (6): 553–565.
- Wimmer, Á., Csesznák, A., 2012. Vállalati jellemzők és összefüggéseik a válság időszakában – A „Versenyben a világgal” kutatási program 2009. évi felmérésében résztvevő vállalatok. Műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet, elérhető: http://edok.lib.uni-corvinus.hu/366/1/TM2_Wimmer_Csesznak.pdf, letöltve: 2013. május 29-én
- Womack, J.P., Jones, D.T., 2003. Lean thinking: banish waste and create wealth in your corporation. Simon & Schuster, Inc.





DOLGOZÓI ELÉGEDETTSÉGVIZSGÁLAT TAPASZTALATAINAK FELHASZNÁLÁSA A VEZETŐI MUNKÁBAN

*THE USING OF EXPERIENCE OF EMPLOYEE SATISFACTION
SURVEY IN THE MANAGEMENT WORK*

SZILÁGYI BARNABÁS *főiskolai docens*

Debreceni Egyetem Gyermeknevelési és Felnőttképzési Kar

ABSTRACT

The founders, the possessors and the leaders of an organisation have the biggest influence on its life. The basic values are determined by the leaders. Not only during the establishment but at any time when the leaders are changing, their behaviour seems to be like a model for each member of the community. Next to the formation of the values, their basic task is to reassure and consolidate them in the life of the organization. The leaders should take care mostly on how to behave and how to connect the others because their behaviours are like a mirror for the workers. We can presume two determining processes in point of the value's development presented by the leader. One of them is the basic value evolved as a result of the socialisation. The socialisation is not an enclosing process, but it is continual, so the other process is the interchange of the evolved value.

1. Az attitűdről

Az egyént körülvevő környezet akár azonosnak tekinthető ingereit mindenki sajátos módon éli meg. Az egyének ezen sokszínűsége, eltérő szocializációja, élet-története a szervezeti társas élet sokszínűségét eredményezi. A szervezet életében az egyéni és közösségi viselkedések háttérben meghatározó, de eltérő szociálpszichológiai jellegű különbségek húzódnak meg. Az attitűd az egyik legnépszerűbb fogalom a szociálpszichológia irodalmában. (HALÁSZ-HUNYADI-MARTON 1979).

„Az attitűd a társadalmilag konstruált világ megismerésére kialakult megismerő apparátus része, melyben ott találjuk a véleményeket, a nézeteket, az előítéleteket, a sztereotípiákat, a valószínűségeket és végül, de nem utolsó sorban az értékeket” (CSEPELI 2003).

Az attitűdök nem pusztán a világ megismerését szolgálják, nemcsak sajátos szellemi látásmódot jelentenek (CSEPELI 2001), hanem olyan elképzelések mely cselekvési irányultságot programozottságot is magába foglalnak. A szervezetek





esetében ez annak egészére, vagy működésének sajátos megnyilvánulásaira egyaránt vonatkozik.

Az egyén, aki egy szervezet tagja lesz sajátos rá jellemző értékekkel érkezik, és a munkához, a szervezethez történő viszonyulását meghatározza az arra irányuló irányultsága. Az attitűdök kialakulása, illetve módosulása több lépésben történik. Az első lépés a kiválasztás, illetve még inkább szervezetbe történő beillesztés során megy végbe, amikor a szervezet részéről az ott működő értékrendre történő figyelemfelhívás történik, azaz az egyén figyelme meglévő szervezeti attitűdre irányul.

Ezt követően történik az azonosítás, azaz milyen attitűdről is van szó, majd összehasonlítva saját már meglévő irányultságával, az egyén „dönt” azonosul-e vele, vagy elutasítja-e azt. Ezt követően dől el, hogy átmeneti, vagy tartós lesz-e az új attitűd elfogadása. Az utolsó lépés az, hogy az attitűd, mint értékelő állásfoglalás, magatartásban megjelenő, viselkedési változást eredményez-e. Amennyiben az attitűdváltozás eddig a pontig is eljut, úgy a vezetés számára az egyén viselkedése, magatartása kiszámíthatóvá válik. A szervezetbe újonnan érkezők esetében is ez a folyamat játszódik le, azaz miközben az egyén „értésül” a szervezet attitűdjeiről, összehasonlítva azt a saját értékelő állásfoglalásával dönt az azonosulás mértékét illetően. A szervezettel való tartós azonosulás folyamatában az egyén asszociatív irányultsága teszi lehetővé a feszültségmentes beilleszkedést. Az attitűdök elfogadásának valószínűségét növeli, amennyiben a forrás hiteles, megbízható, szakértő, ezáltal magas a presztízse. Mindezek azt jelentik, hogy az egyén számára „üzenni”, ezáltal a szervezet által kívánatosnak tartott attitűdöt elfogadtatni, azzal azonosulni tudó szervezeti tagot akkor kapunk, amennyiben a vezetés, mint az egyén számára legfontosabb forrás, hiteles, a szervezet értékrendje deklarált, és mindenki számára programozottan megismertetett.

(ARONSON-MILLS 1981) kísérleti tapasztalatai szerint minél inkább valamilyen „befektetéssel” kapcsolódik össze az attitűd elfogadása, annál erősebb, annál valószínűbb az azzal való tartós azonosulás. Amennyiben a szervezetbe történő belépéshez szükséges kiválasztási folyamat tervezett többlépcsős procedúra, úgy lépésről lépésre a nehezebb bekerülés eredményeként az újonnan érkezett mind inkább átveszi a csoport attitűdjeit. Ezek az újonnan átvett, illetve kialakult attitűdök determinálják a szervezetre, valamint annak működésére irányuló viszonyokat.

2. Az értékrend fejlesztés alapjai

A szervezettel való elégedettség a végzett munka szeretetével függ össze, a munka szeretete szervezettel való azonosulást eredményez. Amennyiben az egyén szervezethez való viszonyaiban erkölcsi értékek elemei is megjelennek, úgy nő a felelősségérzet a szervezet iránt, ami erősebb azonosulást eredményez, ennek következménye, hogy a munkavégzés jellemzően kötelességtudatra épül. Így a szervezetben már kialakult, illetve, kialakítandó attitűdökbe morális elemek deklarált megjelenítés is kívánatos.





A szervezetekben az aktuális viselkedés olyan irányban valósul meg, mely az egyén számára – értékorientációjának megfelelően – a legnagyobb pszichés nyereséggel jár (DIENESNÉ 2006).

A GLOBE kutatás illetve akár manapság is készített felmérések a magyar társadalom pesszimisztikus kulturális elemeire hívják fel a figyelmet. Tudatos vezetői munka eredménye az a kezdeményező szerep, mely a pesszimisztikus kulturális körülményeket visszafordíthatónak tekinti, deklarált értékrend melletti elkötelezettségét hitelesen közvetítve képes az egyéni azonosulást a számára kívánatos értékrend irányába módosítani.

A vezetők által kívánatosnak tartott munkamotívumok kulturális kidolgozása biztosíthatja, a szervezetek tartós életképességét, az értékek interiorizációja által.

A működés nem kényszeren alapul, hanem az egyén magáévá tett értékek, meggyőződéseken keresztül lesz aktív szervezeti tag. Elégedettsége, a szervezeti termelékenység kulcs tényezője lehet.

A szervezetek számára értékeikhez kényszer nélkül azonosulni képes munkaerő megszerzése, megtartása a siker egyik záloga. A sokszínű attitűddel, értékekkel rendelkező egyén kiszámítható követhető elfogadható szervezeti keretek között továbbszocializálódva járul hozzá annak sikeres működéséhez.

A vezetői munka egy részének célja hogy motiváláson keresztül, az alkalmazottak a szervezeti céloknak megfelelő viselkedést tanúsítsanak (JUHÁSZ 2004).

A szervezet alapításakor a vezető, alapító gyökereztetni meg azokat az alapvető értékeket, melyek a későbbiekben a vállalat dolgozói számára is igazodási pontként szolgálnak. Amennyiben ezek a az értékek helyesnek, illetve sikeresnek bizonyulnak a vezető feladata a szervezeti kultúra fenntartására, megerősítésére irányul. A szervezetek nyílt rendszerek, így a külső környezeti változások befolyásolják annak működését – egy biztos dolog van minden szervezet életében, mégpedig az, hogy mindig minden változik – amihez alkalmazkodni kell. A vezetés elkerülhetetlen feladata lesz a szervezeti kultúra megváltoztatásával kapcsolatos menedzsment funkció gyakorlása is.

(SCHEIN 1996) kiemeli a vezető determináns szerepét az értékrend kialakításában. Véleménye szerint az alapító által lefektetett kulturális értékek jellemzően túlélnek a személyt. A szervezet sikere, és a kultúra érvényessége szorosan összekapcsolódnak, érvel erről Drucker is. (DRUCKER 1992)

NAHAVANDI és MALEKZADEH (in: HEIDRICH 2001) szerint a vezető a kultúra formálásában a következő eszközökkel élhet.

- Jutalmazási rendszer
- Személyzet kiválasztása
- A szervezeti struktúrát és stratégiát érintő döntések
- A munkakörnyezet, infrastruktúra fizikai elrendezése

Berde (BERDE 2002) szerint az alapvető menedzsment feladatok szoros összefüggésben állnak a szervezeti kultúra alakításával. A vezető szinte minden szervezeti aktivitása hatással van a szervezeti kultúra alakulására, a szervezeti értékrend





alakítására, melynek eredménye az egységes és szembetűnő értékrendszer, mely kivétel nélkül, valamennyi kiváló vállalatra jellemző. (KLEIN 2001).

A vezetői típusok között aszerint is különbséget tudunk tenni, hogy a kultúra formálásában betöltött szerepük milyen. (TRICE-BEYER 1993) nyomán négyféle megközelítést olvashatjuk a szakirodalomban.

- Kultúrát teremtő
- Kultúrát változtató
- Kultúrát megerősítő
- Kultúrát integráló vezetői típusokról beszélhetünk.

Ezek a kultúrát befolyásoló szerepek nem vezetőnként különülnek el, mind-egyik része a menedzseri munkának, sokkal inkább a szervezeti életpálya szakaszaival hozható összefüggésbe. Schein (SCHEIN 1996) megközelítésében a szervezetek középkora leginkább a megerősítő, illetve az integráló kulturális vezetői feladatokat. A vezető a kultúra megerősítés érdekében intézményes és csoportvezetés sajátosságaival élhet.

A kultúra megváltoztatásának idejét, és módját, különböző okokra lehet visszavezetni. Ezek külső és belső okok, melyek a szervezet adaptációját igénylik.

Ilyen okok lehetnek:

- Teljesítményproblémák a szervezetben
- Válsághelyzet
- Erkölcsi problémák
- A piaci környezet változása
- Társadalmi környezet változása

A régi, és érvényes értékek már nem biztos, hogy eredményesek és már nem biztosítanak megfelelő igazodási pontot adott problémás helyzet megoldására, így esetleg már új szervezeti értékek kialakítására van szükség. A vezető szervezeti kultúra megváltoztatására tett feladatai sorában az első lépés a jelenlegi, uralkodó értékrend meghatározása. Az emberek minél kisebb energia befektetéssel szeretnék minél többhez jutni, ami azt jelentheti, hogy azért számíthatunk ellenállásra, mert a szervezeti kultúra megváltoztatása a korábbi azonosult értékek megváltoztatását jelenti az egyén számára. Ez a folyamat az egyén részéről a korábbi kötődéseinek megszakítását jelenti, és a folyamat eredményessége leginkább azon múlik, hogy a vezető milyen érveket gyűjt össze, azokat hogyan kommunikálja, illetve hogy az új értékek és tettei mennyire konzekvensek. A kulturális változtató vezető gyengíteni, újracsereálni kívánja a régi kultúraelemeket, melyek (TRICE-BEYER 1993) szerintük, reorganizáló, átalakító, illetve belülről jövő reform formájában valósulhat meg. Lácay (2012) ezt a megállapítást árnyaltabbá teszi egy regionális kutatás kapcsán, és azt bizonyítja, hogy „Az egyes vállalkozások szintjén a működést leginkább a hierarchikus szervezet, a tekintélyelvű vezetési stílus jellemzi, ami a legrégebb (módos) paraszti, nagycsaládi munkaszervezet újjászületését mutatja.”





Az szervezeti értékrend megváltoztatásának első lépése egy szervezeti analízis, mely bemeneti inputként szolgál a szervezetet érintő attitűdökről, értékekről, egyéni szükségletekről ösztönzési és jutalmazási rendszerről, a munkakörnyezetről, kapcsolatorientációról. Mindezek az információk segíthetik a vezetőt abban, hogy milyen területeken miben célszerű változtatni egy számára kívánatosabb szervezeti értékrend elérése irányába.

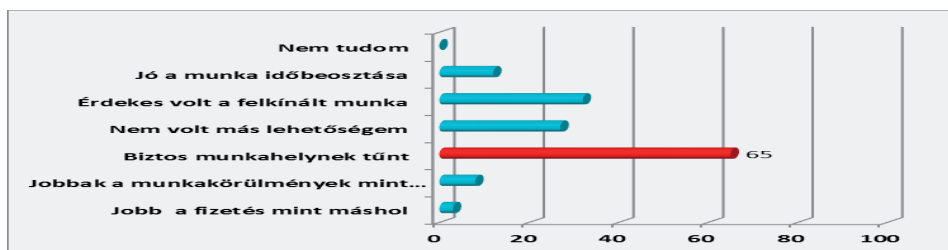
3. Szervezeti elégedettség felmérés eredményei

Az értékrendet változtató majd megerősítő vezető feladatai alátámasztásául szervezeti információk szükségesek, melyek esetünkben egy szervezeti elégedettség felmérés eredményeiből származnak. A felmérés 2013 januárjában készült egy 10 telephelyből álló szervezet teljes alkalmazotti bevonásával. A felmérés célja a szervezet elégedettség mérése, melynek eredményeiből szervezetfejlesztést, értékrend váltást, illetve annak megerősítését célzó javaslatok irányok megfogalmazása volt.

A munkavállalók munkahely választási preferenciái között elsősorban a biztos munkahely fogalmazódott meg, illetve a munkaerőpiac sajátos helyzete, miszerint nem volt más lehetőség.

1. számú ábra. Munkahely választási preferenciák

Table 1: Job selection preferences



Forrás: Saját forrás

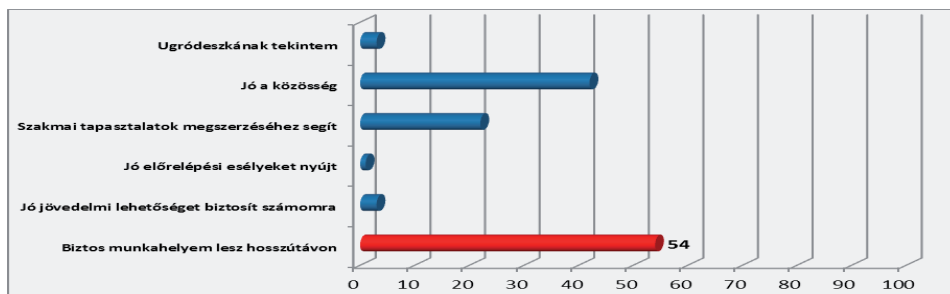
A munkavállalók többsége viszont mintegy 50% nemcsak munkahelyválasztási preferencia során, hanem jelenleg is a biztos hosszútávú munkahelyet fogalmazta meg mint elvárt érték a cég részéről. Számítanak a szervezet nyújtotta biztonságra a biztos munkahelyre..





2. számú ábra. Munkahely választási preferenciák

Table 2: Job selection preferences



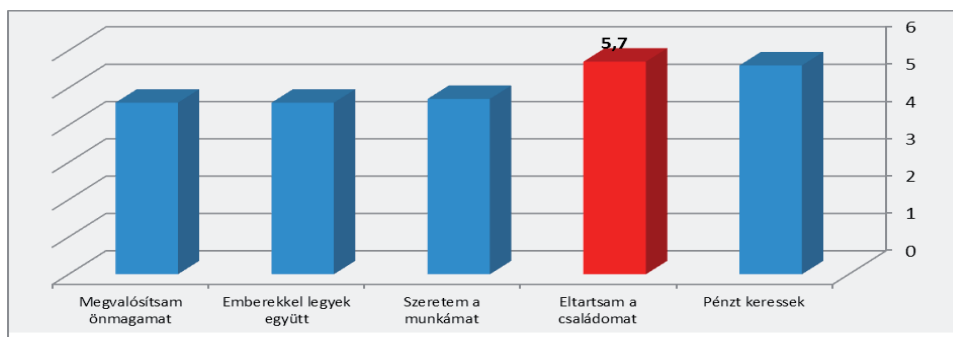
Forrás: Saját forrás

A munkahelyi hangulatról a megkérdezett munkavállalók 2/3 része nyilatkozott úgy hogy jól, vagy nagyon jól érzi magát összességében munkahelyén jelenleg. Ez igen jónak mondható, bár figyelemmel kell lenni a pozitív válaszadói hajlandóságra. A rossz közérzet oka, azaz amennyiben nem érzi magát jól munkahelyén azt mi okozza, nem meglepő módon a fizetés lett megjelölve. A válaszadók 7-7%-a jelölte még meg válaszként az elavult eszközöket, illetve a cég bizonytalan jövőjét, mint egyéb lehetőséget.

A munkavégzés motivációját az anyagiakhoz kapcsolódó szükségletek kielégítse jellemzi. A válaszadók a pénzkeresetet, illetve a család eltartását jelenítették meg legmagasabb értékűként -5,7 – 5,6 – azaz a munkavégzés elsődleges szempontjaként. Ez leginkább a munkakörnyezet, munkafeltételek, fizetés, feltételnek fejlesztésével, javításával függ össze. A vezetés figyelme számára ezen alapfeltételek fejlesztése jelenhet meg szükséges prioritásként, ami a dolgozói elégedettség javulását eredményezheti.

3. számú ábra. Munkavégzés alapvető motivációja

Table 3: The basic motivation of the work



Forrás: Saját forrás

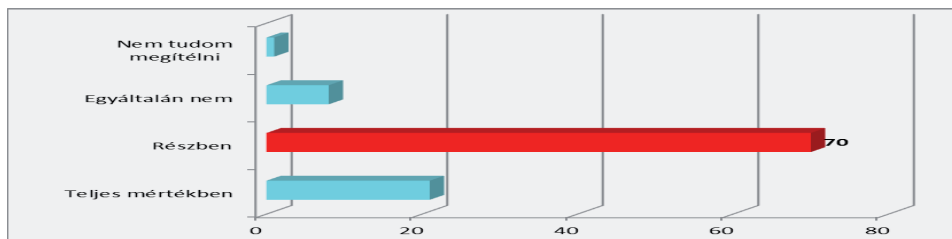




Alátámasztja az előzőekben tett felvetésünket a munkakörnyezettel való elégedettség, illetve annak megítélése, a válaszadók mintegy 70%-a részben elégedett, amit puha nem-ként is értelmezhetünk.

4. számú ábra. Munkakörnyezettel való elégedettség.

Table 4: Satisfaction with work environment

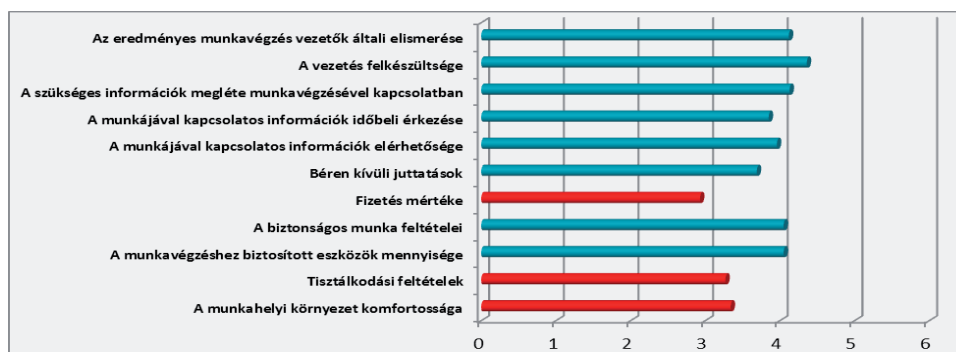


Forrás: Saját forrás

A következő az elégedettséggel kapcsolatos kérdés, a Maslow szükségletpiramis szintjeinek, alap, és magasabb rendű szükségletek meghatározását célozta, mely a vezetés elégedettségét javító intézkedései számára mutathat irányt. Megállapítható, hogy az alapvető szükségletek felől érkezik a fejleszthetőség iránti igény. Az alapvető munkavégzés feltételei között a tisztálkodás -3,3, a munkahelyi környezet -3,4 kapták a legalacsonyabb értékeket. A fizetéssel való elégedettség -3 – ez szintén az alapvető szükségletekhez kapcsolódó tételnek tekintendő.

5. számú ábra. Szükségletekhez kapcsolódó feltételekkel való elégedettség

Table 5: Satisfaction in connection to the needs of conditions



Forrás: Saját forrás

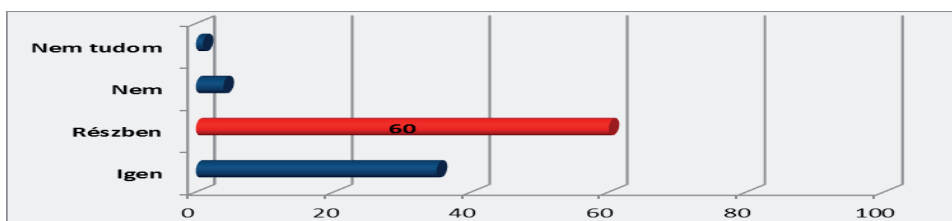
A következőkben a munkahelyi környezetben való változtatást kérdeztük meg. A környezet tisztaságát, komfortosságát, munkaeszközök korszerűsítését a megkérdezettek 40 %-a jelölte olyan tényezőként, amin fejleszteni lehetne. A szer-





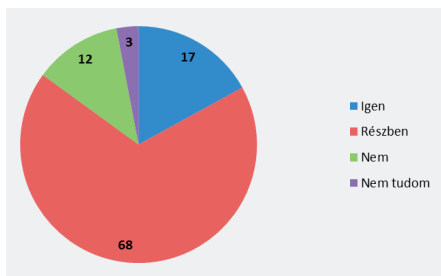
vezetettel kapcsolatos elköteleződést segítheti, ha a munkavállaló ismeri a cég múltját, jelenét, jövőjét, ami a válaszok értelmében részben, vagy egészében teljesül is. A cég múltját 35% azaz a válaszadók harmada ismeri, míg a jelen ismeretét a megkérdezettek 17% jelölte meg. A szervezet jövőjét a megkérdezettek 6%-a jelölte meg úgy miszerint azt ismeri. Amennyiben tendenciájában nézzük, figyelemmel kell lenni arra, hogy a jövőre vonatkozó elképzelések ismeretének javítása érdekében a kommunikációs munka fejlesztése, az információs csatornák lehetőségének, alternatív megoldásainak kialakítása figyelmet kaphat.

6. számú ábra. Informáltság a szervezetről
Table 6: Being informed about the organization



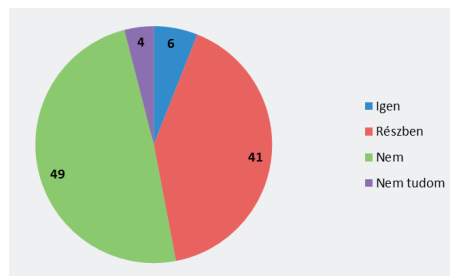
Forrás: Saját forrás

7. számú ábra.
Table 7: Knowledge about
A szervezet jelenéről való ismeretek
the present of the organisation



Forrás: Saját forrás

8. számú ábra.
Table 8: Knowledge about
A szervezet jövőjéről való ismeretek
the future of the organisation



Figyelmeztető lehet a vezetés számára, hogy az a tény, miszerint a megkérdezettek közel fele úgy érzi, nem ismeri a szervezet jövőjére vonatkozó elképzeléseket, terveket, így azokkal azonosulni sem tud, noha lojalitását javítani, a kommunikáció kiszélesítésével, tudatosabb tervezésével lehetne.

A kutatás utolsó kérdése összegezte mindazokat a kérdéseket, melyek átfogták a sikeres szervezetek irányába mutató, kutatásra épülő állításokat. A kérdések

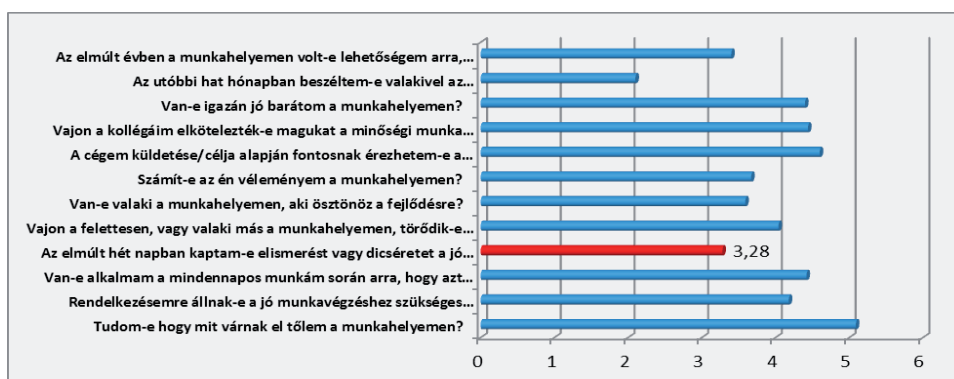




sorrendisége is fontos volt, mindamellet, hogy minden egyes kérdés önmagában külön értelmezendő. A munkavállalók többsége szinte teljesen tisztában van a vele szemben támasztott elvárásokkal. Ehhez szorosan kapcsolódik az is, hogy a többség úgy érzi, rendszerint van alkalma azzal foglalkozni a mindennapi munka során, amihez leginkább ért. Az állítások első harmadában lévők közül jó, de fejleszthető annak megítélése, hogy a munkavégzéshez szükséges, anyagok eszközök rendelkezésre állnak. Ami a legalacsonyabb értéket kapta az az elismeréssel kapcsolatos. Mindenki számára, bizonytalan időkben talán fokozottabban szükséges a rendszeres, és munkahelyen, természetesen munkával kapcsolatos visszajelzés, azon belül a jó munkavégzéshez kapcsolódó dicséret. Egy férfi közösségben ez talán a tradíciók miatt nemigen érthető, és nehezen kivitelezhető, de véleményem szerint vezetők részéről fontos, alkalmazottak részéről kívánatos feltételnek tekinthető.

9. számú ábra. Általános szervezeti attitűdök

Table 9: General organizational attitudes



Forrás: Saját forrás

4. Összegzés

A felmérés eredményeként az azonosított fejlesztendő területek kiemelésével kerültek meghatározásra azok a javaslatok, melyek célja a szervezet változó feltételek melletti adaptációjának elősegítése. A szervezet fejlesztési programjának eredményessége, illetve sikere a munkatársak alkalmazkodásának feltétele. A sikeres szervezeti adaptáció az egyéni alkalmazkodás függvénye. Ezt erősíti Móré M. (2012) megállapítása, miszerint a szocializáció során az egyén viselkedése úgy módosul, hogy az megfeleljen a vele szemben támasztott elvárásoknak. A tervezett szervezetfejlesztési program javaslatai ennek értelmében tervezettek. A tervezett program lépéseit, az elindított programok illeszkedését, a kezdetben tudatosan meghatározott, és egyeztetett szervezeti értékek, célok – jelentik. Minden tervezett program valamilyen követendő szervezeti értékhez kapcsolódik, azt erősíti, mely-





nek közép, és hosszútávon célja a dolgozói attitűd alakítása, a vezető által deklarált értékrend irányába. A kiindulási alapnak tekintett dolgozói elégedettség felmérés sok input adatként szolgált a intézkedési, illetve fejlesztési javaslatok kidolgozásához.

Az elindított szervezetfejlesztési programok feladata a dolgozói attitűdök, vélemények formálása, kívánatos irányba történő alakítása.

A fejlesztendő területek irányai

- kommunikáció fejlesztése
- a teljesítményértékelési rendszer át/kidolgozása
- ösztönzési rendszer át/kidolgozása

Mindegyik kifejtett tevékenység eredményesen járulhat hozzá, hogy a szervezet egy tudatosan meghatározott egységes szervezeti értékrend kialakítása irányába tegyen lépéseket. A menedzsment által deklarált értékek meg kell hogy jelenjenek, koherenciát kell hogy mutassanak az elindított programokban, illetve a mindennapi munkában, vezetői megnyilvánulásokban.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- HALÁSZ L. – HUNYADI GY. – MARTON L. (1979): Az attitűd pszichológiai kutatásának kérdései. Budapest Akadémiai Kiadó
- CSEPELI GY. (2001): Szociálpszichológia. Osiris kiadó Budapest
- CSEPELI GY. (2003): A szervezkedő ember. A szervezeti élet szociálpszichológiája. Osiris. Budapest
- ARONSON E., MILLS J. (1981): A csoportba való felvétel szigorúságának hatása a csoport iránti vonalomra. In Csepli, Gy. A a kísérleti társadalom lélektan fóruma. Gondolat, Budapest
- DIENESNÉ K. E.(2006): Szervezeti kultúra in Hajós-Berde: Emmeri erőforrás gazdálkodás. Debreceni egyetem AVK
- JUHÁSZ CS. (2004): Motivációs lehetőségek vizsgálata az élelmiszergazdaságban. Doktori értekezés, Debrecen.
- Láczay M. (2012): A vezetési tradíciók kutatásának hazai lehetőségei, VIKEK, IV. évf. A sorozat 5. szám,
- Móré M. (2012): A munkahelyi beillesztés gyakorlata az egyén megközelítésében, VIKEK, IV. évf. B sorozat
- SCHEIN E. H. (1996). Culture: the missing concept in organization studies, ASQ
- DRUCKER P. F. (1992): A hatékony vezető. Park kiadó, Budapest
- HEIDRICH B. (2001): Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment. Human Telex Consulting Budapest
- TRICE H. M. BEYER J. M. (1993): Cultures of Work Organizations. Prentice Hall
- BERDE CS. (2002): A vezető feladatai, vezetési funkciók. Innováció a tudomány és a gyakorlat egy- sége az ezredforduló agráriumban. Tudományos Rendezvény kiadványa, Debrecen
- KLEIN S. (2001): Vezetés és szervezetpszichológia. SHL Hungary Budapest





AZ EMBERI TŐKE „KÉSZLETEZÉSI” PROBLÉMÁINAK VÁLTOZÓ JELLEGE

THE CHANGING NATURE OF THE INVENTORY PROBLEMS OF HUMAN CAPITAL

BENKE MARIANN PhD hallgató

Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar,
Gazdálkodástani Doktori Iskola

ABSTRACT

The examination of inventory problems is not a new idea in supply chain management, however former research dealt only with the tangible assets of a company. (Giehl-Moss 2009)

On the other hand, there are also considerable inventory problems in the case of human capital and human resources management. A significant question could be: how can we manage the change in human capital inventory? (Okeudo 2012) Companies implemented mass-layoffs because of the crisis but is it the right track to survive? Can companies replace those human resources which were lost during the crisis? What happens with the companies in the recovery and replacement phase?

I would like to elucidate whether the supply of human resources could be understood as a human capital inventory problem.

1. Bevezetés

A készletezési problémák vizsgálata a termelésmenedzsmentben nem képezi újdonság tárgyát, ám az eddigi szokásos vizsgálatok, a menedzselési feladatok elsősorban az anyagi javakkal kapcsolatban jelennek meg. (Giehl – Moss, 2009) Ha az emberi tőkét is erőforrásnak tekintjük, akkor a szellemi tőke számbavétele és menedzsmentje tekintetében is jelentkezhetnek készletezési megfontolások.

Felmerülhet az a kérdés is, hogy az emberi erőforrás készletek változása hogyan menedzselhető? (Okeudo, 2012) A válság hatására a vállalatok tömeges elbocsátásokba kezdtek, de vajon tényleg ez a legjobb megoldás a túléléshez? Hogyan pótolható, vagy pótolható-e egyáltalán az erőforrás, amelyet egy vállalat egy válságmenedzselési folyamat során elveszít? Mi történik a vállalatoknál a pótlási, vagy helyreállítási szakaszban?

A tanulmány célja, hogy a fenti kérdésekre esetek feldolgozásával választ adjon, azaz rávilágítson arra, hogy felfogható-e az emberi erőforrás biztosítása speciális készletezési problémaként.





2. A készletezési problémák és a HR kapcsolatának jelentősége

A hagyományos megközelítések szerint, mely tükrözi Goldratt és Cox véleményét is a készletek fogalma a következő a „készlet végül is minden olyan áruba fektetett pénzmennyiség, amit azért vettek meg, hogy feldolgozás után vagy feldolgozás nélkül eladják.” (Vörös, 2010 p. 263.) Vizsgálatok is alátámasztják azt a tényt, hogy egy vállalat forgóeszközeinek átlagosan 30%-a, működő tőkéjének pedig 90%-a készletekben fekszik, a következő termékkategóriákról tesz említést:

- „nyersanyagok,
- vásárolt komponensek, alkatrészek,
- félkész termékek, késztermékek,
- berendezések tartalék alkatrészei”. (Vörös, 2010 p. 263.)

Ha figyelembe vesszük a vállalatoknál tevékenykedő emberi tőke nagyságát is, akkor helyt álló Gyökér Irén azon megállapítása, hogy egy nehezen számszerűsíthető erőforrásról van szó, amely nem képezi a vállalat tulajdonát, bármikor kiválhat a szervezetből, ugyanakkor tevékenységével értéket teremthet, növelheti a szervezet teljesítményét, és nehezen másolható. Ezért a vállalatok emberi erőforrás készleteinek nyilvántartása kiemelkedően fontos a mai válságos időszakban. Gyökér (2004) szerint a szellemi tőke menedzselése a vezetők számára egy újszerű gazdálkodási feladatot jelent, hiszen egyik jelentős tulajdonsága, hogy a megosztás során értéke folyamatosan növekedik, pontos piaci értéke nem ismert, és a vállalat nem adhatja el.

A tradicionális felfogás szerint az emberi tőke nem képezi szerves részét a vállalat készletgazdálkodásnak, ám Peter Cappelli (2008) szerint a supply chain menedzsment módszertanait ki kell terjeszteni az emberi erőforrás menedzsmentre is, főleg egy olyan időszakban, amikor gondot jelent a tehetségek megtartása és a népesség előregedése. Gandossy Verma és Tucker (2007) szerint a munkaadók számára manapság nem az elbocsátások jelentenek gondokat, hanem inkább a megfelelő szakemberek felkutatása, éppen ezért azok a vállalatok, amelyek meg gondolatlanul kezdenek leépítésekbe később komoly szakemberhiánnyal nézhetnek szembe.

2012-ben csak a legnagyobb amerikai egészségügyi eszközöket gyártó vállalatoknál több ezer embert bocsátottak el a válság hatására. Ilyen volt például a Welch Allyn is ahol orvosi diagnosztikai eszközök gyártásával foglalkoznak, itt az alkalmazottak 10%-át küldték el (275 dolgozó), a Stryker orvosi eszközöket gyártó cégnél decemberben 96 pozíció szűnt meg és további 1170 megszüntetését tervezik, amely az összlétszám 5%-át teszi ki, a Boston Scientific-nél 1200-1400 dolgozó leépítését tervezik, a Medtronic vállalatnál pedig ugyancsak 1000 dolgozót bocsátottak el. (Hoffman, 2012)

Bár a jelenlegi gazdasági helyzet inkább a dolgozói létszám csökkentését eredményezte a vállalatoknál, azt sem szabad elfelejteni, hogy a válságos időszak elmúltával a pótlásuk nehézségeket okozhat. Arról nem is beszélve, hogy az ilyen





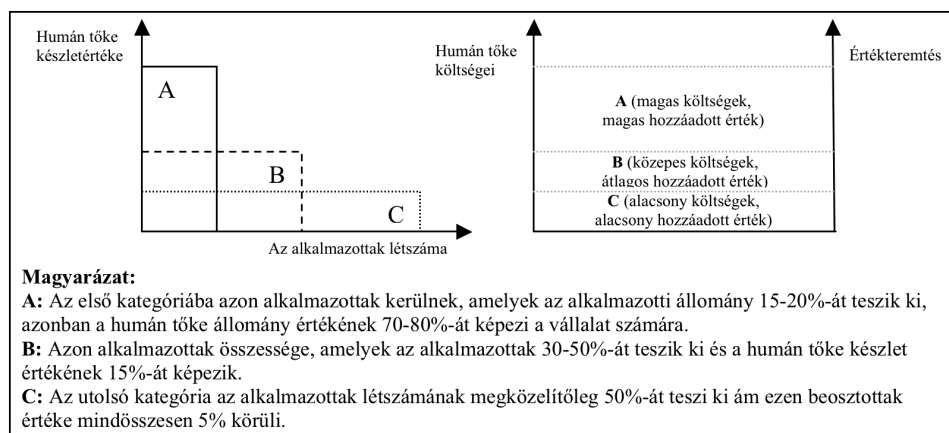
leépítések során a tehetséges munkaerő is könnyen elhagyhatja a vállalatot. Azért, hogy a szervezetek ne veszítsenek el értékes kollégákat érdemes olyan rendszereket kiépíteni, amelyek nyilván tartják a vállalat humán tőke állományát.

A termelési folyamat során a készleteket Vörös (2010) szerint az értékük és a ráfordítási idő alapján kell osztályozni ezt az ún. ABC klasszifikációnak szokás nevezni, ez a módszertan az alkalmazottak esetében is könnyen értelmezhető.

A gazdaságos sorozatnagyság kiszámítása meglehetősen nehéz egy adott vállalat munkavállalói létszámát illetően az azonban bizonyos, hogy egy alkalmazott bekerülése, betanítása költségekkel jár, a későbbi bérkifizetések szintén kiadásokat jelentenek. Ezen költségekkel szembe állítva egy ABC klasszifikáció kialakítása az alkalmazottakat illetően rávilágíthat arra, hogy vajon érdemes-e erőfeszítéseket tenni az adott munkavállaló felvétele érdekében.

1. diagram: Az ABC klasszifikáció értelmezése a humán tőke esetében

1. diagram: The interpretation of the ABC classification in case of human capital



Magyarázat:

- A: Az első kategóriába azon alkalmazottak kerülnek, amelyek az alkalmazotti állomány 15-20%-át teszik ki, azonban a humán tőke állomány értékének 70-80%-át képezi a vállalat számára.
- B: Azon alkalmazottak összessége, amelyek az alkalmazottak 30-50%-át teszik ki és a humán tőke készlet értékének 15%-át képezik.
- C: Az utolsó kategória az alkalmazottak létszámának megközelítőleg 50%-át teszi ki ám ezen beosztottak értéke mindösszesen 5% körüli.

Forrás: Vörös 2010 alapján saját szerkesztés

A fenti klasszifikáció alkalmazása azért is fontos, mert a Manpower Group 2012-es felmérése is azt bizonyítja, hogy a vállalatok többsége ún. „globális tehetségkrízissel” küszködik, hiszen a betöltött pozíciók egyharmadát nem megfelelő képességekkel rendelkezők foglalják el, és szintén problémát jelent a nyugdíjba vonuló kollégák miatt keletkező humántőke veszteség. A módszer segít megkülön-





böztetni azon munkavállaló csoportokat, amelyek a vállalat számára kiemelkedően nagy értéket képviselnek, így ezekre a nagy-értékű munkatársakra több figyelmet fordíthatnak.

Rice és Cottrill (2012) szerint a supply chain menedzsment (lásd a későbbiekben SCM) feladata a humán tőke készletezés során segíteni abban, hogy a tehetség kereslet találkozzon a tehetség kínálatával. Claes és Lakshman (2012) szerint sok vállalatnál a humánerőforrás menedzserek tudása csekély az SCM folyamatokat illetően, ez azonban hátráltatja őket a kiválasztási folyamat során, mivel nem minden esetben ismerik pontosan, hogy az adott pozíció betöltésére milyen képesség, szaktudás szükséges. Éppen ezért a legtöbb nagyvállalatnál olyan specialistákat alkalmaznak, amelyek a tehetségek kiválasztásával, és elosztásával foglalkoznak így egyfajta HR supply chain folyamat valósulhat meg. A globális piacokon működő nagyméretű autógyártó cégek korán felismerték azt a tényt, hogy az SCM alkalmazása nélkül a tehetségmenedzsment nem kellő hatékonyságú és veszíthetnek a versenypozíciójukból, éppen ezért változási folyamatokat indítottak el.

3. A humán tőke készletezésének vizsgálata

Taylor a Tudományos menedzsment kidolgozója ahhoz, hogy a termelési folyamatot illetően a vállalat működését optimalizálja rendszeres és módszeres mérések során idő és mozgástanulmányozást végzett, azért hogy a vállalati költségeket csökkentse. A taylori elvek mind azt a szemléletmódot tükrözik, miszerint a szervezeti folyamatoknak egyértelműen mérhetőeknek kell lenniük így lehetőséget teremtve a jobbításra, fejlesztésre. (Farkas, 2004) A humán erőforrás készletezési megfontolásai is ezen elveknek felelnek meg, mivel a vállalat által felhalmozott emberi tőke mennyiséget – egyfajta immateriális jószágot – szeretné számszerűsíteni és hatékonyan elosztani az SCM módszertana segítségével. Ahhoz azonban, hogy a humán tőke biztosítását lehetővé tudja tenni egy vállalat nemcsak a tehetségek osztályozására (ABC klasszifikáció) hanem értékelésére is szükség van ezt hivatott áttekinteni a következő fejezet.

3.1. A humán tőke mérés legismertebb módszereinek áttekintése

Sokan kísérleteztek már a vállalat emberi erőforrásainak számszerűsítésével ám egységes módszertan ezen kérdéskörben még nem került elfogadásra. Tobin (1969) idézi Boda (2008) a vállalat pénzügyi piacon realizálódott értékét hasonlította össze a cég eszközeinek értékével, így a Tobin hányados (q) értéke egyenlő a piaci érték és az eszközérték hányadosával. Ha ez a hányados nagyobb, mint egy, akkor a vállalatot a piac valamilyen körülmény miatt túlzottan nagyra értékeli, amely többletértéket a vállalat emberi erőforrás készleteinek értéke is képezheti. Ebből azt a következtetést is levonhatjuk, hogy ha nő a vállalatnál dolgozó tehetségek száma, akkor gyakorlatilag a vállalat értéke is növekedni fog, ám ez nem feltétlenül igaz minden esetben. Cappelli (2008) szerint ugyanis a kulcs tényező az,





hogy a megfelelő dolgozó legyen a megfelelő helyen és hasznos munkát végezzen, azaz egyfajta Just in Time filozófiának kell megvalósulnia a humán tőke elosztásánál. Ezen megközelítés és Taylor négy alapelve között párhuzam fedezhető fel:

- lehetővé kell tenni a fejlődést a munkatudomány minden elemére nézve,
- gondosan kell kiválasztani a szükséges képességekkel rendelkező alkalmazottakat,
- képzésre és ösztönzésre van szükség,
- a munkást támogatni kell munkaszervezéssel és az akadályozó tényezők elhárításával.

A párhuzam a munkaszervezés tekintetében és a kiválasztási folyamat tekintetében mutatkozik meg, ugyanis a négy alapelv is gyakorlatilag azt fogalmazza meg, hogy a vállalat által birtokolt emberi erőforrásokat hatékonyan, képességeiknek megfelelően kell elosztani. (Kieser, 1995)

Gyökér (2004) szerint a fejlett gazdaságokban már az 1990-es évek elején elkezdtek foglalkozni a humántőke számszerűsítésével, egy klasszikus példa erre a Microsoft esete, hiszen a vállalat piaci értéke és könyv szerinti értéke között 1995-ben tízszeres különbség volt megfigyelhető (a részvények könyv szerinti értéke 7 dollár volt, a tőzsdei érték ezzel szemben 70 dollár volt). Ugyanez a tendencia figyelhető meg 1998-ban a Johnson & Johnson (7,52 szeres különbség), a Pfizer (17,25 szeres különbség) és a Bristol-Myers Squibb (14,82 szeres különbség) esetében is, mind három cégnél kiemelkedően magas a különbség a vállalatok piaci értéke és könyv szerinti értéke között.

A különbség magyarázatára szolgál az a módszertan, melyet a szellemi tőke, pénzben kifejezett értékének meghatározására alkalmaznak, melynél három alapelv különíthető el:

- Direkt mérési eljárások:
 - Ez az eljárás úgy határozza meg a humántőke értékét, hogy az egyes összetevőket azonosítják, majd meghatározzák a hozzájuk kapcsolódó pénzáramokat (ilyen eljárás a Sullivan féle Intellectual Asset Valuation).
- Piaci érték alapú módszerek:
 - Stewart szerint az intellektuális tőke egyenlő a piaci érték és a könyv szerinti érték különbözetével.
 - A Standfield féle értékelés egy IAMV (Investors Assigned Market Value) mutatót használ, amelynek számlálójában a vállalat piaci értéke, nevezőjében pedig a tárgyasult tőke és a szellemi tőke aktuális, komplex értékének összege szerepel.
 - Tobin féle kvóciens.
- Az eszközök megtérülése (Return on Asset):

Az első lépés a mérésében az adózás előtti eredmény viszonyítása a materiális eszközök értékéhez, majd a megtérülés összehasonlítása az iparágban átlagosan realizált eredményekkel. Ha a hozambeli különbséget és a vállalat tárgyasult esz-





közeinek értékét összeszorozzuk, akkor megkapjuk a vállalat szellemi tőkéjének értékét. (Gyökér, 2004)

Egy másik mérési megközelítést jelent a scorecard-típusú mutatók alkalmazása, ám ezek a mutatók nem törekszenek arra, hogy az intellektuális tőke értékét mindeképpen pénzben fejezzék ki, hanem inkább mutatók segítségével szeretnék meghatározni a vállalat által birtokolt szellemi tőke értékét. (Harangozó, 2007) Ezen mutatók céljai a következők:

- nyomon követni a változásokat a vállalat által birtokolt szellemi tőkében,
- az immateriális javak hatékonyabb felhasználása (ezt a humántőke elosztási rendszere nagyban támogatja, segítségével az alkalmazottak a megfelelő helyen és időben végezhetik a feladataikat),
- a vállalat által birtokolt emberi-, strukturális-, és információs erőforrások allokálása,
- a kritikus tudáselemek azonosítása,
- tudásmenedzselés, valamint a szükséges immateriális javak és képességek fejlesztése,
- versenyképesség növelése.

A felsorolt pontokból észrevehető, hogy ez a mérési módszer a humántőke készletezésében is segítséget nyújt, hiszen hatékonyabbá teszi az erőforrás felhasználást, azaz az alkalmazottak a megfelelő helyen és a megfelelő időben tudják végezni a feladataikat. Egy másik fontos támogató szerep az erőforrások allokációja, amely segíti a vállalat által birtokolt tehetségek elosztását.

Említésre méltó a scorecard típusú értékelések közül a „Human Capital Intelligence” mutató, amelyet Jac Fitz-Enz 1994-ben fejlesztett ki, és az ún. „Skandia Navigator” is melyet Edvinsson és Malone 1997-ben mutatott be, ez a mutató a humántőke mérése szempontjából kezdetlegesnek mondható, ám nagy hasonlóságot mutat a Kaplan és Norton által kidolgozott Balanced Scorecarddal. A Skandia Navigator egy svéd biztosítási cég volt, amely a stratégiai döntéshozatal alátámasztására, az üzleti és stratégiai tervezés segítésére, valamint a kontrolling folyamatok támogatására hozta létre mutatószámrendszerét (Edvinsson – Malone, 1997; idézi Harangozó, 2007).

A modell öt szempontot vesz figyelembe a szellemi tőke mérésénél:

- pénzügyi-, ügyfél-, folyamat-, megújuláshoz és fejlődéshez kapcsolódó -, valamint emberi erőforráshoz tartozó fókusz.

A Balanced Scorecard (BSC) mutatószámrendszerét Kaplan és Norton fejlesztett ki az 1990-es évek közepén, a modell elsősorban nem a szellemi tőke értékelésével foglalkozik, azonban egy olyan átfogó stratégiai menedzsment eszköz, amely segít azonosítani a célok eléréséhez nélkülözhetetlen tudáselemeket és azok változását (North at al., 1998; idézi Harangozó, 2007). A BSC négy nézőpontot vizsgálva teremt egyensúlyt a rövid és hosszú távú stratégiai célok között melyek a következők:





- Pénzügyi nézőpont: a múlt eseményeinek pénzügyi mutatószámokban is bekövetkező változását mérik. Ezek a mutatók a vállalat jövedelmezőségéhez, az elért üzemi üzleti eredményéhez kapcsolódnak.
- Vevői nézőpont: itt azonosításra kerülnek a vállalat célszegmensei, fogyasztói, itt történik a fogyasztói tőke számszerűsítése, amely segít meghatározni azokat a tudástőke elemeket, amelyek a folyamathoz tartoznak.
- Működési folyamatok nézőpontja: ez azokat a kritikus folyamatokat tartalmazza, melyek nélkülözhetetlenek az eredményes működés fenntartásában, ezek az intellektuális tőke ún. folyamatőke összetevőjét adják.
- Tanulási és fejlődési nézőpont: ez a nézőpont a szervezet hosszú távú fennmaradását teszi lehetővé, melyhez figyelembe veszi az infrastruktúrát, és a hosszú távú sikertényezőket, Kaplan és Norton (1996) idézi Harangozó (2007) ezt a pontot három kategóriára bontja:
 - alkalmazotti képességek,
 - információs rendszerek,
 - motiváció, összhang, felhatalmazás.

A fejezet rövid áttekintést adott az intellektuális tőke mérési megközelítéseiről, valamint az alkalmazott módszerek egy részéről, sajnos területi korlátok miatt ezen téma bővebb kifejtése e tanulmány keretei között nem lehetséges.

Megállapítható, hogy a humántőke mérési módszertana egy komoly fejlődésen ment keresztül és a vállalatvezetők többsége az utóbbi évtizedek során felismerte, hogy ezek alkalmazása a versenyképesség megőrzése szempontjából kiemelkedően fontos, hiszen értékmérés nélkül a humán tőke-készletezés és elosztás nem lehetséges.

4. Supply Chain menedzsment a hatékony emberi erőforrás menedzsment szolgáltatában

A tehetségek felkutatása, kiválasztása, fejlesztése, és megtartása valamint professzionális menedzselése önmagában a HR szakemberek számára igen nagy feladat, éppen ezért Cappelli (2008) valamint Mutsuddi és Mutsuddi (2008) idézi. Mutsuddi (2012) véleménye szerint is szükség van az SCM módszerek bevonására. Az SCM módszerek bevonása a HR folyamatokba Hugos (2003) szerint a globalizáció következménye is, hiszen a globális vállalatok országhatárokon átívelő emberi erőforrás menedzselését optimalizálni kellett. Valamint a mai turbulens gazdasági környezetben a szervezetek nem engedhetik meg maguknak, hogy a termék fejlesztési részleg és a vállalat szellemi tőkéjét irányító team ne kommunikáljon.

A szokásos megközelítések szerint a szervezet SCM részlege közvetíti az információt a marketing részleg és a termelés között, valamint további információt gyűjt be a fogyasztókról, ez gyakorlatilag egy erőforrás elosztó szerepet takar, amely feladatkör és a szellemi tőke készletezése, elosztása között párhuzam állítható.

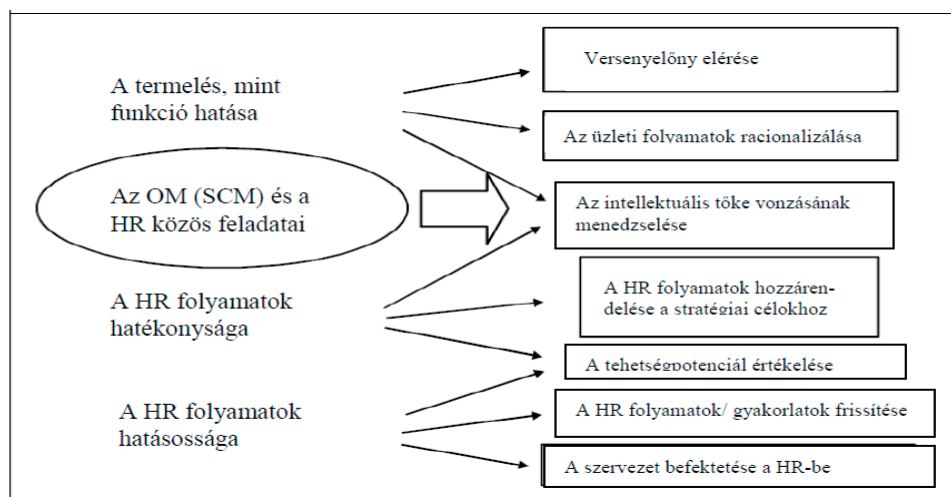




A következő ábrával azokat a területeket szemléltetem, amelyek a HR és SCM folyamatok közös feladatai, ezeket együtt kell a stratégiát támogatva megvalósítani.

2. diagram: A termelésmenedzsment és az emberi erőforrás funkció határterületei

2. diagram: The OM-HR Function Interface Model



(Az ábra a humánerőforrás menedzsment rendszerszemléletű megközelítését ábrázolja (Human Capital Management System=HCMS), mely szerves részét képezi az SCM (OM))

Forrás: Mutsuddi 2012 alapján

Látható, hogy az OM funkció (Operations Management) azaz a termelési folyamatok hatással vannak a versenyelőny elérésére, az üzleti folyamatok racionalizálására és a tehetségek vonzására. Fontos a HR és OM közös feladata, amely Mutsuddi (2012) szerint a tehetségek vonzása, ami közvetlenül hatást gyakorol a HR folyamatok hatékonyságára, és közvetve a hatásosságra. A hatékonyság szempontjából szintén lényeges az intellektuális tőke vonzásának menedzselése, a vállalati stratégia támogatása, és a tehetség potenciál értéke, a hatásosság szempontjából pedig jelentőségteljes a tehetségpotenciál, a HR folyamatok aktualizálása, és az a befektetés, amit a vállalat a szervezeti szintű HR folyamatokba fektet. Az ábra bizonyosságot ad arról, miszerint a termelési folyamatok menedzselése (készletezés, elosztás) hatással van a HR folyamatok hatékonyságára és közvetve a hatásosságra is.

a HR funkciói közé sorolja az intellektuális tőke folyamatos figyelemmel kísérését, amely az „input – folyamat – output” hármast jelenti, illetve az előzőekben felsorolt feladatokon kívül még a kompenzációt és jutalmazást, mentorálást, és karriertervezést.





Ahhoz, hogy ez hatékonyan működhessen, szükség van egy emberi tőkét menedzselő rendszerre, azaz egy ún. „Human Capital Management System” létrehozására, amelyet a második ábra is modellezett, ennek gyakorlati megjelenése egy vállalat életében például az SAP rendszer HR modulja, illetve a HR-scorecard, HR-audit lehet.

A humán tőke készletezési megfontolásainak aktualitására jó példa lehet néhány vállalati eset ismertetése. Capelli (2008) szerint számos nagyvállalat rendelkezik tehetségmenedzselési programmal, mint például az Unilever, IBM, General Electric, EDS, Dow, Capital One, Citibank, Corning, Johnson & Johnson és a Bear Stars.

Am Capelli szerint önmagában még nem jelent versenyelőnyt a vállalat tehetségmenedzselési programja, hiszen a legnagyobb vállalatok közül számos ugyanazt a tehetségmenedzselési stratégiát alkalmazza évtizedek óta. Azaz létrehoznak egy akadémiát, ahol a tehetséges alkalmazottaikat menedzselési képességek, készségek elsajátítására ösztönzik, ilyen vállalatok például a General Electric, Procter & Gamble, a Pepsi Co. és számos olajipari vállalat. A gyakorlat alkalmazása azonban nem minden esetben hatékony, és igen költséges. A General Electric már az 1950-es évek óta folyamatosan a fenti tehetségmenedzselési stratégiát alkalmazza, az IBM viszont hamar felismerte azt a tény, hogy néhány esetben olcsóbb a versenytársaktól szakértelmet szerezni.

A probléma megszüntetéséhez nagy segítséget nyújt a HCMS azaz a humántőke menedzselési rendszer bevezetése, mely segítségével az intellektuális tőke szám-bavétele hatékonyabb lehet.

A fejezet összegzésekképpen elmondható, hogy az intellektuális tőke készletezési és elosztási problémáinak feloldására a legmegfelelőbb módszernek egy integrált HR rendszer bevezetése tűnik. A rendszer segítségével meghatározhatóak a vállalat által birtokolt emberi erőforrás készletek és megvalósítható egyben a hatékony kommunikáció a termelési folyamatokkal.

5. Összegzés

A tanulmány egy rövid áttekintést adott arról, hogy nemcsak a fizikai eszközöket érdemes készletezési megfontolások segítségével összesíteni, hanem a szellemi tőke esetében is lehetséges készletezési politikák alkalmazása. (Giehll – Moss, 2009) A hagyományos mérési eljárások még nem mutatták ki a vállalat értékében az emberi erőforrás jelenlétét, azonban a Tobin kvóciens 1969-es publikálása óta egyre több kutatót foglalkoztat az a kérdés, hogy mi alkotja azt a többletértéket, amely a vállalat könyv szerinti értéke és piaci értéke között van, illetve hogy hogyan lehet ezt a vállalat egyes területei között hatékonyan elosztani.

Többek között Cappelli (2008), Mutsuddi (2012), Claes és Lakshman (2012), Cottrill és Rice (2012) is azt javasolják, hogy az emberi erőforrás menedzsereknek együtt kell működniük a termelési és folyamatmenedzsmentben jártas szakértők-





kel, így a tehetségek hatékonyabban oszthatóak el, azaz a megfelelő időben a megfelelő képességű alkalmazott fog tevékenykedni a megfelelő helyen.

Véleményem szerint a szellemi tőke készletezési megfontolásainak vizsgálata szempontjából a jövőbeli vizsgálatok során ugyancsak érdekes és releváns téma a HR és a kontrolling kapcsolata, ezen belül is a hatékony kontroll hatása a szellemi tőke elosztására, ám ezen gondolatok kifejtése a terjedelmi korlátok miatt nem lehetséges.

FELHASZNÁLT IRODALOM:

- Boda György (2008): A tudástőke mérési módszerei és használhatóságuk, In: CEO 2008/3. szám. pp. 2-11.
- Cappelli, Peter (2008): Talent on Demand: Applying Supply Chain Management to People, In: Knowledge@Wharton <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid=1899> 2013. május 23.
- Claes, Björn – Lakshman, Charl (2012): Managing the Human Resources in the Supply Chain, In: Supply Chain Forum An International Journal 2012/2. szám. pp. 2-3.
- Cotrill, Ken – Rice, Jim (2012): Bridging the Gap between HR and SCM, In: Supply Chain Management Review 2012/1 szám pp. 10-11.
- Edvinsson, Leif – Malone, Michael (1997): Intellectual Capital: Realizing your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower, In: HarperBusiness, New York.
- Farkas Ferenc (2004): Változásmenedzsment, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó, Budapest
- Gandossy, Robert – Tucker, Elissa – Nidhi, Verma (2007): Gazdálkodj okosan – a tehetséggel, HVG Kiadó Zrt., Budapest
- Gyökér Irén (2004): A vállalat szellemi tőkéje – számolatlan vagyon, In: Harvard Business Manager 2004/6. szám. pp. 48-59.
- Giehl, Tim – Moss, Sara (2009): Human Capital Supply Chains, Langdon Street Press
- Harangozó Tamás (2007): Az intellektuális tőke mérése és ennek lehetséges magatartási vonatkozásai, In: Vezetéstudomány 2007/12. szám. pp. 18-34.
- Hoffman, Bill (2012): Top US Companies Plan Layoffs Because of Obamacare In: Newsmax <http://www.newsmax.com/Newsfront/Companies-Plan-Layoffs-Obamacare/2012/11/09/id/463571> 2013. május 23.
- Kaplan, S. Robert – Norton, David P. (1996): Blanced Scorecard – Eszköz ami mozgásba hozza a stratégiát, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó, Budapest
- Kieser, Alfred (1995): Szervezet-elméletek, Aula Kiadó, Budapest
- North, Klaus – Probst, Gilbert – Romhardt, Kai (1998): Wissen messen – Ansätze, Erfahrungen und kritische Fragen, In: Zeitschrift Führung + Organisation 1998/3. szám. pp. 158-166.
- Manpower Group (2012): Break the Crisis and Complacency Cycle In: http://www.manpowergroup.us/campaigns/talent-shortage-2012/pdf/BreakingCrisisCycle_US_lo.pdf 2013. május 23.
- Hugos, Michael H. (2003): Essentials of Supply Chain Management, John Wiley and Sons, New Jersey
- Mutsuddi, Indranil (2012): Supply Chain Management for Effective People Management: Issues and Challenges, In: Journal of Operations Management 2012/4. szám. pp. 53-64.





- Mutsuddi, Indranil – Mutsuddi, Rana (2008): “Retaining Intellectual Capital in High Performance Organizations: Emerging Roles of HR Professionals”, In: Global Management Review 2008/3. pp. 16-22.
- Okeudo, Ndukwe James (2012): The Impact of Human Resources Management in Logistic Service Providers and Supply Chain Capabilities: A Case Study In: British Journal of Science 2012/4. szám. pp. 57-71.
- Tobin, James (1969): A General Equilibrium Approach To Monetary Theory, In: Journal of Money, Credit Banking 1969/1. szám. pp. 15-29.
- Vörös József (2010): Termelés- és szolgáltatásmenedzsment, Akadémia Kiadó, Budapest





CSOPORTKOHÉZIÓ, LOJALITÁS ÉS ALKALMAZOTTI TELJESÍTMÉNY ÖSSZEFÜGGÉSÉNEK VIZSGÁLATA A HAJDÚ-BIHAR ÉS SZABOLCS-SZATMÁR-BEREG MEGYEI VÁLLALATOK ESETÉBEN

*ANALYSIS OF CORRELATIONS OF GROUP COHESION,
LOYALTY AND EMPLOYEES' PERFORMANCE IN COMPANIES OF
HAJDÚ-BIHAR AND SZABOLCS-SZATMÁR BEREG COUNTIES*

KAPITÁNY ANNA PhD hallgató

Debreceni Egyetem Közgazdaság- és Gazdaságtudományi Kar

ABSTRACT

In the framework of 'The impact of human capital quality on the social and economic cohesion in the border area' HURO project 111 companies were interviewed about their human capital. In this paper I weighted the sample to be representative for sectors (119 companies), and I make statistical analysis of the correlation between cohesion, loyalty and employee's performance. The focus of the study is the trainings and the team building possibilities of the companies. The starting point of the study is the effect of trainings and the synergy of the effective teamwork. I assume more trainings create better performance and more teambuilding experiences cause better relationships between employees and it helps to improve performance.

1. Bevezetés

Az aradi Vasile Goldiş Nyugati Egyetem és a Debreceni Egyetem Közgazdaság- és Gazdaságtudományi Karának *közös, „Az emberi tőke minőségének hatása a gazdasági és szociális kohézióra a határmenti övezetben” elnevezésű HURO/0901/264/2.2.2 projekt célja, hogy Bihar és Szatmár, illetve Hajdú-Bihar és Szabolcs-Szatmár-Bereg megyék emberi tőkéjét felmérje, illetve felvázolja a gazdasági és szociális kohézióra kifejtett hatásának növelési lehetőségeit. Jelen tanulmányban a kutatás magyarországi eredményeit kívánom ismertetni.

* A Debreceni Egyetem Közgazdaság- és Gazdaságtudományi Kar részéről Polónyi István tanszékvezető egyetemi tanár, Ujhelyi Mária egyetemi docens, Kotsis Ágnes és Kun András István egyetemi adjunktusok, illetve Kapitány Anna PhD hallgató vettek részt a kutatásban.





E pályázat keretében került sor a Debreceni Egyetem Közgazdaság- és Gazdaságtudományi Kar hallgatóinak bevonásával a kérdőíves kutatás lefolytatására. A felmérés célja a két magyar megye megkérdezett szervezeteiben alkalmazott emberi tőke minőségének feltérképezése volt, mely összesen 111 megkérdezett szervezet válaszait foglalja magában.

A megkérdezendő vállalatok kiválasztásakor a Központi Statisztikai Hivatal adatbázisát alapul véve, kvótás módszer segítségével törekedtünk a reprezentativitás elérésére. Az 1. táblázatban foglaltuk össze az adatokat. A 2-3. oszlop a Hajdú-Bihar és Szabolcs-Szatmár-Bereg megyére vonatkozó tényadatokat tartalmazza. A 3. oszlopban a sikeresen megkérdezett szervezetek száma található. A projektben 120 szervezetből álló mintát kellett kialakítanunk, az ehhez szükséges súlyokat az 5. oszlop, míg a terület és nemzetgazdasági ágazat szerint reprezentatívra súlyozott minta megoszlását a 6. oszlop tartalmazza.

1. táblázat: A felvett minta területi és nemzetgazdasági ágazat szerinti megoszlása (db)

1. table: Field and sector distribution of the sample

	HB megye	SzSzB megye	Két megyé- ben összesen megkérdezett vállalat	Súlyozási arány	Két megyében összesen szükséges vállalat
Mezőgazdaság, Erdőgazdálkodás, Halászat	38559	66271	52	59/52	59
Bányászat, kőfejtés	25	20	-	0	-
Feldolgozóipar	2803	2701	9	3/9	3
Villamosenergia, gáz-, gőzellátás, légtkondicionálás	35	29	1	0/1	-
Vízellátás	147	142	2	0/2	-
Építőipar	4197	4026	4	5/4	5
Kereskedelem, gépjárműjavítás	8924	9262	14	11/14	11
Szállítás, raktározás	1861	1782	2	2/2	2
Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás	3162	2270	2	3/2	3
Információ, kommunikáció	1374	889	1	0/1	-
Pénzügyi, biztosítási tevékenység	1975	1861	1	0/1	-
Ingatlanügyletek	10011	5904	2	9/2	9
Szakmai tudományos, műszaki tevékenység	6198	4351	2	6/2	6
Adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenység	2797	2099	2	3/2	3





Közigazgatás, védelem	279	631	2	0/2	-
Oktatás	3258	3506	4	4/4	4
Humán-egészségügyi, szociális ellátás	2092	1682	3	2/3	2
Művészet, szórakoztatás, szabadidő	2264	1671	1	0/1	-
Egyéb szolgáltatás	4453	3955	3	12/3	12
Háztartás munkaadói tevékenysége	94	63	2	0/2	-
Területen kívüli szervezet		3	1	0/1	-
Nem válaszolt			1		
Összesen:	94508	113118	111		119

Forrás: saját szerkesztés a KSH STADAT adatbázisa és a saját felmérés adatai alapján

2.1 A minta bemutatása

A minta nemzetgazdasági ágazatok szerinti megoszlását az 1. táblázat tartalmazza. A szervezetek éves nettó árbevétel szerinti megoszlását tekintve elmondhatjuk, hogy 28,1%-uk (33db) 10 millió Ft alatti, 21,2%-uk (25 db) 11 és 50 millió Ft közötti, 14,5%-uk (17 db) 51 és 100 millió Ft közötti, 22%-uk (26 db) 101 és 500 millió Ft közötti, 3,8%-uk (5 db) 501 és 1000 millió Ft közötti, míg 8,7%-uk (10 db) 1000 millió Ft feletti árbevétellel rendelkezett 2011-ben. Három szervezet nem adott választ a kérdésre. Ezzel szemben ugyanebben az évben a szervezetek 65%-a (77 db) 10 millió Ft alatti, 19,3%-a (23 db) 11 és 50 millió Ft közötti, 7,3%-a (9 db) 51 és 100 millió Ft közötti, 3,2%-a (4 db) 101 és 500 millió Ft közötti, míg csupán 0,7 illetve 0,6 %-uk (1-1 db) 501 és 1000 millió Ft közötti, illetve 1000 Ft feletti árbevétel realizált. A kérdésre 4 vállalatotól nem kaptunk választ.

A kis- és középvállalkozásokról szóló 1996-os éves jelentés kategorizálását használva a vállalatok alkalmazotti létszáma alapján a mintában 27 db mikrovállalat (10 főnél kevesebb munkavállalót foglalkoztató), 66 db kisvállalat (10-50 fő közötti alkalmazotti létszámmal rendelkező), 20 db középvállalat (50-250 fő alkalmazó) és 2db nagyvállalat (250 főnél több munkavállalóval rendelkező) található. Az alkalmazottak számát 4 esetben nem jelölték meg.

Az alapítás évét vizsgálva elmondhatjuk, hogy mindössze 2 olyan vállalat van, amelyet 1900 előtt alapítottak, a többi szervezet a 2. világháború utáni időszakban jött létre. A szocializmus időszakában 1990-ig 15 vállalatot hoztak létre, a rendszerváltás utáni első évtizedben (1990 és 2000 között) pedig további 44 vállalatot alapítottak. A „legtermékenyebb” korszaknak a 2000-től napjainkig terjedő időszakot tekinthetjük, hiszen a mintában szereplő vállalatok csaknem felét, 48,7%-át, azaz 58 szervezetet az elmúlt 13 évben alapították.

A vállalatok jellemzően 100%-ban hazai magánszemélyek tulajdonában vannak: 84 db ilyen szervezet található a mintában, mely az esetek 70,5%-át jelenti. A következő leggyakoribb kategóriát a 100%-ban hazai állam vagy önkormányzat





által tulajdonolt vállalatok jelentik, összesen 14 db (11,76%) szervezetet sorolhatunk ide. Két esetben külföldi vállalat, egy esetben pedig hazai vállalat a kizárólagos tulajdonos. Összesen 5 olyan eset van, melyben a tulajdonjogok több tulajdonos között oszlanak meg:

- 1 szervezet 30-70%-ban hazai magánszemély – külföldi vállalat tulajdonában;
- 1 szervezet 14,48-85,52%-ban hazai vállalat – külföldi vállalat tulajdonában;
- 1 szervezet 50-50%-ban hazai magánszemély – hazai vállalat tulajdonában;
- 1 szervezet 48-1-51%-ban hazai magánszemély – hazai önkormányzat – hazai vállalat tulajdonában;
- 1 szervezet pedig 67-33%-ban hazai magánszemély – külföldi vállalat tulajdonában van.

13 esetben nem kívánták megadni a tulajdonosokra vonatkozó adatokat.

A fentiek alapján látható, hogy meglehetősen heterogén mintáról van szó, mely okból kifolyólag problémát jelent az adatok átlagolása. Ezért és jelen tanulmány terjedelmi korlátai miatt egy részelemzést kívánok elvégezni.

2.2 Az emberi tőke

A megkérdezett vállalatok közül 114 együttesen 4478 munkavállalót foglalkoztat. (5 vállalat nem szolgáltatott erre a kérdésre vonatkozóan adatot.) Az átlagos 2011-es éves alkalmazotti létszám 39,25 fő (szórás: 81,87). A beosztást tekintve kijelenthető, hogy ebből összesen 224 fő felsővezető, 225 fő egyéb vezető, 350 fő adminisztratív munkatárs, 279 fő egyéb szellemi tevékenységet végző munkatárs és 3379 fő fizikai tevékenységet végző munkatárs. (21 főről nem szolgáltatott adatot.)

A foglalkoztatási forma szerint 4219 főt teljes munkaidőben, 241 főt részmunkaidőben foglalkoztatnak, míg 8 főt más vállalatoktól kölcsönöznek, 81 főt pedig egyéni szerződéssel alkalmazta 2011-ben. Életkor alapján a kérdőívünkben 5 kategóriát különböztettünk meg: az alkalmazottak közül 69 fő 20 év alatti, 960 fő 21-35 év között, 2253 fő 36-50 év közötti, 1191 fő 51-65 év közötti, illetve 23 fő 65 év feletti. A munkavállalók iskolai végzettség szerinti megoszlását az alábbi táblázat szemlélteti:





2. táblázat: Munkavállalók iskolai végzettség szerinti megoszlása
2. table: Distribution of employees by education

Végzettség	Létszám (fő)	Százalékos megoszlás (%)
8 általánosnál alacsonyabb	30	0,67
8 általános	795	17,75
Szakmunkásképző, szakiskola	1928	43,05
Gimnázium	305	6,81
Szakközépiskolai érettségi, technikum	534	11,92
Érettségire épülő szakképzés	150	3,34
Felsőfokú szakképzettség	116	2,59
Főiskolai vagy felsőfokú alapképzés végzettség	352	7,86
Egyetemi vagy felsőfokú mesterképzés	205	4,58
Főiskolai, egyetemi szakirányú továbbképzés	33	0,74
Doktori végzettség	4	0,09
Hiányzó adatok	26	0,58
Összesen	4478	

Forrás: SPSS adatbázis alapján saját szerkesztés

2.3 Csoportkohézió, lojalitás

A munkavállalók motiváltsága, az egyének együttműködési képessége és az egyes csoportok teljesítménye befolyásolja az egész szervezet teljesítményét. Minél hatékonyabban képesek a dolgozók együttműködni a célok elérése érdekében, annál sikeresebb lesz az adott szervezet. (Bakacsi, 2004). Erre alapozva a vizsgálat során rákérdeztünk arra is, hogy a vállalatok mennyiben támogatják a csoportkohézió elősegítését és a munkavállalók lojalitásának növekedését a 3. táblázatban felsorolt tényezők segítségével. A kérdésben az adott elemek használatának rendszerességét kellett megjelölniük – nem (0), ritkán (1) és rendszeresen (2) válaszlehetőségek közül választhattak.

Ahogy a 3. táblázatban is látható, a vállalatok leggyakrabban a továbbképzési lehetőségeket biztosítják rendszeresen. Ha ezt a tényezőt nézzük, akkor fontos megemlítenünk, hogy a továbbképzések, tréningek – amellet, hogy a vállalati teljesítményt növelik és elősegítik a technológiai fejlődéssel való együttmozgást – segítenek abban, hogy a munkavállalók kihozzák magukból a maximumot és lehetőségük legyen a képességeiknek leginkább megfelelő munkakörben dolgozniuk. Taylor ezt tartja az egyik legfontosabb tényezőnek a vállalati sikeresség szempontjából (Taylor, 1983). Az egyének elégedettsége mellett fontos megemlíteni, hogy a rendkívül gyorsan fejlődő világunkban a vállalatok nem tudnak versenyképesek maradni, ha nem követik a legújabb technológiai fejlesztéseket. Ehhez mindenképpen szükség van a munkavállalók folyamatos képzésére, melynek segítségével hosszú távú versenyelőnyre tehetnek szert a versenytársakkal szemben (Soós





– Tuska, 1999; Larsen, 1994). Az oktatás-képzés hatékonyságát pedig az olyan szervezeti kultúra növeli, ahol az ösztönzési-, teljesítményértékelési- és bérezési rendszer kellő lehetőséget és motivációt biztosít a munkavállalóknak a kompetenciáik és szakmai tudásuk fejlesztésére (Bencsik, 2008).

3. táblázat: Csoportkohézió és lojalitás erősítésére vonatkozó válaszok gyakorisága

3. table: Frequencies of answers of Group cohesion and Loyalty

Válaszlehetőség	Nem (db)	Ritkán (db)	Rendszeresen (db)	Ritkán és Rendszeresen válaszok összesen	Hiányzó adat
Továbbképzési lehetőségek biztosítása	17	59	42	101	1
Alkalmazottak közös rekreációját segítő tevékenységek	33	43	39	82	3
Képzési költségek visszatérítése	59	34	25	59	1
Munkapiaci politikák kidolgozása	69	31	18	49	1
Szociálisan hátrányos helyzetű munkavállalók támogatása	63	39	16	55	1
Munkabalesetek gyógykezeléseinek visszatérítése	86	20	13	33	1
Nők munkapiaci helyzetének javítása	71	34	12	46	3
Magasan képzett munkaerő előléptetése	58	51	10	61	1
Tanulmányi ösztöndíjak	88	23	7	30	1

Forrás: SPSS adatbázis alapján saját szerkesztés

Azonban a szervezeti teljesítmény nemcsak a tanulmányoktól és a szakmai felkészültségtől függ, hanem az alkalmazottak közötti szinergia érvényesülésétől is. A közös munkát és a szervezeti tagok együttműködését elősegíti a csapatépítő tréningek lehetősége. Ahogyan a csoportok kialakulásának Tuckman féle szakaszait (forming – megalakulás, storming – vitázás, norming – normaképzés, performing – teljesítés, adjourning – szétválás) megvizsgáljuk, láthatjuk, hogy minden részfolyamat során emberek interakciója zajlik, melyhez elengedhetetlen, hogy a csoporttagok képesek legyenek az együttműködésre, egymás megértésére és a közösen felállított és elfogadott normák betartására (Tuckman, 1965; Bakacsi, 2004). A szervezeti tagok együttműködési képessége jelentős szerepet játszik az új alkalmazottak betanításában, a szervezeti kultúrába történő beillesztésében, a munkamorál kialakításában és az új ismeretek elsajátításában – ahogyan ezt már az emberiség megjelenésétől kezdve megfigyelhetjük (Miller, 1987). E folyamatok hatékonyabbá tételében játszanak fontos szerepet a közös rekreációt segítő tevékenységek, azaz a csapatépítő tréningek. Ezek jelentik a második leggyak-





rabban alkalmazott módszert. Azonban elmondhatjuk, hogy ebben a kérdésben a legkevésbé egységes a válaszadók véleménye: 33 vállalatnál egyáltalán nem, 43 vállalatnál ritkán, míg 39 vállalatnál rendszeresen alkalmazzák ezt a módszert a csoportkohézió kialakulásának elősegítésére.

A további lehetőségek (előléptetések, további képzések biztosítása, a hátrányos helyzetűeknek és a nőknek szentelt speciális figyelem növelése) esetében elmondható, hogy a leggyakoribb válasz a „nem” volt. Valószínűsíthetjük, hogy ezen tényezők kevésbé gyakoribb alkalmazásának oka az idő- és pénzhiány lehet, azonban e kérdés megválaszolása további elemzések alapját jelentheti a későbbiekben. Az alábbi – a csoportkohézió elősegítésén túl az emberi tőke minőségének növelését is jelentő – lehetőségek valószínűleg függenek a vállalatok anyagi helyzetétől, az elérhető anyagi támogatások minőségétől és mennyiségétől, illetve a vállalat tevékenységétől is.

2.4 Alkalmazottak teljesítménye

A kérdőívben megkértük a vállalatokat, hogy értékeljék az alkalmazottaik teljesítményét. Százalékban kellett megadniuk, hogy a munkavállalók mely része tartozik a kiváló, jó, közepes, elégséges és elégtelen teljesítményt nyújtók közé. Az eredmények értékelésénél ezt a szubjektivitást is figyelembe kellett vennünk. Azt tapasztaltunk, hogy összesen 44 vállalat értékelte az összes dolgozóját azonos teljesítményűnek. Ezek közül 33 vállalat a kiváló, 9 vállalat a jó és 2 vállalat a közepes jelzővel illette összes munkavállalóját. Olyan szervezet, mely az összes alkalmazottat mindössze elégséges vagy elégtelen teljesítményűnek tartja, nem szerepel a mintában. További 67 szervezet a dolgozóit eltérő teljesítményűnek ítélte, 8 vállalat pedig nem kívánta jellemezni munkavállalói teljesítményét. A további elemzések alapjaként az iskolai osztályzatoknak megfelelően súlyozott átlagteljesítményeket választottam. Ezek alapján elmondható, hogy a vállalatok átlagosan 81, 32%-osnak ítélik munkavállalóik teljesítményét. 4 vállalatnál 60% alatti, 8 vállalatnál 60-70% közötti, 13 vállalatnál 70-80% közötti, 33 vállalatnál 80-90% közötti, 53 vállalatnál pedig 90% feletti átlagteljesítményről számoltak be.

3. A csoportkohézió kialakítására fordított figyelem és a teljesítmény közötti összefüggések

A kutatásaim során arra voltam kíváncsi, hogy azok a vállalatok, melyek rendszeresen alkalmazzák a csoportkohézió és a lojalitás erősítésére irányuló eszközöket elégedettebbek-e a dolgozóik teljesítményével. Az elemzés során azon vállalatokat kívánom összehasonlítani, melyek rendszeresen, ritkán illetve egyáltalán nem biztosítanak lehetőséget a továbbképzésekre, illetve a csapatépítő tréningekre.

H1: Először azt vizsgáltam, hogy van-e különbség a dolgozók teljesítményének megítélésében azok között a vállalatok között, melyek rendszeresen, ritkán vagy egyáltalán nem biztosítanak lehetőséget a továbbképzésre. Feltételezésem, hogy





minél több továbbképzésen vesznek részt a dolgozók, annál magasabbra értékelik a teljesítmény, azaz annál magasabb a dolgozók átlagteljesítménye.

A vizsgálat elvégzésére először az ANOVA elemzést használtam. Azonban Levene-teszt alapján a szóráshomogenitás feltétele nem teljesül (szig.:0,000).

**4. táblázat: ANOVA statisztika értékei (átlagteljesítmények*
továbbképzések gyakorisága)**

4. table: Results of ANOVA (Mean of performance*frequency of trainings)

	N	Átlag	Levene statisztika értéke	Szig.	F próba értéke	Szig.
Nem	17	91,89	10,112	0,000	6,080	0,003
Ritkán	59	86,02				
Rendszeresen	42	70,49				

Forrás: saját szerkesztés

Így a továbbiakban független mintás t-próba segítségével hasonlítottam össze az egyáltalán nem és a rendszeresen, illetve az egyáltalán nem és a legalább ritkán továbbképzési lehetőségeket biztosító vállalatokat. Minkét esetben azt mondhatjuk, hogy van különbség a vizsgált csoportok között az alkalmazottak teljesítményében a továbbképzési lehetőségek függvényében. Azonban a hipotézisemmel éppel ellentétesek az eredmények, vagyis azon vállalatok alkalmazottainak teljesítménye nagyobb, melyek nem veszik igénybe a továbbképzéseket. Az első esetben már 5%-on is szignifikáns az eredmény, míg a második esetben, a továbbképzési lehetőségeket ritkán alkalmazók bevonásával csupán 10%-os szinten fogadhatjuk el az eredményeket.

**5. táblázat: Független mintás T próbastatisztika értékei (átlagteljesítmények
* továbbképzések gyakorisága)**

**5. table: Results of Independent Sample T test (Mean of performance *
frequency of trainings)**

	N	Átlag	F próba értéke	Szig.	T próba értéke	Szig.
Nem	17	91,89	1,498	0,226	2,223	0,030
Rendszeresen	42	70,49				
Nem	17	91,89	0,223	0,630	1,766	0,080
Ritkán és rendszeresen	101	79,59				

Forrás: saját szerkesztés

H2: Ugyanezen vizsgálatot elvégeztem a csoportos rekreációs lehetőségek függvényében is. Ez esetben hasonló módon azt feltételezem, hogy minél gyakoribb lehetősége van az alkalmazottaknak a csapatépítő tréningekre, annál jobb





teljesítményt nyújtanak. Az előző pontban létrehozott átlagteljesítmény változót függőnek tekintve az ANOVA statisztika elvégzése után az alábbi eredményeket kaptam: a Levine-teszt szignifikancia szintje 0,000, így a szórások homogenitására vonatkozó feltétel itt sem teljesül.

**6. táblázat: ANOVA statisztika értékei (átlagteljesítmények*
csapatépítők gyakorisága**

**6. table: Results of ANOVA (Mean of performance*
frequency of team buildings)**

	N	Átlag	Levene statisztika értéke	Szig.	F próba értéke	Szig.
Nem	33	92,63	12,561	0,000	6,940	0,001
Ritkán	43	70,71				
Rendszeresen	39	83,45				

Forrás: saját szerkesztés

A továbbiakban független mintás t-próbával az előző vizsgálathoz hasonlóan a nem és a rendszeresen, illetve a nem és legalább ritkán csapatépítőket szervező vállalatokat is páronként összehasonlítottam. Az eredmények alapján elmondható, hogy mindkét esetben 5%-os szinten van különbség a csoportok teljesítményében. Azonban itt is éppen ellentétes a feltett hipotézissel. Minél gyakrabban tartanak közös rekreációs programokat, annál alacsonyabb a dolgozók teljesítménye.

**7. táblázat: Független mintás T próbastatisztika értékei (átlagteljesítmények
* csapatépítők gyakorisága)**

**7. table: Results of Independent Sample T test (Mean of performance *
frequency of team buildings)**

	N	Átlag	F próba értéke	Szig.	T próba értéke	Szig.
Nem	33	92,63	3,598	0,062	2,326	0,023
Rendszeresen	39	83,44				
Nem	33	92,63	1,448	0,231	2,941	0,004
Ritkán és rendszeresen	82	76,83				

Forrás: saját szerkesztés





4. Összegzés

A tanulmány során egy nemzetközi projekt részeként lezajló primer kutatás adatai segítségével a csoportkohézió és lojalitás elősegítésére vonatkozó intézkedések munkavállalók teljesítményére gyakorolt hatását vizsgáltam. A két leggyakrabban alkalmazott módszert a továbbképzés illetve a közös rekreáció lehetősége jelentette. A dolgozók teljesítményét a kérdőívet kitöltők értékelték, ezek alapján pedig az átlagos teljesítményt tekintettem függő változónak. Két hipotézist fogalmaztam meg, miszerint minél gyakrabban alkalmazzák a fent említett két módszert, annál magasabb lesz a kiválóan megfelelő teljesítményt nyújtó alkalmazottak száma. A statisztikai vizsgálatok azonban részben cáfolták a feltett hipotéziseimet. Mindkét vizsgált változó esetében szignifikáns különbség tapasztalható a dolgozók teljesítményében, azonban ez ellentétes a feltételezéseimmel. Ennek egyik oka az lehet, hogy éppen azon vállalatok alkalmazzák ezeket a módszereket, amelyek gyengébb teljesítményt tapasztaltak a dolgozók körében és ilyen módon próbálnak javítani a mutatón. Ez az eredmény további kutatások alapjául szolgálhat.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- A kis- és középvállalkozások helyzete, 1996-os éves jelentés. Kisvállalkozás-fejlesztési Intézet, Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány. <http://www.tranzitonline.eu/doclib/2009-09/a-kis-kozepvallalkozasok-helyzete-1996.pdf> Letöltve: 2013. május 15.
- Bakacsi Gyula (2004): Szervezeti magatartás és vezetés. Scientia Kiadó, Kolozsvár.
- Dr. Bencsik Andrea (2008): A jó pap és az üzleti stratégia. Tudástőke konferenciák, Perfekt-Power, Budapest.
- KSH Stadat adatbázis Letöltve: 2012. február 21.
- Larsen, H. H. (1994): Key Issues in Training and Development, In.: Brewster, C. and Hegewisch, A. (szerk.): Policy and Practice in European Human Resource Management: The Price Waterhouse Cranfield Survey, London, Routledge.
- Miller, V. A. (1987): The History of Training, In: Craig, R. L. (szerk.): Training and Development Handbook, A Guide to Human Resource Development, Third Edition New York, McGraw-Hill Book Company.
- Dr. Soós Béla – Tuska András (1999): A tanulás, valamint a munkaszervezeti képzés, fejlesztés. Emberi erőforrás menedzsment, 1999. 4-5. szám
- Taylor, F. W. (1983): Üzemvezetés. A tudományos vezetés alapjai. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Tuckman, B. W. (1965): Developmental Sequences in Small Groups. In: Psychological Bulletin, Vol. 63(6), p. 384-399.





KISGYERMEKES ANYÁK A MUNKAERŐPIACON – PRO ÉS CONTRA

*MOTHERS WITH YOUNG CHILDREN IN LABOUR MARKET –
PROS AND CONS*

BÁCSNÉ BÁBA ÉVA egyetemi adjunktus

Debreceni Egyetem Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar
Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

ABSTRACT

In the 20th century two-breadwinner family model has become dominant, so women had to make the balance between work and family. Nowadays however, especially in case of younger generations employment and carrier-building are being promoted because of their livelihood and self-fulfilment goals. This tendency is confirmed by negativ demographical changes, decreasing childbearing mood and postponement of childbearing age. In our country to stop the natural loss, we need family supporting actions are required and the women have to be convinced about after giving birth to a child they can get back to the labour market, even the mothership is coordinable with carrier-plans.

1. Bevezetés

A XX. században az iparosodott társadalmak jellemző családmmodellje a két-keresős családmmodell lett. A tradicionális családszerepek megváltoztak, hiszen a család jólétének biztosításához szükségessé vált az anyák munkába állása. E gazdasági szükségszerűség nagy feladat elé állította a nőket, össze kellett egyeztetniük családi feladataikat és munkahelyi kötelezettségeiket. Míg a rendszerváltást megelőző időszakban a nők többsége inkább a család és a munka közti egyensúly megteremtésére fordított nagyobb energiát, addig napjainkban különösen a fiatalabb korosztályoknál megfigyelhető, hogy számukra létbiztonsági, vagy önmegvalósítási célokból inkább előtérbe kerül a munkavállalás, karrierépítés. Ezt a tendenciát jól alátámasztja a gyermekvállalási kedv csökkenése, a gyermekvállalás időpontjának kitolódása. Ezek a jelenségek nagy veszélyforrást jelenthetnek a társadalomra, elegendő csak az évek óta negatív tendenciát mutató demográfiai adatokra, a csökkenő népesség számra gondolni. Hazánkban a természetes fogyás megállításához nemcsak családtámogatási intézkedésekre van szükség, de meg kell győzni a nőket arról, hogy az édesanyák gyermekvállalás után visszakerülhetnek a munkaerő piacra, sőt az anyaszerep nem feltétlenül összeegyeztethetetlen akár a karrierterveikkel sem.





A rendszerváltást követő évtizedben jelentős változások következtek be, a gazdasági függetlenség ideológiája, a nemi egyenlőségre való törekvés elterjedté vált, a nők képzési lehetőségei kibővültek. A társadalmi trendek arra ösztönözték a nőket, hogy munkát vállaljanak. Eközben csökkent a termékenységi ráta, csökkent a házassodási kedv, nőtt a válások száma, kitolódott a házasságkötés ideje, emelkedett a házasságon kívül születettek aránya, hosszabb lett a házasság előtti, gyermekvállalás előtti időszak, nőtt a felsőoktatásban résztvevő nők aránya. A változásokkal a házasság intézménye már nem volt olyan megingathatatlan, nem feltétlenül nyújtotta az anyagi biztonságot. A nők számára a gyermekvállalással járó, munkaerőpiactól való huzamosabb távollét, valamint az egyéb családi kötıtségek hátrányt jelentettek. Az európai közösség bővülésével egyre nagyobb és nyitottabb munkaerőpiac alakult ki (Oláh – Hutóczki, 2012), ami szintén kedvezőtlenül hatott a kisgyermekes nők helyzetére, hiszen sok munkáltató azzal a feltételezéssel élt, hogy a családi teendők miatt ők kevésbé rugalmasak (Drjenovszky, 2011). A munkaerőpiac kedvezőtlen alakulása miatt a gyermekgondozási időszak után a munkába visszatérni akaró nők helyzete jelentősen megnehezült (Lakatos, 2001). A munkáltatók idegenkedésén túl, a kisgyermekesek munkavállalását megnehezítette – és ma is megnehezíti – az atipikus foglalkoztatás, főképp a részmunkaidős munkarend alacsony aránya, vagy éppen a gyermekfelügyelet megoldásának nehézsége (Laky, 2004).

2. A kisgyermekes anyák társadalmi jelentősége

A vizsgált célcsoport jelentőségének alátámasztására a legfrissebb (2013. április) demográfiai adatokat ismertetem. A KSH statisztikáiból kiderül, hogy a '90-es években megfigyelhető negatív változások egészen napjainkig folytatódnak.

1. táblázat: A népmozgalom alakulása Magyarországon (2008-2012)
Table 1. Population change in Hungary (2008-2012)

Időszak	A házasságkötések		Az élve születések		A halálozások		A természetes szaporodás, fogyás (-)	
	száma	ezer lakosra	száma	ezer lakosra	száma	ezer lakosra	száma	ezer lakosra
2008	40105	4	99149	9,9	130027	13,0	-30878	-3,1
2009	36730	3,7	96442	9,6	130414	13,0	-33972	-3,4
2010	35520	3,6	90335	9	130456	13,0	-40121	-4,0
2011	35812	3,6	88049	8,8	128795	12,9	-40746	-4,1
2012	36200	3,6	90300	9,1	129500	13,1	-39200	-4,0

Forrás: KSH alapján saját szerkesztés (I1)





Az 1. táblázatban a házasságkötések, az élve születések, a halálozások, valamint a természetes szaporodás, fogyás tendenciáit láthatjuk az elmúlt 5 évben. Hazánkban természetes fogyás figyelhető meg, amely nem csak az alacsony születésszámnak, hanem a magas halálozási aránynak is köszönhető. A házasságkötések, illetve az élve születések esetében a 2012-es évben kismértékű növekedés mutatkozott, ami azonban nem jelenti a folyamatok irányának megváltozását, inkább minimális, időleges javulásként értelmezhető.

2. táblázat: A nők átlagos életkora gyermekük születésekor (2000–2011)
Table 2. The average age of women giving birth (2000–2011)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Eurózána (17 ország)	29,5	29,6	29,6	29,8	29,9	30,0	30,1	30,2	30,3			30,6
Magyarország	27,3	27,6	27,8	28,0	28,3	28,4	28,7	28,7	28,9	29,1	29,3	29,4

Forrás: KSH alapján saját szerkesztés (I1)

Az alacsonyabb születésszám mögött a gyermekvállalási életkor kitolódása is állhat (2. táblázat). A magyarországi nők átlagos életkora első gyermekük megszületésekor 2011-ben 29,4 év volt, ami megközelítette az Eurózána 2000-ben jellemző értékét (29,5). Ahogy Ternovszky (2011) megállapítja, sajnálatos tény, hogy az első szülés időpontja kitolódik 29-32 éves korra, mert mind az orvostudományok, mind a sikeres karrierelemző tanulmányok szerint nemcsak biológiailag, de karrierépítés szempontjából is jobb a 20-as években szülni. A foglalkoztatott anyák gyermekvállalási hajlandóságának csökkenése egyértelműen arra utal, hogy a mai munkaerő-piaci körülmények között sokkal több a gyermekvállalással szembeni ellenőztő, mint a rendszerváltás előtt (Oláh-Szilágyi, 2012).

3. táblázat: Gyermekgondozási ellátásokat igénybe vevők száma Magyarországon
Table 3. Number of people required for family support in Hungary

Év	Terhességi gyermekágyi segélyt	Gyermekgondozási díjat	Gyermekgondozási segélyt
	igénybe vevők, fő/hó		
2008	29 221	94 514	167 021
2009	29 230	95 050	174 153
2010	27 289	94 682	178 532
2011	24 769	87 717	169 721
2012	25 218	81 820	168 037

Forrás: KSH alapján saját szerkesztés (I1)





A 3. táblázat a gyermekgondozási ellátásban részesülők számát ismerteti. A gyed ismételt bevezetését követően (2000) növekedésnek indult az igénybe vevők száma. 2010-től azonban a terhességi gyermekágyi segélyben részesülők és a gyedre jogosultak száma is csökkent. Indokként a kevesebb születésszám és a növekvő munkanélküliség hozható fel.

3. Kisgyermekes anyák munkaerőpiaci jellemzői

A gyermekvállalás a nők foglalkoztatási esélyét rontja, míg a férfiakét növeli (Koltay-Vucskó, 2007). Míg a férfiak körében a gyermeknevelés lényegében független a gyermek korától, sőt, valamelyest növeli a munkavállalás valószínűségét, addig a kisgyermeket nevelő nők aktivitása lényegesen alacsonyabb, mint az azonos tulajdonságokkal rendelkező gyermektelen vagy idősebb gyermeket nevelő nőtársaiké. Abban, hogy hazánkban alacsony százalékban vállalnak munkát a kisgyermekesek, jelentős szerepet játszhat az igen hosszú (3 éves) otthoni tartózkodást biztosító gyermekgondozási támogatási rendszer (Frey, 2005). Emellett a gyermeknevelés aktivitáscsökkentő hatása annál nagyobb, minél kisebb a gyermek(ek) életkora, ill. minél nagyobb a létszámuk. A családi állapot is kihatással van a munkavégzés gyakoriságára: a házastárssal élő gyermekes nők (akik tudnak támaszkodni házastársuk jövedelmére) aktivitása alacsonyabb, mint az egyedül élőké (akinél magasabb a jövedelemszerzési kényszer) (Galasi-Körösi, 2002).

A gyermekes nők számára 3 lehetőség kínálkozik:

- 1). Családi karrier: az első gyermek születése után feladják korábbi munkájukat, évekre, olykor évtizedekre háztartásbeliek lesznek, saját jövedelem hiánya miatt függő helyzetbe kerülnek.
- 2). Munkaerőpiaci karrier: néhány hét/hónap – Magyarországon jellemzően a terhességi-gyermekágyi segély vagy a gyed lejárta után, esetleg a gyes időtartama alatt 30 órában – folytatják korábbi munkájukat.
- 3). Kettős kötődésű karrier: a család fontossága miatt könnyített munkaidejű, kevesebb felelősséggel járó, többnyire alacsonyabb kvalifikációt igénylő munkát vállalnak, lemondva a karrierlehetőségekről (Koncz, 2005).

4. Visszatérés a munka világába

A kisgyermekes anyák munkába állását nehezíti, hogy összességében kedvezőtlen munkavállalói jellemzőkkel bíró csoportba tartozónak minősülnek (I2). A burkolt diszkrimináció velük szemben szinte összeurópai jelenség. Az Európai Unióban éppen ezért az utóbbi időben nagyobb hangsúlyt kap a foglalkoztatáspolitikán belül az esélyegyenlőség (Dajnoki, 2012), a hátrányos helyzetű rétegek, köztük a kisgyermekes anyák felzárkóztatása.





Egy potenciális munkaadó, ha a munkára jelentkező nő egyébként minden feltételnek megfelel, több okból is ellenérdekelt a munkaerőpiacra visszatérni szándékozó nők alkalmazásában. Egyrészt: a munkát vállalni készülő nő kisgyermekes anyuka, ami a terhelhetőségét csökkenti, a túlórát gátolja, a táppénzen töltött napok számát növeli (a gyermek megbetegedése miatt). Másrészt: viszonylag hosszú ideig távol volt a munkaerőpiactól, így előfordulhat, hogy tudása devalválódott, számos készsége annyira megkopott (Vámosi, 2011), hogy az a munkavállalásban hátráltatja, vagy annak hatékonyságát csökkenti (I3). A kisgyermekes anyák a felsorolt nehézségek miatt a munkaerő-piacon hátrányt szenvedők csoportjába kerültek. A munkába állásukat segítő civil és állami programok hatékonysága megkérdőjelezhető, ezért számukra új lehetőségeket kell feltárni. Hatékony módszer lehetne az Európai unió számos országában már alkalmazott tanácsadás, különösen az egyén tanácsadás, mentorálás (Móré 2012)

Az aktuális Mt. szerint a munkáltató köteles a munkavállalót eredeti, szülés előtti munkakörében foglalkoztatni. Ha az anya eredeti munkakörébe szeretne visszatérni, az általa megjelölt időpontban, de legkorábban a szabadság megszüntetésére irányuló jognyilatkozat közlésétől számított harmincadik napon újra munkába állhat. A munkáltató nem teheti meg, hogy elbocsátja a szülés után visszatérő dolgozót, mert a munkakört jelenleg más tölti be. Korábban a munkajogban még teljes körű védelem járt a gyesről, gyedről visszatérő szülőknél a gyermek 3 éves koráig, a július óta hatályos új Mt. szerint viszont már rendkívül nyomós indokkal elbocsáthatóak. Megszüntethető a jogviszony, ha a munkaadó olyan gazdasági helyzetbe került, hogy nem képes a további foglalkoztatásra, továbbá ha a cégnél nem tudnak felajánlani a dolgozó képességének, végzettségének, gyakorlatának megfelelő betöltetlen pozíciót. Elbocsájtásra akkor is sor kerülhet, ha a dolgozó a munkaviszonyból származó lényeges kötelezettségét szándékosan vagy súlyos gondatlansággal jelentős mértékben megszegi, vagy olyan magatartást tanúsít, amely a munkaviszony fenntartását lehetetlenné teszi (I4). Sajnos gyakran előfordul, hogy a munkáltató nem kíván eleget tenni foglalkoztatási kötelezettségének, és valamilyen valós vagy kitalált okra hivatkozva más munkakörbe próbálja kényszeríteni az anyát, rosszabb esetben megszünteti a munkaviszonyát.

A munkáltatók a kisgyermekes nők foglalkoztatásában a legnagyobb akadálynak hazánk rugalmatlan családtámogatási rendszerét tartják. A gyorsan változó gazdasági környezet lehetetlenné teszi, hogy a munkáltató 3-6-9 évig változatlanul fenn tudja tartani az anya munkahelyét. A munkaadók véleménye szerint fél vagy maximum egy évig még valahogy megoldható a helyettesítés, azon túlmenően azonban, biztosan be kell tölteni a munkakört. A munkakört ugyan határozott idejű munkavállalóval töltik ilyenkor be, de az anya visszatértekor ez a megoldás további problémákat generál. Éppen ezért a hosszabb időre a munkaerőpiacról kiesők esetében tulajdonképpen csak újrakezdésről beszélhetünk, ami igen költséges dolog (Gulyás, 2008). Fontos lenne ezt tudatosítani, hiszen a társadalom és a civil szféra segíthet a tisztán látásban (Szabados – Pierog, 2012), így a kisgyermekes





szülők könnyebben el tudnák dönteni, mit szeretnének: visszatérni a munkahelyre fél-egy éven belül, vagy otthon maradni több évig, és utána újrakezdeni (I5).

A munkavállalók részéről a visszatérést leginkább hátráltató tényező a gyermek(ek) elhelyezéséből adódik. A gyermekvállalási életkor kitolódása és a nyugdíjkorhatár emelkedése miatt a nagyszülők már nem tudnak segíteni a gyermekek felügyeletében úgy, mint néhány évtizeddel ezelőtt, amikor több generáció élt együtt. Anyagi okok miatt kevesen engedhetik meg maguknak, hogy gyermekfelügyelőt fogadjanak, vagy magánintézménybe járassák gyermeküket. Azok, akik teljes munkaidőben szeretnének újra dolgozni bölcsődében, óvodában szeretnék elhelyezni gyermekeiket. Egy korábbi felmérés szerint a bölcsődei férőhelyekkel kapcsolatban a községekben élők 41,6%, a városi lakosok (beleértve Budapestieket is) 12%-a volt elégedetlen (Országos Oktatási Integrációs Hálózat kutatása, 2005). Habár az óvodai ellátás szélesebb körű és jobban megoldott, de az új köznevelési törvény 2014-es életbe lépésével, amely már 3 éves kortól kötelezővé teszi majd a gyermekek óvodába járását, várhatóan mintegy 25-30 ezer új férőhelyre lesz szükség (Juhász, 2012).

4. táblázat: A magyarországi bölcsődéket jellemző adatok
Table 4. Datas of creches in Hungary

Év	Működő bölcsődék száma	Működő bölcsődei férőhelyek száma	Ebből: önkormányzati bölcsődék férőhelyei	Beíratott gyermekek száma	Ebből 3 évesnél fiatalabb gyermekek száma	Gondozónők száma
2008	594	25 937	24 243	33 726	22 324	5 788
2009	625	26 687	24 767	34 694	23 178	6 026
2010	668	32 516	31 070	35 782	23 954	6 346
2011	689	35 450	33 805	36 685	24 547	6 628
2012	708	36 563	34 734	37 017	24 176	6 747

Forrás: KSH alapján saját szerkesztés

Nagyon fontos, hogy a bölcsődék száma és a férőhelyek bővüljenek. Ahogy az 4. táblázatból megállapítható 2004-től a bölcsődék száma folyamatosan növekszik, a férőhelyek száma 2012-re 36 563 lett. Bár növekedés töretlen, a beíratott gyermekek száma még mindig meghaladja– 2011-ben 1235 fővel, 2012-ben 454 fővel – a férőhelyekét.

Az anyák egy része, mivel több gyermeket nevel, tartósan betegről gondoskodik, vagy egyszerűen csak állandó különórára hordja gyermekeit, szívesebben vállalna részmunkaidős, vagy távmunkás állást. Az atipikus foglalkoztatással kapcsolatban a munkáltatók tartózkodó, elutasító reakcióját (Szabados, 2008) részben magyarázhatja különböző, a szervezeti kultúrát érintő, tisztázatlan hatásoktól való





valós és vélt félelem. A szervezeti kultúra, mint a szervezeti tőke egyik eleme, fontos szerepet tölt be a szervezetek stratégiájában (Terjék, – Dienesné, 2011), átalakítása mindig bizonytalanságot okoz a szervezetben (Gulyás, 2008).

6. táblázat: Magyarország lakosságának megoszlása foglalkoztatottság szerint (2012)

Table 6. Distribution of population according to employment in Hungary (2012)

Népesség megoszlása	Adatok ezer főben
Népesség száma összesen	9932 (ezer fő)
Népességen belül a nők száma	5207
Gazdaságilag aktívák száma	4353,4
Gazdaságilag aktív nők száma	2008,4
Foglalkoztatottak száma összesen	3877,9
Foglalkoztatott nők száma	1795,5
Teljes munkaidőben dolgozók száma összesen	3607,1
Teljes munkaidős nők száma	1622,1
Részmunkaidőben dolgozók száma összesen	270,8
Részmunkaidős nők száma	173,4

Forrás: KSH alapján saját szerkesztés (I1)

Magyarországon a női népesség 34%-a foglalkoztatott, ám ennek mindössze 10,3%-a végez részmunkaidős vagy távmunkát (6. táblázat). Szalai Piroska, a női foglalkoztatásért felelős miniszteri biztos elmondta, hogy az OECD adatok elemzése alapján a részfoglalkoztatás mértéke szoros kapcsolatot mutat a gyermekvállalási kedvvel, azaz azokban az országokban születik több gyermek, ahol több a részmunkaidőben foglalkoztatott nő száma. Ebben változást hozhat a munkahelyvédelmi akcióterv, amely szerint 2013-tól járulékkedvezményt kapnak a munkáltatók a gyesről, gyedről visszatérő kisgyermekes munkavállalók után (I5).

5. Jövőbeli esélyeket növelő programok, intézkedések

2012. október 1-jén fogadta el az Országgyűlés a Munkahelyvédelmi akciótervben foglaltak megvalósítása érdekében szükséges egyes törvények módosításáról szóló 2012. évi CXLVI. törvényt, amely a munkaerő-piaci szempontból leghátrányosabb helyzetű munkavállalókra tekintettel jelentős mértékű kedvezményeket ad a foglalkoztatóknak az élő munkára rakódó közterhekből. Ez 2013. január 1-jétől hatályos (I2). A kedvezmény azokra a kisgyermekes szülőkre is vonatkozik, akik a gyed, gyes vagy gyet folyósítása alatt, illetve annak lejártá után állnak munkába. (A munkába való visszatérést követő első két évben a foglalkoztatói teher





100 %-t, a harmadik évben pedig az 50%-t engedi el az állam. A kedvezmény felső határa bruttó 100.000 forint) (I10).

A Munka kisgyermekkel (MuKi) program az IFKA Iparfejlesztési Közhasznú Nonprofit Kft., a Victum Képzési Központ és az Artima Kft. közös kezdeményezése az Új Széchenyi Terv támogatásával (TÁMOP-1.4.3-10/1-2F- 2011-0010) valósul meg. Olyan modellprogram, amelyben arra keresnek megoldást, hogy hogyan lehet segíteni a kisgyermekes szülőknek visszatérni a munka világába. A program során többek között módszertani kutatással megpróbálják azonosítani a főbb problémákat vállalati és szülői oldalon egyaránt, közvetítik egymás felé igényeiket, képzéseket szerveznek mindkét fél számára, valamint 100 fő kisgyermekes résztvevőt minimum 6 hónapos foglalkoztatáshoz segítik hozzá (I6).

A Regionális Munkaügyi Központok és kirendeltségeik képzéssel támogathatják a gyermekgondozási segélyben, gyermeknevelési támogatásban, illetve terhességi gyermekágyi segélyben, gyermekgondozási díjban vagy ápolási díjban részesülő személyeket. A részvétel feltétele, hogy a képzés időtartama hetente nem haladhatja meg a 20 órát, és a gyesen lévő szülő képzése a gyermek egy éves, a gyeden lévő esetén a gyermek másfél éves korának betöltését követően kezdődik meg, valamint a gyesen és gyeten lévő szülő kereső tevékenységet nem folytat. Általában idegen nyelvi (angol) és számítógép-kezelői tanfolyamok indulnak (I7).

A Céges Családi Napközi Kft. (Céges Csana) több éves erőfeszítést követően 2013. február 25-én egy műhelybeszélgetést tartott, ahol a női foglalkoztatásért felelős miniszteri biztos, Szalai Piroska, nagyvállalatok, már működő családi napkőzik, gyermekekkel és szülőkkel foglalkozó egyesületek képviselői közösen keresték a megoldást arra, hogyan lehetne a nemzetközi szinten kiválóan működő céges családi napkőziket nálunk is szélesebb körben meghonosítani. A céges családi napkőzi a szülők és a munkaadók igényeihez alkalmazkodó, rugalmas intézmény a cégek telephelyén vagy annak közelében, amelynek finanszírozásában a munkáltatók is részt vállalnak. A workshopon részt vevő szakértők szerint azonban ezek elterjedéséhez állami segítségre szükség van, mely valamilyen módon csökkentené a szülők illetve a cégek ezzel kapcsolatos terheit (I8). Az állami segítségnyújtásra nem is kellett sokat várni. A TÁMOP-2.4.5-12/5 kódszámú „Vállalati és intézményi napkőzbeni kisgyermek-ellátási szolgáltatások létrehozása” című pályázati felhívása 2013. március 22-étől lett elérhető a Nemzeti Fejlesztési Ügynökség honlapján. A pályázat a vállalati és egyéb intézményi (pl. egyetem, kórház és egyéb közintézmények stb.) családi napkőzik és egyéb, kis létszámú (de legalább 5 fős), szervezett napkőzbeni gyermekfelügyeleti szolgáltatások létrehozását támogatja (I9).

Fiatalok gyerekvállalását ösztönző intézkedésekre készül a kormányzat, diplomás nők gyermek- és munkavállalását kívánják segíteni – közölte Balog Zoltán, az emberi erőforrások minisztere 2013 márciusában a témában rendezett konferencián. Elmondta, hogy az intézkedéstervezet kidolgozásában segítettek a Népesedési Kerekasztal és a Három Királyfi, Három Királynő Mozgalom javaslatai. Utalt arra,





mindkét szervezet abban vállal ösztönző, segítő szerepet, hogy Magyarországon valóban megszülethessenek a tervezett és kívánt gyermekek, ezért a fiatalok előtt álló különböző típusú akadályok lebontására dolgoznak ki programokat (110).

A kisgyermekes anyák munkaerőpiaci helyzetképét áttekintve megállapítható, hogy a munkavállalók e csoportja valóban hátrányos helyzetűnek minősíthető. Az európai uniós ajánlások felhívják a figyelmet a diszkriminációmentes foglalkoztatásra. Hazánkban a kormányzati szervek, a társadalmi, ill. civil szervezetek jövőbeli ilyen irányú tevékenysége azonban rávezetheti a gyermekvállalás után a munkába visszatérő édesanyákat arra, hogy van esélyük, és támogatást is kaphatnak a munkaerőpiacra történő visszatérésükben, sőt az anyaszerep nem feltétlenül összeegyeztethetetlen akár a karrierterveikkel sem. Ha sikerül erről meggyőzni a leendő édesanyákat talán pozitív irányba mozdulnak majd el a demográfiai mutatók is.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Dajnoki K. (2012): Esélyegyenlőség és diszkrimináció – Fogyatékos és megváltozott munkaképességű személyek a munka világában V. Régiók a Kárpát-medencén innen és túl c. konferencia, Közép-Európai Közlemények (KEK) 2012/1. szám V. évfolyam 1. szám. No16, Szeged, pp.145-156.
- Drjenovszky Zs. (2010): Kismamák a munkahelyen, avagy hogyan számíthat a munkahely a nőkre gyermekvállalást követően. In: Munkaügyi szemle 2010/2. pp. 95-102.
- Frey M. (2005): A jogszabályi és intézményi környezet változásai. In: Munkaerő-piaci Tükör. 2005. Szerk. Fazekas K. – Koltay J. Bp. MTA Közgazdaságtudományi Intézet, Országos Foglalkoztatási Közalapítvány, pp. 239–268.
- Galasi P. –Körösi G. (2002): Közelkép. Munkakínálat; Munkaerő-kereslet. In: Munkaerő-piaci Tükör. 2002. Szerk. Fazekas K. Bp. MTA Közgazdaságtudományi Kutatóközpont, Országos Foglalkoztatási Közalapítvány. pp. 39–176.
- Gulyás László (2008): Emberi erőforrások tervezése. In. Gulyás László szerk.: A humán erőforrás menedzsment alapjai. JATE Press-Szegedi Egyetemi Kiadó. pp. 113-126.
- Gulyás László (2008): A HRM és a szervezeti kultúra. In. Gulyás László szerk.: A humán erőforrás menedzsment alapjai. JATE Press-Szegedi Egyetemi Kiadó. pp. 63-78.
- Koltay L.-Vucskó B. (2007) A munka és a magánélet összeegyeztetését segítő és gátló tényezők Magyarországon. Készült a Fővárosi Esélyegyenlőség Módszertani Iroda Műhelyében, a Szociális és Foglalkoztatási Minisztérium megbízásából. pp. 16-22.
- Juhász T. (2011): A nők visszatérési esélyei a munkaerőpiacra a gyermekgondozási szabadság után a közép-magyarországi régióban empirikus vizsgálat alapján Gazdasági és Társadalomtudományi Közlemények. A Nyíregyházi Főiskola Gazdasági és Társadalomtudományi Kara, a Kultúr-diplomáciai és Civilizációs Kutatások Kutatócsoportjának, Integrált Kommunikációs és Média-tudományi Kutatócsoportjának, Logisztikai, Üzleti és Gazdaságmódszertani Kutatócsoportjának kiadványa IV. évf. 1. szám, Nyíregyháza 2012. pp. 211-216. ISSN: 2061-3156
- Koncz K. (2005):Női karrierjellemzők: esélyek és korlátok a női életpályán. In: Házastárs? Vetélytárs? Munkatárs? A női szerepek változása a 20. századi Magyarországon. 2005. Szerk. PALASIK M.-SIPOS B. Bp. Napvilág Kiadó, pp. 79-99.





- Lakatos J. (2001): Visszatérés a munkaerőpiacra a gyermekgondozási idő után. Statisztikai Szemle, 79. évfolyam, 1. szám, pp. 56–63.
- Laky T. (2004): A munkaerőpiac Magyarországon 2003–ban. In: Fazekas K. – Varga J. (szerk.): Munkaerőpiaci tükrő MTA Közgazd.tudományi Intézet, Országos Foglalkoztatási Közalapítvány, Budapest, pp.15–38.
- Móré M. (2012): Hátrányos helyzetűek és romák munkaerő-piaci visszailleszkedésének segítése tanácsadási módszerekkel. In: Gortka R. E. (szerk): Társadalomtudományi tanulmányok V. DUPress Kiadó pp. 69-77.
- Oláh J. – Hutóczki R. (2012): A Debreceni Egyetem emberi erőforrás tanácsadó szakán végzett hallgatók pályakezdők munkaerőpiaci esélyei Magyarországon. Közgazdász Fórum Romániai Magyar Közgazdász Társaság – Babes Bolyai Tudományegyetem Közgazdaság- és Gazdálkodástudományi Kar közös szakmai közlönye XV. évf. 107. sz. 2012/4. pp. 27-40.
- Oláh J. – Szilágyi A. (2012): A női munkanélküliség alakulása Hajdú-Bihar megyében. Multikulturális Műhely Tanulmányok 2. Debreceni Egyetem Gyermeknevelési és Felnőttképzési Kar Hajdúböszörmény pp. 33-39 ISSN 2062-9834
- Szabados Gy. (2008): Idénymunka csoportosan-merre tovább? Humánpolitikai Szemle XIX.évf.7-8. sz. 2008.július-augusztus. pp.11-17.
- Szabados Gy.-Pierog A. (2011): Önkéntesség és a civilek. In: Szele Bálint (szerk.): Tehetséggondozási workshopok a Kodolányi János Főiskolán 3. Konferencia Kiadvány Kodolányi János Főiskola, 2011. pp. 65-70. (ISBN:978-615-5075-12-4))
- Terjék L. – Dienesné K.E. (2011): A biztonsági kultúrának, mint a szervezeti tőke egyik elemének a vizsgálata, A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei, Vezetéstudományi tematikus szám, III. évfolyam 1-2. Szám (No. 5-6.) Egyesület Közép-Európa Kutatására kiadása, Szeged. 222-229. o. ISSN 2062-1396, HU ISSN 2062-1396
- Ternovszky F. (2012): Női foglalkoztatás, karrier. In: Munkaügyi szemle 2012/4. pp.4-6.
- Vámosi T. (2011): Képzés, tudás, munka. Új mandátum Könyvkiadó, Budapest. pp. 62. ISBN 978 963 287 044 1
- Vántus A. – Técsy A. – Mihók S. (2011): Dolgozói megelégedettség a lótarásban. Erdei Ferenc VI. Tudományos Konferencia, Kecskemét. III. kötet, pp. 566-570. ISBN: 978-615-5192-01-2
- <http://www.ksh.hu> Letöltés dátuma: 2013. 05. 27.
- <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/gyor/mun/mun21302.pdf> Letöltés dátuma: 2013.03.25
- http://www.egyenlobanasmod.hu/tanulmanyok/hu/nok_Mo.pdf Letöltés dátuma: 2013.03.22.
- http://www.profession.hu/cikk_karrierepites/20121204/hogyan-dolgozhatok-gyes-mellett/1857 Letöltés dátuma: 2013.03.20.
- <http://www.hrportal.hu/hr/honnan-hianyoznak-a-nok-a-foglalkoztatasi-bol-20120905.html> Letöltés dátuma: 2013.03.18.
- http://munkakisgyermekkel.hu/hu/magunkrol/a_projektrol Letöltés dátuma: 2012.03.20.
- http://www.afsz.hu/engine.aspx?page=allakeresoknak_informaciok_tamogatasi_keroknek Letöltés dátuma: 2013.03.25
- http://www.piacprofit.hu/kkv_cegblog/a-csaladi-napkozi-segithet-a-munka-maganelet-egyen-suly-megteremteseben/ Letöltés dátuma: 2013.03.22.
- <http://www.nfu.hu/doc/3415> Letöltés dátuma: 2013.04.02.
- http://www.profession.hu/cikk_karrierepites/20121204/hogyan-dolgozhatok-gyes-mellett/1857 Letöltés dátuma: 2013.03.20.





A START-MUNKAPROGRAM HAJDÚBÖSZÖRMÉNYBEN 2012-BEN

THE START EMPLOYMENT PROGRAM IN HAJDÚBÖSZÖRMÉNY THROUGHOUT 2012

BORSI CSABA egyetemi tanársegéd, PhD hallgató
Debreceni Egyetem Gyermeknevelési és Felnőttképzési Kar,
Társadalomtudományi Tanszék

ABSTRACT

This lecture aims at exploring the results and experience related to the Start employment program carried out in Hajdúböszörmény throughout 2012. With up to 2 thousand participants, it has been the most significant project concerning public employment. On the basis of the above mentioned observations, I intend to perform an analysis on a larger scale with regards to the current state and situation of public employment within the range of active labour force market operations. Examining a smaller sample permits to define the main features of the participants in the employment program of Hajdúböszörmény. The lecture is going to touch upon the correlation of public employment and labour force market, defining the circle of participants and finding out about the chances of their integration or return to the primary labour force market from public employment. These observations are expected to lead to a conclusion concerning the efficiency of public employment and its contribution to the improvement of employment on the primary labour force market.

1. A foglalkoztatáspolitikai helyzete Magyarországon

Kutatási témám egyik részterülete a közfoglalkoztatás, valamint a benne résztvevők és az élethosszig tartó tanulás kapcsolata. A téma viszonylag újnak mondható, hiszen, habár a közmunka rendszere viszonylag hosszú múltra tekint vissza (Csoba, 2010), a közfoglalkoztatás mai rendszere csak 2011-től működik teljeskörűen. A tanulmányban ennek az új rendszernek egy területi szeletét, a Hajdúböszörményben lezajlott Start-munkaprogramot szeretném bemutatni. Bevezetésképpen mindenképpen szót kívánok ejteni a közfoglalkoztatás, mint aktív munkaerőpiaci eszköz helyéről és szerepéről a foglalkoztatáspolitikában, majd ezután mutatom be a programot részletesebben, valamint elemzem a rendelkezésre álló statisztikai adatokat, és igyekszem helytálló következtetéseket levonni.

A foglalkoztatáspolitikai eszköztára felosztható passzív és aktív eszközökből áll. A munkanélküliség kezelésében történetileg kezdetben a passzív eszközök játszottak jelentős szerepet (segélyek, egyéb ellátások), amelyeknek a helyét fokozatosan





vették át az aktív eszközök (hazánkban az 1990-es második felétől) (Galasi-Nagy, 2006). Sokáig az aktív eszközök két jellemző fajtáját lehetett elkülöníteni: a kínálati oldalon ható, a munkavégző képesség csökkenésének megállítását (köz-munka), vagy javítását (oktatás, képzés), valamint a munkavállalói költségek csökkentését (utazási támogatások) szolgáló eszközöket, illetve a keresleti oldalon a foglalkoztatási költségek csökkentését (bér-, bérköltségtámogatás) elősegíteni hivatott támogatásokat. Ezekhez csatlakozott aztán a munkaközvetítő tevékenység és tanácsadás a későbbiekben. Mára a szakemberek az aktív eszközök alábbi főbb típusait különböztetik meg (Kézdi, 2011):

- A munkakeresést segítő tanácsadás és informálás,
- közfoglalkoztatás,
- foglalkoztatás-támogatási programok (munkaadók támogatása, célszemélyek foglalkoztatása esetén, önfoglalkoztatás támogatása),
- képzési programok és
- komplex, általában kisméretű programok, amelyek a többi programtípus elemeit esetleg más elemekkel kombinálják.

Ezen eszközök közül a „legújabb, legfiatalabb” a közfoglalkoztatás, mint aktív eszköz. Újnak számít abban az értelemben, hogy 2011. január 1-től a (bizonyos esetekben már az 1980-as évek végétől meglévő) korábbi formák (köz-munka, köz-célú és közhasznú munka) megszűntek, és helyüket átvette a közfoglalkoztatás egységes rendszere (Lőrincz, 2013). A meghirdetett célok jól tükrözik a kormányzati szándékot:

- Az állami források hatékonyabb felhasználása,
- a közfoglalkoztatás egységes elvek alapján történő optimális megszervezése,
- a társadalmilag hasznos, értéket létrehozó munkavégzési formák előtérbe állítása,
- a korábbi időszaknál több álláskereső számára legyen biztosított a közfoglalkoztatásban való részvétel,
- a leghátrányosabb kistérségekben lévő települések a központi forrásokból az eddiginél nagyobb arányban részesüljenek,
- a közfoglalkoztatás új értéket teremtsen.

A 2012. évtől kezdve a közfoglalkoztatási programok köre kibővült: az önkormányzatok által szervezett helyi kezdeményezések és az országos (BM irányítás alá tartozó) közfoglalkoztatási programok mellett megjelentek az ún. kistérségi startmunka mintaprogramok, amelyek a kedvezményezett térségek besorolásáról szóló 311/2007. (XI. 17.) Kormányrendeletben meghatározott 94 hátrányos helyzetű kistérség településein indultak el (valamint egyedi miniszteri döntés alapján még további 3 kistérségben).

Mint ahogy a korábban futó (Út a munkához program) közmunkaprogramokat, úgy a közfoglalkoztatás új rendszerét is számos kritika érte a szakemberek részéről (Köllő-Scharle, 2011). Az egyik leginkább hangoztatott ellenérv a rendszer ellen, hogy a közfoglalkoztatás közgazdaságilag nem hatékony: nem ösztönöz maga-





sabb teljesítményre, az elvégzett munka sok esetben nem értékteremtő. Emellett kritikaként szokott elhangozni, hogy a program nem éri el fő célját: a benne részt vevőknek nem segít visszakerülni az elsődleges munkaerő-piacra, sőt sok esetben konzerválja hátrányos helyzetüket azzal, hogy a közfoglalkoztatotti jogviszony nagymértékben akadályozza is a munkakeresést.

Ezeknek a kritikáknak egy részét elismerve a kormányzat 2013-tól változtatni kíván a közfoglalkoztatás keretfeltételein: egyrészt a határozott idejű jogviszony időtartama alatt az álláskeresőként történő nyilvántartás nem szűnik meg, csak szünetel, másrészt egyes közfoglalkoztatási programokhoz képzés és mentorálás is társul (mezőgazdasági projektek esetében, harmadrészt pedig lehetőség nyílik a közfoglalkoztatott számára fizetés nélküli szabadság engedélyezésére legfeljebb 90 nap időtartamú határozott idejű munkaviszony létesítése esetén (Lőrincz, 2013).

Mindezek mellett a kormányzati szereplők számára is egyre nyilvánvalóbbá válik az a tény, amelyet a szakértők hosszú idő óta hangoztatnak. Ez a tény pedig az, hogy a közfoglalkoztatásban résztvevők jelentős része a hátrányos helyzetű álláskeresőik közül kerül ki, akiknek a munkavállalását az alacsony iskolai végzettség mellett még számtalan más tényező is hátráltatja (idegen nyelvtudás és számítástechnikai ismeretek hiánya, kapcsolati háló kiépítéséhez szükséges képességek hiánya, önbizalomhiány (félelem a kudarctól), rossz egészségügyi állapot (mentális betegségek kialakulása), mobilitás hiánya (foglalkoztatásukat a lakhelyükhöz közel kell megoldani), előítélet (az életkor, nem, származás, stb. miatt) és a motiváció, munkavállalási hajlandóság hiánya).

1. táblázat: A közfoglalkoztatottak iskolai végzettség szerinti megoszlása 2012. évben

Table 1.: The distribution of participants in public employment according to educational attainment

Végzettség	Megoszlás (%)
Általános iskolai végzettség nélküli	6,9%
Általános iskola	45,7%
Szakiskola	2,6%
Szaktanulmányi képző	28,2%
Gimnázium	5,6%
Szakközépiskola	7,1%
Technikum	1,6%
Főiskola	1,7%
Egyetem	0,6%

Forrás: BM adatok alapján saját szerkesztés





A fenti ábrán jól látható, hogy a közfoglalkoztatásban résztvevők több mint négyötödének legfeljebb szakmunkásvégzettsége van, amely a szakképzés siralmas helyzetét ismerve nem sok reményre ad okot az érintettek munkaerő-piaci relevanciáját illetően. Ezért ésszerű felismerés a kormányzati szereplők részéről az, hogy a közmunkaprogramokat képzésekkel kell kiegészíteni, amelyek alkalmassá teszik ezen munkavállalókat az elsődleges munkaerő-piacra történő minél hamarabbi visszatérésre. Mindezek a tényezők a helyi programokat is befolyásolják, jelen vannak kistérségi szinten is, így nem kivétel ez alól a hajdúböszörményi kezdeményezés sem.

2. A hajdúböszörményi Start-munkaprogram jellemzői

2. táblázat: Hajdúböszörmény munkaerő-piaci helyzete
Table 2.: Features of the labour force market in Hajdúböszörmény

Hajdúböszörmény	2012
Népesség	31.956
Munkavállalási korú népesség	20.956
Munkanélküliek	3.077
Relatív mutató %	14.69
Start-programban résztvevők havi átlagos létszáma	627

Forrás: saját szerkesztés

Hajdúböszörmény munkaerő-piaci helyzetét elemezve megállapítható, hogy a város az országos átlagtól rosszabb, de a szomszédos kistérségekhez képest (a debreceni és a hajdúszoboszlói kivételével) jobb helyzetben van. A munkavállalási korú népesség több mint 20 ezres létszáma és a regisztrált álláskereső 3 ezer fő körüli csoportja 14-15 %-os munkanélküliségi rátát eredményez, amely szemléletesen mutatja meg, hogy miért került a kistérség a 94 leghátrányosabb közé. A helyi Startmunka programban résztvevők 2012. I. félévi átlagos létszámadatai (627 fő) szintén azt érzékeltetik, hogy a program nagy segítséget jelent a helyi közösségek számára, hiszen egy jelentős létszámú csoport számára biztosít legális megélhetést az év java részében.

A hajdúböszörményi Startmunka program 2012 februárjától indult, és országosan a legjelentősebb létszámú ilyen program volt (sajtóanyag). Éppen ezért fokozott médiafigyelem (ami nem nagyon következett be) és ugyanilyen foko-





zott szakhatósági ellenőrzésekre (ez már jellemzőbb volt) számítottak a szervezők. A tervezett tevékenységek nagyon szerteágazóak voltak, téli közfoglalkoztatástól kezdve a illegális hulladék lerakóhelyek felszámolásán át a mezőgazdasági növénytermesztésig bezárólag.

3. táblázat: A hajdúböszörményi Startmunka programban megvalósuló projektelemek és a tervezett létszámok (Fő)

Table 3.: Project elements and proposed numbers of Start employment program in Hajdúböszörmény

<u>Projektelelem</u>	<u>Fő</u>
Mezőgazdasági növénytermesztés	60
Mezőgazdasági utak rendbetétele	100
Belvív-elvezetés	200
Illegális hulladéklerakó helyek felszámolása	110
Téli közfoglalkoztatás	140
Közüthálózat javítása	230
<u>Összesen</u>	840

Forrás: saját szerkesztés

A hat projektelem összesen 840 ember tervezett foglalkoztatásával számolt. Ez a létszám nem abszolút létszám, mivel a munkafolyamatok egy része (téli közfoglalkoztatás, mezőgazdasági növénytermesztés) időben egymást nem fedő tevékenységeket takar.

A csoportot folyamatosan töltötték fel, és a létszám a tavaszi időnyre kb. 700 fő környékén állandósult. A tervezethez képest minden munkafolyamathoz sikerült a megfelelő létszámot hozzárendelni.

A közfoglalkoztatással szemben általánosan megfogalmazott kritika, hogy az elsődleges munkaerő-piaci formákkal szemben ez a forma sokkal kevésbé hatékony, és egyáltalán nem versenyképes (Köllő, 2008). Ha megnézzük a hajdúböszörményi programban fellelhető projektelemeket, akkor bizony látható, hogy sok tevékenység szinte teljes egészében kötelező önkormányzati feladatokat fed le. A belvízelvezető rendszer, a közüthálózat, az illegális hulladéklerakók felszámolása vagy a mezőgazdasági utak karbantartása besorolható a törvény alapján önkormányzati feladatok közé tartozó településfejlesztés, településrendezés, településüzemeltetés és a hulladékgazdálkodás körébe (Ötv.). Ezek a projektek az települési hatóságok alapfeladatai közé tartoznak, így erre külön forrásokat biztosítani valóban nem tűnik nagyon hatékonynak. Igaz viszont az is, hogy a folyamatos forráselvonások rendkívül érzékenyen érintették az önkormányzatokat (is), amelyek sok esetben (különösen a hátrányos helyzetű térségekben) már az alapfeladataik





ellátásához sem rendelkeznek elegendő erőforrással. Azok a projektelemek pedig, amelyek gazdaságilag is előremutatóak lehetnek (mezőgazdasági növénytermesztés), sajnos, létszámát tekintve a programnak csak kis részét jelentik (60 fő) vagy pedig nem is jelennek meg a hajdúböszörményi területen (bio- és megújuló energiafelhasználás). Megállapítható tehát, hogy a legtöbb esetben a közfoglalkoztatás valóban nem hatékony, a térség számára hozzáadott értéket csak nagyon kevés esetben biztosít, túlnyomórészt csak köztisztasági, állagmegóvási feladatok elvégzését jelenti.

Az 1. táblázatban szereplő statisztikai adatok helyi szinten még nem állnak rendelkezésre, de a közfoglalkoztatásban résztvevők beosztás szerinti megoszlásából levonhatunk néhány következtetést.

4. táblázat: A hajdúböszörményi Startmunka-programban résztvevők létszáma feladatkörönkénti bontásban, havi szinten (fő)

Table 4.: Number of participants in Start employment program broken down by fields of activity on monthly basis

	Január	Február	Március	Április	Május	Június
MEZŐG. NÖVÉNYT.	0	0	0	60	60	60
MG. FÖLDU	0	19	82	95	95	97
BELVÍZELVEZ ETŐ R.	0	149	185	191	192	200
ILLEGÁLIS HULL.	0	73	102	104	106	108
TÉLIKÖZF.	0	58	145	0	0	0
KÖZÚTH.	0	137	194	227	222	230
ÖSSZES LÉTSZÁM	0	436	708	677	675	695

Forrás: saját szerkesztés





5. táblázat: A hajdúböszörményi Startmunka-programban résztvevők beosztás szerinti megoszlása (fő (%))

Table 5.: Distribution of participants in Start employment program according to assigned positions

	Január	Február Fő (%)	Március Fő (%)	Április Fő (%)	Május Fő (%)	Június Fő (%)
Segéd- munkás	0	294 (67,4)	505 (71,3)	533 (78,7)	530 (78,5)	546 (78,6)
Szak- munkás	0	103 (23,6)	164 (23,2)	97 (14,3)	98 (14,5)	102 (14,7)
Csoport- vezető	0	39 (9)	39 (5,5)	47 (7)	47 (7)	47 (6,7)
Összesen	0	436 (100)	708 (100)	677 (100)	675 (100)	695 (100)

Forrás: saját szerkesztés

Ez a felosztás azért lehet segítségünkre, mert a közfoglalkoztatotti besorolást (segédmunkás, szakmunkás, csoportvezető) az iskolai végzettség alapján határozzák meg. Így valószínűsíthető, hogy a segédmunkás besorolásban található személyek legfeljebb 8 általános iskolai végzettséggel rendelkeznek, a szakmunkás besorolásúaknak legfeljebb középiskolai végzettsége van, és a csoportvezetők között javarészt a gimnáziumi, középiskolai érettségivel bírók mellett felsőfokú (főiskolai, egyetemi oklevél) végzettségűeket is találunk. A későbbi kutatások feladata, hogy a közfoglalkoztatottak iskolai végzettség szerinti helyzetét hajdúböszörményi szinten is megvizsgálja, de az már ebből az adatsorból is leszűrhető, hogy az országos adatok nem feltétlenül korrelálnak a fenti adatsorral. A segédmunkásoknak az országos adatoknál magasabb aránya kiugró (67,4-78,7% közötti arány szemben az országosan mért 52,6%-kal (általános iskolai végzettség nélküli + általános iskola)), aminek oka lehet, hogy bizonyos szakiskolai, szakmunkás végzettségeket a más típusú munkakör miatt nem fogadtak el a közalkalmazotti besorolásnál, és így ezek a személyek alacsonyabb státuszba kerültek. A csoportvezetők esetében is hasonló a helyzet, vagyis a felsőfokú végzettségűek mellett bizonyos szempontok alapján kiválasztásra kerültek középfokú (feltehetően gimnáziumi, szakközépiskolai) végzettségűek is, amely így szintén eltérést mutat az országos átlagtól. Mindenesetre szembevetendő a szakmunkás besorolásúak viszonylag alacsony, 15% körüli aránya, amely a fentebb már említett statisztikai pontatlanságok mellett is azt jelzi, hogy a projektekben nem a szakmunka dominál, hanem alacsonyabb hatékonyságú, „betanított” munkavégzés a jellemző, ami szintén felvet hatékonysági, versenyképességi problémákat.





3. Összegzés

Összegzésképpen megállapítható, hogy a közfoglalkoztatás 2012-től egységesülő szerkezete új lehetőségeket teremtett a települések számára is a kistérségi Startmunka-programok révén, amelyek közül 2012-ben méreténél fogva kiemelkedik a Hajdúböszörményben megvalósult projekt. Ezeket a közfoglalkoztatási programokat számos kritika éri versenyképességi, hatékonysági problémák miatt, amely kritika megállja a helyét az általam vizsgált program esetében is, hiszen a projektek nagy része valójában az önkormányzatok által alapfeladatnak tekintett közszolgáltatások elégséges színvonalának fenntartására szorítkoznak, és az a néhány előremutató projekt, amely ezen túlmutat, vagy csekély mértékű (mezőgazdasági növénytermesztés) vagy pedig egyáltalán nincsen jelen a hajdúböszörményi programban (bio- és megújuló energiahasznosítás).

A közfoglalkoztatottak iskolai végzettségét vizsgálva elmondható, hogy a csoport ebből a szempontból is hátrányos helyzetűnek tekinthető: több mint négyötödének legfeljebb szakmunkás végzettsége van. Mindezek determinálják a csoport tagjainak a többségét arra, hogy őket a munkaerő-piacon is hátrányos helyzetűnek tekinthessük, hiszen legtöbbjüknek az elsődleges munkaerő-piacra történő be-, illetve visszailleszkedéssel is problémáik adódhatnak, java részük alapvető kompetenciák hiányában lemondhat a versenyszférában keresett munkavállalóként való megjelenésről. Mindezek orvoslására a közfoglalkoztatási programoknak, akár akarják, akár nem, fel kell vállalni bizonyos képzési (felnőttképzési) célokat, preferenciákat, amelyek a 2013-as projektekben örömteli módon meg is jelennek (TÁMOP 2.1.6). Hiszen, ha ebben nem történik változás, a közfoglalkoztatásban résztvevők jelentős részének esélye sem nyílik az elsődleges munkaerő-piacra történő visszatérésre, mint ahogy jelenleg is a közfoglalkoztatottak túlnyomó része újra visszasikerül a programba a következő évben. Hogy ez mekkora arányt jelent, a kutatás következő fázisát jelenti, amikor is a 2013-as adatok alapján megállapítható, mennyire segíti a közfoglalkoztatás rendszere a legfőbb célt: a hátrányos helyzetű munkavállalók reintegrációját a munkaerő-piacra.





FELHASZNÁLT IRODALOM

2011. évi CLXXXIX. törvény Magyarország helyi önkormányzatairól. Elérhető: http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1100189.TV
- 311/2007. (XI. 17.) Kormányrendelet a kedvezményezett térségek besorolásáról. Elérhető: http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A0700311.KOR
- Csoba Judit (2010): A közfoglalkoztatás régi-új rendszere. Útközben az „Út a munkához” programban. In: Esély 2010/1. pp. 4-24.
- Firle Réka-Szabó Péter András (2007): A rendszeres szociális segély célzottsága és munkakínálati hatása. In: Közpénzügyi füzetek 18. pp. 3-62.
- Galasi Péter – Nagy Gyula (2006): Az aktív korú nem foglalkoztatottak jövedelmi helyzete. In: Jövedelmi helyzet, jövedelemeloszlás, (Válogatott tanulmányok). Központi Statisztikai Hivatal, Budapest. p. 43-53.
- Hajdúböszörmény Város Önkormányzatának sajtóanyaga a 2012-es Start-munkaprogramról. Hajdúböszörmény, 2012.
- Kertesi Gábor-Varga Júlia (2005): Foglalkoztatás és iskolázottság Magyarországon. In: Közgazdasági Szemle, LII. évf., 2005. július–augusztus pp. 633–662.
- Kézdi Gábor (2011): A programok hatásvizsgálatának módszertana. In: Fazekas Károly–Kézdi Gábor (szerk.): Munkaerőpiaci Tükör. MTA Közgazdaságtudományi Intézet–Országos Foglalkoztatási Közalapítvány, Budapest, pp. 54-71.
- Köllő János–Scharle Ágota (2011): A közcélú foglalkoztatás kibővülésének hatása a tartós munkanélküliségre. In: Fazekas Károly–Kézdi Gábor (szerk.): Munkaerőpiaci Tükör, 2011. MTA Közgazdaságtudományi Intézet– Országos Foglalkoztatási Közalapítvány, Budapest, pp. 144–160.
- Köllő János (2008): Foglalkoztatáspolitikai eszközök az érettségivel nem rendelkezők munkaerőpiaci helyzetének javítására. In: Kormányzás, Közpénzügyek, Szabályozás. III. évfolyam (2008) 1. szám pp.49–62.
- Lőrincz Leó (2013): Az önkormányzatok szerepe a közfoglalkoztatásban. Előadás a 2013. április 24-én megrendezésre került közfoglalkoztatási konferencián, Budapest.





ISMERI ÖN A MUNKAERŐPIACOT?

DO YOU KNOW THE LABOUR MARKET?

CSEHNÉ DR. PAPP IMOLA egyetemi docens

Szent István Egyetem, Gödöllő, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar,
Munkagazdaságtan Tanszék

ABSTRACT

The Hungarian economy went into a deep crisis after 1990. It became obvious that the structure of the economy built during the socialism was not competitive in joining the world economy. It was accompanied by business closures, and high and continuous unemployment. In a consequence of all these the standard of living decreased and social differences started to grow. The public opinion had to face unemployment as a concept with which “one has to live together”. The objective of the study is to map the informedness of adult Hungarian population on the current situation of the Hungarian labour market 20 years after the appearance of unemployment. On the basis of the hypotheses the Hungarian population is familiar with the ratio of unemployment, as well as the employment policy institutions and measures, but their knowledge on the structure of unemployment is incomplete. A questionnaire was filled in by economically active adults, altogether 300 persons, during 2010. The ratio of female and male, and the age distribution of the respondents also reflects the distribution of the Hungarian population. The investigation reveals that the knowledge of adults is satisfactory as regards labour market and employment policy, in some questions their knowledge is incomplete or incorrect. Their responses support the necessity of launching a new course – labour market skills.

1. Bevezetés

Az EEM azon funkciója, hogy biztosítsa az alkalmazottak leghatékonyabb felhasználását a szervezeti és az egyéni célok megvalósítása érdekében teszi szükségessé a munkaerőpiac jellemzőinek és aktuális helyzetének ismeretét. A magyar gazdaság 1990 után mély válságba került. A közvéleménynek szembesülnie kellett az addig ismeretlen munkanélküliséggel, mint fogalommal, amellyel „együtt kell élni”. A tanulmány célja, hogy bemutassa a hazai gazdaságilag aktív népesség tájékozottságát a jelenlegi magyar munkaerőpiacról, 20 évvel a munkanélküliség megjelenése után. A vizsgálat célja az volt, hogy feltérképezze, hogy a mai munkavállalóknak elegendő információ van-e a birtokukban ahhoz, hogy eligazodjanak a munkaerőpiacon, kellően felkészültek-e egy esetleges munkanélküliségre,





illetve hogy szükség van-e arra, hogy ezen hiányzó ismereteket már iskolai képzésük idején megkapják. A vizsgálat, mely 300 fő kérdőíves megkérdezésén alapult, rámutatott, hogy a munkavállalók ismeretei kielégítőek a munkaerőpiacra és a foglalkoztatáspolitikára vonatkozóan, némely elhelyezkedéssel kapcsolatos kérdésben hiányosságok mutatkoznak, bizonyos elvárások esetében túlzottan optimisták. Mindez a munkaerő-piaci ismeretek – mint új tárgy iskolai bevezetésének szükségességét támasztja alá. Ez annál is inkább szükséges, mert az emberi erőforrás működését befolyásoló külső tényezők egyike a munkaerő-piaci viszonyok.

2. Elméleti háttér

A magyar gazdaság 1990 után mély válságba került, mikor nyilvánvalóvá vált, hogy a szocializmusban kiépített gazdaságszerkezet versenyképtelen a világgazdasághoz való kapcsolódás terén, és ez számos vállalatbezárással, magas és apadni nem akaró munkanélküliséggel járt, aminek következtében csökkent az életszínvonal és nőttek a társadalmi különbségek. A gazdaság átalakulása szükségszerűen maga után vonta a társadalom transzformálódását is. Új, addig ismeretlen társadalmi csoportok jelentek meg, mint például a munkanélküliek és hajléktalanok. A kezdeti néhány tízezres nyilvántartott munkanélküliség 1993 februárjában közel 700 ezer lett, ami akkoriban európai csúcst jelentett (Bánfalvy, 1997). Mindemelllett a munkanélküliség szerkezetében nagy különbségek adódtak. A nők aránya viszonylag alacsony volt, 33%, míg a munkanélküliek 10%-át a pályakezdekők alkották, akiknek az aránya 90-es évek első felében két és félszer olyan gyorsan emelkedett, mint az összes munkanélkülié. Regionálisan jelentős eltérések mutatkoztak az országon belül. Kiugróan magas volt a munkanélküliségi ráta Szabolcs-Szatmár-Bereg, Borsod-Abaúj-Zemplén és Hajdú-Bihar megyében, míg a nyugat-dunántúli térségben – Győr-Moson-Sopron, Zala és Vas megyékben – alig pár százalékot mutatott. A munkahelyek megszűnésének folyamatában különösen érintett területnek számított az ország északkeleti ipari vidéke, ahol egy-egy üzem bezárásával ezrek munkaviszonya szűnt meg egyik napról a másikra. Sajnos az iparban állástalanná váltak számára a mezőgazdaság sem jelentett megoldást, mert ezen a területen is szintén jelentős mértékű létszámcsökkentés ment végbe. Éppen ezért az Antall-kormány idején, 1990-ben a gazdaságpolitika középpontjában az egyensúly biztosítása és az infláció megfékezése állt. Négy éves gazdaságpolitikai akcióprogramjuk az antiinflációs fellépésnek biztosított prioritást a munkanélküliség megelőzésével szemben. Intézkedéseik között szerepelt a tudatos munkaerő-kínálat csökkentése, amelynek egyik módját a korengedményes nyugdíjazásban látták, illetve az előnyugdíjazás rendszerének bevezetésében. Ennek eredményeként 1991 és 1994 között, több mint 100 ezer ember mehetett a nyugdíjkorhatár betöltése előtt nyugdíjba. További intézkedéseik a rokkantnyugdíjazási és a segélyezési rendszer kiépítése volt.





A megváltozott feltételek szükségessé tették egy új foglalkoztatáspolitikai eszközrendszer kiépítését, mely alapján az Országgyűlés elfogadta a foglalkoztatási törvényt, amely 1991. március 1-jén lépett hatályba” és azóta többször módosították.

Ekkoriban a munkanélküliek aránya a gazdaságilag aktív népességhez viszonyítva 1992-re 10% fölé emelkedett, az aktív keresők aránya 10%-kal visszaesett, míg a nyugdíjasok és járadékosok létszáma 20%-kal nőtt (Demkó-Frey-Gács Endre, 2001).

Az 1994-ben megalakult Horn-kormány nem folytatta elődjének megkezdett munkáját és egészen más szempontokat fogalmazott meg a foglalkoztatáspolitikára, úgy mint a munkanélküliség elleni küzdelem nem csak a minisztérium, hanem az önkormányzat feladatába is beépül; olyan rendszer kialakítása, amely érdekelté teszi a munkanélkülieket az elhelyezkedés lehetőségek kihasználásában, valamint a humán erőforrások jobb kihasználása érdekében a szakképzési rendszer továbbfejlesztése. Ezen célkitűzéseken túl megvalósult a nyugdíjrendszer reformja, elkezdődött a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatási rehabilitációja, elhelyezkedést ösztönző támogatási rendszert vezettek be, módosult a munkanélküli járadék folyósításának időtartama, és 1996-tól a kormány bevezette a közmunka intézményrendszerét. Sajnos a gazdaság problémáit teljes mértékben ezekkel a rendelkezésekkel sem tudták megoldani, így a megszorító intézkedéseket tartalmazó programot Bokros Lajos, a kabinet pénzügyminisztere által vezetett szakértői gárda dolgozta ki. Ez a stabilizációs program a költségvetések lefaragásával, központi áremelésekkel, jelentős forintleértékeléssel és vámpótlékok bevezetésével próbálta a gazdaság helyzetét egyensúlyba hozni. Ennek következtében a GDP, amely 1994-ben 3%-ra emelkedett, 1995-1996-ban visszaesett 1,5%-ra. Megnövekedett az infláció: 18%-ról 24%-ra ugrott egy év alatt. Mindezek hatására a reálbérek drasztikusan csökkentek, és a nyugdíjak mértéke még ennél is alacsonyabbra süllyedt. 1996-ban a 484 ezer munkanélküli személy 64%-át a férfiak alkották, míg a nők aránya lényegesen alacsonyabb volt, mindössze 36% (Halmos, 2006). A területi különbségek a munkanélküliek számában ugyanazok voltak.

Az Orbán-kormány 1998-as programjának központi kérdéseként a munkahelyteremtés és a jólét növekedése állt az első helyen. A gazdasági növekedés általános feltételein túl módosította az adó és járulékrendszert, növelte a munkaerő-piaci intézményrendszer hatékonyságát és az addigi inkább passzív munkaerő-piaci eszközök helyett az aktívakat helyezte előtérbe. Az előbbi intézkedések megosztották a lakosságot és a munkaügyi szakemberek körében is heves vitákat váltott ki. 2001-2002-től ismét aggasztó jelek mutatkoztak a gazdaságban, annak ellenére, hogy a folyamatok kedvezően alakultak. A foglalkoztatáspolitikai hangsúlya a munkanélküliség kérdéséről a foglalkoztatásra és a gazdasági aktivitás növelésére helyeződött át. Ezzel a foglalkoztatási és aktivitási ráta javult, a munkanélküliek száma viszont emelkedett.

A 2000-2006-os időszakban minden évben 250-300 ezer állás teremtődött az értékesítésüket dinamikusan növelni tudó vállalatoknál, és ugyanígy kb. 250-300





ezer munkahely szűnt meg a leépülő cégeknél. A munkanélküliség növekedésének több oka is lehetett: megszűnt a sorkatonaság és a polgári szolgálat, ami addig 15-20 ezer embert lekötött; megnőtt a külföldi, elsősorban a határmenti országokból érkező munkavállalók száma; nőtt a foglalkoztatás a versenyszférában; gazdasági szerkezetváltozás ment végbe, amellyel azonban nem tudott lépést tartani az oktatás; és 2002 és 2004 között nörttek a reálbérek. A foglalkoztatáspolitikai irányvonala ekkor három kulcsfontosságú stratégiai pont köré csoportosult: integrálni a gazdaság és foglalkoztatás céljait, társadalmi párbeszéd kiépítése, valamint a foglalkoztathatóság bővítése (Halmos, 2006).

Bár a GDP 2006-ig folyamatosan növekedett, az évtized közepére mégis súlyos költségvetési válság alakult ki, amelyek részben a 2002-es választások indokoltanul nagyarányú bérkirámlásainak, és a Medgyessy-kormány választási ígéreteinek volt köszönhető, amelyeket 2002-2003-ban próbáltak beváltani. A közalkalmazottak és köztisztviselők bérét 50%-al megemelték, a minimálbért adómentesítették, a családi pótlékot megnövelték és bevezették a 13. havi nyugdíjat. Az új kormány foglalkoztatási törekvéseiből a törvényes munkaidő csökkentése, a részmunkaidős foglalkoztatás növelése, a nem hagyományos munkavégzési formák szélesítése, a hátrányos helyzetben lévők segítése, a munkanélküli ellátás rendszerének átalakítása és a rendezett munkaügyi kapcsolatok emelhetők ki (Halmos, 2006).

Az egyensúly helyreállítása érdekében a második Gyurcsány-kormány 2006-2007-ben számos megszorító intézkedést léptetett életbe, amelyet sokan a Bokros-csomagnál is rosszabbnak ítélték, de amelyek egyébként összességében véve enyhébbek voltak, mint a korábbiak. 2007-ben a foglalkoztatottak száma 3 millió 943 ezer fő volt, amelyből 2 millió 155 ezer fő férfi és 1 millió 788 ezer fő nő között oszlott meg. A regisztrált munkanélküliek száma ekkor 297 ezer fő volt és a munkanélküliségi ráta 7%-osra emelkedett. A munkakeresés átlagos időtartama ebben az időszakban 18,9 hónapig tartott (KSH).

A 2008-as nemzetközi válság ezeket a problémákat még tovább súlyosbította. A munkanélküliségi ráta az EU-ban és hazánkban is emelkedni kezdett. A válság által leginkább érintett területnek számított az unióban az autóipar, az építőipar és a pénzügyi szolgáltatások, ennek ellenére a nők munkanélküliségi rátája 0,6%-al haladta meg a férfiak 7,4-os értékét, 2009-re azonban a férfiak munkanélküliségi rátája már 0,4%-al magasabb volt, a nőkre jellemző 10,1%-os rátánál. A munkanélküliség erősen befolyásolta a fiatal pályakezdekők elhelyezkedési esélyeit is.

A kormány, részben még csak tervbe vett intézkedései – a nyugdíjkorhatár megemelése, a rokkantnyugdíjazás feltételeinek szigorítása, a felsőoktatás és a munkaerő-piaci igényeknek az összehangolása valamint a GYES időtartamának korlátozása 3-ról 2 évre – a jövedelemmel rendelkező inaktívak potenciális körének szűkítését célozzák. Összességében tehát a 420 ezer munkanélküli mellett 2010-ben mintegy 160-190 ezer gazdaságilag inaktívból állt a munkaerőpiac kínálati oldala. Ez utóbbi réteg mérete a válság ellenére változatlan maradt, de a munkaerő-piacra





való belépésük jobban megnehezült a korábbi évekhez képest. A munkaerőpiacai folyamatok szempontjából a kormányzati politikákban az utóbbi években kiemelt szerepet kaptak a munkaerő-piaci hátránnyal rendelkezők foglalkoztatási esélyeinek növelésével foglalkozó programok, amelyek hatékonysága megkérdőjelezhető (Móré, 2012). A regisztrált munkanélküliek száma 2010 végére 605 ezer főre emelkedett, ezzel 26,7%-kal haladta meg az előző évi szintet. A válság hatásai legjobban a szakképzett munkaerő által betöltött munkahelyeket érintette, és nőtt a férfi álláskeresők száma is a nőkéhez viszonyítva (Csehné, 2011). A munkanélküliségi ráta 2011-ben és 2012-ben is 11-12% között mozgott. (Keczer 2013)

A kutatás célja az volt, hogy feltárja ezen foglalkoztatáspolitikai intézkedések és a jelenlegi elhelyezkedési esélyek ismertségét a felnőtt lakosság körében.

3. A vizsgálat tapasztalatai

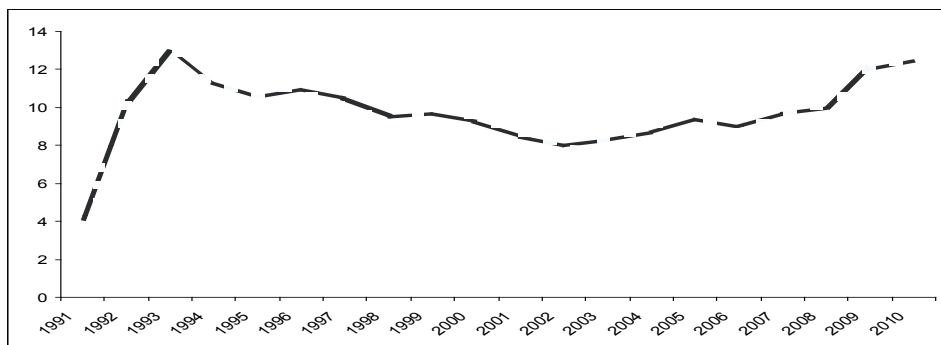
A felállított hipotézisek szerint a magyar lakosság ismeri a munkanélküliség nagyságát, tájékozottak a munkaerőpiacot illetően, de a munkanélküliség szerkezetéről már hiányosak az ismereteik; ugyanakkor felkészültek az esetleges munkanélküliségre. Az alkalmazott vizsgálati módszer a kérdőíves felmérés volt, melyet a 2010-es év folyamán töltöttek ki gazdaságilag aktív korú felnőttek, összesen 300 fő. A mintában reprezentatívnak tekinthető a nők és a férfiak aránya, valamint a korcsoportos megoszlás is.

- A gazdasági rendszerváltozás időpontjától létezik Magyarországon, és ezt a megkérdezettek 98%-ban jól tudják. A 300 fős mintából 84% (192 fő) szerint az 1989-90-es évek fordulóján jelent meg a munkanélküliség Magyarországon. Nagyrészt egyenlő arányban – 7-7% – oszlott meg azoknak az aránya, akik tágabb választ adtak: a 1980-as évek vagy az 1990-es éveket jelölték meg, mint fordulópontot. A munkanélküliség szintjének időbeli alakulását tekintve azonban néhol hiányosak a válaszadók ismeretei. Az 1990-94-es időszakot majdnem fele-fele arányban ítélték alacsonynak és magasnak, holott ebben az időszakban volt a legmagasabb a munkanélküliség aránya (1. ábra) Magyarországon (igaz, hogy 1991-ben még csak 2,1%-os, de 1993-ban: 13,6% volt a munkanélküliségi ráta értéke).
- A regisztrált álláskeresők számát a válaszadók 80%-a helyesen adta meg: 500 ezer és 1 millió fő közötti értéknek. 10-10% szerint a munkanélküliek száma 100 és 300 ezer fő között mozog – illetve ettől magasabb, tehát 1 millió fölötti.
- A válaszadók majdnem mind tudták, hogy a munkanélküliség mérőszáma a munkanélküliségi ráta.





1. ábra: A munkanélküliségi ráta alakulása Magyarországon (%)
Figure 1. Rate of unemployment in Hungary (%)



Forrás: NFSZ alapján saját szerkesztés

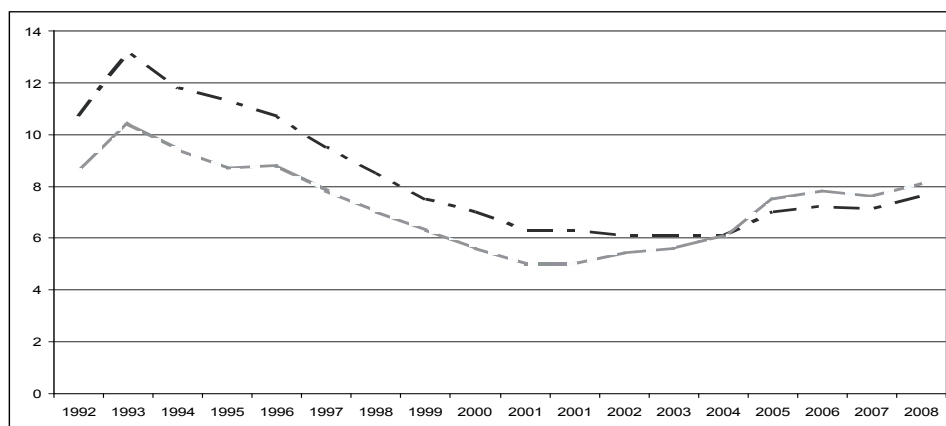
A munkanélküliek szerkezetéről való tájékozottságot nemi megoszlás, területi elhelyezkedés és iskolai végzettség szerint vizsgáltuk.

- A magyar munkaerőpiacon sokáig a férfiak voltak túlreprezentáltak a munkanélküliek között. Történt mindez annak ellenére, hogy a nők a gyermekvállalásból kifolyólag nehezebben tudnak elhelyezkedni a munkaerőpiacon. De az évek során ez az arány a nők felé tolódott el. A minta képviselői döntő többségben jól tudják, hogy ma Magyarországon a nők sokkal veszélyeztetettebbek a munkanélküliség által, mint a férfiak (2. ábra). A válaszok alapján elmondható, hogy a jelentős különbség azért nincs, hiszen legtöbbször, 54% (161 fő) vélik úgy, hogy a nők sokkal veszélyeztetettebbek a munkaerő-piacra való visszatérés, illetve elhelyezkedés tekintetében, mint a férfiak, akiket csupán a válaszadók 36%-a (103 fő) jelölt meg. Bár a kérdőívben csak férfi és nő változó szerepelt, a válaszadók 10%-a (29 fő) mindkét nemet megjelölte, mint a munkanélküliség által jobban veszélyeztetett réteg.
- A hazai munkanélküliség nagyságára és szerkezetére nagy regionális különbségek jellemzőek, és ezzel válaszadók nagy arányban tisztában is vannak. Kiemelkedett azoknak a válaszoknak a gyakorisága, mely szerint az ország északi és keleti részén, Borsod-Abaúj-Zemplén (188) és Szabolcs-Szatmár-Bereg (133) megye az ország két legmagasabb munkanélküliségi rátájával bíró térsége. Ezt követte a válaszokban a dél-nyugati országrész. Az alacsony munkanélküliségű megyék tekintetében az ország középső része, a főváros és környéke (159) vezeti a rangsort kimagasló eredményével, majd az észak-nyugati határszéli térségeket jelölték meg a válaszadók. A valós munkanélküliségi helyzetet a 3. ábra tartalmazza, sötéttel megjelölve a magas, világossal az alacsonyabb munkanélküliségű térségeket.



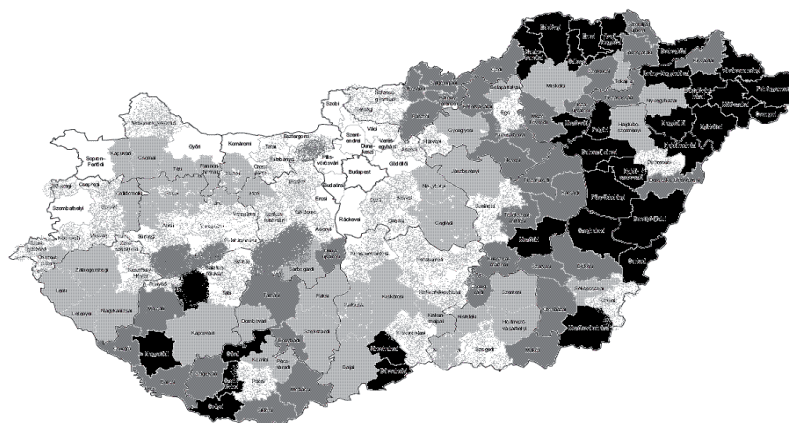


2. ábra: A munkanélküliségi ráta alakulása Magyarországon nemenként (%)
Figure 2. Rate of unemployment in Hungary,
by gender (%) _____ female- - - - -male



Forrás: NFSZ alapján saját szerkesztés _____ nők - - - - -férfiak

3. ábra: A munkanélküliség térségi különbségei Magyarországon
Figure 3. Territorial differences in unemployment in Hungary



Forrás: Csehné, 2008

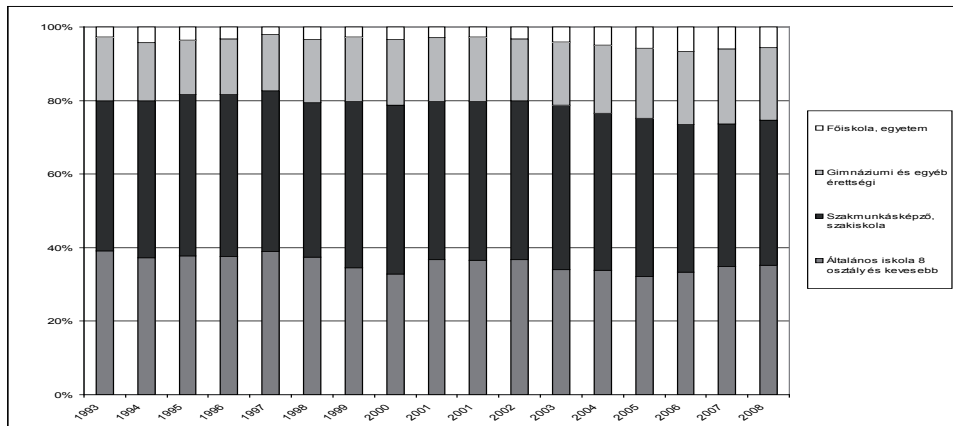
- A megkérdezettek többsége helyes választ adott a munkanélküliség veszélye és az iskolai végzettség közötti összefüggésre (4. ábra). A munkanélküliség által legjobban veszélyeztetettek az alacsony iskolai végzettségűek, akiknek a munkaerőpiacon való elhelyezkedési esélyeik igen csak korlátozottak, és a felsőfokú végzettséggel rendelkezők vannak a legjobb helyzetben a munkaerőpiacon. Az ő esélyük a legkisebb a munkanélküliségre.





4. ábra: A munkanélküliek iskolai végzettség szerinti szerkezetének alakulása (%)

Figure 4. The structure of unemployment by level of education (%)



Forrás: saját szerkesztés

- Megkértük a kitöltőket, hogy rangsoroljanak néhány tényezőt, amely véleményük szerint befolyásolja az újra elhelyezkedést, amennyiben esetleg munkanélküliek lesznek. A jó kommunikációs képességnek, a kapcsolati tőkének, és a nyelvtudásnak tulajdonítottak legnagyobb szerepet a mintában szereplők az új munkahely megtalálásakor, majd a szakmai tapasztalat, az önbizalom és a szaktudás következett. A vizsgálat eredményeiből kiderült, hogy a megkérdezettek szaktudást nem kötik össze a diploma minősítésével.
- A vizsgálat résztvevői igen optimisták a munkakeresés időtartamát tekintve egy esetleges munkanélküliségük esetén. 8% (24 fő) egy hónap hosszúságúnak ítélte meg a munkahelykeresést, 69%-uk (207 fő) úgy gondolta, hogy 2-3 hónapon belül el tud majd helyezkedni, és csupán az egynegyedük (23%, 69 fő) készül arra, hogy mindez 6 hónapot is igénybe vehet. Senki sem gondolta úgy, hogy egy évig is eltarthat a munkakeresés, pedig az általános munkaerő-piaci tapasztalatok szerint ennyi időbe telik.
- A megkérdezettek többsége (41%, 123 fő) elsősorban interneten keresztül keres majd munkát, ha munkanélküli lesz, 22% (66 fő) vesz igénybe személyes kapcsolatokat, és 18% (54 fő) újságban tallózik.
- A kérdőív rákérdezett arra is, hogy mit gondolnak a minta képviselői, érvényesülni tudnak-e a jelenlegi végzettségükkel a munkaerőpiacon. 39% (117 fő) még nem gondolkodott el rajta (!), de közel ennyin, 34%-uk (102 fő) válaszolta, azt, hogy piacképes ismerettel rendelkezik, 15% (45 fő) szerint pedig azért fog jól érvényesülni a munkaerőpiacon, mert jó hírneve van az intézménynek, ahol a végzettségét szerezte.





- Nagyon pozitív, hogy a megkérdezettek közel fele (47%, 141 fő) továbbtanulni, és dolgozni is szeretne az esetleges munkanélküliség esetén.
- A megkérdezettek fizetési igényei igen magasak egy új munkahely esetén. A vizsgált minta 60%-a (180 fő) nem elégedne meg a jelenleg kapott bérével, hanem ettől 25-30%-kal magasabbat szeretne. A megkérdezettek 40%-a (120 fő) beérné a jelenlegi munkabérével, ha munkanélküliség miatt elveszítené állását.

4. Összegzés

A feltételezés első része, miszerint a felnőtt magyar lakosság ismeri a munkanélküliség nagyságát és az elmúlt évtizedekbeni alakulását, beigazolódott.

A feltételezés második része, amely arra vonatkozott, hogy a magyar lakosság ismeretei a munkanélküliség szerkezetét illetően hiányosak, szintén beigazolódott.

A továbbiakban a megkérdezettek túlzottan bizakodóak az elhelyezkedési esélyeket illetően, mivel legnagyobb arányban úgy vélik, hogy esetleges munkanélküliség esetén elég számukra 1-3 hónap a munkahely megtalálásához. Felmérések és kutatási tapasztalatok alapján a reális munkakeresési idő 3-6 hónap közé tehető. A válaszadók nagy arányának magas elvárásai vannak a fizetési igénnyel kapcsolatosan. Arra lehet következtetni, hogy a válaszadó megkérdezettek nem eléggé tájékozottak e téren és a bérekkel szembeni elvárásaik irreálisnak mondhatók, főleg egyes képzési területen. Ez a hipotézis teljes mértékben megdőlt.

A kérdőíves felmérés alapján tehát kiderült, hogy a felnőtt magyar lakosság ismeretei megfelelőek a munkaerőpiacra és a foglalkoztatáspolitikára vonatkozóan, ismerik a munkanélküliség jellemzőit. A megkérdezettek viszont nem rendelkeznek elegendő és reális információkkal a munka világáról, a munkáltatók elvárásairól, nincsenek felkészülve egy esetleges munkanélküliségi állapotra. Ez egyrészt az oktatási rendszer, másrészt a megkérdezettek saját hibájában keresendő.

5. Javaslatok

A vizsgálati eredmények kimutatták, hogy az egész országban nagyobb szerepet kell kapjon a lakosság foglalkoztatáspolitikai tájékoztatása. Legfontosabb lenne a prevenció, ha már az iskolapadból kikerülő tanulók olyan ismeretekkel rendelkeznének, amely megfelelően eligazítaná őket a munkaerőpiacon. Mindez a munkaerő-piaci ismeretek – mint új tárgy iskolai bevezetésének szükségességét támasztja alá.

Ugyanakkor, a munkaerőpiac dinamizmusából kiindulva, fel kell hívni a figyelmet arra, hogy a végzősös tanulónak és hallgatónak és minden munkavállalónak fel kell készülnie az esetleges szakmaváltásra, és képessé kell válniuk a munkaerő-piacon történő változásokhoz való alkalmazkodáshoz.

A munkanélküliség komoly probléma, ami állandó feladatot jelent a társadalomnak, szociális és munkaügyi szervezeteknek, és az oktatási rendszernek is.





FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bánfalvy Csaba (1997): A munkanélküliség, Magvető Kiadó, Budapest
- Csehné Papp Imola (2008): Regional differences at the Hungarian labour market, Bulletin of the Szent István University, Gödöllő
- Csehné Papp Imola (2011): Foglalkoztatáspolitikai, TÁMOP – 4.1.2. „Képzés és tartalomfejlesztés hiányszakmák korszerű oktatásához a Szent István Egyetem különböző képzési szintjein” c. projekt keretében készült e-learning tananyag
- Demkó Olivér – Frey Mária – Gács Endre (2001): Makrogazdasági helyzetkép: a hazai munkaerőpiac jellemzői, fejlődési trendjei – nemzetközi összehasonlításban; in: EU-konform foglalkoztatáspolitikai (szerk.: Frey Mária), OFA, Budapest
- Halmos Csaba (2006): Foglalkoztatáspolitikai – rendszerváltás. In: Munkaügyi Szemle, VII. szám
- Keczer Gabriella (2013): Üzleti ismeretek szak- és felnőttképzőknek I., JGYPK Kiadó, Szeged.
- Móré M. (2012): Hátrányos helyzetűek és romák munkaerőpiaci visszailleszkedési esélyeinek növekedése tanácsadási módszerekkel, In: Gortka R.E. (szerk): Társadalomtudományi tanulmányok V. DUPress Kiadó, Debrecen, p. 69-77.





A DEBRECENI EGYETEMEN VÉGZETT DIPLOMÁSOK FOGLALKOZTATHATÓSÁGÁNAK VIZSGÁLATA

*THE ANALYSIS OF EMPLOYABILITY OF GRADUATES AT DEBRECEN
UNIVERSITY*

KISS ZSUZSANNA PhD hallgató

Debreceni Egyetem Közgazdaságtudományi Doktori Iskola

ABSTRACT

In this paper we would like to answer the question, how certain factors influence the employability of higher educated people, and what kind of effects they have on their satisfaction. Our hypothesis is the following: the graduates, who spent more time looking for a job, are more satisfied with their work, than their counterparts, who spent less time looking for a job. We examine the outcome of the regular career follow-up research executed by University of Debrecen. We conclude that the job search time affects negatively the job satisfaction. The graduates, who spend less time looking for a job and are more satisfied, who spend more time looking for a job, are less satisfied with their job.

1. Bevezetés

A felsőoktatási intézmények körében egyre inkább elterjedt gyakorlat végzettjeik pályakövetése. Az egyetemek kiemelt hangsúlyt fektetnek a végzettjeik foglalkoztathatóságára, annak nyomon követésére és esetleges javítására, így a végzetek foglalkoztathatóságát egyetemi teljesítménymutatóként is értékelhetjük. Vizsgálatunkban most a végzetek szemszögből tekintünk a foglalkoztathatóságra, mely elvárásként jelenik meg, hiszen a végzetek célja, hogy versenyképes diploma birtokában elképzeléseiknek megfelelő állást találjanak, és munkahelyükön képesek legyenek helytállni. Tanulmányunkban a foglalkoztathatóság objektív mutatója, az elhelyezkedési idő, és szubjektív mutatója, a munkával való elégedettség közötti kapcsolatot elemezzük. Arra a kérdésre keressük a választ, hogy az álláskeresésre fordított idő hogyan befolyásolja a Debreceni Egyetemen végzetek elégedettségét.*

* „A kutatás az Európai Unió és Magyarország támogatásával a TÁMOP 4.2.4.A/2-11-1-2012-0001 azonosító számú „Nemzeti Kiválóság Program – Hazai hallgatói, illetve kutatói személyi támogatást biztosító rendszer kidolgozása és működtetése konvergencia program” című kiemelt projekt keretei között valósult meg.





2. A foglalkoztathatóság teoretikus megközelítése

Az 1950-es és '60-as években megjelent publikációkban a foglalkoztathatóság elsődleges gazdasági célja a teljes foglalkoztatás elérése volt. Elsősorban a munkanélküliek és hátrányos helyzetűek munkaerő-piaci belépésének serkentését célzó kormányzati intézkedések voltak jellemzőek. A '70-es években a foglalkoztathatóság és az azt előmozdító politika fő célja még mindig a teljes foglalkoztatás elérése volt, de a növekvő munkanélküliség eredményeként a figyelem a tudásra és szakértelemre helyeződött át. A munkavállalók gazdasági szükségletévé vált, hogy foglalkoztathatóvá váljanak, amint lehet. A '80-as években a fókusz vállalati szintre került, fő kérdéssé az vált, hogy a vállalaton belül hogyan biztosítsák az alkalmazottak flexibilitását. Ettől kezdve a foglalkoztathatóság már nem munkaerőpiaci eszköz, hanem a HR eszköze arra, hogy optimalizálja a személyzet összetételét vállalaton belül. A '90-es években újra munkaerőpiaci eszközként kezelik, de már nem csak a munkanélküliekre vagy hátrányos helyzetűekre fókuszálnak, hanem a teljes aktív korú népességre. A munkabiztonság alternatívájának tekintik abban az értelemben, hogy nem csak állást találni fontos, hanem biztosítani a karrierlehetőségeket a vállalat határain belül és kívül egyaránt (Forrier – Sels, 2003). A foglalkoztathatóság témaköre ezredfordulón vált jelentősen kutatott témává a felsőoktatásban annak kapcsán, hogy a brit kormány részben ehhez kívánta kötni a felsőoktatási intézmények finanszírozását. A brit felsőoktatási intézmények finanszírozásában a kormány bevezette a teljesítménymutatókat, melynek keretében a végzetek foglalkoztatásának vizsgálatára is sor került. A mutató használatának célja a leendő hallgatók tájékoztatása a felsőoktatási intézmények teljesítményéről. Ennek kapcsán sok publikáció megjelent a témában, és lendületet kapott a foglalkoztathatóság fogalmának meghatározása is. A foglalkoztathatóság nehezen definiálható, hiszen a fogalom megjelenése óta újabb és újabb rétegek rakódtak az eredeti koncepcióra (Derényi, 2010). Az alkalmazhatóság, vagy foglalkoztathatóság (employability) definiálására több megközelítés létezik, azonban egységes megállapodás mindeddig nem született (Polónyi, 2010).

Watts (2006) ezeket a megközelítéseket az idő szerepét figyelembe véve három csoportba rendezte: azonnali foglalkoztatás; azonnali foglalkoztathatóság; fenntartható foglalkoztathatóság. Az azonnali foglalkoztatás (immediate employment) azt jelenti, hogy hat hónappal a végzés után hányan állnak alkalmazásban. Ez volt az első értelmezése a foglalkoztathatóságnak. Hiányossága, hogy nem ad megfelelő információt arról, ha valaki később áll munkába például továbbtanulás vagy más ok miatt, nem derül ki, hogy a képzettségének és képességeinek megfelelő munkát talált-e, azaz nem veszi figyelembe a kongruencia mértékét. Az azonnali foglalkoztathatóság (immediate employability) arra fókuszál, hogy a végzett hallgató rendelkezik-e a diplomás álláshoz szükséges tulajdonságokkal és képességekkel további tanulás nélkül is. A fenntartható foglalkoztathatóság (sustainable employability) arra irányul, hogy nemcsak megszerezni fontos az első diplomás





állást, hanem folyamatosan foglalkoztatottnak maradni, amihez folyamatos megújulás szükséges.

A téma szakértőinek egy csoportja a képességekre helyezi a hangsúlyt. Harvey (2001) szerint a foglalkoztathatóság szempontjából két dimenzió fontos: a diáknak az a képessége, hogy végzés után munkát kap, melyet meg tud tartani, és fejlődik általa, valamint hogyan fejleszthetők a diákok képességei, készségei, tudása, és képessé válnak-e az élethosszig tartó tanulásra. Hillage és Pollard (1998) értelmezésében a jól foglalkoztatható végzett hallgató az első állását megszerzi, fenntartja, és szükség esetén egy új állás kap. Az egyén számára a tudásban, képességekben és attitűdben megtestesülő előnyöket jelenti, ezen képességek alkalmazását és fejlesztését, jelzését a potenciális munkáltatónak, valamint a munkaerőpiaci és az egyéni körülmények közötti kontextust. Dearing (1997) a következő képességeket tekinti fontosnak: a kommunikációs képesség, a számolási képesség, az ITC használata, és a tanulni tudás. Az egyik legrészletesebb összetevőkre való felbontást Knight és Yorke (2006) végzi el. A szakirodalomban igen elterjedt modelljük (USEM-modell) értelmezésében a foglalkoztathatóság fogalma négy fő komponensből tevődik össze. Ezek a szakértelem, képességek, öntudat és önbizalom, illetve a stratégiai gondolkodásra való képesség és hajlam. Míg a szakértelem a tudás elméleti megalapozottságát jelenti, addig a képességek, készségek a gyakorlati tudásra vonatkoznak. Öntudat és önbizalom dimenziója arra vonatkozik, hogy az elméleti és gyakorlati tudást mennyire tudja alkalmazni az egyén a fellépő problémák kezelésére és a lehetőségek kihasználására. A stratégiai gondolkodásra való hajlam a releváns ismeretek megszerzésének képességét és gyakorlatba való átültetését jelenti.

Thijssen (2000) a foglalkoztathatóságot a munkaerőpiaci lehetőségek szempontjából szűk, tág és komplex értelemben definiálja. Szűk értelemben a foglalkoztathatóság az egyén képességeit és hajlandóságát fejezi ki, ami adott időpontban lehetővé teszi, hogy bizonyos munkakörben helyt álljon adott munkaerőpiaci körülmények közötti. Tágabb értelmezés szerint a fogalom magában foglal minden egyéni tényezőt, mely a jövőbeli pozícióját befolyásolhatja adott munkaerőpiaci szegmensben. Komplex értelemben minden egyéni és kontextusfüggő tényező ide tartozik, ami befolyásolhatja a munkaerőpiaci pozíciót. Ide sorolható például a képzés, mely javíthatja az egyének foglalkoztathatóságát, illetve ellentétes hatása lehet a diszkriminációnak (idézi Forrier – Sels, 2003). Forrier – Sels (2003) szerint a foglalkoztathatóság az egyén esélye arra, hogy állást talál a belső vagy külső munkaerőpiacon. Belső munkaerőpiacnak tekintik a szerzők az adott vállalatban belüli karrierállomásokat, előrelépést, munkakörváltást, külső munkaerőpiaci lehetőségnek pedig a más vállalatnál megpályázható állásokat. Értelmezésük szerint a foglalkoztathatóság nem kizárólag az egyének képességeitől és készségeitől függ, azt jelentősen befolyásolják külső gazdasági hatások is, például a gazdasági fellendülések illetve visszaesések.





A teljesség igénye nélkül bemutatunk néhány, a szakirodalomban ismert definíciót. A foglalkoztathatóságra úgy tekintünk, mint komplex képességek együttese, mely segíti a végzeteket abban, hogy végzettségüknek megfelelő állást találjanak, és foglalkoztatottak tudjanak maradni, szükség esetén tovább bővítve tudásukat.

2.1. A foglalkoztathatóság mérése

A foglalkoztathatóság mérésének egy lehetséges útja a makrogazdasági mutatók segítségével történő mérés: foglalkoztatottak száma; továbbtanulók száma; álláskereső, vagy továbbtanulni szándékozók; inaktívak. A másik megközelítés mikro-szintű adatgyűjtésen alapul: foglalkoztathatóság nyomon követése; hallgatói elégedettségmérés (Lees, 2002).

A foglalkoztathatóság mérésére szolgáló mutatók rendszere nagyon összetett. A CHEERS nemzetközi felmérésben alkalmazott, a végzetek munkaerőpiaci sikerességének illusztrálására használt mérőszámokat két csoportba rendezték: objektív mutatók közé sorolhatók például az álláskeresőre fordított idő és a munkaerőpiaci státusz, szubjektív mutatók például a munkával való elégedettség, a munka és/vagy a munkahely presztízse (Teichler, 2002; Schomborg, 2010). Veroszta Zsuzsa a fent említett felmérés elemzéseire alapozva ezen mutatók két csoportját a következőképpen írja le: az objektív mutatók között vannak az átmenet folytonosságára utalók, ezek a mutatók a diploma megszerzése utáni első állás megtalálásáig terjedő időszakot fedik le; vannak foglalkoztatottságot és jövedelmet mérő számok; a betöltött pozícióra és a cég méretére vonatkozók; továbbá vannak még a cég méretet a vezetői szinttel kombináló mutatók. Szubjektív mutatók csoportjába tartoznak az illeszkedést vizsgáló mutatók, melyek arra keresik a választ, hogy a végzettségéhez kapcsolódó munkakörben dolgozik-e a diplomás; ide tartoznak mobilitási tervek, amelyek azt firtatják, hogy tervez-e a munkavállaló munkahelyváltást; presztízssre vonatkozók, amelyek mind a munka mind a munkahely elismertségét mérik; valamint a munkahelyi státusszal való elégedettség mérése (Veroszta, 2010). A Diplomás Pályakövető Rendszer kérdőíve a nemzetközi CHEERS vizsgálathoz hasonló kérdéscsoportokat tartalmaz, így mi is ezeket a mutatószámokat fogjuk alkalmazni.

3. Döntés a munkavállalásról az egyének szemszögéből

Az embereket boldoggá teszi a munka. Az állástalanok az empirikus vizsgálatok szerint kevésbé elégedettek életükkel, kevésbé érzik magukat boldognak, mint dolgozó társaik. Ennek természetesen a jövedelemhez is köze van, hiszen a magasabb jövedelmű emberek elégedettebbek egy adott országon belül (Frey – Stutzer, 2002). Ez alapján arra következtethetünk, hogy a felsőfokú végzettséggel rendelkezők elégedettebbek, hiszen magasabb a jövedelmi szintjük. A szakirodalom azonban számos szerző rámutat, hogy ez nincs mindig így. Polónyi (2010) szerint azok a diplomások, akik alacsonyabb végzettséget igénylő munkakörben tudnak





elhelyezkedni, elégedetlenebbek, csalódottak lesznek, hiszen nem teljesül diplomás életpálya elképzelésük. Ez abban az esetben is igaz, ha a bérük a diplomájuk birtokában magasabb, mint ha középfokú végzettséggel töltenék be ugyanazt a munkakört.

A közgazdaságtan mindig a homo oeconomicusra, a minden körülmények között racionális emberre építi modelljeit. Az emberi viselkedést vizsgálata során azonban számtalan esetben találkozunk olyan döntésekkel, amelyeknél a közgazdaságtan önérdékkövető, hasznosságmaximalizáló alanya irracionálisan, bár sok esetben a pszichológia szemszögéből racionálisnak látszó módon cselekszik. Ennek oka részben az intertemporalitásban keresendő. Az intertemporalitás azt takarja, hogy az egyén jelenbeli döntései milyen hatást gyakorolnak a jövőbeli lehetőségekre, azaz ha kevesebbet fogyasztunk a jelenben, akkor a jövőbeli fogyasztási lehetőségeink növekednek, így jelenbeli hasznosságunk csökken, jövőbeli hasznosságunk pedig növekszik.

Az intertemporális döntések formalizálására először 1930-ban került sor, Fisher (1930) modelljében az egyes időpontok közötti helyettesítés határrátája az időpreferenciától és a csökkenő határhaszontól függ. Ezt követte Samuelson (1937) diszkontált hasznosság modellje, mely egyszerűsége miatt rövid időn belül az intertemporális döntések alapmodellje lett. Samuelson a számos befolyásoló (pszichológiai) tényezőt mind egy paraméterbe, a diszkontrátába sűrítette. Strotz (1955) elsőként vetette fel, hogy a diszkontfüggvény nem feltétlenül exponenciális, valamint a preferenciák nem időkonzisztensek minden esetben, lehetnek időinkonzisztensek is. A jelen felé torzított preferenciák modellezésére többféle modellt dolgoztak ki az évek során, így például a hiperbolikus diszkontálás modelljét, mely Phelps–Pollak (1968) nevéhez fűződik.

A hiperbolikus diszkontálás modelljének egyik alkalmazási területe a fogyasztó eltérő öntudatossági szintjeinek döntésre gyakorolt hatásait vizsgálja. O'Donoghue – Rabin (2001) a döntéshozó öntudatossági szintje szerint két típust különböztetnek meg. A naiv fogyasztói típus azt hiszi, hogy preferenciái nem fognak változni a jövőben, azaz nem lesznek önkontrollproblémái, ezért hajlamos halogatni a cselekvéseit, illetve a szofisztikált (tapasztalt) fogyasztói típust, aki tudja, hogy önkontrollproblémái lehetnek a jövőben, ezért ezeket igyekszik már a jelenben szabályozni, nem halogatja cselekvéseit. A jelen felé torzított preferenciának köszönhetően az öntudatosságot vizsgáló hiperbolikus modellekben a jelenkori jólét nagyobb súlyt kap, mint a jövőbeli. A hagyományos közgazdasági elmélettel szemben az emberek az azonnali költségeiket/nyereségeiket mérlegelik, amikor a jelenbeli cselekvésükről döntenek. A fogyasztók az azonnali költséggel járó eseményeket jellemzően halogatják, míg az azonnali nyereséggel járó eseményeket sürgetik. Emiatt a meghozandó döntés következményei szerint is két típus különböztethető meg: az azonnali költséggel (későbbi nyereséggel), illetve az azonnali nyereséggel (későbbi költséggel) járó alternatívák. A szofisztikált fogyasztó tudatában van az önkontrollproblémájának, próbál ennek megfelelően cselekedni, de





ez nem minden esetben küszöböli ki az önkontrollproblémát, egyes esetekben még növelheti is azt. Ez annak a következménye, hogy minden esetben hamarabb cselekszik, mint az azonos preferenciákkal rendelkező naiv ember, függetlenül attól, hogy az azonnali költséget vagy nyereséget jelent számára. A várakozás egy szofisztikált fogyasztó számára mindig kevésbé vonzó alternatíva. A szofisztikáltak viselkedésének előnyét szemlélteti az a kísérlet, melyben egyetemi diákoknak esszéket kellett írniuk. Az egyik csoportban a kurzus vezetője határozta meg a beadási határidőket, a másik csoportban a diákok maguk dönthettek, mikor adják be a dolgozatokat. A saját maguknak határidőket szabó diákok az azonnali költséggel járó feladatot nem halogatták, a jól tanulók közül kerültek ki, és sokan a végső határidő előtt elkészítették esszéjüket (Ariely – Wartenbroch, 2002). Az azonnali költséggel járó cselekvések esetén a szofisztikált döntéshozó mindig jobban jár jóléti szempontból, mint naiv társai. Az azonnali nyereséggel járó cselekvések esetén viszont a naiv döntéshozó jár jobban, mivel kevésbé sürgeti a cselekvést. Az öntudatosság magas szintje (szofisztikáltság) tehát abban az esetben hasznos, ha azonnali költséggel járó cselekvésről kell dönteni.

Rabin (2008) szerint a közgazdászoknak törekedniük kell arra, hogy az emberekkel kapcsolatos feltevéseik pszichológiai szempontból minél valóságghűbbek legyenek, ezért szükséges pszichológiai tényezőket a mikroökonómiai modellekbe építeni.

4. A munkával való elégedettség és az álláskeresésre fordított idő kapcsolata

Kutatási kérdésünk: Hogyan viselkednek a diplomás álláskeresők, meddig hajlandók munkát keresni, döntésük hogyan befolyásolja a későbbiekben a munkával való elégedettségüket? A munkával való elégedettséget vizsgálta a DPR adatai alapján más szerzők mellett Kun András is, aki szerint a gazdaságtudományi képzési területen a diplomások munkahellyel való elégedettsége és összes jövedelme között gyenge közepesnél (0,2-nél) erősebb lineáris korreláció mutatható ki (Kun, 2010). Mi most sajátos szemszögből, O'Donoghue és Rabin szemüvegén keresztül igyekszünk modellezni a diplomások viselkedését a munkába állásig. Időinkonzisztenciát feltételezünk. A munkába állásra úgy tekintünk, mint azonnali nyereséggel járó cselekvés. Ez alapján feltételezzük, hogy a naiv álláskeresők halogatják a munkába állást, a szofisztikáltak pedig elfogadják az első „szimpatikusnak” tűnő ajánlatot. Emiatt a naivak több időt fordítanak az álláskeresésre, megfontoltabban döntenek, aminek eredményeképpen olyan állást találnak, mely elképzeléseiknek jobban megfelel, így elégedettebbek lesznek. Ezzel szemben a szofisztikáltan viselkedők nem halogatnak, munkába állnak amint lehet, ezért nem a számukra optimális munkakörben fognak dolgozni, ami miatt elégedetlenebbek lesznek. A szakirodalom és a leírt modell alapján a következő hipotézist állítjuk fel: azon diplomások, akik az álláskeresésre több időt fordítottak, elégedettebbek





munkájukkal, mint hosszabb ideig kereső társaik. A hipotézis vizsgálatához a Debreceni Egyetem Diplomás Pályakövető Rendszerének 2009-es adatbázisát használjuk. Az elégedettséget 6 kategóriában mérték 1-től 5-ig terjedő skálán, ahol az 1-es érték azt jelenti, hogy teljes mértékben elégedett vele, az 5-ös érték pedig azt, hogy egyáltalán nem. Az elemzés során vizsgált elégedettségi mutatók: a munka szakmai, tartalmi része; szakmai előmenetel, karrierépítés; szakmai presztizs; jövedelem, juttatások. A munka személyi és tárgyi követelményeivel való elégedettséget nem vizsgáltuk.

A Diplomás Pályakövető Rendszer keretében az első adatfelvételt 2010 tavaszán került sor, az Educatio Közhazsnú Kft. on-line kérdőívének a felhasználásával, a Debreceni Egyetem 2007-ben illetve 2009-ben végzett hallgatóit keresték meg. Az alapsokaságot a szakirányú továbbképzések, és a felsőfokú szakképzések kivételével az abszolutóriumot szerzett hallgatók jelentették. A vizsgálat az egyetem magyar állampolgárságú hallgatóira terjedt ki. Az on-line kérdőíves megkeresésre 1018 fő válaszolt, ami a teljes minta esetében 11,9 százalékos válaszolási arányt jelent. A Debreceni Egyetemen 2007-ben végzettek (3800 fő) 12,3 %-a, azaz 466 fő, a 2009-ben végzettek (4707 fő) 11,1 %-a, összesen 552 fő töltötte ki a kérdőívet. (Fónai et al. 2010)

Elemzésünket az adatok megtisztításával kezdtük, a levelező képzésben végzettek válaszait, a még el nem helyezkedetteket és a nem válaszolókat kiszűrtük a mintából. Így a nappali tagozaton diplomát szerzett, a végzés óta elhelyezkedettek válaszait elemeztük. A minta elemszáma 456, a végzést követően azonnal elhelyezkedett 177 fő, 3 hónapon belül 136 fő, hat hónapon belül 78 fő, egy éven belül 47 fő, másfél éven belül 18 fő. Az átlagos elégedettségi pontszám az álláskeresői idő növekedésével kezdetben növekvő, majd csökkenő tendenciát mutat*. Erre a megfigyelésre alapozva három időintervallumot alakítottunk ki. Az első csoportba az azonnal és a 3 hónapon belül elhelyezkedettek (azaz a 0-3 hónapig keresők) kerültek, a második csoportba a 6 hónapon belül és a 12 hónapon belül munkába állók (azaz a 3-12 hónapig állást keresők), a harmadik csoportba pedig a másfél éven belül dolgozni kezdők (12-18 hónapig keresők). Először az első és második csoport eredményeit vetjük össze. Az első csoportban 297, a másodikban 115 a minta elemszáma mind a négy elégedettségi kategória esetében.

* Megjegyezzük újra, hogy az elégedettségre adott magasabb pontszám kisebb elégedettséget jelent.





1. táblázat: Független kétmintás T-próba eredményei
Vizsgált csoportok: az első (0-3 hónapig) és a második csoport (3-12 hónapig keresők)

		t-test for Equality of Means						
							95% Konfiden- cia intervallum	
		t	df	Szig.	Átl. elt.	Std. hiba elt.	Alsó	Felső
a munka szakmai, tartalmi része	Egyenlő variancia felt.	-3,086	409	,002	-,37144	,12036	-,60803	-,13484
	Különböző variancia felt.	-2,960	190,315	,003	-,37144	,12551	-,61900	-,12388
szakmai előmenetel, karrier- építés	Egyenlő variancia felt.	-3,095	409	,002	-,42665	,13783	-,69759	-,15571
	Különböző variancia felt.	-3,097	206,661	,002	-,42665	,13775	-,69822	-,15508
szakmai presztízs	Egyenlő variancia felt.	-3,133	409	,002	-,40579	,12951	-,66038	-,15119
	Különböző variancia felt.	-3,113	201,901	,002	-,40579	,13036	-,66283	-,14874
jövedelem, juttatások	Egyenlő variancia felt.	-1,195	409	,233	-,15580	,13036	-,41206	,10046
	Különböző variancia felt.	-1,238	222,341	,217	-,15580	,12581	-,40373	,09213

Forrás: szerkesztett ábra a DPR (2009) adatai alapján

Az eredményeket az 1. táblázatban foglaltuk össze. Különbözőnek tételezhetjük fel a két vizsgált csoport, a 0-3 illetve a 3-12 hónapig keresők csoportjának varianciáját (Levene-teszt: $F=4,965$). Az ennek megfelelően elvégzett független kétmintás t-próba alapján ($t=-2,96$, szabadságfoka= 190,315) elvethetjük azt a feltételezést, hogy a két sokaságnál a munka szakmai tartalmi részével való elégedettsége egyenlő 1%-os szignifikancia szinten. A független kétmintás t-próbát elvégeztük a szakmai előmenetel, karrierépítés szempontjából is. Különbözőnek tételezhetjük fel a két csoport varianciáját (Levene-teszt: $F=0,018$). Ennek megfelelően a független kétmintás t-próba alapján ($t=-3,097$, szabadságfoka=206,661) elvethetjük azt a feltételezést, hogy a két csoportban a karrierépítés és előmenetellel való elégedettség egyenlő 1%-os szignifikancia szinten. A munka szakmai presztízisére vonatkozóan is különbözőnek tételezzük fel a két csoport varianciáját (Levene teszt: $F=0,029$) A független kétmintás t-próba szerint ($t=-3,113$, szabadságfoka=201,901) elvethetjük azt a feltételezést, hogy a két keresési időintervallumot tekintve a munka szakai presztízisével való elégedettség egyenlő 1%-os szignifikancia szinten.

A jövedelem, juttatások tekintetében nem találtunk szignifikáns eltérést a két vizsgált csoport eredményeiben. A független kétmintás t-próbát elvégeztük az első és harmadik csoport, valamint a második és harmadik csoport adatain is, szigni-





fikáns eltérést azonban nem találtunk. Az elemzés alapján azt mondhatjuk, hogy akik azonnal munkába állnak, vagy 3 hónapnál rövidebb ideig keresnek állást, elégedettebbek a munkájuk szakmai, tartalmi részével, szakmai előmenetelükkel, karrierépítési lehetőségeikkel, valamint szakmai presztízsükkel mint azok, akik 3 hónapnál hosszabb, de 1 évnél rövidebb ideig keresnek állást. Az adatelemzésből az is kiderül, hogy ez az összefüggés nem áll fenn azon diplomások esetében, akik egy évnél hosszabb ideig nem találnak állást. Ennek az eredménynek két magyarázata lehet. Az egy évnél hosszabb ideig keresők elkeseredetté válnak a hosszú idő alatt, és elvállalnak a végzettségükhöz nem igazodó állást is, amivel rövidtávon elégedettek, mert hosszú ideig tartó keresés után sikerült elhelyezkedniük, hosszabb távon azonban kevésbé érzik benne jól magukat. Az is elképzelhető, hogy a hosszú ideig keresők között vannak olyanok is, akikre igaz a hipotézisünk, és a hosszú idő alatt sikerül munkába állással kapcsolatos döntésüket optimalizálni. A minta elemszáma azonban ebben a csoportban alacsony, így ennek igazolására további vizsgálatokra van szükség.

Hipotézisünket ez alapján, miszerint azon diplomások, akik az álláskeresésre több időt fordítottak, elégedettebbek munkájukkal, mint a hosszabb ideig keresők társaik, nem tudjuk elfogadni. A statisztikai vizsgálat alátámasztja azt, hogy a diplomások munkával való elégedettsége (a jövedelem kivételével) feltételezésünkkel ellentétben fordítottan arányos az álláskeresésre fordított idővel. Azok, akik gyorsan (három hónapon belül) el tudnak helyezkedni, elégedettebbek munkájuk szakmai, tartalmi részével, karrierépítési lehetőségeikkel és munkájuk szakmai presztízsével, mint a hosszabb ideig (3-12 hónapig) keresők.

5. Konklúzió

A tanulmányban összefoglaltuk a foglalkoztathatóság teoretikus megközelítéseit. A magatartás-gazdaságtan elméletére alapozva állítottuk fel modellünket és fogalmaztuk meg hipotézisünket. Megvizsgáltuk a végzett hallgatók foglalkoztathatóságának szubjektív mutatóit (elégedettség) az objektív mutató (álláskeresési idő) függvényében. A Debreceni Egyetem Diplomás Pályakövető rendszerének adatbázisán teszteltük hipotézisünket, hogy az álláskeresésre fordított idő növekedésével a diplomások munkával való elégedettsége növekszik. Arra a következtetésre jutottunk, hogy feltételezésünkkel ellentétben az álláskeresésre fordított idő negatívan befolyásolja a végzettek munkával való elégedettségét a munka szakmai, tartalmi részére, szakmai előmenetelre, karrierépítési lehetőségekre, valamint szakmai presztízsre vonatkozóan. Ennek magyarázata az lehet, hogy a rövid időn belül elhelyezkedők kimagasló képességeik, a szakmai gyakorlat, vagy az egyetem kapcsolataik révén tudnak gyorsan elhelyezkedni, munkahelyükön jól érzik magukat, megfelelő szakmai kihívást találnak, munkájukban kiteljesednek. A kutatás további iránya az lehet, hogy vizsgálatunkat az országos adatbázison is elvégezzük, valamint megpróbáljuk azonosítani azokat a tényezőket, melyek a munkával való elégedettséget befolyásolják.





FELHASZNÁLT IRODALOM

- Ariely, D. – Wertenbroch, K. (2002): Procrastination, Deadlines, and Performance: Using Precommitment to Regulate One's, Behavior; *Psychological Science*, 13 3, 219–224
- Dearing, R. (1997): Higher Education in the Learning Society Report of the National Committee of Inquiry into Higher Education, London: HMSO, 1997
- Derényi A. (2010): A felsőoktatás és foglalkoztathatóság kapcsolatának értelmezései, *Educatio*, 19 3, – Felsőoktatás és foglalkoztathatóság, 361-369
- Fisher, I. (1930): *The Theory of Interest*, New York: Macmillan, 1930
- Fónai M. – Csomós Gy. – Kotsis Á. (2010): Debreceni Egyetem Diplomás Pályakövető rendszer: Végzett hallgatók 2007 – 2009, http://www.vir-dpr.unideb.hu/media/document/debreceni_egyetem_diplomas_palyakoveto_rendszer_vegzett_2007_2009.pdf letöltés ideje: 2013. 04. 11.
- Forrier, A. – Sels, L. (2003): The concept employability: a complex mosaic, *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3 2, 102-124
- Frey B. S. – Stutzer A. (2002): What can economists learn from Happiness Research? *Journal of Economic Literature*, 15 June, 402-435
- Harvey, L. (2001): Defining and measuring employability, *Quality in Higher Education*, 7 2, 97-109
- Hillage, J.,– Pollard, E. (1998): Employability: developing a framework for policy analysis, *Research Brief 85*, Department for Education and Employment
- Knight, P. T. – Yorke, M. (2006): Embedding employability into the curriculum, *Learning and Employability Series One*, The Higher Education Academy, 2006 <http://www.qualityresearchinternational.com/esectools/esectpubs/yorkeknighembedding.pdf> utoljára letöltve 2011. 12. 29.
- Kun András István (2010): A gazdaságtudományi terület sokszínűsége a diplomás pályakövetés 2010 vizsgálata eredményei alapján, in: Garai O. – Horváth T. – Kiss L. – Szép L. – Veroszta Zs. (szerk.), *Diplomás pályakövetés IV. – Frissdiplomások 2010*, Budapest: Educatio Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft. Felsőoktatási Osztály, 2010
- Lees, D. (2002): Graduate employability – Literature review, University of Exeter, <http://www.qualityresearchinternational.com/esectools/esectpubs/leeslitreview.pdf> letöltve 2012.04.05.
- O'donoghue, T. – Rabin, M. (2001): Choice and procrastination, *Quarterly Journal of Economics*, 116 1, 121–160
- Phelps, E. S. – Pollak, R. (1968): On Second-Best National Saving and Game Equilibrium Growth, *Review of Economic Studies*, 35 2, 185–199
- Polónyi I. (2010): Foglalkoztathatóság, túlképzés, Bologna, *Educatio* 19 3, – Felsőoktatás és foglalkoztathatóság, 384-401 letölthető: http://www.hier.iif.hu/hu/educatio_reszletes.php?id=80
- Rabin, M (2008): A pszichológia és közgazdaságtan távlatairól, in: Rabin, M. (2008), *Pszichológia és közgazdaságtan – Önkontroll – Referencia pont – Hála és bosszú*, Budapest: Alinea Kiadó, 2008
- Samuelson, P. (1937): A Note on Measurement of Utility, *Review of Economic Studies*, 4 2, 155–561
- Schomburg, H. (2010): Felsőfokú diplomások szakmai sikeressége. Felsőoktatási Műhely 2010/1.
- Strotz, R. H. (1955): Myopia and Inconsistency in Dynamic Utility Maximization, *Review of Economic Studies*, 23 3, 165–180
- Teichler, U. (2002), „Graduate employment and work in Europe: diverse situations and common perceptions”, *Tertiary Education and Management*, 8 3, 199-216
- Veroszta Zs. (2010): A munkaerő-piaci sikeresség dimenziói friss diplomások körében, in: Garai O. – Horváth T. – Kiss L. – Szép L. – Veroszta Zs. (szerk.), *Diplomás pályakövetés IV. – Frissdiplomások 2010*, Budapest : Educatio Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft. Felsőoktatási Osztály, 2010





Watts, A. G. (2006): Career development learning and employability, Learning and Employability Series Two, The Higher Education Academy, http://hca.ltsn.ac.uk/assets/documents/resources/resourcedatabase/id592_career_development_learning_and_employability.pdf letöltve: 2011. 12. 13.

Adatbázisok:

Diplomás Pályakövető Rendszer (2009): a Debreceni Egyetem hallgatói körében végzett DPR pályakövetés 2009-es adatbázisa





PÁLYKEZDŐ DIPLOMÁSOK MUNKAERŐPIACI ESÉLYEI

EMPLOYMENT OPPORTUNITIES AND THE JOB-MARKET SITUATION OF THE FRESHLY GRADUATES

OLÁH JUDIT adjunktus

FÓNAI ESZTER PhD hallgató

Debreceni Egyetem Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar
Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

ABSTRACT

The employment opportunities and the job-market situation of the freshly graduates need specific attention. Our target is to research, to study, to evaluate the relevant literature, which enables us to obtain an improved view on one of the most significant economic and humanresources-related problem, which is overeducation. In order to understand the topic in greater details we have carried out a survey in Debrecen. We have questioned freshly graduates who finished their studies at Debrecen University. In our research we have formulated our questions with regard to the reasons of further education, job-seeking willingness of those answering the questionnaires following their graduation.

Bevezetés

Kutatásunk témájául a pályakezdő diplomások munkaerő-piaci elhelyezkedésének vizsgálatát, elemzését választottuk. Az 1990-es évek után folyamatosan növekedett a munkanélküliség, valamint a felsőoktatásban résztvevők száma is. Innentől kezdve vált lényegessé a diplomás munkanélküliség kérdése. Ezáltal merül fel a kérdés, hogy a nagymértékben megnövekedett diplomások száma miatt nem értékelődött-e le a diploma színvonala és értéke, valamint mekkora eséllyel helyezkednek el a felsőoktatásból kikerült hallgatók a munkaerőpiacon? Úgy gondoljuk, hogy nagyon aktuális ennek a témának a kutatása, hiszen a végzős hallgatóknak érdekük, hogy minél hamarabb el tudjanak helyezkedni a munkaerőpiacon, és versenyképes diplomával induljanak neki az életnek.

1. Szakirodalmi áttekintés

A probléma körülhatárolását, aktualitását, néhány szakirodalom felhasználásával szeretnénk bemutatni, mely által betekintést nyerhetünk a pályakezdő diplomások elhelyezkedésének aktuális helyzetébe. Általánosságban megfigyelhető,





hogy a fiatalok népegyéből egyre többen egyre hosszabb ideig tanulnak, egyre inkább kitolódik a munkába állás időpontja, amelynek munkanélküliség csökkentő hatása van. A kilencvenes években megjelenő tanulási kedv egyrészt az oktatásban töltött időt, másrészt az oktatásban résztvevők számát növelte – az ezzel kapcsolatos adatokat az általunk vizsgált területen Szabó (2008) foglalja össze – ami nagymértékben hozzájárult az általános képzettségi szint növekedése mellett a munkaerő-piacon felgyülemlett feszültségek átmeneti csökkentéséhez is (Ronyecz, 2006).

A mai magyar oktatáspolitikában kialakítottak egy olyan formális, mennyiségi fejlesztési stratégiát, mely a „tudásgyártól” a „papírgyár” felé tereli a felsőoktatást, aminek káros következményei beláthatatlanok (Polónyi – Tímár, 2001). Jelentősen növekednek a felsőoktatási intézmények, az elindított szakok, melyekkel párhuzamosan a hallgatók száma is aktív növekedést mutat, melynek tényleges következménye a képzés színvonalának romlása. Ezt a jelenséget érzékelve a munkáltatók elkezdtek saját szempontjaik szerint értékelni az egyetemeket és főiskolákat, melynek fókuszában az oktatás minőségének vizsgálata áll. Manapság már a munkaerőpiac eljutott odáig, hogy az egyes munkáltatók csak bizonyos felsőoktatási intézményekben végzetteket vesznek fel munkahelyükre (Ronyecz, 2006).

Az iskolába járás időtartama meghosszabbodik, a felsőfokú képzés részvételi arányai növekednek, mellyel párhuzamosan növekszik a képzésből a munka világába való átmenet jelentősége. Az átmenet időszakában történik meg az iskolából kikerülő fiatalok munkaerő-piaci beilleszkedése, a fiatalok képzettségüknek, lehetőségeiknek megfelelő munkaerő-piaci pályára állása. Az átmenet folyamatában valósul meg az iskolai kibocsátás és a munkaerő-piaci kereslet szerkezetének egymáshoz igazodása. A nemzetközi tapasztalatok szerint a fiatalok életpályájának nagyjából az első tíz esztendeje tekinthető a munka világába való átmenet részének (Galasi et al., 2001). A fiatalok munkavállalását számos kockázat is kíséri, aminek az elkerüléséhez nagyon alacsony döntési szabadságfokkal rendelkeznek (Terjék 2010). A pályakezdők munkába állása nagyon fontos társadalmi kérdés és folyamatosan a figyelem középpontjában van. A fiatalok első munkahelyének sikeres megtalálása sok tényezőtől függ: a munkaerő-piaci kereslet nagyságától, összetételétől és minőségi igényeitől, a demográfiai csere alakulásától, valamint az oktatási rendszer kibocsátásától – szintén mennyiségi, összetételbeli és minőségi értelemben.

Bódi – Obádovics, 2000 kutatásukban felhívták a figyelmet arra, hogy nem a diplomás munkanélküliség nő, hanem a diplomások száma az össznépegyében, amelynek hatása a munkanélküliség összetételére kétségtelen kihat.

1.1. Átmenet a felsőoktatásból a munkaerőpiacra

A felsőoktatás és a munkaerőpiac közötti átmenet napjaink egyre „divatosabb” kutatási területté vált, Európa szerte nagy figyelmet fordítanak az átmeneti folyamat vizsgálatára a diplomások körében. Teichler (1999) a korábbi kutatásokkal ellentétben úgy véli, hogy a felsőoktatásból a munkaerőpiacra való átmenet is léte-





zik, mely nem független a munkaerőpiacra való kilépés folyamatától. A munkaerő-piaci átmenetet teljes körűen csak más átmeneti időszakokkal együtt – mint a szülői házból való kirepülés, gyermekvállalás – lehet vizsgálni.

Más kutatások a témakört szűkebben értelmezve vizsgálták, és az egyre nehezebbé váló munkaerő-piaci integráció fő okának az oktatás színvonalát feltételezik. Emellett Kozák (2012) a szervezetek oldaláról megjegyzi, hogy a pályakezdők és a munkatapasztalattal rendelkezők között a munkahelyi beillesztés során is különbségek vannak.

A megoldást abban látják, hogy az oktatási rendszert a munkáltatók elvárásaihoz igazodóan kellene átalakítani, hogy zökkenőmentessé tegyék a fiatalok számára a munka világába való átmenetet. Az átmenet a felsőoktatás és az elhelyezkedés közti szakasz. Az OECD 2000-es vizsgálata szerint ez a folyamat egyre összetettebb és bizonytalanabb lett a nyolcvanas évektől kezdve, egyre bonyolultabbá vált a fiatal végzettek számára a munkaerő-piaci beilleszkedés. Ez tükröződik az egyre hosszabbá váló munkanélküli státuszban, illetve a betöltött munkakör és a képzettség szakmai tartalmának egyre rendszeresebb szétcsúszásában (Nándori, 2010). Az európai felsőoktatási tendenciákhoz hasonlóan hazánkban is meghatározó a tömegessé válás. Ezen belül is azt láthatjuk, hogy a felsőoktatásban a nők aránya jelentősen emelkedett, amely kihat arra, hogy jellemzően később, a tanulmányaik befejezésével vállalnak csak gyermeket (Bencsik – Juhász, 2008). A felsőoktatás expanziója miatt a munkaerőpiacon a megnövekedett kínálat azt eredményezi, hogy a végett diplomások egyre hosszabb időt töltenek el álláskereséssel, és a relatív bérelőny csökkenése miatt a korábbiánál kevesebb elfogadható bér ajánlatot kapnak, nehezebben találnak maguknak megfelelő állást, több a munkanélküli a végzést követő időszakban. A tanulásból a munka világába történő átmenet hosszú idő, akár 10 évet is igénybe vehet, s az érintettek a legkülönbözőbb tanulmányokat folytatják, illetve a legkülönbözőbb módon váltják, illetve párosítják a tanulást a munkával (Galasi et al., 2001). A pályakezdőknek látniuk kell, hogy versenyben vannak a munkahelyeiket őrző tapasztaltabb munkavállalókkal, a munkaerőpiacról korábban bármely okból kiszorult, de tapasztaltabb munkavállalókkal, a célzott térségbe beáramlókkal, a tehetősebb anyagi családi háttérrel rendelkezőkkel, a jobb társadalmi-gazdasági környezeti feltételekkel rendelkezőkkel (Rezsőfi, 2006).

A pályakezdő fiatalok elhelyezkedési esélyei folyamatosan romlanak, mert a középiskolákban, és a felsőoktatási intézményekben hiányzik a gyakorlati oktatás, a foglalkoztatók viszont nem szívesen küszködnek az új dolgozó betanításával. Ez is lehet annak az oka, hogy az utóbbi időben egyre több pályakezdő fiatal kerül az álláskereső sorába. Nehezíti a pályakezdők munkába állását az is, hogy folyamatosan emelkedik a nyugdíj korhatár, amely azt jelenti, hogy a korhatár előtt álló idősebb munkavállalók tovább maradnak a munkaerőpiacon. Pozitívumként említhető meg a felsőfokú képzés lehetőségeinek kibővülése és a fiatalok továbbtanulási igényeinek emelkedése, viszont rövidtávon nehezítik a fiatalok elhelyezkedési esélyeit. A felsőfokú végzettségűekből túlkínálat van, a jól képzett szakmunká-





sokból pedig egyre kevesebb (Vámosi, 2011). Arra is van példa, hogy a diplomás alkalmazott – munkaideje egy részében – fizikai munkát is végez (Vántus, 2010). Tovább árnyalja az elhelyezkedési lehetőségek problémáját a diplomások képzettsége körül kialakult ismerethiány. Móré (2011) vizsgálata azt bizonyítja, hogy a vállalatok egy része nem ismeri az új szakok elnevezését, a mögöttük rejlő szakmai tudást. Az, hogy a végzős egyetemisták reális képpel rendelkezzenek a munkaerőpiacról és saját lehetőségeikről, szintén fontos tényező (Keczer – Csehné 2008). A diplomások egy része nyitott az újfajta, atipikus foglalkoztatási formák (alkalmi munkavállalás, távmunka, önfoglalkoztatás, munkaerő-kölcsönzés, határozott idejű (szerződéses) foglalkoztatás, osztott vagy egyenlőtlen munkaidejű foglalkoztatás, tranzit foglalkoztatás, kollektív önfoglalkoztatás (szövetkezet)) iránt. Egyes ágazati területeken ráadásul sajátos foglalkoztatási formák léteznek (Szabados, 2008). Attól eltekintve is, hogy ezek számos hátrányát ismerik. Oláh – Bácsné Bába, 2012 kutatásaik során megállapították, hogy a munkaerő-kölcsönzés, mint hagyományostól eltérő munkaszervezési módszer, kevésbé tekinthető elterjedtnek hazánkban, ugyanakkor az így foglalkoztatottak száma fokozatosan növekszik.

1.2. Külföldi országok támogatási programjai

Az ifjúsági munkanélküliség nem sajátosan magyar jelenség, hiszen az európai országokban a 70-es évektől folyamatosan problémát jelentett. Az államok két formában kívánták orvosolni a problémát: az egyik a munkaerő-kínálat csökkentése volt, amelyet úgy értek el, hogy bizonyos rétegeket kivontak a munkaerőpiacról és csökkentették a munkaidőt. A másik forma a munkahelyteremtés, a magánszektor támogatása, s képzési programok beindítása volt. Általános recept azonban nincs, minden ország más-más utat járt, s jár a mai napig is (Gulyás 2005/a; Gulyás 2005/b; Gulyás 2005/c).

Angliában pl. úgy gondolták, hogy a fiatalok azért vannak hátrányban a munkaerőpiacon, mert nincs munkatapasztalatuk, így egy olyan programot indítottak be, ahol gyakorlathoz juttatták a fiatalokat. A britek tehát az iskola és a munka közötti átmenet válságára nem az oktatási idő meghosszabbításával válaszoltak, hanem a betanító jellegű munkahelyek támogatásával.

Németországban a fiatalok munkanélküliségének kezelésében a gyakornoki rendszert erősítették. Speciális, egy éves, munkára előkészítő programot vezettek be.

Svédországban, ahol a 18-19 éves munkanélküli fiatalok száma igen jelentős volt, egy olyan programot vezettek be, ahol ezen korosztály számára mind az állami, mind a magán szektorban könnyű fizikai munkát ajánlottak. A svédek tehát munkahely-teremtési törekvésekkel reagáltak le a fiatal állástalanok problémáját.

Franciaországban a képzési időt hosszabbították meg. A program keretében a fiatalokat munkához és szakképesítéshez kívánták juttatni. Arra törekedtek, hogy a gyakornoki rendszert kiterjesszék a gazdaság minden szektorra (Vágó, 1994).





2. Anyag és módszer

A cikk korlátozott terjedelme miatt csak a debreceni pályakezdő diplomások, mint leendő munkavállalók elhelyezkedési problémáit, esélyeit, pályaválasztását vizsgáljuk. A kérdőív kitöltésénél törekedtünk arra, hogy a minta összetétele nem, és életkor alapján reprezentatív legyen. A kérdőív 16 kérdést tartalmazott

Kérdőívünket 150 pályakezdő diplomásnak küldtük el. A kérdőívet kitöltők 64%-a nő 36%-a férfi volt. Az adatokat matematikai, statisztikai módszerrel elemeztük, és táblázatok valamint ábrák segítségével szemléltjük.

3. Eredmények és értékelésük

3.1. A nyilvántartott pályakezdők Debrecenben

Az 1. táblázatban a Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Kormányhivatal Munkaügyi Központjának Debreceni Kirendeltségén nyilvántartott pályakezdő álláskeresők főbb adatait szemléltetjük.

1. táblázat: A Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Kormányhivatal Munkaügyi Központjának Debreceni Kirendeltségén nyilvántartott pályakezdő álláskeresők száma (fő)

Table 1.: The main number of the registered unemployed, who freshly graduated in the Debrecen Employment Office of the Szabolcs Szatmar County Goverment Office

Megnevezés	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Férfi	497	554	554	606	813	964
Nő	602	686	686	742	818	936
Összesen	1 099	1 240	1 240	1 348	1 631	1 900
<= 17 éves	1	2	2	1	7	3
> 17- 20 éves	342	396	396	442	544	564
> 20-25 éves	665	763	763	818	996	1 236
>25-30 éves	91	75	75	84	83	96
>30-35 éves	0	3	3	3	2	1
>45-50 éves	1	0	0	0	0	0

Forrás: Állami Foglalkoztatási Szolgálat, 2011

Az 1. táblázatban a 17-30 éves korcsoportra fókuszálva olvashatunk le adatokat, melyekből megállapíthatjuk, hogy Debrecenben is jelen vannak a pályakezdő álláskeresők elhelyezkedési problémái. A felsőoktatásból kikerült fiatalok a 20-25



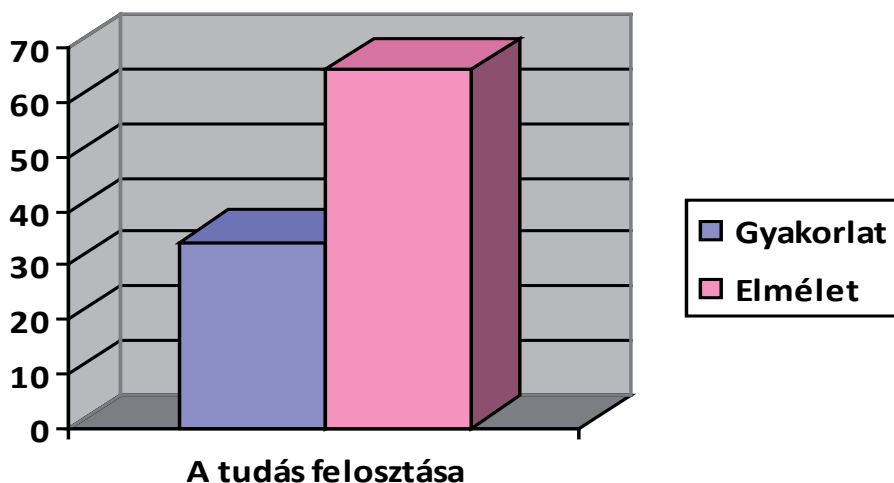


éves kategóriába sorolhatók be életkorukat tekintve, hiszen az esetek többségében 25 éves korukra a fiatalok kikerülnek az egyetemekről és főiskolákról. 2005 óta az ebbe a korcsoportba tartozó fiatalok száma megduplázódott, melynek háttérében a felsőoktatás tömegesedése áll. 2008-2009-től figyelhető meg egyfajta kiugró tömegesedés a debreceni regisztrált álláskeresőik között, aminek háttérében a gazdasági válság állhat. A fiatalok kikerülve az oktatási intézményből nem tudnak elhelyezkedni, munkát vállalni, hiszen az Észak-alföldi Régió hátrányos helyzetéből következően a munkaerőpiac nem tud lépést tartani a diplomások megnövekedett számával. A felsőfokú végzettséggel rendelkezők nagyobb része a 20-25 éves korcsoportba tartozik. A diplomás regisztrált munkanélküliek száma nyáron kiugróan megnövekszik, és ez eltart szeptemberig.

Az 1. ábrán szemléltjük a főiskolán/egyetemen oktatott elméleti és gyakorlati ismeretek arányát.

1. ábra: A gyakorlati és elméleti tudás aránya az egyetemen oktatott ismeretek alapján

Figure 1.: The proportion of practical and theoretical knowledge on the basis of the subjects taught at the university



Forrás: Saját kutatás, 2012

Az 1. ábra adataiból leolvasható, hogy a felsőoktatásban szerzett tudás, ismeret a megkérdezettek véleménye szerint inkább elméleti (65,8%), mint gyakorlati (34,2%).

Manapság már nem mindegy, hogy milyen végzettséget szerzünk, és az sem, hogy milyen irányú képzésben veszünk részt. Ebben a kérdéskörben az első kérdés arra irányult, hogy a válaszadót milyen indítatások vezérelték a középiskolából kikerülve, hogy továbbtanuljon. A kérdésben több választ is meg lehetett jelölni.





2. táblázat: A továbbtanulás okai
Table 2.: The reasons of further education

Továbbtanulás okai	Diplomások száma (fő)
Bizonyítási vágy magamnak	41
Bizonyítási vágy másoknak	7
Az álomszakmámnak ez volt a feltétele	12
Munkát találjak	64
Magasabb fizetés reményében	60

Forrás: Saját kutatás, 2012

A 2. táblázat adataiból megállapítható, hogy a vizsgált egyének legfőbb célja a továbbtanulást illetően, hogy diplomát szerezzenek. Kiemelkedően sokan jelölték meg, hogy továbbtanulásukat a felsőoktatási intézményekbe az is motiválta, miként tudnak elhelyezkedni a munkaerőpiacon, valamint, a magasabb fizetés reményében fontosnak tartották az oklevél megszerzését. Kutatásunk további részében arra kerestük a választ, hogy a megkérdezettek az abszolutórium megszerzése után mennyi idő után és milyen módszer alkalmazásával kerestek munkát, milyen stratégiákat vettek igénybe a munkakeresésnél (munkaügyi központ, álláshirdetés stb.)

3. táblázat: A válaszadók abszolutóriumának megszerzése utáni munkakeresési hajlandósága

Table 3.: The job-seeking willingness of those answering the questionnaires following their graduation

Közvetlenül keresett-e munkát?	Diplomások száma (fő)
Igen	105
Nem, mert már dolgoztam	30
Nem, mert folytattam tanulmányaimat	12
Nem, egyéb okokból	3

Forrás: Saját kutatás, 2012

A 3. táblázat adataiból leolvasható, hogy a megkérdezett diplomások kb. 70%-a döntött úgy, az abszolutórium megszerzése után belép a munkaerőpiacra. A kérdőívet kitöltők kb. 20%-ának adatott meg, hogy még az oklevél megszerzése előtt el tudott helyezkedni. Egyre fontosabb tényező, hogy a hallgatók időben elkezdjenek állást keresni és tájékozódni a lehetőségekről, és lehetőleg még tanulmányaik ideje alatt kellő munkatapasztalatot szerezzenek. Az ilyen háttérrel rendelkező pályakezdő diplomás álláskereső jobban eséllyel indulhatnak el a munkaerőpiaci versenyben, és így több lehetőségük lesz megtalálni a végzettségüknek legmegfelelőbb munkahelyet.





Fontosnak tartottuk, hogy megvizsgáljuk, a 105 főből – aki végzése után egyből próbált elhelyezkedni – hány munkáltatónál jelentkezett állásért.

4. táblázat: A válaszadók álláskeresése
Table 4.: Job-seeking of those answering the questionnaires

Munkáltatókszáma	Diplomások száma (fő)
1-5	42
6-10	18
11-15	20
16-nál több	25

Forrás: Saját kutatás, 2012

A 4. táblázat adataiból megállapítható, hogy a válaszadók 40%-a jelentkezett 1-5 munkáltatónál állásra, de úgy gondoljuk, hogy viszonylag magas azoknak az aránya, akik 10-nél több helyre adták be önéletrajzukat. Kapcsolatfelvételnek számított a kérdőívünkben például az elküldött önéletrajz, megvalósult állásinterjú, jelentkezés különböző hirdetésekre.

Kíváncsiak voltunk arra is, hogy a munkakeresés során hányszor hívták be állásinterjúra, vagy vette fel a munkaadó a kapcsolatot valamilyen más formában a jelentkezővel. A válaszadók közül 73 fő (70%) jelölte meg, hogy 1-5 alkalommal kapott visszajelzést a munkáltatótól valamilyen formában, és 31 fő (30%) nyilatkozta, hogy 6-10 alkalommal.

Véleményünk szerint a végzés után minél több helyre be kell adni önéletrajzunkat, hiszen a kapott eredmények is azt mutatják, hogy kevés helyre hívják vissza a jelentkezőt.

A kérdőívünk utolsó kérdésében lényegesnek tartottuk megkérdezni, hogy a válaszadók szerint melyek azok a lényeges különbségek a munkaerőpiac és a felsőoktatás között, amelyeken a közeljövőben mindenképpen változtatni kell. A válaszokat feldolgozva elmondható, hogy a megkérdezettek igen nyitottak voltak a válaszadást tekintve, és olyan okokat soroltak fel, melyek valóban szükségesek a két oldal közti rés megszüntetéséhez, valamint olyan megoldásokat fogalmaztak meg, amelyek valóban építő jellegűek a felsőoktatási színvonal jobbá tételére.

4. Következtetések

Felmérésünk során megállapítható, hogy a fiatalok véleménye szerint a leghangsúlyosabb probléma, hogy a felsőoktatás főként az elméleti szintű képzést preferálja, és a gyakorlati képzés teljesen a háttérbe szorul.

Az értékelés során a második legnagyobb probléma a felsőoktatásban, hogy a munkaerőpiac keresleti és kínálati oldala nincs egyensúlyba hozva, mivel túl sok





diplomás kerül ki a munka világába olyan végzettséggel, melyre nincs igény. A válaszadók véleménye szerint, azokat a szakmákat kellene előnyben részesíteni, melyekre igény van a munkaerőpiacon. A fiataloknak pályaválasztásuk előtt tisztában kéne lenniük a munkaerőpiac igényeivel, és olyan szakmát kellene választaniuk, mellyel el tudnak később helyezkedni.

Úgy gondoljuk, hogy a kormány által 2012. januárban kiadott felvételi keretszámok megoldásként szolgálnak majd abban, hogy a felvételizőket a hiányszakmák felé tereljék, akik nem a diplomás munkanélküliek népes táborát gyarapítják majd tovább, hanem versenyképes tudással, és rövidebb idő alatt tudnak majd elhelyezkedni a munkaerőpiacon.

A munkaerőpiac és a felsőoktatás közti gondként emelték ki a megkérdezettek, hogy nincs egyensúly a diplomás-, és a szakmunkás képzés. A legtöbb pályaválasztás előtt álló fiatalnak meg sem fordul a fejében a szakmatanulás.

Úgy gondoljuk, hogy az oktatási rendszert a munkáltatók elvárásaihoz mérten kellene átalakítani, hogy gördülékenyebbé tegyék a fiatal felnőttek számára a munka világába történő beilleszkedést. A gazdasági helyzet javulása után, sok új munkahelynek kell létrejönni, ahol a fiatal pályakezdők el tudnak helyezkedni.

Az összegyűjtött adatok, és információk ismeretében elmondható, hogy a pályakezdő diplomások száma növekvő tendenciát mutat. A debreceni pályakezdők elhelyezkedési lehetőségei munkaerő-piaci szempontból erősen korlátozottak. Az Észak-alföldi Régió munkaerő-piaci szempontból a hátrányos helyzetű régiók között van számon tartva a köztudatban, így a pályakezdők munkába állási lehetőségeik elég szűkösek. A kutatásunk eredményei azt mutatják, hogy valóban, évről évre emelkedik a nyilvántartott pályakezdők száma.

Mind a szakirodalmi feldolgozásunk, mind pedig a kérdőíves adatgyűjtésünk is igazolja, hogy alacsony a fiatalok gyakorlati jártassága. A felsőoktatásban megszerzett tudás, ismeret a vizsgált személyek véleménye szerint inkább elméleti (65,8%), mint gyakorlati (34,2%). A felsőoktatásban jelenleg az elméleti típusú képzés dominál. Ezzel a problémával kapcsolatban említették meg, hogy nagy előnyhöz jutnának a fiatalok, ha az intézmény biztosítana szakmai gyakorlati lehetőséget, ahol az elméleti ismereteket átültetnék gyakorlatba.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bencsik Andrea – Juhász Tímea (2009): A nők visszaailleszkedése a munkaerő-piacra a gyermekvállalás után. III Kheopsz Tudományos Konferencia Útkeresés az üzleti és a közszférában konferenciakötet. pp.287-296.
- Bódi Ferenc – Obádovics Csilla (2000): Munkanélküliség a vidéki Magyarországon, Területi Statisztika, 3. (40.) évf. 1. sz. január. pp. 55-69
- Galasi Péter – Tímár János – Varga Júlia (2001): Pályakezdő diplomások a munkaerőpiacon. In: Oktatás és munkaerőpiaci érvényesülés. Budapest. MTA KTK, pp. 73-89.
- Gulyás László (2005/a): Folyamatok és tendenciák néhány Európai Unió ország munkaerőpiacán 1. A német munkaerőpiac jellemzői 1998-2004. Humánpolitikai Szemle 2005/3. szám pp. 84-96.





- Gulyás László (2005/b): Folyamatok és tendenciák néhány Európai Unió ország munkaerőpiacán
2. A francia munkaerőpiac jellemzői 1998-2004. Humánpolitikai Szemle 2005/4. szám pp. 89-96.
- Gulyás László (2005/c): Folyamatok és tendenciák néhány Európai Unió ország munkaerőpiacán
3. A görög munkaerőpiac jellemzői 1998-2004. Humánpolitikai Szemle 2005/6. szám pp. 87-96.
- Keczser Gabriella – Csehné Papp Imola: The Familiarity of Students of Agrarian Studies with the Labour Market, and their Job Expectations. In: Proceedings ICoSTAF tudományos konferencia, Szegedi Tudományegyetem, 2008. november 5-6. szerk: Kovács Erzsébet, Gál József, Gyimes Ernő Szegedi Tudományegyetem Mérnöki Kar, Szeged, ISBN: 963 482 6768
- Kozák Anita (2012): Integration at the workplace: studies within multinational pharmaceutical factories in Hungary. In: APSTRACT – Applied Studies in Agrobusiness and Commerce
IF 0,01. Vol. 06. Number 05. pp. 69-71.
- Móré Mariann (2011): Tanácsadó vagy humánmenedzser? Humánpolitikai Szemle 2011. január. szám. pp. 55-62.
- Nándori Emese (2010): Átmenet a felsőoktatásból a munkaerőpiacra. In: Diplomás pályakövetés IV. Frissdiplomások 2010. Szerk. Garai Orsolya – Horváth Tamás – Kiss László – Szép Lilla – Veroszta Zsuzsanna Educatio Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft. 193.
- Oláh Judit – Bácsné Bába Éva (2012): A munkaerő-kölcsönzés elméleti megalapozása. Gazdasági és Társadalomtudományi Közlemények. Nyíregyházi Főiskola Gazdasági és Társadalomtudományi Kar ISSN: 2061-3156, 2012. IV. évf. 1. szám. pp. 249-263.
- Polónyi István – Tímár János (2001): Tudásgyár vagy papírgyár. Új mandátum Könyvkiadó, Budapest
- Rezsőfi István (2006): Hajdú-Bihar megye munkaerő-piaci helyzete, hatása a területfejlesztésre. Debrecen. Doktori (PhD) értekezés, pp. 145.
- Ronyecz Róbert (2006): A fiatal (pályakezdő) generáció perspektívái a munkaerőpiacon. In: Munkaerő-piaci elemzés: Magyarország az Európai Unió munkaerőpiacán. Szerk. Szuper József Budapest. Generáció 2020 Közhasznú Egyesület. pp. 7-12.
- Szabó Gyula (2008): Oktatás, képzési rendszer. In: Észak-Alföld. Szerk. Baranyi Béla MTA Regionális Kutatások Központja – Dialóg Campus Kiadó, Pécs-Budapest
- Szabados György (2008): Idénymunka csoportosan-merre tovább? Humánpolitikai Szemle XIX. évf. 7-8.sz. pp. 11-17.
- Teichler Ulrich (1999): Higher education policy and the world of work: Changign Conditions and Challenges In: Diplomás pályakövetés IV. Frissdiplomások 2010. Szerk. Garai Orsolya – Horváth Tamás – Kiss László – Szép Lilla – Veroszta Zsuzsanna Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft.
- Terjék László (2010): Biztonságtudatosság a mezőgazdasági termelésben. XXXIII. Óvári Tudományos Nap október 7. Mosonmagyaróvár, CD.
- Vágó Béla (1994): Pályakezdők munka nélkül – megoldás a középfokú oktatás. In: Dúdolnak a hideg szelek. Szerk. Magyar Tudományos Akadémia Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Tudományos Testületének Közleményei. Nyíregyháza. Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Önkormányzat, pp. 77-78.
- Vámosi Tamás (2011): Képzés, tudás, munka. A magyar szak- és felnőttképzési rendszer szerepe és funkciója a társadalmi-gazdasági térben a 21. század elején. Új Mandátum, Budapest, pp. 254.
- Vántus András (2010): A foglalkoztatottság jellemzőinek változása Hajdú-Bihar megyei állattenyésztő gazdaságokban. IV. Régiók a Kárpát-medencén innen és túl konferencia. Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei. II. évf. 2-3. szám. (No. 3-4.) pp. 24-31.





A FOGLALKOZTATOTTSÁG JELLEMZŐI ÉS KITÖRÉSI LEHETŐSÉGEI A HAJDÚSZOBOSZLÓI MUNKAERŐPIAC TERÜLETÉN

*CHARACTERISTIC FEATURES AND BREAKING POSSIBILITIES OF
EMPLOYMENT WITHIN THE HAJDÚSZOBOSZLÓ LABOUR MARKET*

VÁNTUS ANDRÁS egyetemi adjunktus

Debreceni Egyetem AGTC

Mezőgazdaság-, Élelmiszertudományi és Környezetgazdálkodási Kar

Földhasznosítási, Műszaki és Területfejlesztési Intézet

PAKURÁR MIKLÓS egyetemi docens

OLÁH JUDIT egyetemi adjunktus

Debreceni Egyetem AGTC Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar

Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

ABSTRACT

This research has been done in labour market of Hajdúszoboszló, which is a predominantly rural – accessible – developing’ region. The aim of this study is to explore the problems of labour employment. Data were gathered using oral interviews, analyzing statistic items and studying scientific literature. The authors brought into effect 19 interviews in 5 settlements, in the labour market of Hajdúszoboszló within the scope of EU 7 „RuralJobs” project. The interviewees were experts of firms, non-profit and decision maker organizations as well as delegates of local governments. The gathered information and data were put in SWOT-categories then the authors chose the most important factors which were connected to employment. The authors presented their suggestions to the experts of the studied organisations hoping that their advice could be useable in other regions.

1. Bevezetés

Az utóbbi időben gyakran emlegetett fogalmak a foglalkoztatottság, a munkanélküliség és a kedvezőtlen gazdasági körülmények. Nemcsak hazánkra érvényes ez, hanem globálisan nézve is. Folyamatosan értesülünk a gazdaság résztvevőinek nehézségeiről, legyenek azok akár pénzügyi, akár humán erőforrás jellegűek (Szabados és Kulcsár, 2010). A munkáltatók is nehéz helyzetben vannak, ugyanis egyre szigorúbb az elvárás a kibocsátott termékekkel szemben, ugyanakkor a termelési feltételek sokszor nem biztosítottak (Pierog és Szabados, 2012). Ez többek





között oda vezet, hogy az alkalmazottakkal szembeni elvárásaik (Rechnitzer et al., 2004; Tánczos, 2010) növekszenek – sokszor a dolgozói létszám csökkenése mellett. Általánosságban érvényes, hogy a munkaadók nagyobb hangsúlyt fektetnek a dolgozói állomány kvalitásaira (Juhász, 2010; Mór, 2012), a munkakörülmények biztonságos voltára (Terjék, 2008), az elvégzett munka minőségére, ugyanis ez nagyban befolyásolja a piaci versenyben való helytállást. A versenyképességre – egyebek mellett – jelentős hatással van a gazdaságok vezetőinek (Bába és Berde, 2010; Gergely és Dienesné, 2010; Gálász és Darnai, 2012) hozzáállása is.

Különösen hangsúlyos a vezetők nagyobb mértékű odafigyelése azokban a szervezetekben, ahol megváltozott munkaképességű és fogyatékos embereket alkalmaznak (Dajnoki, 2010).

Ha a fenti gondolatokat a foglalkoztatottság gyakorlati statisztikai mutatóival jellemezzük, áttekintésképpen meg kell állapítanunk, hogy hazánkban a rendszerváltás után, az 1990-es évek közepétől egy hanyatlás volt érezhető, majd néhány évig erősödés jellemezte a gazdaságot, ezt követően egy szinten tartást, majd 2007-től ismét visszaesést tapasztalhattunk. A 2009-es év első negyedében a 15-74 éves foglalkoztatottak száma 3,764 millió volt, a munkanélkülieké pedig 403 ezer, ami 9,7%-os munkanélküliségi rátát jelent (I1). Ez a mutató 2010-ben már 11,4%-os volt (I2). Vámosi (2011) szerint a foglalkoztatottság szintje a 15-74 éves korosztály esetében 55,4%, vagyis – közelítve – csupán minden második munkaképes korú dolgozott az országban. A 2013. február és április közötti időszakban a munkanélküliek száma 476 ezer, a munkanélküliségi ráta 11,0% volt (I3).

Az országos foglalkoztatottsági mutatók vizsgálata mellett figyelniük kell a regionális eltéréseket is. Gulyás (2010) megállapítja, hogy a régiók közül az Alföld-régió már a múlt században is jelentős volt. A munkanélküliek (I4) számát tekintve a hazai régiók összevetésében a legjobb mutatóval 2007-ben, a Közép-Magyarország régió (4,7%), a legrosszabb (12,3%) mutatóval az Észak-Magyarország régió rendelkezett, az Észak-Alföld régió pedig 10,9%-os értékkel bírt. A regisztrált álláskereső vonatkozásában a 7 régió közül az Észak-Alföldön volt a legnagyobb mértékű növekedés (6,3%) a 2010-2011. éveket figyelve (I4).

2. Anyag és módszer

Felméréseinket az „Új foglalkoztatási források a vidéki közösségek vagyontermítő képességének támogatására” című – RuralJobs elnevezésű – EU 7-es keretprogramon belül végeztük. Megvizsgáltuk az Észak-Alföldi Régióban található Hajdúszoboszlói munkaerőpiac foglalkoztatottsági jellemzőit, valamint a javítás lehetőségeit és akadályait. A kutatásra azért volt szükség, mert a RuralJobs feladata különböző ajánlások megfogalmazása állami testületek számára, és főként az „egy kaptafára” készülő megoldások elfelejtése.

Felméréseink során az adatokat a statisztikai kimutatások elemzése, a témához kapcsolódó szakirodalmak tanulmányozása, valamint szóbeli interjúk révén gyűj-





töttük. Az így nyert információkat SWOT-elemzéssel értékeltük, majd kiválasztottuk a legfontosabb tényezőket. Ennek a módszernek több előnye is volt: az egyik leglényegesebb, hogy az egyes szakértők konkrét tapasztalatokkal bírtak a saját szakterületükről, amelyek kiegészítették egymást.

A Hajdúszoboszlói munkaerőpiac területén található 5 település (Ebes, Hajdúszovát, Hajdúszoboszló, Nagyhegyes, Nádudvar) szakembereivel készítettünk mélyinterjúkat (1. táblázat).

A mélyinterjú módszerének egyik előnye, hogy az interjúalanyok a véleményüket, tapasztalataikat saját szavaikkal mondhatják el. Ennél a kvalitatív kutatási formánál az interjúztató célja egy bizalmas légkör kialakítása, így segítve a válaszadó egyéni gondolatatainak megismerését. Az interjúkészítő összeállít egy interjúvázlatot, amellyel gördülékennyé válik a beszélgetés. A mélyinterjúk időtartama 45 és 90 perc között változik (15). A projekt megvalósításában részt vettek még – az 1. táblázatban szereplő szakembereken kívül – a Debreceni Egyetem kutatói, valamint a szakértőkből álló tanácsadó testület tagjai is. Így egyaránt biztosított volt az elméleti és a gyakorlati ismeretek megléte és összhangja.

Azért, hogy az interjúkészítés sikeres lehessen, valamint az adatok összehasonlíthatóak legyenek, minden interjú során ugyanazt az interjúvázlatot, kérdéssort alkalmaztuk. Ezeket előzetesen kiküldtük a szakembereknek, hogy lehetőségük legyen a témából megfelelően felkészülni.





1. táblázat: Az interjúalanyok listája
Table 1: The list of interviewees

Hajdúszoboszlói LLS	
Döntéshozók	Hajdúszoboszló Kistérség Többcélú Társulás Irodavezető
	Hajdúszoboszlói Kistérség HVI – Vidékünk Fejlődéséért Egyesület Irodavezető
	Hajdúszoboszlói önkormányzat Jegyző
Helyi önkormányzatok	A régió 5 polgármestere
Szakértők	ÉARMK Hajdúszoboszlói Kirendeltsége Kirendeltség vezető
	Közgazdasági Szakközépiskola (Hajdúszoboszló) Igazgató
	Rácz Sándor Falugazdász
Szervezet	Romárom civilszervezet Vezető
	Szent Lőrinc Római Katolikus Templom Lelkész
	Falugondnokság Hajdúszovát Nonprofit Kft. Vezető
	Nádudvar Lelkész
Gazdaság	Több vállalkozással rendelkező magánvállalkozó
	Rezes Kertészet Tulajdonos, vezető
	Kurucz Farm Kft. Tulajdonos, vezető
	KITE zRt. Vezető

Forrás: Saját vizsgálatok (2010)

3. Saját vizsgálatok

A hazánk területére meghatározott helyi munkaerőpiaci rendszereket (local labour systems – LLS) nevezhetjük helyi munkaerőpiacoknak (local labour markets – LLM) is (Radvánszki és Sütő, 2007). Az LLS-eknek a segítségével lehetett elkülöníteni a vidéki foglalkoztatási területek 2 típusát. Az egyik típus a túlnyo-



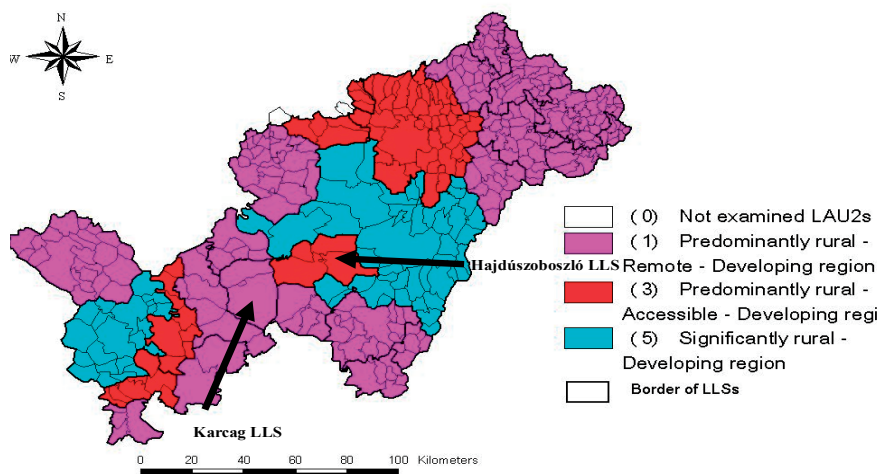


mórészt vidéki, könnyen megközelíthető és fejlődő terület, a másik a túlnyomórészt vidéki, nehezen megközelíthető és fejlődő terület. A Hajdúszoboszlói LLS az előbbi kategóriába tartozik (1. ábra).

1. ábra: Az Észak-Alföld régió LLS típusai

Graph 1: Types of Local Labour System in the North Great Plain region

Types of Local Labour Systems in the North Great Plain region



Forrás: Saját vizsgálatok (2010)

Az interjúk alkalmával kapott válaszok értékelését a következőkben végezzük el, a főbb szempontok megjelölésével.

A foglalkoztatás, az emberek, a humán erőforrás vonatkozásában hangsúlyozandó, hogy a munkanélküliség, a munkahelyek hiánya a legnagyobb probléma a referencia területeken, ami megerősíti a vidéki munkahelyteremtést szolgáló politikai eszközök lényeges voltát. Egy munkaerőpiac népességmegtartó erejéről legtöbbet egy időszakban bekövetkezett lakónépességének változása (élve születések és halálozások változása) és a belföldi vándorlási különbözete mutat. Az adatokat elemezve kitűnik, hogy a régió, a megye és az általunk vizsgált munkaerőpiac települései sem rendelkeznek pozitív mutatóval. A Hajdúszoboszlói Munkaerőpiac lakónépessége a kilencvenes évek óta csökken (2. táblázat).





2. táblázat: A Hajdúszoboszlói LLS egy ‘túlnyomórészt vidéki – könnyen megközelíthető – fejlődő’ típus

Table 2: Hajdúszoboszló LLS and LAU1, a ‘predominantly rural – accessible – developing’ region.

A Hajdúszoboszlói LLS vizsgált települései	Terület (ha)		Népesség (fő)		Népsűrűség 2007 (fő/km ²)	Megközelíthetőség (perc Szolnoktól)
	2 000	2 007	2 000	2 007		
Ebes	7 727	7 727	4 602	4 601	60	14
Hajdúszovát	5 801	5 801	3 237	3 194	55	24
Hajdúszoboszló	23 870	23 870	24 114	23 800	100	21
Nagyhegyes	13 276	13 276	2 729	2 758	21	20
Nádudvar	24 114	24 114	9 308	9 338	39	40
ÖSSZESEN	74788	74788	43990	43691	57	

Forrás: KSH (2007: I6); I7

Ez annak tudható be, hogy a vándorlási mérleg negatív értékét a születések és halálozások egyenlege sem képes kompenzálni. Ez a csökkenés három településnél jól látható, kettőnél pedig csupán néhány fővel növekedett a lakosság létszáma.

Elvégeztük a vidéki munkaerőpiacok (LLM) tipologizálását is, a rendelkezésünkre álló információk alapján. Meghatároztuk, hogy mely települések alkotnak egy-egy munkaerőpiacot, ezt követően az volt a feladatunk, hogy megtaláljuk azokat, amelyek vidékiek és ugyanazon tipológiával rendelkeznek. Az általunk vizsgált terület a „túlnyomórészt vidéki – könnyen megközelíthető – fejlődő” régió kategóriájába esik.

Az Észak-Alföld régió LLM-jeinek tipologizálásánál vizsgáltuk a megközelíthetőséget, valamint a lakosság számát.

A megközelíthetőség kategorizálása során viszonyítási szempont volt az 50 ezer, vagy annál több lakossal rendelkező városközpontok megközelíthetősége. Ennek alapján három városközpontot vettünk figyelembe az Észak-Alföld régióban (Szolnok, Debrecen és Nyíregyháza), és ezek megközelíthetőségét a Google Map (<http://maps.google.com/>) (I6) segítségével vizsgáltuk. Miután megkaptuk azon lakosok számát, akik 45 percnél több, vagy kevesebb autóútra laknak az 50 ezer lakost meghaladó városok központjától, már kiszámolható volt a munkaerőpiacoktól különböző elérhetőségre élő lakosok száma, és megtörtént az LLM-k tipologizálása, megközelíthetőség alapján.

A vidékiséget az OECD-tipológia (I8) alkalmazásával határoztuk meg. Ennek alapján vidékinek nevezhető az a térség, ahol a népsűrűség 120 fő/km² alatti. A lakosság számának és a települések területi nagyságának ismeretével állapítottuk meg az egyes települések vidékiségét.





A Hajdúszoboszlói LLS, mint „túlnyomórészt vidéki – könnyen megközelíthető – fejlődő” térség jellemezhető. A régió legnagyobb települése Hajdúszoboszló, (2. táblázat) közel 24 ezer lakossal és 100 fő/km² népsűrűséggel. Hajdúszoboszló szignifikáns populáció központnak tekinthető a vidéki területen, a Regionális Operatív Program szerint, ez egy olyan „regionális központ, ami dinamizálható”.

A következőkben a vizsgált munkaerőpiacok helyzetét mutatjuk be az általunk készített interjúk alapján. A Hajdúszoboszlói munkaerőpiac településein 19 interjú készült, különböző szakértőkkel. A felmérés során minden interjú alanyának ugyanazokra a nyitott kérdésekre kellett válaszolniuk.

Az interjúk alapján – az előzőeken túlmenően – az alábbiakat állapíthatjuk meg:

A gazdák üzleti stratégiái

- A térség nagy mezőgazdasági potenciállal és jó földterülettel rendelkezik, így a mezőgazdasági termékek feldolgozása további munkalehetőségeket jelentene.
- Egyik lehetséges irány a térségben a helyi termékek feldolgozása.
- Ez piacot jelentene a helyi gazdálkodóknak (helyben termelt termékek).

Az ipar és megújuló energia fejlesztése

- A térség természeti adottságai miatt potenciális lehetőség van a geotermikus- nap-, illetve bioenergia kihasználására (üvegházi termelés, zöldség- és virágtermesztés)
- A geotermikus energia fokozott felhasználásával nemcsak a turizmus, hanem a betelepülő ipar igényeit is ki lehetne elégíteni.
- Mesterembereket foglalkoztatnának olyan munkákban, melyeket a nagy vállalatok nem végeznek el (kisebb vízvezeték javítási, villanyszerelési és egyéb, a ház körüli munkákban)
- Másik ilyen foglalkoztatási lehetőség, amelyet a térségben terveznek, az infómentorok alkalmazása (a lakosság hétköznapi ügyeit munkaidő végén és hétvégén segítenének megoldani, az infómentor segítene az emberek elektronikus ügyintézésében.)
- Adott az internetes távmunka lehetősége.

A kooperáció és marketing fejlesztése

- Jelenleg nem teljesen kihasznált terület a települések közötti együttműködés.
- A fejlesztések összehangolásával a térség egészében növekvő foglalkoztatottságot lehetne elérni.
- További fejlesztési lehetőséget rejt a szállások és idegenforgalmi szolgáltatások minőségének javítása, valamint egy egységes minőségbiztosítási rendszer kialakítása.

Az oktatás és a humán erőforrás fejlesztése

- Számos szakképző iskola működik a térségben, ahol szakembereket képeznek a jövőben keresett/szükséges szakmákra.





A turizmus és szolgáltató szektor fejlesztése

- A foglalkoztatásban gondot jelent az idényszerűség. Ennek kiküszöbölésére is építették az élményfürdőt illetve uszodát, amely folyamatosabbá teszi a foglalkoztatottságot.
- Most még jelentéktelen a biogazdálkodás mértéke, azonban a wellness- és az egészséges életmódot hirdető fürdőturizmussal a biogazdálkodás jól kombinálható lenne. Ezzel kapcsolatban megállapítható, hogy lehetőségként megfontolandó a családokban a gyermek(ek) napközbeni felügyelete az édesapák által, bár ez a megoldás napjaink hazai társadalmában még nem elfogadott/gyakori (Bencsik és Juhász, 2011).
- Másik lehetőség a turisták tartózkodási idejének meghosszabbítása, azonban itt olyan komplex programokat kellene nyújtani az embereknek, amelyekkel hosszabb időre is itt maradnak.

4. Következtetések, javaslatok

Vizsgálataink és elemzéseink alapján négy stratégiai irányt határoztunk meg:

- 1). A versenyképesség és a helyi termékek skálájának növelése a kis vidéki vállalkozások támogatásán keresztül
 - Az erősségek és lehetőségek vizsgálata alapján: kivételes mezőgazdasági feltételek vannak, de a versenyképesség és a helyi termékskála növelhető.
 - A turizmust és a térség infrastruktúráját egy időben kell fejleszteni, és a turizmusra épülve a versenyképesség és a helyi termékskála is növelhető.
 - A multinacionális cégek és a kisvállalkozások együttműködését példázó jó gyakorlatok terjesztése/ megismertetése.
- 2). A döntéshozók ösztönzése az oktatás, a szakmai képzések és a munkaerőpiaci igények harmonizációjára
 - Az oktatást és a szakmai képzéseket javítani kell, olyan módon, hogy az illeszkedjen a munkaerőpiaci igényekhez.
 - A hátrányos helyzetben lévők integrációjának támogatása (romák, fiatalok, stb).
 - Folyamatos kommunikáció biztosítása a vidékfejlesztéssel foglalkozó szakemberek és a helyi lakosok között.
- 3). A KKV-k támogatása, hogy növelni tudják munkaerő igényüket
 - Az aktív foglalkoztatás-politikai eszközöket a KKV-k támogatására kell fordítani a foglalkoztatás növelése érdekében.
 - A KKV-khoz és civil szervezetekhez kötődő bürokrácia csökkentése a gazdaság tranzakciós költségeinek csökkentése, valamint a pénzügyi támogatások megfelelőbb kihelyezése érdekében.





- A KKV-k együttműködésének/ klaszteresedésének támogatása a piaci versenyképességük növelése érdekében.
 - A bérköltségek csökkentése a munkaerőpiaci kereslet növelése érdekében (pl. a francia modellhez hasonló jó gyakorlatok terjesztésével, ahol ún. szolgáltatási csekket adnak a háztartási alkalmazottaknak).
- 4). A vidék népességmegtartó erejének előmozdítása a fiatalok és más hátrányos helyzetben lévő csoportok számára létrehozott munkahelyek és képzések segítségével
- Az aktív foglalkoztatás-politikai eszközök, mint erősségek, célcsoportja a nagy arányban jelenlévő, passzív környezetben felnövő generációk kell, hogy legyenek.
 - A fiatalokat és a hátrányos helyzetben lévő csoportokat célzó munkahely-teremtés támogatása uniós és országos szinten.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bába Éva – Berde Csaba (2010): Az idő. A XXI. század erőforrásáról vezetőknak. Szaktudás Kiadó Ház. Budapest.
- Bencsik Andrea – Juhász Tímea (2011): Apák gyermekgondozási szabadságon- Humánpolitikai Szemle 2011. december
- Dajnoki Krisztina (2010): Kommunikáció az esélyegyenlőségi emberi erőforrás menedzsmentben. Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok.. V. évf. 1-2. Szeged. 65-70. p.
- Gályász József – Darnai Balázs (2012): A technopolisz programok folyamatalapú strukturálása. Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei. IV: évf. 5. No. 11. A-sorozat 3. Szeged. 245-252. p.
- Gergely, Éva – Dienesné Kovács, Erzsébet (2010): Analysis of human resource management fields at profit-making organizations. In. Gulyás László (főszerk.): IV. Régiók a Kárpát-medencén innen és túl konferencia. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei. Egyesület Közép-Európa Kutatására. Szeged. 79-84. p.
- Gulyás László (2010): Trianon hatása a Kárpát-medence régióinak fejlődésére. Közép-Európai Közlemények. III. évf. 4. No. 11. 140-147. p.
- Juhász Csilla (2010): A vezetők humán erőforrásokkal szembeni elvárásának változása. In. Gulyás László (főszerk.): IV. Régiók a Kárpát-medencén innen és túl konferencia. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei. Egyesület Közép-Európa Kutatására. Szeged. 94-102. p.
- Móré Mariann (2012): Te csak beszélj, én könnyen beilleszkedem. Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására. IV: évf. 2. No. 8. A-sorozat 1. Szeged. 43-50. p.
- Pierog Anita – Szabados György Norbert (2012): A vezetés és döntés sajátosságai civil szervezetekben. Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei. IV: évf. 2. No. 8. A-sorozat 1. Szeged. 59-65. p.
- Radvánszki Ádám – Sütő Attila (2007): „Hol a határ?” (Where is the border?) Falu Város Régió, Váti Kht., Budapest, 2007/3, 45-54. old.





- Rechnitzer János – Csizmadia Zoltán – Grosz András (2004): A magyar városhálózat tudásalapú megújítóképessége az ezredfordulón. *Tér és Társadalom*. 2. 117-157. p.
- Szabados György – Kulcsár Gergely (2010): A tervezés jellegzetességei civil szervezetekben. *Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok*. V. évf. 1-2. Szeged. 110-114. p.
- Tánczos Tamás (2010): A magyarországi kistérségek jellemzése társadalmi-gazdasági fejlettségük és fejlődésük alapján. *Területi Statisztika*. 13. évf. 4. 413. p.
- Terjék László (2008): Vezetők munkavédelmi attitűd-vizsgálata néhány mezőgazdasági vállalkozásnál. XI. Nemzetközi Tudományos Napok, Gyöngyös. március 27-28. II. kötet 91. p.
- Vámosi Tamás (2011): Képzés, tudás, munka. A magyar szak- és felnőttképzési rendszer szerepe és funkciója a társadalmi-gazdasági térben a 21. század elején. Új Mandátum Könyvkiadó, Budapest.

Internetes források

Foglalkoztatók és foglalkoztatottak a mezőgazdaságban

http://agrostratega.blog.hu/2009/05/25/foglalkoztatok_es_foglalkoztatottak_a_mezogazdasagban

<http://www.elemzeskozpont.hu/content/114-sz%C3%A1zal%C3%A9kos-munkan%C3%A9k%C3%BClis%C3%A9gi-r%C3%A1ta-magyarorsz%C3%A1gon>

<http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/gyor/mun/mun21304.pdf>

<http://hu.wikipedia.org/wiki/Munkaer%C3%B3piac>

<http://nrc.hu/modszerek/melyinterju>

www.ksh.hu Központi Statisztikai Hivatal (2007)

<http://maps.google.com/>

http://www.mtapti.hu/innotars/loss_konyv/205_220_Obadovics.pdf





A MUNKARŐPIAC ÚJ KIHÍVÁSA: AZ IDŐSÖDŐ MUNKAVÁLLALÓK MENEDZSELÉSE

*THE NEW CHALLENGE OF LABOUR MARKET: MANAGING OF
AGING WORKFORCE*

NAGY SÁNDOR adjunktus
GULYÁS LÁSZLÓ egyetemi docens
Szegedi Tudományegyetem-Mérnöki Kar

ABSTRACT

In nowadays the human resource management has lot of functions, for example: human resource planning, recruitment, selection, promotion, job evaluation, etc. One of the tendencies of labour market – the increasing of number of older workers – is serious challenge for human resource management. The aging of workforce is a problem, particularly in Europe. The question is: What can do the HR-managers with the older workers? What kind of HR- practice can be effective?

In first part of our paper overview of theory of aging, particularly micro- and macro impacts of aging for labour market. In second part of our paper we examine some practices (Hotel Marriott, BMW) which HR-managers used for managing of older workers.

1. Az elméleti háttér

1.1. A kontextus

Az alapvetően a nyugati, fejlett világot érintő elidősödés hatásai mind a nemzetek szintjén, mind a szervezetek szintjén éreztetik, illetve éreztetni fogják hatásukat a jövőben. A 2050-60-as évekig kitekintő szociográfiai előrejelzések markáns változásokat prognosztizálnak.

Az elidősödés folyamata számos tényező következményeként alakult ki: befolyásolja a várható élettartam öröndetes emelkedése, az alacsony gyermekvállalási kedv és az ezt ösztönző rendszerek hiányosságai, a kedvezőtlen migrációs folyamatok és a negatív migrációs egyenleg.

A probléma kezelése elodázhatatlan. A témával kapcsolatban számos könyv megjelent, amelyben részletesen, több szempont szerint elemezve mutatják be a kialakult helyzetet, és próbálnak általános érvényű megoldási javaslatokat felvázolni (Chawla, M. et al. 2007; Botos, K. 2009; Davoudi, S. 2010).





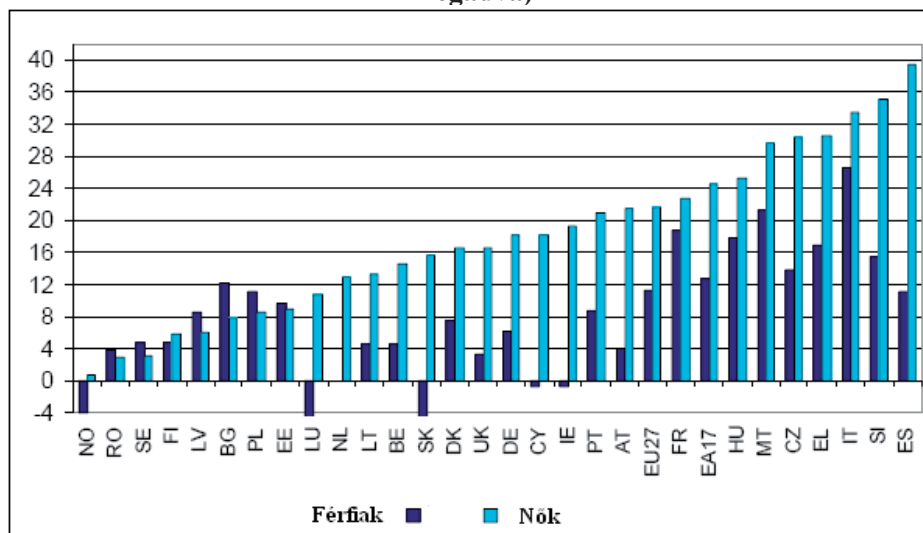
1.2. Az előregedés makroszintű hatásai

A nem megfelelően kezelt idősödés nemzetgazdasági szinten direkt és indirekt csatornákon keresztül számos nem kívánt hatással, átrendeződéssel járhat. A gazdaság egésze egy komplex rendszerként írható le, amelyben akkor rejlik fenntartható módon növekedési potenciál, ha a rendszer adaptivitása, alkalmazkodóképessége hatékonyan tud működni. Az egyre nagyobb ütemű elidősödés még számos előre nem látható összefüggést és következményt eredményezhet.

Ugyanakkor már most is világosan beazonosítható számos nyilvánvaló hatás, amely az egész gazdaság rugalmasságát veszélyezteti, és ezáltal olyan kedvezőtlen vállalkozói környezet alakul ki, amely a mikroszinten működő cégek versenyképességét is hátrányosan érinti. Az elkövetkezendő évtizedekben visszaeshet a termelékenység, a munkaerőpiaci kínálat összezsugorodhat, strukturális munkanélküliség alakulhat ki, visszaeshet a GDP, átrajzolódhatnak a globális tőketulajdonosi viszonyok, a pénzügyi és egyéb eszközök elértéktelenedhetnek, a társadalombiztosítási és ezen belül a nyugdíjkiadások jelentősen emelkedhetnek, ami más fontos közkiadástól is elvonhatja a közpénzeket (Botos, K. 2009).

A következő ábra azt kívánja illusztrálni, hogy az Európai Unióban és Norvégiában 2060-ig milyen mértékkel nő várhatóan az idősebb munkavállalók részaránya a munkaerőpiacon belül.

1. ábra: Az idősebb korosztály (55 – 64 év) részarányának becsült változása a 2010-2060 időszakra (férfi – nő bontásban, EU-27 és Norvégia, %-ban megadva)



Forrás: Európai Bizottság (2012: 68): The 2012 Ageing Report. In: European Economy 2/2012.





A foglalkoztatás szempontjából kiemelt fontosságot kap a lakosság kor szerinti összetétele és megoszlása illetve a korösszetétel mutatja a potenciális munkaerő piaci tartalékot (Oláh, J. – Pakurár, M. 2010).

Összefoglalva azt mondhatjuk, hogy a demográfiai változások a fentiekből egyértelműen levezethető kihívásokat támasztanak az üzleti szférában tevékenykedő szervezetek számára is.

1.3. Az előregedés mikroszintű hatásai

Az idősödés problematikájával foglalkozó elméleti vizsgálódások egyik kiindulópontja menedzsmentben a „bér – termelékenység rész” szemlélet. Ennek értelmében a vállalat veszteségeket könyvelhet el akkor, ha a munkavállaló termelékenysége oly mértékben lecsökken, hogy a munkabérét sem tudja már kitermelni. A mikroökonómiában ezt a jelenséget a munka származékos keresletével írják le: az erőforrást addig a határpontig érdemes alkalmazni/mozgásban tartani, amíg a ráfordítások nem haladják meg az általa termelt javak és szolgáltatások értékesítéséből származó bevételeket. Ebben a vonatkozásban alapfeltételezés, hogy a termelékenység növekedésével együtt járnak a bérek emelkedése is (van Dalen, H. P. et al. 2010 idézi Hutchens, R. M. 1989).

A pusztán elméleti fejtegetést Thurow tovább finomította a valóságnak megfelelően és bevezette a rangidősség elvét, aminek értelmében a munkavállaló karrierjének elején kevesebb bérezést kap, mint amit a termelékenysége indokolna, illetve a nyugdíjhoz közeledve pedig pont fordítva. Elképzelése szerint a fokozatos jövedelemnövekedés ösztönzőleg hat arra a munkavállalóra, aki ugyanannál a munkáltatónál éri el a humán erőforrásba befektetett források utáni legmagasabb megtérülést (Thurow, L. C. 1975).

A másik elméleti kiindulópontunk pedig az idősödés és a termelékenység közötti viszony feltérképezése (ez egyébként a fentiekből következik is). Fontos megjegyezni, hogy hasonlóan a dologi tőkéhez, a humán erőforrásnak is van elhasználódása, amely lehet biológiai és gazdasági természetű. Az utóbbi azt jelenti, hogy a munkavállaló nem tud annyira lépést tartani a technológiai fejlődéssel, a tudása, szakértelme elavul, valamint a képzésére fordított források hasznosulása már nem olyan hatékony, mint az életpálya elején (Az emberi tőke elmélet vonatkozó megállapításairól lásd Keczer 2013/a és Keczer 2013/b).

Skirbekk (2008) véleménye szerint a termelékenység hanyatlásának kezdete szinte beazonosíthatatlan, mert a termelékenység a felhalmozódott formális és informális tudás eredőjéből vezethető le. A két tudásfajta az életút különböző szakaszaiban más-más összetételben állnak rendelkezésre. A friss diplomások nagy mennyiségű, naprakész formális (explicit vagy kódolható) tudással rendelkeznek, amelyet az elméletből, tankönyvekből tanultak meg, viszont informális tudás (implicit vagy rejtett tudás) még nem áll rendelkezésre, amelyet kizárólag a gyakorlatból tudnak az idő múlásával felszívni. (Polányi, M. 1967).





Annak érdekében, hogy a hatékonyság alakulása, változása mindvégig menedzselhető legyen és az output oldalon minél nagyobb hatása legyen a vezetésnek objektíven kell értékelni a körülményeket és mellőzniük kell a sztereotípiákat, amelyek az idősebb munkavállalókhoz tapadnak. Ezen a területen a felületes véleményalkotásnak széles szakirodalmi bázisa van (van Dalen, H. P. et al. 2010 idézi Chiu, W. C. K. et al. 2001; Finkelstein, L. M. et al. 1995; Hassell, B. – Perrewé, P. L. 1995; Henkens, K. 2005; Lee, J. A. – Clemons, T. 1985; Loretto, W. et al. 2000; Remery, C. et al. 2003; Taylor, P. – Walker, A. 1998).

Az Adecco – a világ egyik legnagyobb humán erőforrás tanácsadó cége – az egyik publikációjában (Adecco 2011) – a következő leggyakrabban előforduló tévhiteket gyűjtötte össze:

- az idősebb munkavállalók kevésbé motiváltak
- az 50 év felettiek gyakrabban betegeskednek
- az idősebbek kevésbé termelékenyek és relatíve költségesebbek (bérezés, továbbképzések)
- az idő előrehaladtával a munkavállalók mobilitása és alkalmazkodóképessége csökken

Van Dalen szerzőtársaival együtt a munkavállaló tulajdonságai mentén közelít meg az előítéleteket. Ezek szerint léteznek sztereotípiák a kemény jellemzőkről (hard qualities: fizikai jellemzők, rugalmasság, tanulási készségek és képességek, mentális jellemzők) és a puha jellemzőkről (soft qualities: elkötelezettség a vállalat iránt, megbízhatóság, empátia).

Az 50 életév felett, a tanulmány készítői szerint a puha jellemzők kerülnek előtérbe és ezek biztosítják a viszonylagos előnyét az adott munkavállalóknak. A hivatkozott tanulmányok ugyanakkor arra is kitérnek, hogy a negatív vélekedések a munkaadók részéről rendszerint alaptalan és cáfolható. (van Dalen, H. P. et al. 2010).

Több magyarországi tanulmány is foglalkozik ezzel a kérdéssel (Hajós–Czehné Papp, 2012; Czehné Papp, 2013/a; Czehné Papp, 2013/b) melyekben empirikus kutatásokra alapozva azt állapítják meg a szerzők, hogy a hazai 50 év fölötti munkavállalók rugalmasak, megfelelő alkalmazkodóképességgel igazodnak a munkaerőpiac dinamikus jellegéhez. Ennek egyikmagyarázata, hogy a mai 50 év felettiek, 30-asok voltak a rendszerváltás idején, amikor a munkaerőpiac is nagy átalakuláson ment át. A munkaerőpiacon tehát, mielőbbi szemléletváltásra van szükség a munkaadók oldaláról, nem szabad leírni az 50 feletti munkavállalókat, hiszen tapasztalataik, rugalmasságuk alapján értékes munkaerőnek számítanak.

Egy magyar kutatópáros (Móré-Kozák 2011) a különböző korcsoportú amerikai és magyar munkavállalók jellemző attitűdjeit vizsgáló összehasonlító elemzésében azt mutatta ki, hogy az eltérő kulturális környezet ellenére mindkét ország állampolgárait jellemzi, hogy az 50 év feletti generáció tagjai könnyebben találnak kommunikációs utat a fiatalokhoz, mint a középkorúak.





2. Az alkalmazott tipikus HR-eszközök

Az erősödő globális küzdelemben résztvevő transznacionális vállalatok versenyelőnyének egyik alapja a hatékonyságuk növekedése, így rettegve tekintenek minden olyan eshetőségre, ami a termelékenységüket veszélyezteti. Abban az esetben, ha a menedzsment a külső körülményeket, folyamatokat rosszul értelmezi, illetve a belső humánerőforrás adottságokat tévesen méri fel, valamint ha az erre vonatkozó részstratégiát nem megfelelően tervezi meg, akkor a vállalatot igen távol sodorhatja a kitűzött céljaitól. Természetesen az idősödés kezelése minden esetben más és más, és igazából akkor a legmegfelelőbb, ha teljes mértékben rá van szabva az adott vállalati körülményekre, adottságokra. Az alábbiakban a leggyakrabban előforduló, általánosnak mondható vezetői válaszlépéseket mutatjuk be, amelyek segítségével a vállalati gyengeség erősségé konvertálható.

Ehhez két nagy tanulmány áttekintő tanulmányt használtunk fel. Az egyik a Boston College-é, amely az Egyesült Államokban történt felmérésekre alapozva gyűjtötte csokorba azokat a menedzseri reakciókat, stratégiákat, amelyek fokozzák az adott szervezet azon képességeit, amelyek segítségével rugalmasan, adaptívan tudnak formálódni, illetve alkalmazkodni az adottságoknak megfelelően (Boston College Sloan Center on Aging and Work 2012). A másik tanulmány egy Hollandiában végzett közel hatszáz elemű mintán alapuló elemzés, amelyben minimum 10 főt foglalkoztató vállalkozásokat kerestek meg és hasonló kérdésekre voltak kíváncsiak (van Dalen, H. P. et al. 2010).

A fentebb említett két tanulmány szerint a legjellemzőbb vezetői HR-válaszlépések az alábbiak:

- részmunkaidős állások létrehozása,
- ergonómiát, kényelmet szolgáló átalakítások,
- fizikai megterhelés csökkentése,
- vegyes, fiatal-idős párosítású munkacsoportok kialakítása,
- nyugdíjasok igénybevétele szakértői, coaching és ideiglenes pozíciókra,
- rugalmas munkahelyi környezet kialakítása (munkaidő flexibilis szervezése, munkahelyi paraméterek egyénre szabása stb.),
- időskori nyugdíjkorhatár utáni foglalkoztatás ösztönzése, és az erre alkalmas körülmények megteremtése,
- továbbképzések, tréningek szervezése a készségek fejlesztésére,
- munkakörök közötti átjárás lehetősége, alapvetően a kevesebb felelősség irányába.





3. Esettanulmányok az idősödő munkavállalóknál használt HR-eszközökre

3.1. A Marriot szállodaláncnál alkalmazott HR-eszközök

A Marriot multinacionális szállodalánc (www.marriott.com) szintén elkötelezte magát az idősödés által keltett vélt félelmek, fenyegetettségek elhárítására és megoldására. Szerintük a kulcs a rugalmas stratégia kialakításában rejlik. A vállalatnál az Egyesült Államokban közel 100.000 alkalmazottból 84% órabér alapú jövedelmezésben részesül. Az átlagos életkor alacsonyabb, mint máshol, de ugyanakkor az állomány öregedésének üteme sokkal gyorsabb. Az intézkedések többsége ezt az öregedő réteget érintette. Az alkalmazott legfontosabb HR-eszközök az alábbiak voltak:

1. MUNKAKÖR-ROTÁCIÓ

Ez lehetővé teszi, hogy az alkalmazottak időnként más területen is dolgozhassanak, ezáltal új képességeket, készségeket tegyenek szert. Esetleg nehezebb fizikai munkát váltsanak ki egy kevésbé megterhelőre.

2. MUNKAKÖR ÁTTERVEZÉS

Ezt a HR-eszközt a szobatakarítói munkakörben próbálták ki. Az alábbi négy konkrét HR-technikát alkalmazták:

- a). Egy idős és egy fiatalabb munkavállaló párba állítása a tevékenység ellátásához.
- b). A munkafeladatok – hajlongás, nyújtózkodás – bekegategorizálása nehézségi fokozatuk alapján.
- c). Munkacsapatok felállítása specifikus feladatok ellátására. Például: egy háromfős csapat tagjai közül az egyik a mosdót és a fürdőt teszi rendbe, a másik az ágyakat, a harmadik pedig feltölti a készleteket a szobában. Mielőtt az egymás utáni szobák kitakarítása kapcsán a hatékonyság csorbulna, a feladatokat egymás között felcserélik.
- d). Az idő és a munkafolyamatok felosztása. Például: az összes munkaidő 10%-a általános takarítás, 20% helyváltoztatással járó feladatok, küldönczködés, szállítás, feltöltés, illetve a maradék 70% teszi ki a fő tevékenységet, jelen esetben a szoba kitakarítását.

3. ALTERNATÍV MUNKAIIDŐRENDSZER BEVEZETÉSE

Ezt a HR-eszközt a szobafoglalásokat intéző központokban alkalmazták az idősebb munkavállalók részére. A választék itt is a rugalmasságot tükrözi: meghosszabbított szünetek, rövidebb műszakok, rövidített munkahét.

Később, a sikerre való tekintettel ezt kiterjesztették más, órabéres álláshelyekre is, de kizárólag gyengébb vendégforgalom idején (Boston College Sloan Center on Aging and Work 2012).





3.2. A BMW gyárnál (Dingolfing) alkalmazott HR-eszközök

A BMW Alsó-Bajorországban található dingolfingi üzemegységében közel 2500 alkalmazott felel a hajtóművek, automata sebességváltók és a gépjárművek minőségi összeszereléséért. Nikolaus Bauer az üzem egyik vezetője már 2007-ben azon gondolkodott, hogy miként oldják majd meg a vállalatban belül jelentkező negatív demográfiai trendekből (endogén adottság) fakadó esetleges hatékonyságvesztést. Két munkatársával együtt kifejlesztettek egy innovatív, alulról építkező (bottom-up) módszert, ami még most is tesztelés alatt áll a BMW különböző üzemegységeiben, de mindenképp jelentős eredményekkel kecsegtet. A módszer alapvető vonásaival fogunk megismerkedni a továbbiakban.

Először vizsgáljuk meg a probléma mélyebb gyökereit. Az üzem dolgozóinak átlagéletkora 2017-re a jelenlegi 39 évről várhatóan 47 évre fog emelkedni. Ennek következtében a cég – legalábbis az aggodalmak szerint – nem fogja tudni produkálni azokat a teljesítményadatokat, termelékenységi mutatókat, amelyek a BMW stratégiájának az alapjait képezik, mely stratégia fő jellemvonása a versenyképesség növelése, a technológiai téren betöltött vezető pozíció révén.

A probléma kezelésére elméletileg az alábbi hagyományos megoldások állnának rendelkezésre:

1. Az idősebb munkavállalók elbocsájtása

A bajor autógyártó szeretne a megbízható munkaadó szerepében tetszelegni, ami révén ő is elvárhatja a munkavállalók részéről a hűséget, lojalitást, amelyek hozzájárulnak a vállalat stabil belső működési környezetéhez. Az is elgondolkodtató lehet, hogy a régebbi, tapasztalt, formális és informális tudással felvértezett szakemberek helyére kiket lehetne felvenni, ha a népesség eleve rohamtempóban öregszik, illetve szerkezetében, minőségében átalakul. Nem is beszélve arról, hogy az egyik legnagyobb dél-bajorországi foglalkoztatóként az elbocsájtások miatt politikai bonyodalmakba is keveredhetne, a kialakult imázs csorbát szenvedhetne a német fogyasztók körében, ad absurdum bojkott fenyegetné a vállalat termékeit.

2. A korai nyugdíjazás lehetőségének felajánlása

Az 1. pontban leírtakhoz hasonló problémák forrása lenne ezen megoldás szorgalmazása. Ráadásul a német nyugdíjrendszer fenntarthatóságát, finanszírozhatóságát is fenyegetné.

3. Az idősebb dolgozók áthelyezése kevésbé megerőltető munkakörbe

Ez sem bizonyul jó megoldásnak, hiszen sok dolgozó ezt diszkriminációnak tekintené, és panaszt nyújtana be (Loch, C. H. et al. 2010).

Mivel a BMW menedzsmentje arra az álláspontra helyezkedett, hogy a fentebb bemutatott hagyományos megoldásokat nem akarja alkalmazni, új megoldási módot kerestek. Egy kísérleti gyártósort alakítottak ki, ahol imitálták a 2017-re várható állapotokat, azaz olyan dolgozókkal töltötték fel a munkaállomásokat,





hogy az átlagéletkoruk 47 év legyen. A projekt során vezető menedzserek és szakemberek együttműködve a magasan képzett szakmunkásokkal olyan változásokat dolgoztak ki, melyek remélhetően együttesen fejtik ki jótékony hatásait. Ezen módosítások mindegyike a termelékenység növelésére irányultak: egészségügyi ellátás menedzselése, alkalmazottak készségeinek a fejlesztése, munkahelyi környezet javítása, részmunkaidős technikák bevezetése, menedzsment-folyamatok átalakítása. Ezen a gyártósoron 42 alkalmazott dolgozott, és sebességváltókat szereltek össze. Ez a viszonylag kisméretű gyártósor az egyik legmunkaigényesebb az üzemben belül.

A „2017-es” gyártósoron megvalósított elképzelések java része olyan fizikai átalakításokat jelentett a munkakörnyezetben, amelyek lényegesen csökkentették a dolgozók testi megterhelését, és ezzel annak a valószínűségét, hogy a gyakori kimerülések miatt sokan lesznek betegállományban. A leglényegesebb fizikai jellegű átalakítások a próbasoron az alábbiak voltak (Hall, A. 2011):

- 1). Az új fapadló a testsúlyhoz igazított lábbelivel csökkentette az ízületek terhelését és a statikus elektromos kisüléseket.
- 2). A dolgozók speciális görgős székeket kaptak, amelyek lehetővé tették, hogy ülve dolgozhassanak, vagy szünetekben rövid pihenőt tarthassanak.
- 3). Állítható magasságú munkaasztalok csökkentették a hátfájást. Ez megkönnyítette a munkarotációt is a műszakon belül, hiszen kevés idővesztéssel lehetett átalakítani a munkaállomásokat.
- 4). Az ipari nagyítók bevezetése csökkentette a szem megterhelését.
- 5). Egy fizioterapeuta nyújtó- és erősítő gyakorlatokat állított össze a dolgozók számára.

A fentiek megvalósításának a költsége közel 20 ezer euró volt, ami az üzemegység költségvetéséhez képest igen kedvezőnek mondható. A bevezetett közel 70 darab változtatás a gyártósoron egy év alatt 7%-kal növelte a termelékenységet. Ugyanakkora lett, mint ott, ahol a dolgozók átlagéletkora lényegesen alacsonyabb volt. Azt is rögzítenünk kell, hogy az ötlet először nagy ellenállásba ütközött, „nyugdíjas gyártósornak” titulálták sokan.

A fejlesztésre kijelölt soron a már ott dolgozó fiatalabbak is tartottak a fejleményektől – féltvén a teljesítményarányos bérüket az őket visszafogó kevésbé fürgé idősebbek miatt –, de az oda áthelyezett kollégák is tele voltak feszültséggel, nehogy az új munkakörnyezet hátrányosan befolyásolj őket.

4. Konklúziók

Az idősödés kapcsán a legbelső szubjektív félelmeink törnek elő, amelyeknek olykor semmi alapja sincs, és ez nincs másként a vállalatok döntéshozóinál sem. A kapitalista világrendben csak annak van értéke, aki további értéket vagy profitot termel. Az idős emberek iránti több ezer év alatt kialakult tisztelet éppen ilyen





beidegződések miatt erodálódott. Napjainkban sokkal több előítélet lengi körül az egyre idősödő humánerőforrás-állományt, mint ami indokolt lenne.

Mindezt tovább árnyalja, hogy a tárgyi eszközök elhasználódását, amortizációját költségként el lehet számolni, a számviteli törvény ezen tőkeelemek avulását, kopását elismeri és pótlásukat az értékcsökkenési leírás adócsökkentő hatása révén lehetővé is teszi. Ezzel szemben a munkavállalók helyzete sokkal mostohább. Legyen szó rekreációról, továbbképzésről, cafetériáról, amelyek a humánerőforrás „elhasználódását” érdemben lassíthatja, illetve megújulását, felfrissülését elősegítheti, mindegyiküket súlyos adó- és járulékvonzatok terhelik.

Bármennyire is a tőke van helyzeti előnyben, az emberi munkaerőre – legalábbis a belátható időn belül – továbbra is szükség lesz. Azok a vezetők, akik felismerik az ember, az egyéniség kulcsszerepét a vállalkozások működtetésében, és a korunkra jellemző, elkerülhetetlen elidősödést is megfelelően kezelik, azok lesznek képesek a kitűzött stratégiai célokat a lehető leghatékonyabban elérni. A bemutatott esettanulmányok kapcsán működőképes elképzeléseket láthattunk, amelyeknek az alapelvei bármely más szervezetre is átvihetők a szükséges finomhangolások elvégzése után. Persze a menedzseri elköteleződés, meggyőződés és akarat nem hiányozhat.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Adecco Group (2012): It's time to manage age. Overview of labour market practices affecting older workers in Europe. Adecco Group White Paper.
- Európai Bizottság (2012): The 2012 Ageing Report. In: European Economy 2/2012.
- Finkelstein, L. M. et al. (1995): Age discrimination in simulated employment contexts: An integrative analysis. In: Journal of Applied Psychology 80. pp. 652-663.
- Boston College Sloan Center on Aging and Work (2012): Flex strategies to attract, engage and retain older workers. In: Innovative practices executive case report No. 5.
- Botos, K. szerk. (2009): Idősödés és globalizáció – nemzetközi pénzügyi egyensúlytalanság. Tarsoly Kiadó. Budapest.
- Chawla, M. et al. (2007): From Red to Gray: The „Third Transition” of Ageing Populations in Eastern Europe and the Former Soviet Union. Washington D.C. Worldbank
- Chiu, W. C. K. et al. (2001): Age stereotypes and discriminatory attitudes towards older workers: An East-West comparison. In: Human Relations 54. pp. 629-661.
- Csehné Papp I. (2013/a): Idősödő munkavállalók munkaerőpiaci rugalmassága, In: Idősek és idősödés a mai magyar társadalomban, szerk. Deáky Z., Suhajda Cs., SZIE, GTK, Pályatervezési és Tanárképző Intézet Gödöllő, pp 83-95, ISBN 978-963-269-338-5
- Csehné Papp I. (2013/b): Idősek – 50 felettiek – a munkaerőpiacon, „Vállalati versenyképesség javítása kompetencia központú HR tevékenységgel” konferencia, Eszterházy Károly Főiskola Gazdaságtudományi Intézete és a GEEA Gazdálkodás az Emberi Erőforrásokkal MTA Emberi Erőforrás Gazdaságtana Tudományos Bizottságának Albizottsága, Eger, március 21-22.





- Davoudi, S. et al. (2010): The ageing of Europe: Demographic scenarios of Europe's futures. In: *Futures* 42 (2010) pp. 794-803.
- Hajós L.-Czeglédi Cs.-Csehné Papp I. (2012): The main elements of diversity in Hungary. In: *Diversity management: Comparison, the best practice of Visegrad countries* Plzen: NAVA Publishing House, 2012. pp. 35-50. ISBN:978-80-7211-420-7
- Hall, A. (2011): Built by Mature Workers: BMW opens car plant where all employees are aged over 50. In: *Daily Mail*, Reuters (2011. Február 18.)
- Hassell, B. – Perrewé, P. L. (1995): An examination of beliefs about older workers: Do stereotypes still exist? In: *Journal of Organizational Behaviour* 16. pp. 457-468.
- Henkens, K. (2005): Stereotyping older workers and retirement: The managers' point of view. In: *Canadian Journal on Aging* 24. pp. 35-48.
- Hutchens, R.M. (1989): Seniority, wages and productivity: A turbulent decade. *Journal of Economic Perspectives* 3. pp. 49-64.
- Lee, J. A. – Clemons, T. (1985): Factors affecting employment decisions about older workers. In: *Journal of Applied Psychology* 70. pp. 785-788.
- Keczer G. (2013/a): Üzleti alapismeretek szak- és felnőttképzőknek I. SZTE JGYPK. Szeged.
- Keczer G. (2013/b): Fundamentals of Business for Professionals of Vocational Training and Adult Education I. SZTE JGYPK. Szeged.
- Loch, C. H. et al. (2010): Hogyan hatástalanítja a BMW a demográfiai időbombát? (How BMW Is Defusing the Demographic Time Bomb?) *Harvard Business Review magyar nyelvű kiadás*, 2010/június, pp. 47-51.
- Loretto, W. et al. (2000): Ageism and employment: Controversies, ambiguities and younger people's perceptions. In: *Aging and Society* 20. pp. 279-302.
- Móré, M. – Kozák, A (2011): Perspectives for integration of different generations at the workplace. *VIKEK Közleményei* III. évf. 1-2. pp. 9-15.
- Oláh, J. – Pakurár, M. (2010): Employment situation of the Karcag and Hajdúszoboszló local labour market. *Nyugat-magyarországi Egyetem Mezőgazdaság- és Élelmiszertudományi Kar. XXXIII. Ővéri Tudományos Napok. A magyar mezőgazdaság jövője a Kap reform tükrében*. 2010. október 7. Mosonmagyaróvár, ISBN 978-963-9883-55-0, CD kiadvány
- Polányi, M. (1967): *The Tacit Dimension*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Remery, C. et al. (2003): Managing an ageing workforce and a tight labor market: Views held by Dutch employers. In: *Population Research and Policy Review* 22. pp. 21-40.
- Skirbekk, V. (2008). Age and productivity potential: A new approach based on ability levels and industry-wide task demand. *Population and Development Review* 34. pp. 191-207.
- Taylor, P. – Walker, A. (1998): Employers and older workers: Attitudes and employment practices. In: *Ageing and Society* 18. pp. 641-658.
- Thurrow, L. C. (1975): *Generating Inequality*. New York, Basic Books.
- van Dalen, H. P. et al. (2010): How do employers cope with an ageing workforce? Views from employers and employees. In: *Demographic Research*, Volume 22, Article 32. pp. 1015-1036.
- A Marriott honlapja: www.marriott.com, a stratégiai kinyilatkoztatásai az alábbi oldalon olvashatóak: <http://investor.shareholder.com/mar/marriottAR11/pdf/MarriottVision2012.pdf>





A TUDÁS- ÉS TECHNOLÓGIATRANSZFER ÉRTELMEZÉSE: TECHNOLÓGIA, VAGY TUDÁSTRANSZFER?

*THE DEFINITION OF KNOWLEDGE AND TECHNOLOGY TRANSFER:
TECHNOLOGY OR KNOWLEDGE TRANSFER?*

BARTHA KLÁRA innováció menedzser

Debreceni Egyetem Tudás- és Technológia Transzfer Iroda

ABSTRACT

The main objective of this paper is to analyze the various definitions of knowledge, technology, knowledge transfer and technology transfer by reviewing the available literature and to create a new definition of technology transfer from a different point of view. It also seeks to answer the question whether these definitions could be used as synonyms. It outlines that knowledge is a much wider category than technology, nevertheless from the technology transfer point of view they are equal. The results of an own research conducted amongst Hungarian TTOs are also introduced, confirming that there is no common understanding of technology transfer. Despite all these, this paper concludes that technology transfer means the utilization of research results in businesses.

1. Bevezetés

A tudásmenedzsment egy viszonylag új diszciplína, melynek többféle értelmezése és összetevője van. Jelenti például az intézményi szellemi tőke növelését célzó törekvések összességét (Abbott 2000). A hazai felsőoktatási intézmények tudásközpont szerepe az elmúlt évtizedek kutató és felsőoktatási intézmény fejlesztésének eredményeként és a tudásalapú gazdaság kialakulása kapcsán újra definiálásra került. A kommunikációs, és információs technológiák, módszerek fejlődésének következtében a tudás privilégiuma megszűnt, így mindenki számára hozzáférhetővé vált. Ennek következtében az egyetemek tudásátadási folyamatokban betöltött szerepe kapcsán bizonyos leértékelődés tapasztalható. Emellett az elmúlt két évtizedben az európai felsőoktatási intézményekkel szemben egy új, harmadik elvárás fogalmazódott meg. A hagyományos oktatási és a kutatási funkciók betöltése mellett megjelent a kutatási eredmények piaci hasznosításának igénye, melyet a szakirodalom az ún. „harmadik küldetésként” (third mission) emleget (Williams, Kitaev 2005). A Lisszaboni csúcs (2000) óta az Európai Bizottság a felsőoktatási intézményekre a gazdasági fejlődés motorjaként tekint (Shattock 2009). Ez talán annak is köszönhető, hogy az egyetemek és egyéb fel-





sőoktatási intézmények az oktatás, a kutatás és az innováció kereszteződésében helyezkednek el (COM 2003 p. 5.), mely az EU szerint kulcsfontosságú Európa gazdasági versenyképessége szempontjából. Számos Európai Unió dokumentum tesz említést az egyetemek tudásgazdaságban betöltött lényeges szerepéről, ám az elemzések többnyire elégedetlenek az egyetemek jelenlegi helyzetével mondván, hogy azok nem használják ki kellően a bennük rejlő potenciált (COM 2006 p. 3.). A legfontosabb mechanizmus, amely által az egyetemeken kifejlesztett és az egyetemeken birtokolt tudás közvetlenül az iparba juthat, a technológia transzfer, azaz az egyetemi szellemi tulajdon licenciaszerződésén, valamint spin-off és start-up vállalkozásokon keresztül történő hasznosítása (Novotny 2010).

A hazai egyetemek úgy próbálnak az európai elvárásokhoz alkalmazkodni, hogy a tudás menedzselésére, azaz közzétételére, átadására, transzferálására szervezeti egységeket hoznak létre. Mára a tudásmenedzsmenttel, a kutatási eredmények hasznosításával fogalakozó hazai központok országszerte kialakultak és működnek a felsőoktatási intézményekben, és közülük többen tudás- és technológiatranszfer irodaként (TTI) definiálják magukat. De vajon helyénvaló-e ez az elnevezés? Mit értünk tudástranszfer és technológia transzfer alatt? Használhatjuk-e ezek szinonim fogalmakként? Az elgondolás, miszerint ezek az irodák a felsőoktatási intézményekből az üzleti szférába tudást és/vagy technológiát transzferálnak profit reményében, létezik. Egy másik megközelítés szerint az egyetemek általában inkább tudást termelnek, tudományos eredményeket produkálnak, míg a technológia sokkal inkább vállalati kategória. Jelen cikk célja a tudás, a technológia, valamint a tudás- és vagy technológia transzfer definiálásával foglalkozó irodalom elemzése, illetve a technológia transzfer fogalmának új megközelítésből való meghatározása. A cikk a témában fellelhető hazai és nemzetközi irodalmak feldolgozásával és saját vizsgálat alapján kísérli meg megválaszolni a fenti kérdéseket.

2. A tudás fogalmának meghatározása

A tudás definiálását rendszerint az adat és az információ fogalmának meghatározása, illetve azokkal történő összehasonlítás útján végzik el. Az adat és az információ fogalmával kapcsolatban nincsenek lényegesen eltérő vélemények. A tudás fogalma viszont több problémát vet fel, hiszen a kutatónak számos, részben filozofikus kérdést kell tisztáznia önmagával. A tudás egy bonyolult, nehezen meghatározható, interdiszciplináris fogalom (Davenport, Prusak 2001; Málovics, Mihály 2005), amelynek kutatásával több tudományterület is foglalkozik. A pszichológián belül az ún. kognitív megközelítés – az idegéletani kutatási eredmények felhasználásával – a tudás reprezentációját és elsajátítását vizsgálja (Málovics, Mihály 2005). A szociológia és a menedzsmenttudomány szakirodalmában a tudást több neves szerző cselekvőképességként (Stehr 2007 p. 65.), illetve cselekvésre való képességként (Sveiby 2001 p. 94.) definiálja, amely a megismerés során folyamatosan alakul ki. Ez egyben azt is jelenti, hogy a tudás kontextus-függő, azaz





nem választható el attól az összefüggéstől – kontextustól –, amelyben értelmezzük (Sveiby 2001 p. 94.). Davenport és Prusak definíciója szerint „a tudás körülhatárolt tapasztalatok, értékek és kontextuális információk heterogén és folyton változó keveréke; szakértelem, amely keretet ad új tapasztalatok, információk elbírálásához és elsajátításához, valamint a tudással rendelkezők elméjében keletkezik és hasznosul.” (Davenport, Prusak 2001 p. 21.). A magyar filozófus, Polányi (1997) nyomán a tudás két kategóriáját, az explicit és az implicit tudást különböztethetjük meg. Az explicit vagy kodifikált tudás szavakban megfogalmazható, és a formális nyelv segítségével közvetíthető, továbbítható tudást jelent. Ezzel szemben a tacit vagy implicit tudásnak személyes jellege van, ezért formalizálása, valamint közvetítése, átadása is nagyon nehéz. Elsajátítása évekbe telhet, és gyakran észrevétlenül történik. A tacit tudás lényegét úgy fogalmazta meg, hogy „többet tudhatunk annál, mint amennyit el tudunk mondani”. Az angolul tacit knowledge kifejezéssel illetett fogalom a szerző magyar nyelven megjelent műveiben hallgatólagos tudásként szerepel, de a szakirodalomban személyes, rejtett, passzív, néma, kimondatlan és készségszintű tudásként is előfordul (Polányi 1994 [1958]; 1997 [1966]; Mihály 2007). Polányi (1958) tudásunkat jéghegyhez hasonlította, amelynek a vízszint feletti része tudásunk explicit, artikulálható része, míg a többi „tacit”, azaz hallgatólagos. Véleménye szerint a tudás jelentős része rejtett (Nickols 2000, Garaj 2004). A tacit és implicit versus explicit tudás fogalmának értelmezése az irodalomban nem egységes. Nickols (2000) a tudás fogalom három megközelítését különíti el, a következők szerint: először is, a tudás állapot (state of knowing), tehát amikor valaminek tudatában, ismeretében vagyunk. A második megközelítése a know how-hoz hasonlítható tudás: „tények, módszerek, elvek és technikák kielégítő fogalma azok alkalmazásához”. A harmadik felfogás a könyvekben, dokumentumokban, számítógépekben felhalmozott tudásra vonatkozik. A szerző ezek alapján két tudás-alaptípust különböztet meg: – a személyek belső állapotában tükröződő tudást illetve a hozzá kapcsolódó know-howt és – a kifejezésre került, rendszeresen rögzített tudást. Az explicit, implicit és tacit tudás mellett Nickols két további tudástípust különböztet meg: a deklarált (declarative) és a procedurális (procedural) tudást. A deklaratív tudás az explicit tudás szinonimájaként is kezelhető. A szerző szerint a tudás leírása deklaratív, azonban ennek alkalmazása különböző szituációkban procedurális. Quinn és tsai (1997) az alábbi tudásdimenziókat különböztették meg: – Tárgyi tudás (know-what), mely pusztán az információk birtoklását jelenti. – Használathoz fűződő tudás (know-how), ami a tényekre alapozott tárgyi tudás felhasználására vonatkozó gyakorlat-orientált tudást jelenti. – Értő tudás (know-why), amikor ismertek a tudás mögöttes okai. – Motivált tudás (care-why), amikor a tudás birtokos a tudás folyamatos változtatására, és adaptációjára törekszik. Collins (1993) a tudás átadásának vizsgálata kapcsán a tudás négy fajtáját különítette el. E szerint beszélhetünk: – Kódolt (encoded) tudásról, ahol a tudást veszteség nélkül át lehet adni szimbólumok használatával (pl.: számítógépek összekapcsolása útján átadott tudás). – Testbe ágyazott (embodied) tudás-





ról. Ez a fajta tudás tevékenység-irányult (action oriented). – Tudatba ágyazott (embrained) tudásról, amely az agy fizikai sajátosságaival, kognitív képességekkel hozható kapcsolatba. – Kultúrába ágyazott (encultured) tudásról, mely környezet-tel áll kapcsolatban. A fenti négyes bontáshoz Blackler még egy ötödiket fűzött: a beágyazott (embedded) tudást, amely a rendszeres rutin jellegű tevékenységekben (systemic routines) érhető tetten. (Blackler 1995). A szerző kritikus hangvételű írásában a tudás, mint olyan folyamat vizsgálata mellett érvel, amelyben a tudás és a cselekvés kialakul.

A fentiekből is láthatjuk, hogy a tudás meghatározásával és jellemzésével tudósok, gondolkodók egész sora foglalkozott az elmúlt évszázadokban és foglalkozik jelenleg is. Ennek eredményeként a tudás fogalmával, szerepével, kategorizálásával, különböző formáival és megszerzésének módjaival kapcsolatban tanulmányok áttekinthetetlen tömege halmozódott fel. A különböző diszciplínák és elméletek azonban eltérő, gyakran egymásnak ellentmondó következtetésekre jutottak, így a tudás fogalmáról a mai napig sem alakult ki konszenzus a szakirodalomban (Meusburger 1998). A magam részéről a tudást közgazdasági szempontból fontos, ugyanakkor speciális erőforrásként értelmezem. Fontos azért, mert a mai termékek többségének értékében a tudás jóval nagyobb részt képvisel az előállításukhoz felhasznált anyagi javaknál. Speciális azért, mert nem kézzelfogható, nem lehet dobozba zární, használat közben nem kopik, nem fogyl el. A tudás ugyanakkor számos tekintetben a hagyományos erőforrásokhoz hasonlóan viselkedik: az árát például alapvetően a kereslet-kínálati viszonyok határozzák meg, termékként életgörbét futhat be, akár tömegcikké is válhat, annak minden következményével együtt. Birtoklása ugyanúgy fontos alapja lehet a hatalomnak, mint mondjuk az olajé vagy a vízé. A hazai felsőoktatási intézmények a tudás létrehozásának illetve átadásának fő színhelyei és számukra kulcsfontosságú, hogy hatékony tudástranszfer tevékenységükön keresztül bebizonyítsák a társadalom számára, hogy van létjogosultságuk az innováció területén. A technológiatranszfer szempontjából a tudás azon egyetemi kutatási eredményeket jelenti, melyek rendelkeznek üzleti potenciállal és az iparban hasznosíthatók.

3. A technológia definiálása

A technológia görög eredetű szó, jelentése technologia (τεχνολογία) = meter-ség + logos (-λογία) = tan. A „techne” szó a kézügyességnek vagy általánosabban képességnek, készségnek a megjelölésére szolgál. A „logos” szó a tudás, a tudomány tartalomnak felel meg. Az összetett kifejezés pedig ennek megfelelően a jártasságnak, a felkészültségnek, a széles értelemben vett valamire való alkalmasságnak és az ehhez szükséges tudásnak feleltethető meg (Shane 1982). A technológia az anyag átalakítási folyamatok egymáshoz kapcsolódó láncolata, a nyersanyagok termékké való feldolgozásának tudománya és gyakorlata (Nagy 2001). Tungler és tsai (2008) szerint eszközök, módszerek, eljárások szerves összessége, amelyek





segítségével tudatos átalakítások révén nyers-, és alapanyagokból (segédanyagokból) energiaráfordítással, tényleges szükségletek kielégítésére alkalmas ipari termék vagy energia állítható elő. A Wikipédia szabad enciklopédia internetes oldalon az alábbi meghatározás olvasható: a technológia az ember által készített olyan célszerű, az egyéni (emberi) képességeit megnövelő eszközökről (például gépek, anyagok és eljárások) valamint azok alkalmazásáról, szóló ismeretek gyűjtőneve, amelyek segítségével az emberiség egyre többet tud megismerni, megváltoztatni, megőrizni az őt körülvevő világból (Internet 1). Az Idegen szavak gyűjteménye a technológiát valamely gyártási folyamat elméleti és gyakorlati részeinek összességként értelmezi (Internet 2), a Tudományos és Köznyelvi Szavak Magyar Értelmező Szótárában pedig az áll, hogy a technológiák azon eljárások, módszerek, amelyek révén nyersanyagokból ipari készítményeket állítanak elő (Internet 3). A fenti meghatározások alapján látható, hogy a technológia elsősorban műszaki fogalom, mely termelési módszertant jelent. Borsi (2005) szerint azonban a technológiáról első megközelítésben a mikroökonómiából ismert isoquant görbékkel kapcsolatban beszélhetünk. A tőke-munka kétdimenziós térben felrajzolt isoquantok a vállalat számára az azonos termelési mennyiséget jelentő tőke-munka kombinációkat kötik össze. Azonban a technológiának ez a definíciója, azaz amikor egy-egy tőke-munka kombinációt nevezünk technológiának, nem teszi elérhetővé és empirikusan elemezhetővé a technológiaáramlás folyamatát. Véleményem szerint a technológiát sokkal inkább a termelésben megtestesült tudásként, illetve a termelési eljárásokban meglévő, de nem megtestesült tudásként szükséges értelmezni. Nagyon fontos ugyanakkor a tudásnak, mint technológiának, a mikroökonómiai elemzésekben előforduló közös jószágtól való megkülönböztetése, hiszen a tudás nem kimeríthetetlen, nem fordul elő mindenhol és nem költségmentes a transzfere. A technológia és a tudás egyaránt szűkösen rendelkezésre álló jószágok. A technológiai változás közgazdaságtanát empirikusan kutató, vagy ahhoz gyakorlati tanácsokat adó mértékadó nemzetközi szakirodalom álláspontja összhangban van a fenti technológia-értelmezéssel. Steele szerint a technológia rövid – ugyanakkor védhető – definíciója nem más, mint „annak tudása, hogyan kell a dolgokat csinálni”, vagy bővebben: „a technológia az a rendszer, aminek segítségével a társadalom kielégíti szükségleteit és vágyait” (Steele 1989 p. 356.). Pavitt (1999) úgy véli, hogy „a technológia a fizikailag megtestesülő szerszámokat és az azokat kifejlesztő, működtető, és javító emberi tudást egyaránt felöleli. Egy evolucionista megközelítés szerint „a technológia elsősorban a problémamegoldás eszköze, melybe – különböző mértékig – beleértendő a személyekben és szervezési eljárásokban megtestesülő rejtett tudás is” (Cimoli, Giusta 1999 p. 95-116.).

Az Európai Unió hivatalos kiadványai gyakran használják a technológiatranszfer kifejezést, amikor a vállalkozó egyetemet próbálják definiálni (Shattock, 2009). Roessner (2000) szerint a technológiatranszfer a „know-how, a műszaki tudás vagy technológia egyik szervezeti környezetből a másikba való áramlása”, amely számos csatornán keresztül megvalósulhat. A technológiatranszfer értelmezésének





lényege tehát a „technológia” fogalmában rejlik? Ahogy fentebb láttuk többen is egyetértenek abban, hogy a technológia egyszerre jelent fizikailag megfogható terméket, a termelésben megtestesülő tudást és az annak előállításához, fejlesztéséhez és használatához szükséges megfoghatatlan, nem megtestesülő emberi tudást. Az angol nyelvű szakirodalom tágan értelmezi a technológiát: a szerzők jellemzően „a szükségletek kielégítését lehetővé tevő szaktudás- és eszközrendszert” értik alatta, s nem csupán gyártási eljárást (Pataki 2007, p. 202.). A magam részéről én is a tágabb értelmezés híve vagyok, tehát technológia alatt a tudás gyakorlatban (társadalmi és gazdasági problémák megoldására) való alkalmazását értem. Véleményem szerint a technológiatranszfer szempontjából a tudás és a technológia szinonim fogalmakként kezelendők. Magának a technológiatranszfer folyamatnak mindkét fogalom a tárgyát képezi, ugyanakkor úgy vélem, hogy a tudás, a technológiánál egy sokkal tágabb kategória. Ezért ha tágan értelmezzük, akkor ebbe a technológia is beletartozik. Mint ahogy azt fentebb, a fogalom tisztázásakor is láthattuk, több szerző is egyetért abban, hogy a technológia magában foglalja a létrehozásához, kifejlesztéséhez felhasznált tudást is és amikor ez átadásra, eladásra, transzferálásra kerül – például egy hazai egyetemről – egy másik gazdasági szereplő számára, akkor amellet, hogy az átvevő a technológia tulajdonosává válik, elsajátítja a technológia használatához, alkalmazásához szükséges tudást is. Tehát a technológia átvételével a vele együtt járó tudást is megszerzi.

4. Tudás és vagy technológiatranszfer

A technológiatranszfer tulajdonképpen egy esernyőfogalom, amely egy sor tevékenységet ölel fel a technológia kifejlesztésétől annak piaci alkalmazásáig (Doheny, Farina 1992). A technológiának ahhoz, hogy eladható legyen a piacon, a következő négy előny közül legalább egyet biztosítania kell a vevő számára: jobb teljesítmény, alacsonyabb költségek, könnyebb használat vagy az előzőek valamilyen kombinációja (Speser 2006). A technológia értékesítését mindig erős bizonytalanság veszi körül, hiszen sem az eladó, sem a vevő nincs tisztában annak valódi piaci értékével (Feldman 2003). Gibson (1997) a technológiatranszfert egy meglehetősen összetett kommunikációs folyamatként értelmezi, arra utalva, hogy a technológiát átadó és átvevő felek egymástól rendszerint több szervezeti jellemzőben (pl. motiváció, célok, stratégia,) is eltérnek. A technológiatranszfer tehát az egyének és szervezetek közötti interakciók különösen szövevényes formája, amely egyrészt a technológia megfoghatatlan (tacit) jellegéből, másrészt a technológiatranszferben résztvevő felek eltérő gondolkodásmódjából adódik. Az egyetem-ipari technológiatranszfer a technológiatranszfer azon speciális esete, amikor az egyetemen, az egyetemi kutatók által kifejlesztett technológia egy másik szervezet, tipikusan egy profitorientált vállalat által kerül alkalmazásra (Novotny 2010). A Szent István Egyetem Technológia Transzfer Csoport weboldalán az alábbi definíció olvasható: A technológia (tudás) transzfer a tudományos kutatási eredmé-





nyek gyakorlati alkalmazásba vitelének folyamatát jelenti. Tágabb értelemben a nem technológiai jellegű tényezőket is jelenti, így sok esetben közös használatról, megosztásról is szó van, például kutatók, fejlesztők cseréje (mobilitás), szemináriumok, közös képzések tartása, szakértői munkák, valamint közös kutatás-fejlesztés végzése (Internet 4). Egy másik hazai technológiatranszfer iroda az alábbiak szerint értelmezi a technológiatranszfert: szűkebb értelemben a technológia piacra juttatását, míg tágabb kontextusban értelmezve az új tudás, ismeretek átadását jelenti. (Internet 5). Az egyetemi technológiatranszfer számos csatornán keresztül megvalósulhat. Link és tsai (2006) alapvetően két mechanizmust különböztetnek meg: A szerzők „formális” technológiatranszfer alatt értik a jogi eszközök igénybevételeével megvalósuló vagy jogi eszközöket eredményező formákat, mint a szabadalom, a licencia-szerződések, az egyetemi spin-off vállalkozások és a közös (egyetem-ipari) kutatási projektek. Az „informális” technológiatranszfer ezzel szemben nem hivatalos csatornákon keresztül valósul meg, ide tartoznak az informális interakciók vagy a vállalati kutatókkal való közös publikálás. Feldman (2003) a formális csatornákat a szponzorált, vagy szerződéses kutatással, az informális csatornákat pedig a diákok ipari alkalmazásával is kiegészíti, illetve felhívja a figyelmet, hogy a formális és informális technológiatranszfer-mechanizmusok a valóságban egymás mellett jelennek meg, azaz nem helyettesítik, hanem kiegészítik egymást. A technológiatranszfer a legtöbb esetben túlmutat a „szimpla” tudás- vagy technológiaátadáson és sokkal inkább marketingfolyamatként értelmezhető (Novotny 2009). Véleményem szerint hívhatjuk akár tudás- akár technológiatranszfernek, mindenképp a tudományos kutatási eredmények üzleti szférába való eljuttatásának folyamatát jelenti.

A technológiatranszfer nemzetközi összehasonlítását célzó tanulmányok (Balázs, Török 1996, OMFB 1992) alapján a technológiatranszferrel foglalkozó szervezeteknek az alábbi fő típusait különböztethetjük meg: – Tudományos/technológiai parkok, technológiai központok (Ezek általában egyetemeken közelében működnek. Céljuk a kapcsolatépítés az ipar és a felsőoktatási szféra között. Támogatják a tudományos ismereteken alapuló cégek kialakulását és számukra inkubációs szolgáltatásokat nyújtanak). – Liaison office-ok (Olyan egyetemeken belül működő szervezeti egységek, amelyek a kapukon belül létrehozott tudás, a tudományos eredmények marketingjével, értékesítésével foglalkoznak). – Aktív hídképző intézmények (Olyan intézmények, amelyek a technológia- és tudásközvetítést aktív kutatási tevékenységükön keresztül valósítják meg). – Innovációs ügynökségek (Olyan passzív hídképző intézmények, amelyek tisztán információnyújtással, technológiaközvetítéssel foglalkoznak, saját kutatással nem vesznek részt a technológiaterjedési folyamatban). A fenti intézménytípusok mellett érdemes megemlíteni a magán üzleti szolgáltatókat is, akik szakértelmüket felhasználva kiegészítik a technológiatranszferrel foglalkozó szervezetek tevékenységét az általuk nyújtott specifikus szolgáltatásokkal (pl. projektmenedzseléssel). Hazai egyetemi technológiatranszfer gyakorlatban azonban inkább

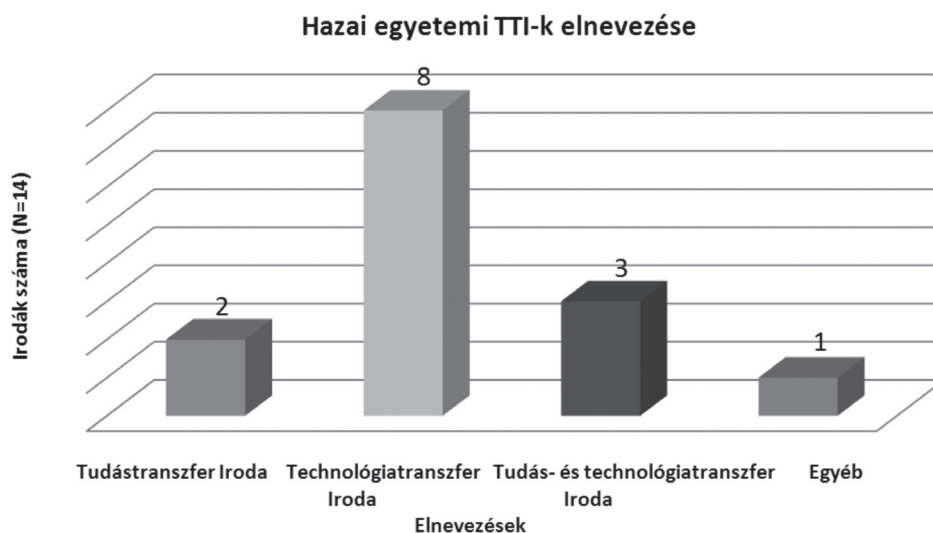




tudás- és technológiatranszfer irodákról beszélhetünk, melyek legfőbb funkciója az adott egyetemen keletkező kutatási eredmények üzleti hasznosításának elősegítése (Buzás, Lengyel 2002).

A cikk további részében a közelmúltban, a hazai egyetemi technológiatranszfer irodák körében végzett internetes szekunder kutatásom eredményeit és az abból levont következtetéseket, megállapításokat mutatom be. A kutatásba tizennégy hazai egyetemi technológiatranszferrel foglalkozó szervezetet (jelenleg ennyi TTI működik Magyarországon) vontam be és a világhálón elérhető szekunder információkat használtam fel (a TTI-k weboldalán elérhető információk). Arra voltam kíváncsi, hogyan nevezik magukat ezek az irodák. Az irodák elnevezésével kapcsolatos eredményeket az 1. sz. ábra foglalja össze.

1. ábra: Hazai TTI-k elnevezése
Figure 1: Names of the Hungarian TTO's



Forrás: Saját kutatás (2013)

Az ábráról könnyen leolvasható, hogy tizennégyből 8 esetben (57,14%) technológiatranszfer irodaként nevezik magukat ezek a szervezetek, 3 esetben (21,43%) mind a tudás, mind pedig a technológiatranszfer szó szerepel az irodák nevében és csak 2 iroda esetében (14,29%) fordul elő, hogy kizárólag tudástranszfer kifejezést használják. A Széchenyi István Egyetemen működő iroda nem használja sem a tudástranszfer, sem pedig a technológiatranszfer szót saját elnevezésében (7,14%), „Tudásmenedzsment Központként” definiálja magát. Mindez arra engedhetne következtetni, hogy a hazai gyakorlatban az irodák sokkal inkább technológiát transzferálnak, mint tudást. Véleményem szerint elhamarkodott lenne azonban ezt





a feltevést egyből elfogadni. Előfordulhat, hogy csak arról van szó, hogy a hazai TTI-k – követve a nemzetközi gyakorlatot, pl.: University of Amsterdam, University of Colorado, University of California, University of Vienna, stb. egyetemeken működő TTI-k a technológiatranszfer iroda elnevezést használják –, illetve átvéve hazai társaik szokását – akár lustaságból – adaptálták a technológiatranszfer kifejezést anélkül, hogy ennek bármilyen mögöttes tartalmat is szántak volna. Erre csak további kutatással, esetleg a TTI vezetőkkel készített személyes interjúk segítségével lehetne rávilágítani, mely egy későbbi kutatás tárgya lesz.

Összességében tehát elmondható, hogy nincs nemzetközileg vagy hazai berkeken belül egységesen bevett gyakorlat a TTI-k elnevezésre és abban sincs konszenzus, hogy a tudás-, vagy a technológiatranszfer kifejezés használata a megfelelő. A technológiatranszfer irodalmának áttekintését követően azonban megállapítható, hogy ezen irodák az egyetemeken belül létrehozott tudás és a tudományos eredmények (találmányok, innovatív projektek, termékek és szolgáltatások, valamint know-howk és technológiák) értékesítésével és marketingjével foglalkoznak, azaz a felhalmozott tudásbázis gyakorlati hasznosítását végzik azáltal, hogy a kutatások során keletkező eredmények iparban történő felhasználásához keresnek üzleti partnereket.

5. Összegzés

A cikkben arra vállalkoztam, hogy a tudás és a technológia fogalmának meghatározásával és összekapcsolásával a technológiatranszfert egy újszerű megközelítésből vázoljam fel.

A technológiatranszfer, mint gyűjtőfogalom a szakirodalomban többféleképpen definiált és számos megközelítésben ismert. A tudás, a technológia, a tudástranszfer és a technológiatranszfer fogalmának tisztázásával felhívtam a figyelmet arra, hogy ezeket számos módon lehet értelmezni, ugyanakkor a technológiatranszfer folyamat szemszögéből ezek a fogalmak tágan értelmezendők és egymás szinonimáiként és elfogadhatók, mivel nem érdemes őket élesen elkülöníteni. Egyetérték tehát azzal a megközelítéssel, mely szerint a tudástranszfer és a technológiatranszfer szinonim fogalmak. A tanulmány befejezéseként saját szekunder kutatásom eredményeinek felhasználásával rávilágítottam, hogy bár a hazai TTI-k nevében a technológiatranszfer iroda kifejezés használata a leggyakoribb, ez nem jelenti azt, hogy ezek az irodák ne foglalkoznának tudástranszferrel. Véleményem szerint a tudás a technológiánál egy sokkal tágabb kategória, ám ahogy láhattuk, több szerző is egyetért abban, hogy a technológia magában foglalja a létrehozásához, kifejlesztéséhez felhasznált tudást is. A technológiatranszfer meghatározások közül a Debreceni Egyetem Tudás- és Technológia Transzfer Iroda által megfogalmazottakkal értek egyet, mely szerint a TTI feladata az egyetemi kutatási eredmények ipari és üzleti hasznosításának elősegítése, és az innovációs kultúra terjesztése az egyetemi polgárok körében (Internet 6).





FELHASZNÁLT IRODALOM

- Abbott, R. (2000): Knowledge synthesis for innovation and competitive advantage. Association of Information Officers in the Pharmaceutical Industry Newsletter No. 56, pp. 5-8.
- Balázs, K.; Török, Á. (1996): Tudás- és technológiatranszfer-szervezetek és mechanizmusok a fejlett országokban és az átalakuló Magyarországon. Összefoglaló tanulmány. OMFB.
- Blackler, F. (1995): Knowledge, Knowledge Work and Organizations: an Overview and Interpretation. *Organization Studies*, 16 (1) p. 1021-1046.
- Borsi, B. (2005): Tudás, technológia és a magyar versenyképesség. Ph.D. értekezés. Budapest: Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Műszaki Menedzsment Doktori Iskola.
- Buzás, N., Lengyel, I. (szerk.) 2002: Ipari parkok fejlődési lehetőségei: regionális gazdaságfejlesztés, innovációs folyamatok és klaszterek. SZTE GTK, JATEPress, Szeged. p. 93-108.
- Cimoli, M.; Giusta, M. (1999): The Nature of Technological Change and Its Main Implications on National and Local Systems of Innovation. IIASA Interim Report. International Institute for Applied System Analysis, Laxenburg
- Collins, H.M. (1993): The structure of Knowledge. *Social Research* 60 (1) p. 95-116.
- COM. (2003): Communication from the Commission: The role of universities in the Europe of knowledge. Brussels (05.02.2003): Commission of the European Communities.
- COM. (2006): Communication from the Commission to the Council and the European Parliament. Delivering the Modernization Agenda for Universities: Education, Research and Innovation . Brussels: Commission of the European Communities.
- Davenport, Thomas H.; Prusak, L. (2001): Tudásmenedzsment. Kossuth Kiadó, Budapest
- Doheny-Farina, S. (1992): Rhetoric, Innovation, Technology: Case Studies of Technical Communication in Technology Transfer. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.
- Feldman, M.P. (2003): Entrepreneurship and American Research Universities. Evolution in Technology Transfer. In D. M. Hart: The Emergence of Entrepreneurship Policy. Governance, Start-ups, and Growth in the US Knowledge Economy (p. 92-112). New York: Cambridge University Press.
- Gibson, D.V. (1997): Inter-Organizational Technology Transfer: From Standard Technology Packages to Spin-Offs. In J. B. Sedaitis, Commercializing High Technology: East and West (p. 77-94.). Lanhan, Boulder, New York, London: Rowman & Littlefield Pub. Inc.
- Link, A. N., Siegel, D. S.; Bozeman, B. (2006): An empirical analysis of the propensity of academics to engage in informal university technology transfer. *Rensselaer Working Papers in Economics*, 0610.
- Málovics, É., Mihály, N. (2005): A tudásfogalom ellentmondásai a közgazdaságtan és a pszichológia határán. In: Buzás, N. (2005) (szerk.): Tudásmenedzsment és tudásalapú gazdaságfejlesztés. Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar Közleményei 005/2. JATEPress, Szeged, 123-138.pp.
- Meusburger, P. (1998): Bildungsgeographie. Wissen und Ausbildung in der räumlichen Dimension. Spektrum Akademischer Verlag, Heidelberg–Berlin.
- Nickols, F. W. (2000): The knowledge in knowledge management. In Cortada, J.W. & Woods, J.A. (Eds) The knowledge management yearbook 2000-2001 (p. 12-21). Boston
- Novotny, Á. (2009): Az elefántcsonttoronytól a tudományos kapitalizmusig: a felsőoktatási intézmények új küldetése. *Periodica Oeconomica*, május p. 76-89.





- Novotny, Á. (2010): Vállalkozó egyetemek Magyarországon: technológiatranszfer-aktivitás és -attitűd a magyar egyetemi kutatók körében. Ph.D. értekezés. Budapest: Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Gazdálkodás- és Szervezés-tudományi Doktori Iskola.
- Pataki, B. (2007): Az innovációmenedzsment és a technológiamenedzsment kapcsolata. In N. Buzás, Innovációmenedzsment a gyakorlatban (p. 202-206.). Akadémiai Könyvkiadó, Budapest.
- Pavitt, K. (1999): Technology, Management and Systems of Innovation. Edward Elgar, Cheltenham, UK, p. 250.
- Polányi, M. (1994): Személyes tudás. Úton egy posztkritikai filozófiához. Atlantisz, Budapest. Eredeti kiadás: Personal Knowledge, 1958.
- Polányi, M. (1966): The Tacit Dimension. Doubleday&Company, Inc. Garden City, New York.
- Polányi, M. (1997): A hallgatólagos dimenzió. In: Polányi Mihály (1997): Tudomány és ember. Argumentum Kiadó, Polányi Mihály Szabadelvű Filozófiai Társaság, p. 163–241.
- Quinn, J.B.; Anderson, P.; Finkelstein, S. (1997): Managing Intellect, in: M.L. Tushman and P. Anderson (ed.): Managing Strategic Innovation and Change. New York: Oxford University Press
- Roessner, J. (2000): Technology transfer. In C. (Hill, Science and Technology Policy in the U.S.: A Time of Change. London: Longman.
- Shattock, M. (2009): Entrepreneurialism and organizational change in higher education. In M. (Shattock, Entrepreneurialism in Universities and the Knowledge Economy. Diversification and Organizational Change in European Higher Education (p. 1-8.). New York, NY: SRHE & Open University Press.
- Speser, P. L. (2006): The Art & Science of Technology Transfer. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Steele, L.W. (1989): Managing Technology – The Strategic View. McGraw-Hill, New York. p. 356.
- Stehr, N. (2007): A modern társadalmak törekénysége. Tudás és kockázat az információ korában. Gondolat-Infonia, Budapest.
- Sveiby, K. E. (2001): Szervezetek új gazdagsága: a menedzselt tudás. KJK-KERSZOV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest.
- Williams, G.; Kitaev, I. (2005): Overview of National Policy: Contexts for Entrepreneurialism in Higher Education Institutions. Higher Education Management and Policy 17(3), p. 125-141.

Internet

- <http://hu.wikipedia.org/wiki/Technol%C3%B3gia> (letöltés ideje: 2013.05.05.)
- <http://idegen-szavak.hu/technol%C3%B3gia> (letöltés ideje: 2013.05.05.)
- <http://meszotar.hu/keres-technol%C3%B3gia> (letöltés ideje: 2013.05.05.)
- <http://szie.hu/kutatas-palyazatok/technologia-transzfer/fogalomtar#pr30> (letöltés ideje: 2013.05.05.)
- http://tmk.sze.hu/images/docman_files/TMK/423_A5_16oldal_szabadalom_kaidv%C3%A1ny.pdf (letöltés ideje: 2013.05.05.)
- <http://detti.unideb.hu/portal/hu/bemutakozas> (letöltés ideje: 2013.05.12.)





A TUDÁS JELENTŐSÉGE A SZERVEZETEK ÉLETÉBEN

IMPORTANCE OF KNOWLEDGE IN THE FUNCTIONING OF ORGANIZATIONS

MÓRÉ MARIANN főiskolai docens
SZILÁGYI BARNABÁS főiskolai docens
Debreceni Egyetem Gyermeknevelési és Felnőttképzési Kar

ABSTRACT

People in the XXI century live in a globalised world where the knowledge is a direct economical interest and also the basis of the strategically development. This technological and economical development reacts the expectations for the knowledge. The organization expects knowledge, competences and abilities which are not easy to reach in the formal educational environment. From the aspect of knowledge-based society the specialized knowledge, the development, the innovation and all the forms of learning are very important. The formal frame and the organizational frame influence the adults' knowledge. The organizational culture and values became knowledge through the socialization; observe the processes and after the organizational routine change to knowledge and the result of this appears in the product. Organizations have unspoken and written knowledge, which are available for the employees and should be reached by them. This knowledge infiltrates into their own unspoken knowledge. This new approach makes the authors to redefine the knowledge.

1. A tudás különböző megközelítései

A tudás ma interdiszciplináris fogalom, számtalan meghatározási módja létezik. Közelíthetünk a definiáláshoz az ókori görög kultúra felől, filozófiai oldalról – ahogyan a magyar származású Polányi Mihály tette, meghatározhatjuk a fogalmat a kognitivisták megközelítésben pedagógiai szempontok szerint, valamint a tudásmenedzsment megközelítésében, s ezzel összekapcsoljuk a szervezeti tudással. Az ókori szofisták szerint, ha valaki iskolába jár, akármit megtanulhat, s a megszerzett tudás az uralkodás alapfeltétele. Szókratész az emberi cselekedet mozgatórugójaként a tudást, vagy annak hiányát jelöli meg. Felfogása szerint a tudás és a tanulás nem más, mint visszaemlékezés az eredendően velünk született és később feledésbe merült ismeretekre. A tudatlanságból az „ismerd meg önmagad” vágya vezet ki, amely kiutat mutat a tudatlanságból. A tudás megszerzése – a tanulás olyan folyamat, amely a kérdés-felelet „játékban” testesül meg. Platon a Theaitétosz-ban tett





kísérletet a tudás meghatározására egy hármas definíció segítségével. Az első definíció szerint a tudás: érzékelés. A második definíció szerint a tudás vélemény. A harmadik definíció szerint a kifejtett igaz vélemény a tudás. Arisztotelesz a tudásnak három fajtáját különbözteti meg: a poetikus (alkotó) tudás, a praktikus (társadalmi tevékenységet irányító) tudás, és a teoretikus tudás. A poetikus tudás a mesterségekben jeleni meg, a másik kettő pedig együtt alkotja a filozófiát. Polányi (1994) szerint az ember többet tud, mint amit elmondani képes. A tudás az ő megközelítésében leginkább a jéghegyhez hasonlítható, amelynek víz feletti része a megfogalmazható, tudatosított és átadható tudás, víz alatti része rejtve marad, un. hallgatólagos (tacit) tudás. A tacit tudás elméletének lényeges pontja, hogy minden tevékenységi formában szert teszünk olyan ismeretekre, amelyek a tudatosság perifériáján túl jutnak el hozzánk. A mások tevékenységének megfigyelése útján megszerzett ismeret is így válik tudásunk részévé, sok esetben fel sem tudjuk idézni milyen körülmények között, kitől szereztük a tudást. A hallgatólagos tudás szavakkal nehezen kifejezhető, személyes kontextustól függő, gyakorlással, néha hosszú évek alatt szerezhető meg. A Magyarországon az 1980-as években megjelenő első személyi számítógépek használatát egymástól lesték el az alkalmazók. A számítógépes prezentációk készítését sem lehet csupán a könyvekből elsajátítani, a sok gyakorlás, az új technikák folyamatosan fejlesztik ezt a tudást. A mesteremberi képességek, készségek sorolhatók még ide, amelyek az idők folyamán nem változtak. A középkori céhes mesterek is csak hosszú tanulás alatt voltak képesek elsajátítani szakmájukat. A társadalmi értékeket, normákat ugyancsak ezen az úton tesszük magunkévá. Polányi (1994) kiemelt szerepet tulajdonított a tudás szociálisan megszerezhető részének, ezért bevezette a személyes tudás fogalmát. A tudást formának és folyamatnak is tekintette, ezért angol nyelvű írásaiban a knowledge és a knowing fogalmakat vegyesen használta. Polányi elméletét ismerve egyértelmű, a tacit tudás nem verbalizálható, nem adható át közvetlenül, ezért megszerzésének útja sem lehet ez. Mások munkájának megfigyelése, összefüggésbe hozása egyéb tudáselemekkel alakítja ki saját hallgatólagos tudásunkat. A kognitív tudás az értelem, a gondolkodás képességének tükrében megjelenő tudás. Lényegében az önálló tanulásra, megismerésre való alkalmasság eredményeként hozza létre az egyén, amelynek során a meglévő tudásra alapozva módosult, illetve új tudás jön létre.

A tudás az oktatásméletek egyik alapfogalma. Az oktatás központi célja ugyanis a kognitív fejlődés irányítása, a tudás kialakítása, fejlesztése. Csapó (1992) Mandl-t idézi, aki szerint a – tudásnak három fő formája van:

- tényekkel kapcsolatos tudás,
- cselekvésekkel kapcsolatos tudás,
- a cselekvések tervezésével és kontrolljával kapcsolatos tudás.

A különböző tudásméleteket elemezve a szerző összefüggést keres az információk és a programok (operatív tudás) között. Úgy véli, hogy az ismeretjellegű tudás (információ) és a képesség jellegű tudás (program) az emberi tudásban egy rendszert alkot, s az integráció sajátos emberi jelenség. A tudás gyarapodásának





vannak kognitív belső feltételei. Az egyik legfontosabb sajátosság, hogy a már meglévő tudás az új tudás keletkezését erősen befolyásolja. Pedagógiai szempontból közelítve a tudás fogalmához, felhasználhatjuk Csapó (2002a) megközelítését, mely szerint a tudás egy része magában foglalja az iskolán kívüli tudáselemeket, amelyekre a diákok az iskolán kívüli környezetben, az oktatással párhuzamosan szert tesznek. Az iskola hosszú éveken át az egyes tudományterületek formalizált részeit oktatta, a tudás megszerzésének szinte egyetlen színtere volt. A technikai fejlődés, a számítógépek megjelenése azonban új lehetőségeket teremtett, új utakat nyitott meg a tudás megszerzésére, s új kihívások elé állította az iskolát. A változások a tanulókat, hallgatókat is kihívások elé állították, nagyobb motivációra, elkötelezettségre, sok esetben az önkéntesség terjesztésére, szerepének növelésére is szükség lenne (Szabados-Pierog 2011). A tudás szoros kapcsolatba került a gazdasággal, annak motorjává vált, előállítása, adás-vétele iparszerű tevékenységgé alakult. Új képzési irányok jöttek létre, amelyek több tudományág eredményeit felhasználva sajátíthatók el, s előtérbe került a tudás gyakorlati felhasználhatósága. A tudás színtere fokozatosan kikerül az iskolai keretektől, megnőtt azoknak az információforrásoknak a száma, amelyek az iskolai tudással összemérhető, esetenként azt meghaladó mértékű tudás megszerzésének esélyét teremtik meg. Az oktatásban a 21. század kihívásaira kell válaszolni, amelyhez a megalapozott gyakorlati és elméleti szaktudáson túl olyan kulcskompetenciákra is szükség van, mint a vállalkozókészség, kommunikációs készség, idegennyelv-tudás, számítógépes ismeret (Csehné, 2013).

A tudás filozófiai és pedagógia megközelítései arra a kérdésre keresik a választ, hogy a tudás eredendően létezik, vagy pedig tanulással születik. A menedzsment-tudomány szerinti megközelítés azt vizsgálja, létezik-e szervezeti tudás, vagy az a személyes tudásból tevődik össze. Az egyik megközelítés szerint a gazdaság az egyének döntései alapján működik, ezért kulcsfontosságú, hogy az egyének milyen információval rendelkeznek, ezt hogyan képesek feldolgozni, s ezzel tudássá alakítani. A másik megközelítés szerint a tudás vagyon, tekinthető akár személyes vagyonnak, amelyet szabadon lehet értékesíteni. A közgazdaságtanban régóta folyik a vita arról, hogy magán-, vagy köztulajdon-e a tudás? A kérdés ilyen feltevése a tudás gazdasági jellegére utal, s ez alapján Lundval és Johnson (1994) a tudás négy kategóriáját állította fel: know-what: a tények ismerete; know-why: az okok ismerete; know-how: az út ismerete; know-who: a megfelelő személyek ismerete. A know-how és a know-who nehezen megszerezhető és nehezen átadható. Polányi (1994) a kérdésfelvetés kapcsán egyértelműen személyes tudásról beszél, de tacit és explicit kategóriái több szerző gondolatmenetében is megjelennek. Lengyel (2004) Boutellier és társait idézve két tacit s két explicit tudástípust különböztet meg: hallgatólagos tudás(a szocializált tudás és a tapasztalati tudás) valamint az explicit tudás (dokumentált tudás és termékben megtestesülő tudás). A szocializált és tapasztalati tudást nehéz továbbítani, csak azok érthetik meg, akik jelen vannak a szervezetben. Ennek a tudástípusnak szerepe van a beillesztési folyamatban.





A személyügyi tevékenységgel foglalkozó szakkönyvek azon része, amely a HR gyakorlati feladataival foglalkozik (Lévai-Bauer 2004), a kiválasztás-felvétel összefüggésében határozza meg a beillesztés folyamatát. A HR szervezet feladataként jelölik meg a beillesztési program elkészítését, koordinálását (Gulyás 2008). A beillesztési program általános szakasza minden új belépőt érint és az alábbi ismeretek megszerzésére koncentrál:

- a munkaidő-szabályozás-,
- szervezeti hierarchia-
- és a munkavédelmi szabályok-,
- és a munkahelyi kultúra megismertetése,
- találkozó a munkahelyi vezetőkkel.

A beillesztési program egyéni szakasza a betöltendő munkakörrel összefüggésben lévő tudás megszerzésére helyezi a hangsúlyt. A beillesztés minden esetben az információ körül forog, annak átadása/szükséglete formájában jelenik meg. Az új belépőnek információra van szüksége a munkakövetelményekről, az interperszonális hálózatról, a közvetlen munkacsoportról, a szervezeti kultúráról. A szervezet információt akar átadni, hogy az új belépőt a lehető leghamarabb integrálja, ehhez az átadáshoz használhatja fel azt a munkahelyi közösséget, ahová az új munkatárs került. Ez az információ válik tudássá, amikor birtoklójánál cselekvést vált ki. Nonaka (1994) szerint a tudást az egyének hozzák létre, szervezet nem képes rá, de az így létrehozott tudás már a szervezet egészében megtalálható, beépül a munkafolyamatokba. A szervezeti tudás megteremtése tehát az egyénekre épül, idézi Lengyel (2004) Nonaka-t, aki szerint az egyének közössége képes olyan minőségileg új tudást létrehozni, amelyre individuumként nem lennének képesek. Ehhez az emberek kommunikációs hálózatokat működtetnek, amelyen ezt a tudást terjeszteni képesek, az új tudás pedig egy új termékben testesül meg. Jelen tanulmány szempontjából összegezve a tudás számtalan definíciójának néhány elemét azt mondhatjuk:

- a tudás lehet velünk született és csak részben fejleszthető
- tudás szerezhető megfigyelés útján a személyes kapcsolatok során
- tudás jön létre az információból a cselekvés útján
- tudás szerezhető intézményi keretek között, de ma már ez is jelentősen épít a technikai fejlődésnek köszönhető információforrásokra

2. A tudás változó megítélése a munkaerőpiacon

„Nincs olyan korosztály, amely számára a tanulás hasztalan, vagy lehetetlen lenne. Olyan rendszert kell létrehozni, hogy az emberek megőrizték és növeljék tanulási képességüket” A Marie de Cavitat Condorcet márkító szarmazó 1792-es idézetet a történeti távlatok bemutatásának szándékával választottuk. A filozófus, matematikus gróf korában kötelező általános oktatás nem volt még Franciaországban, mégis a márki már ekkor gondolt úgy az emberre, és látta egy rendszer





részeként, ahogyan később az élethosszig tartó tanulás eszméjének megalkotói. A XXI. századra érett meg Condorcet gondolata az Európai Unió tagállamainak többségében, amelynek eredményként 2000-ben vitára bocsátották, majd az államok többségében elfogadták a „Memorandum on LifeLong Learning” dokumentumot. Az ipari forradalom kezdetétől a dokumentum kiadásáig eltelt 200 évben jelentős változások zajlottak le azzal kapcsolatban, ahogyan az államok a munkavállaló egyénnek és a tudásnak a társadalomban-, valamint a gazdaságban betöltött szerepéről gondolkodtak. Ez a változó megközelítésmód azzal a folyamattal függ össze, amelyben az ipari társadalmat felváltotta az információs társadalom, majd ez utóbbinak szinte szinonimájaként a tudásalapú társadalom. A tudásalapú társadalom növekedése jelentősen függ az új tudás előállításától, átadásától, terjesztésétől és felhasználásától (Mohácsi, 2010). A gazdaságban az ipari szektor mellett megjelent a szolgáltatás, a XX. század végén pedig minden ágazatot meghatározott az informatika fejlődése. Az iparban a termelékenység növelésének forrása kezdetben a specializáció és a szabványosítás volt, a szolgáltatásban azonban ezek a módszerek nem vezettek eredményre. A szolgáltatási szektor hatékonysága a pontosan leírt eljárásrendek ellenére nagyban függ az egyének felkészültségén, képességén, kreativitásán, ezért itt az egyszer megszerzett tudás folyamatos megújítása eredményezi a magasabb jövedelmezőséget. A 2008-as gazdasági válság pedig egyre növekvő elvárásokat támasztott a profitszerzés tekintetében (Wiwczarowski et al. 2012). A iparral szemben a fogyasztói társadalmak is új elvárást támasztottak. A piaci verseny miatt az eladható áru valamiben kell, hogy különbözzön más vállalatok hasonló termékétől. A megkülönböztetés egy újítás eredményeként jön létre, amelyre csak a képzettebb, kreatívabb alkalmazott képes. Az önálló alkotásra képes-, innovatív gondolkodású-, magasan képzett munkaerő iránti kereslet tehát nem csak a szolgáltatásban, hanem az iparban is megnövekedett.

A tudás, a képzettség egyre fontosabb tényezővé vált a munkaerőpiacon, az ahhoz vezető tanulás azonban rendkívül időigényes és komoly költségekkel jár a társadalom-, a vállalatok-, és az egyének számára is. Új gondolkodásmódként jelent meg a felnőttképzés igénye és gyakorlata. Ez a lehetőség nemcsak a munkaerőpiacon aktív, de inaktívak számára is egyre vonzóbb ismeret- és tudásszerzési mód. Juhász (2012) kutatása például azt mutatja, hogy a kisgyermekes nők gyermekvállalás utáni munkaerő-piaci visszailleszkedéséhez gyakran igénylenek támogatást, amely többek között oktatásban, álláskeresési tanácsadásban, valamint egy mentor-segítő személyében valósul meg. A tudásalapú társadalom jövőképe szempontjából kiemelt szerepe van a szaktudás elavulásának, folyamatos fejlesztésének, az oktatásnak, a tanulás minden formájának. Lassan alakult ki az a szemléletmód, amelyben egyre kevésbé a formális keretek között megszerzett tanuláson, a papírral igazolt végzettségen van a hangsúly, helyette inkább a tudáson, a kompetencián. Ez a megközelítés azt jelenti, hogy az iskolai keretek közötti tanulás önmagában nem teszi az embert képessé arra, hogy megfelelő módon tudjon reagálni azokra a követelményekre, amelyeket a gazdasági változások következté-





ben vele szemben támasztanak. Hasonlóan egy szervezet életében a folyamatok és változások különböző kimeneteleket produkálnak. Bizonyos szempontból, attól függően, hogy milyen területét vizsgáljuk a szervezet életének, más és más dimenzió válik fontossá, vagy elhanyagolhatóvá. (Terjék 2012). A vállalatok a hallgatólagos tudástartalmakon kívül írásba fektetett tudáselemekkel is rendelkeznek, amelyhez az alkalmazottaknak hozzá lehet és kell is férniük, s az így szerzett ismeretek beépülnek saját hallgatólagos tudásukba. A munkahelyeken mindig tanultak az emberek, mégis a XX. század végére új fogalomként robbant be a menedzsment szakirodalomba a munkahelyi tanulás jelensége. A fogalom összekapcsolja a tapasztalati tanulást, a munkatársak és a különböző generációk közötti tudástránszferálást és a munkahelyi képzést. A szervezetek egy része (házánkban elsősorban a külföldi tulajdonú nagyvállalatok) komoly összegeket költ alkalmazottai képzésére, több esetben önálló oktatási központot működtetnek, hiszen a minőségi, versenyképes munkavégzéshez szükséges a szervezetfejlesztés, az alkalmazottak képzése, átképzése (Bácsné 2010). A különböző formákban, különböző keretek között megszerzett tudás újabb ismeretek elsajátítására teszi képessé a munkavállalókat, az előzetes tudás a további tanulás feltételévé vált. Erre irányítja rá a figyelmet a Memorandum azzal, hogy kiemelt célként fogalmazza meg a különböző tanulási utakon megszerzett tudás elismerését a munka és az oktatás világában, ezzel a gyakorlati és elméleti tudás folyamatos kölcsönhatásában új modellt alapozott meg. A munkahelyeken van az elismerésnek gyakorlata, a nyelvtudást a legtöbb munkaadó nem nyelvvizsga bizonyítvánnyal, hanem a felvételi interjú idegen nyelven történő lefolytatásával méri. A formális oktatási szervezetekben azonban az elismerés csak nyomokban fedezhető fel, holott szükség volna rá. Az előzetesen megszerzett tudás elismerése és a munkatapasztalatok beépítése az oktatásba a felsőoktatásban résztvevő felnőtt hallgatók egyik legfontosabb elvárása (Keczer 2013). Hasonló következtetés született Csehné (2009) vizsgálatából is, mely a felsőoktatás és a foglalkoztatók kapcsolatának fejlesztésére irányul. Az eredmények szerint szükséges a vállalatok és a képzők közötti együttműködés kialakítása, a szakmai gyakorlat rendszerszerű kezelése és működtetése, a munkaerőpiaci oldalról érkező visszacsatolásának feldolgozása. A képzésekbe befektetett idő és költség csökkentése a folyamatos tanulás világában már fontos szempontként jelenik meg az alkalmazottak és a vállalatok számára is. A képzettség rövidebb idő alatt történő megszerzése azt jelenti, hogy a munkavállaló hamarabb érvényesítheti bérigényben, vagy munkahelyi státuszban a tudásból származó előnyöket, míg a munkaadó a már meglévő tudáselemek ismétlésének kiküszöbölésével olcsóbban és gyorsabban jut hozzá ahhoz a tudáshoz, amelynek eredményét a munkavállaló a termelésben érvényesíti. Oláh-Pakurár (2009) szerint az iskolázottság emelkedésével mind a férfiak, mind a nők gazdasági aktivitása számottevően növekszik.





3. A tudásszerzés formai keretei

Az említett megközelítések bármelyikét nézzük is, közös bennük, hogy tudásra (a velünk született tudás esetén a többlettudásra) egyfajta tanulás útján teszünk szert. Tanulmányunkban természetesen a felnőttkori tanulásról szólunk, bár megállapításainkat nehezíti, hogy a felnőttek tanulásának (adult learning) nincs elfogadott nemzetközi definíciója. Az OECD 18 országra kiterjedő vizsgálata mutatott rá arra, hogy országonként eltérő terminológiákat használnak (Mihály 2003). Az akkor lefolytatott nemzetközi szakmai vita eredményeként mára elfogadottá vált, hogy a tanulás szempontjából felnőttnek tekintjük azokat a 25 és 64 év közötti állampolgárokat, akik már túljutottak a kötelező oktatás és képzés periódusán. Tanulásnak tekintjük mindazt, amely a felnőttek esetében három szempont valamelyikét magában hordozza:

- a formális vagy nonformális keretekben folyik és megállapítható, hogy abban mit tanul a felnőtt
- megállapítható, hogy személyes vagy szakmai indíttatás vezérli
- a program teljes-, vagy részidejű

Érdemes megemlíteni, hogy a felnőttoktatás fogalmát mára már felváltotta a felnőttkori tanulás fogalma, amely szoros összefüggésben van az élethosszig tartó tanulás eszméjének elterjedésével. A felnőttoktatási kutatások területén évtizedekig széles körben vizsgálták a tanulásban való részvételt és annak korlátait, az újabb tanulási motivációval foglalkozó kutatások is főként a formális tanulásra koncentrálnak. Molnár (2009) Roger Boshier idézi, aki a tanulás részvétel fő indítékaként hat faktort azonosított:

- társas kapcsolatok keresése: azokat a felnőtteket jellemzi e motívum, akik szeretnek csoportban, másokkal együtt tanulni.
- társas ösztönzés keresése: sokan azért kapcsolódnak be valamilyen tanulási programba, mert magányosak, vagy unatkoznak, esetleg kapcsolati problémáik vannak.
- szakmai előrelépés: e tényező azoknak fontos, akik meg akarják tartani munkahelyüket, esetleg jobb munkát vagy előléptetést szeretnének.
- közösségi munka: a társadalmilag hasznos tevékenységért elkötelezettek fordulnak elő magas számban e tényező mentén, azért tanulnak, hogy közösségi munkájukat hatékonyabban végezhessék.
- külső elvárások: e kategóriába azok tartoznak, akik a családból vagy a munkahelyről eredő nyomás hatására vesznek részt képzéseken, és tanulásukat egyáltalán nem érzik „önkéntesnek”, sőt, kényszerként élik meg;
- tudásvágy: sokan a tanulás kedvéért tanulnak, nem számít nekik a tudás gyakorlati hasznosíthatósága.

Az iskolarendszeren kívüli képzésekben való részvétel motivációjaként Vámosi (2011) kiemeli a munka világában történő elhelyezkedés mellett a jelenlegi státusz stabilitását. Az OECD korábban említett kutatása (Mihály 2003) a következő tanu-





lásra készítő tényezőket azonosította a különböző programokon részt vevő felnőtt tanulók körében:

- a munkahely szakmai képzést vagy átképzést követel meg
- felébred a „második esély” iskolái által nyújtott lehetőségek megragadása iránti igény
- magasabb képzettség elérésével javítani szeretne alacsonynak tartott fizetésén
- kis cégnél dolgozik, ahol nem jut hozzá szervezett munkahelyi képzésekhez, mint amilyeneket nagyvállalatok rendszeres indítanak a dolgozóiknak
- bevándorlóként másként nem jutna munkához
- fogyatékosként speciális munkakörben szeretne elhelyezkedni

A tanulás (felnőttkori tanulás) fogalmi tisztázásának nehézségei ellenére az egyértelműen kimondható: a tanulás a tudás gyarapodásához vezető folyamatot jelöli. Tudás számtalan forrásból származhat, amelyeket ma a formális- nonformális-, és informális tanulás néven használ a tudományos közelet, s ezeket a különböző tanulási módokat egyenrangúnak fogadja el, s ezzel a tanulás eredményét értékeli, függetlenül attól, hogy a tanulás az alábbi környezetek közül melyikben történt:

- formális (iskolarendszerű) képzésben folytatott tanulmányok
- nem formális (iskolarendszeren kívüli), de szervezett formában lebonyolított képzés
- informális (iskolarendszeren kívüli), tapasztalati úton szerzett tudás

Formális és non-formális keretek között elsősorban tényszerű tudás, lexikális ismeret szerezhető meg. Az informális tanulás a tanulás eredeti formája, ennek tekinthető a tudatos önképzés, a spontán tanulás, valamint a szocializáció.

4. A tudás értelme és haszna

A tanulásban való részvétel indítékait vizsgálva láthatjuk, hogy a kutatók számtalan elemet tudnak felsorolni, amely motiválja a munkavállaló korú felnőtt embert. A motiváció mellett azonban szerepet játszik még egy általunk kiemelendőnek tekintendő tényező: a befektetés. A tudás megszerzésébe az egyén energiát fektet be, részt vállal a költségekből, feláldozza szabadidejét. Ezek a vállalások felvetik a kérdést: megtérül-e a beruházás, lesz-e haszna a tanulásnak? A formális tanulás útján szerzett tudás haszna az egyén és a társadalom számára kézzelfogható eredménnyel jár, ahogyan azt Polónyi (2004) egy hazai kutatás keretében bemutatta. A végzettségek szintje szerinti vizsgálati eredmények a többlettudás hasznát bizonyították. A matematikai módszerrel kiszámított egyéni megtérülés a szakmunkás végzettség esetén a legalacsonyabb (4,69%), középiskolai és egyetemi végzettség megszerzése esetén közel azonos (13%) fölötti. A társadalmi megtérülést vizsgálva is a szakmunkás bizonyítvány megtérülése a legalacsonyabb (0,58%), a legmagasabb a középiskolai megtérülés (9,06%), míg az egyetemi végzettségnél ettől már lényegesen alacsonyabb értéket számoltak (5,28%). Megtérülési ráta szerinti ada-





tok az utóbbi években nem állnak rendelkezésre, de egy bérhozamot vizsgáló kutatás szerint (Varga 2010) az egyetemi végzettségűek bérhozama 2006 után csökkeni kezdett, ami természetesen a megtérülési ráta csökkenését is jelenti. A középiskolai végzettségűek bérhozama a kutatás szerint nem változott. A nonformális és informális tanulás hasznosulásáról alig készül felmérés. A XXI. század emberének egész életén át tartó tanulásában a megszerzett tudás haszna annak transzferálhatósága és az ehhez kapcsolható elismertetése. Ebből az aspektusból nézve valóban nem tudástranszferről, hanem az egyén transzferálási képességéről van szó. Tanulásméleti szempontból tekintve is a tudás alapvető jellemzője annak transzferálhatósága. A kompetenciaelvű pedagógia lényege a megszerzett ismeretek új, esetleg ismeretlen helyzetekben történő előhívása, alkalmazása. Felfogásunk szerint a tanulás haszna az egyén-, a munkaerőpiac-, és az oktatási rendszerben történő érvényesítés szempontjai szerint is megítélhető. Bármely megközelítést is tekintjük, a jövő kihívása, hogy megvalósul-e az a már nemzetközileg elfogadott validációs eljárásrend Magyarországon is, amely ennek az elismerésnek a formai kereteit teremti meg az oktatásban.

5. Összegzés

A különböző tanulási utak fent említett meghatározásai a tudás megszerzésének módját a keretek, ill. az egyén motivációs szempontjai szerint határozzák meg. Van azonban még egy megközelítési módja a kérdésnek, amely a munkavállaló és a munkahely szempontjait jeleníti meg. A XXI. század munkavállalója természetesen állandó készenlétben kell, hogy álljon a munkahely változtatásra (kényszerből vagy önálló döntésből), ki kell dolgoznia saját alkalmazkodási stratégiáját. A rugalmasság, a több lábon állás, a többféle kompetenciával rendelkező munkavállaló egyben az állandóan tanuló munkavállalót is jelenti. A XXI. század munkahelye állandó alkalmazkodási kényszerben végzi tevékenységét, folyamatos megújulással, új technológiák alkalmazásával tud megmaradni a piacon. Ehhez alkalmazottainak új tudásra van szüksége, amelynek megszerzéséhez szervezett kereteket biztosít, vagy a humán foglalkoztatás területén kész szakmai anyagok megtanulását várja el. A tudásszerzésben résztvevők számára a tanulás elsődlegesen a munkájuk ellátásához szükséges, valamint elősegítheti őket karrierjük fejlesztésében. Tanulmányunk szempontjából összegezve a tudás számtalan definíciójának néhány elemét azt mondható: a tudás lehet velünk született és csak részben fejleszthető, tudás szerzhető megfigyeléssel a személyes kapcsolatok során, tudás jön létre az információból a cselekvés útján. Tudás szerzhető intézményi keretek között, de ma már ez is jelentősen épít a technikai fejlődésnek köszönhető információforrásokra. Minden tevékenységi formában szert teszünk tudásra, s az eltérő utakon megszerzett tudásbázis egységes szerkezetbe helyezése jelenti az egyén valódi tudását. Mindezen szempontokat figyelembe vesszük, amikor a tudás újradefiniálást javasoljuk. Szervezeti összefüggésben tudásnak határozzuk





meg a szervezetben lezajló folyamatok megvalósításával kapcsolatos feldolgozott ismereteket. A tudás a változással, a fejlődéssel van összefüggésben, ezért időbeli és térbeli meghatározottsága is van. Idődimenzióját tekintve: nem szerezhető meg csupán az élet egy szakaszában, az egyének egész életükön át kell, hogy törekedjenek tudásra. Térbeli dimenzióját tekintve: formális keretek között és azon kívül is megszerezhető, épülhet a bárhol megszerezhető egyéni tapasztalatokra.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bácsné Bába É. (2010): Az időtényező szerepe a tartalmi vezetési feladatokban. A Virtuális Intézet Közép-Európa kutatására Közleményei II.(No.3-4) pp. 126-133.
- Csapó B. (1992): A kognitív pedagógia. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Csapó B.(2002a): Az iskolai tudás. Osiris Kiadó Budapest
- Csapó B. (2002b): A tudáskonceptió változása. In: Új Pedagógiai Szemle 2002.2.sz. pp. 38-45.
- Csehné P.I. (2009): A felsőoktatás munkaerőpiaci kimenete. In: Speciális kérdések és nézőpontok a felsőoktatásban, (szerk: Karlovitz J. T.), Neveléstudományi Egyesület, Budapest, pp. 91-96.
- Csehné P.I. (2013): A munkaerőpiac igényeinek megfelelő oktatási rendszer? In: Vzdelávanie, vyskum a metodologia International Research Institute, Komarno, pp. 650-657.
- Gulyás L. (2008): Munkaerő-ellátás 1. Toborzás és kiválasztás. In: Gulyás László szerk.(2008/B): A humán erőforrás menedzsment alapjai. JATE Press-Szegedi Egyetemi Kiadó. pp.127-154.
- Juhász T. (2012): A nők visszatérési esélyei a munkaerőpiacra a gyermekgondozási szabadság után a közép-magyarországi régióban empirikus vizsgálat alapján. Gazdasági és Társadalomtudományi Közlemények Nyíregyháza pp. 211-216.
- Keczer G. (2013): Organizational development for creating mature student focused university. 9. MELLEARN konferencia (2013. április 18-19.) proceedings. MELLEARN Egyesület.
- Lévai Z.-Bauer J. (2004): A személyügyi tevékenység gyakorlata. Szókratész, Budapest
- Lundvall B.–Johnson B. (1994): The learning economy. Journal of Industry Studies, Volume 1, Number 2. pp. 23–42.
- Mihály I. (2003): Felnőttek tanulása. Új Pedagógiai Szemle, 10. sz. pp.120 – 132.
- Mohácsi M. (2010): Munkaerőpiaci igény és felsőoktatási kapcsolat regionális megközelítésben. In.: Gazdasági és Társadalomtudományi Közlemények. II. évfolyam, 1. szám, pp.139-150.
- Molnár A. (2009): A tanuló felnőtt. In: Pedagógusképzés 7. évf. 2-3.sz. pp.199-200.
- Nonaka I. (1994): The Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. In: Organization Science Vol.5. No.1. February pp.14-37.
- Oláh J. – Pakurár M. (2009): Presentation of Balkány City's State of Employment. The Fourth International Scientific Conference Rural Development 2009. Lithuan University of Agriculture, Lithuania, 15-17. October 2009. pp.95-97.
- Polányi M. (1994): Személyes tudás: úton egy posztkritikai filozófiához. Atlantisz Kiadó, Budapest
- Polányi I. (2004): A felnőttképzés megtérülési mutatói. Kutatás közben Felsőoktatási Kutatóintézet Budapest
- Szabados Gy.- Pierog A. (2011): Önkéntesség és a civilek. In: Tehetséggondozási workshopok a Kodolányi Főiskolán. Kodolányi János Főiskola Konferenciaközleménye. Székesfehérvár. pp. 65-70.





- Terjék L. (2012): A biztonsági kultúra szervezeti fejlesztési lehetőségei, VIKEK Közleményei IV. évfolyam 4. Szám (No.10) Gazdálkodás és szervezéstudományi tematikus szám, Szeged. pp.249-257.
- Varga J. (2010): Mennyit ér a diploma a kétezres években Magyarországon? Educatio 2010/3. pp. 370-383.
- Vámosi T. (2011): Képzés, tudás, munka. Új Mandátum Könyvkiadó Budapest
- Wiwczaroski T. – Szabados Gy. – Szabóné N. É. (2012): John Stuart Mill, Frederick Taylor and Homo economicus: Management, Rationalization and Human Capital. VIKEK. IV.évf.4. sz. A sorozat 2. pp. 37-45.





REGIONÁLIS INNOVÁCIÓS RENDSZEREK FEJLESZTÉSE AZ ÉSZAK-ALFÖLD RÉGIÓBAN

REGIONAL INNOVATION SYSTEM DEVELOPMENT IN ÉSZAK-ALFÖLD REGION

BERDE ÁGNES BARBARA csoportvezető
VÖLGYINÉ NADABÁN MÁRTA igazgató-helyettes
INNOVA Észak-alföld Regionális Fejlesztési és Innovációs Ügynökség
Nonprofit Kft.

ABSTRACT

In the last decades, research, development and innovation gained importance as a determining factor of regional competitiveness and become central to economic development and growth policy thinking. Therefore European regions paid a high attention on the adaption of regional innovation strategies in the last 15 years and dedicated resources to their implementation. In the last couple of years smart specialisation has become the new phenomena and it had been highlighted in the Europe 2020 strategy and in the Europe 2020 Flagship Initiative Innovation Union [COM(2010)546]. Since then the existence of a RIS3 (Research and Innovation Strategy for Smart Specialization) strategy at national level with regional dimensions become a must-have by the European Commission as an ex-ante conditionality for possible drawing of financial resources from the ERDF Structural Fund for the next programming period (2014-2020), where the topic of research, development and innovation should be one of the main priorities of the EU cohesion policy. Therefore Észak-Alföld region had become a part of the stir and prepared its RIS3 strategy on the request of the Ministry of National Economy and adapted the RIS3 methodology. The current paper will analyse the adaption process of RIS3 methodology in Észak-Alföld region.

1. Bevezetés

Az Európai Unió versenyképességének javítását célzó szakpolitikai nem hiába hangsúlyozták az elmúlt évtizedekben a kutatás-fejlesztés és az innováció jelentőségét. A „tudás” (és a gyors alkalmazkodás) gazdasági szerepe felértékelődött, a „műszaki” fejlődés, az innováció egyrészt a vállalati versenyképességnek, másrészt a nemzetgazdasági dinamizmusnak fő forrásává vált (Schumpeter, 1911). Ezek a folyamatok napjainkban is érvényesek és az extenzív bővülés hagyományos elemei, úgy mint a tőke és a munka egyre kevésbé járul hozzá a gazdasági növekedéshez. Azon gazdasági térségek, országok, régiók amelyek gazdaságában





továbbra is ezen hagyományos elemek vannak túlsúlyban, nehezen veszik fel a lépést az extenzív növekedést felmutató térségekkel és a termelékenység sz akadék tovább növekszik ezen régiók között.

Az innováció ma használatos fogalmának egy egyszerű megfogalmazása a Frascati kézikönyv szerint: „Az innováció egy ötlet átalakulása vagy a piacon bevezetett új, illetve korszerűsített termék, vagy az iparban és kereskedelemben felhasznált új, illetve továbbfejlesztett műveletté, vagy valamely társadalmi szolgáltatás újfajta megközelítése.”(OECD,2002). Ezt a definíciót már az Oslo 2005. végi 3. kiadása is szélesítette: Az innováció új, vagy jelentősen javított termék (áru vagy szolgáltatás) vagy eljárás, új marketing-módszer, vagy új szervezési-szervezeti módszer bevezetése az üzleti gyakorlatban, munkahelyi szervezetben, vagy a külső kapcsolatokban.

Az innováció fogalma az 1980-as években jelent meg a Nyugat-Európai regionális fejlesztésben és az ehhez kapcsolódó szakpolitikákban. A regionalizmussal foglalkozó szakirodalom megkülönbözteti egyrészt a hagyományos, államilag irányított, központosított, elsősorban az ipari növekedést támogató fejlesztést, másrészt pedig az innovációt teremtő, endogén, a térségi kezdeményezést, vállalkozást erősítő regionális stratégiát (Stöhr, 1994).

Értelmezésünk szerint az innováció nem más, mint egy ötlet realizálása révén létrejövő valamilyen újdonság (termék, alapanyag, szolgáltatás, eljárás, stb.) amely társadalmi szükségletet elégít ki és társadalmilag is hasznos hozzáadott értéket állít elő. Az idézett források alapján megállapítható, hogy az innovációnak számos értelmezése és megközelítése lehet. A regionális tervezésben újszerű gondolatként megjelenő „intelligens szakosodási koncepció”, mely már magába foglal olyan új innovációs fogalmakat, mint szolgáltatási, társadalmi és közzsféra innováció is azt támasztja alá, hogy az innovációban fontos szerepet játszik a társadalmi hasznosulás.

2. Az intelligens szakosodási stratégiák

Az intelligens szakosodás koncepciója az Egyesült Államok és az Európai Unió közötti termelékenység sz akadékát vizsgáló szakirodalmában jelent meg először (Foray et al., 2009) és ezen koncepció adaptálásával alkotta meg Foray 2012 az Intelligens Specializációt szolgáló kutatási és innovációs stratégiák (Research and Innovation Strategies for Smart Specialisation- RIS3) módszertanát.

„Az intelligens specializációt szolgáló nemzeti/regionális innovációs stratégiák (RIS3 stratégiák) integrált, helyspecifikus gazdasági szerkezetátalakítási stratégiák öt fő hatásterülettel; úgy mint a politika által nyújtott támogatást és ráfordításokat kulcsfontosságú nemzeti/regionális prioritásokra, kihívásokra és igényekre koncentrálják a tudáalapú fejlesztés érdekében. Az egyes országok/régiók erősségeire, versenyelőnyeire és kiválósági potenciáljára építenek. A technológiai és a gyakorlaton alapuló innovációt egyaránt elősegítik, és törekednek élnékíteni a magántőke beruházásait. Az érdekeltek teljes bevonását teremtik meg, ösztönzik az innovációt és a





kísérletező kedvet. Végül, konkrét tényekre támaszkodnak, és megbízható monitorozási és értékelési rendszereket tartalmaznak.” (Foray et al., 2012)

Az RIS3 típusú stratégiák tulajdonképpen kiterjesztik az innovációs fogalmát és már olyan új innovációs területekkel is foglalkoznak, mint a szolgáltatási innováció, a társadalmi innováció és a közszféra innovációja. A szolgáltatási innováció definíciója új vagy jelentősen javított szolgáltatási elképzeléseket és szolgáltatás-fajtákat foglal magában. Ezeket bevezethetik szolgáltató vállalatok vagy feldolgozó vállalatok és a fogalom kiterjed szolgáltatási folyamatok innovációjára, szolgáltatási infrastruktúrára, vevőállomány-feldolgozásokra, üzleti modellekre, kereskedelmi folyamatokra (eladásra, marketingre, kiszállításra), a szolgáltatás termelékenységére.

A társadalmi innovációk mind céljukat, mind eszközeiket tekintve társadalmi jellegűek, megvalósításuk jelentős társadalmi, gazdasági pozitívumokkal járhat. A társadalmi innovációk olyan új ötletek (termékek, szolgáltatások és modellek), amelyek egyidejűleg elégítenek ki társadalmi szükségletek és új társadalmi viszonyokat vagy együttműködéseket hoznak létre. A társadalmi innováció nem csak a non-profit szektor és közszféra jellemzője kell, hogy legyen. A társadalmi innováció mozgatói lehetnek politikai intézkedések, kormányok (pl. közegészségügyi intézkedések), piacok (pl. a nyílt forráskódú szoftverek, a bioélelmiszerek), mozgalmak (pl. a tisztességes kereskedelem), társadalmi vállalkozások (pl. mikrohitel), kis- és nagyvállalkozások szövetségei. Továbbá a társadalmi innováció fontos szerepet játszik a tartós növekedés olyan mai korlátainak leküzdésében, mint a klímaváltozás, a társadalmi befogadás erősítése, a demográfiai problémák kezelése, a mélyszegénység felszámolása, az öregedő népesség kérdései. A közszféra innovációja is közproblémákra keresi a megoldást és olyan innovatív eljárásokat, módszereket, beszerzési folyamatokat takar, amelyek a közszolgálat során felmerülő KFI igényre keresi a választ.

Az intelligens szakosodási koncepciót 2009-ben vázolta Dominique Foray és Bart van Ark és azóta a nemzeti S3 stratégia elkészítése ex-ante feltételévé vált a kohéziós források lehívásának a 2014-2020-as periódusra. Az intelligens szakosodási regionális innovációs stratégiák rendeltetése, hogy összhangba hozzák a hazai és regionális tervezési folyamatokat az EU2020 stratégia, a Horizont 2020 stratégia súlypontjaival. Továbbá a „Befektetés a jövőbe”, Nemzeti Kutatás-fejlesztési és Innovációs Stratégia 2020 dokumentummal, valamint a régiós és megyei területfejlesztési tervekkel. Célja továbbá, hogy iránymutatást adjanak a helyi tervezési folyamatokhoz. A stratégiák – igazodva a jelenlegi magyar közigazgatási rendszerhez – megyei szintű stratégia prioritásokat és programokat is tartalmaznak. Ezáltal a RIS3 stratégiák a 2014-2020 közötti kohéziós politika magyarországi megvalósítását szolgáló vonatkozó operatív programok kidolgozásánál, majd később az akciótervek meghatározásánál a Nemzeti Kutatás-Fejlesztési és Innovációs Stratégiával integráltan figyelembevételre kerülnek.





A RIS3 stratégiák célja tehát az ágazati adottságok erősítésével egy nemzetközileg is versenyképes, intelligens alapon, azaz a tudásra és az innovációra építve specializált és hosszú távon is működőképes innovációs (és gazdaság-fejlesztési) rendszer kialakítása. Elvárás, hogy a forrás-felhasználás hatékonyságában meghaladja a korábbi időszakok innovációs rendszereit, és ennek segítségével hozzájáruljon egy európai viszonylatban is versenyképes helyi gazdaság létrejöttéhez.

3. Az intelligens szakosodási stratégiák módszertana

„Az intelligens szakosodás az egyes országok és régiók egyedülálló jellemzőinek, lehetőségeinek azonosítását, a régiók versenyipiaci előnyeinek kiemelését és a regionális kulcsszereplők és a források kiválósági (excellence) központú jövőképi szolgáltatába állítását jelenti.” (Foray et al., 2012)

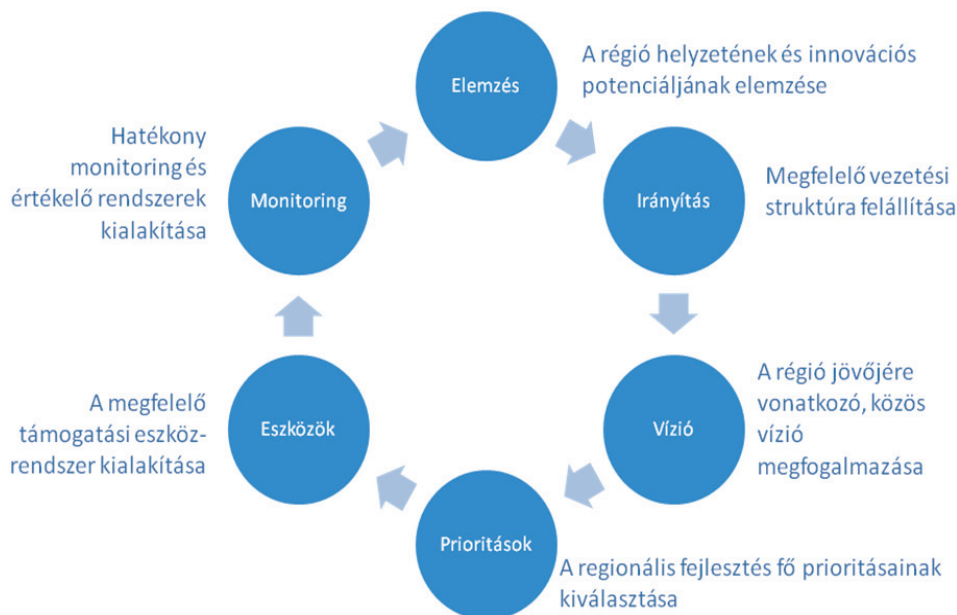
Az intelligens szakosodás során azonosítani kell mindegyik ország és régió egyedi jellemzőit és értékeit. Rá kell mutatni az egyes régiók versenyelőnyeire, a regionális szereplőket és erőforrásokat pedig fel kell sorakoztatni egy, a kiválóságra épülő jövőkép mögé. Emellett jelenti még a regionális innovációs rendszerek megerősítését, a tudásáramlás maximalizálását; valamint az innováció előnyeinek elterjesztését a teljes regionális gazdaságban. Összességében a RIS3 nem egy tervezési irányelv, ami megköveteli egy régiótól adott ipari részterületre való specializálódást. Sokkal inkább egy szemléletmód, amely figyelembe veszi az adott régió kiemelkedő, vagy ígéretes KFI tevékenységeit. A meglévő régiós képességeket, potenciákat tovább erősítve tesz javaslatot bizonyos ágazatok, szakterületek fejlesztésére, mások esetleges leépítésére.

A stratégiák elkészítésének módszertanát hat lépésben határozták meg: először is szükséges a regionális összefüggések és innovációs potenciál elemzése. Második lépésként fel kell állítani egy megbízható és befogadó régió-irányítási struktúrát (governance structure). A harmadik lépés a közös vízió kidolgozása a régió jövőjét illetően. Ez után következik a korlátozott számú prioritások kiválasztása a régiós fejlesztéshez. Ötödik lépés a jövőkép megvalósítása alkalmas szabályozási rendszerek kialakítása (policy mixes). Végül pedig záró lépésként a monitoring és értékelési rendszerek beépítése szükséges.





1. ábra: A RIS3 stratégia alkotás lépései
1. graph: Steps of RIS3 strategy development



Forrás: Guide to research and innovation strategies for smart specialisation, (Foray et al, 2012)

Az intelligens szakosodás stratégiákat a régiók a Regionális Innovációs Ügynökségek vezetésével, a Nemzeti Innovációs Hivatal és a Nemzetgazdasági Minisztérium útmutatásai alapján dolgozták ki. Az Észak-Alföld Regionális Intelligens Szakosodási Stratégia készítése is fenti lépéseket és módszertant követte. A stratégia elkészítése során mind primer, mind szekunder kutatást végeztünk. A primer kutatás keretében az Észak-Alföld Regionális Innovációs Ügynökség személyes interjúkat készített a régió legfontosabb KFI szereplői közül legalább 8 fő vezető tisztségviselővel az alábbiak szerint: egyetem vezető tisztségviselője, kutatóintézet vezető tisztségviselője, a helyi kereskedelmi és iparkamara vezetője, klaszter vagy technológiai platform képviselője, nagyvállalat vezetője, középvállalat vezetője, induló mikro-, kisvállalat képviselője, szakmai szervezet, szövetség vagy ipari park vezetője. Ezen felül a Regionális Innovációs Ügynökség egyeztetési fórumokon, rendezvényeken indította el a RIS 3 stratégiák tervezését, majd az elkészült első változatot társadalmi egyeztetésre bocsátottuk.

A stratégia készítése során valamennyi, az innovációban érdekelt szereplő bevonása megtörtént. A régió külön figyelmet fordított a szekunder kutatásra, hogy a stratégiák tényalapú tervezéssel meghatározott fő elemei a helyzetelemzéstől kezdve a szakpolitikákon, a javasolt eszközökön át és a megvalósulás figyelemmel kíséréseig kielégítsék az intelligens, azaz a tudásra alapozott specializáció fogalmát. A cél,





hogy a stratégia kijelöljön a régió saját adottságait és fejlődési lehetőségeit figyelembe vevő specializációt, ami magában foglalja a régiós és régión túlmutató intelligens együttműködési lehetőségek – beleértve a nemzetközit is – ösztönzését is.

2. A kutatás eredményei

A stratégiai helyzetelemzésben, elsősorban a régió innovációs potenciálját, kitörési pontjait és kiválósági potenciálját kerestük. Ezen elemzések elsősorban a KSH-tól megkapott statisztikai idősorok és adatok alapján készültek. Figyelembe vettünk olyan általános gazdasági mutatókat, mint a GDP, a GDP szektorok közötti megoszlása, foglalkoztatottsági mutatók, kutatás-fejlesztési mutatók.

Az Észak-Alföld régió kiemelkedő ágazatainak meghatározásánál fontos szerepet kapott a lokációs index. A tényezőellátottság javulása, munkaerő koncentrációja növeli az adott régió vonzerejét, annak lehetőségét, hogy más gyártási tevékenység is megjelenik, letelepül, ami egy kumulatív folyamatot eredményezhet (Krugman, 1998). A foglalkoztatási adatok mélyebb elemzését teszi lehetővé az ágazati specializáció kimutatására az ún. LQ index, azaz telephely hányados (lokációs hányados). Ennek keretében a régió feldolgozóipari foglalkoztatottsági adatai az európai szektorális foglalkoztatottsági adatokhoz viszonyítottuk. A lokációs index, hányados kiszámításával vizsgáltuk meg az ipari foglalkoztatottak regionális elhelyezkedését, koncentrálódását. Az 1. táblázatban, amennyiben a lokációs index értéke $1 >$, az azt jelenti, hogy az európai uniós átlagtól magasabb, ha $1 <$ akkor alacsonyabb, az adott régióban a foglalkoztatottak aránya.

1. táblázat: A feldolgozóipari szektorok lokációs együtthatója, 2010

1. table: Location quotient of processing industry, 2010

Feldolgozóipari szektorok	LQ
Élelmiszeripari termékek gyártása	1,4215
Italok gyártása	0,786125
Dohánytermékek gyártása	0
Textilgyártás	0,519862
Ruházati termékek gyártása	1,701517
Bőripari és kapcsolódó termékek gyártása	3,472994
Fa –és parafa termékek gyártása	1,016684
Papír-és papíripari termékek gyártása	0,620545
Nyomdaipar	0,663498
Kokszgyártás, kőolaj-feldolgozás	0
Vegyí anyagok és termékek gyártása	0,20855





Gyógyszeripari termékek és gyógyászati készítmények alapanyag gyártása	1,365509
Gumi-műanyagtermékek gyártása	1,666613
Máshova nem sorolt egyéb nemfém ásványi termék gyártása	0,403779
Fémalapanyag gyártása	0,158672
Fémfeldolgozási termékek gyártása	0,759306
Számítógép, elektronikai és optikai termékek gyártása	1,33846
Villamos berendezések gyártása	1,662025
Gépek és berendezések gyártása	0,931753
Gépjárműgyártás	0,37346
Egyéb közlekedési eszközök gyártása	0,337978
Bútorgyártás	0,563198
Egyéb feldolgozóipar	2,032099
Gépek és berendezések javítása és üzembe helyezése	1,209448

Forrás: Völgyiné saját számítás EUROSTAT alapján

Ahogy a fenti a táblázatban bemutatott lokációs együttható számításból is kitűnik, a régió feldolgozóiparának legnagyobb létszámot foglalkoztató vállalkozásai az élelmiszeriparból, a textiliparból, a gyógyszeriparból, gumiiparból, elektronikai iparból, gépgyártásból és villamos berendezések gyártói közül kerülnek ki. A régió legfontosabb fejlesztési prioritásai a helyzetelemzésben feltárt erősségek, potenciális lehetőségek, gyengeségek figyelembevételével kerültek meghatározásra, a régió jelenlegi és jövőbeli versenyelőnyén, kiválósági lehetőségeit alapul véve.

A horizontális prioritások a régió és megyei stratégiai dokumentumai alapján kerültek meghatározásra (2.táblázat). Az ágazati fejlesztési prioritások meghatározásához – az interjúkon és workshopokon elhangzottakon túl – a következő elemzések, anyagok szolgáltak alapul:

- 1). KSH adatok, az egyes nemzetgazdasági ágazatok GDP-hez való hozzájárulására vonatkozóan. Azt az adat vettük figyelembe, ahol a kiemelt nemzetgazdasági ágazatok meghatározásánál 2%-nál nagyobb volt az érték.
- 2). Az EUROSTAT adataira alapozva saját számításként elkészült a feldolgozóiparban foglalkoztatottak számának lokációs együtthatója az EU átlaghoz képest. Azt az adatot vettük figyelembe a prioritások meghatározásánál, ahol az érték >1% (azaz nagyobb, mint az EU átlag).
- 3). Az Észak-Alföld régiót alkotó 3 megye területfejlesztési koncepcióit megalapozó helyzetelemzések és célok, prioritások összegzéseként elkészült egy területi prioritási mátrix, amely a horizontális prioritásokat is összegezte.
- 4). Az Észak-Alföld régió 2011-ben elkészítette rövid távú, 2011-2013 időszakra vonatkozó regionális innovációs stratégiáját, melyben szintén meghatározásra kerültek ágazati prioritások. E területeket szintén figyelembe vettük az S3 stratégiához kapcsolódó ágazati fejlesztési prioritások meghatározásánál.





2. táblázat: Észak-Alföld régió intelligens szakosodási stratégiájának prioritásai

2. table: Priorities of Észak-Alföld regional intelligent strategy

Jövőkép	Lokalizáció és vitalizáció: Az Észak-Alföld régió 2020-ra, olyan vidéki élhető környezetté válik, amely természeti erőforrásaira, belső adottságaira és tradicionális értékeire építve a nemzetközileg versenyképes tudás-alapú gazdaságot ösztönzi, a fenntartható fejlődés alapelveinek érvényesítésével.		
Átfogó cél	Nemzetközi, tudás-alapú gazdasági versenyképesség ösztönzése, a gazdasági, társadalmi és szociális jólét növelése az Észak-Alföld régióban.		
Horizontális prioritások	Innovációs kapacitások fejlesztése	Innovatív környezet fejlesztése	Innovációs együttműködések ösztönzése
Horizontális alprioritások	H1. A régióban elérhető kutatás-fejlesztési infrastruktúra fejlesztése H2. Innovációs gazdaság igényeinek megfelelő humánerőforrás biztosítása	H3. A régióban megvalósuló innováció-orientált vállalkozási tevékenység ösztönzése H4. Innováció-menedzsment szolgáltatások minőségének és elérhetőségének javítása H5. Innovációs tevékenységekhez kapcsolódó társadalmi és közszolgáltatások fejlesztése H6. Innovációs szemlélet elterjesztése, népszerűsítése	H7. Az innovációs tevékenységekben érintett szereplők hazai és nemzetközi kapcsolatépítésének ösztönzése H. Kutatás-fejlesztési és innovációs programok kidolgozásának, megvalósításának támogatása H9. Innovatív együttműködési formák alkalmazásának, kialakításának ösztönzése

Á1: A régiót alkotó megyékben a természeti adottságokra alapozva a mezőgazdaság (elsősorban a zöldség és gyümölcsstermesztés, valamint állattenyésztés) versenyképességének fejlesztése a magasabb hozzáadott értékű termékek létrehozása, valamint erőforrás hatékony technológiák fejlesztése érdekében

Á2: A régiót alkotó megyékben a gazdasági és tudományos potenciálra alapozva különlegesminőségű, egészségre kedvező hatású élelmiszerek fejlesztése

Á3: A régió, ezen belül elsősorban Hajdú-Bihar megye egészségiparának fejlesztése, különösen a gyógyszeripar (vegyipar), valamint a képalkotó és molekuláris diagnosztika területén az öregedő társadalom és az ember-környezet kapcsolatának kihívásaira válaszolva a meglévő innovációs potenciálok kihasználásával és új kutatási infrastruktúra kialakításával.

Á4: A régió, ezen belül elsősorban Szabolcs-Szatmár-Bereg megye gumi és műanyagiparának fejlesztése, kutatási és innovációs bázisának erősítése

Á5: A régió gép-, elektromos és járműiparának fejlesztése, térségi beágyazottságának segítése a meglévő innovációs potenciálok hasznosításával és új kutatási infrastruktúra kialakításával (elsősorban Jász-Nagykun-Szolnok megyében).

Á6: A régió természeti adottságaira alapozva a természeti erőforrások és a megújuló energiák használatának fokozása és a kapcsolódó kutatási potenciál növelése

Á7: A szolgáltató szektor fejlesztése a meglévő potenciálokra építve, különös tekintettel az egészségügyi és informatikai szolgáltatások terén

Forrás: szerzők saját szerkesztése





A fenti célok, prioritások alapján terveztük meg a szakpolitikai eszköz rendszert, amelyek részletes leírását a stratégia tartalmazza. Az eszközök közé mind helyi, mind nemzeti, mind európai jelentőségű eszközöket illesztettünk. Az eszközök finanszírozása vissza nem térítendő, visszatérítendő és privát források segítségével, illetve ezek kombinációjával lehetséges.

5. Összegzés

A S3 stratégia rendeltetése, hogy kiindulópontot és keretet biztosítson az Észak-Alföld régióban folyó innovációs tevékenységgel kapcsolatos tervezési folyamatok számára. Ugyanakkor iránymutatást is ad a helyi tervezési folyamatokhoz. A stratégia célja tehát az ágazati adottságok erősítésével egy nemzetközileg is versenyképes, specializált és hosszú távon is működőképes innovációs (és gazdaság-fejlesztési) rendszer kialakítása, amely forrás-felhasználási hatékonyságában meghaladja a korábbi időszakok innovációs rendszereit, és ennek segítségével hozzájárul egy európai viszonylatban is versenyképes helyi gazdaság létrejöttéhez.

Ezen ágazati adottságok meghatározásában kapott szerepet a lokációs hányados. Ennek keretében a régió feldolgozóipari foglalkoztatottsági adatai az európai szektorális foglalkoztatottsági adatokhoz viszonyítottuk, amely egy adott iparág koncentráltóságát viszonyítja az európai uniós. A lokációs hányados számítás által kiemelt ágazatokat összevetettük az egyes nemzetgazdasági ágazatok GDP-hez való hozzájárulásával. Továbbá vizsgáltuk a főbb stratégiai dokumentumok kijelölt ágazatait.

Az intelligens szakosodási stratégiai tervezésnél az egyik alappillér az adott ország vagy régió egyedi jellemzőinek és értékeinek azonosítása. Rá kell mutatni az egyes régiók versenyelőnyeire, a regionális szereplőket és erőforrásokat pedig fel kell sorakoztatni egy, a kiválóságra épülő jövőkép mögé, ehhez elengedhetetlenül fontos a megfelelő ágazati versenyelőnyök megtalálása.





FELHASZNÁLT IRODALOM

- Foray, D.; P. David and B. Hall (2009) "Smart Specialisation –The Concept" Knowledge Economists, Policy Brief No 9, June 2009
- Foray et al. (2012): Guide to research and innovation strategies for smart specialisation, European Commission
- KRUGMAN, P. (1998): What's new about the new economic geography? Oxford Review of Economic Policy, 14, 7-17.
- Schumpeter, J. A. (1911): The Theory of Economic Development, Oxford University Press, Oxford, és (1934) Cambridge, Mass. Harvard UP.
- OECD Organisation for Economic Cooperation and Development (2002): Frascati Kézikönyv: Javaslat a kutatás és kísérleti fejlesztés felméréseinek egységes gyakorlatára
- OECD Organisation for Economic Cooperation and Development (2005): Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition
- Stöhr W. B. (1994) Spatial Development and Technological Change – Evaluation of Policy Instruments. European Challenges and Hungarian Responses in Regional Policy. — Hajdú Z.—Horváth Gy. (szerk.) Pécs, Centre for Regional Studies. 429-436. o.





A NYITOTT INNOVÁCIÓS ÜZLETI MODELL ÉS AZ EGYÜTTMŰKÖDÉSEN ALAPULÓ PIACGAZDASÁG

THE BUSINESS MODEL OF OPEN INNOVATION AND THE COLLABORATIVE MARKET ECONOMY

VARGA JÁNOS egyetemi tanársegéd

Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar, Gazdaság- és Társadalomtudományi Intézet

ABSTRACT

The competitive operation only can be intensified in countries where the general economic and political conditions and the improvement of the social capital are dealt with consciously. All of these can be conducive to creating more values by the cooperation of the participants and through this to improving the general standard of living in both economic and social meaning. The effect of the social capital can be felt even in areas like innovation, which can be an indispensable mean of staying in competition in a globalized world. This study tries to demonstrate the connections between competitiveness and the social capital by putting the examination of innovation's competitiveness-improving and value-making functions, and by emphasizing the presentation of the role of cooperation and open innovation.

1. Az együttműködésen alapuló piacgazdaság

Napjaink legversenyképesebb gazdaságaiban egy újszerű modell, a hálózatos piacgazdaság kezd jellemzővé válni. Ebben a szereplők tudatosan fordulnak az együttműködés irányába olyan területeken, mint például az innováció, vagy a kutatás-fejlesztési tevékenység. A hálózati gazdaságban a hálózatba kapcsolt szereplők közötti összeköttetés, illetve a szereplők elérhetősége a fő értékteremtő tényező, mégpedig a hálózat nagysága szerinti növekvő mértékben. A gazdasági hálózat jóval többet jelent a szokásos munkamegosztásnál, a szállítók és vevőket magában foglaló piaci kapcsolatrendszerrel: ez a klasszikus szereplőket teljesen újszerű módon egyesítő, új minőséget képviselő konfiguráció. (Dinya, 2008)

A világgazdaság igazi evolúciója abban is megnyilvánul, hogy ma már nem az egyes vállalatokat kell a gazdaság alapegységeinek tekinteni, hanem vállalatok együtteseit. A verseny intenzitása fokozódik, amely még tovább erősítheti a hálózatok szereveződése iránti igényt, miután kevesebb esélye marad azoknak, akik egyedileg próbálkoznak. (Varga et al., 2011)





Az új gazdaság nem abban különbözik a régitől, hogy többet, vagy hatékonyabban termel, mint korábban. A lényeg az, hogy az új gazdaságban más módon termelnek és kereskednek, mint a régi időkben. Ez annyit tesz, hogy a termelés materiális elemeinek (föld, tőke, munka, folyamatok) korábban domináns szerepe háttérbe szorul a „soft” elemekkel (szervezeti tudás, szervezeti kultúra, információ) szemben. (Dinya, 2008)

A tudás és az információ azonban sohasem válik korlátos erőforrássá, sőt tudásunk és a meglévő információnk halmaza egyre csak növekszik. Ebből táplálkozik maga az innováció is, így egyértelművé válhat mindenki számára, hogy miért az innováció, a tudás és az információ alapú gazdaságok lesznek sikeresek a jövőben. A szervezeti tudásra, a kreativitásra, az új ötletekre azért van szüksége a hálózatoknak, hogy azok innovációs tevékenységek megvalósításán keresztül teremthessenek értéket. Az érték igazi forrása az újításokban, a szükséges változtatások megvalósításában keresendő, azonban ezekhez rendelkezni kell a megfelelő feltételekkel és erőforrásokkal. Az új dolog megalkotása arra ösztönzi a vállalatokat, hogy folyamatosan innovációkat valósítsanak meg, mert e nélkül a meglévő versenypozíció hosszú távon nem tartható fent.

A sikeres innováció és a versenyképesség napjainkban egyre jobban függ attól, hogy az innovációs rendszer szereplői, és különösen a gazdasági szereplők, miként tudnak bekapcsolódni a lokális, regionális, nemzeti és globális szinten szerveződő, különböző funkciójú és struktúrájú hálózatokba. (Csizmadia et al., 2011)

A modern technikai megoldások sikere manapság egyre nagyobb mértékben a heterogén összetételű aktorok és „tudásmezők” összefonódásán, kölcsönös összekapcsolódásán áll vagy bukik. A legtöbb izolált cég, szervezet már nem tud megbirkózni az összes releváns technológia kifejlesztésével, inkább a külső „tudás-forrásokhoz” folyamodnak, azokat próbálják bevonni a belső folyamataikba. Ennek következtében, az innovációs kapcsolatrendszerek, kooperációs hálózatok szintén egyre nagyobb jelentőségre tesznek szert a tudásintenzív ágazatokban az ipari K+F folyamatok koordinációs eszközeiként. (Csizmadia, 2004)

2. A nyitott innovációs üzleti modell

Az open innovation elnevezést Henry Chesbrough alkalmazta először. A nyitott innovációs üzleti modell a társadalmi tőkére épít, melynek lényege, hogy a cég esetenként, vagy rendszeresen használ külső tudást az innováció kezdeti, vagy valamennyi fázisában. 2003-ban írt Open Innovation c. könyvében kifejti: a nyitott innovációnak nem kell azt jelentenie, hogy a cég óriási veszélynek teszi ki magát. Csupán azt jelenti, hogy tudatosan irányított módon behozza a külvilág innovációs eredményeit a cégen belülre, illetve saját nem hasznosított ötleteit megfelelő ellenszolgáltatás fejében megosztja másokkal. (Csath, 2011)

Chesbrough szerint a fejlesztésnél a nagyvállalatok, további K+F tevékenységbe kezdés helyett egyre inkább a piac felé fordulnak, megkeresik és megveszik





a szükséges tudást, és ezzel szereznek előnyt. A nyílt innováció a tudásnak a vállalat falain keresztül való célirányos be-, és kiáramlásainak felhasználása abból a célból, hogy felgyorsítsák a belső innovációt, és kiterjesszék a piacokat annak külső felhasználására. (Pörzse, 2011)

Chesbrough egy másik írásában így fogalmaz a nyitott innovációról: a nyitott innováció alapvetően a vállalkozás határainak megnyitását jelenti az információ, a tudás és technológia be- és kiáramlása előtt. (Chesbrough et al., 2006)

A nyitott innováció megköveteli a vállalkozástól, hogy sokkal nyitottabb magatartást tanúsítson környezete felé. Az információ- és tudásigényes technológiák elterjedése, valamint a kis- és közepes vállalatok arányának növekedése minőségileg új, más kapcsolatok kialakulását kívánja meg a tudomány és technológia, az alapkutatás és alkalmazott kutatás, valamint a tudástermelés és felhasználás között. (Dobák et al, 2003) Gyakorlatilag ez indította el a nyitott innovációs szemlélet elterjedését is.

Mortara és szerzőtársai véleménye szerint a nyitott innováció legnagyobb előnye, hogy a vállalkozásnak sokkal rövidebb időbe telik új piacokat találni, mint nyitott innovációs szemlélet nélkül. Emellett kiemelik az új technológiák könnyebb megtalálását, valamint az új ötletek és kompetenciák könnyebb hozzáférhetőségét. A költségcsökkentés és költséghatékonyság is előkelő helyen szerepel a nyitott innováció előnyei között. (Mortara et al., 2009)

Ma nagyon sok kis- és közepes vállalkozás szembesül a keményebb piaci feltételekkel. A gazdasági válság eredményeképpen igen sok kis- és közepes cég helyzete gyengült meg elsősorban azokban az ágazatokban, amelyekbe több külföldi, olcsóbb gyártó lépett a piacra. A válság hatásainak kompenzálására tett egyik legjellemzőbb reakció a munkahelyek leépítése, vagy a munkaidő csökkentése volt. Ez a lépés óhatatlanul magában hordozza azt a veszélyt, hogy a vállalkozások éppen azokat a munkatársakat veszítik el, akik tudásuknál, kompetenciáiknál fogva képesek lennének arra, hogy új irányba vigyék a céget a válságból kivezető út felé. (Csiszárík-Kocsir et al., 2012)

A változó piaci feltételek arra kényszerítik a kisebb cégeket, hogy intenzívebben alkalmazkodjanak a piaci változásokhoz, méghozzá az új technológiák, vagy az egyedi értékJánlatok megteremtésén keresztül.

Vanhaverbeke és szerzőtársai kiemelik, hogy Chesbrough a nyitott innováció definíciójának meghatározásakor leginkább a nagyvállalatok nyílt innovációs kapcsolataira támaszkodott. Véleményük szerint nagyobb figyelmet kellett volna fordítani a kis- és közepes vállalkozásokra, amelyek a gazdasági növekedés igazi hajtómotorját adják. (Vanhaverbeke et al., 2012)

A nyitott innováció segítségével igazán gyorsan növekvő gazella vállalkozásokká alakulhatnak ezek a cégek, innovatív képességük kiteljesedésével és gyors alkalmazkodóképességükkel meghatározó mértékben járulhatnak hozzá a versenyképesség erősítéséhez vállalati és nemzetgazdasági szinten egyaránt.





A nyitott innováció olyan folyamatként írható le, amelyben kiaknázhatóvá válik a tömegek által elosztott és felhalmozott intelligencia és tudástőke. Mindennek számos dolog képezi alapját, úgy mint az együttműködés, a tudásmegosztás, az önszerveződés, a decentralizáció, a folyamatok átláthatósága, és a résztvevők sokszínűsége. A társadalmi innováció abban különbözik az innováció más területeitől, hogy az együttműködések legkülönbözőbb és legújabb formáit hozza létre. Mindez hat, egymástól jól elkülöníthető szintre bontható (1. kérdések, célok, diagnózis; 2. javaslatok és ötletek; 3. prototípusok és felfedezések; 4. tesztelés; 5. kialakítás és bevezetés; 6. a rendszerjellegű változás) (Murray et al., 2010)

Az innováció iránti igény már rögtön az első szakaszban jelentkezik, és végigkíséri a teljes folyamatot. A második szakaszban az ötletek célzott megszerzéséhez lesz kiemelten fontos a nyitott innovációs szemlélet, míg a további szakaszok sem nélkülözhetik a más gazdasági szereplőkkel kialakított kapcsolatokat. Ettől lesz igazán társadalmi az innováció. A folyamat végén létrejövő produktum pedig olyan eredményt jelent, amely képes lehet alapjaiban is változást okozni a teljes rendszer működésében. Ilyen jellegű „rendszerfrissítésre” csak az igen számottevő eredmények, vagy radikális innovációk lehetnek képesek. A nyitott innováció tehát a társadalom és a gazdaság életszínvonalában is jelentősebb változást eredményezhet.

A nyitott innováció több, mint pusztán beintegrálni a külső ötleteket és technológiákat. Egy olyan innováció menedzsment megközelítést is jelent, melynek feladata, hogy szisztematikusan vizsgálja nemcsak a külső, hanem a belső forrásból származó innovációs lehetőségeket is, majd azokat több csatornán keresztül integrálja a vállalat innovációs képességeibe. (West et al., 2006)

A nyitott innováció formái egyre változatosabbak és színesebbek. Reichwald és szerzőtársa szerint a nyitott innováció a K+F együttműködésekre, spin-off vállalkozásokra, és a kockázati-tőke társaságokra is kiterjed. (Reichwald et al., 2009)

Huizingh szerint a nyitott innováció vált az innovációmenedzsment legégetőbb kérdésévé, míg Bessant hangsúlyozza: a nyitott innovációban a vállalatok nem egyedül végeznek innovációs tevékenységet. Az innováció ebben a kontextusban multiplayer játék. (Bessant et al., 2011)

Az együttműködés igazi értelmét az adja, hogy mindenkinek van beleszólási joga a döntésekbe, ezzel minden érintett hozzá tud tenni valamilyen formában a jövőbeni eredmények eléréséhez. A nyitott innováció tehát kommunikációt igényel, s egyben megköveteli a legjobb gyakorlatok és módszerek átvételét, amelyek képesek mozgósítani, és egységesíteni a kreatív képességeket. (Lindhult, 2010)

A nyitott innovációban a vállalatok határai egy félig áteresztő hártárhoz hasonlítanak, amely lehetővé teszi az innováció erőforrásainak (tudás, ötletek stb.) szabadabb áramlását a külső környezet és a vállalat belső innovációs folyamatai között. Gossmann értelmezése még távolabb viszi a nyitott innováció meghatározását, és beilleszti a definícióba például az innovációs, K+F folyamatok kiszervezését is. (OECD, 2008)





Chesbrough így ír a Forbes magazinban a nyitott innovációról: a vállalat számára hasznos tudás manapság igen széles körben fedezhető fel, ezért egyetlen vállalat sem birtokolhatja a szükséges tudás teljes mennyiségét. A nyitott innováció az innováció definiálásának egy decentralizáltabb megközelítése, melyben a szereplők közötti kapcsolatok egy átfogó architektúrával írhatók le. A nyitott innováció előnyös a vállalat számára, mert az újítások sokkal jövedelmezőbb módját teszi lehetővé, csökkenti a költségeket, felgyorsítja a piacra jutást, és nem utolsósorban új bevételi forrásokat biztosít a cég számára. (Chesbrough, 2011)

Az innováció tehát ma igényli az együttműködés és a kapcsolatok kialakítását. Ezek nemcsak a vállalkozások egymás közötti kapcsolatrendszerait jelentik. Ide tartoznak más gazdasági szereplők, intézmények is, mint például a beszállítók, felsőoktatási intézmények, kormányzati szereplők, bankok, hídképző intézmények, de a vevőknek, vagy a vállalkozás belső szereplőinek is nagy szerepe van ezekben a folyamatokban.

3. Nyitott innováció Magyarországon

„Mikor fogunk már összefogni?
Mikor mondunk már egy nagyot,
Mi, elnyomottak, összetörtek,
Magyarok és nem-magyarok?”

/Ady Endre: Magyar jakobinus dala/

John Milton szerint: a „csináld magad” mozgalmak ideje lejárt... Azoké a jövő, akik működő partnerkapcsolatokat tudnak kialakítani. Az együttműködésre képes, együtt dolgozó és tanuló, a tapasztalataikat, információikat egymás között megosztó egyénekből végül egy közösség formálódik. A nyitott innováció a közös célok és a közös eredmények kialakításával eredményezi a nagyobb társadalmi kohézió kialakulását. A nyitott innováció az általa elért sikereken keresztül erősítheti a bizalom szintjét a gazdasági szereplők között, ugyanakkor nem szabad elfelejteni, hogy a nyitott innováció megfelelő bizalmi szint nélkül nem biztos, hogy kialakul.

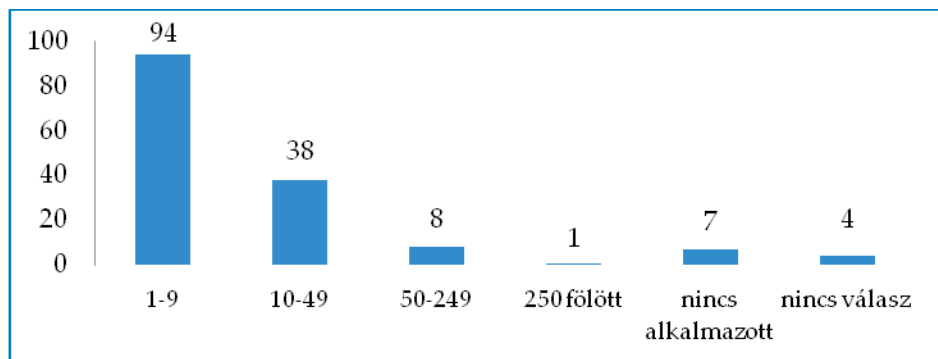
Magyarországon a vállalkozások jelentős többsége nem is tudja, milyen lehetőségek rejlenek a nyitott innovációban. Többségük magával a definícióval sincs tisztában. A versenyképes országok esetében megfigyelhető, hogy a vállalkozások intenzívebb együttműködésre képesek a vevőkkel, egyetemekkel, más cégekkel is, hogy az innováció eredményeit fokozhassák. (WEF, 2001-2012; IMD, 2001-2012). Mi több, a tudás megosztása, vagy az innováció sikere nagyban függhet attól, hogy a vállalkozások mennyire nyitottak az együttműködés irányába. Ennek hazai felmérése céljából került sor arra a saját kezdeményezésre, amely a hazai KKV-k innovációs célú együttműködéseit hivatott vizsgálni. A kutatásban főiskolai hallgatók nyújtottak segítséget számomra, melynek keretében a kérdőív 5000 vállalkozáshoz került eljuttatásra internetes csatornákon keresztül.





**1. ábra: A nyitott innováció kutatásban résztvevő cégek
méret szerinti megoszlása**

Figure 1: The proportion of enterprises in open innovation research by size



Forrás: saját kutatás (N=152)

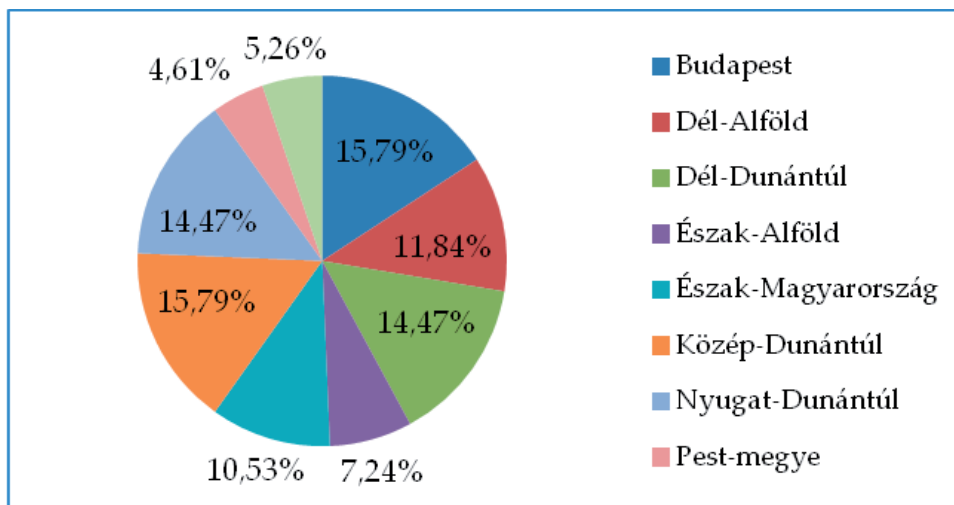
A felmérés az ország valamennyi régiójára kiterjedt. A felmérés eredményeképpen százötvenkettő kiértékelhető kérdőív érkezett vissza, s ez a rövid kutatási időszakot figyelembe véve (három hónap, 2012 január-március) nem is tekinthető annyira rossz aránynak. A statisztikai minta legnagyobb arányát a mikrovállalkozások teszik ki, de a kisvállalkozások száma is meghatározó (1. ábra). A legnagyobb arányban a budapesti cégek küldték vissza a kérdőívet, míg Pest megyében volt legalacsonyabb a válaszadási hajlandóság (2. ábra). A kérdőív 28 kérdést tartalmazott, a kiértékelést SPSS programcsomaggal végeztük.

Hogyan jellemezhető az üzletfelek közötti bizalom a cégek hazai gazdasági kapcsolataiban? A bizalmi szintet egytől ötig terjedő skálán értékelhették a válaszadók, ahol az egyes a bizalom teljes hiányát, míg az ötös a maximális bizalmat jelentette. A vállalkozások átlagosan 2,38-ra értékelték a bizalom szintjét Magyarországon. Ez még a közepesnek tekinthető értéknek sem felel meg. Még szomorúbb az az eredmény, hogy mindössze tizenhét cég szerint minősíthető közepesnél jobbnak a gazdasági szereplők közötti bizalom szintje. Annak ismeretében, hogy a nyitott innováció is szervesen épít a bizalomra, talán az sem meglepő, hogy miért nem terjedt el itthon a nyitott innovációs üzleti modell. A 3. ábrából remekül kivehető, hogy mit is tekinthetünk az egyik legnagyobb problémának a hazai gazdaságban. Addig, amíg nem tudjuk látványosan csökkenteni a bizalmatlanság területét, addig kevesebb esély lesz a nyitott innovációban és a hálózatos piacgazdaságban rejlő versenyelőnyök kiaknázására.





2. ábra: A felmérésben résztvevő vállalkozások méret szerinti megoszlása
Figure 2: The proportion of enterprises in open innovation research by their location



Forrás: saját kutatás (N=152)

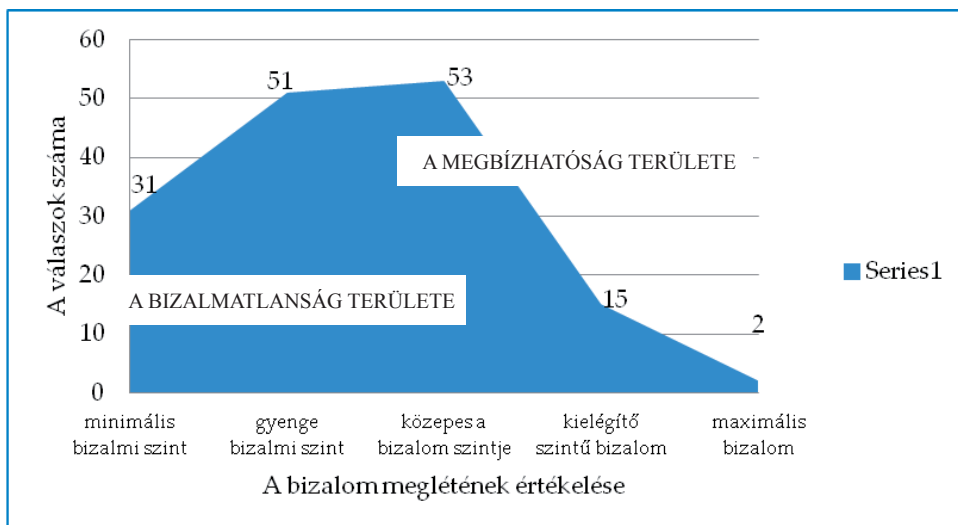
A vállalkozások jelentős többsége szerint az együttműködés segíthetne az innovációs folyamatokban. Arányuk az összes megkérdezett vállalkozás 69%-át teszi ki. 20%-uk szerint az együttműködés nem eredményezhet jelentősebb változást az innováció területén. A vállalkozók nagyobb hányada tehát úgy gondolja, hogy az együttműködéssel lehetne javítani olyan területeken, mint például az innováció, azonban a társadalmi tőke alacsony szintje, a kedvezőtlen gazdaságpolitikai intézkedések és a nem éppen vállalkozásbarát üzleti környezet megakadályozza ennek kiteljesedését. Éppen ezért nem is működnek együtt az innováció szakaszaiban. A tudást, az ötleteket nem a partnerektől szerzik be, hanem igyekeznek saját maguk megtalálni a legjobb lehetőségeket. Ezért internetet használnak, szakirodalmat olvasnak, leginkább hazai konferenciákra és szakmai rendezvényekre, vásárokra járnak. A legtöbb cégnél ez meríti ki az ötletforrások tárházát.

Nagyon sok vállalkozás a gazdaságszervező együttműködés hiányát a bizalom alacsony, míg a korrupció magas szintjére vezeti vissza, ugyanakkor megoldási javaslatokat csak általánosságban tudnak megfogalmazni. A bizalom szintjének javítására, és a korrupció visszaszorítására egyaránt aktívabb állami szerepvállalást és célirányosabb gazdaságpolitikát javasolnak, támogatóbb és vállalkozásbarát üzleti környezet megteremtése mellett. A korrupció aláássa a versenyképességet, komoly akadályokat gördít a gazdasági növekedés és a gazdaságépítő kapcsolatok kialakítása, így a nyitott innováció elé is. A Transparency International arról számol be, hogy a korrupció érzékelhető szintje az elmúlt években jelentősen romlott Magyarországon (4. ábra). (Transparency International, 2001-2012)



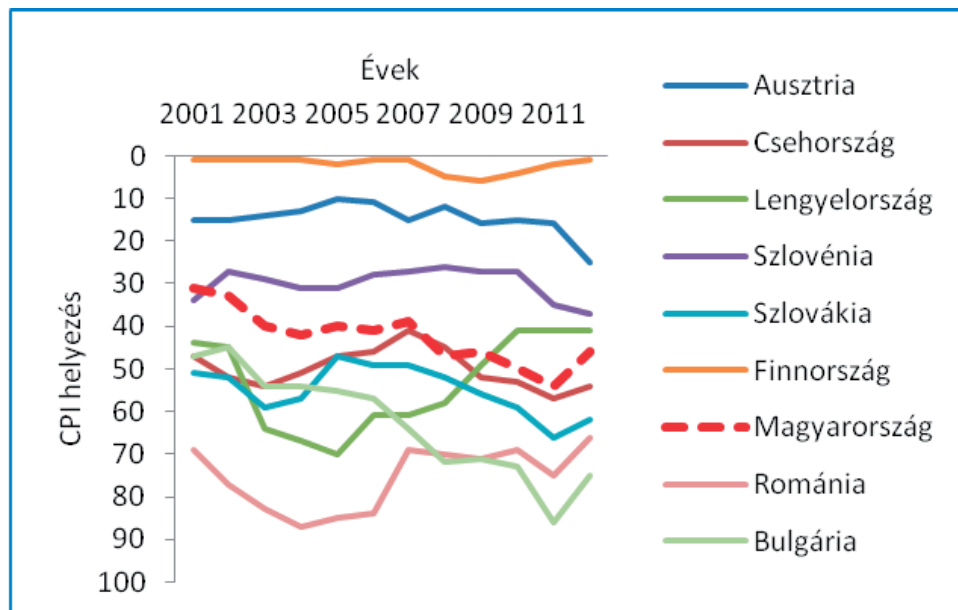


3. ábra: Bizalmatlanság vagy megbízhatóság?
Figure 3: Distrust or reliability?



Forrás: saját kutatás (N=152)

4. ábra: A korrupció változása Magyarországon
Figure 4: Change of corruption in Hungary



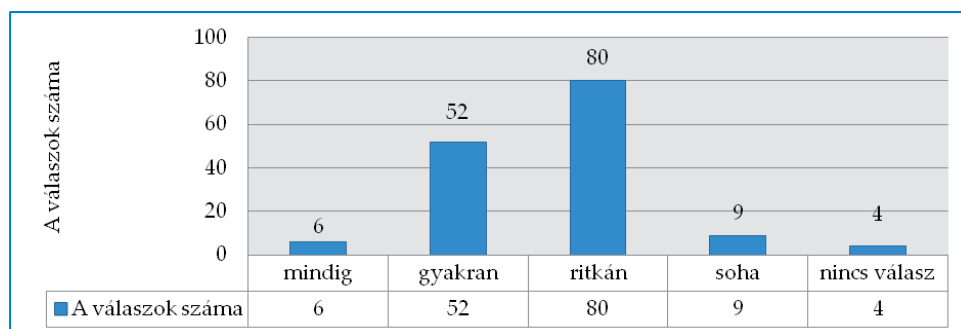
Forrás: Transparency International, saját szerkesztés





Ha megnézzük azt a kérdést, hogy milyen gyakran működik együtt a vállalkozás külső szereplőkkel, akkor azt láthatjuk, hogy a többség ritkán alakít ki kapcsolatokat másokkal. Ez egyben a vállalkozások nyitottságára is utal, hiszen a nyitott innovációs üzleti modell megköveteli a relatív nyitottságot.

5. ábra: Milyen gyakran működik együtt külső szereplőkkel?
Figure 5: How often do you cooperate with others?



Forrás: saját kutatás (N=152)

A nyitott innováció megjelenésének egyik legkézenfekvőbb formája, ha a vállalkozás együttműködik egyetemekkel, főiskolákkal, vagyis olyan szereplőkkel, amelyek igen nagy mennyiségben rendelkeznek tudással és hasznosítható ötletekkel. A magyar vállalkozások számára ez a trend viszonylag ismeretlen. A megkeresett vállalkozások 61%-a nyilatkozott úgy, hogy nem rendelkezik ilyen jellegű kapcsolatokkal, 31%-uknak vannak kapcsolatai ilyen szereplőkkel, míg 8%-uk nem adott választ erre a kérdésre. A hazai vállalkozások közel háromnegyede nem vesz részt semmilyen versenyképességet elősegítő kezdeményezésben, így például klaszterekben sem. A nyitott innováció magyarországi helyzetéről mindennél többet mond az a kérdés, hogy ismerik-e a nyitott innováció fogalmát? A vállalkozások 80%-a nem ismeri a nyitott innováció fogalmát. Önmagában ez nem is lenne probléma, hiszen a vállalkozások e nélkül is végezhetnek „nyitottan” innovációt. A probléma az, hogy sajnos a magyar vállalkozások innováció szempontjából sem teljesítenek kiemelkedő mértékben, így ha maga az innováció nem jellemző a vállalkozások működésére, akkor a nyitott innovációt sem tekinthetjük meghatározónak. A hazai innováció helyzetéről nem túl kedvező képet mutatnak be olyan szervezetek, mint például a World Economic Forum, IMD, Legatum Institute, Európai Bizottság, OECD, WIPO, INSEAD stb.





1. táblázat: Néhány kérdés a nyitott innováció vizsgálatára Magyarországon
Table 1: Some questions to analysis of open innovation in Hungary

Kérdés	Igen	Nem	Nincs válasz
Vannak-e kapcsolatai egyetemekkel, főiskolákkal, kutatási intézményekkel?	31%	61%	8%
Tagja-e a vállalkozás klaszternek?	23%	75%	2%
Ismeri a nyitott innováció fogalmát?	20%	69%	11%

Forrás: saját kutatás (N=152)

4. Összegzés

A nyitott innovációnak és a gazdaságszervező együttműködésnek számos pozitív előnye létezik, amelyeket nem szabad hagynunk elveszni. Az ezekből származó kölcsönös előnyökre támaszkodni kell, ahogy az már nagyon sok fejlett országban és vállalatnál megfigyelhető. Ugyanez a gyakorlat Magyarországon hiányzik, és ez nemcsak a nyitott innováció szempontjából igaz. Egy gyenge innovációs környezetben nem várható el az sem, hogy a nyitott innovációs szemlélet elterjedt legyen, hiszen ahhoz eleve két feltétel szükséges: a vállalatok relatív nyitottsága és az innovációra való törekvés. Utóbbi azt jelenti, hogy a vállalkozások számára fel kellene ismerni, hogy az innovációt nem szükségképpen kell megvalósítani, hanem azt lehetőségként kellene kezelni, amely később számottevő formában javíthatja a vállalat eredményeit. Kutatásaim eredményei egyértelműen alátámasztják, hogy a megkérdezett vállalkozások körében a nyitott innováció nem annyira jellemző tevékenység, az innováció érdekében nagyon kevés vállalkozásnak vannak célirányos kapcsolatai. A kérdőíves felmérés azt mutatja, hogy az együttműködés és az innováció területén is bőven lenne mit fejleszteni. Ezen az állapoton mindenképpen változtatni kell, és nem elég pusztán általános lépéseket megfogalmazni. Az együttműködési lehetőségeket és az innovációt segíteni kell olyan formában, hogy az a hozzáadott érték termelésében is megnyilvánuljon. Arra kell építeni a gazdaságunkat, amiben még jók lehetünk, és az innováció, a nyitott innováció, valamint az együttműködés kialakítása segíthetne ebben a folyamatban.





FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bessant, J. – Tidd, J. (2011): *Innovation & Entrepreneurship* Chichester, John Wiley & Sons. 2011.
- Csiszárík-Kocsir, Á. – Fodor, M. – Medve, A. (2012): The Effect of the Sub-Prime Crises on Workplace Safety in Hungary Based on a Primary Research, *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies*, Vol 4. No. 2., July 2012., Publisher: The Social Sciences Research Society
- Chesbrough, H. – Crowther, A.K. (2006): Beyond high-tech: early adopters of open innovation in other industries. *R&D Management*, Vol.36, No.3, 229-236. o.
- Chesbrough, H. (2003): The New Era of Open Innovation, *MITSloan Management Review*, Spring 2003. Vol 44. Nr. 3. 41. o.
- Czizmadia, Z. (2004): Az innováció hálózati alapú megközelítése, MTA. 2004. p.1. Letöltés: 2012. június 20., www.socialnetwork.hu
- Csath, M. (2011): Üzletimodell-innováció, *Nemzeti Tankönyvkiadó*, Budapest. 2011. 87-88. o
- Csizmadia, Z. – Grósz, A. (2011): Innováció és együttműködés: a kapcsolathálózatok innovációra gyakorolt hatása, *Magyar Tudományos Akadémia Regionális Kutatások Központja*, Pécs-Győr, 17. o.
- Dinya, L. (2008): *Szervezetek sikere és válsága*, Akadémiai Kiadó, Budapest, 2008. 327. o.
- Dobák, J. – Futó, P. – Susan, K. – Lányi, P. – Soltész, A. (2003): *Vállalkozói inkubátorok Magyarországon*, SEED Kisvállalkozás-fejlesztési Alapítvány, Budapest. 24. o.
- Lindhult, E. (2010): 72 hours to innovation as creative democracy, *Malardalen University, In.: International Society for Professional Innovation Management Conference Proceedings 2010*.
- Mortara, L. – Napp, J.J. – Slacik, I. – Minshall, T. (2009): How to implement open innovation. Lessons from studying large multinational companies. *University of Cambridge. Centre for Technology Management. Institute for Manufacturing*. 2009. 14. o.
- Murray, R. – Caulier-Grice, J. – Mulgan, G. (2010): The open book of social innovation. *Social Innovator Series: Way to design, develop and grow social innovation. NESTA & The Young Foundation*. March 2010. 12. o.
- OECD (2008): *Open innovation in global networks* OECD Publications, 2008. 18. o.
- Pörzse, G. (2011): *Kutatásszervezés és innovációmenedzsment az egészség – és élettudományok területén*, Semmelweis Kiadó, Budapest. 2011. 22. o.
- Reichwald, R. – Piller, F. (2009): *Interaktive Wertschöpfung. Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung*. Wiesbaden: Gabler. 2009.
- Vanhaverbeke, W. – Vermeersch, I. – De Zutter, S. (2012): Open innovation in SMEs: How can small companies and start-ups benefit from open innovation strategies? *Management School*. 2012. 9. o.
- Varga, J. – Morvai, R. (2011): Networking and business relations in transition: Open innovation and clustering to improve competitiveness in Hungary. ISBN 978-961-92917-1-9 *Advances in Business-Related Scientific Research Conference*, 2011. június 1-3., Hotel Novotel, Venezia 2011.
- West, J., – Gallagher, S. (2006): Challenges of Open Innovation. The paradox of firm investment in open-source software. *R & D Management*, Vol. 36 No. 3, 319-331. o.





NAPJAINK VEZETŐ FOLYAMATMENEDZSMENT MEGKÖZELÍTÉSÉNEK ALKALMAZÁSI LEHETŐSÉGEI EGY FELSŐOKTATÁSI INTÉZMÉNYNÉL

*APPLICATION OPPORTUNITES OF TODAY'S LEADING PROCESS
MANAGEMENT APPROACH IN A HIGHER EDUCATION
INSTITUTION*

BEDZSULA BÁLINT *gyakornok*

Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Menedzsment és
Vállalatgazdaságtan Tanszék

ABSTRACT

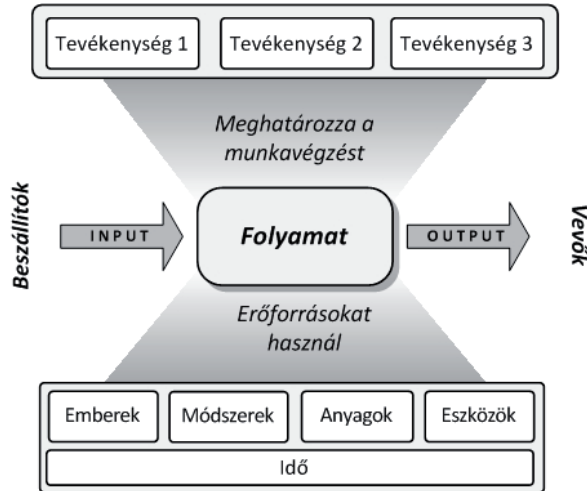
These days, the challenges in the public sector press the higher education institutions to change their attitude. Customers and quality are gaining more attention in their operations. The adaptation of process management systems that ensure these outcomes has just started. The identification and management of the organizational processes is crucial for their effective functioning. I prove the applicability of process-oriented theory and present shortly the market leader process-management software and its utilization. Taking all this into consideration, it is suggested to continue the process mapping at the Budapest University of Technology and Economics started with MEGA Process which would open up new perspectives in operation-development.

1. Folyamatszemplélet és folyamatmenedzsment

A folyamatszemplélet közel száz éves megközelítés, melynek alapötlete, hogy a szervezet tevékenységeire fókuszálva teremtsenek értéket a vevőnek, és valósítsák meg a szervezeti stratégiákat. A folyamatok menedzsment szemszögű definíciója sokat változott az idők során az aktuális trendeknek, meghatározó irányzatoknak megfelelően, ennek ellenére egy általános érvényű meghatározást megfogalmazhatunk: a folyamat olyan koordinált tevékenységek sorozata, mely értéket növel egy termék előállításával vagy egy szolgáltatás nyújtásával a vevő, felhasználó számára. E cél elérése során transzformáció megy végbe, inputokból outputok lesznek, miközben erőforrások kerülnek felhasználásra. (1. ábra)



1. ábra: Egyszerű folyamatmodell
Figure 1: Simple process model



Forrás: saját szerkesztés Gardner (2004) alapján

A későbbi folyamatmenedzsment tevékenységek szempontjából nagyon lényeges az egyes tevékenységekhez, erőforrásokhoz kapcsolódó információk körültekintő kézbentartása, különös tekintettel a vevők által megfogalmazott igényekre. (Bedzsula, 2012) Ez a megközelítés a szervezetet, mint folyamatok rendszerét, hálózatát tekinti, mely magába foglalja a javítás összehangolt törekvéseit. (Benner & Tushman, 2003) Napjaink elterjedt folyamatmenedzsment szemlélete a BPM (Business Process Management), mely a korábbi TQM alapú CPI (Continuous Process Improvement) és a BPR (Business Process Reengineering) típusú folyamatfejlesztést egyesíti. Zairi (1997) szerint ez egy olyan megközelítés, mely stratégiai és operatív elemekre is támaszkodva modern eszközöket és technikákat használ az alkalmazottak bevonásával a vevői igények optimális kielégítéséhez. Megfogalmaz hét kapcsolódó alapszabályt is, melyek közül a jelen publikációhoz legszorosabban kapcsolódó kettőt emelem ki: a tevékenységeket megfelelően fel kell térképezni és dokumentálni; valamint alkalmazása szervezeti kultúraváltást eredményez (ill. kell eredményeznie). A definiált, szabályozott folyamatok tehát a további menedzsment tevékenységek kiindulópontja. Ennek megvalósítása is számos előnnyel járhat:

- nem kell „kitalálni” a folyamat lefutását, gyorsul a munkavégzés;
- mindenki számára egyértelműek a felelősségek, egyszerűsödik a nyomon követés;
- a feladatokat – körültekintő alkalmazás esetén – optimalizáltan hajtják végre, növekszik a hatékonyság.



A változással szemben gyakran komoly ellenállás bontakozik ki a szervezetekben, de az alkalmazottak bevonása az átalakításokba, az új rendszerek kialakításába visszajára tudja fordítani ezeket a helyzeteket is (Hung, 2006).

A folyamatmenedzsment legújabb hulláma az informatikai fejlődésnek köszönhetően eredendően nyitott a szervezeti változásokra: egyrészt a résztvevők és a közöttük lévő kommunikációt, másrészt a résztvevők és a környezet kapcsolatát is tekintve (Smith, 2003). A számítógépes rendszerek és hálózatok új információs világa, az internet és a hozzá kapcsolódó kommunikációs és automatizálási lehetőségek már mind áthatják a szervezeti folyamatokat, melyre szerencsés válasz lehet a BPMN (Business Process Model and Notation) modellezési módszertan és a kapcsolódó programozási nyelv (Business Process Execution Language).

2. Folyamatmenedzsment a felsőoktatásban

A folyamatközpontúság és a folyamatmenedzsment felsőoktatási alkalmazásának vizsgálatakor sajnos meg kell állapítanunk, hogy az előző fejezetben megfogalmazott pozitívumok ellenére még igen ritka az értő és hatékony alkalmazás hazánkban. Ez annak tükrében kimondottan sajnálatos, hogy a 2005-ben elfogadott Felsőoktatási Törvény még előírta a felsőoktatási intézmények belső és külső minőségmenedzsment rendszerének meglétét, sőt a „Felsőoktatási Intézmények Minőségkultúra Váltásának Pilot Programja” projekt (HEFOP-3.3. 1-P.-2004-09-0129/1.0) keretében az alap- és támogató tevékenységek mintamodelljei elkészültek. A 2012-ben életbe lépett új felsőoktatási törvény, a „2011. évi CCIV. törvény a nemzeti felsőoktatásról” számos területen új irányelveket, elképzeléseket fogalmaz meg: az eddigi felsőoktatási minőségbiztosításról sincs már szó, így a folyamatokra vonatkozó részeket is felesleges keresnünk. A minőség értelmezésére, ill. az ezzel kapcsolatos intézményi minőségfejlesztési kötelezettségek részletezésére sem kerül sor, ami véleményem szerint komoly hiányosság az előzőekben bemutatott háttérismertetek tükrében.

A külföldi felsőoktatási intézmények példái, ill. a kapcsolódó hazai és nemzetközi tanulmányok azonban megerősítik az intézményi minőség- és folyamatmenedzsment környezet szükségességét. (Csizmadia, 2006) „A felsőoktatási intézményeknek minőségbiztosítási rendszerüket a saját pozíciójuk, stratégiai céljaik és szervezeti kultúrájuk figyelembevételével indokolt kialakítaniuk.” (Topár, 2008, old.: 81) Mind a szakirodalomban, mind a gyakorlatban számos megoldással találkozhatunk. Az általánosan használható minőségmenedzsment rendszer modellek közül az ISO szabványban megfogalmazott általános követelmények, a TQM vezetési filozófia alapjai, ill. az EFQM önértékelési modell vehető figyelembe, ugyanakkor érdemes megemlíteni az Európai Felsőoktatási Térség szakminiszterei által elfogadott ENQA (European Network for Quality Assurance in Higher Education) sztenderdeket és irányelveket is (Topár, 2008). Az intézmények többsége ezen alapok mentén kezdett bele a saját rendszer kialakításába – több-kevesebb sikerrel.





Fontos kiemelni, hogy a megnevezett rendszer modellek mind elvárják a folyamatszempléletet, a folyamatok menedzselését:

- ISO 9000 szabványnak megfelelő rendszer: alapelvek között megjelenik a „Folyamatalapú és rendszer megközelítés”;
- TQM filozófia: „Folyamatok folyamatos javítása” alapelv;
- EFQM önértékelési modell: „Folyamatok” főkritérium;
- ENQA irányelvek: „Információk gyűjtése, elemzése és felhasználása a folyamatok fejlesztésében.”

Tekintettel a felsőoktatási intézményekben megfigyelhető sajátosságokra, mint például a szűkös finanszírozás eredményeként megjelenő hatékony szervezeti munkára irányuló igény, a szűkülő piac miatt még jobban előtérbe kerülő vevőközpontúság (pl.: világos, átlátható, következetes adminisztrációs eljárások), vagy az intézményi fejlesztéseknek köszönhetően kialakuló támogató informatikai rendszerek elterjedése, az előzőekben röviden áttekintett rendszerektől függetlenül is lehetőség nyílik a folyamatmenedzsment megközelítésértő alkalmazására.

A pozitív érvek mellett szót kell ejteni a folyamatközpontúság felsőoktatási alkalmazhatóságának gyakran emlegetett problémájáról. Vazzana et al. (2000) értelmezése szerint például a nevelés-oktatás és a kutatás – mint a felsőoktatási intézmény alapvető feladatai – nem tekinthetők folyamatként, a rendszer nem kezeli azokat. Ennek okán is az oktatás különleges társadalmi szolgáltatási jellemzőire hangsúlyt helyező hazai véleményformálók élesen kritizálják a bemutatott minőség-, ill. folyamat-megközelítést. Csoma Gyula „Különvélemény az oktatási-képzési minőség biztosításáról (és a minőségről). Avagy bemegy a tanuló az inputon, és kijön az outputon, mint a Herz-szalámi analógiája(?)” című írása jó példázza ezt. Véleménye szerint „a minőségbiztosítás szemlélete és »filozófiája« (...) erőltetetten egyoldalú”, ugyanis a minőség szempontjából túlhangsúlyozza a szervezést és az adminisztrációt. Arra a végkövetkeztetésre jut, hogy „... fogalmi apparátusa kevés és sajátos természetű, nem alkalmas az oktatási-képzési intézmények és az oktatási-képzési tevékenység leírására, minőségük meghatározására, működési szabályaik kidolgozására. A minőségbiztosítási szemlélet »csörlátásra« kényszerít...”. (Bálint, Polónyi, & Siklós, 2006, old.: 15)

A kritikák valóságok, véleményem szerint azonban csak részben jogosak, és egyáltalán nem szektor specifikusak. Az oktatást és kutatást tévesen és feleslegesen akarják folyamatként értelmezni, a valóban összetett, egyéni szakértelmen alapuló feladatot tevékenységként definiálva, és az intézmények adminisztratív folyamataiba illesztve máris egyszerűsödik a helyzet. Így az oktatás megmarad az oktató, a kutatás a kutató autonóm feladatának, annak csak a határait, elhelyezkedését, időbeli lefutását, ellenőrzését érinti a kialakított folyamatstruktúra. Az eredeti értelmezés a folyamatmenedzsment felsőoktatási szerepét, hasznát tévesen definiálja, így a végeredmény sem lehet sikeres: ezekkel a menedzsment eszközökkel nem javíthatók – az általam tevékenységeknek nevezett – feladatok, ehhez oktatás-, ill. kutatás-módszertani szakismeretek kellenek. Az általános ábrázolási model-



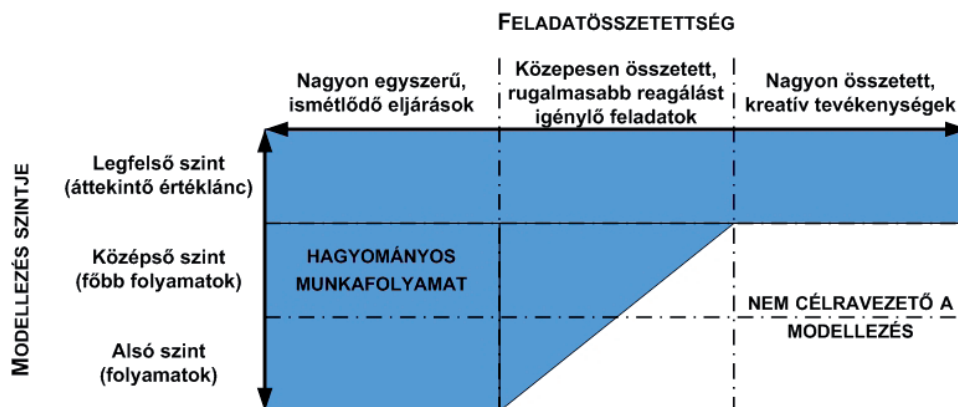


lek folyamatrögzítési megközelítésének szűklátókörű – geometriai alakzatokra és rögzítési szabályokra fókuszáló – alkalmazása jelenti a modellezés másik komoly problémáját a felsőoktatásban, azonban ez módszertani hiba, mely – sajnos – bármelyik üzleti projektben előfordulhat.

A felsőoktatási alkalmazhatósággal kapcsolatban támasztott alapvető, előbbi probléma általános bemutatását – és véleményem szerint megoldását – Harmon (2006) modellje segíti (2. ábra): a modellalkotás szintjét és a feladat összetettségét vizsgálva ad iránymutatást a folyamatok kézbentartására.

2. ábra: A modellezési szint és a tevékenység összetettsége

Figure 2: Levels of abstraction and task complexity



Forrás: Harmon (2006) alapján saját készítés

A vízszintes tengely az átlagos folyamat komplexitását mutatja: bal oldalon az egyszerű, ismétlődő feladatok, középen a több készséget és rugalmasságot igénylők, jobb oldalon pedig a nagyon összetett és komoly kreativitást igénylő munkák állnak. A függőleges tengelyen a modellezés szintje, részletezettsége található: fent a teljesen áttekintő folyamat-modellezések, míg lent egészen konkrét tevékenység-ábrázolások találhatók. Az ábra sötét háttérrel jelölt eseteiben a modell szerint megfelelő megközelítés a munkafolyamat ábrázolása, a részletezett folyamatábra használata. Azonban a „fehér esetekben” a tevékenység túl összetett, túl változatos ahhoz, hogy részletekbe menően dokumentálni lehessen. Ezeken a területeken Harmon szerint az ad biztosítékot a teljesítményszint elérésére, ha „szakértőket” alkalmazunk. Bízunk kell eddigi tapasztalatukban és szaktudásukban, mely megfelelő felhatalmazás mellett garancia lesz arra, hogy a végeredmény a kívánt színvonalú legyen. Nekünk „csak” a legfelsőbb szint sikerkritériumait kell meghatároznunk, és szabad kezdet adnunk a szakértőknek azok elérésére. Tehát itt nem az a cél, hogy mindent lemodellezzünk és ezáltal rögzítsünk, csupán a fejlesztési, automatizálási lehetőségeket kell keresnünk.





Megítélésem szerint a modellt alkalmazva biztosítható, hogy a felsőoktatási folyamatok kapcsán az összetett oktatási, kutatási tevékenységeket végzők szabad mozgásteret kapjanak anélkül, hogy részletekbe menően megpróbálnánk rögzíteni a feladatukat, illetve az oktatási, kutatási tevékenységet kísérő, előkészítő, támogató folyamatok kapcsán megvalósuljanak a folyamatmenedzsment általános megközelítései.

3. MEGA Process

A MEGA Suite az egyik piacvezető vállalati architektúra eszköz, mely napjaink összetett üzleti világában kínál a folyamatmenedzsmenten túlmutató, komplex, a szervezetek működésének összetettségét sokrétűen kezelni képes megoldást partnerei számára. A Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Menedzsment és Vállalatgazdaságtan Tanszéke a BPM Solutions Tanácsadó Kft. együttműködésének köszönhetően használja oktatási és kutatási tevékenységeihez a szoftvercsaládot.

A MEGA Suite négy termékkategóriából áll: modellező eszközök, irányítást segítő eszközök, változásmenedzsmentet segítő eszközök és mindezek kommunikációját segítő eszközök. (Moduláris felépítésű, így mindegyik modul alkalmazható önállóan vagy másikkal kombinálva függően az adott szervezet igényeitől.) A szoftvercsalád adatbázis-alapú folyamatmodellező eszköze a MEGA Process, mely a folyamatelemzésen át, a kockázat és irányítás feltérképezésén keresztül az alkalmazáselemzést és -tervezést is támogatja. Aktuális verziójának nevében is benne van a „BPMN” rövidítés, ezzel is utalva a folyamatmodellezési nyelvvé váló szoros együttműködésre. Használatával többek között lehetővé válik:

- a szervezeti folyamatok végrehajtásához szükséges műveletek felépítésének leírása,
- a szervezet folyamatai által nyújtott termékek és szolgáltatások leírása,
- a vállalat értékláncainak megjelenítése,
- a vállalat szervezeti ábrájának elkészítése,
- a folyamatok alkalmazásában érintett informatikai rendszer részletes leírása.

A MEGA Process-hez kapcsolódó sajátos modellezési keretrendszer nem része a BPMN-nek, azonban sokoldalú megközelítést biztosít: lényeges különbséget definiál az üzleti (business), a szervezeti (organisational), a funkcionális (functional) és a rendszer (system) folyamatok között. Az üzleti folyamat terméket vagy szolgáltatást nyújt egy belső vagy egy külső felhasználónak. Alapvetően a folyamatok struktúráját és kategorizálását ábrázolják, melyek lebonthatóak más folyamatokra. A szervezeti folyamatokkal való kapcsolata megmutatja az üzleti folyamatok szervezeti implementációját. A szervezeti folyamat szervezeti egységek, alkalmazottak által végzett tevékenységek sorozata, azaz a „hagyományos” folyamat-megközelítést jeleníti meg. Tevékenységek sorozataként ábrázoljuk, események és feltételek által kontrollálva. A funkcionális folyamat egy értéklánc,





mely megadja, hogy a szervezet különböző üzleti funkciói hogyan járulnak hozzá a hozzáadott érték megteremtéséhez. Rendszer folyamat diagram leírja, hogy a különböző rendszerek vagy szervezeti elemek hogyan működnek együtt az értékteremtésben. (MEGA Process (BPMN) – User Guide, 2011)

A BPMN által használt modellezési megközelítés folyamatábrái a BPD (Business Process Diagram) ábrák, melyek jellegzetes eleme a „medence” (Pool), amely a folyamat különböző résztvevőinek megjelenítésében segít.

4. Gyakorlati lehetőségek

A szervezetekben a folyamatok modellezését célszerű egy előre definiált, körültekintő módszer szerint szisztematikusan végrehajtani, mivel ezzel nagyban növelhető a projekt sikeressége, a végeredmény használhatósága. A modellezés folyamatának kezdő lépése a tervezés, melyre érdemes időt szánni: a megfontolt és előrelátó tervezés a későbbiek során hamar megtérül. Fontos pontosan rögzíteni a modellezési szabályokat, hiszen anélkül könnyen megkérdőjelezhető a későbbiekben elvégzett munka értelme. A tényleges modellezést minden esetben alapos információgyűjtésnek kell megelőznie: a vonatkozó előírások, szabályozások, dokumentumok megismerésén túl általában elkerülhetetlen az érintettekkel való interjúkészítés, ill. a folyamat valós megfigyelése. A minél jobb folyamat modell kidolgozása érdekében célszerű csoportmunkában dolgozni, és több fordulóban pontosítani a részleteket. Végül az elkészült modelleket ellenőrizni kell az érintettek minél szélesebb bevonásával, majd a vonatkozó szervezeti szabályzatokat érdemes felülvizsgálni az elkészült folyamat tükrében.

A Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Karán a folyamatok MEGA Process BPMN szoftverrel történő rögzítése kezdeti fázisban van. Az egyes folyamatok felmérése a következők szerint zajlik:

- a feltérképezendő folyamatok kiválasztása, pontos meghatározása,
- a folyamatok működésének felmérése kapcsolódó szabályozások és/vagy interjúk alapján,
- folyamatok szoftveres modellezése,
- az elkészült folyamatmodellek többszöri ellenőrzése, pontosítása az interjúalannal és/vagy szabállyal; folyamatkapcsolatok felülvizsgálata,
- a folyamatok jellegzetességeinek vizsgálata.

Az elkészülő folyamatábrák alapját képezhetik a folyamatokra vonatkozó egyetemi szabályozás megalkotásának. Ugyanakkor mivel egy karon belül születnek meg, normatív megoldásként nem, de a célokat, valóságot figyelembevevő támpontokként tekinthetők. A már feltárt folyamatok vizsgálatát néhány alapvetőbb jellemzőjük vizsgálatával folytattam, messze a teljesség igénye nélkül. A vizsgált tulajdonságok a következők voltak:

- folyamat-kritikusság: a folyamattal szembeni elvárás, a lehetséges folyamat-optimalizálás célját tükrözi;





- veszélyes (kritikus) pontok: azon tevékenységek, melyek esetében a hibázás nagy valószínűségű és bekövetkezte jelentős hatást gyakorol a folyamatra;
- érdekeltek és elvárásaik: a folyamat végeredményével kapcsolatos lehetséges kritériumok;
- problémák – kockázatok: a folyamat kapcsán feltárt, megfogalmazott észrevételek, veszélyek;
- indikátorok, ellenőrzési lehetőségek: a folyamat releváns mérőszámai, ill. az elvárások teljesülésének vizsgálata.

Mivel adatbázis alapú folyamatmodellező szoftver áll a rendelkezésünkre, számtalan gyakorlati problémát tudunk „néhány kattintás” segítségével megoldani. A következőkben csak pár egyszerű példát említek az adatbázis háttér sokoldalú felhasználására.

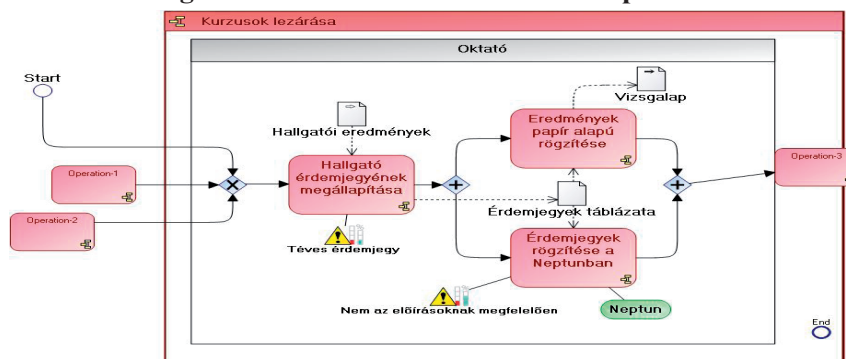
Vizualizáció

Amellett, hogy a folyamatábrák áttekinthetővé és nyomon követhetővé teszik a folyamatokat, a rendszerből tetszőlegesen kigyűjtött adatok nagyban megkönnyítik a részletekben, de mégis egészben való gondolkodást. Kifejezetten szerencsés az oktatást támogató, adminisztratív folyamatok ilyen megjelenítése, hiszen a hallgatók számára megkönnyíti a „bürokratikus buktatók” szem előtt tartását. (3. ábra)

Alkalmazásfejlesztés

Ha a szervezet működését támogató szoftvert szeretnénk fejleszteni, a fejlesztési pontok megtalálását megkönnyíti, ha egy lista áll a rendelkezésünkre azokról a tevékenységekről, ill. beosztottakról, akik most is használják a rendszert. Így a fejlesztési projektbe olyan személyeket, felelősöket tudunk delegálni, akik valóban használják az alkalmazás adott komponensét. A projektfeladatok, szakdolgozatok, tudományos diákköri munkák írását, beadását és értékelését különböző webes megoldásokkal érdemes segíteni, de természetesen az egyetem szintű tanulmányi rendszerek (Neptun, ETR) is megjeleníthetők.

3. ábra: Adminisztratív folyamat modellje
Figure 3: Model of an administrative process



Forrás: saját készítés





Munkaköri leírás

Egy jól működő, szabályozott szervezet nem képzelhető el egyértelmű munkaköri leírások nélkül. Amellett, hogy a beosztottak elszámoltathatók lesznek azokkal a folyamatokkal/tevékenységekkel, amelyekért ők felelnek, az új munkatársak betanítása is egyszerűbbé válik (szemben az ad-hoc megoldásokkal, szokásjogokkal). Ezt jól áttekinthetően tükrözi a felelősségi (RACI – Felelős, Számon kérhető, Bevonandó, Tájékoztató) mátrix. Az oktatási munkát lezáró adminisztratív feladatok pontos és időben történő elvégzését, valamint a nem oktató, adminisztratív alkalmazottak munkaköri leírását is segítheti.

Szabályzatok, folyamatleírások

Ha sikerül részletes folyamatleírásokat létrehozni a tevékenységek pontos leírásával, ill. a vonatkozó szabályok összegyűjtésével, akkor mindenki számára átláthatóvá válik a folyamatok lefutása. Ezáltal a munkavégzés pontosabb és gyorsabb lesz, ill. csökkenthető a hibák, mulasztások száma. Az adott tevékenységekhez rögzíthetőek a rájuk vonatkozó szabályozások (akár dokumentumként) is, így azok könnyebben érthetővé válnak. További jelentős előnye a MEGA Process szoftvernek, hogy az elkészült folyamatrögzítéseket könnyen publikálhatjuk a webre, ezáltal megkönnyítve annak elérését az érintettek számára.

5. Összegzés

Tanulmányomban röviden bemutattam a folyamatszemplét meghatározó jellemzőit, ill. a napjainkban alkalmazott megközelítésmódot. Megvizsgáltam a folyamatmenedzsment lehetőségét a felsőoktatásban, és a gyakorta megfogalmazott ellenvéleményekkel szemben igyekeztem bizonyítani, hogy értő és körültekintő alkalmazással a felsőoktatási intézmények fejlesztésében is eredményesen használható ez a szemlélet. Megvizsgálva felsőoktatási lehetőségeiket kijelenthető, hogy napjaink vezető folyamatmenedzsment szoftverei által biztosított lehetőségek beilleszthetőek az intézmények mindennapjaiba, ezt a Műegyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Karának példája is alátámasztja.





FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bálint, J., Polónyi, I., & Siklós, B. (2006). A felsőoktatás minősége. Budapest: Felsőoktatási Kutatóintézet.
- Bedzsula, B. (2012). Folyamatmenedzsment szerepe a felsőoktatás minőségfejlesztésében. In A műszaki menedzsment aktuális kérdései (old.: 117-133). Budapest: Műszaki Kiadó.
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28, 238-256.
- Csizmadia, T. (2006). Quality management in hungarian higher education. Czech Republic: UNITISK.
- Gardner, R. (2004). *The Process-Focused Organization: A Transition Strategy for Success*. Milwaukee: Quality Press.
- Harmon, P. (2006). *Alternative Approaches to Process Analysis and Modeling*. Letöltés dátuma: 2013. május, forrás: Business Process Trends: http://www.bptrends.com/publicationfiles/bpt_200607191.pdf
- Hung, R. (2006). Business Process Management as Competitive Advantage: a Review and Empirical Study. *Total Quality Management*, 17, 21-40.
- MEGA Process (BPMN) – User Guide (1. kiad., MEGA 2009 SP5. kötet). (2011).
- Smith, H. (2003). Business process management—the third wave. *Information and Software Technology*, 45, 1065-1069.
- Topár, J. (2008). Felsőoktatási intézmények minőségbiztosítása. *Educatio*, 2008. tavasz, 76-93.
- Vazzana, G., Elfrink, J., & Bachmann, D. (2000). A longitudinal study of total quality management processes in business colleges. *Journal of Education for Business*, 69-74.
- Zairi, M. (1997). Business process management: a boundaryless approach to modern competitiveness. *Business Process Management Journal*, 64-80.





MENEDZSMENT TRENDEK HATÁSA A VEZETÉSI ISKOLÁK KIALAKULÁSÁRA

THE INFLUENCE OF MANAGEMENT TRENDS ON THE DEVELOPMENT OF MANAGERIAL SCHOOLS

PROF. DR. BERDE CSABA intézetvető, egyetemi tanár

Debreceni egyetem, Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar,
Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

ABSTRACT

To understand managerial problems of the present, we have to reveal that specific development process, through which the science of management has gone. To understand new trends, approaches it is quite often beneficial to look back on the past and recognize starting situation, and by doing this get answer for our questions. The science of management has only partially done this work and only summarized the most comprehensive development trends, establishment of ways of thinking, still some schools, workshops has debts in respect of this job. The history of development of Hungarian managerial thinking may only be put in frames, when operating schools nationally have finished this job. In this study we introduce such major steps, milestones of the development of Institute of Management and Organization Sciences working in University of Debrecen in such a way, that we draw a parallel with historic turning points of the development of the discipline itself.

1. Bevezetés

Ahhoz, hogy megértsük a jelen vezetési problémáit tisztában kell lenni azzal a fejlődési folyamattal, amelyet a vezetéstudomány bejárt. Az új irányzatok gondolkodásmódok értelmezéséhez, megértéséhez sokszor érdemes visszatekinteni a múltra, hogy megismerjük a kiindulási helyzetet, hogy magyarázatot kapjunk a miértekre. A vezetéstudomány csak részben végezte el ezt a munkát és csak a legátfogóbb fejlődési tendenciákat, gondolkodásmódok kialakulását foglalta össze, de az egyes iskolák, műhelyek jelentős része még adós ezzel a munkával. A magyarországi vezetési gondolkodás fejlődésének története csak azután foglalható egységes keretbe, ha az országban működő iskolák ezt a munkát elvégezték. Előadásomban a Debreceni Egyetem keretében működő Vezetés-és Szervezéstudományi Intézet kialakulásának főbb állomásait és kutatási tevékenységét mutatjuk be olyan módon, hogy párhuzamot vonunk a tudományág fejlődésének történeti fordulópontjaival.





A kiinduló pontot, a viszonyítási alapot általában mi magunk választjuk meg, jelöljük ki. A vezetés, tudomány, a tudományosság kezdetét Taylor: „Principles of Scientific Management” könyvének megjelenésétől számolja. Ez a bázis, viszonyítási alap a vezetésben a tudományosság kezdete. Ehhez a ponthoz igazodva beszélhetünk Taylor előtti és Taylor utáni időről. Taylor után (102 évvel) pontosan ismerjük a vezetéstudomány fejlődését. Taylor előtti a vezetés történetben már bizonytalanok vagyunk. Biztos, hogy Taylor előtt is létezett vezetés, ez annyira evidencia, minthogy oxigén és víz nélkül nincs élet. Vezetés nélkül meg nincs társadalmi élet. A társas tevékenységek kikövetelik a szervezést, összehangolást, a vezetést. Munka és termelési folyamatok sem léteznek vezetés nélkül. Taylor előtt, évszázadokon, évezredekken keresztül a vezetést, a társas tevékenységek, a munkafolyamatok részének tekintették. Beleolvadt, láthatatlan részévé vált ezeknek a folyamatoknak és a szervezésről, a munkafolyamatok irányításáról nem beszéltek, keveset írtak, azt a gyakorlati munka részének tekintették¹. Taylor munkásságának köszönhetően a vezetés kivált a mindennapi munka szűrkeségéből és láthatóvá vált.

Senki sem vitatja ma már azt a tényt, hogy Taylor 1900-as évek elején megjelent művei, „Az üzemvezetés”, „A tudományos vezetés alapjai” az első tudományos értékű munkáknak tekinthetők a vezetés területén. Innen indulva a vezetéstudomány valóban látványos fejlődésen ment keresztül. A témával foglalkozó szakemberek, kutatók véleménye szerint az '50 évek elejére a vezetés önálló tudománnyá fejlődött, azaz megjárta azt az utat, amely ahhoz szükséges, hogy egy szakterület önálló tudománynak minősülhessen. A kérdés csupán az, hogy más tudományterületek képviselői vagy az akadémiai közösségek elismerik-e ezt? Miért van még mindig, 2011-ben is, bizonytalanság ebben a dologban? Kidolgozottak-e azok a tudományos normák, követelmények, amelyeket a tudományos gréniumok elfogadnak, mint a tudományosság paraméterét és mércéjét? Milyen tudományterületek normáit kell a vezetés területén dolgozó kutatóknak követniük? A mérnököt, közgazdásait, szociológiai, társadalomtudományit ezen belül is szociológiai vagy pszichológiai? Ahhoz hogy ezekre a kérdésekre válaszoljunk először azt célszerű meghatározni, hogy mitől tudomány a tudomány? Kuhn² szerint normál tudományon olyan kutatást értünk, amely egy vagy több olyan múltbeli tudományos eredményre épül, amelyet egy bizonyos tudományos közösség saját további tevékenysége alapjának tekint. Ezek jelentik a tudományos gyakorlat elfogadott mintáit, normáit és követelményeit. Azok az eredmények tekinthetők tudományosnak, amelyeket a kérdéses tudományos közösség már megalapozott eredményei között tartozónak ismer el és összhangban vannak az elfogadott mintákkal és követelményekkel. A tudományos elismertség, tehát, mind az egyén és mind az iskolák számára attól is függ, hogy milyen a mértékadó tudományos közösséghez fűződő kapcsolatrendszer és az mennyire ismeri el az elért eredményeket tudományosnak.

Számunkra a vezetéstudománnyal foglalkozó szakemberek kutatók, oktatók számára az is nagyon fontos kérdés, hogy miért maradt le a vezetéstudomány a vele egykorú más tudományterületek, mint a pszichológia, szociológia elismertsé-





géhez képest? Miért maradt el a vezetéstudomány tudományos elismerése a hazai akadémiai rendszerben? Választ adni nagyon nehéz, mert számos tényezőt kell elemezni és értékelni ahhoz, hogy alaposan körül tudjuk járni a kérdést. Dolgozatomban három problémakört szeretnék kiemelni. Az egyik okot a vezetéstudomány fejlődésének sajátosságaiban látom.

2. Fejlődési trendek

Európában évezredekken keresztül a születési előjogok alapján került kiválasztásra az, aki a közössége vezetőjévé válhatott. Ez a folyamat lassú, megelőzi a tanulás, oktatás, a gyakorlati tapasztalatszerzés és csak ezután válhatott valaki vezetővé³. A gazdasági átmenet a kapitalizmusba – a társadalmi – gazdasági forradalmak ellenére is – a megelőző feudális rendszer szerves fejlődésének eredménye. A tökeerős főúri, arisztokrata réteg fokozatosan állt át az ipari termelésre, vált gyártulajdonossá, bankárrá. Vállalataik, vállalkozásaik irányításába is átmentették az arisztokrata családok összetartozásának igényét, azaz ezeket a vállalatokat a tulajdonosok és családtagjaik vezették. A vezetésben igyekeztek minden fontosabb funkciót megtartani a családon belül. Ennek következtében Európában a tulajdonos és a vezető személye nagyon sokáig nem válik szét, így a tulajdonosi és a vezetési funkciók sem⁴. A vezetés nem önálló szakma csak gyakorlati tapasztalás útján megszerezhető ismeret, így nem lehet tárgya graduális szakmai képzésnek sem. Az európai fejlődésnek ezen sajátosságából fakadó gondolkodásmódot, melynek a lényege, hogy vezetőnek születni kell, „arisztokratikus preformizmusnak” nevezhetjük. Lényege: a vezetés nem tanulható, vezetőnek születni kell. Arisztokratikus, mert a feudális hierarchiában kialakult kiváltságok képezik a vezetővé válás lehetőségét. Preformisztikus, mert e gondolkodás szerint a veleszületett képességek, a születési előjogok határozzák meg, hogy kiből milyen vezető válhat. Ez nem más, mint a genetikai preformizmus egy sajátos megnyilvánulása. Európában évszázadokon keresztül tartotta magát az a gyakorlat, hogy a születési előjogok alapján a hatalomba született utódokat kell jó vezetővé nevelni. Ebben a folyamatban elsődleges volt a testi nevelés, a gyakorlati tapasztalatszerzés, majd csak ezt követte az elméleti felkészítés. Ennek köszönhetően a vezetési ismeretek oktatása mindvégig erősen kötődik a gyakorlati oktatáshoz, az empirikus módszereknek tulajdonítottak meghatározó szerepet. Amikor a gazdaságtan elindult az önálló tudománnyá fejlődés útján, a vezetés és a szervezés a gazdálkodási ismeretek alkalmazásának területeként jelenik meg, mint „alkalmazott tudomány”.

Ezzel szemben az amerikai gondolkodásmód alapja az a Taylor-i megközelítés, hogy egyértelműen és pontosan meg kell határozni az elvégzendő feladatokat. Taylor⁵⁻⁶ munkáiban már megjelennek bizonyos vezetési funkciók. Ezeket az általa vezetett szervezetnél ki is próbálja és olyan vezetési funkciókat definiál, mint a technológus, meős, normás, karbantartó, programozó, munka-előkészítő, anyagbiztosító, utalványozó. Ezek a funkciók elsősorban a munka jobb megszervezését szolgálták.





Az általa irányított lineáris struktúrában ezek a funkciók még nem működtek jól, illetve ez a fajta funkcionálizálás nem volt összhangban a szervezet linearitásával.

Az amerikai gondolkodásmód jelentősen eltér az európai megközelítés módtól és gyakorlattól és ennek alapját a Taylor által képviselt funkcionálisizmus jelenti. Ez adja egyben azt a demokratikusságot, amit az amerikaiak vallanak, hogy mindenből lehet vezető, mert annyiféle vezetési feladat van, hogy aligha van olyan ember, aki ezt mindet magas szinten képes lenne ellátni, de olyan ember sincs, aki ezek közül a feladatok közül jó néhányat ne tudna kiválóan megoldani. Ez egyben az általunk használt „funkcionalista demokratizmus” elnevezés magyarázata is. Lényege: mindenből lehet vezető, aki megtanulja a vezetést, mint szakmát. A tulajdonosi és vezetői réteg az első perctől szétvált, a tulajdonosok fizetett alkalmazottakat vesznek fel a vezetési feladatok ellátására, ezáltal a vezetés önálló szakmává vált, kialakult ismeretanyaga, elmélete és módszerei. A modern vezetéstudomány szülőhazája tehát Amerika és Amerikából visszahatva alakítja át és gyorsítja fel az európai vezetési gondolkodás fejlődését. A valóságban azonban arról van szó, hogy az európai és amerikai fejlődés eltérő gazdasági és társadalmi feltételek között valósult meg. A két gondolkodásmód egymással párhuzamosan és kölcsönhatásban formálódott.

3. Párhuzamok a trendek és az Intézet kialakulásában

A vezetés oktatásának – kialakulásának történetét vizsgálva a Debreceni gazdasági képzésben jól beazonosíthatóak ezek a gondolkodásmódok. Az első időszakban, közel 90 – éven keresztül a vezetési és a szervezési ismeretek oktatása a gyakorlati Tanszékhez kötődött, mivel az akkori hivatalos álláspont szerint ezek az ismeretek a gyakorlati munka részét képezik. Intézetünk, a Vezetés-és Szervezéstudományi Intézet jogelődje az 1868-ban a Debreceni Országos Felsőbb Gazdasági Tanintézet megalakulásával egy időben megalakuló Gyakorlati Tanszék. Az akkor még Debreceni székhelyű Gazdasági Tanintézet működésének beindulásával kialakította azokat az oktatásszervezeti egységeket, amelyeket akkor úgy ítélt meg, hogy a képzés szempontjából meghatározó fontosságúak. 1868-ban a Gyakorlati Tanszékkel egy időben létrejött a Kémia, a Növénytermesztési, az Állattenyésztési, a Műszaki, a Természettudományi és az Üzemtani Tanszék is. Ez az alap tanszéki-struktúra 1906-ig szinte változatlan formában fennmaradt. 1906-ban az akkor már Pallagi székhelyű intézményt Debreceni Magyar Királyi Gazdasági Akadémia névre keresztelték. 1911-től a tanszék neve „Gazdasági és Gyakorlati Tanszékre” változott. A leírások szerint ez időben három fő tantárgyat oktatott a tanszék oktatói gárdája. A „Gazdasági, gyakorlati alapismeretek” a „Tangazdasági gyakorlatokat” és a „Gazdasági technológia” című tárgyat. 1947 – 1954 között szünetelt a gazdasági Akadémia működése, mely 1954-ben indult újra. A tanszék 1954-ben alakult újjá ismételt Gyakorlati Tanszék elnevezéssel. 1956-ban dr. Ács Antal főiskolai docens, később egyetemi tanár vette át a tanszék vezetését.





Irányítása mellett 1958-ra megalakult az Alkalmazott Üzemtani Tanszék, melynek elnevezése és összetétele 1970-ig nem változott. Az ötvenes évek második felében az üzemtan, mint önálló diszciplína egyre fontosabb szerepet kap. Beindulnak az üzemgazdasági kutatások, melyek elsősorban vállalatgazdasági kérdésekkel foglalkoztak. A vezetés, szervezés azonban továbbra is a gyakorlati oktatáshoz kapcsolódik, de már, mint az üzemtan alkalmazási területe jelenik meg. Ebben az időszakban a tanszék oktatói gárdája szervesen beépült a Tangazdaság vezetésébe. A Tangazdaság igazgatója minden esetben az Agrártudományi Főiskola/Egyetem mindenkori rektora volt. Ebben a periódusban sajátos helyzet alakult ki, hogy nyolc éven keresztül dr. Ács Antal volt az egyetem rektora, a Tangazdaság igazgatója és a Tanszék vezetője egy személyben.

1970-ben Munkaszervezési és Vezetési Tanszékre módosult a tanszék elnevezése. Ez a névváltozás már jelezte, hogy a gyakorlati oktatás mellett más diszciplínák művelése is megjelent, sőt előtérbe került a szervezés és a vezetés. Létrejött tehát az az oktatási – szervezeti egység, amely megteremti a szervezeti kereteit a diszciplína művelésének. Ez elsősorban az oktatás területén jelentett változásokat intézményesítette és megerősítette a vezetési ismeretek helyzetét a Tanszék oktatási tevékenységében. Ilyen irányú kutatási tevékenységet azonban a tanszék oktatói még nem végeztek, a vezetési – szervezési jellegű publikációikban is csak a gyakorlatban szerzett tapasztalatokat írták le.

1980-ban a tanszék vezetését dr. Kurucz Gyula egyetemi tanár vette át és az ő irányításával az elnevezés Vezetési és Munkaszervezési Tanszékre változott. Ez a módosulás is a művelt diszciplínák közötti hangsúly eltolódást jelzi a vezetés irányába. A vezetési és szervezési ismeretek differenciálódása, fejlődése eredményeként 2000-ben a tanszék kettévált és önállóan Vezetéstudományi Tanszék és Munkatudományi Tanszék néven működtek tovább. Az Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar átszervezése miatt a két Tanszék összevonásából 2006-ban létrejött a Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet. Az Intézetben belül ma már három tanszék működik kinevezett tanszékvezetők irányításával az Intézet élén intézetvezető áll. Az intézet és az intézeti tanszékek fő oktatási feladata a vezetés, szervezés, logisztika és humánerőforrás menedzsment diszciplínák művelése. Ezen diszciplínákhoz tartozó tantárgyak tananyagának kialakítása, karbantartása és fejlesztése valamint oktatása a Debreceni Egyetem különböző graduális és posztgraduális szakjain. Az oktatási feladatokon túlmenően olyan kutatási program kialakítása is szükségessé vált, amely alkalmas a fenti interdiszciplináris területek problémáinak kutatására, vizsgálatára. A kutatási programot úgy kellett kialakítani, hogy az eredményesen támogassa a Tanszékek kutatóinak, oktatóinak és Ph.D-s hallgatóinak tudományos előmenetelét, valamint alkalmas legyen arra is, hogy az üzleti szféra számára hasznosítható eredményeket produkáljon. A 80-as évektől már megindulnak a szervezési és ezzel párhuzamosan a vezetési kutatások. A tanszék fiatal oktatói már ilyen témák kidolgozását vállalják fel a doktori és kandidátusi célú kutatásainkban, és ilyen témákban készítik értekezéseiket.





A rendszerváltás után a hazai felsőoktatásban a vezetés és szervezés oktatása látványos fejlődésen ment keresztül és a tudományterület differenciálódása révén közel egy tucat menedzsment tantárgy jelent meg a különböző szakok tanterveiben. A szabadon választható tantárgy meghirdetések még tovább bővítik a kínálatot. A fejlődési tendenciákat vizsgálva azt látjuk, hogy ennek a folyamatoknak még nincs vége újabb, és újabb témakörök indulnak látványos fejlődésnek és néhány év önálló szakterületté és tantárggyá válnak, mint például a változásmenedzsment, konfliktusmenedzsment, logisztikai menedzsment⁷. Hogyan lehet ennek a gyorsan változó, diverzifikált szak és tudományterületnek diszciplináit, témaköreit összefogni, rendszerbe foglalni. Úgy ítéltük meg, hogy ennek a rendszerezésnek az alapját a vezetési feladatok jelenthetik. A vezetési feladatokra irányuló vizsgálatokkal egyben megalkothatjuk a Tanszék/Intézet kutatási programját is. A vezetési témák kutatására vonatkozó koncepciót 1994-ben dolgoztuk ki. Első lépésként a vezetési feladatok vizsgálata volt a kutatási cél. Az erre összeállított interjú kérdőív kidolgozásánál, majd az első vizsgálati eredmények alapján is felmerült egy egységes módszertani alapokra épülő, a vezetési feladatok szisztematikus vizsgálatára irányuló kutatási program kidolgozása. A vizsgálatok fokozatosan bővültek. Egyre több vezetési feladatkör vizsgálatára jelentkeztek doktorjelöltek is⁸. Ez ideig 39 doktorjelölt kapcsolódott be a kutatási programunkba, melyből már 19 sikeresen megvédte doktori értekezését. Ez a program képezi az alapját a Debreceni Egyetem Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar Vezetéstudományi Tanszéke kutatási tevékenységének.

A kutatási struktúra modulokból, azaz önállóan is művelhető kutatási résztémákból áll, amelyek egymással összefüggnek, egymásra épülnek. A kutatási résztémákat úgy alakítottuk ki, hogy azok összevonva egy nagyobb kutatási témát, az önálló kutatási témák egy nagyobb, átfogó kutatási területet generáljanak. Ezek a témák, résztémák, egy alapstruktúrában helyezkednek el, melyek mind horizontálisan, mind vertikálisan szükség szerint bővíthetők, illetve szűkíthetők. A kutatási programot „A menedzsment funkcionális vizsgálata” címmel neveztük el. A kidolgozott módszer azért tekinthető funkcionális szemléletűnek, mert a vezetési feladatok vizsgálatából indul ki, és azok eredményei alapján kíván általános érvényű megállapításokat tenni. Másrészt a kutatás a szervezetek és a vezetők valóságos tapasztalatainak tanulmányozására épül. Tehát ez a metodika funkcionális, mivel a vezetési feladatok vizsgálatára irányul, empirikus, mert a tényleges vállalati gyakorlaton, vezetői tapasztalatokon alapszik.

A menedzsment funkcionális vizsgálata három témára oszlik. Külön témaként kezeljük a szervezetmenedzsmentet, a humánmenedzsmentet és a folyamatmenedzsmentet.

A három téma további résztémákra bontható. Ez a felépítés lehetőséget ad a résztémák még további bontására is. A moduláris felépítésnek köszönhetően az egyes résztémák elkülönült vizsgálatából származó eredmények szervesen illeszkednek egymáshoz, s így konklúzióként a vállalati működés egy részére jellemző





megállapítások tehetők. Ugyanakkor egyazon vizsgálatsorozat eltérő időszakokban lefolytatott megfigyeléseiből biztosítható az időbeli folytonosság vizsgálata is. Folyamatukban értékelhetők a vállalati működéssel kapcsolatos vezetői állásfoglalások, értéktételek és megfelelően tág időintervallumot felölelő vizsgálatsorozat esetén, az alkalmazott vezetési-szervezési módszerek eredményessége is értékelhető. A vizsgálatok módszere elsősorban kérdőíves interjúkra, vállalati adatgyűjtésre, esettanulmányokra és mélyinterjúkra épül.

4. A debreceni vezetési iskola

A tudományos elismerés elmaradásának valószínűleg az, is oka lehet, hogy a vezetéstudomány nem tudta elfogadtatni tudományosnak azokat a vizsgálati módszereket, amelyeket a leginkább alkalmaz a vezetési kutatások során. Általában a társadalomtudományi kvalitatív vizsgálati módszerek tudományos elismerése, elismertetése nehezebb, mint a formál tudományok kvantitatív módszerei⁹. A vezetéstudomány interdiszciplináris természetéből adódóan adaptálja a más tudományterületek által használt kutatás módszertant vagy az a környezet kényszeríti ki a kvantitatív módszerek átvételét ahol vezetéskutatással foglalkozó kutatócsoportok működnek. Ennek eredményeként olyan kvalitatív vizsgálati módszereket is mint a kérdőíves felvételezés, mélyinterjú, esettanulmány igyekszik valamilyen mértékben kvantifikálni¹⁰. Ezek sok esetben nincsenek összhangban a vizsgált témával, kutatási területtel, sokszor csak önmagáért való (l'art pour l'art) azaz azt a célt szolgálja, hogy az adott környezet az elért eredményeket tudományos értékűnek minősítse¹¹⁻¹².

A harmadik általam nagyon fontosnak tartott ok, hogy a vezetéstudomány területén kevés olyan önálló kutatócsoport működik, amelyek önálló iskolának, kutatói műhelynek tekinthetők. Tovább finomíthatjuk ezt a kérdést úgy, hogy a meglévő kialakult kutatócsoportokat, kutatói műhelyeket és a bennük folyó munkát mi magunk sem ismerjük jól, illetve nem ismerjük el egymás között sem tevékenységüket önálló tudományos iskolának.

Thomas Kuhn az 1970-es években megfogalmazott paradigma elméletében a tudományosság elismerésének kritériumait csak és kizárólag akadémiai keretek között vizsgálta és értelmezte, más megközelítések a mai napig is elképzelhetetlenek. Az újrendszerű doktori képzés azzal, hogy a tudományos utánpótlás kinevelését decentralizálta egyetemi hatáskörbe utalta, megteremtett egy másfajta fejlődési lehetőséget is, az alulról építkezés lehetőségét.

A Doktori Iskolának nagyon fontos szerepe van a karok életében. Különleges lehetőséggel rendelkezik minden olyan kar, amelyik engedélyt kapott arra, hogy Doktori Iskolát működtethessen. Ezzel, mintegy kezébe vehette saját sorsának irányítását, mert jogosítványt szerzett arra, hogy kiképezze azokat az oktatókat, kutatókat, akikre hosszú távon lehet építeni a kar által művelt diszciplína jövőjét és saját követelményei és normái szerint szocializálhatja őket. Ezek a karok megkap-





ták azt a lehetőséget, hogy felépíthessék önmagukat, kialakíthassák kapcsolatrendszérüket a tudomány világával és szakmai környezetükkel. Vannak olyan elképzelések, melyek szerint nem a karnak van doktori iskolája, hanem az egyetemnek. A doktori iskolák azonban mindig a karokhoz fognak kötődni, mert az általuk művelt diszciplína egybeesik a kar működési területével.

A Debreceni Egyetem Gazdálkodástudományi- és Vidékfejlesztési Kar Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Doktori Iskolája elismerve a Vezetés-és Szervezéstudományi Intézet tevékenységet önálló programként fogadta el a funkcionális elven szervezett kutatási struktúrát. A program hivatalos neve: „A menedzsment funkcionális vizsgálata: innovatív vezetés, szervezeti innováció”. Ebben a doktori programban ez ideig 19-en sikeresen megvédték doktori értékezésüket és jelenleg 20 fő dolgozik Ph.D. hallgatóként doktori célú kutatáson. Az érdeklődés továbbra is töretlen, az ez évi jelentkezési időszakban is négy hallgató kérte felvételét. A Debreceni Egyetemen egy olyan vezetési iskola alakult ki, amely már nem csak oktatási feladatokat lát el, hanem tudományos értékű kutatási tevékenységet is folytat. Megfogalmazta tudományos elvárásait, normáit, kialakította vizsgálati módszereit, melyet a közvetlen környezete tudományosként fogad el, és mindezek eredményeként vannak elismerhető tudományos eredményei is.

FELHASZNÁLT IRODALOM

1. Mohácsi Márta (2012): Kommunikációs stratégiák és eszközök szerepe a szervezetfejlesztésben. Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei. IV. évfolyam, 4. szám 227-234 p.
2. Khun, Thomas Samuel (2000): Tudományos forradalmak szerkezete. Osiris Kiadó, Budapest, 146 p.
3. Lácza Magdolna (2008): Rendszerváltó generációk vagy éltek vizsgálata. Habilitációs eljárás tézisei, Debrecen, 56 p.
4. Marosi Miklós (1988): A szervezés és irányítás nemzetközi fejlődése, magyar gyakorlata. Közgazdasági Kiadó, Budapest 284 p.
5. Taylor, Frederick Winslow (1903): Shop Management. Harper Brothers, New York,
6. Taylor, Frederick Winslow (1911): The Principles of Scientific Management. W.W Norton and Co. Inc., New York,
7. Oláh Judit – Pakurár Miklós – Cehla Béla (2010): Ukrán állampolgárok foglalkoztatási jellemzői Magyarországon – különös tekintettel az Észak-Alföldi Régióra. Munkaügyi Szemle. 2010. 54. évf. IV. 91-97.p.
8. Oláh Judit – Pakurár Miklós (2010): A foglalkoztatás tendenciája az EU-27 különböző fejlettségű régióiban. Munkaügyi Szemle Stúdium 2011. március 1-7.pp. <http://www.munkaugyiszemle.hu/foglalkoztatasi-tendenciája-az-eu-27-kulonbozo-fejlettsagu-regioiban>
9. Szabados György – Pierog Anita (2011): Önkéntesség és a civilek. In: Szele Bálint (szerk.): Tehetőség-gondozási workshopok a Kodolányi János Főiskolán 3. Konferencia Kiadvány Kodolányi János Főiskola, 2011. pp. 65-70. (ISBN:978-615-5075-12-4))
10. Szabados György – Troy B. Wiwczarowski – Pierog Anita (2012): CIVIL SZERVEZETEK HAJDÚ-BIHARBAN-EGY FELMÉRÉS ESSZENCIÁI. A Virtuális Intézet Közép- Európa Kutatására Közleményei. IV.évf.4.sz.A sorozat 2. 289-297.p.





11. Szabados György – Juhász Csilla – Kulcsár Gergely (2010): Funkcionális vezetési vizsgálatok Hajdú-Bihar megyei civil szervezetekben. In: Magda Sándor (szerk.) Fenntartható versenyképesség a válság idején. Nemzetközi Tudományos Napok; XII. – Károly Róbert Főiskola. Konferencia helye, ideje: Gyöngyös, Magyarország, 2010.03.25-2010.03.26. 1., Konferencia Kiadvány. (ISBN:9789639941090)
12. Wiwczarowski, Troy (2006): Application of communication theory in 'professional identity' development of the professional language communication student. A Világ Nyelvei és a Nyelvek Világa. Soknyelvűség a gazdaságban, a tudományban és az oktatásban. A XV. Magyar Alkalmazott Nyelvészeti Kongresszus előadásai. Közlemények. 1/2., pp.178-182.





AZ ELŐZETESEN MEGSZERZETT TUDÁS ELISMERÉSE AZ EURÓPAI UNIÓBAN

ACCREDITATION OF PRIOR LEARNING IN THE EUROPEAN UNION

KESZLER ÁDÁM PhD hallgató

Debreceni Egyetem Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar,
Vezetéstudományi Intézet

ABSTRACT

In the discipline of knowledge management validation means the accreditation of prior and experiential learning (APEL). This is a process that enables people of all ages, backgrounds and attitudes to receive formal recognition for skills and knowledge they already possess. In France it has a more than 30 years past and this is a recognized method in Western-Europe.

In this study I would like to introduce the variations of the APEL in some European countries, including France, the United Kingdom, Netherlands, Estonia and Hungary. My aim is to point that we need to pay more attention for the validation, because in the next few years it can be a very important part of the Hungarian higher education.

1. Bevezetés

Ahhoz, hogy egy dolgozó egyén napjainkban hosszú távon is tudjon érvényesülni és előrelépni a munkája során, elengedhetetlen az, hogy folyamatosan képezze magát, akár újabb diplomát szerezzen, vagy olyan kurzusokon vegyen részt, melyek szakmai fejlődését elősegítik. Az élethosszig tartó tanulás, azaz a life long learning nem új irányzat, már jó ideje jelen van az oktatással kapcsolatos tanulmányokban. Sok szakterületen már szinte elvárás, hogy a munkavállalók folyamatosan képezzék magukat vagy a munka jellegéből fakadóan, vagy pedig saját előmenetelük érdekében.

A validáció, mely az előzetes tudás elismerését jelenti, bizonyos országokban a tudásmenedzsment egy fontos kérdése. Franciaországban már 30 éves múltja van, míg nálunk Magyarországon kísérleti jellegű fázisban járó eljárásként tekintünk rá. Az eljárás lényege egy olyan folyamat létrehozása, mely az egyének előzetesen megszerzett tudásának, képességeiknek felmérését és értékelését fedi le. A megszerzett tudás esetében nem veszi szigorúan figyelembe, hogy a tudást milyen keretek közt szerezték, így a formális, nonformális és az informális tanulás által szerzett tudás egyaránt lehet validáció tárgya. A validáció egy olyan folyamat,





melyben ha megtaláljuk a lehetőségeket és a folyamatot megfelelően megtanuljuk alkalmazni is, akkor akár az iskolarendszerű és a munkahelyi képzések során egyaránt érhetünk el olyan eredményeket, melyek mind az egyén, mind pedig a szervezet számára hasznosak és költséghatékonyak lehetnek.

A validáció országunkban kevésbé kutatott területnek számít. Magyarországon a TÁMOP 4.1.3 projekt támogatásának köszönhetően vált ismertté. A törvényi szabályozás mára már támogatja a tudás elismerését, de jelenleg a projekthez kapcsolódó mintaintézményen (Dunaújvárosi Főiskola) kívül alig találni alkalmazásokat. Jelenleg az egyik legkidolgozottabb módszer a Debreceni Egyetem Gyermeknevelési és Felnőttképzési Karának Emberi Erőforrás Tanácsadó MA képzés levelező tagozatán zajlik Hajdúböszörményben.

2. Fogalmi keretek

Az előzetes tudás alapvetően három jól elkülöníthető módon szerezhető meg. Egyik lehetőség a formális tanulás, egy másik az informális tanulás, a harmadik pedig a non-formális tanulás. Formális és non-formális keretek között elsősorban tényszerű tudás, lexikális ismeret szerezhető meg. Informális úton tanulhatunk a mindennapi életünk során szinte bárhol, például a médiából, az internetről, a munkavégzéshez kapcsolódóan. Tót (2006) szerint a tanulás különböző formái között nem szabad rangsort felállítani, mert mindegyiknek megvan a maga szerepe az ismeretek bővítésében, a tudás gyarapításában.

A munkahelyi tanulás fogalma szoros összefüggésbe hozható az egész életen át tartó tanulás XX. században megjelent koncepciójával. A koncepció legtöbb értelmezője csak egy szereplőt, a munkavállalót tekinti érintettnek, holott a folyamatnak szerves résztvevője a munkaerőpiac másik oldala, a munkaadó. A felnőtt korú munkavállaló egyén bizonyos tanulmányok elvégzése után kerül a munka világába, a tanulásról olyan személyes tapasztalatai vannak, amelyek erősen befolyásolják további motivációit. A munkaadók valamilyen úton, valamilyen területre kiképzett dolgozókkal kerülnek kapcsolatba, akiknek képzettsége, kompetenciája pillanatnyilag megfelelő az elvégzendő feladat szempontjából. A munkaerőpiac mindkét szereplője elsősorban bizonyítványokkal beazonosított módon gondol a tudásra, de a formalizált keretekben megszerzett tudás nagyon hamar elévülhet. Bácsné (2010) szerint a minőségi, versenyképes munkavégzés szervezetfejlesztéssel, az alkalmazottak képzésével, átképzésével jár, hiszen a változó gazdasági környezet nagyon könnyen kívánhat meg teljesen új tudást a munkavállalótól. A munkaadótól a hatékonyság és a versenyképesség folyamatos fejlesztéseket, a globális igényekhez igazodást kívánja meg, amelynek fontos eleme a munkavállalók képzése (Láczay, 2012). Nem szabad azonban úgy gondolnunk erre a tanulási formára, mintha ténylegesen csak a legújabb korban játszott volna szerepet az egyének életében. Az emberek mindig is tanultak a munkahelyükön, ahogyan azt Szabó (2008) részletesen összegzi. A céhes szervezetek jellemezőjeként a szakmai ismeret-





reteket a munkavégzés során kellett és lehetett elsajátítani, csak később került ki intézményi keretek közé a tanulás. A tanulás ezzel elvált a munkától, termelést megelőző folyamat lett, egyéni célként és hasznosítható személyi jellemzőként azonosult. A technikai korszerűsödés eredményeként a 20. század első felére a gépek uralta munkahely világa az egyéntől a megbízható, állandósult tudást, esetleg gyorsuló munkatempót várt. A 20. század végére az információtechnológiai robbanás azonban olyan gyors változást eredményezett a munka világában, amely ezt az állandó státusra törekvő, kényelmes életet pillanatok alatt elsöpörte. Az iskolában megszerezett tudás évek alatt elévül, „az egy munkahelyen töltöm le az életem” kényelmes személete teljesen eltűnt. A munkaadó és a munkavállaló nagyon hamar a képzés, fejlődés/fejlesztés hálójába kerül. Ez a kapcsolat helyezte előtérbe a munkahelyi tanulás fogalmának újradefiniálását. Sz. Tóth (2006) munkahelyi tanulásként azonosítja a munkavégzés során történő tanulást; munkahelyi képzéseken zajló tanulást; szakmai gyakorlat közbeni tanulást; munkahelyen, de nem munkavégzés közben zajló tanulást. A konkrét munkafeladathoz kötődő képzés keretében történő ismeret-bővítés kevésbé költséges, mint a külső képzőhelyek által szervezett ismeret-átadások. (Vántus, 2010)

1. táblázat: A különböző tanulási utakon szerzett tudás hasznosulása Magyarországon

	személyi haszon	munkavállalói státusz szerinti haszon	hallgatói státusz szerinti haszon
formális tanulás	bizonyítvány, oklevél	álláskeresés során a szakmai alkalmasság bizonyítása	egymásra épülő képzések esetén
non-formális tanulás	lexikális ismeretek bővülése, kompetenciák fejlődése	munkavégzés közben hasznosul	bizonyos szakmai képzések esetén előzetes tudásként elismerik
informális tanulás	gyakran nem tudatosul	elengedhetetlen feltétele a munkavégzésnek	nyelvi képzések esetén előzetes tudásként elismerik, más esetekben csak ritkán

Forrás: Móré – Keszler (2013)

A munkahelyi tanulás értelmezési kereteihez hozzátartozik az is, hogy meghatározzuk milyen formákban történik a tanulás. Az Európa Tanács „Memorandum az egész életen át tartó tanulásról” (II) a tanulási tevékenység három alapkategóriáját határozta meg:

- Formális tanulás: oktatási és képzési intézményekben valósul meg, oklevéllel, szakképesítéssel ismerik el.





- Nem formális tanulás: az oktatási és képzési rendszerek mellett zajlik, általában nem ismerik el hivatalos bizonyítvánnyal; lehetséges színtere a munkahely, de megvalósulhat civil társadalmi szervezetek körében is.
- Informális tanulás: a mindennapi élet természetes velejárója. A formális és nem formális tanulási formákkal ellentétben, az informális tanulás nem feltétlenül tudatos tanulás, és lehet, hogy maguk az egyének sem ismerik fel tudásuk és készségeik bővülését.

A meghatározásokban fontos szerepet játszik a munkahelyi tanulással való kapcsolat megjelölése. A nem formális tanulás definiálásakor a dokumentum a tanulás lehetséges színtereként jelöli meg a munkahelyet. Az informális tanulás definiálásban azzal utal a munkahelyre a dokumentum, hogy a mindennapi élet természetes velejárójaként tekint erre a tanulási formára, s ebben – a munkavállaló korban lévő felnőtt emberek esetében – természetes szereplőként jelenik meg a munkahely.

3. Mi a validáció és mi a célja?

Maga az elnevezés Franciaországból származik, a valide szóból ered, melynek jelentése érvényes. Mivel itt több évtizedes múltja és gyakorlata van, így nem véletlen, hogy Európa több országában is ennek a kifejezésnek megfelelőivel nevezték el az eljárást, például angolul validation, magyarul pedig a már említett validáció.

Az eljárás jelen van a szakképzésben és a felsőoktatásban is. Mindkettőnek megvannak a maga céljai. A validáció a szakképzésben azt a célt szolgálja, hogy bővítse az egyes képesítések megszerzésének lehetőségét, esélyt adjon az idősebb korú tanulni vágyóknak számára. Azok számára akik több éves munkatapasztalattal rendelkeznek ez komoly előnyt jelenthet, mivel így a munkavégzés során megszerzett szakmai tudásért felmentést kaphatnak egyes modulok teljesítése alól, vagy krediteket szerezhetnek, csökkenthetik a képesítés megszerzéséhez egyébként szükséges időt. A validáció a felsőoktatásban az előzetesen megszerzett tudás elismerését jelenti. A kulcs az, hogy fel kell ismerni a lehetőséget és azt, hogy a szervezett formában történő tanuláson kívül számos más tevékenység (pl. munkavégzés) is eredményez ismereteket. A validáció alapelve, hogy a különböző tanulási módokat egyenrangúnak fogadja el, s ezzel a tanulás eredményét értékeli, függetlenül attól, hogy melyik tanulási környezetben történt. (Móré – Kozák, 2013)

A life long learning és a validáció kapcsolata egyre fontosabbá válik a XXI. században. Egy ember korábban megszerzett tudásának haszna annak transzferálhatósága és annak különböző helyeken való elismertetése. A validációs eljárásban az egyéni tudásátvitelen van a hangsúly, mert a különböző tanulási utakon az előzetesen megszerzett tudásra lehet és kell is alapozni. Oláh és Pakurár (2009) eredményei szerint a magasabb iskolai végzettség pozitív hatással van az egyén gazdasági aktivitására. Ez igaz a formális keretek közt szerzett, végbizonyítványt adó képzésekre, de valamennyire adja magát a kérdés, hogy milyen pluszt adnak a tréningek, tanfolyamok? Vajon ezek milyen mértékben hasznosíthatóak és mennyire





érvényesülhet ezekkel valaki a további tanulmányai során vagy a munkahelyén? Abban az esetben, ha ezt a tudást máshol is el tudja ismertetni, akkor tulajdonképpen bármilyen keretek közt szerzett tudás az egyén hasznára válhat, profitálhat tehát az anyagi és időbeli befektetéséből. Ezért tehát a tudással rendelkező egyének érdeke, hogy lehetősége legyen a tudásának elismerésére.

4. Validáció Európában

A következő eredmények dokumentumelemzésen alapuló megállapítások, melyeknek alapja az Európai Szakképzés-fejlesztési Központ (I2) munkája. A központ 2010-ben a nonformális és informális tanulás elismeréséről készített országokénti elemzést azért, hogy bemutassa Európai Unió egyes tagállamaiban a validációt. Az elemzésük célja az egyes országok különböző megközelítésének bemutatása volt, a következőkben egyéb forrásokkal kiegészítve mutatom be néhány – validáció tekintetében – fontosabbnak mondható európai ország tudáselismeréshez való viszonyát.

4.1. Franciaország

Ahogy a tanulmány elején is említésre került, Franciaországra a validációt vizsgálva kiemelten fontos országgént tekintünk. Ennek oka az eljárás múltja és a fejlesztésébe fektetett erőforrások, a folyamatos javítás, mint kitűzött cél.

A törvényi szabályozás itt körültekintően kidolgozott, 1985 óta működik a rá vonatkozó jogszabályok szerint, a legutóbbi jelentős változtatás 2009-ben történt. (I3) 1986-ban értékelő központokat hoztak létre, melyeknek célja az volt, hogy segítsenek az egyéni képzési és elhelyezkedési tervek kidolgozásában. (I4) A központok tehát kompetencia-mérlegeket készítettek, melyek azért hasznosak, mert így az értékelő és az értékelt is képet kaphat a korábbi munkatapasztalata vagy képzései során megszerzett tudásáról, így jelentősen megkönnyíti a további lehetséges irányok kijelölését mind a karrierben, mind pedig a megfelelő továbbképzés megválasztásában.

Néhány évvel később, 1992-ben fontos változás következett, a szakmai tudás elismerése került előtérbe. Az volt, hogy a már legalább 5 éves munkatapasztalattal rendelkezők dolgát könnyítse meg. A fontos újítás abban rejlett, hogy az eljárásban résztvevőknek egy a tudást azonosító portfóliót kellett létrehozniuk, melyet szakmai bizottság értékelt és döntött arról, hogy milyen mentesség adható. 2002-ben a vonatkozó törvényt kiterjesztették és ennek eredményeképpen lehetőség nyílt arra, hogy pozitív elbírálás után akár egy teljes képesítést is odaítéljenek. A résztvevők köre kiszélesedett, már 3 év is elég lett a korábbi 5 év helyett. (I3)

Franciaországban a privát szektor kezdeményezései is fontosak, hiszen 1998-ban a kereskedelmi és iparkamarák országos szervezete is lépéseket tett a munkahelyen megszerzett kompetenciák további hasznosításának és elismerésének érdekében. A szervezet vállalati képesítéseket ítélhet oda, melyek bár nem teljes





körűen elismertek, tehát közvetlen hatásuk nincs például a munkabérre, de mégis egy formális elismerését jelenti a tapasztalatok során megszerzett ismereteknek. A nagy múlt és a jelentős erőforrás befektetés ellenére Franciaországban sem teljesen elfogadott társadalmilag a validáció, hiszen a formális képzésben megszerzett bizonyítványokra és diplomákra még mindig másként tekintenek az emberek. A felsőoktatási szektor kritikája sem maradt el, sőt nagyon is vitatott téma volt, olyannyira, hogy hatással volt a szabályozásra és ennek eredménye lett többek közt a zsűri előtti prezentáció is. (I4)

Összességében a francia rendszer nagyon fejlett és folyamatos javításának köszönhetően bővül a jogosultak köre, így tehát az egyént szolgálja.

4.2. Egyesült Királyság

Az Egyesült Királyságban a validáció lehetőségét az NVQ (National Vocational Qualifications), azaz a Képesítések Nemzeti Rendszere teremti meg. A rendszer modularizált és rugalmas, figyelembe veszi az egyének és a vállalatok igényeit is. A létrehozók célja kezdettől az volt, hogy megfelelő módszert találjanak a különböző tanulási utakon szerzett tudás elismerésére. Az előzetesen megszerzett tudás elismerésére az angol gyakorlatban létezik kifejezés, ez az Accreditation of Prior Learning, azaz APL, melynek jelentése a korábbi tanulás elismerése. (I5)

Az Egyesült Királyságban fontos része a rendszernek, hogy nincs korlátozva az, hogy egy képesítést az egyén hogyan, hol vagy éppen mennyi idő alatt szerez meg. Egy képesítés odaítélhető formális úton szerzett ismeretek alapján is, de korábbi tapasztalatok, azaz nonformális vagy informális tanulás eredményeként is, feltéve, hogy a tanuló ezeket a megszerzett ismereteket a megfelelő dokumentumokkal igazolni tudja és az értékelés során az erre összeállt bizottság azt elfogadja. (I4) A Nemzeti Képesítések Rendszere nincs véglegesítve, egy folyamatos átalakítás alatt és a cél egyértelműen a fejlesztés és a lehetőségek bővítése. Összességében nézve az angol példa szerint az előzetesen megszerzett tudás értékelése beilleszthető az erre vonatkozó szabályozásba.

4.3. Hollandia

Hollandiában az előzetesen megszerzett tudás elismerésére az EVC, azaz Erkenning Verworven Competenties, magyarul a szerzett kompetenciák elismerése kifejezést használják. (I6) Ebből is látható, hogy maga a kifejezés értelmezett, mondhatjuk, hogy a korábban említett APL megfelelőjéről beszélünk. A rendszer úgymond alulról építkezik, az elismerés a munkáltató és a munkavállaló ügye, ezen túl pedig nincs rá konkrét törvényi szabályozás, csak a kollektív szerződésekben kerülhet rögzítésre, a cégek tehát szabadon dönthetnek az alkalmazásról. A rendszer itt is fejlesztés alatt van, a jobbá és szélesebb körben alkalmazhatóvá tétel a Kenniscentrum EVC feladata, mely a kompetenciák elismerésével foglalkozó központ. Jelenleg ahhoz, hogy értékelhetőek legyenek a korábban megszerzett kompetenciák, legalább 3, ideális esetben 5 vagy több év munkatapasztalat





szükséges az adott területen, ekkor lehet kompetencia portfóliót készíteni, majd pedig a szokásosnak mondható eljárásrend szerint értékelteni és elfogadtatni azt a szakmai zsűrivel.

Az előzetesen megszerzett tudás elismerésétől Hollandiában első sorban gazdasági hasznot várnak és a cél az, hogy az eljárást be lehessen illeszteni a humán erőforrás menedzsment rendszerébe. (I4)

4.4. Észtország

Észtországban a felsőoktatási törvény engedélyezi a tapasztalati tudás akkreditálását, a 2003-ban történt változtatások óta a képzésben előírt tananyag 50%-át el lehet ismertetni. (I7) A Tallinni Egyetemen az APEL – Accreditation of Prior and Experiential Learning, magyarul az előzetesen megszerzett tudás és tapasztalat elismerése – alkalmazható megszakított tanulmányok folytatásakor, a felvételi eljárásban, a tanulmányok közben vagy akár a karriertervezés során. Alkalmazásának előnye, hogy lehetőséget biztosít a rövidebb tanulmányi időre, mert kiváltható egy adott tárgy vagy akár egy teljes modul. Az eljárás Észtországban hat lépésből áll:

- 1). A célok tisztázása
- 2). Önvizsgálat és tanácsadás
- 3). Kérelmek előkészítése
- 4). Okmányok benyújtása
- 5). Értékelés
- 6). Határozat, jogorvoslat.

Az értékelés szempontjai pedig, hogy a korábbi tapasztalatok során mit tanult a kérelmező, ez logikailag illeszkedik-e a tárgyhoz és a tanulási eredményekhez, és hogy kell-e fejleszteni a korábban megszerzett tudást, vagy az így is elegendő a teljes elismeréshez, továbbá a benyújtott kérvény formai követelményeknek való megfelelése. Móré (2013) megállapításai szerint összességében a rendszer bevezetése elérte a célját, mely a hallgató létszám növekedése volt, és bár az akadémiai szféra a mai napig sem nézi teljesen jó szemmel az eljárást, de az elfogadás bizonyítéka az, hogy már doktori program is létezik ennek kutatására.

4.5. Validáció a magyar gyakorlatban

Napjainkban Magyarországon két felsőoktatási intézményben tartott a validációs eljárások kidolgozása, hogy ténylegesen van lehetősége arra a jelenlegi vagy a leendő hallgatóknak, hogy éljen a törvények adta lehetőségekkel és az előzetesen megszerzett tudását beszámíttassa a tanulmányaiba, így pedig szakmai tudása és tapasztalatai miatt tulajdonképpen könnyebben és olcsóbban juthasson a diplomájához.

Az egyik megfelelően kidolgozott eljárás a Debreceni Egyetem Gyermekeknevelési és Felnőttképzési Karának emberi erőforrás tanácsadó MA szakán van, ahol levelező tagozatos hallgatók élhetnek a validáció adta lehetőségekkel. A képzésre vonatkozó eljárásrendet ez a kar dolgozta ki. Az előzetes tudás megállapítására két





módszert ötvöztött az intézmény: a deklaratív módszert (a dokumentumok alapján történő beszámítást) és a kompetencia portfóliót (a munkavégzés során keletkező kompetenciák bizonyítását). A munkatapasztalat beszámítása a gyakorlati követelmények teljesítéseként egyéni elbírálás során, a kérelmező munkáltatója által kiadott foglalkoztatást igazoló dokumentum vizsgálata, valamint egy részletes, a konkrét munkatapasztalat leírására szolgáló szakmai önéletrajz alapján történik. A szakmai tárgyak teljesítése alóli felmentést kérelmező hallgatóknak értékelési portfóliót kell készíteniük, amelynek tartalma: szakmai önéletrajz, az eddigi tanulmányok felsorolása (fénymásolat azok esetében, amelyek dokumentálhatók) munkatapasztalat leírása. A hozott tudásról a kérelmező prezentáció keretében is beszámol. A gyakorlati követelmények teljesítése alóli felmentés 9 kredit-, a tantárgyi követelmények teljesítése alóli felmentés 20 kredit értékű. Ez együttesen 29 kredit, ami összhangban van a kidolgozáskor érvényes felsőoktatási törvény által meghatározott értékkel, mely 30 kredit elfogadását tette lehetővé.

Ha az alkalmazhatóságot és a hasznosságot nézzük, akkor ennek jelentősége akkor lehet, ha például egy olyan személy szeretne ismét tanulni, aki nem rendelkezik felsőfokú végzettséggel, már éveket töltött munkával, rendelkezik szakismerettel, de valamiért mégis szüksége van bizonyítványra a szakmai tudásáról. Tegyük fel, hogy a tanulmányaihoz intézményt kereső személy nagyon tudatosan szeretne választani, ezért háttérvizsgálatot végez, hogy miként juthatna leghatékonyabban a kívánt oklevélhez. Ilyenkor szempont lehet az, hogy hol helyezkedik el az intézmény, mennyibe kerül a képzés, milyen magasak a felvételi ponthatárok és milyen nehéz teljesíteni a kimeneteli követelményeket. Amennyiben egy intézmény megfelelően célzottan kommunikálja a validáció lehetőségét a leendő hallgatói felé, úgy akár többeket is megnyerhet. Ennek oka az, hogy az előzetesen megszerzett tudás elismerésének lehetősége vonzó lehet, hiszen a hallgatók jelentős anyagi és időbeli megtakarítást érhetnek el vele. Ez a munkavállalónak egyértelműen érdeke, hiszen kevesebbet van távol a munkából. Ha az eljárás elterjedtebbé válik Magyarországon is, akkor lehetséges, hogy bizonyos idő elteltével, az újra tanulni vágyó személyek tudatosabban választanak intézményt és akár ez is szempont lehet.

Jelenleg tehát két olyan felsőoktatási intézmény van Magyarországon, ahol élnek a törvények adta lehetőségekkel és lehetséges az előzetes tudás elismerése. Az egyik a Dunaújvárosi Főiskola, amely a bevezetésben mintaintézménynek tekinthető, a másik pedig a Debreceni Egyetem Gyermekevelési és Felnőttképzési Kara Hajdúböszörményben, ahol a tudáselismerés jelenleg is folyamatos fejlesztés alatt áll.





5. Összefoglalás, jövőbeli célok

A tudáselismerés a tudásmenedzsment egy más típusú megközelítése, melyel kapcsolatban Magyarországon jelenleg még inkább csak felmerülő kérdések vannak, az eredmények pedig még igen szerény mennyiségben állnak rendelkezésünkre. Ez jelzés arra, hogy érdemes foglalkozni témával, hiszen a validáció több uniós tagállamban bevett eljárás, a kidolgozottabb validációs rendszerrel rendelkező országokban ez a folyamat megkönnyíti mind a felnőtt korban tanulni vágyó egyének dolgát, mind pedig a képzést nyújtó intézményét.

A validáció alkalmas a különböző tanulási utakon megszerzett tudás elismeretetésére, utat nyitva ezzel az új tanulási lehetőségek felé. A nemzetközi szakmai anyagok ismeretében úgy ítélem meg, hogy érdemes lenne az Európai Unió országainak validációs eljárásait rendszerezni, a közös pontokat és az eltéréseket is vizsgálni, majd pedig az eredményeket összevetni a magyarországi kísérleti eljárásokkal és azok eredményeivel. Hosszú távban gondolkodva többek közt ezek az eredmények is sok információt és iránymutatást adhatnak ahhoz, hogy egy olyan validációs folyamat megalkotására tehesünk kísérletet, mely a magyar oktatásban is segítené azokat az intézményeket és személyeket, akik elszántak abban, hogy bevezessék azt. Ennek a megfelelő kommunikációval nagy jelentősége lehet a felnőtt korúak tanulási hajlandóságára, mert ha valaki érti az eljárás lényegét és az megfelelően van szabályozva egy intézményben, akkor az könnyebbé teszi a felnőtt korban, már jelentős munkatapasztalattal tanulni vágyó személyek feladatait. Mindemellett az sem kizárt, hogy az esetleges rövidebb képzési idő, alacsonyabb óraszám vagy kisebb anyagi befektetés miatt sokkal kevesebb gondolkodást, vagy inkább hezitálást okoz majd a kérdés, hogy tanuljon-e újra az egyén. Összességében ez hatással lehet az egyénben kialakult szemléletre az élethosszig tartó tanúlással kapcsolatban.

Jövőbeli céljaim közé tartozik, hogy kutatásom elvégzésével az alapvető kérdések megválaszolásán túl arra is keressem és megtaláljam a választ, hogy a tudást hogyan lehet a szervezeten kívüli helyzetekbe is transzferálni, hogyan hasznosítható a szervezeten belül megszerzett tudás más környezetben? A vállalatok régóta tisztában vannak a formális és nonformális tanulás fontosságával, sok szervezet komoly forrásokat áldoz munkatársainak képzésére. Várható, hogy a későbbiekben kapott eredmények segítségével bemutatthatom majd, hogy a különböző tanulási utakon szerzett tudás egyenrangú is lehet, mindegyik egyformán fontos, és a vállalatoknak ennek előnyeit is ki kell használniuk.





FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bácsné Bába Éva (2010): Az időtényező szerepe a tartalmi vezetési feladatokban. A Virtuális Intézet Közép-Európa kutatására Közleményei II. (2-3 (No.3-4)) pp. 126-133.
- Láczay Magdolna (2012): A szervezeti kultúra és a regionalitás. In: VIKÉK Közleményei IV. évf. 2.sz. (No 8.) 75-87 pp.
- Móré Mariann – Keszler Ádám (2013): A munkahelyi tanulás eredményeinek hasznosítása oktatási keretekben. KEK Közlemények. V. évf. 4. szám No 19. 2012/4 pp. 81-85.
- Móré Mariann – Kozák Anita (2013): Accreditation of prior experiential learning in higher education. Practice and Theory in Systems of Education Vo. 7.4. 2013. I.
- Móré Mariann (2013): A tudáselismerés vállalati- és oktatásszervezési összefüggései (habilitációs értekezés), Debrecen
- Oláh Judit – Pakurár Miklós (2009): Presentation of Balkány City's State of Employment. The Fourth International Scientific Conference Rural Development 2009. In: Lithuan University of Agriculture, Lithuania, 15-17. October 2009. 95-97. p.
- Sz. Tóth János (2006): Európai kihívások. magyar lehetőségek. Magyar Népfőiskolai Társaság, Budapest.
- Szabó Katalin (2008): Tanulás a munkahelyeken a munkahelyért. In: Educatio 2008/2. pp. 218.231.
- Tót Éva (2006): A munkavégzéshez kapcsolódó informális tanulás. Felsőoktatási Kutatóintézet Bp.
- Vántus András (2010): A foglalkoztatottság jellemzőinek változása Hajdú-Bihar megyei állattenyésztő gazdaságokban. IV. Régiók a Kárpát-medencén innen és túl konferencia.

Internetes hivatkozások:

- I1: <http://www.tudosz.hu/EgeszEletTanulasEu.pdf>
- I2: <http://www.cedefop.europa.eu/EN/about-cedefop/projects/validation-of-non-formal-and-informal-learning/european-inventory-scope.aspx>
- I3: <http://libserver.cedefop.europa.eu/vetelib/2011/77462.pdf>
- I4: http://www.tpf.hu/document.php?doc_name=tudaskozpont/Oktataseskepzes2010/tanulasi_eredmenyek/Tot_NSZI_PLA.doc
- I5: <http://libserver.cedefop.europa.eu/vetelib/2011/77661.pdf>
- I6: <http://libserver.cedefop.europa.eu/vetelib/2011/77473.pdf>
- I7: <http://libserver.cedefop.europa.eu/vetelib/2011/77456.pdf>





ÜVEGPLAFON III*.: NŐK A KUTATÓI PÁLYÁN – FÉKEK ÉS AKADÁLYOK

*GLASS CEILING III.: WOMEN IN RESEARCHER CAREERS –
BRAKES AND OBSTACLES*

KECZER GABRIELLA főiskolai docens

Szegedi Tudományegyetem Juhász Gyula Pedagógusképző Kar,
Felnőttképzési Intézet

ABSTRACT

Participation in higher education had been the privilege of the men for centuries, but today we have more female than male students in the universities. The so-called glass ceiling phenomenon, however, still exists in the researcher career: the rate of women in the higher academic ranks and among the researchers is low. In my paper I analyze the breaks and obstacles of women researchers on the basis of literature, surveys and a small group interview.

1. Bevezetés

A felsőfokú képzésben való részvétel a történelem során évszázadokig a férfiak kiváltsága volt, ma azonban már több női, mint férfi hallgatója van az egyetemeknek Magyarországon. Az úgynevezett üvegplafon jelenség** azonban az oktatói és a kutatói életpályán is működik: kevesebb nő dolgozik oktatóként és kutatóként, az egyetemi és tudományos ranglétrán felfelé haladva pedig a nők aránya folyamatosan csökken. Tanulmányomban a szakirodalomban fellelhető felmérések és saját kiscsoportos interjú alapján arra keresem a választ, milyen akadályokkal találkozhatnak a női kutatók a felsőoktatásban.

2. Nők és férfiak a tudományos pályán

Az egyetemi képzésben való részvétel hosszú ideig a férfiak kiváltsága volt. Bár az első egyetemek a 13. században jöttek létre (Párizs, Bologna), a nők számára a felsőfokú képzettség megszerzésének lehetősége csak 600 évvel később, a 19. szá-

* A tanulmány a kutatás harmadik része. Az első részben a magyarországi helyzetet vizsgáltam, a másodikban az Európai Unió országait.

** Az üvegplafon jelenség, másképpen vertikális szegregáció azt jelenti, hogy a nők csak egy bizonyos szintig jutnak el valamilyen szakmai vagy szervezeti hierarchiában.





zad közepén nyílt meg. Magyarországon először 1896-ban iratkozhattak be nők az egyetemre. (Hain 2007).

Napjainkban az Európai Unió majd minden országában a nő hallgatók száma meghaladja a férfiakét a felsőoktatásban. Magyarországon az 1992-es év volt az első, amikor több nő szerzett diplomát, mint férfi. 2010-ben a nő hallgatók aránya a magyar felsőoktatásban 65,5% volt. Ennek ellenére az egyetemi oktatók között az EU legtöbb országában jóval kevesebb a nő, mint a férfi; Magyarországon a nők aránya 37%. Azaz az egyetemet végzett nők közül tehát kevesebben maradnak bent oktató-kutatóként az egyetemeken. (Keczer 2013)

A kutatók között hasonlóan alacsony a nők aránya, a legtöbb országban csupán 20-40%, Magyarországon 32%. Annak ellenére, hogy az EU27 közül 12 országban több nő végzi el a doktori képzést, mint férfi, és számos országban, így Magyarországon is (48%) közel azonosan teljesítenek. Azaz a doktori fokozattal rendelkező nők közül kevesebben kerülnek kutatói státusba; a doktori képzést elvégzők körében az EU-ban kb. 10%-kal nagyobb a nők aránya, mint a kutatók körében. (Keczer 2013)

A statisztikai adatokból az is kiderül, hogy a doktori képzést elvégzők éves összetett növekedései üteme a nők esetében majd minden országban meghaladta a férfiakét 2004-2009 között. Magyarországon a nők esetében kb. 12%, a férfiak esetében kb. 7% volt a doktori képzést elvégzők növekedési üteme. A fentieket azonban nem minden országban tükrözi a női és férfi kutatók számának növekedési üteme. Míg például Ausztriában, Dániában, Norvégiában, Németországban, Olaszországban, Belgiumban, Finnországban és az Egyesült Királyságban, Hollandiában a női kutatói létszám éves összetett növekedése 2002-2009 között több mint kétszerese volt a férfiakénak, és az EU27-ben is erőteljesebben nőtt a nő kutatók száma a férfiakénál, addig Magyarországon az arány éppen fordított. (Keczer 2013) „A nők jelenléte az akadémiai szférában sehol nem tükrözi a nő hallgatók növekvő arányát.” (Ledwith, Manfredi 2000. p. 8)

A képet tovább árnyalja – nem a nők javára –, hogy a felsőoktatási oktatói pályán történő előmenetelben is egyértelműen megfigyelhető az üvegplafon jelenség: a nők „megrekednek” az alsóbb oktatói beosztásokban. A professzorok között (Grade A)* a nők aránya egyetlen országban sem éri el a 40%-ot, de a legtöbb országban még a 25%-ot sem. Magyarországon a professzorok mindössze 21%-a nő. Igaz, a statisztikai adatok javuló tendenciát mutatnak: a nők aránya a legmagasabb oktatói szinten minden országban emelkedett 2002-2010 között. (Keczer 2013)

A nők hátrányos helyzete az akadémiai szférában nemcsak az alacsony létszámban és az üvegplafon-jelenségben mutatkozik meg, hanem számos más területen is. Hamermesh például a három vezető nemzetközi közgazdasági folyóiratban (American Economic Review, Journal of Political Economy, Quarterly Journal of

* Az EU-ban 4 oktatói kategóriába sorolják az egyetemi oktatókat; a legmagasabb kategória az A (professzorok).





Economics) publikáló 1100 kutatót vizsgálta egyebek között a nemük szempontjából 1963 és 2011 között. Megállapította, hogy a nők aránya ugyan folyamatosan emelkedett, de még mindig rendkívül alacsony. Miközben a közgazdaságtanban a vezető oktatók 30%-a nő, a három vezető folyóiratban 2011-ben publikálók mindössze 12,6%-a volt nő. (Jaschik 2013) Ding, Murray és Stuart pedig 511 amerikai biotechnológiai cég tanácsadó testületének összetételét vizsgálta, és megállapította, hogy a 720 tudományos tanácsadó közül mindössze 49 a nő, azaz a nők aránya 7% alatti. Ugyanezen szerzők azt is megállapították, hogy a férfi kutatók több mint kétszer annyi szabadalmat nyújtanak be, mint a nők. (Straumsheim 2013)

3. Fékek és akadályok

A továbbiakban nemzetközi és hazai kutatások, valamint saját kutatás – kiscsoportos interjú (lásd Majoros p. 130) – alapján mutatjuk be azokat a fékeket és hajtóerőket, amelyek a nőket a tudományos pályán akadályozzák illetve segítik. A kiscsoportos interjú keretében négy, az ötvenes éveiben járó egyetemi oktatóval beszélgettünk, akik a természettudomány, a bölcsészettudomány, az egészségtudomány és a jogtudomány területén dolgoznak. Közülük kettő egyetemi tanár, egy főiskolai tanár, egy főiskolai docens.

3.1. Családi szerepek

A témában lefolytatott kutatások egyértelműen igazolják, hogy a nők hagyományos családi szerepei jelentik a legfontosabb akadályt a tudományos előmenetelben (lásd pl. Heward, 1996). Bár a családbarát megoldások (gyermeknevelési szabadság, gyermeknevelés melletti részmunkaidős foglalkoztatás) mindkét nem számára hozzáférhetők a nyugat-európai egyetemeken, a gyermeknevelés mégis döntő többségében a nőkre hárul, ők veszik igénybe ezeket a lehetőségeket. A nők és a férfiak is tudják, hogy a gyermeknevelési feladatok ellátása a karrier későbbi kezdésével és/vagy megszakításával, a ranglétrán való lassúbb haladással jár – ezeket pedig a férfiak nem szívesen kockáztatják. A férfiak az akadémiai csúcsot 45-49 éves korukban érik el, a nők 5 évvel később. (Ledwith, Manfredi 2000. p. 13-14)

A hazai kutatások ugyancsak azt mutatják, hogy a tradicionális munkamegosztás gyakorlata az egyik legerősebb korlátozó tényező a nők előmenetelében. A család, háztartás, gyermeknevelés, gondozás feladatai elsősorban a nőket terhelik. Ez egy bizonyos életkorban határozott hátrányt jelent, de a későbbiekben is korlátozza esélyeiket a szakmai, tudományos előrehaladásban. (Kissné 2002 p. 342)

A kiscsoportos interjú során is a családban betöltött szerep volt az üvegplafon-jelenségre adott legelső magyarázat.

„A gyereket mindenképpen a nőnek kell megszűlnie, és akármilyen támogató a partnere, van olyan feladat, amit a nő nem tud másnak leadni. A gyerek bizonyos életkoráig az anya nélkülözhetetlen, és ez egy időre a tudományból kiveszi a nőt.





Néhány év mindenképpen kiesik és a mai felgyorsult világban ezt a néhány évet nem biztos, hogy be tudja hozni.”

„Van egy olyan periódus, amikor a család az első. Ez az idő nem hatékony a tudományos karrier szempontjából. Akkor lehet jól haladni, amikor a gyerekek már nagyobbak.”

„A családot és a hivatást tényleg nehéz összeegyeztetni, mert a nők számára fontos, hogy a gyerek megkapjon mindent.”

Az egyik interjú-alany elmondta, hogy ő kifejezetten azért döntött úgy, hogy nem alapít családot, nem vállal gyereket, mert tudta, hogy a tudományos karrier mellett ezek a dolgok nem férnének bele az életébe.

Egy másik interjú-alany viszont úgy érzi, tökéletesen össze tudta egyeztetni a gyereknevelést és a tudományos tevékenységet.

„Az én karrieremben nem okozott döccenőt a két gyerek, pedig bölcsibe nem jártak, az apa pedig egy idő után kilépett az életünkből, így egyáltalán nem tudott segíteni. Úgy érzem, megtaláltam az arany középutat, a karrierem is haladt, és a gyerekeim sem szenvedtek hiányt semmiben, megkaptak mindent, különórákra hordtam őket, sütöttem, főztem. Mindig pontosan beosztottam a napomat, és igyekeztem nagyon hatékonyan csinálni mindent. Úgy tudtam előre haladni, ahogy elterveztem.”

Azok az interjú-alanyaink is, akik úgy érzik, visszafogta a karrierjüket a család, a gyermeknevelésre mint természetes és szívesen vállalt feladatra tekintenek, úgy érzik, megérte emiatt szüneteltetni vagy lassítani a tudományos előremenetelt.

„A nők mentalitása is oka lehet az üvegplafonnak: nagyon sok nő azt mondja, hogy ő el szeretne jutni a középszintig, de nem az az élete vágya, hogy nagydoktor legyen. A férfiak inkább céltudatosabbak, becsvágyóbbak és jobban törekszenek arra, hogy a nevük elé odabiggyeszthessék a DSc-t.”

Ezt mutatják az átfogó hazai kutatások is. „Kivált azok a nők, akik tradicionális értékrendet követő családban szocializálódtak, akik a látott, megélt mintákban a patriarchális értékrendet sajátították el a tudományos pálya presztízisének többre értékelik a hagyományos női szerepkört, és azt részesítik előnyben. (Kissné 2002 p. 344) A Czeglédi-Borsos szerzőpáros 10, magyar egyetemeken magas pozícióban lévő nőt kérdezett meg. Az általuk megkérdezettek többsége is természetesnek veszi a hagyományos szereposztást, miszerint főként a nő feladata a gyermeknevelés. (Czeglédi-Borsos 2012).

A partner szerepe azonban már más megítélés alá esik interjú-alanyaink körében. Hárman mentek férjhez a pályájuk kezdetén, mindhárman elváltak*, és ebben minden esetben közrejátszott az, hogy a partnerük nem támogatta szakmai ambícióikat.

„A házasságom arra ment rá, hogy a férjem nem támogatta, hanem visszahúzott.”

* Figyelemre méltó, hogy a Czeglédi-Borsos szerzőpáros által megkérdezett 10 nő közül is 7 elvált az első férjétől.





„Ha én benne maradok a házasságomban, akkor egészen biztosan nem tartanék itt, ahol tartok. Nem bánta, hogy haladok előre, csak éppen legyen otthon is minden rendben.”

Aki pedig nem ment férjhez a pályája kezdetén, az így indokol:

„Én pont azért nem mentem férjhez, mert úgy gondoltam, hogy nem lesz olyan férfi, aki el tudja viselni, hogy 8 órán keresztül ülök a kutatóhelyemen, és utána még éjszaka is dolgozok. Vagy hogy a vezetői pozícióból öröngve megyek haza, és nem lehet velem kommunikálni. Később találtam olyan párt, aki ugyanazt csinálja, mint én, és nemcsak elviseli, hanem támogatja. De nem biztos, hogy mindenki tud ilyet találni.”

A férfiak és a nők családon belüli egyenlőtlen karrier-esélyeit mutatják a hazai kutatások is. „A nők, bár elérnek bizonyos kezdeti sikereket, de családot alapítva alárendelik magukat a családfenntartó férj szakmai ambícióinak. Tipikusnak tekinthető, hogy két ambiciózus fiatal házasságában a nő rendeli alá szakmai előrehaladását a férjnek. Ez a szereposztás egyszerre bizonyítja a hagyomány igazságát (ti. hogy a férj a családfenntartó, neki kell többet keresni), és teremti újjá a tradicionális munkamegosztást. A magyar tudományos közéletben üdítő kivételként tartunk számon néhány olyan párt, akik a szakmában is egyenjogú partnereként dolgoznak együtt.” (Kissné 2002 p. 344)

Interjú-alanyaink egyike azért nem indult el egy felsővezetői pozícióért, mert abban az esetben férjének – összeférhetetlenség miatt – le kellett volna mondania középvezetői beosztásáról.

„Meg sem fordult a fejemben, hogy olyan pozíciót vállaljak, ami miatt a férjemnek hátrébb kellene lépnie.”

A Czeglédi-Borsos szerzőpáros által megkérdezett egyik alany is arról számolt be, hogy amikor férjével döntési helyzetbe kerültek, hogy melyikük fogadja el a vezetői kinevezést, számára egyértelmű volt, hogy neki kell háttérbe húzódnia. (Czeglédi-Borsos 2012).

Interjú-alanyaink a tágabb család (szülők, testvérek) szerepét is meghatározónak tartják.

„Az én nagyobb családom a mai napig nem tudja elfogadni, hogy az én életutam normális. Nagyon szeretnek, de nem értenek meg.”

„Látok olyan fiatal kolléganőt, aki nagyon tehetséges, de tudom, hogy nem fog előrébb jutni, mert a családja nem támogatja, hanem akadályozza.”

Hasonló eredményekhez vezetett az a kutatás is, melynek keretében a Debreceni Egyetem 10 doktoranduszával készítették életút-interjút. A legtöbb doktorjelölt életében a klasszikus anyaszerep, a tradicionális családosztartó feladat prioritása jelenik meg. A doktoranduszok közül többen említették, hogy háttérbe szorítanák a tudományos pályafutásukat a gyermek és a család előnyére, s a párjuk boldogulásának javára. „Gyerekekért meg családjukért minden feláldoznék, a dokortól kezdve mindent. Azt is tudom, hogyha (...) választanom kéne aközött, hogy inkább a párom pályája fusson, és inkább azt segítsen, vagy az enyém fusson,





egyértelműen azt mondanám, hogy az övé. Mert sokkal nagyobb kaliber, mint én.” Kiderült, hogy a doktorjelöltek környezete – különösen a hagyományos nemi szerepfelfogású szülők, esetleg partner – inkább a tradicionálisan elvárt szerepek betöltését várják a képzésben résztvevőktől. „A férjem egy ideáltipikus anyaszerpben szeretne látni, és ezt mondta is. Szóval ő nem egy karrierista nőt szeretne, aki sikereket ér el, hanem inkább egy olyat, aki jó feleség és jó anya. És akkor főleg azt gondoltam, hogy ebbe a Ph.D., az végképp nem fér bele.” (Tornyai p. 5-6.)

3.2. Diszkrimináció

Az 1. fejezetben bemutatott statisztikai adatokkal -- nevezetesen, hogy az egyetemet elvégző nők közül jóval kevesebben kerülnek egyetemi oktatói vagy kutató pályára – kapcsolatban felmerül a kérdés, mennyiben oka ennek a nőkkel szembeni negatív diszkrimináció az egyetemeken.

Moss-Racusin és szerzőtársai azt vizsgálták, hogy az egyetemi oktatók egyenlően ítélik-e meg a nő és férfi jelentkezőket egy laboratóriumi állásra. Kutatóegyetemi oktatókkal bíráltatták el ugyanannak a hallgatónak a fiktív jelentkezését, hol férfi, hol női nevet adva a jelentkezőnek. A „férfi” hallgató jelentkezését bírálók jelentősen kompetensebbnek ítélték a jelöltet, és jóval többen javasolták a felvételét a laboratóriumba, mint a „nő” hallgató jelentkezését bírálók, és jóval magasabb fizetést javasoltak neki, valamint többen vállalták a mentorálását is. Érdekes, hogy a fentiekben semmilyen különbség nem mutatkozott a férfi és a nő bírálók között. (Moss-Racusin et al 2012 p. 2.) Mindez arra utal, hogy a nők bekerülési esélyeit az egyetemi oktatói és kutatói álláshelyekre a negatív diszkrimináció is csökkentheti.

Interjú-alanyaink a pályájuk kezdetét érintő negatív diszkriminációt nem tapasztaltak. Sőt, van, aki éppen az ellenkezőjét élte át.

„Nekem pozitív tapasztalataim vannak, inkább nyitottságot és érdeklődést éreztem, nem hátrányos megkülönböztetést.”

Egyikük azonban érdekes élményt elevenített fel.

„A tanszékvezető kifejezetten nőgyűlölő volt, olyannyira, hogy az előadásokon meg is kérdezte, hogy ’a kislányok is értik?’. Én voltam az első és egyetlen nő, aki bekerült a tanszékre. Csodálkoztak is a kollégák, hogy ’te jó ég, felvett egy nőt?!’.”

Pályájuk során azonban egyikük kivételével mindannyian tapasztaltak bizonyos hátrányos megkülönböztetést.

„Kökeményen volt ilyen. Volt például egy külföldi ösztöndíj lehetőség, és a főnök azt mondta, hogy a férfi kolléga mehet egy évre, én pedig 3 napra, mert ’neked jobb, ha itthon maradsz’.”

Mindannyian egybehangzóan állítják, hogy a tudományterületről és a kutatási témától is függ, mennyire jelent akadályt az, hogy valaki nő.

„Az sem mindegy, hogy milyen tudományterületen tehetséges a nő, mert társadalomtudományban könnyebben haladhat előre, mint a természettudományi területen.”





„Az egészségügyi tudományterületen korlátozott az előrehaladás, mert van egy olyan plafon, amit egy nő nem fog tudni átlépni, mert nehezen tud abból a hierarchiából kitörni, ami meghatározza az előrehaladást. Nagyon sok év kell ahhoz, hogy ez megváltozzon. Ha viszont valaki olyan tudományterületet választ, ami el van nőiesedve, akkor nem kell megküzdenie a férfiakkal, könnyebben haladhat előre.”

„Nagyon sokat számít a választott kutatási téma. Én olyan témát kutatok, amelyet Magyarországon férfi nem kutat, és így elfogadnak.”

„Én is olyan kutatási témát választottam, ami nem mainstream, és a férfiakat nem érdekelte.”

Azt mindannyian egybehangzóan állítják, hogy pozitív diszkriminációt soha nem tapasztaltak, a karrierjükben semmilyen előnyük nem származott abból, hogy nők.

A nyugat-európai és amerikai kutatások a nemi diszkrimináció számos megnyilvánulását rögzítik az egyetemeken. A nők kívülállónak érzik magukat a férfias terepen, szexuális zaklatásnak vannak kitéve, azt tapasztalják, hogy jelentéktelen bizottságokba delegálják őket, a közvetlen feletteseik különböző módszerekkel akadályozzák őket (gyenge referenciát adnak róluk, előléptetésre alkalmatlannak ítélik meg őket). Tudósként nem veszik komolyan őket, ha pedig gyerekük van, akkor azt gondolják rólunk, hogy nem érdekli őket a karrierjük. Az üléseket nem családbarát időpontokra szervezik, és ezeket zárt, férfias kultúra, „futball-csevegés” jellemzi. (Ledwith, Manfredi 2000 p. 13):

Hasonló eredményt mutatnak a magyarországi kutatások is. „A tudományban még mindig nem igazán megszokott az eredményes nő. Ha sikereket ér el, azonnal gyanús lesz (nem ritkán a nők körében is). Ezzel (is) magyarázható, hogy a nőktől gyakran többet követelnek ugyanazon tudományos címért, hogy a gyanú árnyékát is elkerüljék az érintettek. Több, a tudományos pályán imponáló eredményeket felmutató nő nyilatkozta egybehangzóan, hogy többet kellett teljesíteniük, mint férfi kollégáiknak.” (Kissné 2002 p. 343) A Czeglédi-Borsos szerzőpáros által megkérdezett 10 nő közül kilenc számolt be hátrányos megkülönböztetésről. A legtöbben azt emelték ki, hogy egy nőnek véleményük szerint kétszer-háromszor annyit kell teljesítenie, mint egy férfinak, hogy eljusson ugyan abba a pozícióba, vagy ugyan olyan megbecsült, elismert legyen. Volt, aki arról számolt be, hogy bizonyos tudományos konferenciákon késleltetve kapott szót, vagy arról, hogy mindenkit titulusa szerint szólítottak meg kivéve őt, mert őt a keresztnévén, azt is becézett formában. (Czeglédi, Borsos 2012)

A kutatások azonban egy olyan jelenséget is leírnak, amely árnyalja a képet. Brooks (1997) 20 Egyesült Királyság-beli egyetemen végzett felmérést, és arra az eredményre jutott, hogy ha egy nőnek sikerült áttörnie az üvegplafont, és magasabb tudományos pozícióba került, akkor már egyértelmű támogatást tapasztal, valamint ösztönzést a továbblépésre. (Ledwith, Manfredi 2000. p. 14-15) Véleményünk szerint ez a jelenség Magyarországon is megfigyelhető.

A nők a vezetők részéről is tapasztalnak hátrányos megkülönböztetést. A nemzetközi kutatások azt mutatják, hogy az egyetemeken a vezetési stílus macsó,





agresszív, versenyző és felülről lefelé irányuló; a nőknek is így kell viselkedniük, ha ki akarják vívni a tiszteletet (Walton 1997). Ramazanoglu több olyan általános, maszkulin vezetési gyakorlatot azonosít, amelyet a nő oktatók irányításakor alkalmaznak: szarkazmus, megemelt hangerő, viccek, burkolt inzultálás, atyáskodó lesajnálás (Ramazanoglu 1987). Duke hasonló technikákat ír le, az egyetemi kultúrát pedig monostor-szerűnek nevezi (Duke 1997).

Interjú-alanyaink is azt tapasztalták, hogy a férfias vezetési kultúrával meg kell küzdeniük. Hárman is arról számoltak be, hogy vezetőként kezdeti ellenállást tapasztaltak a férfi vezetők részéről.

„Folyamatosan érzem, hogy a férfi felsővezető teljesen másképp beszél egy férfi középvezetővel, mint egy nővel. Úgy gondolja, hogy a nőt könnyű megvezetni. Néha fel sem tételezi, hogy én is felfogom azt, amit mond. Úgy gondolja, hogy neki, mint férfinak több esze van, és amikor kiderül, hogy nem sikerül engem megvezetni, akkor először meglepődik, aztán megsértődik.”

„Amikor vezető lettem, akkor az elején tapasztaltam, hogy a férfi vezetők ’kószoltgattak’, de utána ez elmúlt. Különösen akkor, amikor határozottan léptem fel valamilyen ügyben.”

„Amikor vezető lettem, én is éreztem, hogy a férfi vezetők egy kicsit semmibe vettek, de amikor nem bólogat az ember mindenre, akkor elkezdik tisztelni. Nőként nehéz keresztülverekedni magunkat ezen a kezdeti szakaszon.”

Ugyanakkor a nőkkel sem jobb a tapasztalatuk.

„A nő felsővezetőkkel sokkal rosszabbak a tapasztalataim, mint a férfiakkal.”

„Nő beosztottak részéről nagyon sokszor tapasztalom, hogy férfi vezetőt jobban elfogadnának. Ez a társadalom beállítottsága miatt van így, ez egy beidegződés. Az ostobább nők egy része úgy gondolja, hogy a női vezető hisztis, elfogult, hogy egy férfi megbízhatóbb.”

„Ez nálunk is így van. A nők féltékenyebbek egymásra, sokkal nagyobb ellentétek feszülnek közöttük. A női mivoltukból adódó nem előnyös tulajdonságok jönnek elő. A férfiak jobban vissza tudják fogni magukat, óvatosabbak. A nők egy kanál vízben megfojtának egymást, és a hallgatók előtt vívják a csatáikat, minden rosszat elmond a női kollégáiról.”

3.3. Üvegplafon a tudományos döntéshozatalban

Az üvegplafon-jelenség nem csak abban nyilvánul meg, hogy a nők aránya alacsony a magasabb tudományos beosztásokban, hanem abban is, hogy a súlyuknál jóval kisebb szerepet kapnak a tudományos vezető testületekben. A Magyar Tudományos Akadémia testületeiben is rendkívül alacsony a nők aránya. Ennek egyik oka természetesen az, hogy az akadémikusok döntő többsége férfi: az MTA rendes tagjai között 285 a férfi és 18 (azaz 6%) a nő; a levelező tagok között 57 a férfi és 7 (azaz 12%) a nő – az üvegplafon jelenség tehát az akadémiai tagságon belül is megfigyelhető. Az egyes testületekben és bizottságokban azonban még ezt a nagyon alacsony, átlagos 9%-ot sem éri el a nők aránya. Bár az MTA választott





vezetői között van egy nő – 5 férfi mellett –, az MTA mind a 11 tudományos osztályát férfi vezeti, az elnökség közgyűlés által választott akadémikus tagjai mindhárman férfiak, miképpen a közgyűlés által választott mindhárom nem akadémikus közgyűlési képviselő és az AKVT közgyűlés által választott mindhárom tag is. A 6 tanácskozási jogú tag és a hazai területi bizottságok képviselője szintén férfi. Összességében elmondható tehát, hogy a nő tudósokat a magyar Tudományos Akadémián az egyetlen választott vezető nő jeleníti meg. (MTA honlap alapján saját összeállítás)

Interjú-alanyaink erről így vélekednek:

„Ez leképezi a társadalmunkat. igaz, hogy egyébként is kevés a nő a tudomány magasabb szintjein, de döntéshozói pozícióban még ennél is kevesebb, tehát tovább romlik az arány. Lássuk be, még mindig nagyon tradicionális a társadalom szemlélete ezen a területen, és az akadémia ezt még erőteljesebben visszatükrözi.”

„Ha megnézzük, hogy ezek a testületek hogyan választják ki a tagjaikat, akkor az látszik, hogy van egy erős kontraszelekció. Férfiak válogatnak, és már csak nem fognak nőt választani, különösen, hogy titkos a szavazás.”

Számos országban központilag, a kormányzat által meghatározott kvótát vezetnek be a nemi egyenlőtlenségek csökkentésére az akadémiai szférában (lásd Ledwith, Manfredi 2000. p. 8). Interjú-alanyaink a kvótát nem tartják jó megoldásnak.

„Ez olyan, mintha valakire rá akarnánk kényszeríteni, hogy szeressen minket, ez így nem megy. Kifejezetten dühít, ha megmondják, hogy ennyi nőnek kell lenni. És ha éppen buták vannak, akkor nem kell annyinak lenni. Ha okosak vannak, akkor meg többnek kell lenni.”

„A nők talán majd kiharcolják, bebizonyítják, hogy ők is jó vezetők, a férfiak pedig ezt elfogadják, és akkor magasabb lesz az arányuk, vagy nem fogadja el a társadalom ezt, de kvótával akkor sem lehet megoldani.”

4. Összegzés

Tanulmányunkban azokat a fékeket és akadályokat vizsgáltuk, amelyekkel a nők a tudományos karrierjük során szembesülnek. A statisztikai adatok, a szakirodalomban ismertett nemzetközi kutatások, a hazai kutatások és a saját, kiscsoportos interjúnk eredményei alapján a következőket állapíthatjuk meg.

- 1). Bár a nők napjainkban már többségben vannak a felsőoktatásban, az egyetemi oktatói és a kutatói állásokban alacsonyabb a nők aránya. Ennek egyik oka lehet a nőkkel szembeni előítélet – a férfi és nő bírálók részéről egyaránt –, amely akadályozza őket ezen állások elnyerésében.
- 2). A tudományos pályán egyértelműen létezik az úgynevezett üvegplafon, azaz a nők megrekednek az alsóbb beosztásokban.
- 3). Ennek alapvető oka a nők hagyományos családi szerepe; a gyermekvállalás, a család ellátása késlelteti és lassítja a tudományos előmenetelt. A megkérdezett interjú-alanyok ezt természetesnek, szívesen és önként vállalt feladatnak tartják.





- 4). A partner és a család szerepe szintén meghatározó. Jellemző, hogy a nők háttérbe szorítják saját szakmai pályafutásukat a férjük javára, a fiatalon kötött házasságok felbomlásának egyik oka pedig az, hogy a férj nem támogatja a feleség szakmai törekvéseit.
- 5). A nemzetközi szakirodalom és a hazai kutatások szerint a nőknek komoly hátrányos megkülönböztetéssel kell megbirkózniuk, többet kell teljesíteniük az előrejutáshoz, mint férfi kollégáiknak. Ha azonban sikerül áttörniük az üvegplafont, már nagyobb a szakmai elfogadottság és támogatás. Az akadályok a tudományterülettől és a kutatási témától is függnek: a „férfias” tudományterületeken nehezebb előre jutni.
- 6). Az egyetemek férfias szervezeti kultúrája hatással van a vezetésre is: a nemzetközi kutatások számos maszkulin, a nőkre nézve hátrányos vezetési gyakorlatról számolnak be, a vezetőként dolgozó interjú-alanyok pedig kezdeti ellenállásról a férfi vezetők, és rosszindulatú hozzáállásról a nők részéről.
- 7). A nők meglehetősen alul-reprezentáltak a tudományos döntéshozatalban. Számos országban női kvótát vezettek be, az interjú-alanyok szerint azonban ez nem megoldás. Mivel a legtöbb, fent említett jelenségnek a társadalmi hagyomány és szemlélet az oka, előrelépés csak ezek változásával érhető el. „A felsőoktatás a nők értékeit el nem ismerők egyik utolsó bástyája lesz, hogy a nők az egyetemeken még nem tudták legyőzni azokat az akadályokat, amelyek ebben a közegben régóta léteznek.” (Ledwith, Manfredi 2000. p. 12)

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Brooks, A. (1997): Academic Women. Society for Research into Education and Open University Press.
- Czeglédi Cs., Borsos E. (2012): Női karrierút a felsőoktatásban. In: Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei IV. évfolyam 5. szám, A-sorozat 3.
- Duke, C. (1997): Equal Opportunity versus Elitism? Culture Change in a New Old University. In: Gender, Work and Organization 4(1). (pp. 47-57)
- Hain F. (2007): Üvegfalak és üvegplafonok – nőként diplomásnak lenni. www.felvi.hu/felsooktatasi-muhely/kutatasok/frissdiplomasok/uevgfalak_es_uevgplafonok_nokent_diplomasnak_lenni/?printMode=true. Letöltve: 2013. 01. 17.
- Heward, C. (1996): Women and Careers in Higher Education: What is the Problem? In L. Morley and V. Walsh (eds) Breaking Boundaries: Women and Careers in Higher Education. London: Taylor & Francis.
- Jaschik, S. (2013): The Aging of Economics. In: Inside Higher Ed. www.insidehighered.com. letöltve: 2013. 02.11.
- Keczser G. (2013): Üvegplafon II.: Nők és férfiak a felsőfokú képzésben, az oktatói és a kutatói pályán az Európai Unióban. In: Veres Lajos (szerk): Regionális földrajzi tanulmányok. Közép-Európai Monográfiák 7. Egyesület közép-Európa Kutatására, Szeged. ISBN: 978-963-89724-2-2. (pp. 73-82.)
- Kissné Novák É. (2002): Nők a magyar tudományban. In: Magyar Tudomány 2002/3. (pp. 340-349)





- Ledwith, S., Manfredi S. (2000): Balancing Gender in Higher Education. In: The European Journal of Women's Studies Vol. 7, 2000 (pp 7-33)
- Majoros Pál: A kutatásmódszertan alapjai. Perfekt Kiadó, Budapest.
- Moss-Racusin et al. (2012): Science faculty's subtle gender biases favor male students. www.pnas.org/cgi/doi/10.1073/pnas.1211286109. Letöltve: 2013. 02. 21.
- Ramazanoglu, C. (1987): Sex and Violence in Academic Life, or You Can Keep a Good Woman Down. In J. Hanmer and M. Maynard (eds) Women, Violence and Social Control. London: Macmillan.
- Straumschein, C. (2013): Corporate man. In: Inside Higher Ed. www.insidehighered.com. Letöltve: 2013. 03.19.
- Tornyai Zsuzsa Zsófia: Fiatál nők a tudományos pálya küszöbén. http://cherd.unideb.hu/dok/TZsZs_9.pdf. Letöltve: 2013. 03.19.
- Walton, K. (1997): UK Women at the Very Top: An American Assessment'. In: H. Eggins (ed.) Women as Leaders and Managers in Higher Education. Society for Research into Higher Education and Open University Press.





A PÁRHUZAMOS KARRIERÉPÍTÉS LEHETŐSÉGEI ÉLSPORTOLÓ EGYETEMISTÁK KÖRÉBEN

THE BENEFITS OF DUAL CAREER FOR ELITE ATHLETE-STUDENTS AT THE UNIVERSITY

LENTÉNÉ PUSKÁS ANDREA sportközpont vezető, PhD hallgató
Debreceni Egyetem Tudományegyetemi Karok Testnevelési és
Sportközpont

ABSTRACT

The sport career disposes of such risk factors as the unforeseen length of the athletes' career or the difficulties of the adjustment to post-career life. The demand of planning the transitions through the sport career as well as the planning of termination have increased lately. During their career, athletes have to make complex decisions to be able to balance sport and education. The aim of this study is to propose both national and international examples and define the challenges and demands of dual career faced by elite athletes at the university. The study is a comparative analysis of samples collected from international and national studies, including the relevant policies and regulations. According to the conclusion of the study, the phenomenon of dual career is considered highly important in most member states of the European Union. Already in Hungary, there are examples for educational institutions supporting elite athletes by means of grants, scholarships or special regulations built into the institutions' own system, thus providing a chance for elite athletes to receive help with managing their education and sport career at the same time.

Key words: sport career, dual career, educational support.

1. Bevezetés

Az élsportolói karrier fogalma több éves, versenyszerűen űzött sporttevékenységet takar, melynek a legmagasabb szinten fizetéssel járó, megélhetést teremtő szakaszai is vannak (Stambulova „et al.”, 2009). Az élsport sajátosságai, az abban rejlő rizikó faktorok, a sportolói karrier „végessége és viszonylagos rövidsége” teszi kifejezetten szükségessé a sportolónál a karrier tervezését, a sportpályafutást követő civil életre való felkészülést. Az élsportolók jellemzően pont akkor zárják le sportkarrierjüket, amikor nem sportoló kortársaik már nem csak munkával, de néhány éves szakmai tapasztalattal is rendelkeznek.

Az élsportolói karrierépítés és karrierváltás az 1960-as évektől a kutatók érdeklődését is felkeltette, mely kutatások a '80-as évek végétől jelentős fejlődésen men-





tek keresztül. Először magának a váltásnak a folyamatát vizsgálták, annak jelentését és szerepét a sportolói karrierben. A tapasztalat azt mutatta, hogy ez legtöbbször stresszel járó jelenség, bizonytalanság azzal kapcsolatosan, hogy mikor és hogyan fog a sportoló élete megváltozni. Új elvárások fogalmazódtak meg, amelyekkel a sportolónak meg kell küzdeniük annak érdekében, hogy a váltást követő időszakban akár a sportpályafutás további szakaszában, akár a sportot követő civil életben sikeresen tudjanak továbbhaladni (Alfermann-Stambulova, 2007).

A sportkarrierben a váltás normatív és nem normatív jellegű állapot lehet attól függően, hogy milyen tényezők, milyen körülmények voltak hatással a sportoló döntésére.

A normatív váltás kiszámítható és többféle módon következhet be, mint például juniorból felnőtt kategóriába kerül a sportoló, vagy amatőr szintről profi szintre lép. Ide sorolható a sportkarrier befejezése is abban az esetben, ha azt a sportoló előre megtervezi. A váltásnak különböző okai lehetnek, mint a tanulmányok folytatása, a munka, személyiségváltozás, átalakuló kapcsolati háló (Stambulova „et al.”, 2009). Kutatási eredmények azt igazolták, hogy minél eltervezettebb és tudatosabb egy pályafutás befejezése, annál könnyebb a sport utáni életbe beilleszkedni és visszatérni a társadalom világába. Azok a sportolók, akik a sportban meg voltak elégedve a saját eredményeikkel és teljesíteni tudták saját célkitűzéseiket, kevesebb nehézséget tapasztaltak a sportpályafutás befejezésének folyamatában. Az iskolázottság választóvíz volt. Az iskolázottabb ex-sportolóknak több lehetőségük volt a munkaerő-piacon, így kevesebb foglalkoztatási-nehézséggel kerültek szembe a későbbi életükben (Murphy „et al.”, 1996; Williams – Ryce, 1996).

A nem normatív váltások kevésbé kiszámíthatóak, nincs a sportolók közvetlen irányítása alatt, jellemzően egy előre nem tervezett, önkéntelen történés eredménye, mint a sérülés, klubváltás, edző váltás, melyekkel nehezebben birkóznak meg (Stambulova „et al.”, 2009). Ha nem sikerül megfelelően előkészíteni az átmenetet, különböző devianciák fordulhatnak elő – ezek a csökkenő életszínvonal és megélhetési problémák következtében jelentkezhetnek -, amelyek deviáns viselkedési formákban nyilvánulhatnak meg.

Éppen ezért kiemelkedő jelentőséggel bír az, hogy a sportolók már a sportolói karrierjük alatt tisztában legyenek a közelgő váltásokkal/változásokkal, és ezekre felkészüljenek. Nemzetközi tanulmányok megerősítik, hogy a visszavonulás tervezése, az önkéntes visszavonulás és a személyiség változása mind megkönnyítik az új életformához való alkalmazkodást (Stambulova „et al.”, 2007, Alfermann „et al.”, 2004).

2. Anyag és módszer

A jelen vizsgálat célja, hogy nemzetközi és hazai szakirodalmakban megjelent tudományos eredményeket feldolgozva bemutassa a sportpályafutás és a pályaválasztás párhuzamosságában rejlő kihívásokat a felsőoktatásban tanuló élsporto-





lók körében, valamint, hogy az Európai Unióban előforduló joggyakorlatok közül bemutasson néhányat.

Az adatgyűjtés nemzetközi és hazai kutatási eredmények összehasonlító elemzésével történt, valamint a vonatkozó szabályozások, rendelkezések dokumentumelemzésével egészült ki. Dokumentumelemzéssel vizsgáltam meg egyrészt a nemzetközi szakirodalom ide vonatkozó részeit, különös tekintettel a nyugat- és kelet-európai országokra, valamint két hazai szervezetnek a sportolói párhuzamos karrierépítésre vonatkozó programját. A kutatás kitér a Magyar Olimpiai Bizottság (MOB) „OLIMPIKON ÉLETÚT PROGRAM” elnevezésű támogatási rendszerére, valamint a Magyar Egyetemi- Főiskolai Sportszövetség (MEFS) által 2013-ban ismertetett Hajós Alfréd tervre, mely fontos feladatként fogalmazza meg a sportolók integrálását a felsőoktatásba és komplex programként támogatja a tehetséges élsportolókat a piacképes diploma megszerzésében.

3. Nemzetközi kutatások eredményei

Nemzetközi tanulmányok segítségével azt kívánom feltérképezni és szakirodalmi forrásokkal alátámasztani, hogy melyek azok a területei a sportolói karriernek, amelyeket kiemelten kell kezelni és milyen tényezők vannak hatással a sportpályafutás alakulására.

A legismertebb nemzetközi kutatásokat Amerikában, Európában és Ausztráliában végezték és ezek voltak hatással a további tanulmányokra is. Ezen kutatások különböző aspektusból, négy féle tudományos megközelítéssel – észak-amerikai, nyugat-európai, ausztrál és kelet-európai – vizsgálták a sportolói karriert (Stambulova „et al.”, 2009). Az első három megközelítés közös vonása a szocio-kulturális helyzet, amelynek jellemzője a demokratikus állami berendezkedés és az individualista kultúra. A karrierépítésben és a váltások kutatásában három, egymástól jól elhatárolható terület van, amely mind a három térségben megegyezik: „(1) a sportból való visszavonulás és a sportolói öntudat, (2) a tehetséggondozásban és a sportolói életpálya építésében megjelenő szakaszok, ahol a szülőknek és az edzőknek is kiemelt szerepe van, (3) diák-sportolók szakaszváltásai” (Stambulova „et al.”, 2009, p. 401). Az individualista kultúrákban a sportból való visszavonulásra nagy hangsúlyt fektetnek, ezért ezeket „előre tervező kultúrának” is szokták nevezni (Triandis, 2004). A sportolók egyedül döntenek a karrierjükkel kapcsolatosan és teljes felelősséget vállalnak a sportolói lét utáni tanulmányaikra, elfoglaltságaikra. Ennek megfelelően a visszavonulás gyakran egy hosszabb folyamat, tudatosan előkészített döntés eredménye (Stambulova „et al.”, 2009). A sportolói öntudat és a visszavonulás után jelentkező identitásváltozás is olyan területek ezekben a kultúrákban, amelyek kiemelt figyelmet kapnak (Brewer „et al.”, 1993). A sportolói éntudat az egyik legfontosabb tényező, ami befolyásolja az ex-sportolók későbbi életét, valamint azt, hogy hogyan viszonyulnak a későbbiekben környezetükhöz (Cecic „et al.”, 2004).





A három megközelítés közül az észak-amerikai kutatások fókuszában a sportolói karrier szakaszai, az edzők- csapattársak- szülők szerepe a sportpályafutás időszakában, valamint a sportolói öntudat és a pályazárás állnak (Baillie – Danish, 1992; Bruner „et al.”, 2008; Côté, 1999, Danish „et al.”, 1993; Sinclair – Orlick, 1993, and others). Az USA-ban már 1994-ben megalapították az első, sportolókat segítő szervezetet, és számos felsőoktatási intézményben a sport kőkemény üzletté vált. A „college sport” teljes mértékben eltér az európai gyakorlattól. A tanulás az élsportolók esetében csak másodlagos, a sportteljesítmény kerül előtérbe. Az egyetemek célja, hogy a legjobb játékosok kerüljenek be az intézményekbe, amely presztízt jelent, valamint rengeteg pénzt is. Minden jelentős egyetemnek saját sportegyesülete van és a testnevelési tanszékek is önálló gazdálkodással rendelkeznek. Az Egyesült Államokban a létesítmény sem jelent gondot, hiszen a szponzorok és támogatók juttatásait felhasználva folyamatosan fejlesztik azokat (EduLine, 2012).

Az Ausztráliai kutatások a sportolók teljes körű nézetével, valamint a különböző karriersegítő programok elemzésével foglalkoznak (Bennie – O’Connor, 2004, Gordon, 1995; Gorely „et al.”, 2001).

Az európai kutatások középpontjában a sportbeli és a sporton kívüli átmenetek koordinációja, a sportolói szintek közötti váltás, a sportból a civil életbe történő átmenet időszakának vizsgálata, a szociális támogatás és a karrierátmenetekben való professzionális segítségnyújtás áll (Cecic „et al.”, 2004; Lavallee, 2005; Stambulova, 1994; Torregrosa „et al.”, 2004; and others). A már meglévő karrierváltási modellek a folyamattal való megbirkózást hangsúlyozzák, valamint hogy mennyire eredményes a sportolói karrierből a civil karrierbe történő átmenet. A váltás sikeres, ha a sportoló előnyösen fel tudja használni a rendelkezésére álló forrásokat, és ezek segítségével zökkenőmentesen lép be a munka világába.

Az előbb említett kutatásoktól jelentősen eltérnek a kelet-európai tanulmányok és kutatások, melyek főként Oroszországra szűkítve a kollektivista orosz kultúrából indulnak ki, ahol a közösség és az állam áll az egyén előtt. Az orosz sportrendszerben tisztán látszott a centralizálódás: minden szinten profi edzők foglalkoztak a sportolókkal, bentlakásos sportiskolák biztosították a tehetséges sportolóknak az optimális edzéslehetőséget (STAMBULOVA „et al.”, 2009). A sportiskolák elsődleges feladata a nemzetközi versenyekre és az olimpiára történő felkészítés volt, mely három szinten valósult meg: (1) olimpiai utánpótlás iskolákban (CYSS),* (2) teljesen sportorientált iskolákban, ahol kombinálták a sportot és az oktatást, (3) valamint a bentlakásos sportiskolákban, amelyek elit iskoláknak számítottak. Az élsportolók különböző privilégiumokban részesültek,** melyek jelentősen megkönnyítették a sportolóknak társadalomba történő integrálását (Metsä Tokila, 2002).

* Children’s and Young people’s Sport School

** Állami támogatás és munkalehetőség az élsportolóknak a visszavonulásuk után sport szakterületen





Bár a különböző kutatások más és más aspektusból vizsgálták a sportolói karriert, ami mégis közös bennük, hogy valamennyi célja, hogy feltárja azokat a problémákat, amelyekkel egy élsportolónak meg kell küzdenie mind a pályafutása alatti időszakban, mind pedig azt követően.

A sportolói életpálya nem egy „homogén egység, több szakaszból és szintből áll” (CECIC „et al.”, 2004, p. 46), ahol minden szakasznak meg vannak a maga kihívásai, amelyek befolyásolják a sportoló fejlődését, viselkedésének alakulását és a világról alkotott képét.

1. ábra A sportolókat érintő váltásokat bemutató fejlődési modell

1.diagram A developmental model on transitions faced by athletes

Életkor	10	15	20	25	30	35
Sportolói szint	Kezdetek		Fejlődés	Tökéletesítés		Befejezés
Pszichológiai szint	Gyermekkor		Serdülőkor	(Fiatal) Felnőttkor		
Pszicho-szociális szint	Szülők Testvérek Kortársak		Kortársak Edző Szülők	Társ Edző		Család (Edző)
Tanulmányi és szakmai szint	Általános iskola		Középis-kola	Főiskola Egyetem	Szakmai gyakorlat Hivatás gyakorlása	

Forrás: Wylleman és Lavalée (2004)

Nemzetközi kutatások eredményei bizonyították, hogy a sportolók a pályafutásuk során több váltási szakaszon mennek keresztül. A modell nem csak a sportolók életének több területén mutatózó váltások interaktív természetét mutatja be, hanem azt is, hogy a sporthoz nem kapcsolódó változások is hatással vannak a sportkarrier előmenetelére. Ez a komplex ábra párhuzamosan jeleníti meg a változásokat a különböző szinteken, a sportoló pályaszakaszait a pszichológiai fejlődési szintekkel, a sportolónak a pszicho-szociális területen zajló változásai-val (éreztetve a kapcsolati háló alakulását) és a negyedik szinten a tanulmányokkal, a kornak megfelelő iskolatípusokkal. Az ábra szemlélteti, hogy hány helyen érik hatások a sportolókat, valamint, hogy a sporton kívüli események is mennyire befolyásolhatják a sportpályafutás alakulását (Wylleman „et al.”, 2004).

Szambulova és társai elméletükben rávilágítottak arra, hogy a már említett szintek és a szülői támogatás milyen nagy hatással vannak a fiatalabb sportolók későbbi eredményeire. A kezdeti években (6-12 éves) a szülőknek nagy felelősségük van abban, hogy a gyermek elkezdjen sportolni, minél több sportággal ismerkedjen meg, miközben az alapvető motorikus képességei fejlődnek. A fő szempont ebben a korai időszakban, hogy a gyermek lássa, hogy a sport milyen kikapcsolódást és izgalmakat képes nyújtani. Az első váltási időszak 13 éves kor körül jön el, ami-





kor már a gyermekek egy sportágra szűkítik érdeklődésüket, versenyekre járnak és megmérettetik magukat más korosztálybeliekkel. Ebben a specializációs időszakban (13-15 évesek) a sportolók már komolyabb edzésprogramokban vesznek részt. Az újabb váltás 16 éves kor körül következik be, amikor a tinédzser már komoly sportolónak számít, és a rendszeres edzések és a versenyek határozzák meg az életét. Ettől a ponttól kezdődik a befektetési időszak, amikor a cél már a kimagasló eredmények elérése (STAMBULOVA „et al.”, 2009).

Tovább vizsgálva a sportpályafutást és figyelembe véve a sportolói és sportági különbségeket, az egyik legkritikusabb pont, amikor a sportoló elérkezik a tökéletesítés szakaszához – mely általában a sportpályafutása csúcsa – ezzel párhuzamosan a fiatal felnőttkorba lép és ideális esetben elkezd felsőfokú tanulmányait is (WYLLEMAN „et al.”, 2004). Ez az időszak vízválasztó a sportolók életében, hiszen ahhoz, hogy kiemelkedő eredményeket érhessenek el, intenzív edzéseken kell részt venniük, melyet elég nehéz összeegyeztetni a tanulmányok folytatásával (eu commission, 2013). Ennek megvalósításához nemcsak magas szintű motivációra, elkötelezettségre, rugalmasságra és felelősségvállalásra van szükség, hanem olyan speciális megállapodásokra is, amelyek nem kényszerítik a sportolót választásra a sport és a tanulás között (eu commission, 2013).

4. A sportolók az oktatásban

A sportpályafutás egyik legfontosabb és egyben legkritikusabb szakasza az az időszak, amikor a fiatal sportolók már döntöttek azzal kapcsolatban, hogy párhuzamosan építik tovább karrierjüket a sportban és a tanulásban.

Az Európai Bizottság által kiadott, a sportolói kettős karrier problematikájával foglalkozó dokumentumok hangsúlyozzák az alternatívák fontosságát a pályaválasztás és a sportpályafutás párhuzamosságában (EU Commission, 2011). Az egyik legfontosabb kérdés a sportolóknak az oktatásban való részvétele, melynek megvalósítására több európai ország egyetemén vezettek be olyan felvételi rendszert, amely segítséget nyújt a diák-sportolóknak ahhoz, hogy bekerüljenek egyetemre/főiskolára (lente-puskás, 2012).

Az Európai Bizottság által 2008-ban kiadott a „Fiatal sportolók fejlődése Európában” című tanulmány azokra a jelenleg is tapasztalható hiányosságokra és nehézségekre világít rá, amelyek hatással vannak az élsportolók karrierjének a felsőoktatásban eltöltött időszakára.

Ennek megoldására Európa egyes országaiban létrehoztak olyan sportolókat segítő programokat, amelyek célja a sportolók támogatása abban, hogy egyformán sikeresek legyenek mind a tanulás, mind a sportolás terén. Ehhez szükség van a sportolók felelősségvállalására és elhatározására, valamint az egyetemi oktatási rendszer rugalmasságára is.

2008-ban a Loughborough-i Egyetem (UK) Performance Life Skills Programme néven elindított egy olyan sportolókat támogató kezdeményezést, ahol különböző





workshop – ok keretén belül a sportolók megtanulják azt a fajta felelősségvállalást, amely hatással van döntéseikre, céljaikra és eredményeikre. A program célja, hogy az egyetemen tanuló sportolók megtalálják az egyensúlyt a diák és sportoló szerep között (Aquilina, 2013).

Belgiumban van példa olyan felsőoktatási intézményre, amely a tanulás és sportolás összeegyeztetésének elősegítése érdekében egy olyan jól szervezett keretprogramot dolgozott ki, amely az élsportolók számára külön csoportot alakít ki azzal a céllal, hogy ne kelljen bentlakásos sportiskolákba költözniük. A program megvalósításának alapfeltétele, hogy a sport-szolgáltatásokon kívül azokat a személyeket is magába foglalja, akik elfogadják és megértik a sportolói életvezetés sajátosságait és segítséget nyújtanak a sportolóknak ahhoz, hogy sikeres tanulmányokat folytassanak.

A svéd Dalarna Egyetem egyike azoknak a felsőoktatási intézményeknek, amely innovatív oktatási rendszerével, hatékonyan tudja támogatni a sportolói kettős karrier megvalósítását. A rugalmas oktatás megvalósításához segítséget nyújt az internet alapú tanulási rendszer az oktatási programok széles választékával, az órarend rugalmas alakításával, valamint a tanulmányok meghosszabbíthatóságával is. Ez a típusú oktatási rendszer segíti a tanulmányokat folytató sportolókat a rendelkezésükre álló idő hatékonyabb felhasználásban, megteremtve, ezáltal a tanulás és sportolás összehangolásának feltételeit. A nyári időszakban, kisebb munkaprojektekben való részvétellel a sportoló diákok munkatapasztalatot is szerezhhetnek és felkészülhetnek a tanulmányok befejezését követő civil életre (eu comission, 2011).

Németországban a Nemzeti Sport Szövetség és az Egyetemi Sport Egyesületek szerződést kötöttek a sportolóbarát oktatás megvalósítása érdekében és olyan intézkedéseket vezettek be, amelyek segítik a sportolók felsőfokú tanulmányait, mint pl. rugalmas óra- és vizsgarend, rugalmas óralátogatás lehetősége, utánkövetés és tanulmányi tanácsadók. A sportolók felsőoktatási intézménybe való bejutását könnyíti meg az az „Ötfázisú Konceptió”, amely karrier tanácsadással, személyre szabott tanulási tanácsokkal és felelősségteljes sportoló mentorok alkalmazásával elégitik ki a sportolók speciális igényeit. A koncepciót a német olimpiai edzőközpont a berlini Buth Tudományegyetemmel együttműködve alakította ki.

A Német Olimpiai Sport Szövetség megalapította az „Élsportot támogató oktatási intézmény” díjat is, melyet minden évben egy kiválasztott partner intézménynek adományoz, mely növeli az intézmény népszerűségét és elismertségét (eu comission, 2011).

Magyarországon a nemzeti hatóságok kiemelten támogatják a sportot, melyet a sportnak a társadalomban betöltött jelentős szerepe indokol. A Magyar Olimpiai Bizottság ennek a támogatásnak köszönhetően az elsők között tett lépéseket annak érdekében, hogy a sportban kiemelkedő eredményt elérő fiatalok felsőoktatási intézményben tanulhassanak tovább. A korábbi tapasztalatok azt mutatták, hogy az élsportolók nagy része nem készül tudatosan a sportpályafutást követő időszakra, amely maga után vonja, hogy a sportolói karrier befejezése után több sportoló





került a társadalom perifériájára. Ennek kapcsán fogalmazódott meg és indult el az „Olimpikon Életút Program”, mely nemzetközi tapasztalatokra építve támogatja a sportban kiemelkedő teljesítményt nyújtó sportolók tanulmányait annak érdekében, hogy a sportpályafutás befejezése után a társadalom hasznos tagjaivá válhassanak (Istvánfi, 2012).

A program első lépéseként a MOB együttműködési megállapodást kezdeményezett a hazai felsőoktatási intézményekkel, melyet 2012-re több felsőoktatási intézmény rektora írt alá. A partnerintézmények vállalták, hogy különböző intézményi szabályozásokkal és támogatásokkal segítik a sportolók felsőoktatási képzésben való részvételét és a tanulmányok sikeres teljesítését. Ilyen támogatási formák az egyéni tanrend- és vizsgarend szerinti képzés, költségtérítéssel képzésről államilag finanszírozott képzésre történő áthelyezés, a költségtérítés csökkentése, intézmény- és szakváltás engedélyezése, előnyös kollégiumi elhelyezés, korrepetitor, segítő tutor biztosítása. Az ország több egyetemén a sportolók zavartalan felkészülésének érdekében sportösztöndíjat vezettek be, mellyel segítséget kívánnak nyújtani a tanulás és sport összehangolásához.

A MOB által elindított kezdeményezéshez a MEFS is csatlakozott a „Hajós Alfréd Terv” kidolgozásával (2013), mely fontos feladatként fogalmazza meg a sportolók integrálását a felsőoktatásba és komplex programként támogatja a tehetséges élsportolókat a piacképes diploma megszerzésében. Megalapították a „Hajós Alfréd Sportösztöndíjat”, mely a MOB „Olimpikon Életút Programjához” kapcsolódva kibővítette a támogatásban részesülő sportolók körét, ezáltal már nem csak olimpikonok kaphatnak sportösztöndíjat. Az ösztöndíj elnyerésének feltételei között egyrészt a kiemelkedő sporteredmény, valamint a kreditekben mérhető tanulmányi teljesítmény áll.

A magyarországi törekvések aktualitását támasztja alá az a tény is, hogy a londoni olimpián résztvevő sportolói keretben több mint száz jelenlegi vagy végzett egyetemi/főiskolai hallgató volt (mefs,2013). A szakirodalmakban talált adatok azt bizonyították, hogy bár Magyarország néhány éves lemaradásban van egyes európai országokban-, illetve Amerikában alkalmazott gyakorlathoz képest, a MOB kezdeményezésének köszönhetően folyamatosan új lehetőségek nyílnak meg a magyar sportolók előtt.

5. Összefoglalás

Az eddig megjelent tanulmányok és kutatások eredményeinek feltárása alapján megfogalmazható, hogy a sportolók párhuzamos karrierépítésének problematikája napjaink egyik legfontosabb kérdése. Ehhez az élsportban rejlő bizonytalanságok és az élsportolói pályafutás viszonylagos rövidegsége szolgáltatnak alapot, valamint az a tapasztalat, hogy a sportolók nem készülnek tudatosan a sportpályafutás befejezését követő civil életükre.





Amerikában, Európában és Ausztráliában kiterjedt empirikus kutatásokat folytattak a témával kapcsolatosan, melyek mélységében vizsgálták a sportolói karriert. A kutatási eredmények rávilágítottak arra, hogy minél eltervezettebb és tudatosabb egy pályafutás befejezése, annál zökkenő mentesebben megy végbe a két terület közötti váltás. A tanulmányok alapján a visszavonulás tudatos előkészítésének szükségessége egyértelmű feladatként fogalmazódik meg. Ennek megvalósítása érdekében elengedhetetlen a sportolók felsőoktatási intézménybe történő integrálódásához való lehetőség és a szükséges feltételek biztosítása.

Nemzetközi szinten jelentős fejlődés tapasztalható, hiszen egyre több európai egyetem és főiskola indított el sportolókat támogató programot, amelyek segítséget nyújtanak a sportolóknak a tanulás és sportolás összehangolásában, egy piacépes diploma megszerzésében.

Magyarországon a MOB által elindított „Olimpikon Életút Program”, valamint a 2013 tavaszán ismertetett „Hajós Alfréd terv” segíti és támogatja azokat a sportolókat, akik kiemelkedő teljesítményt nyújtanak a sport terén, emellett pedig felsőfokú tanulmányokat is folytatnak.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Alfermann, D & Stambulova, N. (2007). Career transitions and career termination. Handbook of sport psychology, Pages: 712-736.
- Alfermann, D., Stambulova, N., & Zemaityte, A. (2004). Reactions to sports career termination: A cross-national comparison of German, Lithuanian, and Russian athletes. Psychology of Sport and Exercise, 5,, Pages: 61-75.
- Aquilina, D. (2013). A Study of the Relationship Between Elite Athletes' Educational Development and Sporting Performance. The International Journal of the History of Sport, Volume 30, Issue 4, Pages: 374-392.
- Baillie, P. H. F., & Danish, S. J. (1992). Understanding the career transition of athletes. International Journal of Sport Psychology, 24,, Pages: 237-254.
- Bennie, A., & O'Connor, D. (2004). Running into transition: A study of elite track and field athletes. Modern Athlete and Coach, 42(2),, Pages: 19-24.
- Brewer, B. W., Van Raalte, J. L., & Linder, D. E. (1993). Athletic identity: Hercules' muscles or Achilles heel? International Journal of Sport Psychology, 24,, Pages: 237-254.
- Bruner, M. W., Munroe-Chandler, K. J., & Spink, K. S. (2008). Entry to elite sport: A preliminary investigation into the transition experiences of rookie athletes. Journal of Applied Sport Psychology,, Pages: 236-252.
- Cecić Erpič, S. Wylleman, P. Zupančič, M. . (2004). The effect of athletic and non-athletic factors on the sports career termination process. Psychology of Sport and Exercise, Volume 5, Issue 1,, 45-59.
- Côté, J. (1999). The influence of the family in the development of talent in sport. The Sport Psychologist,, Pages: 395-417.
- Danish, S. J., Petitpas, A. J., & Hale, B. D. (1993). Life development intervention for athletes: Life skills through sports. The Counseling Psychologist, 21,, Pages: 352-385.





- Gordon, S. (1995). Career transitions in competitive sport. In T. Morris & J. Summers (Eds.). Sport psychology: Theory, application and issues, Pages: 473-500.
- Gorely, T., Lavallee, D., Bruce, D., Teale, B., & Lavallee, R. (2001). A sampling of perceptions of potential users of the Australian Athlete Career and Education program. Academic Athletic, Pages: 11-21.
- Istvánfy, (2012). Beszámoló a Magyar Olimpiai Bizottság elnöksége részére az Olimpikon Életút programról.(szóbeli közlés).
- Lavallee, D. (2005). The effect of a life development intervention on sports career transition adjustment. The Sport Psychologist, 19,, Pages: 193-202.
- Lente-Puskás, A. (2012). Sportoló egyetemista – egyetemista sportoló: Szabályozás és megvalósítás a Debreceni Egyetemen. TSM Konferencia kiadvány, Pages: 168-175.
- MEFS, (2013). Vezetői összefoglaló, Hajós Alfréd Terv (Az egyetemi-főiskolai sport szakmai programja 2013/2020).
- Metsä-Tokila, T. (2002). Combining Competitive Sports and Education: How Top-Level Sport Became Part of the School System in the Soviet Union, Sweden and Finland . European Physical Education Review,October 2002 vol. 8 no. 3, Pages:196-206.
- Murphy, G. M., Petitpas, A. J., & Brewer, B. W. (1996). Identity foreclosure, athletic identity and career maturity in intercollegiate athletes. The Sport Psychologist, 10,, Pages: 239–246.
- Sinclair, D. A., & Orlick, T. (1993). Positive terminations form high-performance sport. The Sport, Pages: 138-150.
- Stambulova, N. (1994). Developmental sports career investigations in Russia: A post-perestroika analysis. . The Sport Psychologist, 8,, Pages: 221-237.
- Stambulova, N. Alfermann, D. Statler, T. Cote, J. (2009). Career development and transitions of athletes: The ISSP Position Stand. International Journal of Sport and Exercise Psychology,7, Pages:395-412.
- Stambulova, N. Stephan, Y. Jäphag, U. (2007). Athletic retirement: A cross-national comparison of elite French and Swedish athletes. Psychology of Sport and Exercise, Volume 8, Issue 1, Pages 101-118.
- Torregrosa, M. Boixadós, M. Valiente, L. & Cruz, J. (2004). Elite athletes' image of retirement: The way to relocation in sport. Psychology of Sport and Exercise, 5,, Pages: 35-44.
- Triandis, H. (2004). The many dimensions of culture . Academy of Management Executive, Vol.8, No.1, Pages: 88-93.
- Williams-Ryce, B. T. (1996). After the final snap: cognitive appraisal, coping, and life satisfaction among former collegiate athletes. Academic Athletic Journal, Spring,, Pages:30–39.
- Wylleman, P. Alfermann, D. Lavallee, D. (2004). Career transitions in sport: European perspectives. Psychology of Sport and Exercise, Volume 5, Issue 1, Pages 7-20.
- European Commission: Sport: Education and training in sport (Last update: 07 February 2013).- URL: http://ec.europa.eu/sport/what-we-do/education-and-training_en.htm (Letöltve: 2013. április 10.)
- European Commission: Athletes to Business; EOC EU Office: Guideline: Promoting Dual Career in the EU. (2011) - URL: http://www.forumelitesport.org/sites/default/files/A2B_guidelines_final.pdf (Letöltve: 2013. április 10.)
- Eduline, 2012. http://eduline.hu/felsooktatasi/2010/3/1/20100215_egyetemi_foiskolai_sport: Mekkora bizniss az egyetemi sport? (Frissítve: 2010.02.25. 12:18).(Letöltve: 2012. 08.16).





SZABADIDŐSPORT ÉS A SPORTINFRASTRUKTÚRA ÖSSZEHASONLÍTÓ ELEMZÉSE A KUTATÓ EGYETEMEKEN

*LEISURE SPORT AND SPORT INFRASTRUCTURE:
COMPARATIVE ANALYSIS IN EXAMINED UNIVERSITIES*

PFAU CHRISTA központvezető, PhD hallgató
Debreceni Egyetem Agrár- és Gazdálkodástudományok Centruma
Testnevelési és Sportközpont

ABSTRACT

The purpose of this study is to compare the organising frames of recreational sporting activities in the Hungarian Research Universities, highlighting the availability of sporting facilities. The importance of recreational sport has increased significantly in the last years. This fact is also reflected in the new Program of the Hungarian Universities and Colleges Sports Federation (MEFS), called Hajós Alfréd Project. The main purpose of this project is to develop those practices and implementations, which can increase the structure and quality of recreational sports program services offered within the universities. In the current study, we completed a questionnaire based survey with the directors of the sport departments in the examined universities. Recreational sporting activities were divided into three groups, regular sport programs, casual sporting events and intra-university competitions. The most popular recreational activity was the casual events (13% participation) with the regular sport programs (11%) and competitions to follow (9%). The Hajós Alfréd Project seems to offer an acceptable basis to improve recreational sporting activities; however, a great deal of work is still required in some of the examined institutes.

1. Bevezetés

A felsőoktatási sport egyik legfontosabb feladata, hogy egészségtudatos értelmiséget, és sportszerető vezetőket adjon a társadalomnak. Az egyetemi évek az utolsó lehetőséget adják a szervezett keretek közötti sportolásra, életmód tanácsadásra, a sport preventív funkciójának érvényesítésére. A sport általában nem tölt be vezető szerepet a hazai felsőoktatási intézmények életében. Sajnos a felsőoktatást érintő gazdasági megszorítások kihatnak a sport területeire is. A hallgatói sportra fordítható keret, a sportnormatíva reálértéke is folyamatosan csökken.





A felsorolt problémák megoldására társadalmi szintű összefogásra van szükség, amelynek első lépései már megjelennek.

A 2011. évi Nemzeti Köznevelési törvény legújabb módosításában került bevezetésre a mindennapos testnevelés az általános- és középiskolákban felmenő rendszerben. Ehhez kapcsolódva 2012. szeptember 1.-től hatályba lépett a nemzeti felsőoktatási törvény azon paragrafusa, mely előírja azt, hogy a felsőfokú intézményekben biztosítani kell a rendszeres sportolási lehetőséget. Az államilag finanszírozott oktatásban a diákoknak térítésmentesen vagy nagyon kedvező áron lehetőséget kell biztosítani a sportlétesítmények használatára. Az idei évben a Magyar Egyetemi- Főiskolai Szövetség (MEFS) elkészítette a felsőoktatási sport területére vonatkozó szakmai programot, a Hajós Alfréd Tervet.

Az egyik fő pillére ennek az elképzelésnek a szabadidősport tömegbázisának megteremtése. Elsősorban azokat a sportágakat támogatja kiemelten, amelyek népszerűek a hallgatók körében és nagy tömegeket képesek megmozgatni. A MEFS/HÖÖK által koordinált SportPont program bevezetése is nagyobb hallgatói közösséget szeretne mozgósítani egy országosan elérhető sportportál segítségével. A fővárosi és regionális sportnapokat, rendezvényeket nyitottá tették az egyetemek hallgatóinak. A következő négy év alatt kétszeresére szeretné növelni a rendszeresen sportoló hallgatói létszámot. A „Sport a felsőoktatásban” című TÁMOP pályázat egyik komponense is a hallgatói szolgáltatások keretében az intézmények által nyújtott sportszolgáltatások fejlesztésére irányul. A pályázat fő céljai közé tartozik egy integrált sportiroda létrehozása, amelynek fő feladata a szabadidő sportoló hallgatói létszámának növelése, kiemelten olyan hallgatók bevonásával, akik még nem vettek részt sportrendezvényeken, bajnokságokon. A pályázatot vidéki, felsőoktatási intézmények nyújthatják be.

Az egyetemi sportolás szokásait elemző kutatások jelentek meg az utóbbi években. A tanulmányok az egyetemre járó hallgatók szabadidősport attitűdjeivel és okaival foglalkozik. A hallgatók legfontosabb motivációs tényezője a sportolásra az egészség megőrzés a kikapcsolódás és a szórakozás. Szabó (2006) alapján a különböző egyetemeken tanuló egyetemisták legkedveltebb sportágai általában megegyeznek. A Szonda Ipsos (2003) és Neulinger (2007) kutatásaihoz hasonlóan a legkedveltebb sportágak még mindig a labdarúgás, a kerékpározás, a futás és az úszás. A szabadidősport az egyetemeken is individualizálódik (Szabó 2006; Kovács 2011), ami előtérbe helyezi az egyéni sportágakra való igényt, főleg a nők körében. Némi eltávolodás tapasztalható a csapatjátékok nagy hagyományaitól. Felgyorsult világunk többek között gyors és hatékony mozgásformákat követel, olyan sportokat, melyeket egyedül, könnyen és egyszerűen is lehet gyakorolni, különös szervezési feladatok nélkül. A kutatásokból az is kiderül, hogy a közelség és a kisebb anyagi ráfordítás (térítésmentesség) a két legfontosabb tényező a szabadidősport választásánál. Az egyetemeken olyan sportolási lehetőségeket kell biztosítani, amelyek megfelelnek ezen új szempontoknak. Neulinger (2007) a Corvinus Egyetemen végzett kutatásaiból az is kiderül, hogy a középiskolából a felső-





oktatásba kerülő diákok kevesebbet sportolnak. Ebben az időszakban az egyetem és a kollégium által kínált programok érdeklik őket, melyek mellett háttérbe szorul a fizikai aktivitás. Ezt támasztja alá a debreceni kutatás (Kovács, 2010) is, melyben az látszik, hogy a szabadidős tevékenységek közül az internetezés, a zenehallgatás és a tévézés érték el a legmagasabb átlagos értéket, miközben a hallgatók 19 százaléka sportol hetente többször. Az eddigi kutatások a hallgatói oldalról közelítették meg ezt a témát, de ezekből nem derült ki milyen infrastruktúra és szabadidősport lehetőségeket vehetnek igénybe a sportolni vágyó hallgatók.

Jelen munkámban célom bemutatni a kutató egyetemeken felkínált szabadidő sportolási lehetőségeket és a rendelkezésre álló létesítmény feltételeket. A Hajós Alfréd Tervben megfogalmazott célok az egyes kutató egyetemeken milyen alapokra épülhet.

2. A kutatás anyaga és módszere

Az összehasonlító elemzésem a kutató egyetemekre terjed ki, mivel a legnagyobb hallgatói létszámmal és széleskörű sportszolgáltatásokkal rendelkeznek. Az idei évben (2013) hat egyetem kapta meg a kutató egyetem címet: a Szegedi Tudományegyetem (SZE), az Eötvös Lóránd Tudományegyetem (ELTE), a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem (BME), a Semmelweis Tudományegyetem (SE), a Pécsi Tudományegyetem (PE) és a Debreceni Egyetem (DE). Az egyetemek sportközpont vezetői töltötték ki egy kérdőívet a szabadidősport szervezési lehetőségeiről, háttéréről. A kérdőív ötven kérdést tartalmazott és három fő kérdés csoportra tagolódott. Az első csoportban az egyetemek sportlétesítmény feltétellel kapcsolatos kérdések kaptak helyet, a második csoportban a részvételi arányok a különböző szabadidősport foglalkozásokon, míg a harmadik csoportban a sportvezetők szociodemográfiai adataira vonatkozó kérdések szerepeltek. A beérkezett kérdőívek után még telefonos egyeztetés történt a témában, a válaszok pontosítása céljából. Mivel egy felkért egyetem nem vett részt a felmérésben, így öt egyetem összehasonlító elemzését tudtam elvégezni. Az adatok 2012/13 I. félévi lekérdezés alapján készültek.

3. Eredmények

A vizsgált intézmények nagy hallgatói létszámmal rendelkeznek. A korábbi évek során kialakult keret számok miatt az egyes nappali tagozatos hallgatók létszáma különbségeket mutat. A nappali hallgatók létszáma az öt intézményben 17 000 – 23 563 között változik. Az adatok alapján egyértelműen megállapítható, hogy a vizsgált egyetemeken több mint 100 000 hallgató végzi tanulmányait nappali tagozaton. Ez a létszám megközelítőleg a fele a felsőoktatásban résztvevő nappali tagozatos hallgatói létszámhoz képest.





A öt vizsgált egyetem sport létesítményeinek sportág lehetőségei hasonlóak, de mennyiségi különbségek figyelhetők meg. Az egyetemek fedett és szabadtéri sportlétesítmények eloszlását az 1. táblázat mutatja.

1. táblázat: Vizsgált kutató egyetemek fedett és szabadtéri sportlétesítményei
Table 1: Outdoor and indoor sporting facilities in the examined universities

intézmény	ELTE		SZE		BME		PE		DE	
létesítmény	fedett	sza- badtéri	fedett	sza- badtéri	fedett	sza- badtéri	fedett	sza- badtéri	fedett	sza- badtéri
kosárlabda- pálya	1	4	1	1	3	1	2	2	1	3
röplabdapálya	2	3	-	4	1	4	-	1	1	4
uszoda	-	-	-	-	-	-	2	1	-	-
kondicionáló terem, kondi park	1	3	2	-	6	-	1	-	5	-
kézilabdapálya	-	3	1	1	-	-	1	4	1	4
tollaslabda pálya	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
teniszpálya	1	9	-	8	3	5	-	2	-	18
aerobik, tánc- terem, spinning terem	3	-	5	-	4	-	4	-	2	-
küzdősport terem	-	-	2	-	1	-	-	-	-	-
falmászó terem	-	-	1	-	1	-	-	-	-	-
squash pálya	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-
asztalitenisz terem	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-
műfüves lab- darúgópálya	-	4	-	1	-	4	-	-	-	7
füves labda- rúgópálya	-	1	-	1	-	1	-	2	-	2
atlétika pálya	-	1	-	1	-	1	-	1	-	2
labdarúgó- pálya (beton, salak)	-	3	-	4	-	-	-	-	-	-
vízitelep	-	1	-	-	-	-	-	-	-	2
Összesen	9	32	13	21	20	16	10	13	10	42

Forrás: saját feldolgozás (2013)





Összesítve a fedett létesítményeket, legsokoldalúbb infrastruktúrája a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetemnek van, az ELTE, a Szegedi Tudományegyetem, a Pécsi Tudományegyetem után a legszerényebb lehetőségekkel a Debreceni Egyetem rendelkezik. A fedett létesítmény adottságokat alapul véve, a Debreceni Egyetem tudja a legnehezebben biztosítani a szabadidősportot a téli időszakban a hallgatók számára. A szabadtéri sportlétesítmények száma és eloszlása szerint a Debreceni Egyetem rendelkezik a leghelyesebb feltételekkel arra, hogy a hallgatók megtalálják a számukra megfelelő sportolási lehetőséget. Egyedül a Pécsi Tudományegyetem rendelkezik uszodával, de vízitelepe csak Debreceni és az Eötvös Lóránd Tudományegyetemnek van. Falmászó terem csak a Szegedi Tudományegyetem és a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem campusán található. Az újabban kedvelt sportágaknak megfelelő létesítmény a Szegedi Tudományegyetemen (squash) és szabadtéren az ELTE és a Debreceni Egyetemen (kondicionáló park) van. A nők számára legnépszerűbb aerobik különböző trendjeinek minden egyetem legalább két helységet biztosít. Feltételezem, hogy a Szegedi és a Pécsi Tudományegyetemen nehezebben tudják megoldani a szabadidő sportolást, mivel ezen két egyetemen testnevelés szakirányú képzések is vannak, melyek megterhelik a létesítmények kapacitását. A sportlétesítmények fajtáiból következtethetünk, de a Szabó (2006) által végzett kutatások is alátámasztják, hogy a legnépszerűbb sportágak a hallgatók körében, a labdarúgás, tenisz, testépítés és az aerobik.

Az elmúlt három évben egyedül a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetemen épült új fedett és szabadtéri létesítmény. A többi egyetemen kisebb felújításokra, esetleg új szabadtéri létesítmény átadására került sor. A Szegedi Tudományegyetemen nem történt a létesítmények számában és állagában változás. Megfigyelhető, hogy a szabadtéri sportlétesítmények nagyobb számban fordulnak elő, ami a létesítési és fenntartási költségek mérsékeltebb mértékével magyarázható.

Az egyetemeken ingyenes és költségtérítéssel szabaddidősport lehetőségek állnak rendelkezésre. A szabaddidősport foglalkozásokat három típusba soroltam: a heti rendszeres foglalkozások, az alkalmi rendezvények és a bajnokságok csoportjaira. Ennek megfelelően mindhárom típusú lehetőséget külön vizsgáltam. A heti rendszeres szabaddidősport foglalkozásokat külön csoportosítottam a több hónapig, hétig tartó versenyszerű bajnokságoktól. Az alkalmi rendezvények pedig általában fél - egy napig adnak lehetőséget a kiválasztott testmozgásra.

Az 1. ábra összefoglalja az ingyenes és költségtérítéssel szabaddidősport foglalkozások lehetőségeit. Mindegyik egyetem biztosít ingyenes sportolási lehetőséget a campus területén, a Szegedi Tudományegyetem a campus területén kívül is. A heti rendszeres szabaddidősport foglalkozások három egyetemen hasonlóak, egyedül a Szegedi Tudományegyetemen biztosítanak más sportágakban sportolásra lehetőséget. A Pécsi Tudományegyetemen a sportolni vágyók kevés típusú foglalkozáson mozoghatnak. A legnépszerűbb sportágak az aerobik, a röplabda, a kosárlabda és a labdarúgás. A korcsolya és a speedminton lehetőségek csak egy-egy egye-

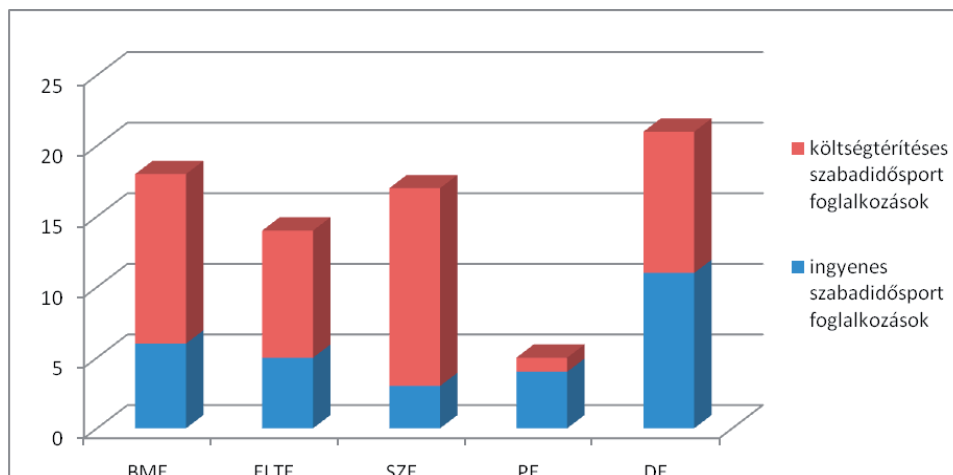




temen biztosítottak. Az ingyenes sportolási lehetőségek a Debreceni Egyetemen biztosítottak a legtöbb sportágban, míg a fizetős szolgáltatások a Szegedi Tudományegyetemen és a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudomány Egyetemen a legszínesebbek. Az ingyenes, heti rendszeres szabadidősport foglalkozások szervezői feladataiban részt vesz mindegyik egyetem Hallgatói Önkormányzata. Az ELTE kivételével, az egyetemi szabadidősport irányítását a testnevelők látják el, amely szakmai háttérrel és edzői feladatokat is jelent. Az Eötvös Lóránd Tudományegyetemen az egyesületük, a BEAC szervezi, koordinálja a szabadidősportot.

1. ábra: Ingyenes és költségtérítéssel finanszírozott szabadidősport foglalkozások a vizsgált egyetemeken

Figure 1: Free of charge and chargeable recreational sporting activities in the examined universities



* BME: Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, ELTE: Eötvös Lóránd Tudományegyetem, SZE: Szegedi Tudományegyetem, PE: Pécsi Tudományegyetem, DE: Debreceni Egyetem.

Forrás: saját feldolgozás (2013)

A hallgatói igényeknek megfelelően azokat a sportágakat, amelyeket nem tudják ingyenesen biztosítani, költségtérítés ellenében teszik elérhetővé. Az öt egyetem hasonló sportágakban biztosítja a lehetőségeket (atlétika, kosárlabda, kézilabda, küzdősport, labdarúgás, röplabda, tenisz, úszás, spinning, floorball, lovaglás, falmászás, testépítés).

Minden egyetemen folynak bajnokságok a szorgalmi időszakban. A SZE kettő, a PE nyolc, a BME 15 bajnokságot indított az elmúlt félévben. A legtöbb bajnokságot félévenként az ELTE (24) és a DE (26) szervez. A csapatsportok közül a labdarúgás, a floorball, a röplabda, a kézilabda és a kosárlabda vonzzák a legnagyobb tömegeket. Természetesen a labdarúgás sportágban párhuzamosan több





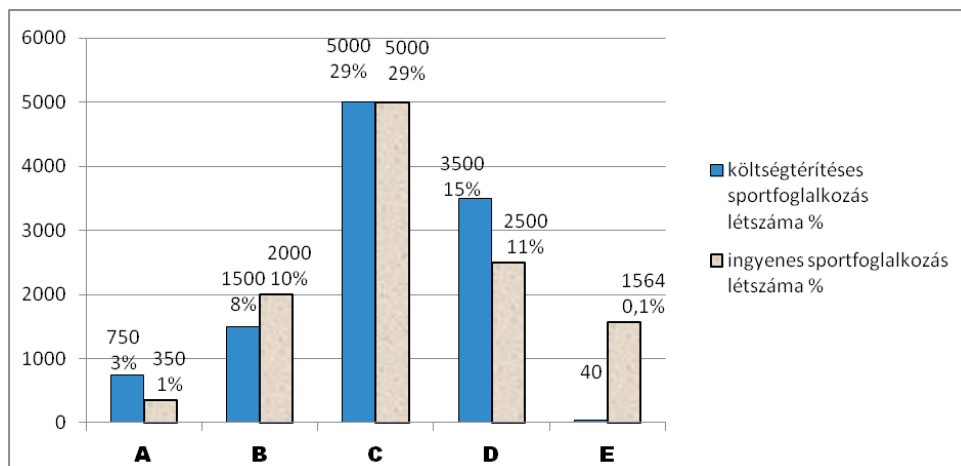
bajnokságot is rendeznek. Minden egyetemen a testnevelő tanárok és a Hallgatói Önkormányzat feladata a szervezés.

A rendezvények sportágai, hasonlóan a többi szabadidősport lehetőségekhez, a labdarúgás, a kosárlabda, a röplabda, az asztalitenisz, a tollaslabda, és a tenisz. A nők legkedveltebb mozgásformái között, az aerobik is szerepel, mint kedvelt, nagy létszámú szabadidősport tevékenység. Az ingyenes rendezvények anyagi háttérét az egyetem biztosítja. Kivételt képez a Pécsi Tudományegyetem, ahol az egyesületek járulnak hozzá a költségekhez. A Debreceni Egyetemen és a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetemen a Hallgatói Önkormányzat is viseli az anyagi terheket. A kérdőív válaszaiból kiderül az is, hogy a szabadidősport rendezvényeken figyelhető meg a legnagyobb hallgatói létszám, amely igazolja azt, hogy ennek a sportolási lehetőségnek kell nagyobb teret biztosítani, minél több sportág bevonásával.

Az egyetemi szabadidősport lehetőségek hallgató létszamarány kiértékelésénél eltérések mutatkoznak az egyetemek hallgató szabadidősport szokásai között. Összevettem a nappali tagozatos hallgatói létszámot az egyetemek különböző szabadidősport foglalkozásain résztvevő létszámmal (2. ábra). Mivel az egyetemek nem járultak hozzá a létszám adatok névleges publikálásához, ezért az egyes intézményeket alfabetikusan jelöltem.

2. ábra: Ingyenes és költségterítéses szabadidősport foglalkozás létszámai az egyetem nappali tagozatos hallgatói létszámhoz képest

Figure 2: Participation rates in free of charge and chargeable recreational sporting activities in the examined universities compared to the total number of full time students



Forrás: saját feldolgozás (2013)



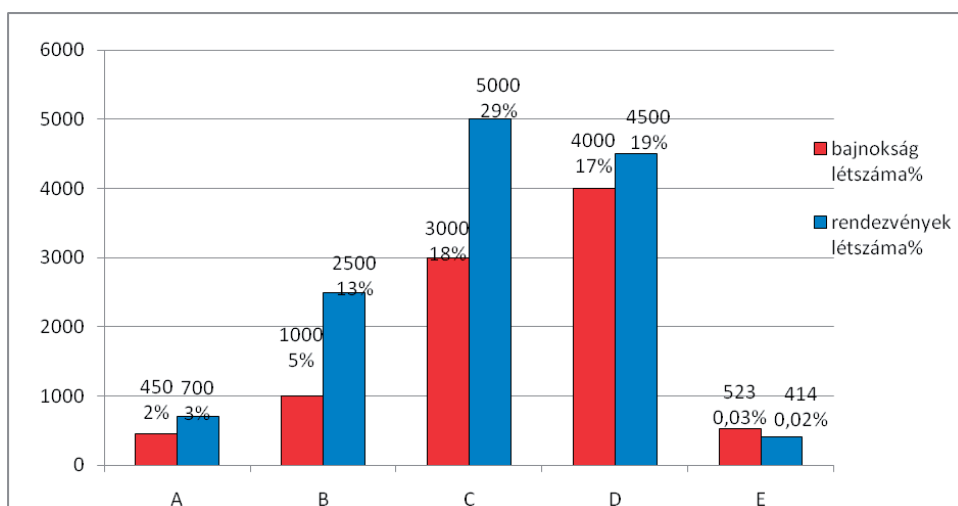


Az eredmények alapján a „C” egyetem (29 %) hallgatói használják ki a legjobban a szabadidősport lehetőségeket. Egyenlő hallgatói létszámmal (5000 fő) vesznek részt az ingyenes és fizetős sportfoglalkozásokon. Sokan választják szabadidejükben heti rendszerességgel a sportot.

A „D” és „B” egyetemek szabadidősport élete is aktív, az „A” és „E” egyetemek adatai szerint kevesebben választják a sportot szabadidejükben a diákok, az eredmények 1% alattiak is. Az adatok azt is tükrözik, hogy nincs nagy különbség a költségtérítéses és ingyenes sportfoglalkozásokat igénybe vevő hallgatói létszám között.

3. ábra: Bajnokságok és rendezvények létszámai a nappali tagozatos hallgató létszámhoz viszonyítva

Figure 3: Participation rates in competitions and events compared to the total number of full time students



Forrás: saját feldolgozás(2013)

Továbbiakban, a bajnokságokban és rendezvényeken résztvevő hallgatói létszámot és százalékos arányát a 3. ábrában foglaltam össze. Megfigyelhető, hogy a „C” egyetem (18% és 29%) hallgatói a bajnokságok és rendezvények tekintetében a legaktívabbak, míg ugyanezek a mutatók „D” egyetemen 17% és 19% a nappali tagozatos hallgatók létszám arányaihoz képest. Az „A” és az „E” felsőoktatási intézmény adatai szerényebb eredményeket mutatnak. Az öt felsőoktatási intézmény hasonló keretek között próbál lehetőséget biztosítani az egyetemi szabadidősportra. A nappali tagozatos hallgatói létszámhoz képest az „A” és az „E” egyetemek diákjai szabadidejükben kevesbé választják a sport tevékenységet. Vannak olyan egyetemek, ahol nincs vagy nem minden szakon van testnevelés követelmény a diplomaszerezéshez, így a hallgató csak szabadidősport keretében





tud mozogni. A Hajós Alfréd Terv célként tűzte ki a testnevelés kritérium tárgyként történő bevezetését minden felsőoktatási intézményben. Ezzel biztosítható, hogy a hallgatói tömegek megértik a egészséges életmód és a rendszeres testmozgás előnyeit.

Összehasonlítottam a vizsgált kutató egyetemek össz nappali tagozatos hallgatói létszámát (100 799 fő), a három különböző típusú szabadidősport foglalkozásokon résztvevő diákok létszámával (százalékban kifejezve). A legnépszerűbb szabadidősport lehetőség a rendezvényeken való részvétel (13%), kevés különbséggel veszik igénybe a heti, rendszeres sport foglalkozásokat (11%) és bajnokságokat (9%) a kutató egyetemekre járó hallgatók.

A Hajós Alfréd Tervben megfogalmazott elképzeléseknek a kutató egyetemek szabadidősport bázisai jó kiinduló pontnak tűnnek, igaz vannak olyan egyetemek, ahol még sok a tennivaló.

A beérkezett válaszok alapján a kutató egyetemek csatlakoztak a Hajós Alfréd Tervben meghirdetett SportPont programhoz, amely az egyetemi szabadidősport népszerűsítésben játszik kiemelkedő szerepet. Örülnek az új lehetőségeknek és támogatják az elképzeléseket.

4. Összefoglalás

A öt kutató egyetem létesítmény infrastruktúrája hasonló adottságokkal rendelkezik. Az elmúlt három évben egyedül a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudomány Egyetemen épültek fedett és szabadtéri létesítmények is. A szabadtéri lehetőségek több sportágnak biztosítanak helyszínt. Mindegyik egyetemen van ingyenes és költségtérítéssel sportolási lehetőség. A szabadidősport lehetőségek szervezésében az egyetem testnevelői és a Hallgatói Önkormányzat vesz részt, két intézményben az egyetem sportegyesülete is segít a koordinálásban. A kedvelt sportágak, amelyekre a hallgatók igényt tartanak hasonlóak a megkérdezett felsőoktatási intézményekben. A rendszeresen mozgó diákok létszáma, akármelyik szabadidősport foglalkozást nézünk, differenciált. Míg a három egyetem hallgatóinak 10- 29%-a él a szabadidő sportolás lehetőségeivel, a vizsgált másik két egyetemen ez a mutató a 3%-ot sem haladja meg. A mutatók elég különbözőek, de egyik egyetem sem elégedhet meg ezekkel az eredményekkel, a szabadidősport lehetőségeit fejleszteni, a hallgatói igényeket indukálni kell. A Hajós Alfréd Tervben meghirdetett egyetemi szabadidősport fejlesztési programja jótékony, tömegnövelő hatással lesz. A beérkezett válaszok alapján az egyetemek támogatják a MEFS által előterjesztett új elképzeléseket. A szabadidősport fejlesztésére kiírt pályázat is nagy mérföldkő lesz az országos sportnépszerűsítő kampányok segítésére. Az eredmények alapján a pozitív visszajelzések azt igazolják, hogy támogatják a kutató egyetemek az egyetemi-főiskolai sport szakmai programját és szívesen csatlakoztak a felhívásokhoz.





FELHASZNÁLT IRODALOM

- Kovács Klára (2011): Egyetemisták szabadidős tevékenysége és mentális státusa. In: Iskolakultúra 2011/10-11 pp.147-162. epa.oszk.hu/00000/00011/.../iskolakultura_2011_10-11_147-162.pdf.
- Neulinger Ágnes (2007): Folyamatos megerősítést igénylő tanult fogyasztás – A társas környezet és a sportfogyasztás viszonya. PhD – értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástani Doktori Iskola http://phd.lib.unicorvinus.hu/264/1/neulinger_agnes.pdf
- Neulinger Ágnes (2009): A szabadidősport iránti érdeklődés Magyarországon 3. – társas kapcsolatok és interakciók a sportban. In: Magyar Sporttudományi Szemle. Évfolyam 10. Szám 39-40. 2009/3-4, pp.29-33. http://www.sporttudomany.hu/kiadvanyok/pdf/MSTT_200934.pdf
- Szabó Ágnes (2006): Egyetemisták szabadidősport-(szolgáltatás) fogyasztása 76.sz.Műhelytanulmány HU ISSN 1786-3031 Budapest Corvinus Egyetem <http://edok.lib.uni-corvinus.hu/114/1/Szabo76.pdf>
- Magyar Egyetemi-Főiskolai Sportszövetség(2013): Hajós Alfréd Terv





A TUDOMÁNYOS ÉLMÉNYCENTRUMOK ÖSSZEHASONLÍTÓ MODELLEZÉSE

COMPARATIVE MODELING OF THE SCIENCE CENTERS

DARNAI BALÁZS PhD hallgató

Debreceni Egyetem, Agrár- és Gazdálkodástudományok Centruma,
Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar, Ihrig Károly
Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

ABSTRACT

Nowadays, Science Centres, which have a very long tradition in Europe, are continuously spreading in Hungary. These institutions primarily aim at raising public awareness of science in young people via informal learning (hands-on, minds-on etc.) methods. However, this aim can be fruitful only in long terms, which in the current economic situation is not a major priority in most cases. In addition, these “public education” institutions are implemented in a very large area, and significant investment is generally involved. In fact, it leads to increasing operating costs. On the other hand, the European Science Centres work very successfully and contribute to young people’s changing attitude towards science. In this paper, I’m searching for answers to the question if based on this secondary research and the applied benchmark visits, it is possible to determine a system-oriented operating model capable of achieving the strategic goals mentioned above. I assume that there must be clear correlation between the success of achieving the strategic goals and the applied functional model.

1. Bevezetés

A téma aktualitását alapvetően indokolja, hogy ezen intézmények, a Science Center-ek, illetve fogalma és ezáltal tevékenységük hazánkban egyenlőre új keletűnek számít. Azonban, ha azt mondom Csodák Palotája, biztosan többen csapnak a homlokukra az „AHA” effektus hatásaként. Igen, a sokak által CsoPa-nak ismert intézmény – az európai szakirodalom alapján – valójában besorolható a Tudományos Élményközpontok közé. Emellett – köszönhetően a pólus programok hatásának, illetve a pályázati lehetőségeknek – hat nagyváros építhet illetve építhetett Science Center-t, vagy Science Museum-ot Magyarországon. Ennek folyamanyaként Debrecen, mint pólusváros a Debreceni Egyetemmel karöltve éppen lerakta egy ilyen épület alapkövét.

Szándékosan épületet említettem, hiszen a működés és a szervezet „alapköveinek” lerakásához még nem jött el az idő, illetve jelenleg még folyamatban van.





Emellett egy hasonló program keretében Győrben több mint egy éve működik Science Center, illetve a közelmúltban Mosonmagyaróváron nyitott szintén pályázati forrásból hasonló intézmény. Látható, hogy napjainkban folyamatosan terjednek Magyarországon is a Science Center-ek, melyeknek Európában igen nagy hagyományai vannak.

Más oldalról közelítve a Tudományos Élményközpontok, mint egyfajta „közfeladatot” ellátó szervezetek sok esetben igen nagy területen és jelentős beruházással valósulnak meg, mely természetesen nemcsak a gazdasági megtérülési időt nyújtja ki, de jelentős mértékben hozzájárul a későbbi működési költségek növekedéséhez. Európai tapasztalatok is azt mutatják, hogy ezen intézmények gazdasági szempontból rendkívül deficitesek, általában az összes bevételük kiadásaiuk mindössze 40-50%-át adják. Emellett, hogy egy konkrét példát említsek, a Heureka, Finnország legrégebben működő Science Center éves költségvetése több mint 9 millió EUR és több mint 200 ember foglalkoztat teljes munkaidőben*.

A fentiek következtében feltétlen foglalkozni kell ezen intézmények működésének és működtetésének társadalomtudományi vizsgálatával, hiszen a hasonlóan nagy beruházásból megvalósuló termálfürdők történetét, illetve jelenlegi fenntarthatóságát senkinek sem kell bemutatnom. A fentiek ismeretében jelen tanulmányban szekunder kutatás illetve számos európai jól működő Science Center benchmark látogatásainak eredményei alapján megkísérlek felállítani egy működési modellt mely segítséget nyújthat ezen intézmény kialakításának tervezéséhez illetve későbbi működtetéséhez.

Jelen dolgozatban során felhasznált benchmark adatok a South-East European Programban megvalósuló SEE/B0048/1.3/X** azonosítószámú SEE Science projekt keretében megvalósított benchmark látogatások során kerültek összegyűjtésre.

2. Mi is az a Science Center vagy Tudományos Élményközpont?

A világban egyre növekvő számban*** jelennek meg az ún. Science Center-ek, Science Museum-ok melyek története 1794-ig a Louvre funkcióváltásáig nyúlik vissza. Az ún. tiszta Science Center (Friedman, 2010) modellről 1969-től az Exploratorium (San Francisco) megnyitásától beszélhetünk, melyet kiválóan reprezentálnak a Science Museum-ok által meghatározott fő stratégiai célok:

* Forrás: HEUREKA – Annual report 2012.

** A SEE Science projekt a South-East European Program keretében az Európai Unió és Magyarország társfinanszírozásával valósul meg.

*** Az ASTC 2006-os felmérése alapján a regionális szövetségbe tömörült szervezetek száma 771 Science Center (Forrás: Assessing the Economic Impact of Science Centers on Their Local Communities, p. 29)





2. ábra A Science Center-ek hatásai

2. ábra The impacts of Science Centres

Nyitás dátuma:	1794, Louvre	1906, Deutsches Museum	1937, Palais (Paris)	1969, Exploratorium (US)
Az intézmény típusa:	Technológia gyűjtemények és tréning központok	Tudomány és gyármúzeumok	Tudomány és technológia központok	A Science Center-ek tiszta modellje
Fejlődési fázis:	1. generáció	2. generáció	3. generáció	
Fő stratégiai cél(ok):	Megőrzés	Közoktatás	Közoktatás	
	Gyűjtés	Megőrzés		
	Kutatás	Gyűjtés		
	Képzés	Kutatás		

Forrás: Friedmann, 2010. nyomán saját szerkesztés

A fenti ábrán jól látható ezen intézmények három generációs fejlődése során csupán a Science Center-ek egyetlen fő stratégiai célt próbálnak teljesíteni, a közoktatást. Jól összezseng ezzel a magyar szó szerinti fordítás (tudományos központ), melynek alapján legfőképp kutatóközpont, esetleg felsőoktatási intézményre asszociálhatunk. Ezzel ellentétben az amerikai Association of Science-Technology Centers az alábbi módon definiálja:

A Science Centerek és Múzeumok (SC) az informális tanulás környezetei, ahol a folyamatok központjában a tudás, a képességek kovácsolása, és a tudományokkal szembeni pozitív attitűdök kialakítása áll. A Science Center egy hely ahol felfedezhetők, vizsgálhatók és tesztelhetők elképzelések a természetes világunkról. Ezen intézmények a tudás egyedi forrásai, a családok, iskolások, tanárok és az általános közönség számára. A SC-k számának növekedésével helyszínt biztosítanak minden korosztály, kultúra és képzettségi szint képviselői számára, hogy saját tempójuknak megfelelően tanuljanak, elégtérjék ki kíváncsiságukat és megérzései, benyomásaik alapján kérdezzenek és válaszoljanak meg kérdéseket, illetve magyarázzák el másoknak, amit tanultak. (ASTC, 2003.)

Világszerte számos helyen virágzik az informális tanulás illetve a tudomány-kommunikáció területén való áttérés a tudományos élet képviselői illetve a tágabb értelemben vett nyilvánosság közötti közvetlen párbeszédre. Ezen két funkció területén a tudományos központok illetve tudományos múzeumok (Science Centers) jelentős szerepet töltenek be. Ezen nyilvános és független helyeken, a Science Center-ek rendkívül népszerűek és megbízhatóak. Emellett nem „csak” oktatási intézmények, hanem egyben szórakozóhelyek is. (Weitze, 2004.)

A fentiek alapján ezen intézményeknek első számú stratégiai célja, az informális oktatás ezen belül az élményalapú tapasztalati tanulás módszerén keresztül, a társadalom érdeklődésének felkeltése a tudományok iránt. Emellett közvetlen kommunikáció „helyszínének” biztosítása a tudomány képviselői illetve a társadalom között.





3. A kutatás megállapításai

A különböző Science Center-eket vizsgáló tanulmányok is igen nagy részben foglalkoznak az informális tanulás – főként módszertani – vizsgálatával azonban felépítésükkel, funkciójukkal azonban igen csekély irodalom áll rendelkezésre. Kivételt jelent a regionális Science Center-eket tömörítő szervezetek által közösen végzett kutatás melynek alapvető célja volt, a SC-k szerepének, hatásának vizsgálata a saját érdeklődők közösségére, a meglévő- és lehetséges ügyfeleire. (ASTC, 2006.)

2. ábraA Science Center-ek hatásai 2. ábraThe impacts of Science Centres

Személyes hatás	Társadalmi hatás
○ Tudományos tanulás ○ Attitűd megváltoztatása a tudományok iránt ○ Közösségi élmény ○ Tudományos karrier ösztönzés ○ Szakmai tapasztalat növelése ○ Személyes élmény	○ Helyi/regionális/és nemzetközi turizmus ○ Közösségi szabadidős tevékenységek ○ Fiatalok foglalkoztatása ○ Közösségi partnerség ○ Önkéntes támogató programok ○ Helyi klubok és közösségek ○ Városfejlesztés ○ Környezet megújítása ○ infrastruktúra
Politikai hatás	Gazdasági hatás
○ kormányzati politika és prioritás befolyásolása a kormányzat minden szintjén	○ Látogatói bevételek ○ Látogatói közösségektől származó bevételek ○ a Science Center helyi kiadásai ○ Munkahelyteremtés

Forrás: Garnett, 2002. nyomán saját szerkesztés

A kutatás során a Science Center-ek befolyását az érdeklődők közösségére négy fő hatásként azonosították: személyes hatás (Personal impact), társadalmi hatás (Societal impact), politikai hatás (Political impact) és gazdasági hatás (Economic impact). A SC-k közösségre gyakorolt hatásait Garnett (2002.) a fenti tényezőkre bontotta.

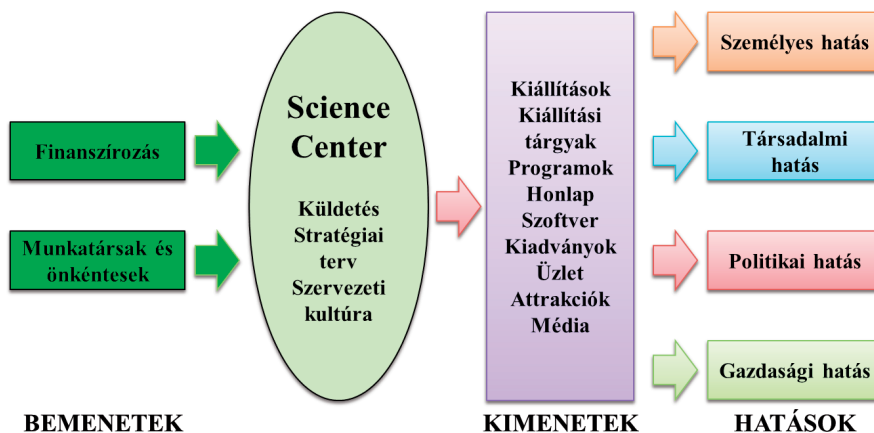
A különböző hatások természetesen különböző eredményeken alapulnak melyek mögött nyilvánvalóan folyamatok, erőforrások és persze finanszírozók (stakeholder-ek) állnak, azaz maga a Science Center. Ezen logikai sort összekapcsolva a Garnett a következő modellt alkotta meg:





3. ábra A Science Center hatásának modellje

3. ábra Model of science center impact



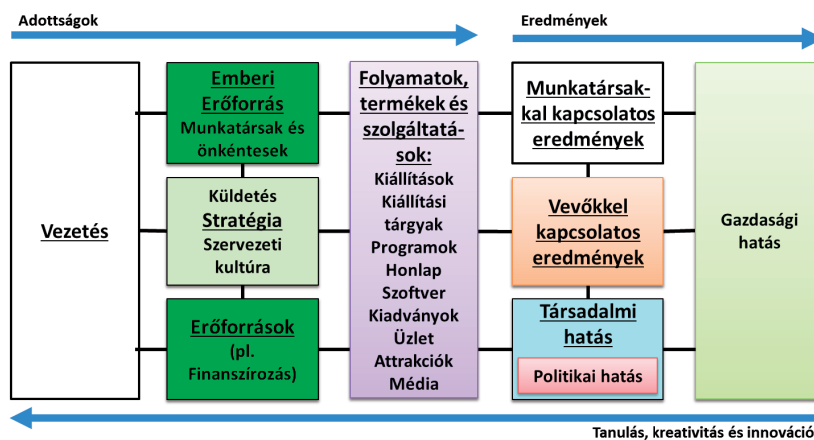
Forrás: Garnett, 2002. nyomán saját fordítás

A modell megmutatja, hogy egy Science Center missziójával, stratégiai tervével és szervezeti struktúrájával támaszkodik napi működése során a finanszírozásra illetve a dolgozóira és önkéntesekre. Emellett nagyszámú kimenetet (outputs) hoz létre ügyfelei, látogatói számára, mint kiállítások, programok és website stb., melyeknek hatásai vannak a science center-ek érdeklődői közösségére (Garnett, 2002.)

Elfogadva azt a tényt, hogy a tudományos élményközpontok különböző produktumai (outputs) mögött folyamatok állnak, illetve a fenti modellt átrendezve a következő összefüggésre juthatunk:

4. ábra Az SCaf – modell

4. ábra The model of SCaf



Forrás: saját szerkesztés





A Garnett által felállított modellt továbbgondolva egy újrafogalmazott CAF-modellt, speciálisan az SCaf-modellt kaphatjuk meg, mely önmagában is számos lehetőséget teremt ezen intézmények működésének kialakításához illetve későbbi kutatásokhoz. Hiszen az EFQM alapú CAF-modell igazi célja az önértékelés (Bernáth, 2007) illetve az összehasonlíthatóság más szervezetek eredményeivel.

4. Összegzés

Jelen tanulmányban egy olyan modell kialakítására törekedtem mely az önértékelés eredményeinek ismerete nélkül is alkalmas a stratégiai célok illetve a folyamatok összekapcsolására mintegy keretet nyújtva a Tudományos Élményközpontok működésének tervezéséhez illetve a rendszerorientált működtetéshez.

A szervezeti önértékelésen alapuló modellek a szervezet tevékenységének és eredményeinek

átfogó, rendszerszemléletű és periodikus vizsgálatára biztosítanak lehetőséget. A szervezeti önértékelés mentén:

- a szervezet többet tud a vezetéséről, folyamatairól, a vevőiről, a érintettjeiről és a társadalomról;
- fokozható az innováció a munkatársak és önkéntesek kiválasztásán és teljesítményén keresztül;
- és lehetővé tehető a szervezet erősségeinek és fejlesztendő területeinek a meghatározása. (Szűcs, 2007)

A SEE Science projektben a benchmark látogatások első számú célja – amellett, hogy képet kapjunk a működésről – egy science center innovatív szolgáltatási portfólió kialakítása volt. Ahhoz, hogy eljussunk a folyamatok révén a stratégiai célhoz, a stratégiai tervezés alulról felfelé (bottom-up) irányuló módszerét alkalmazhatjuk. A folyamatokat hozzá kell rendelni a stratégiai célokhoz, illetőleg vissza kell nyúlni a folyamat jellemzőihez, hiszen minden tudatos szervezeti folyamat valamilyen eredmény (cél) elérése érdekében megy végbe. (Gályász-Darnai, 2012) Az általam kialakított SCaf-modell, meggyőződésem, hogy a továbbiakban mindehhez lehetőséget biztosít.





FELHASZNÁLT IRODALOM

- Groves, I. (2005): Assessing the Economic Impact of Science Centers on Their Local Communities, pp. 2 – 33.
- Szűcs, E. (2007): A szervezeti magatartás önértékelési folyamatának elemzése a Debreceni Egyetemen, In: Debreceni Műszaki Közlemények, 2007/2 pp. 5- 8.
- Friedman, J. A. (2010): The evolution of the science museum, In: Physics Today, 10/2010 pp. 45 – 51.
- Weitze, M-D. (2004): Science Centers: examples from the U.S. and from Germany, In: Proceedings of a conference held in Pognanasul Lario / Italy, June 1-6, 2003. pp. 1 – 7.
- Garnett, R. (2002): The Impact of Science Centers/Museums on their Surrounding Communities: Summary Report 2002. pp. 1 – 14.
- Bernáth, L. (2007.): Gyakorlati útmutató a szervezeti kiválósághoz, Qualimed Csoport, 2007. 11-35 p.
- Gályász, J. – Darnai, B. (2012): A Technopolisz programok folyamatalapú struktúrálása, In: VIKEK, IV évfolyam 5. szám (No. 11), p. 251.
- Egyéb források:
- ASTC (2003): <http://www.astc.org/about/scicenters/centers.htm>
- HEUREKA – Annual Report 2012.
- SEE Science project – Benchmark visits questionnaires, A SEE Science projekt a South-East European Program keretében az Európai Unió és Magyarország társfinanszírozásával valósul meg.





A TUDÁSMENEDZSMENT GYAKORLATA A GYERMEKGONDOZÁSI SZABADSÁGON TARTÓZKODÓ NŐK KÖRÉBEN

*KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE CIRCLE OF WOMEN ON GYES
AND GYED*

PROF. DR. BENCSIK ANDREA egyetemi tanár
Széchenyi István Egyetem
DR. JUHÁSZ TÍMEA irodavezető
Lohmann Animal Hungária Kereskedelmi Kft.

ABSTRACT

Napjainkban a gyermekgondozási szabadságon tartózkodó nők a munkába történő visszatéréskor számos problémával néznek szembe. Miközben nehézségekbe ütköznek, hogy a munkájukat egyáltalán össze tudják hangolni a családi kötelezettségekkel, aközben azzal is szembesülniük kell, hogy miután szakmai tudásuk az otthonlét alatt veszíthet aktualitásából, így munkavállalási szempontból nem mindig felelnek meg a piac követelményeinek. Kérdés azonban az, hogy az édesanyák tehetnek és tesznek-e azért már a gyermekgondozási időszak alatt, hogy tudásukban minél inkább megfeleljenek a munkáltatók preferenciáinak.

A hazai gyakorlat megismerése céljából mind kvalitatív, mind pedig kvantitatív vizsgálatokat végeztünk. Jelen tanulmányunkban elsősorban a kvantitatív kutatás néhány eredményét publikáljuk, és megvizsgáljuk az írásunkban megfogalmazott hipotézisünk validitását.

Nowadays, women returning from child-care leave to their work are facing serious challenges. While they have difficulties reconciling their work with their family commitments, they also have to face the possibility that their professional knowledge may get out of date, which means they may no longer be able to meet the demands of the labour market. The question is whether mothers can and are willing to make sure that their knowledge meets the requirements of employers – even during the child-care leave.

To get a clear picture of the Hungarian practice, we conducted both qualitative and quantitative researches, in this essay, we are publishing some of the results of the quantitative research to examine the validity of the hypothesis we made regarding this topic.





1. Bevezetés

A gyermekgondozási szabadságot követően a nők munkaerő-piaci visszatérése számos nehézség elé állítja az anyákat. Egyrészt nehéz összehangolniuk a munkát a családi kötelezettségekkel, másrészt a szakmai tudásuk nem mindig felel meg a piac követelményeinek. Ez utóbbi köszönhető többek között annak, hogy a hosszú gyermekgondozási szabadság ideje alatt a tudás aktualizálása, megőrzése és fejlesztése kevésbé jelenik meg prioritásként az édesanyák akkori élethelyzetében. De hogy valóban így van-e, ennek jártunk utána a múlt évben.

Napjainkban több kutatás foglalkozik azzal, hogy hazánkban a foglalkoztatott anyák gyermekvállalási hajlandóságának csökkenése egyértelműen arra utal, hogy a mai munkaerő-piaci körülmények között sokkal több a gyermekvállalással szembeni ellenősztonzó, mint a rendszerváltás előtt. Megfigyelhetjük, hogy a nők gyermekvállalását egyre nagyobb valószínűséggel előzi meg egy stabil foglalkoztatottként eltöltött időszak (Oláh-Szilágyi, 2012).

Igaz ugyanakkor, hogy Magyarországon az egyik leghosszabb a gyermekgondozásra kiadható szabadság, ami azt jelenti, hogy a nők, a gyermekvállalást követően, akár 3 évig is fizetés nélküli szabadságra tudnak menni, amely időszak alatt inaktívnak számítanak a munkaerőpiacon. A kutatók véleménye eltérő a tekintetben, hogy milyen hosszú időtartam lenne kívánatos a gyermek számára, hogy az édesanyja otthon tartózkodjon vele, de tény, hogy hazánkban az anyák jellemzően sokáig maradnak gyermekgondozás céljából távol a munkájuktól, amelyet a támogatási rendszerek még ösztönöznek is (Köllő, 2007). Reizer szerint (2011, hivatkozva Köllő számításaira) „a munkahelyről való kilépéstől a gyermektámogatási rendszer elhagyásáig terjedő idő átlagosan 4,7 év volt Magyarországon 1997-2005 között“, míg a több gyermeces családok esetében ez még hosszabb időt jelentett. Természetesen a munkából történő hosszú kiesés hátrányaival a nők elsősorban a visszatérésükkor szembesülnek, így többek között azt kell látniuk, hogy a tudásuk aktualitásában nem felel meg a munkáltatók igényeinek. Kérdés azonban, hogy az édesanyák tesznek-e azért, és ha igen mit, hogy ez a hátrány minél kisebb legyen, azaz milyen szerepet tölt be a tudásmenedzsment a gyermekgondozás időszakában, és mely folyamatai nyernek aktualitást és kapnak marginalitást ebben a speciális életszakaszban.

A hazai gyakorlat megismerése céljából mind kvalitatív, mind pedig kvantitatív vizsgálatokat végeztünk a munkavállalói, illetve a munkáltatói oldal bevonásával. A kétoldalú megközelítés célja az volt, hogy minél inkább megmutassuk a tudásmenedzsment folyamat szereplőinek az együttműködés lehetőségeit a kérdésben. Jelen tanulmányunkban a terjedelmi megkötések miatt, elsősorban a munkavállalói oldallal készített vizsgálataink eredményeire fókuszálunk, és alapvetően a kvantitatív kutatás tapasztalatát publikáljuk megvizsgálva az írásunkban megfogalmazott hipotézisünk validitását.





2. A kutatás mente, módszerei és eredményei

Az édesanyák körében végzett tudásmenedzsment kutatásaink, amely a „A tudásátadás és megőrzés a kismamák körében” elnevezést kapta, két részből álltak. Egyrészt, kvalitatív mélyinterjú vizsgálatokat végeztünk mind a munkavállalói, mind a munkáltatói oldal bevonásával. Írásunkban jelenleg a dolgozókkal készített interjúk tapasztalatai kerülnek publikálásra. A kvalitatív kutatás során egy kérdősor mentén készítettünk interjúkat, amely a nők 3 élethelyzetében vizsgálta a tudásmenedzsment folyamatait és elemeit, így a gyermekvállalás előtti időszakot, az otthon tartózkodás idejét, illetve az újbóli munkába állást.

A kvalitatív vizsgálatokat, a kvantitatív kutatás követte, amelyben kérdőíves felméréssel kérdeztünk meg olyan nőket, akik gyermekgondozási szabadságon voltak, és már újra dolgoznak. A kérdőívek kiértékelése egy- és többváltozós módszerekkel történt, így keresztábla-elemzést, ANOVA-t, klaszteranalízist használtunk az eredmények kiértékeléséhez.

Jelen írásunkban a következő hipotézisünk érvényességét vizsgáljuk meg:

Hipotézis:

A vizsgálatban szereplő hölgyek habár érzik, hogy a gyermekgondozási szabadság alatt veszíthetnek szakmai tudásuk piaci kompatibilitásából, mégsem fordítanak elegendő figyelmet ezen időszakban a tudásmenedzsmentre, és azon belül is a szakmai ismereteik megőrzésére és fejlesztésére.

Mint említettük, a vizsgálatunk mélyinterjú részében gyesről és gyedről visszatért hölgyeket interjúvöltük meg a tapasztalataikról. Jelen írásunknak nem célja bemutatni részletesen ezen kutatásunkat, mindösszesen a hipotézisünkhöz kapcsolódóan, a 11 édesanyával készült beszélgetések során levonható megállapításokat közöljük. A kvalitatív kutatásunk tapasztalatait ez alapján a következőképpen foglalhatjuk össze:

- A vizsgálatunkban szereplő hölgyek elfogadták és tisztában voltak az élethosszig tartó tanulás fontosságával, ám úgy értékelték, hogy a gyermekgondozási időszak más körülményeket biztosít ennek megvalósítására, mint a gyermekvállalási időszak.
- Ennek köszönhetően a hölgyek számára a tudásmegőrzés és fejlesztés nagyobb kihívást jelentett, mint korábban bármikor, így nem is mindenki vállalkozott ennek megvalósítására.
- Ugyanakkor azt is tapasztaltuk, hogy voltak édesanyák, akik nem érezték ebben az időszakban relevanciáját akár az önképzésnek, akár bármilyen szervezett képzésnek.
- Végezetül a nők tisztában voltak és realizálták saját hiányosságaikat, így a szakmai tudásuk piaci megfelelőségét, amely nagyban ronthatja a visszatérési esélyeiket és negatív hatással van az önértékelésükre.

A mélyinterjú vizsgálat tapasztalataira építkezve állítottuk össze azt a kérdősort, amelyet a múlt év őszén és telén, az interneten tölthettek ki válaszdóink.





A kutatás során így 263 db mintát tudtunk összegyűjteni, amelyből valamennyi kérdőív kiértékelhető volt. Az eredményeket SPSS statisztikai programmal vizsgáltuk meg. A kutatás összetettsége miatt, most csak a hipotézisünk bizonyításához szükséges releváns eredményeket publikáljuk.

Az eredmények bemutatását a minta specifikálásával kezdjük.

A válaszadók mintegy 65,8%-a a közép-magyarországi régióból származott, 20,2%-uk Észak-Magyarországról, 6%-uk a Nyugat-Dunántúlról, míg a maradék 8%-ban a többi régióból érkeztek a minták.

Életkorukat vizsgálva a válaszadók 19,7%-a 30 évnél fiatalabb volt, 58,6%-uk a 30-as korosztályból került ki, míg 21,7%-uk 40-nél idősebb volt.

Családi állapotuk alapján a 70%-a a hölgyeknek házas volt, 16%-uk élettársi kapcsolatban élt, 8%-uk elvált, míg a többiek vagy hajadonok voltak, vagy egyéb családi állapotot jelöltek meg.

Végzettségüket tekintve 58,9%-uk diplomával rendelkezett, 35,7%-uknak érettségi volt a legmagasabb iskolai végzettsége, míg 5,4%-uk nem rendelkezett ilyen bizonyítvánnyal.

A gyermekek száma szerint a kutatásban résztvevők 46,4%-ának egy gyermeke volt, 38%-uk két gyermekről gondoskodott, míg 15,6%-uk 3, vagy annál több gyermek anyukája volt.

Az édesanyák a gyermekvállalás előtt 76%-ban beosztottként dolgoztak a munkahelyükön, 21,3%-uk valamilyen szintű vezető volt egy vállalatnál, vagy saját cégénél, míg 2,7%-uk nem volt alkalmazásban a szülés előtt.

Az édesanyák 55,1%-a már több mint két éve volt otthon a gyermekével. Azt láttuk a vizsgálatunk során, hogy a kutatásunkban résztvevő, érettségivel nem rendelkezők 71,4%-a, az érettségizettek 66%-a, míg a diplomások 47,1%-a volt inaktív már legalább két éve a munkaerőpiacon a gyermekgondozás miatt.

Rákérdeztünk a kérdőívben, hogy a munkáltatójuk hogyan fogadta a gyermekvállalásuk hírét, amikor még dolgoztak. A foglalkoztatók 44,5%-ban örültek, 37,6%-ban közömbösen reagáltak a hírre, míg 17,9%-uk nem igazán volt boldog a hír hallatán.

Az édesanyák helyettesítését a munkáltatók a következőképpen oldották meg: 58,2%-ban új kollegát vettek fel, 19%-uk átszervezéssel próbálta a kérdést kezelni, 18,3%-uk szétosztotta a feladatokat a kollegák között, 1,5%-ban megszüntették az édesanya munkakörét, míg 3%-a a munkáltatóknak más egyéb eszközöket alkalmazott. Megvizsgáltuk kereszttáblával, hogy az édesanyák gyermekvállalás előtti a munkahelyi beosztása alapján, melyek voltak a leggyakoribb eljárások, így az tapasztaltuk, hogy a beosztott pozícióban dolgozó hölgyek esetében a foglalkoztatók jellemzően új kollegával pótolták az anyukát (63%-ban), míg a vezetői alkalmazásban lévőknel szintek szerint változott a leggyakrabban használt módszer. Így az alsó szintű vezetőknel az új kollegával történő helyettesítés volt a legjellemzőbb (57,1%), míg a magasabb szinteken már jellemzően az átszervezéssel próbálkoztak a munkaadók.





Az édesanyák 64,6%-ának volt pontos elképzelése, hogy mikor tér vissza a munkába, ám szülés után 41,4%-uknak módosult ez a terve. Ennek oka alapvetően az újabb gyermekvállalás volt illetve, hogy nem tudtak a nők visszamenni korábbi munkahelyükre dolgozni.

Mint látható volt az anyák többségében igen sokáig voltak távol a munkaerő-piac-tól. Kérdésünk volt, hogy ez idő alatt képezték-e magukat, hogy könnyebben tudjanak újra dolgozni. Az alábbi táblázat azoknak a képzési tevékenységeknek a gyakoriságát foglalja össze, amelyeket a nők azért tettek, hogy elősegítsék a visszatérésüket:

**1. táblázat: A képzési lehetőségek gyakorisága és típusai
a gyes és gyed ideje alatt**

Table 1.: Types and Frequencies of Education during Gyed and Gyes

Képzési lehetőségek	%
Részt vett tanfolyamon	14,2
Szakmai ismereteit bővítette	23,7
Újabb képesítést szerzett	16,9
Számítógépes tanfolyamon vett részt	3,6
Álláskereső tanfolyamon vett részt	0,6
Személyiségfejlesztő tanfolyamon vett részt	2,1
Nem vett részt semmilyen képzésen	33,5
Egyéb	5,3

Forrás: saját táblázat

Az eredmények elgondolkodtatóak voltak, hiszen a válaszadók több mint harmada nem vett részt semmilyen oktatáson acélból, hogy elősegítse a munkába állását. Megvizsgáltuk, hogy van-e összefüggés a végzettség és aközött, hogy valaki fejlesztette-e a képességeit ezen időszak alatt. A Pearson-féle Khi-négyzet próba alapján szignifikáns összefüggést találtunk: Pearson-féle Khi-négyzet: 20,349 df: 2 szign.: ,000 $p < 0,05$ igaz, a Kramer's V nem mutatott erős kapcsolatot ,278 szign.: ,000 $p < 0,05$. Elmondható, hogy a kérdéseinkre válaszoló alapfokú képesítésű (érettségivel nem rendelkező) hölgyek 78,6%-a, az érettségizettek 55,3%-a, míg a diplomások 32,3%-a nem képezte magát a gyes és gyed ideje alatt.

Továbbá szignifikáns összefüggést igazolt a Pearson-féle Khi-négyzet próba az újabb képesítés szerzése, valamint a szakmai ismeret bővítését tekintve a végzettség alapján. Ezek szerint a szakmai tudásfejlesztésben a diplomások jártak elől 38,7%-ban, majd a középfokú végzettségűek 20,2%-ban, és végül az alapiskolát végzettek mindösszesen 7,1%-ban (Pearson-féle Khi-négyzet: 13,244 df: 2 szign.: ,001 $p < 0,05$).





Újabb végzettséget leggyakrabban a felsőfokú végzettségűek szereztek 28,4%-ban, majd a középfokú iskolai képesítéssel rendelkezők 12,8%-ban, és végül az alapfokú végzettségűek 7,1%-ban (Pearson-féle Khi-négyzet: 10,250 df: 2 szign.: ,006 $p < 0,05$).

A gyermekgondozási időszak alatt tudatosan és spontán is fejlődtek a nők képességei. Az édesanyák az általunk végzett vizsgálatban leginkább az osztott figyelmet, a stressz tűrést, az empátiát, a terhelhetőséget és a kitartást említették, amely képességük szerintük erősödött az otthonlétük alatt. Természetesen nem minden képességben történtek pozitív irányú változások. Az általunk megkérdezett hölgyek szerint elsősorban a szakmai ismeretek, a nyelvtudás és az informatikai tudás az, amely veszített értékéből a gyermekgondozási időszak alatt.

Érdekes volt megtapasztalni, hogy habár a nők harmada nem képezte magát a gyés és gyed ideje alatt, ugyanakkor mintegy 74,5%-uk gondolta úgy, hogy a gyermek mellett ebben az időszakban lehet tanulni. E vélemény és a végzettség között szignifikáns összefüggést találtunk. Pearson-féle Khi-négyzet: 11,804 df: 2 szign.: ,003 $p < 0,05$, igaz Kramer's V nem mutatott erős kapcsolatot: ,212 szign.: ,003 $p < 0,05$. A diplomások 76,1%-a gondolta így, az érettségizettek 77,7%-a, míg az ennél alacsonyabb iskolai végzettségűek esetén ez az arány 35,7%.

A vizsgálatunkban az édesanyáknak több, az otthonlétéhez kapcsolódó, és a tudásmenedzsmentet érintő állításról kellett eldönteniük egy 5 fokozatú Likert-skálán, hogy mennyire értenek egyet az adott megállapítással. A teljes egyetértés az 5-öst jelentette, míg az elutasítás az 1-est.

Az alábbi táblázatban a hipotézisünkhöz köthető néhány állítás eredményét foglaltuk össze:

2. táblázat: Vélemények a tudásfejlesztésről gyés és gyed ideje alatt
Table 2.: Opinions Concerning Knowledge Development during Gyés and Gyed

Állítás		Gyakoriság	%	Kumulatív %	Átlag	Szórás
Ahhoz, hogy egy kismama sikeresen vissza tudjon térni a munka világába, már a gyés ideje alatt is képeznie kell magát.	Egyáltalán nem ért egyet	10	3,8	3,8	3,57	1,038
	Inkább nem ért egyet	26	9,9	13,7		
	Egyet is ért és nem is	83	31,6	45,2		
	Inkább egyetért	91	34,6	79,8		
	Teljes mértékben egyetért	53	20,2	100,0		
	Összesen	263	100,0			





Állítás		Gyakori- ság	%	Kumu- latív %	Átlag	Szó- rás
Ahhoz, hogy egy kismama sikere- sen tudjon újra dolgozni a gyesről történő visszatérés után, magánúton is kell képeznie magát.	Egyáltalán nem ért egyet	19	7,2	7,2	3,12	1,208
	Inkább nem ért egyet	54	20,5	27,8		
	Egyet is ért és nem is	87	33,1	60,8		
	Inkább egyetért	57	21,7	82,5		
	Teljes mértékben egyetért	46	17,5	100,0		
	Összesen	263	100,0			

Állítás		Gyakori- ság	%	Kumu- latív %	Átlag	Szó- rás
Ha egy nőnek gyer- meke van, akkor már nem tud haté- konyan tanulni.	Egyáltalán nem ért egyet	96	36,5	36,5	2,19	1,160
	Inkább nem ért egyet	71	27,0	63,5		
	Egyet is ért és nem is	56	21,3	84,8		
	Inkább egyetért	30	11,4	96,2		
	Teljes mértékben egyetért	10	3,8	100,0		
	Összesen	263	100,0			

Forrás: saját táblázat

A táblázat adataiból látható, hogy a nők több mint fele egyetértett azzal, hogy a gyes ideje alatt képezniük kell magát a sikeres visszatérés érdekében, és több mint harmada elfogadta, hogy ennek magánúton is meg kell valósulnia. Az ebben az időszakban történő tanulás hatékonyságában a nők mindösszesen 15%-a nem hisz igazán.

A kutatásunk során megvizsgáltuk, hogy a végzettség alapján találunk-e véleményeltéréseket az állításokat tekintve. Mindösszesen egy megállapításánál „Ha egy nőnek gyermeke van, akkor már nem tud hatékonyan tanulni.” igazolódott a szignifikáns eltérés (Levene-teszt: 2,734 szign.: ,067 ,F: 7,294 szign.: ,001 $p < 0,05$). Az átlagokat megvizsgálva elmondható, hogy leginkább a diplomások utasították el az állítást (átlag: 1,97), míg az érettségizetek esetében 2,5 volt az átlag, végül az alacsonyabb iskolai végzettségű hölgyek tekintetében 2,57.

A kutatásunkban megpróbáltunk rávilágítani arra, hogy a tudásfejlesztéssel kapcsolatos megállapítások alapján (az állításokat a 2. táblázat tartalmazza), milyen homogén felosztása lehetséges a vizsgálati mintának. A szegmentáláshoz klaszterelemzést végeztünk, és a K-közép eljárást alkalmaztuk. Ez a nem hierarchikus klaszterezési eljárás során előre megadtuk a klaszterek számát, így két klaszterbe tömörítettük a mintánkat. A klaszterek értelmezése a klaszter-centroidok alapján történt. Az alábbi táblázat a klaszterezési eljárással kapott végső klaszterközép-pontokat mutatja be:





3. táblázat: Végző klaszterközpontok a gyes és gyed alatti tudásfejlesztéssel kapcsolatosan

Table 3.: Final Cluster Centroids Concerning Knowledge Development during Gyes and Gyed

Állítások	Klaszter	
	1	2
Ahhoz, hogy egy kismama sikeresen vissza tudjon térni a munka világába, már a gyes ideje alatt is képeznie kell magát.	4	3
Ahhoz, hogy egy kismama sikeresen tudjon újra dolgozni a gyesről történő visszatérés után, magánúton is kell képeznie magát.	4	2
Ha egy nőnek gyermeke van, akkor már nem tud hatékonyan tanulni.	2	2

Forrás: saját táblázat

Az első klaszterben azok a hölgyek foglalnak helyet, akik úgy ítélik meg, hogy a gyes ideje alatt végzett képzés mindenképpen fontos és hasznos, és szerepet kap a magánúton történő képességfejlesztés. Szemben a másik klaszterben található édesanyakkal, akik habár többé-kevésbé elfogadják a képzés létjogosultságát, ám ezt nem magánúton képzelik el. Mindkét klaszterben a hölgyek úgy gondolták, hogy a tanulás hatékonysága a gyermek mellett is megvalósulhat. Érdekes volt látni, hogy a végzettség szerint minden képzettségi szinten közel fele-fele arányban voltak a klaszterekben a hölgyek. A diplomások 49,7%-a, az érettségizettek 47,9%-a, míg az ennél alacsonyabb képesítésű hölgyek 50%-a tartozott az 1. klaszterhez, így a felsőfokú képesítésűek 50,3%-a, a középfokú végzettségűek 52,1%-a, míg az érettségivel nem rendelkezők 50%-a a 2.klaszterben volt.

A gyes melletti tanulás megítélésben a két klaszter szignifikánsan eltérő véleményen volt (Pearson-féle Khi-négyzet: 20,166 df: 1 szign.: ,000 $p < 0,05$), azaz míg az 1.klaszterben a nők 86,8%-a szerint lehet tanulni a gyes és gyed ideje alatt, addig a 2.klaszterben található édesanyák 62,7%-a gondolja így.

A vizsgálatunk végén arra voltunk kíváncsiak, hogy az édesanyák miképpen ítélik meg saját tudásuk piaci megfelelését az újbóli munkába álláskor. Ezt 5 fokozatú Likert-skálán kellett értékelniük a válaszadóknak, amelyben az 1-es az egyáltalán nem, míg az 5-ös a teljes megfelelést jelentette. A kiértékelés során az láttuk, hogy az édesanyák 38,8%-a gondolta úgy, hogy naprakész tudással rendelkezik, miközben közel 16%-uk egyáltalán nem volt biztos tudás birtokában.

3. Összegzés

Publikációnkban „A tudásátadás és megőrzés a kismamák körében” című kutatásunk néhány eredményét publikáltuk, amelyek alapján az írásunkban megfogalmazott hipotézisünket részben tudjuk elfogadni. Mindkét vizsgálatunk (kvalitatív és kvantitatív) igazolta, hogy a nők a gyermekgondozás időszaka alatt érzékelik





és tisztában vannak vele, hogy a tudásmenedzsment folyamatai, azaz elsősorban a szakmai tudás megőrzése és a képességek fejlesztése, mindenképpen szükséges a sikeres visszatéréshez. Ugyanakkor azt is elismerik, hogy a gyermek mellett, a gyes és gyed ideje alatt lehet tanulni, és többségében ennek hatékonyságáról meg is vannak meggyőződve.

Kutatásunk az igazolta, hogy a nők harmada nem fordított figyelmet a tudásfejlesztésre, miközben kevesebb, mint a nők fele érezte tudását piacképesnek. Az eredmények ugyanakkor azt is mutatják, hogy iskolai végzettség determinálja a tudásmenedzsment iránti elköteleződést a gyes és gyed ideje alatt, vagyis a magasabb iskolai végzettségűek hajlandóak jobban odafigyelni erre a kérdésre, ezzel meg is elősegítve a hatékony és gyorsabb visszailleszkedésüket a munka világába.

FELHASZNÁLT IRODALOM

1. Bálint Mónika – Köllő János (2008): „Gyermeknevelési támogatások munkaerő-piaci hatásai,, Esély 2008/1: pp.3-27.
2. Gábos András (2008): „Családtámogatási rendszer és a családok helyzete,, in Kolosi Tamás – Tóth György (szerk.) Társadalmi riport 2008. pp.304-323.
3. Horváth István (2012): „Az új Munka Törvénykönyve” pp. 1-300.
4. Oláh J. – Szilágyi A. (2012): A női munkanélküliség alakulása Hajdú-Bihar megyében. Multi-kulturális Műhely Tanulmányok 2. Debreceni Egyetem Gyermeknevelési és Felnőttképzési Kar Hajdúböszörmény 33-39.p ISSN 2062-9834
5. Reizer Balázs (2011): „A gyermekvállalás hatása a család jövedelmére Magyarországon“ Demográfia 2-3. 2011. pp. 160-175.





CONTROLLING A VEZETÉS SZOLGÁLATÁBAN. TÖRTÉNETI FEJLŐDÉS, PERSPEKTÍVÁK

*CONTROLLING, IN SERVICE OF MANAGEMENT. HISTORICAL
DEVELOPMENT, PERSPECTIVES*

BLUMNÉ BÁN ERIKA főiskolai adjunktus

Budapesti Gazdasági Főiskola Pénzügyi és Számviteli Kar,

Kontrolling-Ellenőrzés Intézeti Tanszék

ZÉMAN ZOLTÁN egyetemi docens

Szent István Egyetem, Pénzügyi- és Számviteli Intézet

ABSTRACT

Controlling is a process, established pursuant to the company's specific characteristics, which is created with the aim to uncover issues within the company and also to find solutions together with its leaders, therefore increase the effectiveness of the company. The significance of Controlling lies in its effective operation, which means among others that continuous, up to date, but filtered, structured and evaluated information is provided to management (decision makers), in order to identify changes and weaknesses in the organisation and also to respond flexibly to changes. This paper aims to illustrate the historical development changes of Controlling, which has gained considerable popularity since 1990s and attempts to map out future perspectives of the profession and professionals.

1. Bevezetés

A tanulmány több szempontból is aktualitással bír. A controlling gyors és példátlan méretű elterjedését figyelhettük meg hazánkban, s most 25 év távlatából felmerül a kérdés, merre tovább controlling? Ezen túlmenően a gazdasági világválság, de az egyébként is egyre komplexebbé váló, gyorsan változó gazdasági és technológiai környezet is indokolja a vállalatirányítási rendszer és gyakorlat rugalmasabbá tételét.

A controlling a vezetéstudomány alága, valamely vállalat egyedi sajátosságai alapján kialakított folyamata, amely azzal a céllal jött létre, hogy feltárja a vállalat belüli problémákat, és arra az adott terület vezetőivel megoldásokat keressen, s eme tevékenység végeredményeként a társaság hatékonyságát minél nagyobb mértékben növelje. A controlling jelentősége abban rejlik, hogy annak hatékony működése során a vállalat vezetése (a döntéshozók) folyamatos és naprakész, de megszűrt, strukturált, kiértékelt információkkal rendelkezzen a vállalat gyenge





pontjaival kapcsolatosan és a változásokra, változtatásokra rugalmasan legyen képes reagálni.

A tanulmány céljai:

- A tanulmány általános célja, hogy az 1990-es évektől hazánkban is jelentős népszerűsége szert tett controlling történeti fejlődésének állomásait röviden bemutassa, s ennek mintegy folyományaként a szakma és a szakemberek jelenét, továbbá jövőbeni perspektíváit megkísérelje feltérképezni.
- Bemutassa a controllert mint a menedzsment „business partnerét”, szerepkörét és új típusú felelősségét.
- Felhívja a figyelmet az International Group of Controlling (IGC) ügyvezetésének 2013. január 26-i ülésére, amely alkalommal módosították a controlleri küldetés definícióját.

Alkalmazott kutatási módszerek:

- Releváns szakirodalmak feldolgozása.
- A szerzők személyes közreműködése a magyar controller szakemberek (Magyar Controlling Egyesület – MCE) által létrehozott munkacsoportok kutató, fejlesztő munkájában.
- Részvétel az MCE fennállásának 20. évfordulójára rendezett konferencián (2012. november 8.), amelynek témája „A controlling múltja – jelene – jövője” volt, az itt elhangzott előadások gondolat ébresztőül szolgáltak, így különböző aspektusokból támogatták e tanulmány létrejöttét.
- IFUA Controllingportáljának tanulmányozása, amelynek tudástárában fellelhető több, a témába vágó tanulmány.
- A szerzők saját felsőoktatási intézményében szerzett tapasztalatainak felhasználása; a controlling szakközgazdász képzés résztvevőivel folytatott kvalitatív mélyinterjúk.

2. A controlling történeti lépcsőfokai, fogalmi meghatározásai

A controlling az államháztartási kincstárnoki funkcióból alakult ki, majd az ipari forradalom idején terjedt el az Amerikai Egyesült Államokban. (Itt nem foglalkozunk külön a controlling szó etimológiai vizsgálatával, ez megtalálható pl. Horváth Péter (2011) vagy Roland Rollberg (2012) munkáiban.) Vállalatvezetési funkcióként a XX. század első felében bontakozott ki. Alkalmazása az 1931-ben megalakult Controller's Institute of America elnevezésű intézethez kapcsolódik, mely a controllingot „management controll system”-nek nevezte. Az Egyesült Államokban bevezetett controlling előzménye a vezetéselmélethez köthető. A szervezetnek, mint nyílt rendszer dinamikus egyensúlyának létrehozásához a környezettel való kapcsolatát kell elemezni. Mindez a rendszer működésének megtervezését és szabályozását jelenti.

Az I. világháború után a vállalati méretek növekedése, diverzifikációja és területi széttagoltsága miatt, szükségessé vált a vállalati struktúrák felülvizsgálata,





ezért felelősségi és elszámolási egységeket kellett kialakítaniuk. A vállalati vezetés koordinációs tevékenységét támogató központi egységeket hoztak létre, megteremtve a pénzügyi és ellenőrzési rendszert és külön választották a stratégiai és operatív feladatokat is. Az 1920-as évektől az amerikai nagyvállalatoknál divíziók létrehozásával próbálták megoldani a koordinációs gondokat. Az irányítás gyakorlati segédeszközzé vált a controlling.

A controlling kontinentális európai fejlődése az 50-es és a 60-as évekre tehető. Magyarországon a controlling új vezetési funkció, elterjedése az 1990-es évtől figyelhető meg.

A mai értelemben vett menedzsment kontroll megalkotása Anthony (1989) nevéhez fűződik. Anthony szerint a menedzsment kontroll az a folyamat, amelynek során a menedzserek a szervezet tagjait befolyásolják a szervezeti stratégia végrehajtása érdekében. Anthony a kontrollt vezetői tevékenységnek tekinti és összekapcsolja azt a vállalati célok elérésével. Ez a meghatározás Anthony (1965) jóval korábbi munkáinak kiforrott eredményeként értelmezhető (például az, hogy vezetői tevékenységről van szó, illetve önmagában a controller több mint egyszerű könyvelő, már az 1965-ös munkájában is megjelenik) (Brühl, 2012).

Jelentős előrelépése volt Kaplan –Norton (1998): Balanced Scorecard, mint kiegyensúlyozott mutatószám rendszer modelljének kidolgozása. A controlling alapvetően a divizionális szervezeti formák önelszámoló felelősségű szervezetek létrejöttéhez és a számítástechnikai, informatikai háttér megteremtéséhez köthető.

A controlling elterjedése Magyarországon az 1990-es évek elejére tehető, melynek térnyerése összefüggésben van a lezajló gazdasági átalakulással, a környezeti változások dinamikájának növekedésével. A folyamatot tovább erősítette a privatizáció során hazánkba betelepülő multinacionális cégek megjelenése valamint hazai vállalkozások alapítása, átalakulása. A controlling koordinációs eszközként támogatta az átalakulásokat.

Horváth Péter (1997) Controlling: a sikeres vezetés eszköze című művében az alábbiak szerint határozta meg a controlling fogalmát: a controlling a vezetés alrendszere, mely a tervezést, az ellenőrzést, valamint az információellátást koordinálja. Ez a megfogalmazás azonban jóval korábbi, Horváth már alkalmazta ezt a meghatározást (Horváth, 1978), mint ahogy ez például Brühl (2012) controlling könyvéből is kiderül. A controlling céljaként a szerző a vezetés koordináló, reagáló és adaptációs képességének fenntartását jelöli meg a vállalati célok megvalósítása érdekében. Ez az ún. funkcionális közelítése a controllingnak.

Spremann K. (1992) tevékenységi alapon közelít a controllinghoz, ennek alapján a controlling a tervezési és beszámolási rendszer kialakítását és a vezetői döntésekhez szükséges információkat hangolja össze.

A „menedzsment-kontroll” kifejezést a controlling fogalmával szinonimaként használják Dobák et al. (1998), hasonlóan Spremann vélekedéséhez, ők is a vezetés és a controlling elválaszthatatlan kapcsolatáról írnak.





Schwalbe (1995) szerint a gyakorlatban a controlling üzemgazdasági értelemben a gazdasági folyamatok stratégiai és operatív tervezéséhez és végrehajtásához szükséges bázisinformációk megszerzését, értékelését, rendszerezését és értelmezését jelenti.

Véry (2004) úgy ítéli meg, hogy a controlling fogalma alatt a legtöbben elsősorban az úgynevezett „pénzügyi controllingot” szokták érteni, amely főleg a pénzügyi számvitel adataiból táplálkozik és az eredményszámításra, a költség-elemzésekre, a pénzügyi mutatók elemzésére, a tulajdonosok részére készítendő beszámolókra fókuszál.

Az International Group of Controlling (IGC) 2004-ben megjelentetett közleményében a controlling alatt a menedzsment és a controller együttműködését értelmezi.

3. A controlling fogalmi rendszerének fejlődése

Összességében mindegyik fogalmi meghatározás közös jellemzője, hogy a controllingot nem azonosítja az ellenőrzéssel, kiemeli a vállalati célok elérését, minden szerző fontosnak ítéli meg a koordinálást. Tehát a controlling lehetővé teszi, hogy a tervezés, az ellenőrzés és az információellátás ne izolált rendszerként működjön, hanem egymásra épülve, egymással szoros kapcsolatban támogassák a vállalati célok elérését.

Albrecht Deyhle szerint a controlling fogalma három lényeges jellemzőt foglal magában: a célorientált irányítást, a controller és a vállalatvezető folyamatos együttműködését, valamint az analitikus módszerek és a soft tényezők együttes alkalmazását. A változás napjainkban főleg a kiszélesedő, nagyobb terjedelmű feladatok (stratégia, kockázatkezelés, fenntarthatóság), a jövőorientáltság (pl.: korai jelzőrendszer kiépítése), illetve a controller átalakuló szerepe (proaktivitás, közös felelősségvállalás) mentén tapasztalható. Új vonás a controlling területet egységesen, „controlleri közösség”-ként (controller community) kezelő szemlélet. (Gänßlen et al, 2012)

4. Controlling a vezetés szolgálatában

A controllerek a vezetők kontroll tevékenységét jellemzően a következő kiemelt területeken támogatják: a menedzsmentkontroll rendszerek tervezésével és működtetésével, a pénzügyi jelentések és beszámolók összeállításával, teljesítményértékelő beszámolók készítésével és elemzésével, a belső ellenőrzési és számviteli kontrollfolyamatok felügyeletével, a controllingszervezet munkatársainak képzésével. (Anthony – Govindarajan, 2007. pp 118.)

Az elmúlt években a controller a menedzsment partnere, „business partner” lett, a controlling a vezetést céljai elérésében, annak teljes szélességében, átfogóan támogatja. A controllerek különféle módon támogathatják a vállalatvezetőket. Olyan feladatok elvégzésével, mint például a tervezési folyamat megszervezése,





információk rendelkezésre bocsátása, nagy terhet vesznek le a vezető vállarról. A szakértői teamekben üzemgazdasági szakértőként közreműködhetnek. Tanácssal szolgának arra vonatkozóan, hogy a gazdaságtalan, vagy csak részérdekeket figyelembe vevő döntésektől álljon el a vezető, arra törekedve, hogy a vállalatirányítás racionális alapjait biztosítsák. „Ugyanakkor az is lényeges, hogy ez a támogatás minden vezető számára „testre szabottan“, egyedileg, ne pedig sémák szerint történjen, figyelembe véve a vezetők eltérő üzemgazdasági tudását, eltérő preferenciáit és eltérő tapasztalatait.” (Gänßlen et al 2012, pp 3.) A controller szakembernek is felelősséget kell vállalnia a célok eléréséért, emiatt proaktivitás kell jellemezze a vállalatvezetés kiegészítő partnereként.

Ha a controlling szakemberek átfogóan kívánják támogatni a vállalatvezetőket, képességek széles skálájával kell rendelkezniük, melyek alapvetően hat lényeges kompetenciát érintenek. Ezek a kompetenciák már a klasszikus szerepkörben is megfogalmazódtak, ugyanakkor egy business partner controller számára még nagyobb jelentőséggel bírnak. Az analízáló képességet és a biztos, elmélyült módszertani ismereteket, a szilárd személyiséget, az üzleti terület átfogó ismeretét, a magatartási ismereteket mind birtokolnia kell a controllernek, illetve általános jellemzőivé kell válnanak. Kiemeljük a kommunikációs képességet – mint hatodik kompetenciát – jelentőségét tekintve, ugyanis aki nem képes mondandóját, eredményeit közvetíteni, az elbukik a business partnerségben. Gyakran ez a terület szorul leginkább fejlesztésre a jó gazdasági szakemberek eszköztárában.

5. Controlling koncepció és szabályozóköör

„A döntéshozóknak egyre rövidebb idő alatt kell reagálniuk a gyors változásokra – a vállalat hajóját akkor is kormányozni kell, ha a látótávolság minimális. Ennek következtében egyre inkább nő az igény a gyorsan elérhető irányítási információk iránt, melyek nem csak konzisztensek, hanem emellett a változásokat idejekorán transzparenssé teszik.” (Kieninger, 2012. pp 34.)

Az olyan klasszikus eszközökre, mint üzleti tervezés változatlanul szükség van, csak már nem éves időtávban, mert üzemgazdaságilag nem kellőképpen kifejezőek és kevésbé részletes formában, mint eddig. Gyakorta alkalmaznak a tervezési ciklusok közben rövidtávra szóló, például féléves, negyedéves, illetve gördülő, vagy részlegesen gördülő előrejelzéseket (rolling forecast), melyek segítségével a vállalatvezetés informálódhat a lényeges változásokról és időben dönthet a szükséges beavatkozásokról.





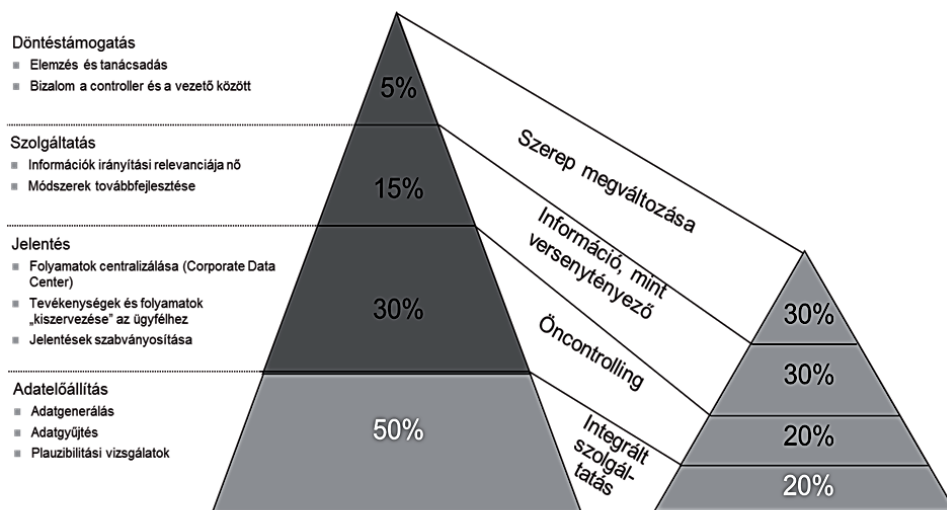
6. Örökös megújulás, jövőbeni perspektívák

A controlling megújulásának figyelemre méltó, igen lényeges állomása volt az International Group of Controlling (IGC) ügyvezetésének 2013. január 26-i ülése, amely alkalommal módosították a controlleri küldetés definícióját. A transzparenncia megteremtése helyett a szervezeti teljesítmény javítása került a középpontba. Ennek következtében nincs többé különbség az angolszász és az európai controlling felfogás között, mert a középpontba mindkettő a Corporate Performance Managementet, vagyis a szervezeti teljesítmény javítását helyezi. (International Group of Controlling, 2013)

Ennek szellemében a controllerek legfőbb funkciói a controlling folyamat menedzselése, a jövőbe tekintő koordináció, a célok és tervek integrálása a szervezet minden szintjén, a gazdasági racionalitás képviselése a szervezet egyfajta közgazdasági lelkiismereteként, mindezen túlmenően feladatuk a controlling rendszerek fejlesztése és az adatok minőségének biztosítása. Tanulmányunk céljainak megfelelően kiemeljük ez utóbbi funkció ellátását, amely azt jelenti, a controllerek fejlesztik és gondozzák a controlling rendszereket, biztosítják az adatok minőségét és gondoskodnak a döntésekhez szükséges információkról.

A controllerek szerepe szükségszerűen változni fog, összességében csökkenés és azon belül a hagyományoshoz képest a tevékenységek hangsúlyaiban is jelentős átstrukturálódás várható, ahogyan ez az ábrán is látszik.

1. ábra: A controllerek szerepe megváltozóban van
Figure 1. The role of controllers are changing



Forrás: Bodnár V. előadásanyaga, MCE Konferencia, Budapest (2012. 11. 08.)





A controlling egészét, a controlling rendszert kell folyamatosan jobbitani, ezután kell gondolnunk az építőkövekre. Az eszközökre, a módszerekre, a technikákra, és a benne résztvevőkre. A controllerre. Kell, hogy legyen a controlling rendszerén belül egy „fejlesztési funkciókör” is. Beépített módon, folyamatosan tökéletesítjük, finomítjuk az egészet és a részeket egyaránt.

A controlling működésének alapfeltétele az orgver – szoftver – hardver összhangja. Az operatív controlling eszközrendszere: vezetői számvitel, informatikai támogatás, controlling apparátus. Elemzési módszerek (SWOT, BSC, benchmarking, stb.). Területei: piac, értékesítés, rendelésállomány/fizetőképesség/ fedezet/ eredmény, befektetések finanszírozás, és minden, ami a felső vezetés elvárásaiból adódik (ad-hoc elemzések). Egy vállalkozásnak a külső környezeti tényezők és a belső sajátosságok figyelembevételével kell kialakítania saját, a szervezetében leghatékonyabban működő controlling-rendszerét, hiszen nincs egy konkrét modell, melyet alkalmazhatunk. Hatékony csak az a controlling rendszer lehet, amelyet a stratégiai célok és az azokat szolgáló folyamatok kontrollálására alakítanak ki. Önmagában a controlling rendszerek nem lendítik fel az üzletet. Nélkülük azonban az üzleti hatékonyság nem bontakozhat ki. (Véry Z. 2012)

A controlling mechanizmus kiépítése nem egyszeri, hanem folyamatos fejlesztési folyamat, amely hozzásegít ahhoz, hogy egy-egy fejlesztési ciklus eredményeként egyre jobb irányítási mechanizmussal rendelkezünk. Nem kell a tökéletességre törekedni, a lehetőségek figyelembe vételével az elfogadható megoldási változatok közül a legjobb megvalósítására kell törekedni és ezt a fejlesztési ciklust bizonyos időközönként fejlettebb szinten meg kell ismételni (fejlesztési spirál). A controlling kialakítás egy változtatás-menedzselési feladat, amelynek bevált forgatókönyvei vannak. Számos eszköz, technika, informatikai megoldási elem, máshol bevezetett példa áll rendelkezésre. Azonban adott környezetben, adott vállalatvezetői törekvések mellett tényleges teljesítményjavulást eredményező controlling mechanizmust a controlling koncepció nyílt megtárgyalása és elfogadása nélkül aligha remélhetünk. A controlling fejlődésének féke lehet a rugalmatlanság, a szervezeti tagok passzivitása, az új gondolatokat elnyomó formális szabály-centrikusság, a bürokratizálódás, a működési sebesség lelassulása

7. Konklúzió

A vállalatvezetés számára elengedhetetlen a megfelelő controlling támogatás. A controlling nem csak szabályozás és felügyelet, de koordináció és nyomon követés (monitoring) is. A stratégiai és működési változásokkal a hagyományos controlling tevékenységek újabbakkal bővülnek. Új típusú felelősség, szakmai és személyes kompetenciák megléte válnak szükségsszerűvé a controlling tevékenység vonatkozásában.

A szakmai szervezetek a controlling tevékenység egységesítésére, standardizálására törekszik. Ennek a célnak jelentős állomása volt az International Group of





Controlling (IGC) ügyvezetésének 2013. januári ülése, amely alkalommal módosították a controlleri küldetés definícióját. Ennek következtében nincs többé különbség az angolszász és az európai controlling felfogás között, mert a középpontba mindkettő a Corporate Performance Managementet, vagyis a szervezeti teljesítmény javítását helyezi.

A szerzők véleménye szerint jól kiépített, hatékony controlling szervezetre, funkciókra a vállalat normál működése során is szükség van, amely megfelelően képes a változásokra reagálni.

FELHASZNÁLT IRODALOM

1. Anthony – Govindarajan (2007): Management Control Systems. McGraw-Hill Education
2. Anthony, R. N. (1989): The Management Controll Function. Boston, Harvard Business Scholl Press
3. Anthony, R. N. (2003): Management Accounting: A Personal History. Journal of Management Accounting Research.
4. Anthony, R. N. (1965): Planning and control systems: A framework for analysis, Boston, Massachusetts: Harvard University Press (28. o.)
5. Brühl, Rolf (2012): Controlling. Grundlagen des Erfolgscontrollings. Oldenbourg, München
6. Bodnár Viktória (1999): Controlling, avagy az intézményesített eredménycentrikusság. Doktori értekezés. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Gazdálkodástudományi PhD. Program
7. Bodnár Viktória előadásanyaga, MCE Konferencia, Budapest (2012. 11. 08.)
8. Chikán Attila (1992): Vállalatgazdaságtan. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
9. Dobák Miklós et al. (1998): Szervezeti formák és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
10. Gänßlen, Losbichler, Niedermayr, Rieder, Schäffer, Weber (2012. november): A controlling kulcselemei – az ICV és az IGC értelmezésében Forrás: Controlling Portál co_kulcselemei_ICV_ICG_allasfoglalas20121218.pdf (letöltve 2013.01.07.)
11. Hanyecz Lajos (2006): A controlling rendszere. Saldo Kiadó, Budapest
12. Horváth, P (1978): Controlling – Entwicklung und Stand einer Konzeption zur Lösung der Adaption- und Koordinationsprobleme der Führung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 48. Jg., (194-208. o.)
13. Horváth Péter – Dobák Miklós (1990): A controlling a sikeres vezetés eszköze. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
14. Horváth, Péter (2011): Controlling. Vahlen, München
15. Horváth, Péter et al (1997): Controlling: a sikeres vezetés eszköze. KJK, Budapest.
16. International Group of Controlling (2013): A controller 5 feladata – nemzetközi konszenzus. Forrás: http://www.controllingportal.hu/Tematikus_konyvtar/Controller_controlling_szerepdefiniciok/A_controller_5_feladata_%E2%80%93_nemzetkozi_konszenzus (letöltve 2013. 04. 30.)
17. Internationaler Controller Verein (ICV) és az International Group of Controlling (IGC) (2012): A controlling kulcselemei – közös állásfoglalás. Forrás: http://www.controllingportal.hu/Tematikus_konyvtar/Controller_controlling_szerepdefiniciok/A_controlling_kulcselemei_az_ICG_es_az_ICV_allasfoglalasa (letöltve 2013. 03. 14.)





18. Kaplan – Norton (1998): Balanced Scorecard. Kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszer. KJK. Kft., Budapest.
19. Kieninger, Michael (2012): Azzal kell foglalkozni, ami lényeges! – 6 tipp a dinamikus vállalatirányításhoz. Business Intelligence Magazine (március, pp 34-37).
20. Körmen di L. – Tóth A. (1998): Controlling a hazai szervezetek gazdálkodási gyakorlatában. WEKA Szakkiadó Kft.
21. Körmen di L. – Tóth A. (2002): A controlling tudományos megközelítése és alkalmazása. Perfekt Kiadó Rt., Budapest.
22. Rollberg, Roland (2012): Operativ-taktisches Controlling. Oldenbourg, München
23. Körmen di L. – Tóth A. (2006): A controlling elmélete és gyakorlata. Perfekt Kiadó Zrt., Budapest.
24. Schwalbe, H. (1995): Controlling az értékesítésben. SALDO Rt., Budapest.
25. Sinkovics A. (2007): Költség és pénzügyi controlling. Complex Kiadó Kft., Budapest.
26. Spremann, K. (1992): Grundlagen, Informationssysteme, Anwendungen. Gabler Wiesbaden
27. Véry Z. et. al (2004): Ágazati és funkcionális controlling. Saldo Rt., Budapest.
28. Véry Z. (2012): Controlling – Menedzsment Fórum. Forrás: blog.mfor.hu/controlling





FENNTARTHATÓSÁGI JELENTÉSEK SZEREPE A HAZAI VÁLLALATOK KÖRNYEZETMENEDZSMENTJÉBEN

THE ROLE OF THE SUSTAINABILITY REPORTS IN THE HUNGARIAN COMPANIES' ENVIRONMENTAL MANAGEMENT SYSTEM

GÁSPÁR GERGELY doktorandusz

Nyugat-magyarországi Egyetem, Környezet- és Földtudományi Intézet

ABSTRACT

In the past ten years the environmental awareness spread away in the social and the corporate sector as well. Due to this, the sustainable development became an important and necessary part of the corporate government systems. The sustainability reports summarize the performance in terms of sustainable development. These reports are becoming more and more popular among the Hungarian companies. The environmental sustainability is one of the main parts of these accounts, so they have direct connection with the firms' environmental management systems.

The main goal of the research is to find this connection between the Hungarian companies' reports and the environmental management system, with the investigation of their public documents. As an important point, the study is searching for the answer that how the environmental management takes place in these reports. The research analyses the international methods, the professional principles, and also the content of these documents.

1. Bevezetés

A társadalom környezettudatosságának erősödésével az ipari szereplők számára egyre inkább prioritássá vált a környezettudatos vállalatvezetési modell bevezetése, vagy legalább is annak az érintettek felé történő közvetítése. A kilencvenes évek közepétől körülbelül tíz-tizenkét évig a környezetmenedzsment rendszerek bevezetése és alkalmazása volt a legszélesebb körben elterjedt módszer a cél érdekében. Ebben az időszakban a vállalatok környezeti jelentéseket adtak ki környezeti teljesítményükről, melyben az általuk okozott környezeti hatások ellen hozott intézkedések eredményeit tették közzé a legtöbb esetben (Kovács, 2001).

A szemléletváltást a fenntarthatóság elméletének kiszélesedése hozta meg. A vállalatok pusztán környezeti szempontú értékelését a gazdasági és szociális teljesítmény bevonásával egészítették ki, és több olyan módszert dolgoztak ki, mely





ezt a három pillért igyekszik megfelelően, arányosan egybeolvasztani és megjeleníteni (Tóth, 2003). Ennek okán a környezeti jelentéseket felváltották a fenntarthatósági jelentések, melyek az azt kiadó cégek környezeti, gazdasági és szociális tevékenység területén elért eredményeit jelenítik meg.

Napjainkra hazánkban is elterjedőben van a fenntarthatósági jelentések kiadása – bár egyelőre a külföldi tulajdonú, vagy erős nemzetközi háttérrel rendelkező vállalatok esetén elsődlegesen. Kérdés azonban, hogy az egyelőre önbevalláson alapuló jelentések tárgya, és azok tartalma hogyan csatlakozik a cégek környezetmenedzsmentjéhez: azok szerves részeként ad visszacsatolást és tájékoztatást egyszerre, vagy csak egyszerű marketingeszközként szolgál az érintettek körének.

2. A környezettudatos vállalatvezetés beszámoló

A vállalati környezeti menedzsment rendszereinek egyik alapvető elvárása a tájékozottság és tájékoztatás elve (Kerekes, 1997.). Ez röviden azt jelenti, hogy a vezetésnek naprakész információkkal kell rendelkeznie a vállalat környezeti állapotáról, a környezetre gyakorolt hatásairól, a hatásviselőkről, és a működése (vagy egyáltalán létezése) során érintett köröket folyamatosan tájékoztatnia kell a hatásokról.

A vállalatok körében először a környezeti jelentések jelentek meg. Már a kilencvenes években több európai ország vezetett be törvényi szabályozást a környezeti jelentések tartalmának és közzétételének szabályozásáról (Kovács, 2000.). A leggyakrabban alkalmazott menedzsment rendszerek közül az ISO 14001 csupán lehetőségként és ajánlásként tekint a jelentéskészítésre, az EMAS rendszer azonban már kötelezően számol ezzel az elemmel.

Hazánkban, bár készült törvénytervezet a témában, nem került magasabb szintű szabályozás alá a környezeti jelentés fogalma. Ezáltal a két fő probléma „tökéletesen” jelent meg a hazai piacon: a jelentések önkéntes volta miatt azok tartalma, színvonala, valódisága jelentős eltéréseket mutatott, emellett kifejezetten nagy probléma volt, hogy nem az érintettek információs igénye, hanem az adott cég szándéka határozta meg a nyilvánosságra hozott adatok körét. (Kovács, 2000).

A környezeti jelentések a hiányosságoktól függetlenül jó kiindulópontot jelentettek a vállalatok társadalmi-környezeti felelősségének erősítésére, azonban nem igényeltek kellő elkötelezettséget. Többek között a hiányosságok felszámolásának, és a vállalatok jobb motivációjának együttes megoldására alakították ki a fenntarthatósági jelentéseket.

A kétezres évek második felétől külföldön már nagy arányban felváltotta a környezeti jelentést a fenntarthatósági beszámoló, és hazánkban is egyre ismertebbé vált az új eljárás. A fenntarthatósági elemzéseken és értékeléseken alapuló jelentések azonban még a környezeti jelentéseknél is változatosabb tartalommal jelentek meg, mivel itt magát az értékelési eljárást sem rögzítik olyan alapvető módszerek, mint az ISO vagy EMAS szabályzatok.





A jelentések összetételét természetesen a fenntarthatóság három alappillére, a társadalom-környezet-gazdaság hármasság határozza meg leginkább. (Tóth, 2003) szerint azonban jelentős problémát jelent, hogy a valós, fenntarthatósági szempontok helyett a vállalatoknak is „kényelmes” adatokat összegzik a bevallások.

Nehéz összegezni azokat az elvárásokat, melyeket minden céggel szemben egyaránt fel lehet állítani: egy bányai cég fenntarthatósága teljesen másképp értékelhető, mint egy energetikai cég erőművéé. A különböző szektorok, ágazatok összemérhetőségét már több alkalommal is megkísérelték. A legsikeresebb, és legtöbbet alkalmazott eljárásokat a Global Reporting Initiative, valamint a Dow Jones Sustainability Index tudhatja magáénak. Az általuk megfogalmazott sémákban a legtöbb esetben súlyozva jelennek meg a különböző hatások, az iparág függvényében.

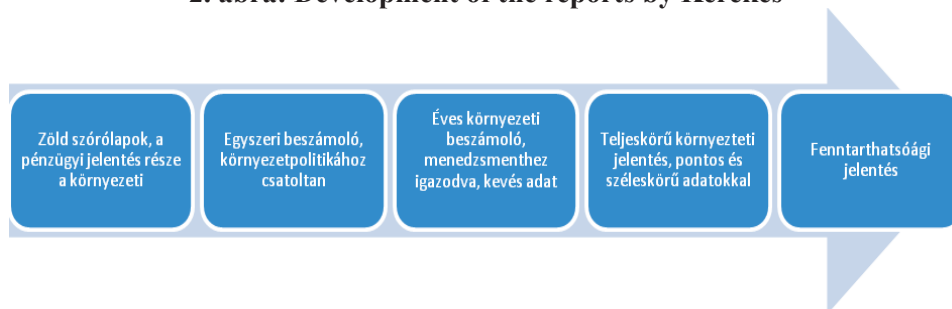
Ezek alapján elérhetővé válik ugyan, hogy összemérhető legyen az egyes vállalatok fenntarthatósági állapota (beleértve a környezetét is), azonban megfelelő eljárásról csak akkor beszélhetünk, ha a közvetített adatok kielégítik a stakeholderek igényeit, és számukra adott a lehetőség a visszacsatolásra (Tóth, 2003; Kovács, 2001).

3. A beszámolók hazai fejlődése

A vállalatok az előző fejezetben bemutatott két jelentéstípusa pontosan beleilleszkedik a (Kerekes, 2000) által megalkotott ötfokozatú fejlődési modellbe, mely a környezeti teljesítménnyel, fenntarthatósággal kapcsolatos bevallások egymás utáni szintjeit összegzi. Az ábra átdolgozott formáját jeleníti meg az 1. számú ábra:

1. ábra: Kerekes ötfokozatú modellje a bevallások fejlődéséről

2. ábra: Development of the reports by Kerekes



Forrás: (Kerekes, 2000) alapján saját szerkesztés

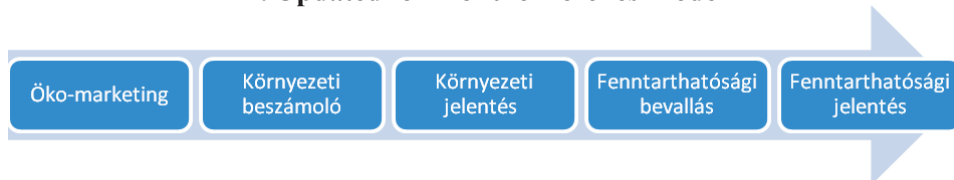
Ez a skála tehát az ezredforduló idejének állapota, a környezeti jelentések akkori fejlettségi szintjeinek jellemzői alapján készült. Az azóta eltelt időben egyrészt tökéletesedtek a környezeti jelentések, másrészt elterjedtek az akkor az ötödik, legfejlettebb szintbe sorolt fenntarthatósági jelentések is. A szakma, és a jelentéseket alkalmazó cégek tapasztalatainak közlései alapján az alábbiak szerint rendezhető újra az ábra.





1. Kerekas modelljének továbbfejlesztett változata

2. Updated form of the Kerekas-model



Forrás: saját szerkesztés

Az első fokozat ebben az esetben is az az állapot, amikor a vállalat pr- vagy marketingcélból zöld kommunikációt folytat, vagyis szórólapokkal, hirdetésekkel, esetenként rendezvényekkel (családi nap, egészségügyi nap) hirdeti környezeti teljesítményének a sikereit, elkendőzve a problémákat, káros hatásokat. A második fokozaton álló cégek már szerkesztett, széleskörű beszámolót készítenek, melyben jelentős számú hatás, valamint azok káros következményei ellen tett lépések jelennek meg főként.

A környezeti jelentés kategória a sikeres, környezetmenedzsment által támogatott, legtöbbször a piaci igények és szakmai ajánlások által összeállított beszámolók kategóriája. Ezekben a dokumentumokban pontos adatok, részletes elemzések jelennek meg. A jelentések időszakonként rendszeresen készülnek, és nyilvánosan elérhetők.

A fenntarthatósági bevallások kategóriát új fokozatként vezettem be az ábrába. Ebbe a szintbe tartoznak azok a vállalatok, akik a környezeti jelentések helyett vagy mellett már a fenntarthatóság iránt megvalósuló teljesítményükről is beszámolnak. Ezen a szinten azonban még – mint a környezeti beszámolók esetén – a jelentések nem szakmai-piaci ajánlás alapján, teljes körűen készülnek, hanem a cég különböző érdekei mentén összeállított tartalommal bírnak. Jellemzően nem veszik figyelembe az érintettek információs és egyéb igényeit sem.

Az értékelési skálán a legmagasabb fokozat a fenntarthatósági jelentéseké. Ez természetesen tág fogalom, és nem minden jelentés tartozhat ide. A legelfogadottabb szakmai vélemények alapján azok a beszámolók tartozhatnak ide, melyek a vállalat teljes tevékenységét vizsgálják és elemzik, nyilvánosságra hoznak minden jelentős és nem jelentős adatot, és a jelentés tartalmát az érintettek információs igényeinek tekintetbe vételével alakítják ki.

4. A fenntarthatósági jelentés és a környezeti menedzsment kapcsolódása

Az előzőekben bemutatott két beszámolótípus közül a környezeti jelentés kapcsolódása a menedzsmenthez egyértelmű: a jól működő irányítási rendszer önértékelésének része az ilyen bevallás, melyet lehetőség szerint (esetenként





szűkítve-szépítve) nyilvánosságra is hoznak. A jelentés fogadtatása, az esetleges visszhangok pedig – amennyiben a vállalat nyitott erre – megfelelő visszacsatolást biztosíthatnak.

A fenntarthatósági beszámoló és a környezeti menedzsment kapcsolatát ilyen pontosan körülírni szinte lehetetlen. A felvetődő legfontosabb problémák az alábbiak (Kovács 2001, Tóth 2003, és Kerekes 2000 alapján):

- rendelkezik-e a vállalat fenntarthatósági értékeléssel, vagy csak a részterületek eredményeit foglalja össze a jelentés?
- rendelkezik-e a vállalat környezeti vagy fenntarthatósági stratégiával? Milyen fő célok jelennek meg ezekben, mennyire illeszkedik ez a nemzetközi trendekhez?
- melyik eljárást tekinti prioritásnak a vállalat – a környezeti menedzsment megfelelőségét, vagy a fenntarthatóságot?
- törekszik-e a vállalat a megfelelő és pontos tájékoztatásra, vagy csak szükséges rosszként tekint a beszámolóra?
- figyelembe veszi-e a vezetés a jelentések eredményeit, és az érintettek reakcióit?

A környezetmenedzsment rendszer fejlettsége így visszatükröződik a fenntarthatósági jelentésekben is. A vállalat környezeti kockázatainak feltárása és értékelése egyaránt a környezetirányítás feladata, ezáltal a fenntarthatóság környezeti oldalának értékelése is így valósítható meg megfelelően.

5. A környezetmenedzsment szempontjából ideális fenntarthatósági jelentések

A hazai vállalatok fenntarthatósági beszámolóinak vizsgálata előtt szükséges volt egy ideális jelentés tartalmának meghatározása. Az előző fejezetekben is több esetben említésre került, hogy pontos összetételt nehéz meghatározni, ezért az értékeléskor inkább a vonatkozó szakmai források által hangsúlyozott elvek teljesülését lehetett vizsgálni. Ez alapján az alábbi feltételek teljesülése alapvető elvárás:

- Tükrözi a vállalat elhivatottságát. A beszámolóból egyértelműen látszik, hogy a vállalat nem kizárólag marketingcélból készít jelentést. Az anyag összeállítása, tartalma megfelel a jelenleg elvárt szakmai színvonnak.
- Adatokra, eredményekre támaszkodik. A beszámoló konkrét méréseken, tapasztalatokon alapul, az eredmények valósak – vagy legalább hitelesnek tűnnek. Tartalmaz adatsorokat, tendenciákat, elemzéseket.
- Nyilvánosság. A fenntarthatósági jelentést és részeit széles körben elérhetővé tették, annak megtekintése bárki által lehetséges. Minden érdeklődő és érintett hozzáférhet a teljes anyaghoz, és érthetően tájékozódhat belőle.

Azok a beszámolók, melyek a fenti három kritériumnak nem feleltek meg, az első fejezetben tárgyalt skála maximum negyedik fokozatát érik el. Ebben az esetben elmondható, hogy legjobb esetben is a vállalat készít ugyan fenntarthatósági





jelentést, és abban szerepel is a környezeti oldal, azonban az összetételt nem a külső igények, hanem a belső kommunikációs elvek határozzák meg.

Amennyiben a fenti három pont teljesül, és további, környezeti tényezőkre vonatkoztatott részeket is tartalmaz a jelentés, környezeti szempontból a négyes-ötös kategória valamelyikébe tartozik.

6. Hazai fenntarthatósági jelentések értékelése környezetmenedzsment szempontból

A vizsgálatra és értékelésre kiválasztott fenntarthatósági jelentések szándékosan több iparágból, több szakmai területről származnak. Ezzel két kitűzött cél teljesül: minél nagyobb piaci szegmens legyen lefedhető, és legyenek összemérhetőek az egyes területek közötti eltérések is. Így az alábbi vállalatok beszámolóí kerültek a kutatásba: Állami Autópálya Kezelő, CIB Csoport, Dreher Sörgyárak, Magyar Telekom, MOL Csoport, AUDI Hungária Motor, EGIS Nyrt., Pannon GSM (TELENOR), Zwack Unicum.

A jelentések időhorizontja jelentős eltéréseket mutat: van, amelyik három évet foglal össze, az ellenpélda pedig a MOL jelentése, mely fél éves távlatban vizsgálja a fenntarthatóság érdekében végzett munkát. (Igaz, ez az anyag inkább kiegészítő résznek tekinthető.) Mivel a környezetmenedzsment rendszerek szinte kizárólag éves gyakoriságú jelentéseket írnak elő, ezért az ennek való megfelelés nem minden esetben valósul meg.

A nyilvánosság elvét mindegyik jelentés megvalósítja, mivel az interneten (több-kevesebb kattintás után) bárki számára hozzáférhető, az adott vállalat oldalán megtalálhatók. A nyilvánosságra hozott beszámolók le is tölthetők. A közérthetőség elvét a környezetmenedzsment is megjeleníti a jelentésekre vonatkozóan. A beszámolók ennek is megfelelnek, mivel – a kellő szakmaiság mellett – az adatközlés érthetően történik bennük. Külön kiemelendők azok a dokumentumok, melyek ábrák, diagramok segítségével teszik szemléletesebbé az anyagot.

Kevés jelentés előremutató azonban a visszacsatolást tekintve. Az érintettek véleményének figyelembe vétele, vagy annak bármilyen befogadása ritkán jelenik meg. A véleménynyilvánításra közvetlen lehetőség nem minden esetben adott azon a felületen, ahol maguk az anyagok elérhetők.

Bár az adatok forrása és megbízhatósága természetesen száz százalékgig nem értékelhető biztosan, elmondható, hogy a jelentések nagyrészt megjelölik azok eredetét. A különböző szegmensekben dolgozó vállalatok általában releváns adatokat közölnek (pl.: Autópálya Kezelő: baleset száma, CIB: ügyfelek száma, stb.), a környezeti oldalt tekintve azonban akadnak hiányosságok, nem minden környezeti hatás jelenik meg nevesített, kiemelt formában.

A jelentések mindegyike bemutatja a vállalat által alkalmazott környezetmenedzsment rendszereket. Ezek a legtöbb esetben az ISO szabványnak felelnek meg. A környezetirányításról, a vállalati szervezet ilyen irányú tevékenységéről





köteles minden szervezet beszámolni a környezeti jelentésben, ami hiánytalanul megvalósul.

A vizsgált hazai vállalatok közül egy híján mindegyik a Global Reporting Initiative útmutatásait követi. A jelentések ezért könnyen áttekinthetők, tartalmilag közel azonos szerkezetet mutatnak, melyet a GRI szerinti tartalomjegyzék még jobban támogat. Ennek köszönhetően a vállalati adatok, információk szinte teljes körűen megjelennek.

Kevés helyen szerepel a beszámolók között az időszaki terveket, és azok eredményét összegző lista. Mivel a környezetmenedzsment a folyamatos fejlesztés elvén működik a leghatékonyabban, ezért a kitűzött célok teljesülésének értékelése, valamint az új célok meghatározása alapvető feladat. A környezeti célok ilyen megvalósulása sajnos csupán egy-két jelentésben jelenik meg részletesen.

A fenntarthatósági jelentés szintjén elfogadhatóbb, azonban a környezetmenedzsment oldaláról már kevésbé, hogy sok esetben a teljes környezeti hatáslista nem kerül ismertetésre. A leggyakrabban a kiemelt, vagy magas környezeti kockázattal járó hatások részletes ismertetésére kerül sor, azonban az érintettek oldaláról nézve más területek vizsgálata is indokolt lehet.

Gyakori hiányosság a biodiverzitásra gyakorolt hatás. A GRI által legfontosabbnak kezelt energia, hulladék, vízszennyezés kérdések szinte minden anyagban kidolgozottak, azonban az ökológiai kérdések háttérbe szorúlnak. Emellett az előbb említett hatások esetleges másodlagos következményei sincsenek részletezve. Az érintettek oldaláról érkező visszacsatolások hiányossága ebben az esetben kifejezetten érződik. Pozitív kivétel az Állami Autópályakezelő, ahol a természetvédelem ilyen aspektusai is részletesen ismertetésre kerülnek.

Sajnálatos módon szintén nem mindenhol jelenik meg a pénzügyi és környezetvédelmi rész összekapcsolása, mely talán a legtöbb információt nyújtana a környezetmenedzsment eredményeiről. A környezetvédelmi termékadó befizetett összege, vagy az egyes környezetvédelmi beruházások megtérülése fontos tartalmi elem lehetne a jelentésekben.

7. A fenntarthatósági jelentések környezetmenedzsment szempontú fejlesztési lehetőségei

A korábbi fejezetekben ismertetett hiányosságok célzott fejlesztésekkel ellensúlyozhatók. Ennek azonban akkor lehet megfelelő eredménye, ha az ipar, a szakma, és a törvényhozás egyaránt megfelelő tudatossággal közelítse meg a kérdést. Az egységes szabályozási környezet sajnálatos módon a környezeti jelentésekre, a környezetvédelmi beszámolókra sem jött még létre. E nélkül kizárólag a vállalaton múlik a tartalom meghatározása, érdemes tehát egy útmutató rendszert megalkotni, melyet a magyar vállalatok alkalmazni tudnak.

Szintén a vállalati oldal motivációját tudná jelentősen javítani, ha kialakulna egy olyan, országos szintű program, mely valamilyen szempontból előnyben





részesíti az elvárásokat teljesítő szervezeteket. Erre több nemzetközi példa is van, az adókedvezményektől a „jó példa” állításán keresztül rengeteg megoldásig. A cégek számára fontos a társadalmi megítélés, ezért várhatóan nagyobb teljesítményt nyújtanának.

A központilag meghatározott elvárások jelentős előrelépést hoznának az egységesítés terén is. A különböző időtávokon értelmezett jelentések, valamint az akár iparágon belüli eltérő értelmezések jelenleg az összehasonlíthatóságot korlátozzák.

Általános probléma a beszámolókkal, hogy az érintettek körét nem veszik figyelembe, nem összegzik. Ennek köszönhetően gyakorlatilag lehetetlen a teljes körű visszacsatolás lehetősége: egyszerűen nem jut el mindenkinek az információ. Ezt a hiányosságot pótolva a jelentések tartalma kiegészülne az olyan területekkel, melyek a vállalat oldaláról nem tűnnek kiemelten fontosnak, azonban az érintettek számára jelentősek.

A környezeti jelentések esetében nagyobb arányban fordul elő, hogy a másodlagos hatásokkal is foglalkoznak, míg a fenntarthatósági jelentések inkább a nagyobb nagyságrendű hatásokra koncentrálnak. A helyi viszonyok szerint értelmezett, szűkebb lehatárolású hatások azonban ugyanolyan fontosak, kisebb vállalkozások esetében az érintettek főként ezzel találkoznak.

A legfontosabb tényező a siker érdekében azonban a vállalati tudatosság kiszélesítése. A környezeti menedzsmentet alkalmazó vállalatok mindegyikéről elmondható, hogy valamilyen szinten rendelkeznek ezzel az adottsággal. A megfelelő fenntarthatósági jelentés azonban új szemléletet vár el, melyben az egyes intézkedések súlyát és szerepét több szempontból is értékelni kell.

Ehhez a szemléletváltáshoz jelentene megfelelő kiegészítést egy olyan keret, melyet a mintaeljárások, útmutatók jelentetnének. A fenntarthatósági jelentések így környezeti szempontból is ellátnák feladatukat, és megfelelnének céljuknak.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- ÁLLAMI Autópálya Kezelő Zrt. Fenntarthatósági jelentés 2010
AUDI HUNGARIA MOTOR Kft. Éves jelentés 2011
BÁRTH-FEHÉR, Szilvia. 2010. „Környezetvédelem és fenntarthatóság a hazai vállalati gyakorlatban” Budapest, BCE, Versenyképesség Kutatás Műhelytanulmány sorozat, 96. sz. tanulmány
BERÉNYI, László. 2007. „A fenntarthatóság szervezeti szintű értékelése” Miskolc, Doktori értekezés
CIB CSOPORT Fenntarthatósági jelentés 2011
DREHER Sörgyárak Zrt. Fenntarthatósági jelentés 2007-2010
EGIS Nyrt. Fenntarthatósági jelentés 2009/10
HARANGOZÓ, Gábor. 2007. „Mitől zöld egy vállalat? A termelő vállalatok környezeti teljesítménye” Budapest, BCE, Doktori értekezés
KOVÁCS, Eszter. 2001. „Vállalati környezeti jelentések elemzése a nemzetközi tapasztalatok tükrében” Budapest, BKE Környezettudományi Intézetének tanulmányai, 3. szám





- KOVÁCS, Eszter. 2000. „A környezeti jelentések szerepe a vállalatok környezeti és társadalmi felelősségének előmozdításában” Budapest, BCE, Doktori értekezés
- KEREKES, Sándor és KINDLER, József. 1997. „Vállalati környezetmenedzsment” Budapest, BKE Környezetgazdaságtani és Technológiai tanszék
- MAGYAR TELEKOM Fenntarthatósági jelentés 2011
- MOL CSOPORT 2012I. féléves fenntarthatósági jelentés
- PANNON GSM TÁVKÖZLÉSI ZRT. Fenntarthatósági jelentés 2009
- TÓTH, Gergely. 2003. „Vállalatok környezeti érdemrendje – A vállalati fenntarthatóság minősítéséről és ennek nehézségeiről” Kovász, VII. évfolyam, tavasz-nyár, 5-26. oldal
- ZWACK UNICUM NYRT. Fenntarthatósági jelentés 2010
- <http://www.sustainability-indices.com/>
- <https://www.globalreporting.org/reporting/reporting-framework-overview/national-annexes/Pages/default.aspx>





SZÍVVEL VAGY ÉSSZEL? MI HATÁROZZA MEG A VEZETŐI EREDMÉNYESSÉGET?

*EMOTIONALLY OR RATIONALLY? WHAT SHOULD DEFINE THE
MANAGERIAL EFFECTIVENESS?*

GÖNDÖR ANDRÁS főiskolai docens

Budapesti Gazdasági Főiskola Pénzügyi és Számviteli Kar

ABSTRACT

An active debate is proceeding about it, EQ or the IQ makes the managers really successful. The researches appearing in the literature argue often for EQ, but the probative value of the examinations many times weak: the managerial performance measurement came into existence comparative, the comparison of leaders working on different areas had changed a lot according to a suitable method. The article presents it Comparative Leadership Effectiveness Measuring questionnaire developed by the author, the tool that makes an attempt at the solution of the above problems and makes the comparative measurement of the leaders' performance possible. Outlines the research being aimed at the exploration of the contexts of Emotional Intelligence being built on this method and managerial performance while reports on the first own examination results.

1. Bevezető

Taylor és a menedzsment tudomány klasszikus korszaka a menedzserek IQ-járól szólt. Hosszú időnek kellett eltelni a tudományos menedzsment fogalmának kialakulásától, amíg felmerült a „szívvel vagy ésszel” dilemmája. Amikor Salovey és Mayer meghatározták az Érzelmi Intelligencia fogalmát, valószínűleg maguk sem gondolták, hogy milyen hatással lesznek a szervezetekkel és menedzsmenttel foglalkozó kutatók gondolkodására (Salovey & Mayer, 1990). Pedig az Érzelmi Intelligencia fogalma nem előzmények nélkül való.

Thorndike 1920-ban egy olyan intelligencia modellt javasolt, amiben nem csak a hagyományos intelligenciátényezők jelentek meg, hanem az általa társas intelligenciának nevezett faktor is, amit úgy definiált, mint egy képességet „az emberi kapcsolatokban való bölcs cselekvésre” (Thorndike, 1920, p 228). Wechsler szerint „addig nem várhatjuk, hogy mérni tudjuk a teljes intelligenciát, amíg a tesztek nem fognak mérni bizonyos nem-értelmi tényezőket is” (Wechsler, 1940, p 444). Leeper 1948-ban veti fel, hogy az érzelmi gondolkodás része a logikai gondolkodásnak, és hozzájárul annak működéséhez (Leeper, 1948).





McClelland megkérdőjelezte a hagyományos kognitív intelligencia tesztek társadalmi sikerességet előrejelző prediktív értékét, Gardner pedig kidolgozta a később továbbfejlesztett többszörös intelligencia elméletet, és rávilágított, hogy a személyiségen belüli (intrapersonal), és a személyközi (kapcsolati) (interpersonal) intelligencia legalább olyan fontos összetevők a társadalmi sikerességben, mint a hagyományosan mért, intellektuális intelligencia hányadosok, vagyis az IQ (McClelland, 1973; Gardner, 1983).

Amikor Goleman bestsellerré vált könyvében meghatározta, hogy miben több az Érzelmi Intelligencia mint az IQ, a nem pszichológus olvasók körében is rohamosan népszerűvé tette a fogalmat (Goleman, 1995). Szükségszerű volt, hogy a szervezetekkel foglalkozó kutatók vizsgálni kezdjék az Érzelmi Intelligencia teljesítményre, elsősorban a vezetők teljesítményére gyakorolt hatását.

A vizsgálatokban már a fogalom megjelenését követően kettősség tapasztalható. Az ok abban határozható meg, hogy két, élesen eltérő szemlélet alakult ki az elméletek és a mérőeszközök terén: az egyik képességgént fogja fel és kezeli az érzelmi intelligenciát, és ennek megfelelően az IQ tesztekhez hasonlóan teljesítmény alapú mérést valósít meg, vagyis a kérdőíven megjelenő kérdésekre léteznek legjobb és legrosszabb válaszok (Brackett & Salovey, 2006). A másik szemlélet az Érzelmi Intelligenciát a személyiség részeként értelmezi és kezeli, s ennek megfelelően a személyiségtesztekhez hasonlóan önbevallásra (self report) épülő kérdőíveket használ (Petrides & Furnham, 2001).

Jelen kutatás kettős célt követett: egyrészt feltárni az érzelmi intelligencia mintázatok vezetői eredményességre gyakorolt hatását egy személyiség alapú érzelmi intelligencia kérdőív, és egy új, saját fejlesztésű, vezetői teljesítmény mérésére és összehasonlítására kidolgozott kérdőív, a CLEM segítségével; másrészt kipróbálni a CLEM kérdőívet, tapasztalatokat gyűjteni az alkalmazás feltételeiről és előkészíteni a kérdőív validálását. Érzelmi Intelligencia mintázaton az érzelmi intelligencia egyes összetevőinek (pl. tényezők vagy vonások) egyedi összetételét, vagyis egyedi értékei által alkotott együttesét értem.

Saját kutatásaimban a 2011-ben Komlói Edittel közösen magyarra fordított TEIQue 1.5 személyiségvonás alapú érzelmi intelligencia kérdőívet (Petrides, Furnham, 2001; Komlói, Göndör, 2011/1) használok. Korábbi közös írásunkban részletesen bemutattuk, hogy miért esett mindkettőnk választása erre a kutatásokban egyre népszerűbb, immár 20 nyelvre lefordított, személyiségvonás alapú érzelmi intelligencia elméletre illetve mérőeszközre (Komlói, Göndör, 2012).

2. A kutatásban használt fogalmak meghatározása

A menedzsment és a vezetés szavakat a magyar szakirodalom gyakran szinonimaként alkalmazza, miközben az angolszász irodalom élesen megkülönbözteti egymástól a két fogalmat. A menedzsment a szélesebb spektrumú fogalom, amelyen belül egy speciális funkcióként jelenik meg a vezetés (leadership), mint a beosztot-





tak közvetlen irányításának, ösztönzésének, fejlesztésének funkciója. Miközben a menedzsment három alapvető funkciója, a tervezés, szervezés és ellenőrzés szinte minden szerzőnél azonos (Dixon R., 2003), a vezetési funkciót különböző mélységekben és dimenziókban bontják ki (pl. Ternovszky, 2003; Nemes, 2007; Deák Cs. & Dr. Heidrich B. & Heidrich É., 2006, stb.).

Stogdill szerint a „vezetésnek majdnem annyi meghatározása létezik, mint ahányan megkísérelték definiálni” (Stogdill 1974, p.7). Így talán nem szerénytelenség, ha kutatásaimhoz magam is megpróbálok egy olyan definíciót adni, amelynek alapján saját kutatásomat végzem. Eszerint a vezetés a menedzsment azon funkciója, amelyen keresztül a menedzsment tervezési, szervezési és ellenőrzési funkciója találkozik a beosztottakkal. A vezetés a menedzsment emberi oldalának kezelése.

Hipotézisem szerint, a vezetői teljesítményt nem az érzelmi intelligencia globális mutatója befolyásolja, hanem a külön megmérhető személyiségvonások illetve ezek mintázata (az Érzelmi Intelligencia vonások meghatározott együttese). Ezért a továbbiakban Érzelmi Intelligencián a személyiségvonás alapú érzelmi intelligenciát értem (Petrides, 2011), vagyis azt a Globális Érzelmi Intelligencia mutatóval és az érzelmi személyiségvonásokkal jellemezhető profilt illetve „mintázatot”, amelynek mérésére a TEIQue 1.5 kérdőívet használom.

A vezetői teljesítmény a menedzserek vezetői munkájának outputja, vagyis mindaz a hatás, amit a menedzser vezetői funkciójának gyakorlása során, adott időegység alatt létrehoz. A vezetői teljesítmény kutatásom szempontjából tehát a vezető által hozott döntések eredményeinek összessége, a tervek létrehozásában és megvalósulásában, a folyamatok működésében, a felettesekben, beosztottakban és partnerekben kiváltott hatás.

A vezetői hatékonyság a vezető által felhasznált személyes „ráfordítások” (képessegek, tudás, érzelmi „befektetések”, stb.) aránya a vezetői teljesítményhez. A vezetői eredményesség pedig a személyes és szervezeti célokat sikeresen megvalósító outputok aránya az összes outputhoz. Mindazonáltal meg kell állapítani, hogy a szakirodalom szinte szinonimaként használja a vezetői teljesítmény, sikeresség, hatékonyság és eredményesség kifejezéseket.

3. A mérés problémái

Ha az érzelmi intelligencia vezetői teljesítményre gyakorolt hatását akarjuk vizsgálni, rendelkezni kell olyan mérőeszközzel, ami megbízhatóan méri a független (érzelmi intelligencia) illetve a függő (vezetői teljesítmény, eredményesség) változót.

Nagy Henrietta részben saját részben mások által végzett kutatások alapján megállapítja, hogy a képesség-alapú érzelmi intelligencia mérések, szemben a személyiségvonás alapú mérésekkel, összefüggést mutatnak az IQ-val, ezért saját kutatásaimban nem ezeket alkalmazom (Nagy, 2010). A személyiség alapú mérések, különösen a TEIQue 1.5, árnyaltabb képet adnak az érzelmi intelligen-





ciáról (Komlósi E., Göndör A., 2011/2), lehetővé teszik, hogy az azonos értékű érzelmi intelligencia mutatók (Globális Érzelmi Intelligencia) mögött felfedezzük a különbségeket, az egyes vonások eltérő mintázatát. Ez indokolja alapvetően azt, hogy saját kutatásaimban, így a jelen kutatásban is ezt a kérdőívet alkalmazom. A TEIQue 1.5 alkalmazásának még egy fontos indoka van: a korábbi kutatások már bizonyították, hogy ennek a kérdőívnek a munka világára vonatkozó prediktív értéke jelentősen meghaladja a képesség alapú mérések előrejelző értékét (Petrides & Furnham, 2006, pp. 552–569).

A teljesítmények értelmezése és mérése a menedzserek egy részénél aránylag egyszerűnek tűnhet. A termelő (elsősorban gyártó)- szolgáltató szervezet vagy ilyen szervezeti egység teljesítménye akár azonosítható is a menedzser teljesítményével (ilyen lehet pl. egy gyártó-sor). A teljesítmények mérésére kifejlesztett bizonyos módszerek, pl. a teljesítményprizma modell (Neely et al., 2004) vagy a Balanced ScoreCard (Kaplan & Norton, 2004), bár elsődlegesen egy egész szervezet teljesítményének mérésére születtek, ily módon alkalmasak lehetnek a menedzseri teljesítmények mérésére is, bár a BSC alapvetően nem erre való. Kutatási szempontból azonban ezek a módszerek nem minden helyzetben használhatók. A hatékonyság és eredményesség mérhetősége azonban még azokban az esetekben sem egyértelmű, ahol magát a teljesítményt egyszerűen tudjuk mérni. Ahhoz azonban, hogy a hatékonyságot vagy az eredményességet mérni tudjuk, mindenképpen mérni kell a teljesítményt, mégpedig minden menedzser teljesítményét. Az említett módszerek másik problémája, hogy nem a teljesítmények összehasonlítására jöttek létre, arra csak nehézkesen és pontatlanul alkalmasak.

A kutatások jelentős részében mindezek okán kis, sokszor egyetlen szervezetből származó mintákat találunk (Mills, 2009). A teljesítmények jellemzően egy-egy szervezeten belül hasonlíthatók össze, ami legfeljebb nagyméretű szervezetek esetében ad megfelelő nagyságú mintát egy kutatáshoz. Még a hasonló tevékenységet végző szervezetek esetében is sok eltérés található a teljesítmények mérésében illetve értékelésében. A kutatók ezt a problémát többféleképpen oldják meg, többnyire megkerülik azzal, hogy nem a valóságos teljesítményt mérik, hanem egy vagy több olyan feltétel meglétét, amelyek nélkül tapasztalatok szerint, nem jöhet létre az elvárt teljesítmény. Az adott feltételek fennállása azonban nem garancia a megfelelő teljesítményre.

A vezetői teljesítmény ilyen módon való mérése több kutatásban is megjelenik. Lopes és munkatársai például azt a hipotézist vizsgálták meg, hogy az érzelmi intelligencia kapcsolatban áll a munkatárs teljesítmények olyan vállalati indikátorai-val, mint a fizetések illetve azok növekedése, a jutalom arányának növekedése, a vállalatban belüli rangsor (Lopes et al., 2006). (Gondoljunk bele: ezekkel az indikátorokkal Magyarországon egyetlen közigazgatási szervezet menedzsereit sem lehetne vizsgálni, de a profit szféra szervezeteinek jelentős részében is használhatatlan a módszer.) Hasonló összefüggést feltételeztek az Érzelmi Intelligencia és a szervezeten belüli személyközi kapcsolatok értékelése és elősegítése (az egymás





iránti érzékenység, a szociabilitás, a pozitív illetve negatív interakciók, pozitív munkakörnyezet, egymás iránti szeretet) között. Az érzelmi intelligencia (továbbiakban ÉI) mérésére a MSCEIT V2.0 kérdőívet használták, míg a függő változókat különféle forrásokból állították elő: részben vállalati adatokra támaszkodtak (fizetések és jutalmak változása), illetve a vállalat alkalmazottaival ítéltették meg az értékeket (vállalaton belüli rangsor), részben más kérdőíves technikákat használtak (pl. a személyközi kapcsolatok érzékenységét és a szociabilitást a Bar-On EQ-360 kérdőívvel mérték). Megállapításuk szerint az érzelmi intelligencia a munkateljesítmények néhány indikátorával mutatott összefüggést. A szerzők kapcsolatot találtak három olyan – munkatársak által rangsorolt – indikátorral, amelyek a munkatársak személyközi kapcsolatokat segítő képességét mutatják (interperszonális érzékenység, szociabilitás, pozitív munkakörnyezet kialakításában való közreműködés). Hasonlóképpen kapcsolat állt fenn három – vezetők által rangsorolt – személyközi kapcsolat segítését jelző indikátor esetében (szociabilitás, kedveltség és pozitív munkakörnyezet kialakításában való közreműködés).

Látnunk kell azonban, hogy vizsgálatban alkalmazott teljesítménymutatók nem a vezetői munka valódi kimeneteit mérik, hanem azokat a feltételeket, amelyekről azt feltételezzük, hogy a jó vezetői teljesítményhez szükségesek. Ráadásul ezek a mutatók azért jelenhetnek meg „teljesítmény-mutatóként”, mert az ún. képesség alapú ÉI mérést alkalmazták a kutatók. A személyiség vonás alapú érzelmi intelligencia mérés alkalmazása esetén ugyanis az említett vizsgálatokban használt teljesítménymutatók eleve az érzelmi intelligencia egyes vonásait jelentik, vagy azokkal nyilvánvaló kapcsolatban vannak, ahogyan az a TEIQue modell leírásából (Petrides, 2011) ki is derül.

A teljesítményértékelés alapvető dilemmájáról van szó: a tényleges output teljesítményt vizsgáljuk-e vagy azoknak a feltételeknek (vezetési stílus, vezetési kompetenciák, stb.) a meglétét, amelyekről azt gondoljuk, hogy fennállásuk esetén nagyobb a valószínűsége a megfelelő teljesítménynek. Ha tehát arra vagyunk kíváncsiak, hogy a vezető megfelelően támogatja-e a munkatársak innovatív tevékenységét, akkor vizsgálhatjuk a vezető beosztotti javaslatokkal kapcsolatos attitűdjeit és vezetési stílusát, de ha az outputot akarjuk mérni, akkor meg kell néznünk, hogy adott idő alatt hány javaslatot tettek a beosztottak, illetve ezek közül mennyit valósított meg a szervezet. Ugyancsak példaként említhető, hogy Babos Ágnes olyan összefüggést talált az érzelmi intelligencia és a vezetési stílusok között, ami figyelemre méltó abból a szempontból, hogy a további kutatások során milyen irányba érdemes mélyíteni az összefüggések keresését (Babos, 2013). Megállapítása szerint minél magasabb a vezetők érzelmi intelligenciája, annál inkább jellemző rájuk az, hogy valamennyi helyzetorientált stílus jelen van alkalmazott stíluskészletükben. Az azonban nem derülhetett ki a vizsgálatból, hogy a vezetők a gyakorlatban mennyire képesek stílusukat a helyzethez igazítani.

Ha a teljesítmény mérésére önbevalláson alapuló kérdőíveket alkalmazunk, fennáll a torzítás veszélye: a vezetők tudják, hogy mi az elvárás velük szemben.





Ez az állítás némiképpen ellentmondásban lévőknek látszik az érzelmi intelligencia önbevalláson alapuló kérdőíveivel kapcsolatban, de a helyzet itt jelentősen különbözik azoktól. Az önbevalláson (self-report) alapuló érzelmi intelligencia kérdőívek esetében nincsenek jó és rossz, csak jellemző és kevésbé jellemző válaszok. Ezeknek a kérdőíveknek a segítségével nem teljesítményt mérünk, hanem egy egyedileg jellemző profilt határozzunk meg. (Pl. a TEIQue 1.5 esetében azonos globális érzelmi intelligencia mellett rendkívül eltérő profilok, személyiség-min-tázatok rajzolódhatnak ki a kérdőív alapján.)

A felsorolt problémák megoldására a teljesítmény (elsősorban a vezetői teljesítmény) értékelése során egyre gyakrabban alkalmazzák az ún. 360 fokos értékeléseket (Testa, 2002). Az ilyen vizsgálatok során a vezető egy kérdőív alapján értékeli önmagát, majd ugyanezt az értékelést elvégzik beosztottjai, főnöke(i) és a vele azonos szinten dolgozó partnerek. Az így keletkező „körkép” alapján nevezzük ezeket a méréseket 360 fokos értékelésnek. Az ilyen értékelések azonban ipszatív jellegűek, nem alkalmasak arra, hogy a vezetőket összehasonlítsuk egymással. Céljuk elsősorban a közvetlen visszajelzés mellett az egyéni fejlődés, a kompetenciák változásának nyomon követése.

A 360 fokos értékelés tehát jó megoldásnak látszik, ha a normativitás kérdését meg tudjuk oldani. Erre tesz kísérletet jelen kutatás szerzője az általa kidolgozott és első ízben kipróbált CLEM, a Comparative Leadership Effectiveness Measurement kérdőívvel, amely 22 kérdés alapján %-ban határozza meg a vezető teljesítményét. A CLEM kérdőívvel történő teljesítmény mérés során abból a hipotézisből indulunk ki, hogy a teljesítmény megfelelően mérhető a felettes, a beosztottak és a partnerek értékelése alapján. A kérdőív felépítésében arra a definícióra épül, amit a 2. pontban adtunk, vagyis a kérdések a tervezési, szervezési, ellenőrzési és vezetési funkciókra vonatkoznak. Minden kérdésre egy „szinte soha” és a „szinte mindig” közötti 11 fokozatú skála segítségével ad választ a megkérdezett, ami lehetővé teszi, hogy a választ közvetlenül a teljesítmény adott komponense mértékének tekinthessük (0%-tól 100%-ig). A kérdések valójában kijelentés formában jelennek meg, a kérdezettnek azt kell eldöntenie, milyen gyakorisággal jellemző az adott kijelentés az értékelt vezetőre. A kérdőíveket az értékelt vezető felettese(i), beosztottai és egyenrangú partnerei töltik ki, névtelenül. A felettesi és partneri kérdőíven a kérdések „milyennek látja Ön az értékelt vezetőt?” formában jelennek meg, míg a beosztottak kérdőívén a „milyennek látják Ön szerint a beosztottak általában az értékelt vezetőt?” formájúak. Ezzel a kérdésforma azt kívánta elérni, hogy a beosztottak torzítsák saját véleményüket, s mintegy előre „felmentést kapnak” a kritikus látásmód miatt. A kérdőívek feldolgozása során, értékelt vezetőnként négyfajta teljesítményt határozzunk meg és négyfajta sorrendet hozunk létre, egyet-egyét a felettesi, a partneri, a beosztotti és az ezekből számított átlag alapján.





4. A kutatás

A menedzsment kutatói a tudományos menedzsment fogalmának megjelenése óta keresik a hatékony és eredményes menedzsment titkát. Bár a fogalom megalkotójától, Taylor-tól indult klasszikus irányzat képviselői még inkább a menedzsment szervezési funkcióját állították gondolkodásuk középpontjába, már náluk is megjelentek az emberek irányításának, ösztönzésének stb. kérdései. A klasszikus irányzatot követően is neves szerzők egész sora fogalmazta meg elgondolását arról, hogy mi a feltétele a röviden sikeresnek nevezhető menedzsmentnek. Talán nem meglepő módon azonban, a klasszikus irányzatot követően, a kutatások és elméletek a menedzsment funkciói közül a vezetési funkciót veszik célba, mint a siker zálogát. Fiedler korszakalkotó vezetői hatékonyság modelljétől kezdve Hersey & Blanchard helyzetorientált vezetési modelljén keresztül Bagga és Burns átalakító vezetés modelljéig a sikeresség kutatása többnyire a vezetési funkcióról szól (Fiedler, 1958, 1967; Hersey & Blanchard & Johnson, 1969; Bagga & Burns, 1978).

A jelen kutatás is a vezetési funkciót veszi górcső alá. A kutatás célja az érzelmi intelligencia és a vezetői teljesítmény, illetve annak három irányból történt értékelése közötti kapcsolat feltárása. A kutatás során

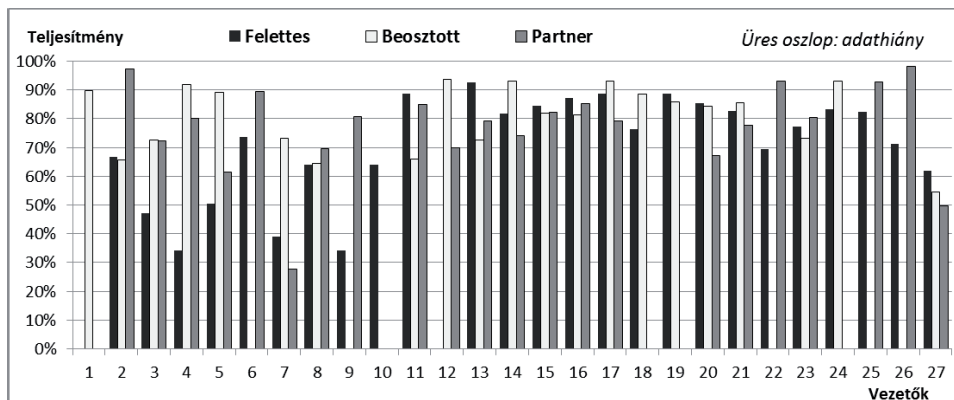
- egyrészt a TEIQue Globális Érzelmi Intelligencia mutatója és a vezetői teljesítmények három irányból mért értékelése, illetve a háromirányú teljesítményértékelés átlaga közötti kapcsolatot keressük;
- másrészt megvizsgáljuk, hogy a vezetők TEIQue 1.5 kérdőívvel mért 15 Érzelmi Intelligencia vonása (Önbecsülés, Érzések kifejezése, Belső motiváció, Érzések szabályozása, Boldogság, Empátiás készség, Társas tudatosság, Alacsony lobbanékonyság, Önmaga és mások érzéseinek észlelése, Stressz kezelése, Mások érzéseinek kezelése, Optimizmus, Kapcsolatok, Alkalmazkodóképesség, Asszertivitás) illetve a teljesítmények értékelése között van-e összefüggés. A TEIQue kérdőív a 15 vonás mellett, azok csoportosításával további négy faktort is meghatároz (Jól-lét, Önuralom, Érzelmesség és Társas hajlam), melyeknek teljesítménnyel való összefüggését szintén vizsgáljuk;
- harmadrészt a további kutatások érdekében vizsgáljuk, hogy a mért Globális Érzelmi Intelligencia mutat-e egyezést a vezetők esetében, illetve az Érzelmi Intelligencia személyiségvonások miként alakulnak azonos Globális Érzelmi Intelligencia mutató esetén.





1. diagram: Egy iparvállalat 27 vezetőjének felettes, beosztott és partner által megítélt teljesítménye (%)

1. diagram: Performance assessments of 27 managers by superiors, by subordinates and peers in a trade company (%)



Forrás: a kutatási adatok alapján saját szerkesztés

A terepként szolgáló szervezet egy zsugorodó piacon is folyamatos növekedést mutató, piacvezető, termeléssel, szolgáltatással és értékesítéssel foglalkozó, kb. 200 fős iparvállalat volt, amelynek 27 menedzseri beosztásban dolgozó vezetője, illetve érzelmi intelligenciája és vezetői teljesítménye volt a vizsgálat célpontjában. A 27 vezető kitöltötte a TEIQue 1.5 Érzelmi Intelligencia kérdőívet, teljesítményüket pedig a CLEM kérdőív segítségével feletteseik (28 kitöltött kérdőív, egy vezetőt két felettes is értékelt), beosztottaik (136 kitöltött kérdőív) és partnereik (43 kitöltött kérdőív) értékelték. A beosztottak és partnerek névtelenül töltötték ki a kérdőíveket. A kérdőívek mind web-bázison, mind papír alapon kitölthetők voltak.

A kérdőívek alapján meghatározott négyfajta teljesítmény sorrendből három esetén (felettesi, beosztotti, partneri) érdemes vizsgálni a különbségeket (lásd 1. diagram).

Várható volt, hogy a három irányból történő értékelés el fog térni egymástól, de az eltérést $\pm 15\%$ -on belül vártuk. Különösen érdekes a felettesi és beosztotti értékelés eltérése. A 27 menedzserből 8 esetében technikai okok miatt nem lehetett különbséget számítani (nincs felettese az 1. számú vezetőnek, a kutatás ideje alatt kilépett 1 vezető, illetve nem érkezett beosztotti értékelés 6 menedzser esetében). A további 19 menedzserből 13 esetében a felettesi és beosztotti értékelés eltérése a várt $\pm 15\%$ -on belül volt, 6 menedzser esetében azonban ennél nagyobb különbség mutatkozott az értékelésben. A legkisebb eltérés a kétfajta értékelés között egy vizsgált személyre vonatkozóan $1,6\%$, a legnagyobb $34,5\%$ volt. Mivel a különbségek semmilyen tendenciát nem mutatnak, ezért az alacsony mintaméret miatt ez a jelenség további vizsgálatokat igényel. A három irányból meghatározott teljesítmények átlaga alapján (figyelmén kívül hagyva valamely adat hiányát), clus-

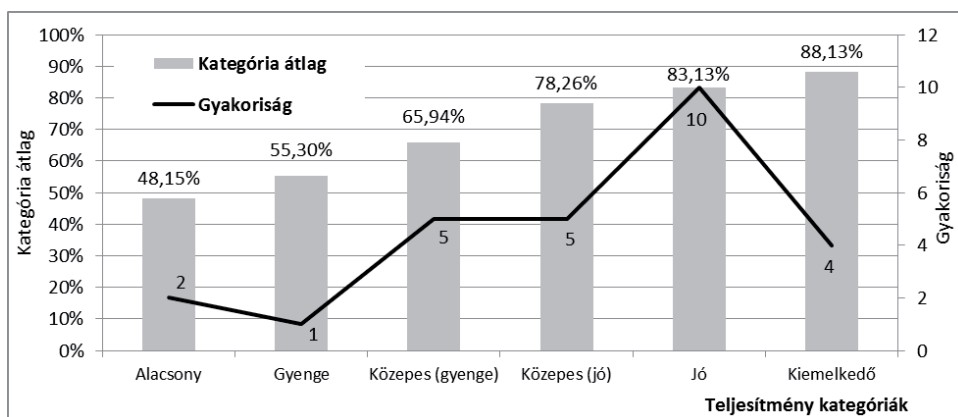




terezéssel, hat teljesítmény kategóriát lehetett meghatározni: alacsony, gyenge, közepes-gyenge, közepes-jó, jó, és kiemelkedő. A hat kategória gyakorisága a Kolmogorov-Szmirnov teszt alapján 95%-os szignifikancia szint mellett normális eloszlást mutat (lásd 2. diagram).

**2. diagram: A vállalat 27 vezetőjének teljesítményátlaga
teljesítmény-kategóriánként, illetve a teljesítménykategóriákba tartozó
vezetők száma**

**2. diagram: The average performance of the 27 managers in the company by
performance categories and the number of managers in each performance
category**



Forrás: a kutatási adatok alapján saját szerkesztés

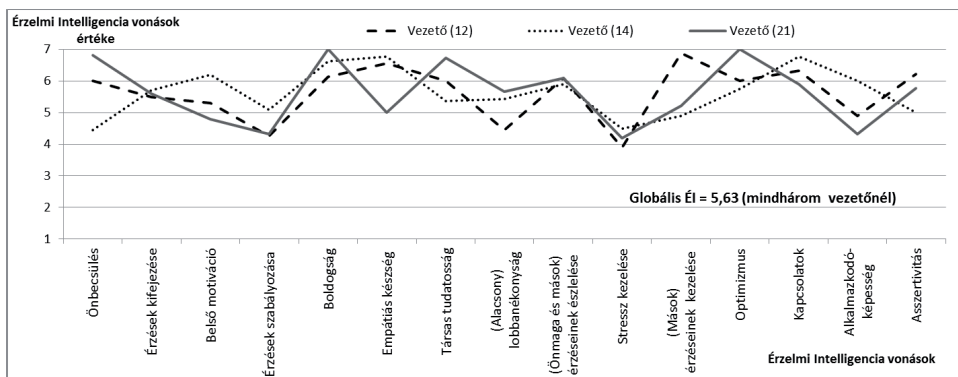
A menedzserek közül 5 személy globális érzelmi intelligenciája átlagos, 22 személyé magas. Ez megfelel annak a jelenségnek, amit már az első hazai, TEIQue kérdőívvel folytatott kutatások is jeleztek, miszerint a vezetők érzelmi intelligenciája jellemzően a magas vagy az átlagos kategóriába tartozik (Komlósi E., Gőndör A., 2012).

Az alacsony mintaméret ellenére a mért Globális Érzelmi Intelligencia mutató értéke három (lásd 3. diagram) illetve két másik vezető esetében megegyezik, miközben Érzelmi Intelligencia vonásaik jelentős eltérést mutatnak.





3. diagram: Három azonos Globális Érzelmi Intelligencia mutatóval rendelkező vezető Érzelmi Intelligencia vonásai
3. diagram: TEIQue facets of three leaders with same Global Intelligence



Forrás: a kutatási adatok alapján saját szerkesztés

5. Eredmények

A kutatási adatok igazolják, hogy azonos Globális Érzelmi Intelligencia mutatók mögött teljesen eltérő Érzelmi Intelligencia vonás-mintázatok rejtőznek. Az alacsony mintaméret miatt azonban a következtetések levonásában óvatosságra van szükség, s a továbbiakban vizsgálni kell a mintázatok lehetséges hatásait.

A kutatás adatai alapján a következő összefüggések láthatók:

- A vezetők érzelmi intelligenciájának „kapcsolatok” vonása a vezetői teljesítmények beosztotti megítélésére, a Kruskal-Wallis teszttel mérve, 95% feletti szignifikancia szinten gyakorolt hatást mutat.
- A vezetői teljesítmények felettesi megítélését, és a teljesítmény összesített mutatóját viszont a vezetők „optimizmus” vonása befolyásolta.

A „kapcsolatok” érzelmi intelligenciavonás a TEIQue modell szerint is azt jelzi, hogy a vizsgált személy „sikeres kapcsolatokat ápol, melyek hozzájárulnak teljesítményéhez, ... Meghallgatja a másikat, és megfelelően reagál az elhangzottakra.” Az „optimizmus” leírásából a felettesek szempontjából különösen fontos magabiztosságot és a jövőbe tekintő szemléletet érdemes kiemelni (Komlósi, Göndör, 2011/2).

Azt, hogy ezek az összefüggések valóban az érzelmi intelligencia mintázat teljesítményre gyakorolt hatását jelzik-e, vagy inkább a vezetői teljesítmények megítélésére gyakorolt hatásról van szó, még további vizsgálatoknak kell igazolni. Bármelyik összefüggés is áll fenn azonban, annak mindenképpen prediktív értéke lehet a vezetők kiválasztásában.

A minta kis mérete ellenére a CLEM kérdőívre vonatkozóan szerzett tapasztalatok biztatóak. A vállalat vezetőinek visszajelzése azonban fontos lesz arra vonatkozóan, hogy valójában méri-e a vezetői teljesítményeket a kérdőív.





FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bagga, S.; Burns, J.M. (1978), *Leadership*. New York, Harper & Row
- Babos Á (2013), *A vezetési stílusok és az Érzelmi Intelligencia kapcsolata*, diplomadolgozat, BGF PSZ Kar
- Brackett M. A. & Salovey Peter (2006), *Measuring emotional intelligence with the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT)*, *Psicothema* 2006. Vol. 18, supl.
- Deák Cs., Dr. Heidrich B., Heidrich É. (2006), *Vezetési ismeretek*, Booklands 2000 Kiadó
- Dixon R. (2003), *The Management task*, Butterworth-Heinemann-Elsevier
- Fiedler, F. E. (1958), *Leader Attitudes and Group Effectiveness*, University of Illinois Press
- Fiedler, F. E. (1967), *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York: McGraw-Hill
- Gardner, H. (1983), *Frames of mind*. New York: Basic Books.
- Goleman D. (1995), *Emotional Intelligence – Why it can matter more than IQ*, 1st edition, New York, Bantam books, (magyarul: *Érzelmi intelligencia*, Budapest, Háttér Kiadó, 2002.)
- Hersey P.; Blanchard K.H.; Johnson D.E. (1969), *Management of Organizational Behavior*
- Kaplan, R.; Norton, D. (2004), *Balanced Scorecard*, Complex Kiadó Kft, Budapest
- Komlósi E., Göndör A. (2011/1), *TEIQue 1.5 hungarian*, letölthető: http://www.psychometriclab.com/admins/files/TEIQue%20_Hungarian.pdf
- Komlósi E., Göndör A. (2011/2), *Személyiség Alapú Érzelmi Intelligencia Modell (TEIQue 1.5 leírás magyar változata)* letölthető: <http://www.psychometriclab.com/Default.aspx?Content=Page&id=13>
- Komlósi E., Göndör A., (2012), *A személyiség alapú érzelmi intelligencia modell alkalmazásának lehetőségei az érzelmi intelligencia szervezeti teljesítményre gyakorolt hatásának mérésében*, BGF Tudományos Évkönyv
- Leeper, R.W. (1948), *A motivational theory of emotion to replace ,emotion as disorganized response*, *Psychological Review*, vol 55, pp. 5-21
- Lopes P. N., Grewal D., Kadis J., Gall M., Salovey P. (2006), “Evidence that emotional intelligence is related to job performance and affect and attitudes at work”. *Psicothema* 2006. 18, supl.
- McClelland, D.C. (1973), *Testing for competence rather than intelligence*. *American Psychologist* 28 (1)
- Mills L. B. (2009), *A Meta-Analysis of the Relationship Between Emotional Intelligence and Effective Leadership*, *Journal of Curriculum and Instruction (JoCI)*, November 2009, Volume 3, Number 2
- Nagy H. (2010), *A képesség-alapú érzelmi intelligencia modell érvényességének empirikus elemzése*, Doktori értekezés, ELTE Pszichológiatudomány Doktori Iskola
- Neely A. & Adams C. & Kennerley M. (2004), *Teljesítményprizma*, Alinea Kiadó
- Nemes F. (2007), *Vezetési ismeretek és módszerek*, Szent István Egyetem
- Petrides, K. V., & Furnham, A. (2001), *Trait emotional intelligence: Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies*. *European Journal of Personality*, vol 15
- Petrides, K.V.; Furnham A. (2006), *The Role of Trait Emotional Intelligence in a Gender-Specific Model of Organizational Variables*, *Journal of Applied Social Psychology*, 2006, vol. 36
- Petrides, K. V. (2011), *Ability and trait emotional intelligence*. In Chamorro-Premuzic, T., Furnham, A., & von Stumm, S. (Eds.), *The Blackwell-Wiley Handbook of Individual Differences*. New York: Wiley
- Salovey P. – Mayer J.D. (1990), *Emotional intelligence*, in: *Imagination, Cognition and Personality*, vol 9





- Stogdill, R. M. (1974), Handbook of leadership. New York: Free Press
- Ternovszky F. Dr. (2003), Nemzetközi menedzsment európai szemmel, Szókratész Külgazdasági Akadémia
- Testa M. R. (2002), A model for organization-based 360 degree leadership assessment, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 23 Iss: 5
- Thorndike R.L. (1920), Intelligence and its uses, Harper's Magazine, vol. CXL
- Wechsler, D. (1940), Nonintellective factors in general intelligence. Psychological Bulletin, vol. 37





VISSZA A JÖVŐBE? MIKRO-, KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK NÖVEKEDÉSI ÉLETPÁLYA-MENEDZSMENTJE, VALAMINT A TULAJDONOSI HÁTTÉR GENERÁCIÓ VÁLTÁSAINAK KEZELÉSE

BACK TO THE FUTURE?

*MICRO, SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES GROWTH
LIFECYCLE-MANAGEMENT AND THE MANAGEMENT OF THE
GENERATIONAL CHANGES IN THE OWNERSHIP STRUCTURE*

HORVÁTH ANDRÁS PhD hallgató

Széchenyi István Egyetem, Regionális- és Gazdaságtudományi
Doktori Iskola

ABSTRACT

One of the most important management challenge for the Hungarian micro, small and medium-sized enterprises certainly is how to handle and coordinate decently the general growth in their life. As the result of the experiences of the last years could be determined, that the life-cycle analysis models for the businesses are increasingly well-founded and helpful tools by the everyday duels. During my research period I collected the previously published life-cycle models, and I created my own breast-wheel life-cycle model, which eliminates the inelasticities of the earlier models, and as well as implement the typical Hungarian SME criterias. At the end of the year 2012 within of the framework of my research program more than two hundred enterprises were asked with the help of questionnaires in the Western Transdanubia Region. According to my empirical research period I would like to point out that the so far discovered and published western theoretical life-cycle models – which are mainly based on large corporations characteristics – could interpreted and applied to the Hungarian SMEs as well – having regard to some national characteristics.

1. Bevezetés

Napjainkban a magyarországi mikro-, kis- és középvállalkozások (továbbiakban: kkv-k) talán egyik legfontosabb menedzsment kihívása az általános növekedési problémák megfelelő kezelése és koordinálása. Az elmúlt évek kutatásai nyomán megállapítható, hogy e vállalkozások számára az életpálya alapú elemző





rendszerek egyre inkább megalapozott és segítőkész eszközként állnak rendelkezésre a mindennapos erőpróbák megvívásához.

E tanulmányban összefoglalom a korábbi neves külföldi és hazai kutatók által megalkotott életpályamodelleket, valamint bemutatom saját „malomkerék-modellem”, mely célja a korábbi modellek által létrehozott tudástár – azok esetleges rugalmatlanságainak megszüntetésével kiegészített – együttes alkalmazása.

A kkv-k életpálya útjainak vizsgálata mellett egy másik aktuális kkv-s – eddig legtöbb vállalkozás életében még csak elméleti síkon felmerült – gócpont feltárására is kísérletet teszek: vajon a hazai kkv-k tulajdonosi körének generáció váltási paradigmái milyen jövőképet vetítenek vállalkozásaik jövőbeli életútjára? Azaz merre tovább kkv-k, ha a jelenlegi tulajdonosok már nem tudják, nem képesek netán nem kívánják tovább irányítani vállalkozásuk mindennapi üzletmenetét.

A fenti kérdéskörök elméleti szakirodalmainak feldolgozásán túl az elmúlt évek során saját kutatási programom keretén belül közel kétszázharminc vállalkozás kérdőíves lekérdezését valósítottam meg a Nyugat-Dunántúli Régióban, illetve harminc további vállalkozással készítettem személyes mélyinterjúkat. A felmérések középpontjában szintén a hazai kkv-k életpálya útjainak sajátosságai illetve a vállalkozások tulajdonosi hátterének jövőbeli generációváltási (öröklési és utódlási) alternatívái álltak. E primer kutatások előzetes eredményeképp már számos érdekfeszítő összefüggés bizonyosodott be, azonban a végleges eredmények publikálását a teljes feldolgozást követően tervezem csak a közeljövőben.

2. Életpályamodellek

„Aki nem tud szembenézni a múltjával,
Arra van ítélve, hogy örökké megismételje.”
(George Santayana, amerikai filozófus, költő)

3. Az életpályamodellek jelentősége

Az életpálya modellek legtöbbje a vállalkozások születési (gondolatának) pontjától a vállalat által bejárható életszakaszokon keresztül a vállalkozás megszűnésének időpontjáig mutatja be az adott vállalkozás előre menetelét. „Ahogy a termék-életgörbe, az iparági életgörbe létezik, és szemléletessé teszi az idő függvényében az életciklus alakulását, úgy a vállalat életútjára is felrajzolható egy ilyen függvény.” (Zsupanekné, 2007, 2. oldal) Ezt a függvényt nevezzük a vállalat életútjának, mely pályagörbe szinte minden ismert modellben további két nagy részre tagolható: a növekedési illetve a hanyatló szakaszokra. E két nagy gyűjtőág elméleti feltérképezése és gyakorlati kutatásai már hosszabb ideje zajlanak, és az eredmények tükrében a kutatók e két kategóriát már-már két eltérő tudományágként is definiálják az életpálya menedzsment területén belül. A növekedési szakaszok menedzsmentje a vállalatok pozitív meredekségi szakaszait – azaz a fejlő-





dési, fejlettségi lépcsőfokait – vizsgálják, míg a hanyatló ág a negatív meredekségi szakaszokkal – azaz a vállalkozások leívelő, haldokló stádiumaival – foglalkozik tüzetesebben.

Kutatásaim leginkább a növekedési ciklusokra fókuszálnak, mivel ezen életpálya szakaszok mélyebb feltárásával kaphatunk választ a vállalkozások profitorientált működésének biztosításához szükséges állandó – legtöbbször menet közben felbukkanó – fejlődési dilemmáinak kérdéseire, míg a hanyatló ág vizsgálatainak esetében leginkább már egy másik szélesebb menedzsment tudományágazat témaköreiből, a válságmenedzsment illetve krízishelyzetek kezelésének tárházából keressük a megfelelő elemző és beavatkozó módszert a működési fenntarthatóság lehetőség szerint mielőbbi ismételt visszaállítására.

A hazai kkv-s vizsgálódások mind sorra bizonyítják, hogy Magyarországon a napjainkig is sikeresen működő vállalkozásokat a nyolcvanas évek végén illetve a kilencvenes évek elején alapították meg. Ez a tény tovább erősíti az életpálya alapú elemző rendszer megbízhatóságát, ugyanis a vizsgált vállalkozások így elegendő múlttal rendelkeznek már ahhoz, hogy működésük életpályaciklusokon keresztül modellezhetővé váljon. Ha a vállalkozások életútja nyomon követhetővé válik, az egyes homogenizált növekedési ciklusokhoz hozzárendelhetők olyan változási ismérvek, melyek önmagukban szintén egységes rendszer összetevőket alkotnak. Ezáltal az azonos, közös életpályaciklusban lévő, ám egyenként individuálisan működő vállalkozások egymással mégis összemérhetők lesznek, így a növekedési életpályamodell, mint elemzési eszköz egy jóval komplexebb vizsgálódási bázis alapját képezheti.

4. A legelterjedtebb hazai és külföldi életpályamodellek*

Az egyes vállalkozások életpályái a vállalatok egyéni külső és belső adottságaik alapján differenciáltan alakulhatnak. Több kutatás is bizonyítja azonban, hogy a vállalatok túlnyomó többségénél különböző életciklus periódusok figyelhetők meg és különíthetők el. A vizsgálat nehézsége abban rejlik, hogy a szakemberek különböző álláspontokat képviselnek e periódusok határainak tagolásáról, így jelenleg nincs egy univerzálisan elfogadható egységes modellrendszer, aminek a segítségével az összes vállalatra azonos szűrőfeltételek mellett együttesen vonhatnánk le a következtetéseinket.

Noha az egyes modelleket különállóan széles körben alkalmazzák, tapasztalataim szerint a gyakorlati vizsgálódásoknál érdemes lehetőség szerint minél több modell kiértékelése egy-egy vizsgált vállalaton, hogy a különféle modellek által a lehető legteljesebb képet kaphassuk az adott vállalat továbbfejlesztési alternatíváinak kidolgozásának alapjául. Mivel a modellek felépítésének koncepciói sem teljesen függetlenek egymástól, illetve néhol a modellek életpályaszakaszainak

* Zsupanekné, 2007 kronológiája nyomán





azonos tulajdonságai révén a modellek közötti átjárhatóság is biztosított, így a többmodelles tesztelés egyre nagyobb pontossághoz vezethet, köszönhetően a különböző modellek hasonlatos módszertani alapszemléleteinek.

A vállalati életpályaciklus alapú modellek kezdőkövét a három alappillérre támaszkodó elméletével Jeffry Timmons professzor fektette le. Modellrendszerében a vállalati növekedési életciklus-görbét öt fő szakaszra osztotta, melyekhez a tudós konkrét élethosszokat is rendelt, ám a hanyatló ág lépcsőfokait a 2008 áprilisában hatvanhat évesen elhunyt kiváló vállalati szakember modelljében nem taglalta. Ezt követően Robert D. Hirsch és Michael P. Peters Vállalkozás című könyvükben* karolják fel Timmons alapmodelljét, és további négy-négy részre tagolják a korábbi felmenő modell első két szakaszát. Az igazi áttörést azonban Ichak Adizes 1988-ban megjelent *Hogyan és miért növekednek illetve haldokolnak a vállalkozások és mit tehetünk velük?* című könyve hozza meg, melyben a korábbi modellekkel szemben a vállalkozások teljes – mind a növekedési és mind a hanyatlási ciklusokat magában foglaló – életgörbét alkot meg a szerző. Napjainkban még mindig talán e modell képes a leginkább gyakorlati segítséget is nyújtani a vállalatok életpálya analízise során**, sokak szerint azért, mert a modell az emberi életút egyes mérföldköveihez hasonlítja a vállalatok előre menetelét, kicsit ezáltal talán megismerésük is a vállalatokat. Az Adizes-féle életút növekedési szakaszai hat ciklusból épülnek fel, melyet további négy öregedési fázis követ a vállalati halál beállta előtt (Adizes, 1992). Az Adizes-modell mellett Larry E. Greiner az evolúciós és revolúciós ciklusokat váltogató növekedési életpályamodellje tekinthető még szintén széles körben elterjedt modellnek. Greiner elmélete szerint öt növekedési szakasszal jellemezhetők a vállalkozások életpályái, ahol az evolúciós szakaszok a fejlődési periódusok, míg a revolúciós időszakok a vállalkozások életpálya határokon realizálódó továbblépési problémáit tükrözik.

A magyarországi modellek tekintetében Jávör István és Szerb László elméletei a vállalkozások alapítása előtti időszakok életpálya görbébe integrálásának létjogosultságát firtatják. A Jávör-féle modell tizenkét növekedési életpálya szakasza talán a leginkább differenciált és sokszínű az ismert modellek között. Jávör így elméletével a vállalati fejlődés lépcsőfokainak talán a legfelépítettebb modelljét alkotta meg. Szerb modellje ezzel szemben leginkább Timmons modelljét eleveníti fel, kiegészítve a születés előtti két elengedhetetlen periódussal és az életút végén mindössze két lehetséges kimenetelű hatodik életpálya szakasszal. A Jávör-féle és a Szerb-féle eszköztár mellett Szirmai Péter fókuszáló modellje három, makro-, mezo-, és mikroszint felállításával mellett jeleníti meg az Adizes-modell nyomán felvetett életpálya szakaszokat.

* A könyv jelenleg a kilencedik kiadásánál jár

** Az Adizes Intézet oldalán (www.adizes.com) bárki elkészítheti az online instant Adizes életpálya tesztet





Kutatómunkám hazai elméleti szakirodalmának gerincét képező Salamonné Huszty Anna életpálya modellje számomra azért kiemelt jelentőségű, mert ezen – Adizes és Greiner modelljeiből hibrid életpálya ciklusokat generáló – modellt szerzője már kifejezetten a kkv-k sajátosságait is figyelembe vevő ismervek alapján alkotta meg, egyben implementálva a korábban ismertetett összes hazai és külföldi modellek tudástárát. A Salamonné-féle modellt tulajdonképp az Adizes és Greiner modellek által megfogalmazott életpályaciklusokból egy sajátos egyveleget alkot, és öt fázisba tömörítve ötvözi a két külföldi modell legelőnyösebb tulajdonságait. Az elméleti modellképzésen túl Salamonné az első a hazai kutatók között, aki már empirikus kutatási eredményeket is publikált a hazai kkv szektorra vetítve.

5. Általános tapasztalatok az ismertetett modellek alapján

A modellek tanulmányozása során több közös és több ellentétes szempont mutatkozott meg az egyes kutatók saját elképzelései alapján. Ezek közül a két legkiemelkedőbb ismerv az életszakaszok közötti átmenet módja, valamint az életpályák időbeli folytonosságának kérdésköre. Néhány kutató azon az állásponton van, hogy az életpálya fázisok kötelezően csak egymást követő sorrendben következhetnek egymást, azaz nem lehet egyik ciklust kihagyva egy másikra ugrani. Mások szerint azonban egyes lépcsőfokok bejárásától eltekinthetünk, mert ez által tovább növelhetők a modellek rugalmasságai.

A modellek fejlesztői a kezdeti korszakok tekintetében általában osztják azt a nézőpontot, hogy a vállalat előrehaladási iránya az érés folyamata, azaz előre mutató irányban kell haladni az idő egyenesén. Azonban minél jobban fogynak a létrafokok, úgy merül fel az „utolsó szakaszt követő életfázis” mikéntje. Eppen ezért megszületett a visszafiataltás fogalma, ami azt jelenti, hogy nem csak egy irányban (előre felé irányban) fejlődhet egy vállalkozás, hanem adott esetben a „nincs más előre, mint hátra” stratégia lehet a nyerő, azaz a vállalat visszafiataltítható, és így többször is bejárhat egy adott útvonalat. (Pataki, 2004) Az egyes tisztázatlan területektől eltekintve azonban általánosságban elmondható, hogy az egyes modellek önállóan is alkalmasak a vállalatok tesztelésére, és segíthetnek a menedzsment javításában, a kritikus periódusokban.

Továbbá mivel az elméleti felvetések általános gyakorlati tapasztalatokkal és felmérésekkel is alátámasztottak, így valamelyest lehetővé válhat a modellek alkalmazásával a vállalatok rövid távú alternatív jövőinek tervezése is. Ez azt jelenti, hogy előre kalkulálhatók a krízisidőszakok ideje és várható lefolyásai, így nem kell tűzoltásszerű munkát végezni a továbblépés nehézségeinek leküzdésekor a ciklus-határok elérésénél, hanem előre kialakíthatók az alternatív stratégiák, és a végleges alkalmazásuk előtt még bőven adódhat idő azok szimulációjára is. Ha nem megfelelő a végkifejlet, a paraméterek újra megválaszthatóak, majd ismételt tesztelések során kialakítható a legmegfelelőbb allokáció. Szintén a pozitívumok oldalán kell





feltüntetni az egyes modellek kompatibilitását. Ez azt jelenti, hogy a sokféle módszerén célszerű a lehető legtöbb életpálya modell alkalmazása, mert az adott problémacsokor alternatív megoldásai közül a többdimenziós tesztelés után általában könnyebb kiválasztani a megfelelő folytatási stratégiát, mivel több oldalról kaphatunk megerősítést az egyes eredmények összevethetősége alapján.

6. Vertikalizmus vs. Folyamatcentrizmus – Saját életpályamodell

„Amikor azt mondom: ‚Feladom!’, gondolj arra,
hogy ilyenkor másvalaki azt mondja:
‚Egek, micsoda lehetőség!’”
(H. Jackson Brown, amerikai bestseller író)

Azt gondolhatnánk, hogy szinte törvényszerű a fent megismert modellek tanulmányozása és elemzése után egy új, jobb, saját modell megalkotása. Azonban modellem megszületésének apropója nem arra vezethető vissza, hogy szemléletmódom nem egyezik a korábban ismertetett modellek valamelyikével. A kezdeti modellek vizsgálata után én is vertikális irányú és hatású módszerben gondolkodtam. Az alábbi táblázat alapján képzeltem el a Salamonné-féle modell kisebb módosítását, amit a vizsgálataim során is alkalmazni szerettem volna:

1. táblázat: saját modellel korrigált növekedési életpályamodellfázisok
1. chart: lifecycle-models phases adjusted my own lifecycle periods

Timmons	Adizes	Greiner	S.-né Huszty Anna	Saját modell
Kutatás és fejlesztés fázisa	Udvarlási fázis	–	–	Ötletelési fázis
Indulás fázisa	Csecsemőkori fázis	Kreativitás	Elindulás fázisa	Csecsemőkori fázis
	Gyerünk–gyerünk! időszak			Gyerünk–gyerünk! időszak
Korai növekedés fázisa	Serdülőkor		Kreativitás fázisa	Kreatív fázis
Érettség fázisa	Felnőttkor (férfikor)	Irányítás fázisa	Irányítás fázisa	Irányítás fázisa
			Delegálás fázisa	Delegálás fázisa
Stabilizálási fázis	Megállapodott szervezet	Koordinációs fázis	Megállapodottság fázisa	Megállapodott szervezet
		Együtműködés fázisa		Korrekciós fázis

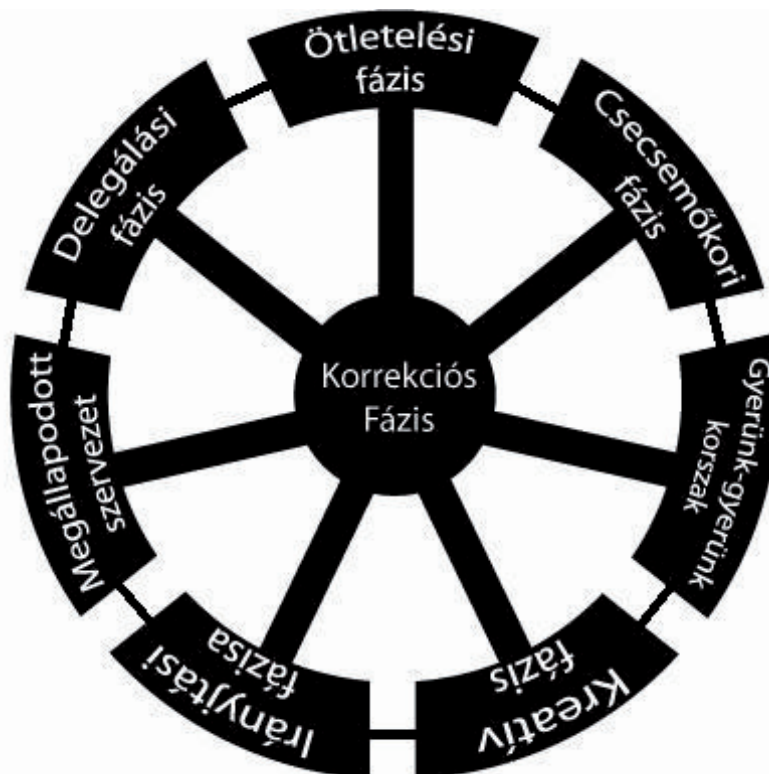
Forrás: Timmons (1990); Farkas (2005); Salamonné (2006) alapján saját szerkesztés





Miután az előző alfejezetben ismertetett általános vitapontok pro és kontra érveit elemeztem, és egy átfogó megoldás lehetőségét kerestem a kombinációk összességét együttesen felhasználva, az a kérdés merült fel bennem, hogyan lehetne a kutatók kérdéses paramétereinek (mint a folyamatosság és az időbeliség) minden kritériumát egyetlen modellben összesíteni. Elvonatkoztatva minden előzőleg megismert állásponttól arra a következtetésre jutottam, hogy nem egy vertikális, hanem egy folyamat centrikus modellben érdemes gondolkodni, mert a vertikális modellek rugalmatlanok, és csak nagyon szűk keresztmetszetű szűrők beépítésével alkalmazhatók a gyakorlatban. Sokkal inkább egy olyan megoldást kell találni, ahol nem a vállalat alkalmazkodik a modellhez – azaz nem a modellhez szeretnénk megfelelő élő példát találni – hanem a modell tud reagálni a vállalat életútjának alakulásához. Így született meg az alábbi folyamat centrikus előzetes malomkerék modellem, ami nagyfokú szabadságot nyújt a vállalati életpálya megnyilvánulásában. A modellem jelenleg még nem tekinthető végérvényesnek, mert az empirikus kutatásaim kielemezése után még azok ismeretanyagával mindenképp kiegészítésre kerül.

2. ábra: saját malomkerék életpálya modellem
2. chart: own mill-wheel lifecycle modell





Ez a modell igazából a Salamonné-féle modell „kétpetűjű ikertestvére” lehetne, ugyanis két beiktatott szakasz kivételével ugyan azon életpályaciklus elemekből áll, csak sajátos elrendezésben. Ez a két új elem az ötletelési és a korrekciós fázis. Az ötletelési fázis a vállalkozás megalakulása előtti vagy a vállalati életpályaut során bekövetkező olyan közbenső időszakot jelent, mely központi szerepét az elindulással vagy új irányokba történő továbblépéssel kapcsolatos intézkedések és perspektívák vizsgálata játssza. A cégtulajdonosok a felmérések alapján például legtöbbször egy kezdő, impulzív ötlet alapján indítják el vállalkozásaikat, mely a későbbiek során akár meghatározóvá is válhat sikerességüket tekintve. Megfigyeléseim alapján általában ez a periódus viszonylag csak rövidebb ideig tart. A korrekciós fázis már kicsit összetettebb mozzanat. Úgy gondolom, hogy amikor a vállalat elérkezik egy életpályaciklus határához, nem minden esetben teljesülhet az összes feltétel egyszerre ahhoz, hogy zökkenőmentesen lépjen át a következő ciklusba. Szükség lehet egy átmeneti időszakra, amíg a változások „belesimulnak” a vállalat mindennapi életébe. Ezt a célt szolgálja ez a fázis, melynek érintése természetesen nem kötelező érvényű az életúton történő haladás során, azonban feltételezhetően a ciklus váltások alkalmával túlnyomórészt bekövetkezik. A vállalat az életpálya szakaszok lépcsőin sorban lépkedhet, azonban egy nagyobb krízishelyzet alkalmával – mintegy joker mezőre lépve – megoldást találhat a korrekciós fázis segítségével. Természetesen előfordulhat az egyes periódusok újbóli érintése, ami által a vállalat újabb és újabb stratégiákkal más és más problémákat semlegesíthet a változásmenedzsment területén. A malomkerék modell alapvetően nem körforgás jellegű, ezáltal is biztosítva azt a szemléletmódot, hogy a vállalkozások az aktuális életpályaciklust követően szabadon körbejárhassák, hogy számukra mely következő periódus irányválasztása volna a legmegfelelőbb stratégia.

Módszerem segítségével tehát megoldódnak mind a sorrend (fokozatos vagy ugráló), mind az irány (érés vagy visszafiataltítás) kérdései, hiszen teljesen rugalmassá válik a lehetőségek kombinációja, így a modell egyre szélesebb körökben tud biztonságos eredményeket nyújtani a tesztelések során, mivel minimalizálódnak a metódus alkalmazhatóságának keretfeltételei.

7. A generációváltás kezelésének paradigmái a hazai kkv-k esetében

Hazánkban a mai napig sikeresen működő kkv-k túlnyomó részét a rendszer-váltást követően alapították meg akkori – és talán még mai napig is a cég vezetésében tevékenykedő – tulajdonosaik. Ez azt jelenti, hogy 2013-ban e vállalkozások nagy része feltehetően idestova már több mint két évtizedes piaci, működési, illetve túlélési tapasztalattal rendelkezik (Papp, 2006). Ha azt feltételezzük, hogy e vállalkozások tulajdonosai a cégalapításkor átlagosan harminc éves korukban döntöttek úgy, hogy kihasználják az akkor megnyílt politikai és gazdasági lehetőségeket, akkor e vezetők átlagosan jelenleg az ötvenes éveik derekán járhatnak. Joggal kerül hát felvetésre az a kérdés, vajon elgondolkodtak-e már e vállalati





tulajdonosok cégük hosszabb távú jövőképéről, vajon milyen időtávra terveznek a cégük működése kapcsán, illetve ha úgy vélik, hogy vállalkozásuk hosszú távon is kész a sikeres működésre, leköszönésük után milyen alternatívákat képzelnek el a cégük vezetésére?

A fenti problémakörök kkv-s hazai szakirodalmában elsősorban Bálint András (Bálint, 2004) kutatómunkája tekinthető mérvadónak, aki öt lehetséges alternatív jövőképet jósol a generáció váltási paradigmák kimenetelére:

- Családi utódlás, azaz családi kézben marad a vállalkozás
- A vállalkozás valamely jelenlegi vezetője vagy alkalmazottja részére kerül eladásra
- A vállalkozás valamely külső magánszemélynek vagy társaságnak kerül eladásra
- A vállalkozást tőzsdére vezetik be
- A vállalkozás a jelenlegi tulajdonosi kör nélkül bezárásra kényszerül

Fontos szempontokat tartalmaznak a téma kutatásában továbbá a két győri kutató, Rab Károly és Szabó József által publikált sikerességi tényezők is, melyeket saját mélyinterjúk felméréseik kapcsán állapítottak meg korábban szintén az általam is vizsgált régióban.

8. Az empirikus kutatásokról

Hamarosan egy közel egy éves empirikus kutatási program lépéseit és eredményeit szeretném publikálni. A kutatás jelenlegi feldolgozottság szintje nagyságrendileg a 80%-os szintet közelíti meg, így az eredményeket várhatóan ez év nyarán tudom az érdeklődőkkel megismertetni. A kutatási eredmények előzetes feldolgozása során bizonyossá vált számomra, hogy létjogosultsága van a vállalkozásokat életpályamodellekkel vizsgálni, mert ez a módszertár sokszor a vállalatok számára olyan operatív segítséget képes nyújtani a fejlődésük alternatív útjainak feltérképezése során, mely módszertár ismerete nélkül a vállalatvezetési stratégiák háttérben húzódó okokat – mint például az egyféle bizonyos működési elvekhez való „lehorgonyzási” (ragaszkodási) viselkedéseket – a menedzserek, vezetők és tulajdonosok önállóan nem ismernék fel.

A hazai KKV-k életpályaciklus vizsgálataihoz első lépcsőben kérdőíves empirikus adatgyűjtést alkalmaztam. Az adatfelvételre 2012. március 1. és 2012. augusztus 31. között került sor, mely keretén belül közel 230 KKV közép- illetve felsővezetője került megkérdezésre, túlnyomó részt a Nyugat-Dunántúli Régióban. A kérdőíves lekérdezés lebonyolításában részt vevők a lekérdezés elvégzése előtt elsajátították az életpálya modellekhez – valamint a kutatási témakörhöz további, a cégvezetési és stratégiai menedzsmentet átfogó, szorosan – kapcsolódó elméleti módszertani alapokat. A lekérdezést végzők a kérdőív egyes moduljainál részletes, személyes konzultáció során egyeztetett szempontlista alapján jártak el. A kérdőív négy nagyobb részből állt. Az első részben a vállalkozások alapadatai kerültek





begyűjtésre. A második szakasz a vállalkozások saját életpályájának meghatározására szolgált, ismert életpályamodellekbe (pl. Adizes-modell, Greiner-modell) az azokra jellemző ismérvekkel történő besorolásával, valamint további, egyedi ismérvek megadásának segítségével. A harmadik modul célja az volt, hogy a vállalkozások tapasztalati tényeire alapozva megerősítést nyerjenek az egyes elméleti modellek létjogosultságai, az azokban rejlő bizonytalanságok és rugalmatlanságok illetve az eddig kiaknázatlan további modell továbbfejlesztési lehetőségek, melyekre disszertációm elméleti háttére épül. A negyedik és egyben a kérdőív zárófejezete a disszertációm második, nagyobb lélegzetvételű témakörét, a KKV-k jövőbeli tulajdonosi örökítésének és a vállalkozások általános jövőképének vizsgálataival kapcsolatos kérdéseket tartalmazta.

Bízom benne, hogy a kutatás révén eddig feltáratlan összefüggések kerülnek bizonyításra mind az elméleti életpályamodellek, a hazai KKV-k életpálya sajátosságai valamint a generációs vállalatutódlási kérdések kapcsán.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Adizes, Ichak (1992): Vállalatok életciklusai. HVG RT.
- Bálint András (2004): Hogyan tovább kis- és középvállalkozások? – Stratégiai lehetőségek az utód-lás folyamatában. Vezetéstudomány, XXXV. évf. 2004. különszám
- Farkas Ferenc (2005): Változásmenedzsment. Akadémiai kiadó
- Göblös Ágnes – Gömöri Katalin (2004): A vállalati életciklus modelleiről. Vezetéstudomány, 2004, 10.szám
- Hirsch, Robert D. – Peters, Michael P. (1994): Vállalkozás Új vállalkozások indítása, fejlesztése és működtetése. – In: Vezetéstudomány, ISSN 0133-0179, 1994. (25. évf.), 6. sz., 50-51. p.
- Papp Ilona (2006): Tanulás és Stratégiaalkotás kis- és középvállalatoknál. Doktori értekezés
- Pataki Béla (2004): Változásmenedzsment. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, oktatási segédlet, 51. p.
- Rab Károly – Szabó József (2002): Kihívás – Siker. Beszámoló egy vállalkozáskutatásról. Vezetéstudomány, XXXIII. évf. 12. szám
- Salamonné Huszthy Anna (2006): Magyarországi kis- és középvállalkozások életútjának modellezése. Competitio, 5.évf., 1.sz.
- Timmons, J. (1990): New Venture Creation: Entrepreneurship in the 1990s. Irwin
- Zsupanekné Palányi Ildikó (2007): A vállalati növekedés a vállalati életciklus-modellek tükrében. Budapesti Gazdasági Főiskola, Magyar Tudomány Napja





SZOLGÁLTATÁSLOGISZTIKA: SZOLGÁLTATÁSI FOLYAMATOK LOGISZTIZÁLÁSA

SERVICELOGISTICS: LOGISTIFICATION OF SERVICES

DR. KÁSA RICHÁRD tudományos munkatárs

DR. GUBÁN ÁKOS főiskolai docens

Budapesti Gazdasági Főiskola Pénzügyi és Számviteli Kar

ABSTRACT

The demand for improving business processes has a very wide literature and even very popular not only in academic life, but also among business experts. The topic is very actual even today as there is a lot of debate and confusion regarding to the boundaries and scope of techniques and methods. The concept of restructuring dysfunctional processes and process elements still exist and evolve, though with more and more sophisticated tools than before, but on the old, proven principles. The narrowing markets, the increased competition and the economic crisis all forcing companies to gain a comparative advantage through increasing efficiency. This constraint provides a basis for the development of methods, which have two directions: specialization and generalization. In this recent paper we are to show this two conception: the universality of methods on the one hand, and the opportunities of specialization on the other hand.

1. Bevezetés

Korunk gazdasági folyamatai az előző évszázadokhoz képest jelentős változásokon mentek keresztül. A termelési, szolgáltatási tevékenységek gyorsabbá, könnyen elérhetővé váltak. Ez a változás a globalizációnak köszönhető, mely olyan, alapvetően hatalmi-gazdasági természetű folyamat, ami során a világ gazdaság leg-erősebbé váló szereplői a legjelentősebb nemzetközi intézményeken keresztül, az adott és általuk formált jogi keretek között, saját érdekeik alapján egységesítik és általános érvényűvé teszik a gazdasági és politikai szabályokat.

A globalizáció hatására elmosódtak az országhatárok. A termelő és a szolgáltató tevékenységek, továbbá az értékesítés többé nem szorítható határok közé. A közlekedés fejlődésével és a számítástechnika forradalmával a régen elérhetetlen területek is potenciális piacokká váltak. A globalizáció felgyorsította az információk áramlását, amellyel az üzleti, pénzügyi folyamatok minden eddiginél gyorsabban és hatékonyabban képesek működni. Ebben a piaci környezetben a nagyvállalatok





hamar megragadták a lehetőséget, hogy folyamataik fejlesztésével, kiterjesztésével óriási piaci részesedéseket szerezzenek.

A szolgáltatások nemzetközivé válása különbözik a termékek globalizálódásától. A szolgáltatási tevékenységek esetén kizárólag csak egységes rendszereket lehet a különböző kultúrájú országokba átültetni. A kulturális, illetve a demográfiai szokásbeli különbségek áthidalása a szolgáltatások globalizációjának legnehezebb feladata. Két alapmodell azonban mindenképpen sikeresen véghezvitte ezt a nehéz küldetést és váltak korunk meghatározó tényezőjévé a szolgáltatások és termelés.

Egy folyamat logisztikai aspektusból való vizsgálata, az információ-, anyag-, erőforrás-, emisszióáramlást elemzését jelenti, és ebből a szempontból már modellezhető, akár matematikai, akár információ technológiai módszerekkel. Amennyiben lehetőségünk van egy szolgáltatási folyamatot logisztikai aspektusból szemlélni, a korábban már rendelkezésre álló vizsgálatait, modellezési, illetve szimulációs módszerek megfelelő hangolással átmenthetők rájuk is. (Gubán és Kása, 2013) Ezért a továbbiakban a szolgáltatási és más esetleg nem tisztán definiált folyamatok logisztizálása alatt a folyamatokban történő anyag, információ, stb. áramlását vesszük a vizsgálatok középpontjába. Ahhoz hogy ezeket megtehesük, vizsgáljuk meg röviden a releváns globalizált szolgáltatási modelleket.

2. Globalizált szolgáltatási modellek

A termelő és szolgáltató vállalatok legmarkánsabban a fogyasztókkal történő kommunikáció és az interakciók során különböznek. Már az is más szemléletet eredményez, hogy a termelő vállalatok esetében a vállalati tevékenység produktuma kézzel fogható, jól felismerhetően manifesztálódik. (Réthi és Illés, 2012) gyakran tapasztalható, hogy a szolgáltató vállalatok igyekeznek gyakori interakciókra épülő kultúrát kialakítani. Ennek viszont olyan következménye van, hogy az „igazság pillanata” élmények sokszorozódnak és a front office-ban tevékenykedőknek jobban kell kezelniük a konfliktusokat. (Heidrich, 2006)

A sztenderdizálás globális piaci terjedését Ritzer alapján McDonaldizációnak nevezzük. (Ritzer, 1993) A rendszer a fordizmus és a taylorizmus munkaszervezési elveit követi. A vállalat a termelékenység növeléséből származó költségelőnnyel tesz szert versenyelőnyre. Szolgáltató folyamatait sztenderdizálja, így a szolgáltatás outputja mindig állandó és megegyezik a fogyasztók elvárásaival. A cég szempontjából kulcsfontosságú a minél nagyobb mennyiségben történő értékesítés, a költségek csökkentése érdekében. Ez komparatív előnyt biztosít a vállalatnak. A fogyasztók a reklámok, a saját és az ismerőseik tapasztalataik alapján meglehetősen sok és pontos információval rendelkeznek a sztenderd szolgáltatásokkal kapcsolatban. A McDonaldizált üzleti folyamatok ismételhetők és ezáltal a tevékenység során felmerülő problémák, hibák hatékonyan orvosolhatók. A javíthatóság azonban bizalom meglétét is feltételezi, vagyis, hogy a hibát még egyszer nem fogják elkövetni. A McDonaldizáció, mint rendszer működtetési logikája alapvetően négy





dimenzióra bontható: hatékonyság, kiszámíthatóság, megbízhatóság, ellenőrzés a technológia által. (Heidrich, 2008; Ritzer, 2004)

A McDonaldizációlódó vállalatok szolgáltatási folyamataik végletekig történő sztenderdizálásával egyre inkább termelő vállalatra hasonlít.

A 80-as évek elején a klasszikus és neoklasszikus közgazdasági elméletekhez köthető termelési megközelítés volt domináns a munkaszervezésben, vállalatirányításban és marketingben. Eszerint az uralkodó megközelítés szerint „az érték a gyártáson keresztül az anyagban található (hozzáadott érték, hasznosság, csereérték); és így az árut, terméket sztenderdizált kimenetnek kell tekinteni”. (Réthi és Illés, 2012; Vargo és Lusch, 2004)

A testreszabás a szöges ellentéte a McDonalizációnak: elsősorban a marketing illetve a szolgáltatásmenedzsment alapjain nyugszik. A szolgáltatás igénybevevője, azt várja, hogy igényeinek, elvárásainak megfelelő szolgáltatást kapjon. A fő eltérés a McDonalizációtól az, hogy a testreszabás a minőség és a szubjektív elvárások minél pontosabb kielégítését tűzte ki célul. Ezeknek az igényeknek a kielégítése azonban különleges ismereteket igényel. Az esetek többségében a folyamatok kezdetén nem létezik megfelelő séma az ilyen elvárások teljesítésére, hiszen sem a vevő sem a szolgáltató nem tudja mely megoldással érhető el a kívánt eredményt. Mivel a fogyasztó nem rendelkezik biztos elképzeléssel a szolgáltatás outputjával kapcsolatban, így magát a szolgáltatási folyamatot fogadja el eredménynek. További eltérés, hogy a testreszabás módszertana a magas szakképzettségen, illetve a speciális tudáson alapszik.*

A fenti két, ellentétes megközelítés középutas megoldása a modularizáció. (Sundbo, 2002)

A modularizáció esetében a szolgáltatást végző vállalat a sztenderdizálás és a testre szabás módszerét vegyíti. Vagyis termékeit nagy mennyiségben gyártja és értékesíti és mindezt meglehetősen magas áron teszi. A rendszer életképességéhez arra van szükség, hogy a vállalat folyamatai sztenderd modulokból épüljenek fel, és ezek apró változtatások a fogyasztó számára az egyéni, testre szabott szolgáltatások érzetét keltik. (Heidrich, 2008) Ezek a szolgáltatások a valóságban azonban csak részben testreszabottak, előállításuk sztenderdizált, de csak akkor válnak egyénivé, amikor a fogyasztó belép a folyamatba. Ez a modell nagyban támaszkodik a folyamatosan fejlődő információs technológiákra, amelyek lehetővé teszik

* Érdekes megjegyezni, hogy a McDonaldizálódás vissza is fordulhat. Erre éppen a McDonalds jó példa: a gyorsétteremláncnak jelentősen alkalmazkodnia kellett a fogyasztói elvárásokhoz – megváltoztatva addigi jól strukturált, kiszámítható, sztenderdizált rendszerét. Ennek hatására vezették be az ún. „tematikus heteket és menüket”, melyeket az egyedi fogyasztói igények alapján alakítottak ki. A McDonald's-nak fel kellett törnie addigi szabályait és új tevékenységeket kellett beépítenie rendszerébe, hogy kielégítse a fogyasztókat. (Heidrich és Réthi, 2012) Ugyanakkor az is megfigyelhető, hogy klasszikus termelő vállalatok tömegcikkeiket egyedi vonásokkal ruházza fel: a Coca Cola tömeges testreszabási kampánya perszonalizált csomagolással, ahol a klasszikus logót (ittthon magyar) keresztnevekre cserélik.





a rendszer tökéletes működését. Látszólag a Disneyalizáció (Bryman, 2004) a McDonaldizációs modell ellentéte, azonban a termelékenység alapú szolgáltatók is egyre inkább helyezik szolgáltatásaikat olyan fizikai és humán környezetbe, ami egyedinek érzékelt fogyasztást eredményez. A szolgáltatás módjának egyedivé tétele jelenti a szervezeti működés és vezetés kihívását, miközben a termelékenység alapú gazdasági logika is megfigyelhető. (Heidrich, 2008) A Disneyalizáció nem a testreszabás alapelveire épül, sokkal inkább a fent említett modulizációra. Olyan sztenderd szolgáltatási modulokat „csomagol újra” némi perifériális szolgáltatás kombinációkkal, amelyek egységköltsége a gyakori alkalmazás miatt alacsony, ezzel nyújtva a testreszabás érzetét. (Heidrich, 2008)

A Disneyalizáció szolgáltatásai az egyediség érzetét kelti a fogyasztókban. A Disneyalizáció, tehát a termelékenység alapú gazdasági tevékenység és a testreszabás vonásait kombinálja. A hagyományos termékei újragondolásával a cég új iparágakban képes eredményesen értékesíteni. A Disney extra tevékenységeinek meglehetősen alacsony az egységköltségei a gyakori alkalmazásuk miatt. Az ilyen komplett szolgáltatások teljesítéséhez azonban a McDonaldizációval ellentétben szükséges a magasán kvalifikált munkaerő szükséges.

3. Logisztifikáció

A folyamatok logisztikai aspektusú elemzése akkor nyújt segítséget, ha nem elsősorban arra vagyunk kíváncsiak, hogy a folyamat elemei mit csinálnak, részenként hogyan működnek, hanem a teljes rendszer folyamatainak egymással való kapcsolatát, együttműködését, illetve a folyamatokhoz kapcsolódó anyagok (bizonylatok, dokumentumok, alkatrészek, félkész termékek, esetleg maguk az emberek, vagy más esetleg elvont elemek, mint információ, stb.) áramlását szeretnénk megfigyelni.*

Ilyen típusú anyagáramlások minden rendszer folyamataiban fellelhetők, a kórházak esetében a betegek „áramoltatása”, szállítása ugyanolyan vizsgálatot igényelhet, mint egy bankban a szerződés bizonylatok rendszerbeli mozgása. Természetesen ez nagyon leegyszerűsített módja lenne a folyamatok elemzésének. Igen fontosak ma már az ezekkel az anyagáramlási folyamatokkal egy időben, konkurrensten zajló információáramlások. Persze sok esetben ez a két alapfolyamat nem választható szét, hiszen egy papír alapú megrendelés maga is anyag, illetve információ is.

Fentiek alapján nem lehet semmilyen folyamatot önállóan, elszigetelten vizsgálni egy rendszerben, ezeket együttesen kell elemezni, hatásukat egyszerre kell mérni, és ily módon már nem is kell megkülönböztetni anyag, információ, stb. áramlási folyamatot, elegendő csak folyamatról beszélni és ily módon a kezelésük

* A továbbiakban minden ilyen típusú elemet anyagnak, és a mozgásukat, térbeli és időbeli változásait egyszerűség kedvéért anyagáramlásnak fogjuk nevezni.





is egységes lesz. A továbbiakban tehát a logisztizálás alatt bármely rendszer folyamatainak a folyamatok időbeli, térbeli kapcsolódó adatbeli változásait, valamint együttes hatékonyság, érzékenység és optimalitás szempontjából történő modellezését, és elemzését fogjuk érteni, a folyamatban áramló általánosított anyagot, információt, stb. fluidumnak fogjuk hívni.

4. Szolgáltatási folyamatok logisztifikálása

A fent definiált logisztizálást, mint modellezési és elemzési eszközt fogjuk a szolgáltatási és más a gazdaságban előforduló folyamatokra alkalmazni. Nagyon fontos lesz minden esetben a rendszerhatárokat pontosan kijelölni, hiszen az így pontosan meghatározott rendszerben kell a folyamatokat feltérképezni. A megtalált folyamatokat áramlási szempontból modellezni kell, ez egyúttal megadja azt is, hogy mely folyamatoknak mik lesznek a kezdeti, áramlás szempontjából bemeneti, és záró azaz kimeneti pontjai, hol lesznek a folyamatokban más folyamatokhoz kapcsolódások és milyen típusúak a kapcsolódási pontok. A rendszerben csak véges sok folyamat szerepelhet, ellenkező esetben – amennyiben lehetséges – ki kell választani a vizsgálat szempontjából legjelentősebb véges számú folyamatokat. (Gazdasági rendszerek esetében ez nem okoz nagy problémát.)

Az ilyen típusú elemzés eredményeként kapott modelltől már lecsupaszíthatók a gazdasági környezet által szolgáltatott zavaró és elemzési szempontból felesleges elemek.

A továbbiakhoz meg kell határozni a rendszer azon paraméterhalmazait, amelyeket a modellben fel kívánunk használni.

Legyen:

P_i a rendszerben feltárt folyamat, valamint jelölje:

D: a rendszerben áramló a fenti értelemben általánosított fluidumok véges halmaza (finit set);

τ : a rendszerben előforduló fluidumok típushalmaza, azaz az a szerep, amelyet az adott vizsgálati pontban betölt, például lehet a bizonylat egy folyamat bementén bizonylat, a lehet egy adott csatlakozási ponton adat, egy döntéshozatali helyen információ, de lehet várakozási elem is. A típus halmaznak vannak általános elemei, de vannak rendszer és folyamat alrendszer specifikus elemei is.

Továbbá jelölje

$[t_s; t_f]$: a rendszervizsgálati időintervallumot.

$R[r_{ij}]$: hipermátrix mutatja, hogy a P_i folyamat valamilyen módon fluidumot szolgáltat a P_j folyamat számára $r_{ij} = \{(d; T) | d \in D; T \in \tau\}$ a “fluidumkapcsolat” halmaza lesz. (Nyilvánvaló, hogy a mátrix nem szimmetrikus.)

Fontos meghatározni a folyamatok bemeneteit, kapcsolódási pontjait, valamint kimeneteit áramlási szempontból fontos jellemzőit.





$I(P_i) = \{(d; T; t) | d \in D; T \in \tau; t \in [t_s; t_f]\}$: egy folyamat (alfolyamat) bemeneti fluidumjellemző halmaza, amelyben a bemeneti fluidum, a típusa és a bemeneten megjelenés időpontja szerepel, az idő lehet részhidőintervallum is.

$O(P_i) = \{(d; T; t) | d \in D; T \in \tau; t \in [t_s; t_f]\}$: egy folyamat (alfolyamat) kimeneti fluidumjellemző halmaza, amelyben a kimeneti fluidum, a típusa és a kimeneten megjelenés időpontja szerepel, az idő lehet részhidőintervallum is.

$C(P_{ij}) = \{(d; T; t) | d \in D; T \in \tau; t \in [t_s; t_f]\}$: egy folyamat j-edik kapcsolódási pontjának fluidumjellemző halmaza, amelyben az fluidum, a típusa és a megjelenés időpontja szerepel, az idő lehet részhidőintervallum is. Itt olyan speciális fluidum is lehet, mint pl.: 'várakoztatás ... ideig', 'csatlakozás várakozás nélkül', stb.

Ezek segítségével, már lehetőségünk nyílik a folyamatok elemzésére.

A rendszer vizsgálata a folyamatok feltárásával kezdődik, erre fog eszközt mutatni az 5. pont.

Ennek egyik fontos kimenete az $R[r_{ij}]$ mátrix lesz. Majd egy feltárt folyamat elemzése során először megkeressük azokat a vizsgálati pontokat, amelyekhez kapcsolódik fluidum. Későbbi kutatások vizsgálata lesz a vizsgálati pontok meghatározása. Eltérően a korábbi kutatásokhoz, nem a folyamatok elemi tevékenység szerkezetéből indulunk ki, hanem megkeressük a vizsgálati pontokat, megvizsgáljuk a csomópont fluidum hármas halmazát, ehhez nyújt segítséget a feltárt $R[r_{ij}]$ mátrix. Azaz a folyamat számára az $I(P_i)$, $O(P_i)$, és a $C(P_{ij})$ halmazok csak a folyamat időszerkezetében játszott szerepe miatt lett három halmaz.

További célok között szerepel a folyamatok paraméterlista alapján történő osztályozása. Eerre sajnos nem alkalmasak a hagyományos klaszterezési eljárások, ezért az asszociáción alapuló „shopping basket” elméleteket fogjuk a rendszerhez igazítani és felhasználni. (Demetrovics, Hua Nam, és Gubán, 2012) Ezután szeretnénk az osztályozott folyamatok alapján a szolgáltatásokat is folyamrendszer alapján osztályozni.

Amennyiben ezeket a feladatokat elvégeztük, lehetőségünk van a BPA módszer segítségével (Gubán és Kása, 2013) a kritikus pontokat szolgáltatás függetlenül meghatározni, működésüket szimulálni és a teljes rendszerhez optimális működésre „kényszeríteni”.

5. Szolgáltatási folyamatok feltérképezése

Az egyik legszofisztikáltabb szolgáltatási folyamattérképezési eljárás a blueprinting (Berkley, 1996), ahol a szolgáltatási folyamatról egyfajta pillanatfelvételt készítenek. A folyamat-flow diagramhoz hasonlóan ez a módszer is számba veszi az összes folyamatelemet és jobbsodrásúan kezeli ezeket a diszkrét lépéseket. Viszont itt el kell különíteni a folyamatok azon részét, mely az ügyfél által láthatóak, és azokat, melyek nincsenek kihelyezve a vevő elé. Fontos ezen túl a hibapontok definiálása is, ahol a folyamatelemeket valamilyen minőségi vagy mennyi-





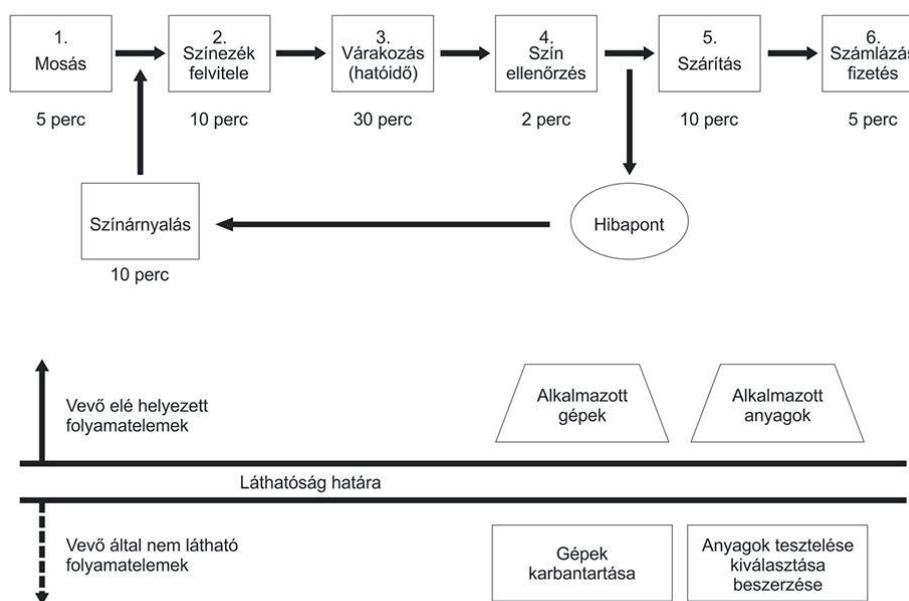
ségi szempontból mérni lehet, és a hibázási lehetőségekre előre fel lehet készülni (különösen azokon a pontokon, ahol az ügyfél közvetlenül szembesül a szolgáltatási folyamat egyes (rész)produktumaival).

A blueprintek ezután alkalmasak arra, hogy komplex szolgáltatáscsomagokat tervezzünk, megkeressük a folyamatok legsebezhetőbb pontjait. Mivel a szolgáltatások esetében kritikus tényező az idő, és gyakran az egyik jelentős költségtényező is, a folyamatelemek standard végrehajtási idejét is meg kell határozni és fel kell a blueprinteken tüntetni.

Egy ilyen egyszerűsített blueprintet mutat az alábbi ábra, ahol definiáltunk egy hibaellenőrzési pontot is. A folyamatok egy része az ügyfél elé helyezve jelenik meg (mivel ebben az esetben az ügyfél közvetlen „elszenvedője” az adott rész-folyamatnak), más elemei rejtve maradnak az ügyfél előtt.

1. ábra: Szolgáltatás blueprint

Figure 1: Service blueprint



Forrás: Saját szerkesztés

Amint rendelkezésünkre áll a teljes szolgáltatást bemutató blueprint, megkezdődhet az üzleti folyamatok javítása (business process amelioration – BPA). (Gubán és Kása, 2013) ezeket a módszereket a következő táblázatban foglaljuk össze.





1. táblázat: BPA módszerek evolúciója
Table 1: Evolution of BPA methodology

Evolúciós fázis	Orientáció	Eszköz	Szolgáltatásra szabhatóság
Ipari korszak (1750-1970)	funkció	PDCA	Jól alkalmazható
	funkció	Pénzügyi modellezés	
	funkció	Rightsizing, down-sizing	
	funkció	Szerkezet-átalakítás	
Információs korszak első szakasza (1970-1990)	eljárás	Számítógépes automatizáció	Jól alkalmazható
	eljárás	SPC	
Információs korszak második szakasza: üzleti folyamatok fejlesztése (BPI) (1990-2000)	eljárás / folyamat	TQM	Számos területen jól alkalmazható
	folyamat	Six Sigma	Tranzakciós Six Sigma alkalmazható az IT szolgáltatásokban, banki és egészségügyi szolgáltatásoknál
	folyamat	Lean koncepció	Az alapelvek jól adaptálhatók IT szolgáltatásokra, szálloda és egészségügyi szolgáltatásokra, könyvtárakra és projektmenedzsmentre.
	folyamat	BPR	Pénzügyi szolgáltatások és karbantartás menedzsment
	folyamat	BPB	nem jó / nem használt
	folyamat	IDBF	nem jó / nem használt
Információs korszak harmadik szakasza: üzletifolyamat-kezelés (BPM) (2000-)	folyamat	BOPR	nem jó / nem használt
	folyamat	EAI	e-közigazgatás és kereskedelem
	folyamat	SOA	
	folyamat	ECA	alacsony, főleg web szolgáltatások
	meta-folyamat	BPS	

Forrás: (Gubán és Kása, 2013)





6. Összefoglalás

A cikk a BGF-PSZK Gazdaságinformatika Tanszékén indított kutatás első lépéseit mutatja be. Céljaink között szerepel a szolgáltatási folyamatok feltérképezése és szimuláción keresztül történő javítása. Mindez azt szolgálja, hogy a veszélyes változásokat eredményezhető beavatkozásokat szimulációs rendszerben tudjuk vizsgálni és hangolni a rendszerünk hatékonyabb működése érdekében. Ezek a kutatások több lépcsőben valósulnak meg. Első lépésben a BPA módszer részletes kidolgozása a feladat. Ezután meg kell határozni a folyamat elemző eszközöket (a fenti formális elemek erre utalnak), majd el kell végezni a folyamatok szegmentálását. Ezután BPA módszernek ki kell dolgozni azokat az elemeket, amelyek feltárják a kritikus pontokat a rendszerben. Végül el kell készíteni a szolgáltatás független szimulációt.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Berkley, B. J. (1996). Analyzing service blueprints using phase distributions. *European Journal of Operational Research*, 88(1), 152–164.
- Bryman, A. (2004). *The Disneyization of Society*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Demetrovics, J., Hua Nam, S., Gubán, Á. (2012). Logical Representation of Dependencies of Items and the Complexity of Customer Sets. In Z. Budimac, M. Ivanovic, M. Radovanovic (Eds.), *Fifth Balkan Conference in Informatics, BCI* (pp. 5–10).
- Gubán, Á., Kása, R. (2013). A Literature Based Review of Business Process Amelioration Methods and Techniques Regarding Service Orientation. *Journal of Advanced Management Science*, 1(2), 230–235.
- Heidrich, B. (2006). *Szolgáltatásmenedzsment*. Budapest: Human Telex Consulting.
- Heidrich, B. (2008). A szolgáltatások vezetésének dilemmái: elméleti modellek és empirikus tapasztalatok. MTA Szegedi Területi Bizottság, *Gazdaságtudományi Szakbizottság*, 438–450.
- Heidrich, B., Réthi, G. (2012). Services and Service Management. In N. Delener (Ed.), *Service Science Research, Strategy, and Innovation: Dynamic Knowledge Management Methods* (pp. 1–36). Hershey: IGI Global.
- Réthi, G., Illés, B. (2012). Holonikus belső ügyfél – A termelő szolgáltató McDonald's. *GÉP*, 58(6), 29–33.
- Ritzer, G. (1993). *The McDonaldization of Society*. Thousand Oaks: Pine Forge Press.
- Ritzer, G. (2004). *The McDonaldization of Society (Revised Ne.)*. Thousand Oaks: Pine Forge Press.
- Sundbo, J. (2002). The Service Economy: Standardisation Or Customisation? *The Service Industries Journal*, 22(4), 93–116.
- Vargo, S. L., Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(January), 1–17.





OSZTÓDÁS A KÖZIGAZGATÁSBAN, AVAGY AZ ÚJ JÁRÁSI ÉS POLGÁRMESTERI HIVATALI STRUKTÚRÁK ÁT/KI-ALAKULÁSA

*DIVISION IN THE GOVERNMENT SECTOR, STRUCTURAL
TRANSFORMATION OF THE DISTRICTS AND THE MAJOR OFFICES*

KOVÁCS GERGŐ PÉTER PhD hallgató
Szent István Egyetem,
Gazdálkodási és Szervezéstudományi Doktori Iskola

ABSTRACT

Nowadays in Hungary there are several changes in the government sector. The district offices are the old-new actor of this structure. These offices have past and future, but in the present their work raises questions. All of the major offices in Hungary have to rethink their functions because of the changing legal environment, stenosis financial conditions. The district government offices have been created from the parts of the major office, thereby one became two office. Examining organizational development perspective is presented the changing legal environment, the past of the district offices, and the example of the changes in the major office Gödöllő in the publication.

1. Bevezető

Hazánkban jelentős átalakulási folyamatok zajlanak a közigazgatásban. A hazai rendszer egyik régi és egyben új szereplője is a járási hivatal. A járási hivataloknak múltja és jövője van. Jelenben azonban számos kérdést vet fel a működésük. A publikációban az új szervezeti struktúra átalakulása egy konkrét középváros példáján keresztül kerül bemutatásra. Gödöllő Város Polgármesteri Hivatal, mint szinte valamennyi magyarországi polgármesteri hivatal saját működésének újragondolására, reorganizációjára, átszervezésére kényszerül a változó körülmények, szűkülő pénzügyi feltételek, megváltozott és változásban lévő jogi környezet hatására. A polgármesteri hivatal egy részéből (is), a feladatok átstrukturálásával került kialakításra a járási hivatal, mely által egy szervezetből lett kettő szervezet. Szervezéstudományi megközelítésből vizsgálva kerül bemutatásra, elemzésre – a változást kikényszerítő jogi környezet elemzését követően – kettéosztódott intézmények működési mechanizmusa.





2. Előzmények és jogszabályi környezet

A szervezeti keretek alaposabb megismeréséhez mindenképpen szükséges az előzmények áttekintése, mert a téma sajátosságából adódóan másként nem lehetséges a kettéválásnak, vagy osztódásnak nevezett folyamatnak, mint szervezetfejlesztési lépésnek a megértése és elemzése.

A mai Gödöllői járás „elődje” a Váci járás feldarabolásával jött létre, Váci alsó járás néven. 1886-tól létezett Gödöllői székhelyű járás. A 20. század elején a Budapest körüli települések növekedésnek indultak, melynek a következménye az lett, hogy újra szervezték a Gödöllő környékének járási beosztását. 1912-ben például részben a Gödöllői és részben a Váci járásból létrejött az Aszódi járás. Az 1950-es megyerendezés során a Gödöllői Járás Pest megyéhez került. 1965-ben alakult várossá Gödöllő, majd ezt követően az Aszódi Járás megszűnésével településeket csatoltak Gödöllőhöz. 1970-re alakult ki a „rég”i Gödöllői járás, mely 1983-as járási rendszer megszűntetéséig változatlan volt. 1984. január 1-én új közigazgatási beosztás jött létre Magyarországon. Gödöllői járás szerepét – a járással megegyező területi egységekkel és településekkel – a Gödöllői városkörnyék vette át. (Magyarország megyéi: Pest, 1987)

Megszűnésekor a Gödöllői járás népessége 108 ezer fő volt, mely létszám nagyon megközelíti a mai Gödöllői kistérség területén élő lakosságszámot, azonban a településszám magasabb, volt, 27 településből állt a Gödöllői járás.

A megszűnt „rég”i Gödöllői járás után 1983-tól 2013-ig nem volt megnevezett Gödöllői járás. Városkörnyék, majd későbbiekben kistérségi területi egységek léteztek más-más funkciókkal „feltöltve”.

2013. év végéig – a rendszerváltástól fogva – a helyi önkormányzatokról szóló 1990. évi LXV. törvény (továbbiakban: Ötv.) alapozta meg és alakította ki a kereteket az önkormányzati működés és területi önszerveződés lehetőségére. Az alkotmányban rögzített alapelvek határozták meg a kialakításban hangsúlyt kapó keretfeltételeket. Az alkotmányos rendelkezések a következők voltak: a helyi képviselő-testület törvény keretei között önállóan alakítja ki a szervezetét és a működési rendjét, szabadon társulhat más helyi képviselő-testületekkel, érdekeinek képviseletére önkormányzati érdekszövetséget hozhat létre, feladatkörében együttműködhet más országok helyi önkormányzatával és tagja lehet a nemzetközi önkormányzati szervezeteknek, a képviselő-testület bizottságokat választhat és hivatalt hozhat létre. (Előházi, 2009)

Az Ötv. alapján a képviselő-testület hivatala jogi személy, melyet a képviselő-testület a feladatainak ellátására hoz létre. Az 1990-ben hatályos önkormányzati törvény szerint a képviselő-testület az önkormányzat működésével, valamint az államigazgatási ügyek döntésre való előkészítésével kapcsolatos feladatok ellátására hozza létre az egységes hivatalt. Már itt 1990-ben megjelenik a polgármesteri hivatalok kettős funkciója, mely a továbbiakban is okozott problémákat. Az önkor-





mányzati feladatok és az államigazgatási ügyek alapvető természetükből adódóan más jellegű munkaszervezést igényelnek.

A rendszerváltást követően a feladatok decentralizációja növekedett. Az Európai Unió csatlakozás következtében, az uniós alapelvek (a decentralizáció, és szubszidiaritás) kedveztek a mindenkori kormányoknak feladatok alsóbb szintre történő delegálásához, melyhez sok esetben nem rendeltek megfelelő anyagi forrást. A nem elegendő forrás és nem megfelelő anyagi kondíciók határozták meg az önkormányzatok különböző együttműködési formákban realizálódó társulási szükségletét.

Az Ötv. is már meghatároz társulási formákat az önkormányzatok együttműködési formáira. Az első hatályba lépésekor az Ötv. hatósági igazgatási és intézményirányító társulást, valamint közös képviselő-testületet határozott meg. A hatósági igazgatási társulás már kis mértékben hasonlított a járási kormányhivatalra vonatkozó kezdeti elképzelésekre, mert alapvetően államigazgatási hatósági ügyek szakszerű intézésére szolgálóan hozhattak létre hatósági igazgatási társulást az önkormányzatok. Az intézményirányító társulások alapvetően a gazdasági érdekek mentén jöttek létre. Legtöbb esetben a kisebb települések nem voltak olyan anyagi helyzetben, hogy önállóan tudjanak közintézményeket fenntartani, így közös fenntartásban láttak megoldást a problémáikra.

Az Ötv. 44 §-a szerint közös képviselő-testületet alapíthat bármely képviselő-testület más település képviselő-testületével. Ez esetben közösen választanak képviselőket és költségvetésüket is közösen állapítják meg. 1990-ben a hivatkozott jogszabály alapján Heves megye északi részén öt település alakított ilyen közös képviselő-testületet. Annak ellenére sokan ezt az együttműködési formát a társulások legmagasabb szintű formájának aposztrofálták, a döntéshozó nem vette kellő hangsúllyal figyelembe és a szükséges jogszabályokat nem módosította a közös képviselő-testületek működésére tekintettel. (Dr. Benkár, 2002). Ez a közös képviselő-testület mára megszűnt.

Korábban létezett forma még a körjegyzőség, melyet a jogalkotók hangsúlyosabban kezeltek és a rá vonatkozó szabályokat alaposabban dolgozták ki, mint a közös képviselő-testület esetén. A körjegyzőség létrehozása nem volt kötelező, de sok esetben döntöttek a települések e forma mellett, különösen az ezer fő alatti lakossal rendelkező önkormányzatok esetében.

Az „új önkormányzati törvény”, a Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. törvény (továbbiakban Möt.), 56 §-a szintén hasonló formát nevesít társult képviselő-testület formájában. Az új szabályozás közös önkormányzati hivatalt ismertet, melynek tekintetében legfontosabb eltérés a korábbi körjegyzőségekhez is hasonlítva, hogy a közös hivatalt kötelező létrehozni a két-ezer lakos alatti településeken, míg a körjegyzőséget nem volt kötelező működtetni, a település létrehozhatott – ezer fő alatt is- önálló hivatalt, ha a képesítési követelményeknek megfelelő jegyzőt nevez ki.





A közös önkormányzati hivatal mellett a Mötv szabályozza az önkormányzatok társulásainak kereteit is. A korábban többféle (többcélú, területfejlesztési, fejlesztési tanács) társulási forma helyett a társulások működésének kereteit határozza meg a jogszabály, azzal, hogy az együttműködési felületeket maguk az érintett önkormányzatok határozhatják meg. Jelenleg több önkormányzat a megoldásokat keresi, alternatív együttműködési felületeket dolgoz ki és a korábbi jó közös felületeket próbálja meg tovább működtetni, mely feladatok a megszűnt társulások formában kapható állami támogatások hiányában meglehetősen problémásak.

3. Járási hivatalok

A járás, mint fogalom olyan közigazgatási területegység, mely a megye részét alkotó, annak felosztásával kialakított, városokat és községeket magába foglaló egység. (www.jaras.info.hu)

A járási intézmények területe és a feladatrendszere folyamatos változásokon esett át a különböző korszakokban. Sajátosságuk volt a járási szervezeteknek, hogy általános hatáskörű területi munkamegosztásban működtek. Feladatok címzettjei eleinte a főszolgabírók, a járási főjegyzők, majd a járási hivatalok voltak.

Láthattuk a járási hivatalok létrejötte nem minden előzmény nélküli. A harmadik, 1971-es tanácstörvény a megyei tanácsok végrehajtó bizottságának szakigazgatási szerveként hozta létre a járási hivatalokat. Alapvetően másodfokú hatósági ügyeket intéztek a járási hivatalok, így az elsőfokú ügyek helyben, községi szinten történő hagyásával és egyéb más okok miatt is megerősödött a települési szint. Így a nyolcvanas évek elejére megszűntek a járási hivatalok, mivel az akkori vezetés úgy ítélte meg, hogy működésük okafogyottá vált.

Az önkormányzatok létrejöttét követően lényegében nem volt köztes egység a települési és a megyei szint között. A települési önállóság azonban sokszor meghaladta település teljesítőképességét, aminek következtében létrejöttek az igazgatási társulások és a körjegyzőségek. Az önkormányzati és a hatósági, államigazgatási ügyek szétválasztása sok esetben nem kellően egyértelmű és az átlag állampolgár számára nem is releváns. (dr. Kara Pál, 2011)

Az önkormányzatiság tudományának jelentős képviselője, Kara Pál szerint erősíteni szükséges az államigazgatási feladatok elvételét az önkormányzatoktól. Véleménye szerint a járási szinten esetlegesen felállítható választott testületi szint létrehozása nem szerencsés megoldás, mert így a községek választott testületeinek önállósága csökkenne. A szakember korábbi javaslatai, miszerint a járási központok kialakításának egyrészt az önkormányzatok véleményét ki kell kérni, a megközelíthetőség (pl. közlekedés) viszonyait figyelembe kell venni másrészt, hogy bizonyos ügyeket mindenképpen települési szinten szükséges hagyni, részben valósult meg a 2013. január elsején létrejött járási hivatali rendszerben.

A létrejött járási hivatalok az önkormányzati köztisztviselőkre és alkalmazotti körre alapozva jöttek létre. Ilyen értelemben nem csak a humán-erőforrás, hanem





a szakmai know-how is átkerült a járási hivatalokhoz. A járások kialakításáról, valamint az ezzel összefüggő egyes törvények módosításáról szóló 2012.évi XCII törvény (továbbiakban járási tv.) alapozta meg a rendszer működését.

Az államigazgatási feladatok mellett, definiálta, hogy mit ért funkcionális feladaton. Ez a lépés, nem csak a fogalom meghatározás szempontjából érdekes lépés, hanem azért, mert ilyen jellegű meghatározás a polgármesteri hivatalok szervezeti kultúrájában nem volt jellemző. Alapvetően a Mátrix-struktúrájú szervezeteknél volt jellemző, hogy szakmai és funkcionális dimenziókat határoztak meg. Szervezeti szempontból nagyon kedvező ennek a módszernek a közigazgatásba történő átvétele. A Gödöllői Járási Hivatal létrejötte is szintén a Gödöllői Polgármesteri Hivatal szakmai állományára alapozva jött létre.

A Gödöllői Járási Hivatal kialakításakor 108 státuszt „igényelt” a járási településektől. Az állomány többségét méretükből adódóan a két legnagyobb település Gödöllő és Veresegyház biztosította saját szakembereiből. A Gödöllői járáshoz tartozó 15 településről 11 településről került a humánerőforrás az új Járási Kormányhivatalhoz. Az állomány 38%-a a Gödöllői Polgármesteri Hivatalból került átvételre. Gödöllő Járási Hivatal összetétele a törzshivatalból és szakigazgatási szervekből áll. A törzshivatal a volt polgármesteri hivatali épületében működik és személyzete többségében a korábbi hivatali köztisztviselőkből áll. Szakigazgatási szervek egy része is a volt köztisztviselői körből került ki, továbbá a korábban függetlenül vagy a megyei kormányhivatal alárendelt szerveként működött intézmények átalakulása, összevonása által. Szakigazgatási szervek: a Járási Gyámhivatal, Járási Földhivatal, Járási Hivatal Munkaügyi Kirendeltsége, Járási Építésügyi és Örökségvédelmi Hivatal, Járási Népegészségügyi Intézet, Járási Hivatal Állategészségügyi és élelmiszer-ellenőrző szakigazgatási szerve. A törzshivatal és a gyámhivatal illetékességi területe megegyezik egymással és a járási lehatárolással minden esetben, azonban a további szakigazgatási szervek illetékességi területe eltérhet egymástól és a járási lehatárolástól. A törzshivatal állománya többségében a székhely település hivatalában található, valamint a járási települések egy részén ügysegédek fogadják az ügyfeleket.

Az alábbi 1. számú ábra szemlélteti a járási hivatal Gödöllői Járási Kormányhivatal létszám struktúráját.





1. számú ábra: Gödöllői Járási Kormányhivatal létszáma (2013. május)
1. figure: Staff of the Local District Office in Gödöllő (2013. may)

Gödöllői Járási Kormányhivatal létszáma 2013												
Feladat ellátási hely	Törzshivatal					Szakigazgatási szervek						Összesen
	Vezetői beosztás	Okmány	Hatóság	Működés támogató	Törzshivatal összesen	Gyámhív.	Földhív.	Munkaügyi híz.	Építésügyi	Népességügyi híz.	Állatten. és élelm. híz.	
1 Csömör			3		3							3
2 Dány			1		1							1
3 Endőrkertes					0							0
4 Esztergom			1		1							1
5 Gödöllő	10	15	15	4	44	7	32	12	6	18	15	134
6 Kerepes					0							0
7 Kistarcsa			4	2	6							6
8 Nagytarcsa					0							0
9 Mogyoród			2		2							2
10 Pécel		7	5		12	3						15
11 Szada					0							0
12 Valkó					0							0
13 Vácserménfalva					0							0
14 Vénegyháza		10	4	1	15	3						18
15 Zebegény					0							0
Összesen:	10	32	35	7	84	13	32	12	6	18	15	180

Forrás: Gödöllői Járási Kormányhivatal adatai alapján saját szerkesztés

+ 23 fő Budapesten dolgozik

Forrás: Gödöllő Járási Kormányhivatal adatai alapján saját szerkesztés

4. Gödöllői Polgármesteri Hivatal új struktúrája

A szervezetfejlesztés kisebb lépésekben ugyan, de folyamatosan jelen volt a Gödöllői Polgármesteri Hivatal életében, ugyanakkor olyan jelentős reform, mint a 2012-2013-as nem történt a közelmúltban. A bemutatott jogszabályi környezetváltozás volt a kimozdító pont a korábbi „nyugalminak is nevezhető”, de mindenképpen hatékony struktúrából.

A Polgármesteri hivatal tevékenységében új feladat egyrészt jogszabályi előírásokban jelenik meg (ellátási kötelezettséggel), másrészt saját elhatározás alapján fogalmazódik meg.

Az első esetben az új feladatok törvényekben jelennek meg. A fejlesztések, többletfeladatok meghatározását egy központi elemző, felmérő tevékenység előzi meg és ez az alapja a törvény által meghatározott többletfeladatnak. Az előírt új feladatot a polgármesteri hivatal köteles ellátni, mérlegelési jogköre nincs. A törvényben vagy a kiadott kormányrendeletben meghatározottak szerint kerül sor a személyi, tárgyi fejlesztések végrehajtására. Ehhez a fejlesztéshez központi anyagi erőforrások párosulnak. (Gödöllői Polgármesteri Hivatal Minőségirányítási Rendszer Kézikönyve, 2013)

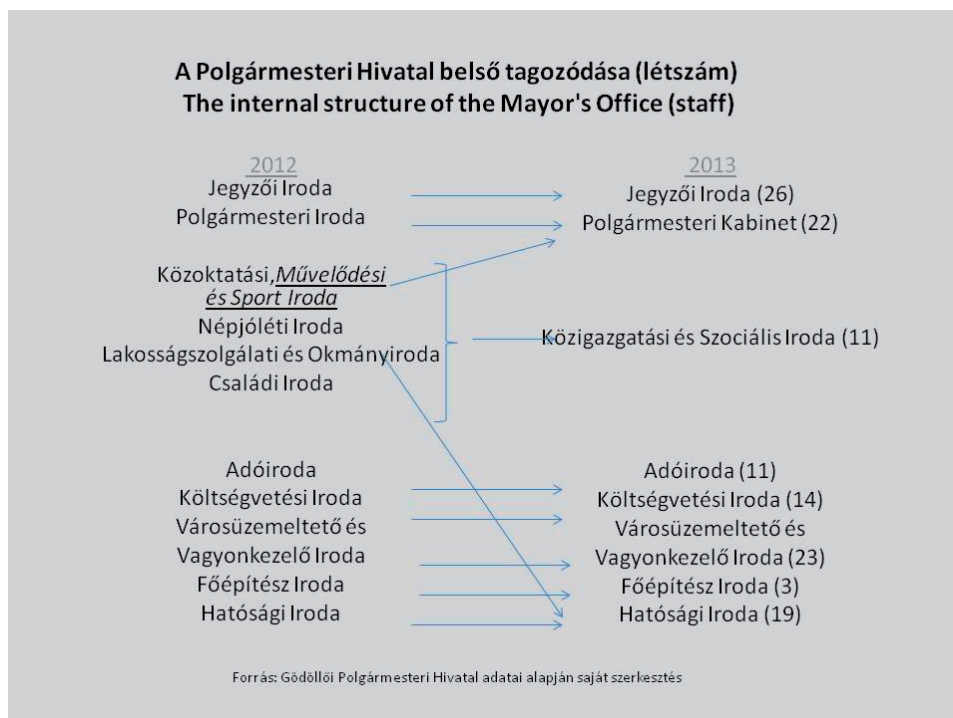
A második esetben a saját elhatározás önkormányzati rendeletben/határozatban, illetve jegyzői utasításban jelenik meg, melynek fontossága jelen elemzés szempontjából mindenképpen kiemelendőbb és szervezetfejlesztési megközelítésből vizsgálva egy intézmény struktúráját, mindig a belső indítatás a fontosabb. Belső





igény esetén valamely külső/vagy belső kényszerítő tényező hatására történik elmozdulás valamely irányban.

2. számú ábra: Gödöllői Polgármesteri Hivatal tagozódása (2013. május)
2. figure: The internal structure of the Mayor's Office in Gödöllő (2013. may)



Forrás: Gödöllői Polgármesteri Hivatal adatai alapján saját szerkesztés

A közelmúlt szervezetfejlesztési reformja együttes hatás kiváltására formálódott ki. Alapvetően a feladatok változásából, csökkenéséből kiindulva, a belső készletek, belső szándék együttes hatására a hivatal irodáinak struktúrája az 1. számú ábra szerint változott meg.

A Hivatal átalakulása a távozó feladatoknak köszönhetően legkiemeltebben az oktatási, gyámügyi, okmány-ügyintézői munkakörök távozása miatt a vonatkozó irodák megszűnésével, és a maradandó feladatkörök és személyzet közös irodákba történő integrálásával történt.

A Hivatalok személyzeti politikája elsősorban arra irányul, hogy a munkatársak az elvárt képesítéssel és megfelelő szakmai tudással rendelkezzenek a feladatok végrehajtásához. Alapvetően az elvárás nagyon helytálló, azonban a humán erőforrás menedzsment eszközök szélesebb körű alkalmazása szerencsésebb lenne a

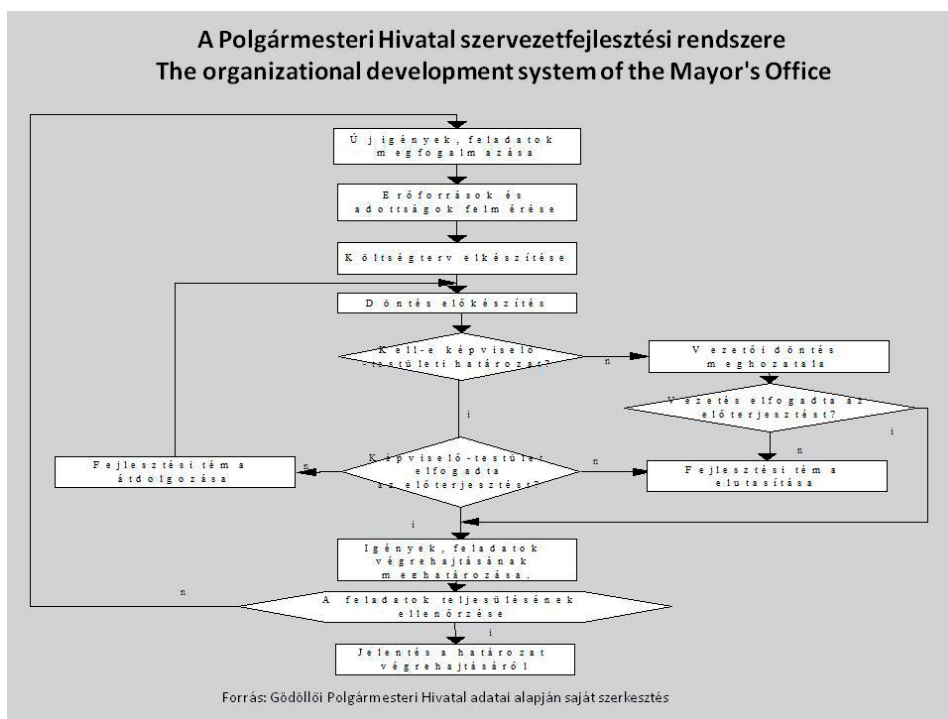




hatékonyság szempontjából. A személyzeti politika a személyzet, a személyi kompetenciák fejlesztése által hozzájárulhat a teljes struktúra szervezet-fejlesztéséhez.

A szervezet-fejlesztési folyamat során a hivatal megtervezi a fejlesztési folyamat szakaszait, a felelősségi és hatásköröket, az egyes szakaszokhoz szükséges átvizsgálási, ellenőrzési tevékenységeket, a hatékony kapcsolattartás formáját. Meghatározza a fejlesztés alapadatait. A fejlesztés során feljegyzi a folyamat lefolytatását, az ellenőrzési, döntési pontokat. (Gödöllői Polgármesteri Hivatal, Minőségirányítási Rendszer Kézikönyve, 2013)

3. számú ábra: Gödöllői Polgármesteri Hivatal szervezetfejlesztési rendszer
3. figure: The organizational development system of the Mayor's Office in Gödöllő



Forrás: Gödöllői Polgármesteri Hivatal adatai alapján saját szerkesztés

5. Összegzés, konklúziók

Gödöllői Polgármesteri Hivatal is önkormányzati és államigazgatási feladatokat látott el korábban és csökkenő mértékben, de lát el manapság is. Az államigazgatási feladatok részbeni leválasztásával és – mint láthatjuk nem minden előzmény





nélküli- új típusú szervezetbe történő integrálásával a jelenlegi hivatal mellett/ felett új szervezet jött létre.

A Hivatal szervezeti átalakulását nézve látható, hogy megmaradó feladatok átcsoportosítása is hatékonyabb munkavégzés érdekében történt. A korábbi okmányirodai terület feladatai szinte teljes egészében átkerültek a kormányhivatalhoz, melynek következtében az Okmány és Lakosságszolgálati Iroda megszüntetésre került, hasonlóan a Közoktatási, Művelődési és Sport Irodához. A helyben maradó feladatok egy része a Hatósági Irodához és az új Közigazgatási és Szociális Irodához került. A Közoktatási Iroda feladatai közé tartozott a sport, és közművelődési ügyek ellátása. Ezek a feladatok a városvezetéshez szorosabban köthetők és a vezetői szint szorosabb kapcsolódása volt indokolt, így a terület a létrejövő Polgármesteri Kabinetbe tagozódott be.

E kérdés részletezése fontos a nem külső készítésű változások bemutatása miatt. A gödöllői hivatal vezetése nyitott az új szemléletek felé, annak ellenére, hogy a rendkívül szigorú jogszabályi környezet megköti a döntéshozók kezét. Nem tagadható az a tény sem, hogy a helyi politikai érdekek is hatással vannak a polgármesteri hivatalok működésére, ami pozitív eredményben is megjelenhet, mert, habár a jegyző a hivatal vezetője, a polgármester akkor lesz sikeres, ha a hivatal is sikeres és az ügyfelek megelégedésére szolgálóan dolgozik. Az ismert Taylorhoz kötődő mondást „A munkairányító fő feladatának a munkáltató jólétének a munkavállaló jólétével való biztosítása kell, hogy legyen.”, a polgármesteri hivataloknak kiemelten fontos szem előtt tartani, mert a közsférában rögzített – piaci viszonyokhoz képest alacsonyabb – bérekkel nem könnyen motiválhatóak a munkatársak. Több elemzés is bizonyítja, hogy a köz-intézményekbe alapvetően a kiszámíthatóbb munkavégzés és karrierpálya miatt jelentkeznek az emberek. A motiváción a megfelelő munka körülmények és munkahelyi légkörrel lehet javítani egy polgármesteri hivatal vezetésének különös tekintettel a jelen zajló átalakulási folyamat közepén-végén.

Az új hivatal létrehozásával az államigazgatási és önkormányzati feladatok szétválasztásával, mint megvalósítási indokkal egyet lehet érteni szakmai szempontból. Azonban az előzmények vizsgálatánál egyértelműsíthető volt, hogy 1983-84-ben a járások megszűnésének oka a települési, városi és községi szint megerősödése volt, jelen esetben felmerülhet a fordított folyamat, mint elérni kívánt cél gondolata is.

Összegezve megállapítható, hogy jelentős szervezet-fejlesztési reform-folyamat zajlott –és zajlik még napjainkban is- a közelmúltban, hazánkban. Új szervezet alakítása és a múltbeli tapasztalatok alapján történő összeállítása komoly feladatokat határoz meg az intézmény vezetése számára. Az ilyen jellegű folyamatnál mindig a kitűzött célt kell szem előtt tartani, ami jelen esetben mindenképpen az ügyfelek szakszerűbb, hatékonyabb és jogszerűbb kiszolgálása, a „köz” szolgálata kellene, hogy legyen.





FELHASZNÁLT IRODALOM

Magyarország megyéi: Pest (50-52p) (Kossuth Könyvkiadó, 1987)

<https://kozigazgas.magyarország.hu/intezmenyek/450021/450023/450206/450271/jaras.html#paragr4>

Előházi Zsófia: A helyi önkormányzatok kialakulása a rendszerváltó Magyarországon (Hadmérnök-, IV évfolyam 3. szám, 2009.szeptember)

Dr. Benkár József: A társult képviselő testület (Jegyző és Közigazgatás, 2002, IV. évfolyam, 5. lapszám)

Dr. Kara Pál: Körbejárt (?) járás. <http://www.onkormanyzatiklub.hu/szerkeszti-munkasarok/716>

Gödöllői Polgármesteri Hivatal: Integrált Minőségirányítási Rendszer Kézikönyve (Gödöllő, 2013.05.01.)





A TAYLORI ELVEK A MAGYAR GAZDASÁGBAN

TAYLOR'S PRINCIPLES IN HUNGARIAN ECONOMY

KRISZTIÁN BÉLA c. egyetemi tanár
NEMESKÉRI ZSOLT habil. egyetemi docens, dékán
Pécsi Tudományegyetem

ABSTRACT

Industry and people both arrived to a turning point with Frederick Winslow Taylor's (1856-1915) work entitled *Principles of Scientific Management* published in 1911. Since then he is the primer name in mangement education, and his principles are still relevant. Taylorism means the scientific knowledge of the industrial work organization. It had an innovative effect not only on industrial organisations, but also on other branches of economy: the public sector and the services. In our paper we present the history and the relevance of Taylor's prnciples.

1. Bevezető

Az ipar és az ember egyaránt fordulóponthoz érkezett Frederick Winslow Taylor (1856-1915) 1911-ben kiadott „A tudományos irányítás alapelvei” című munkájával (Taylor, F.W. 1911). Azóta a tárgykör oktatásában elsőként szerepel, és ha névvel nem is szerepel, tételei ma is érvényesek. Fordulatként értékeljük nemcsak azért, mert a termelés tömegesítésére születtek meg azóta sem cáfolt vagy nélkülözhető eszközök, hanem a sikeres irányításhoz szükséges sokféle tudás számára megnyílt a lehetőség, hogy konkrét munkafolyamatokhoz meg az emberhez kapcsolódó területek más módon kerüljenek megvalósításra. A „taylorizmus” sikertörténetként vonult be a világ gazdaságtörténetébe, a tudományos szervezet (üzem) szervezés és vezetés elsőként ekkor került megfogalmazásra (Krisztián,2012).

A továbbiakban a taylorizmus alatt ezt a tudományos üzemszervezési tudást és annak érvényesíthetőségét és sikerességét értjük. A taylorizmus a termelésre de más ágazatokra is (államigazgatás, szolgáltatás) is innovatív befolyást gyakorolt. Megjelenésétől kezdve Magyarországon is termékeny hatású volt, ám az ipar viszonylag kis méretei, lassú változása csak esetenként adott utat számára, de hatására elfogadott lett a német közvetítéssel érkező racionalizálási rendszer.

Taylor kijelentése 102 év után is érvényes: „A munkairányító fő feladatának a munkáltató jólétének a munkavállaló jólétével való biztosítása kell hogy legyen”. Bár Taylor neve csak a tananyagokban szerepel, alkalmazását a fordizmus vagy





posztfordizmus különböző területein emlegetik, módszerei sokban érlelődtek, kifejezései változtak, de elvei változatlanul meghatározóak.

2. A munka és üzemszervezés jelentősége

A társadalmak koruk eszközeivel igyekeztek a szervezési és vezetési feladatok megoldására. Hamurabbi intelmei, a kínai meg az óegyiptomi birodalom építkezései, a népvándorlás kori folyamatok már érvényesülő magas szintű vezetési, szervezési megoldásokat mutatnak. A tapasztalatok tudománnyá fejlődése, elkülönülése és alkalmazása terjedt, elég csak Vitruvius (i.e.80-70 – 15) vagy Agricola (1494-1555) munkásságára utalni. Az európai térség átfogó társadalmi, gazdasági és technológiai változásai, amelyek 1769 és 1850 között először Nagy-Britanniában, majd Európa és Észak-Amerika egyes régióiban zajlottak le, ma az első ipari forradalom korszakaként szerepelnek. A folyamatok továbbgyűrűztek az egész világra és magukkal hozták a komplex gazdasági-társadalmi átalakulást, az ipar, az agrárszektor meg az infrastruktúra területén, miközben demográfiai, társadalmi – strukturális és urbanizációs – átalakulás is zajlott. Ebben három lényeges tényezőt emelhetünk ki: az új anyagok megjelenését, az új energia és erőforrásokat, a gépesítés és a munkaszervezés új formáit. A második ipari forradalom 1871 és 1914 között további eredményeket hozott, a társadalmi szükségleteket szolgáltatta az árucikkek tömegtermelése, a korai közlekedés eszközeinek gépesítése egyrészt a lakosság szükségleteit szolgáltatta, másrészt egyre több munkahelyet teremtett. A következő ipari változásokban átrendeződött a világgazdaság, új és növekvő súlypontokká vált Németország és az Egyesült Államok (ez utóbbi máig megtartotta meghatározó szerepét), érvényesül az informatika. A globalitás előnyös a szervezés és vezetéstudomány érvényesülésére, sikeres pályára juttatva pl. a BRICS államcsoportot, biztató ígéretet nyújtva más országok sikereinek. Minden eredmény alapja azonban a Taylor által megfogalmazott tudományos vezetés, amit egyesek jól, mások hiányosan vagy kevésbé jól tudnak hasznosítani.

3. Az ipar meghatározó szerepe

A gazdasági fejlődés motorja az ipari fejlődés. A gazdaság nagy ágazatai – az anyagi termelés szférájában az ipar, a mezőgazdaság, a kereskedelem és a szállítás – közül leggyorsabb növekedést tartósan az ipar mutatta. Az ipar és a gazdaság fejlettsége között szoros a kapcsolat, a statisztika nyelvén szignifikáns pozitív korreláció. A kormányzati újraiparosítási folyamat is ennek fényében kezelendő. Általánosan elfogadjuk, hogy a szervezés, mint tudomány Taylor tevékenységének eredményeként jelent meg. Ő volt az első, aki az empirikus tapasztalatok birtokában, tudományos módszerek kidolgozásával szervezte az ipari tevékenységet, sokszorozta és tette fenntarthatóvá teljesítményét, ezzel a munka és az ember viszonyának filozófiai magyarázatait meghaladva, a gyakorlatban vált meghatározóvá és kiemelkedővé.





A Taylort követő immár 102 év alatt a menedzsztudomány változatos irányzatai alakultak ki attól függően, hogy az egyes irányzatokat képviselők milyen tényezőket helyeztek munkájuk középpontjába.

4. Taylor Magyarországon

A taylorizmust kezdettől számos támadás érte és ezek máig nyomon követhetőek. De Taylor elvei fokozatosan terjedtek – a korabeli vezetési szervezési elméleti felkészültség általánosan hiányos volt, kevés volt a tömeg- és sorozatgyártást megvalósító vállalat, a nemzeti gazdaságok nehezen váltottak át más formákra. A taylori komplex szemlélet érvényesítése magas ráfordításokkal járt, bevezetése erőteljes szakszervezeti ellenállásba ütközött.

„A taylorizmus a század elejétől kezdve a szervezetek egy fontos része, és azt az elmúlt 75 évben az amerikai vállalatok kristálytisztára csiszolták” (Becker, Franklin D. Steele, Fritz (1995) – írja egy amerikai kiadvány. Egyetértünk, mert a szervezeti hatékonyság emberi oldala megteremtéséért és fejlesztéséért a praktikumot (best practice) szem előtt tartó HR elmélet és gyakorlat máig meghatározó alapelve, hogy „A hatékonyságot meg kell tanulni” (Drucker, 1991). Ez a megközelítés nagyszerű eredményeket hozott (Kanigel, 1997.). A taylori elveket elsőként Henry Ford ültette át a gyakorlatba, világszerte alkalmazott eredménye a már korábban ismert futószalag-gyártás bevezetése. A központosított termelés számos új rendszert teremtett – az amerikai üzlethálózatok, logisztikai rendszerek, de a közigazgatás is profitált az ipar hatékony rendszeréből. Taylor az emberi munka hatékonysága szem előtt tartásával a vezetést jórészt eltárgyasította (Kaplan, Robert S. Atkinson, Anthony A. 2003. ford. Boda György et al.). Ezzel pontosítást, indítékot és terepet kapott az a hatékonyságnövelő korrekciós munka, amely a szervezetekben foglalkoztatottak mára intézményessé vált emberi erőforrás gazdálkodás rendszerévé fejlődött.

5. A racionalizálás és üzemszervezés Magyarországon

A magyarországi iparosítás és vállalkozásai elsősorban a német „betriebswirtschaftliche Organisationslehre” nyomán szerveződtek. Hatottak azok a vélemények is, amelyek a tudás szerepéről szóltak: a német szociáldemokrácia híres jelszava volt: „A hatalom – tudás. A tudás – hatalom!”, az idősebbik Karl Liebknecht által megfogalmazott tétel (Az első 140 év. 2013).

E szellemben a gazdaságfejlesztésben szükséges közgazdasági és szociológiai ismeretek szükségességére mutattak rá Zelovich Kornél műegyetemi előadásai, közte a „Közgazdasági ismeretek behatóbb tanítása” című kurzus (1902). Taylor 1903-ban megjelent művét (F. W. Taylor (1903) Shop Management. New York) már 1905-ben ismerték, példájára Műegyetemen Feyér Gyula 1909-ben mutatta be a gazdaság „szintetikus feladatai” ellátásához készült tananyagait (alkalma-





zott pszichológia, management, munkatudomány, szervezés, önköltségszámítás, üzemgazdaságtan).

Az amerikai eredmények előtérbe hozták a szervezet fontosságát, „Eddig a személyiség állt a középpontban, a jövőben a rendszer lesz az elsődleges”- hangzott Taylortól (Üzemvezetés.1983.) és a hazai alkalmazások követték a német (weberi) közvetítéssel érkező amerikai példát. A szervezet- és emberi erőforrás fejlesztés-rendszer tanulmányozása jellemző példákat mutat erre.

A taylorizmus és fordizmus hazai bemutatói között van pl. Szabó Ervin, aki a az ember és szervezet kapcsolatában megállapítja, hogy „Nyilvánvaló... hogy a modern gyári munkás fizikai és pszichikai tulajdonságait valamelyes objektív érvényességgel megállapítani csak azzal a módszerrel lehet, amellyel más embercsoportok más életviszonyaira derít a tudomány világosságát: rendszeres tömegvizsgálattal” (Szabó Ervin, 1911.). Ez többek között a szociológiai, pszichológiai vizsgálatok tömeges alkalmazását vetítette előre. Viták folytak a Taylor-, és Bedeaux- rendszerről, Szabó Ervin is részvevője vitaüléseknek. Egy francia szindikalista munkáslapban megjelent, a taylorizmus védelmében írt cikk ismertetése ürügyén Szabó Ervin a Világ című radikális lap 1914. április 12-i számában ismételten kifejti véleményét a rendszerről. 1913-ban A munkabérfizetési rendszerek és a Taylor-féle üzemvezetés című kis kiadványában (Méhely Kálmán, 1913a) Méhely Kálmán gépészmérnök, a Magyar Vasművek és Gépgyárak Országos Egyesületének vezértitkára (1882-1923) foglalkozott a taylorizmussal. A taylori rendszer az aradi repülőgépgyárban, az államvasutak gépgyáraiban, a dohányiparban, néhány erdélyi és bánáti gyárban jelent meg, alkalmazták Weiss Manfréd csepeli gyáraiban, Budapesten a Ganz Villamossági Gyárban, kísérleteztek vele a Fővárosi Könyvtárban Szabó Ervin igazgatósága alatt 1912-13-ban. A bányászatban is érdeklődést keltett, ám a Miért nem lehet a Taylor-rendszert a bányaművelésre átvinni? című cikk (BKL.1917) és a háborús események egy időre elterelték a figyelmet. Az első világháború a tömegtermelésben hozott átütő változásokat, a tudományosnak nevezett irányítási rendszer számos eleme jelent meg, de tayloriként alig, fordizmusként gyakrabban szerepelt. Méhely Kálmán elemezve Taylor rendszerét, megvédte az indokolatlan támadásoktól és összehasonlítva a kor más megoldásaival, megállapította, hogy „A Taylor-féle üzemvezetés alapelvei annyira ésszerűek, hogy 'tudományos' helyett egyszerűen 'racionális üzemvezetésnek' nevezhetnők” (Méhely Kálmán, 1913b). Így is történt, az 1920-as évektől a taylorizmus, fordizmus fokozatosan eltűnt a közhasználatból, helyette a racionalizálás, üzemszervezés, rendszerszervezés kifejezések honosodtak meg.

6. Az első világháború után

Az első világháborút követő európai újjászerveződésre egyrészt a német reorganizáció, a racionalizálás, az üzemszervezés, a szovjet gazdaság építésében résztvevő nyugati szakértők véleménye a szovjet iparosi tásról, Magyarországon





a Trianonnal önállóvá lett állam gazdaságának újjászervezése volt a jellemző. A német újjáépítés számos amerikai elemen épült, a korszerű üzemvezetést szolgálta az 1924-ben megalakult német REFA Szövetség (Reichsausschuss für Arbeitszeitermittlung, Birodalmi Munkatanulmányozási Bizottság) módszertana, amelyet ismertek és alkalmaztak.

Az emberek „kezelésének” szükségessége (Ligeti Sándor, 1926) természetesen Taylor, Ford előtt is tudott volt. A „tudományos vezetés” azonban meghatározó volt abban, hogy a különböző tudományok célraorientáltan rákapcsolódjanak a munkafolyamatokra és folyamatosan teremtsenek az emberrel más megközelítésben foglalkozó módszereket, eljárásokat.

Az ipargazdaság elméleti áramlatai és gyakorlati eredményei a magyar gazdaságban is követhetők. Néhány külföldi tulajdonú vállalatban és a vezetésben változtatni képes személyiségek útján érvényesültek eredményes adaptációk, magyar tulajdonú vállalkozók meg a közigazgatás is megkísérelték – ha nem is kifejezetten Taylor és Ford neve, hanem a racionalizálás cím alatt – a korszerű szervezés- és vezetésstudományok alkalmazását.

7. Taylorizmus és a szovjetállam

Az amerikai sikerek alapjának tekintett taylori és fordii rendszernek a szovjetállam kiemelkedő jelentőséget tulajdonított. Lenin személyes ügyének tekintette az amerikai iparfejlődés elméleti és gyakorlati megismerését. Amerikai szakembereket szerződtettek, sok szovjet polgár járt Amerikában. A tapasztalatok nemcsak szakmai beszámolókon, hanem az amerikaiaktól jól átvett politikai-gazdasági PR és marketing rendszeren keresztül még az irodalmi műveken keresztül is eljutott a nyilvánosságig, propagálva a sikerhez vezető módszereket.

8. A magyar közigazgatás korszerűsítése – Klebersberg és Magyary

A magyar ipar viszonylag kis mérete alig tette lehetővé nagyarányú változtatások bevezetését, de változatlan volt az érdeklődés a korszerű vezetés iránt: 1927-ben a Magyar Vasművek és Gépgyártók Országos Egyesületében megalakult a Gépipari Racionalizálási Bizottság, 1928-ban jelenik meg a Szervezés és üzemgazdálkodás c. folyóirat. Esettanulmányok szólnak a külföldi vállalatokról (Bosch, Ford Motor Company), megszületik az első pszichotechnikai laboratórium.

A tudomány és közigazgatás területén már az 1910-es évektől erőteljes törekvés a hatékonyabb irányítási és vezetési módszerek érvényesítésére. Ebben meghatározó Klebersberg Kunó és Magyary Zoltán tevékenysége. Az első világháború átmenetileg megszakította a folyamatot – a trianoni tragédia utáni újjászerveződés, a magyar kultúra, a nemzeti tudás, elkötelezettjei azonban az 1920-as évektől új lendületet adtak a sikeres módszerek kultúrpolitikában történő hazai bevezetésére irányuló törekvéseknek.





A magyar állami tudomány rendszerének német minta szerint történő alakítását a megalkotók neveltetése és szándékai eleve meghatározták (Palló Gábor, 2002). A rendszer nem valamiféle fokozatos fejlődés eredménye volt, azt a kultuszminiszter, gróf Klebelsberg Kunó és közvetlen munkatársa, Magyary Zoltán minisztériumi államtitkár dolgozta ki. A folyamat szellemi és gyakorlati vezetője dr. Klebelsberg Kunó volt. Klebelsberg 1922-ben vette át a Vallás- és Közoktatási Minisztériumot (VKM), amelyet 1931-ig (egy évvel halála előttig) vezetett. A felbomlott Monarchia utódállamai között és fölött a magyar „kultúrfölényt” óhajtotta megteremteni. A kultúrfölény gondolata Klebelsberg írásaiban mindenütt jelen van, mert hosszabb távon ettől is várta Trianon revízióját.

„Valójában azon kincsek között, amelyek a magyar nemzetnek a nagy összeomlás után is megmaradtak, az első helyet foglalja el az a művelődési fölény, amellyel a magyar ma is bír az őt környező kelet európai népek felett. Nekünk szent kötelességünk, hogy ezt a művelődési fölényt megőrizzük, megtartsuk, s úgy, amint apáinktól átvettük, fiainkra is átszarmasztassuk. A kultúra nem olyan kincs, amelyet pusztá őrzéssel meg lehetne tartani. A művelődést minden nemzedéknek verejtékes munkával kell újra és újra kiküzdenie s a nemzetnek is folyvást dolgoznia kell, hogy a maga művelődési szintjét fenntarthassa (Klebelsberg, 1926a).

1926-ban a válságmegoldás elemzésekor írta: „Melyek ezek a célok? Én a magam körében látok egy ilyet: azt, hogy Magyarországot Európa e részében kimagaslóan a legműveltebb állammá tegyük. Jól tudom, a Koppányok azzal az ellenvetéssel állnak majd elő, hogy pénzügyi helyzetünk ezt nem engedi meg. De a Koppányok nem igen ismerik a világtörténelmet, hiszen ha igazán tanult fők lennének, akkor nem is lehetnének valódi Koppányok. A világtörténelem pedig azt tanítja, hogy nem a monstrebirodalmak, hanem éppen valahogyan a kis államok voltak azok, amelyek művelődési téren a legnagyobb dolgokat produkálták. Az ókorban a kis Athén, a középkor végén a parányi Firenze, az újkorban a kis Weimar és a Wittelsbachok középállama: Bajorország. Miért van ez így? Mert míg a közgazdasági és szociálpolitikában óriási összegeket kell mozgásba hozni, hogy számottevő eredményeket érhessünk el, addig a kultúrpolitikában aránylag kisebb pénzügyi erővel is nagy dolgokat lehet művelni. Olyan a kultúrpolitika, mint a nemesített vetőmag: a kalászban rengeteg az új magszem. Mibe kerül egy hőtani laboratórium és a fűtési kísérletek költsége ahhoz az óriási közgazdasági haszonhoz viszonyítva, melyet gyengeminőségű hazai barnaszenünk minél teljesebb felfűtésével elérhetünk? És mennyivel kerül többbe a nyolcosztályos népiskola a hatosztályosnál, ha ezzel szembeállítjuk azt az óriási közgazdasági erőt, amelyet elérünk azzal, hogy a magyar dolgozók millióinak intelligenciáját lényegesen megemeljük és ezzel termelő- és keresőképességüket megsokszorozzuk? Mibe kerülnek a külföldi ösztöndíjaink ahhoz a haszonhoz képest, ha a kiváló magyar tehetségeket elküldhetjük továbbtanulni a világ összes főiskoláira, a legnagyobb tudósok laboratóriumaiba, klinikáira, szemináriumába és műterméibe, hogy ekként lelkiileg megtermékenyülve és felfegyverezve a tudás legmodernebb eszkö-





zeivel jöjjenek haza részt venni Magyarország felemelésének nagyszerű munkájában? Mindehhez elenyészően kis összegekre van szükség, melyekkel szemben a legnagyobb lehetőségek, a legnagyobb remények és a legnagyobb megvalósulások fognak állni (Klebersberg Kunó, 1926b).

„Csak a tömegek magasabb műveltsége biztosíthatja a felnövekvő generációk megélhetését. ..Nekünk olyan nemzedéket kell ma felnevelnünk, amely húsz év múlva meg fogja állni a versenyt az akkori más népek generációival. És én kérdezem, hogyha a német, az osztrák vagy a körülöttünk levő államok népiskolái majd ontják a nyolc osztályon át tanult intelligensebb tömegeket, vajon akkor meg fognak e tudni állni a magyar dolgozó tömegek a maguk csekélyebb intelligenciájával a tanultabb nemzetek munkástömegeinek versenyében? (Klebersberg Kunó, 1926.c) továbbá „A tudás erejével döngethetjük a trianoni börtönajtót és a szellem szavával hirdethetjük a világ nemzeteinek a magyar igazságot” – írta (Klebersberg Kunó, 1930.) A nemzeti műveltség megtartását és továbbfejlesztését két fő irányba fordította. Az egyik a népműveltség, a tömegműveltség fejlesztése, a másik pedig a magasabb tudományok ápolása (Kékes Szabó Mihály, 1996). A klebersbergi teljesítményelvű kultúrpolitika maradandó alapelve: a világgal kell magunkat mérni, és meg kell mindent tenni azért, hogy a nemzeti kultúra képviselői valóban világszínvonalon gondolkodjanak, alkossanak. És nem lefelé nivellálni, hanem felfelé (Glatz Ferenc, 2008).

A tudományos létesítmények, mint a kutatás és oktatás feltételei, fontosak voltak az újjászervezendő magyar tudomány számára. Ma Szeged egy tudományos rendszer központja és ennek megteremtéséhez kapcsolódik Klebersberg egy kedvenc tervének megvalósulása. A Boston környéki egyetemi rendszer, a berlini Dahlem tudományos központ mintájára Klebersberg 1927-ben a műegyetem mellett, Lágymányoson szeretne volna az ország legnagyobb természettudományi intézetét felépíteni (erre csak a 2000-es években került sor, az ELTE új építkezéseivel). A főváros nem vállalta a mocsaras részek feltöltését. A miniszter az elutasításra a Pesti Naplóban válaszolt: „A válasz világos és határozott... Engem tehát nem érhet az a vád, hogy az új létesítményeket nem ajánlottam volna fel a fővárosnak. Mint-hogy azonban Magyarországnak figyelemmel kell lenni a világ tudománypolitikájának irányzatára és szüksége van a természettudományi intézetekre, én nem állhatok meg munkámban. Az intézményekre nem egyik vagy másik városnak, hanem az egész nemzetnek van szüksége. És mivel a fővárosi törvényhatósági bizottság elhárította magától az áldozatokat, azért most oda kell mennünk, ahol nagyobb megértésre találunk... A szegedi egyetemnek van külön természettudományi kara, amelynek kifejlesztése most, hogy Budapest a természettudományi építkezéseket elhárította magától, aktuálissá válik...Budapesttel szemben jó és tiszta a lelkiismeretem. Tálcán hoztam egy európai megoldást. A városnak teljes joga volt elfogadni vagy el nem fogadni” (Glatz Ferenc, szerk., 1990). Széleskörű publicisztikai munkásságában is kifejtett elgondolásai sokkal többet tartalmaztak, mint amit sikerült megvalósítania a politikai és ideológiai kritikák kereszttüzében.





Közvetlen munkatársa Magyary Zoltán, a közigazgatás gyakorlati és elméleti művelője bejárta a hivatali rangsor különféle szintjeit. 1927-től lett az újonnan létrehozott tudománypolitikai ügyosztály vezetője. Amerikai teljesítménymutatók, weberi bürokratikus szakszerűség, a hibátlan működés és működtetés volt Magyary elképzelése. A közigazgatást, benne a tudományt, a korszak jellegzetes nagyüzemeinek mintájára kívánta volna megszervezni (Magyary Zoltán, 1931). A taylori és fayoli doktrína – jogtól és politikától idegen diszciplínaként – az államtudományok hazai művelői körében nem keltett nagy visszhangot, bár voltak tanulmányozói (Mártonffy Károly, 1927), követői. Magyary Zoltán a jövő lehetőségét vette észre a technokrata racionalitás elvei szerint megújítandó államgépezet létrehozásában. Fayol államtudományi elveit tanulmányban méltatta, külön kitérve arra, hogy az igazgatás öt fayoli elve mennyire kevésbé érvényesül a magyar minisztériumok gyakorlatában. Magyary Zoltán rendszere az állandóan változó pénzügyi és politikai közegben nehezen talált elfogadásra, emiatt Klebelsberggel is állandó konfliktusai voltak (Saád József, 2000).

Magyary Zoltán a közigazgatást – a szervezetet, a személyzetet és a működést – nemcsak jogi, hanem interdiszciplináris megközelítésben vizsgálta. A francia és az Amerikai Egyesült Államok államigazgatási megoldásait tanulmányozva arra a következtetésre jutott, hogy a modern közigazgatás nem nélkülözheti a magán-gazdaságban kidolgozott és a szervezéstudomány segítségével általánosított módszereket (Torma, 2007). 1930-ban Magyary Zoltán javaslatot nyújt be A magyar közigazgatás racionalizálása tárgyában, több munkában adja közre kidolgozott rendszerét (Magyary, 1930). 1931-ben az állami adminisztráció racionalizálására bizottság alakul, élére kormánybiztosként Magyary Zoltán került. 1931-ben Hollós József és Hollós István Racionalizálás című munkája foglalja össze a Taylor, Fayol, Ford nevével jellemzett irányokat és áttekinti azok alkalmazhatóságát a gazdaságban. 1932-ben megalapítják a Magyar Közigazgatástudományi Intézetet (a magyar kormány és a Rockefeller alapítvány együttműködésében). Három év előkészítő munkával 1932-ben megalakul a Magyar Racionalizálási Bizottság. 1936-ben jelent meg Rajty Tivadar A szervezés vezérfonalai című munkája, amelyet az első szervezésmódszertani könyvnek tekinthetünk.

Hosszasan sorolhatnánk, milyen következményei voltak a taylori, általában a korszerű vezetési irányzatok elméleti és gyakorlati ismereteinek Magyarországon. Tény, hogy a klebelsbergi tudományszervezés eredményeképpen a szervezés és vezetéstudományban képzettek az államszocializmus idején meg- és fenntartották a szervezés és vezetés innovációjának folyamatát, közvetve, közvetlenül befolyásolták a változások alakulását.





9. Összegzés

Az eddig évente megrendezett Taylor névvel fémjelzett szegedi konferencia és a köré szerveződő tudományos kör jelzi, hogy szükséges a korszerű vezetés alapvetéseiből ismételten kiindulva a hatékonyság érdekében a legszélesebb tudományos alapon foglalkozni a ténylegesen elérhető eredményt hozó eljárásokkal, módszerekkel. Ezért mondhatjuk, Taylor mindenkor aktuális. Végül is

- 1). Mit is teremtett meg Taylor? A tudományos vezetés alapjait. Feltételei:
 - A munkavégzés (mozdulat, munkaelem, munkafolyamat) részletes és teljes időbeosztású felmérése, a szükséges mozgások, eszközök szabványosítása, egymáshoz rendelése, munkakörülmények maximális szervezése és biztosítása, ergonómikus kezelése.
 - A legalkalmasabb munkások figyelmes kiválasztása.
 - Gondos kiképzés a feladat elvégzésére.
 - A kidolgozott (bevezetett) munkafeltételeknek megfelelő együttműködés minden feltételének biztosítása.
 - A munkások támogatása a feladat megértésében.
 - A munkavégzés számára minden feltétel megteremtése.
- 2). Mi következett ebből?
 - Az egyes alapelvekhez különböző tudományok szolgáltatnak megerősítést (szervezéstudomány, pszichológia, szociológia, orvostudományok, stb.)
 - Komplex megközelítések előretörése – munkatudományok, ergonómia, stb.
 - Kialakul az önálló, magát egyenrangúnak ítéző személyi és tudományos kör (de ez lényegében „kiszolgálja” a tudományosan szervezett munkarendszert) – ld. A HR szerepe a vezetésben c. eszmecserét.
 - Megteremtődnek az emberi erőforrással foglalkozó részlegek, közel azonos feladat körben változó elnevezésekkel, címszavakban, a teljesség igénye nélkül, mint
 - Legfőbb érték az ember! – politikától a termelésig.
 - HR – Human Resources: emberi erőforrás kezelés, gazdálkodás.
 - HRD – Human Resource Development: a képzés kategóriája köré csoportosul és fő célja a teljesítményjavulás, az emberi erőforrások fejlesztése, a személyiség-diszpozíciók fejlesztése útján.
 - OD – Organization Development, magatartástudományi szervezetfejlesztés, a szervezeti viselkedés az identifikációval, a strukturális szervezeti változásokkal és a személyek közötti viszonyokkal foglalkozik.
 - SHRM – Strategic Human Resource Management, a stratégiai humán erőforrás menedzsment négy fő célja: integráció, munkavállalói elkötelezettség, rugalmasság és minőség.
 - IHRM – Nemzetközi Humán Erőforrás Menedzsment, a nemzetköziesedés követése a humánpolitikai feladatokkal a multinacionalizálódás/globalizáció következtében.





- HRM- Human Resource Management, emberi erőforrás menedzsment, az előzőek integrációja
- A tapasztalat és gyakorlat nyomán önállóvá szerveződik a megerősítő tudományok képzési rendszere – alsófoktól /tanfolyamok/ a felsőfokig /BA és MA képzés/, doktori programok rendszere.

3). Mi van ma?

- Jól szervezett, adaptálható munka- és termelési , irányítási és vezetési rendszerek.
- Magas szintű belső munkamegosztás , szigorúan szervezett teljesítménymutatókkal.
- Minden elérhető , a termelés hatékonysága, biztonsága érdekében az emberi munka/teljesítmény feltételeit támogató tudomány (módszer, eljárás) tervezett és szervezett alkalmazása.
- Az emberi alkalmazkodás/alkalmaztatás személyes mutatói növelése.
- Erre a HR rendszer legkülönbözőbb közelítésekben áll rendelkezésre.
- Teljes körű képzési kínálat áll rendelkezésre .

Taylor 1911-ben megfogalmazott elvei ma is érvényesek:

„A vezetés alapvető célja a munkaadók és a dolgozók együttes, maximális boldogulásának elősegítése. A „maximális boldogulás” kifejezést használtam, ami szélesen értelmezendő, tehát nemcsak magas osztalékokat jelent a vállalatnak vagy tulajdonosának, hanem olyan, a lehetőségekhez mérten tökéletes fejlődést a gazdálkodás minden területén, amely állandó prosperitást eredményez.... A tudományos vezetés ezzel szemben legfontosabb kiindulópontjának tekinti azt a szilárd meggyőződést, hogy a két fél igazi érdekei azonosak: hosszú távon a vezetők csak úgy tudnak boldogulni, ha munkásaik jólétét is elősegítik, és fordítva; következésképpen lehetőség van mindkét fél legfőbb vágyának egyidejű teljesítésére” (Taylor, 1911).

Ennél többet ma sem tudunk mondani, a sikeres vezetésért, a változtatásokért azonban mindannyiunknak minél többet, minél megalapozottabb szakszerűséggel szükséges tevékenykednünk.

FELHASZNÁLT IRODALOM

Az első 140 év. Töredékek a Népszava történetéből. Szerkesztő: Dési János. Népszava Lapkiadó kft 2013. Budapest. 2.kiadás.12.

Bányászati és Kohászati Lapok. 1917. I. 11.341-342.

Becker, Franklin, D., Steele , Fritz (1995) Workplace by Design. Jossey-Bass Inc. Pub. 23.

Drucker, Peter.F. (1991) A hatékony vezető. Az eredményes irányítás kézikönyve. PrivátProfit. Budapest. 173.

Glatz Ferenc (2008) Klebelsberg Kunó, a kultúrpolitikus (1922-1932). Az elitkultúrától a tömegkultúráig. <http://www.keesz.hu/?q=taxonomy/term/420-20130525>.





- Glatz Ferenc (szerk., 1990): Tudomány, kultúra, politika. Gróf Klebelsberg Kunó válogatott beszédei és írásai (1917.1932). Válogatta, az előszót és jegyzeteket írta Glatz Ferenc. Európa Könyvkiadó, Budapest. 425-427.
- Kanigel, Robert (1997) *The One Best Way*. Viking. 55.
- Kaplan, Robert S. Atkinson, Anthony A. (2003.ford. Boda György et al.) *Vezetői üzleti gazdaságtan: haladó vezetői számvitel*. Business Kft. Budapest. 28.
- Kékes Szabó Mihály (1996) Klebersberg Kunó egyetempolitikai törekvéseinek főbb jellemzői. *Magyar Pedagógia*. 3. 253-260.
- Klebersberg Kunó (1926a) Klebersberg Kunó beszédei, cikkei és törvényjavaslatai 1916-1926. Athenaeum, Budapest, 1926. 74.
- Klebersberg Kunó (1926b) Új célok felé. *Pesti Napló*. 1926. december 19. HUNNIA 120. szám <http://holhome.00go.com/www/kiscikk1/mkultkleb23.htm-20130522>.
- Klebersberg Kunó (1926c) Klebersberg Kunó beszédei, cikkei és törvényjavaslatai 1916-1926. Athenaeum, Budapest, 318.
- Klebersberg Kunó (1930): *Jöjjetek harmincas évek!* Athenaeum, Budapest. 92.
- Krisztián Béla (2012) Fordulópont az emberi erőforrás tartalmi és szervezeti önállósulásában-Taylor és a tudományos vezetés. In: Poór József, Karoliny Mártonné, Berde Csaba, Takács Sándor: *Átalakuló emberi erőforrás menedzsment*. CompLex. Budapest. 66-72.
- Ligeti Sándor (1926) Homocentrizmus a társadalmi tudományokban. *Korunk*. Március.
- Magyary Zoltán (1930) *A magyar közigazgatás racionalizálása*. (Királyi Magyar Egyetemi Nyomda Budapest), továbbá Magyary Zoltán (1938) *Közigazgatási vezérkar* (Dunántúl Pécsi Egyetemi Könyvkiadó és Nyomda Rt. Pécs).
- Magyary Zoltán (1931) *A magyar tudományos nagyüzem megszervezése*. Pécs. Danubia.
- Mártonffy Károly (1927) *A közigazgatás industrializálása*. *Társadalomtudomány*, VII. évfolyam, 6. sz.
- Méhely Kálmán (1913a) *Vitasorozat a Taylor-rendszerről*. *Pátria Irodalmi Vállalat és Nyomdai Rt.* Budapest.
- Méhely Kálmán (1913b) *A munkabérfizetési rendszerek és a Taylor-féle üzemvezetés*. Budapest. *Pátria Irodalmi Vállalat és Nyomdai Részvénytársaság* nyomása. 1913.
- Palló Gábor (2002) Német tudományos modell Magyarországon: Klebelsberg tudományos rendszere. *Magyar Tudomány*. 11. .
- Saad József (Válogatta, sajtó alá rendezte, a bevezetést és a jegyzeteket írta, 2000) Magyary Zoltán. Budapest. Új Mandátum Könyvkiadó, Magyar Pantheon sorozat.
- Szabó Ervin (1911) *A nagyipari munkásság élet- és lélektanához*. Huszadik század. 2. k. 227-228. In: Szabó Ervin: *Hol az igazság?* Szerk.: Remete László. Magvető Könyvkiadó 1977. 132-133.
- A Taylor-rendszerről. In: Szabó Ervin: *Hol az igazság?* 153-174. Főszólalása nyomtatásban is megjelent a vita anyagai között a Magyar Mérnök és Építész Egylet Közlönyében (1912. 1-8. sz.), illetve ennek különlenyomataként: *Vitasorozat a Taylor-rendszerről*. Szerk. Méhely Kálmán. *Patria*, 1913. – Szabó Ervin előadását közölte a Szocializmus című folyóirat is (1912-1913. 6. 245-262.).
- Taylor, Frederick Winslow (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York, 147
- Torma András (2007) Adalékok a szervezéstudomány irányzataihoz. *Sectio Juridica et Politica, Miskolc, Tomus XXV/2*. (2007) 463-429.
- Üzemvezetés. A tudományos vezetés alapjai. Közgazdasági és Jogi Kiadó Budapest, 1983. 182.





GYŐR-MOSON-SOPRON MEGYE BÜNTETÉS-VÉGREHAJTÁSI INTÉZETEI A SZERVEZETI KULTÚRA ASPEKTUSÁBÓL

*PRISON SERVICE INSTITUTIONS IN GYŐR-MOSON-SOPRON
COUNTY FROM THE ASPECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE*

PIRGER TAMÁS PhD hallgató

Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Kar,
Vezetés-szervezési és Marketing Intézet

ABSTRACT

The reasons of the changes in the organizational culture can be many. However, if we keep the final goal in mind, it is always the need for the more effective operation, the (more effective) achievement of the organization's set goals. To reach this we need the employees to be satisfied with the organizational culture they work in. Those who work in an appropriate culture are namely able to do better. In my research I examined the organizational culture of prison service institutions in Győr-Moson-Sopron County with the help of a questionnaire, along the dimensions of Hofstede. The questionnaire, however also involved the characteristics of the survey dealing with the GLOBE organizational culture-research studies. Thus, the questions concerned the present and a desired future state of the organizational culture. So I examined the culture mainly on the level of employees, considering employee-satisfaction. The evaluation between the differences of the current and the desired state reveals the accidental problems regarding the organizational culture. From the values calculated with statistical methods, suggested solutions can be elaborated in the matter of conversion and development of the organizational culture.

1. Bevezetés

A szervezeti kultúra már önmagában is egy rendkívül sokoldalú és érdekes terület, azonban a bürokratikusán működő közigazgatási szervek vizsgálata sokszor egészen másfajta megközelítést kíván. Kiváltképp annak egy speciális területe, a rendvédelmi szervek. Ezen tanulmányban vizsgált büntetés-végrehajtási szervek – bár nem minden csoportosítás szerint – a rendvédelmi szervek csoportjába tartoznak. A kutatás egészen pontosan arra keresi a választ, hogy a Győr-Moson-Sopron megyei büntetés-végrehajtási intézetek szervezeti kultúrájában milyen problémák vetődnek fel, vizsgálva a véleményeket az őrmesterektől egészen a tábornoki





megítélésig. Ez a vizsgálat elsősorban kérdőív segítségével zajlott, mely kérdőív a kultúra jelenére és egy kívánt állapotra kérdezett rá. A probléma definíciója pedig, mint az ismeretes egy jelenlegi és egy kívánt állapot közötti különbség. A problémák feltárása után a statisztikai módszerekkel számított értékekből pedig megoldási javaslatokat lehet kidolgozni a kultúra átalakítására, fejlesztésére vonatkozóan – amennyiben az valóban indokolt és megvalósítható.

2. Szakirodalmi háttér

Számtalan olyan tényezőt ismerünk, amelyek befolyásolják a szervezeti kultúrát, ezeket többféleképpen csoportosíthatjuk is. (Pl: külső vagy belső tényezők illetve elsődleges vagy másodlagos tényezők stb.) Az viszont vitán felüli, hogy a nemzeti kultúra, a gazdasági, politikai, jogi környezet, a szervezet mérete, múltja, profilja, a vezetők, a dolgozók vagy a szervezet típusa egyértelműen befolyásolja a kultúrát. Tény, hogy ezek fontos, és kétség kívül rendkívül erős befolyásoló tényezők, de jelen esetben a legfontosabb kiemelni azt, hogy bürokratikus szervezetekről beszélünk, melyekre a Weberi bürokráciaelmélet (Weber, 1987) minden kritériuma maximálisan jellemző:

- Munkamegosztás: specializáció alapján jelölik ki a feladatokat és a kötelességeket
- Szabályozottság: a tevékenységre, feladatteljesítésre, szolgálati útra stb. előírások, szabályok vonatkoznak
- Hierarchia: alá- és fölérendeltség szigorú rendszere
- Aktaszerűség (írásbeliség): a szabályokat és instrukciókat minden esetben írásban rögzítik
- Szakmai hozzáértés (hivatástudat): a bürokratikus szervezet tagjai szakképzett hivatalnokok, akik kinevezés útján kerülnek hivatalukba. A kinevezés a megfelelő képzettség vagy diploma felmutatásán alapul. A bürokratikus irányító apparátus élethivatásaként végzi tevékenységét, azaz kizárólagos főfoglalkozásként. Védettek az önkényes elbocsátással szemben és rendszeres (fix) pénzbeli juttatás kapnak.
- Személytelenség, tárgyilagosság: a bürokratikus apparátus tagjai száműzik a tevékenységükből a személyes érzelmeket és a részrehajló megfontolásokat.

A másik speciális jellemzője a büntetés-végrehajtásnak, hogy rendvédelmi szerv. Arról, hogy mi számít rendvédelmi szervnek megoszlanak a vélemények. Jelen tanulmányban semmi esetre sem célom erről értekezni, de egy általánosan elfogadott és számomra is elfogadható meghatározást azért megemlítenék, hiszen az előzőekben említett bürokrácia elmélet mellett a rendvédelmi jelleg az, ami számottevően meghatározza a büntetés-végrehajtás kultúráját. A Jogi lexikon (1999) megfogalmazása szerint a rendészet az az állami tevékenység, amely a közrend megzavarásának megelőzésére, a közvetlenül zavaró magatartás megakadályozására és a megzavart rend helyreállítására irányul, s amelyet erre rendelt rendészeti,





közigazgatási szervek fejtenek ki. A rendészeti szervek egy részét a rendvédelmi szervek alkotják. Ide soroljuk azokat a szerveket, amelyek rendészeti feladatokat és funkciókat látnak el, és fel vannak ruházva a „legitim erőszak alkalmazásának monopóliumával”. Ezen definíció szerint a szűkebb értelemben vett rendvédelmi szervek a következők:

- Rendőrség
- Nemzeti Adó- és Vámhivatal
- Büntetés-végrehajtás
- Polgári Nemzetbiztonsági Szolgálatok

A rendvédelmi szerveken belül, a büntetés-végrehajtási szervek feladata a Büntetés-végrehajtás Országos Parancsnokságának alapító okirata alapján a következő:

- a) a büntetés-végrehajtási szervek szolgálati feladatai végrehajtásának – így különösen a fogvatartás biztonságával, a fogvatartottak nevelésével, foglalkoztatásával, egészségügyi ellátásával, szállításával és nyilvántartásával kapcsolatos tevékenységeknek – felügyelete, ellenőrzése és szakmai irányítása,
- b) a büntetés-végrehajtási szervek központi anyagi-technikai ellátása,
- c) a büntetés-végrehajtási szervezet költségvetésének keretei között a büntetés-végrehajtási szervek feladatainak ellátásához szükséges feltételek biztosítása.

A jelenlegi kutatás alapját képező modellt Hofstede alkotta meg. Hofstede a szervezeti (és nemzeti) kultúrákat négy dimenzió segítségével jellemzi (a későbbiek folyamán a hofstedei modellbe bekerült egy ötödik dimenzió is, de jelen kutatás a klasszikus négy dimenzió mentén vizsgál):

- Hatalmi távolság
- Bizonytalanságkerülés
- Individualizmus vagy kollektívizmus
- Férfias vagy nőies értékek. (Hofstede, 1980)

Hogy ezek a dimenziók pontosan hogyan és milyen tekintetben kerültek vizsgálat alá azt a későbbiekben részletesebben is kifejtem.

A magyar szervezeti kultúra ezen dimenziók mentén – más országokhoz viszonyítva – az Institute For Training Intercultural Management szerint a következőképpen néz ki:

- kis hatalmi távolság
- a közepesnél erősebb individualizmus
- erősen maszkulin értékek
- magas bizonytalanságkerülési mutató. (ITIM, 1996)

Ezt a megállapítás azonban néhány kutatás cáfolta vagy kevésbé egyértelmű eredményekkel szolgált. Példának okáért a GLOBE vizsgálat Magyarországot magas hatalmi távolsággal, erős kollektívizmussal jellemzi. (Bakacsi – Takács – Karácsonyi – Imrek, 2002)





Felmerülhet a kérdés, hogy miért is fontos a szervezeti kultúrával foglalkozni. Kotter és Heskett véleményét alapul véve egy jól teljesítő szervezet a következő jellemzőkkel rendelkezik:

- erős kultúra (mindenki által elfogadott érték- és normarendszer)
- rugalmas, alkalmazkodásra képes
- a szervezet stratégiájához, céljaihoz illeszkedik
- a beosztottakra és a vezetőkre is tekintettel van (Kotter – Heskett, 1992)

Denison szerint az erős kultúra fokozza a szervezet céljaival való azonosulást, motiváló erejű lehet a dolgozók számára. A közösen osztott értékek pedig segítik a szervezeti cél meghatározását és a célélérés módszerének kiválasztását. Az erős szervezeti kultúrával rendelkező szervezetek hatékonyabban használják fel a múltbéli tapasztalatokat, tehát magas fokú tanulási képesség jellemzi őket (Denison, 1990).

3. Alkalmazott módszerek

Mint ahogyan azt fentebb említettem, a kutatás elméleti hátterül Hofstede dimenziói szolgáltak. A négy dimenzió alapján lett kidolgozva/átdolgozva egy kérdőív (Jarjabka, 2008), amelyen 40 kérdés szerepelt, így mindegyik dimenzióra 10 kérdés jutott. A 10 kérdés valójában 5 szempontot vizsgált mindegyik dimenziónál, így összesen 20 vizsgált területről (4 dimenzió x 5 szempont) beszélhetünk. Mindegyik szempontonál volt egy olyan kérdés, amely azt vizsgálta, hogy a válaszadó szerint, hogy néz ki az a vizsgált terület a saját szervezeténél, a másik kérdés pedig azt, hogy saját véleménye szerint, hogyan kellene kinéznie. Tehát észlelt és kívánt megítélések voltak ezek. A kutatás során ezek a kérdéspárok (észlelt és kívánt) lettek összehasonlítva. Ezen kérdésekre egy 9 fokú Likert skálán adhattak választ a dolgozók. A skála minden páratlan számához adtam egy kis magyarázatot a kérdőívben, megkönnyítve ezzel a választást. A vizsgált területek részletesebben:

A hatalmi távolság vizsgált szempontjai:

- hatalmi távolság a döntések vonatkozásában
- hatalmi távolság a jövedelmek eltérésében
- hatalmi távolság a siker tulajdonításában
- hatalmi távolság a vezetői hatalom korlátozásában
- hatalmi távolság az információáramlásban

A bizonytalanságkerülés vizsgált szempontjai:

- bizonytalanságkerülés az innovációk ösztönzésében
- bizonytalanságkerülés a stresszel szemben
- bizonytalanságkerülés az elvárt kockázatvállalásban
- bizonytalanságkerülés a szabályok részletezettségében
- bizonytalanságkerülés a tervezési időtávban

Kollektivizmus vs. individualizmus vizsgált szempontjai:

- kollektivizmus a csoport és az egyén sikere közt
- kollektivizmus a konfliktusok megítélésében





- kollektívizmus a csoportmunka gyakoriságában
- kollektívizmus a csoportsiker elérésében
- kollektívizmus a siker tulajdonításában

Férfias vs. nőies értékek vizsgált szempontjai:

- férfiasság a feladat-centrikusság alapján
- férfiasság a verseny megítélésében
- férfiasság a menedzserek empátiája alapján
- férfiasság a szociális érzékenység megítélésében
- férfiasság a konfliktusok megoldásában

Ezen jellemzőket ennél részletesebben – annak terjedelme miatt – nem kívánom bővebben kifejteni. Azokat a területeket azonban, ahol szignifikáns és nagymértékű eltérések mutatkoztak az észlelt és a kívánt értékek között részletesen bemutatom a későbbiekben.

A kérdőívet összesen 75-en töltötték ki a Győr-Moson-Sopron Megyei Büntetés-végrehajtási Intézetben és a Sopronköhidai Fegyház és Börtönben. Mivel a sopronköhidai intézet 320 fős állományából 54-en, a győri büntetés-végrehajtási intézet 92 fős állományából 21-en töltötték ki a kérdőívet, a kutatás reprezentatívnak tekinthető megyei szinten.

A kiértékelés SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 19.0-ás programmal zajlott. Az észlelt és a kívánt megítélések összevetése párosított T próbával történt. Ahhoz, hogy számottevő eltérést állapíthassunk meg az észlelt és a kívánt értékek között a következő kritériumrendszert használtam:

- Az általános szignifikancia szintnek kisebbnek kellett lenni, mint 0,05 (5%-os szignifikancia szint)
- Amennyiben, az előző kritérium igaz, akkor már szignifikáns eltérésről beszélhetünk. Azonban ez az eltérés önmagában elég kicsi és jelentéktelen lehet a módszer és a kérdőív jellegéből fakadóan, tekintve, hogy viszonylag széles, 9 fokú skálán kellett értékelni. Ennek okán beépítettem a kritérium-rendszerbe azt, hogy az észlelt megítélések átlagának és a kívánt megítélések átlagának különbsége legalább 2 legyen.

A kérdőív kiértékelése után rövid interjút folytatattam le a megyei büntetés-végrehajtás két alkalmazottjával, hogy mélyebben megismerjem a problémák gyökerét, melynek tudatában lehet kidolgozni a kultúra fejlesztésére, erősítésére irányuló alternatívákat.

4. A kutatás eredményei

A következőkben bemutatom a dolgozói oldalról felmerült problémákat a Győr-Moson-Sopron megyei büntetés-végrehajtási intézeteknél, a szervezeti kultúra vonatkozásában. A kérdőívek kiértékelése után a 20 vizsgált területből 6 felelt meg azoknak a követelményeknek, amelyek megléténél kimondhatjuk, hogy szignifikáns és jelentős különbség van a meglévő és a kívánt kultúra-megítélés között.





Szignifikáns különbség 18 kérdés esetében volt, azonban a követelményként meghatározott átlagkülönbség miatt még 12 szempont kiesett. A nevezett 6 kritikus terület így a következő:

4.1. Hatalmi távolság a döntések vonatkozásában

Ennél a vizsgált részterületnél az észlelt kultúrára vonatkozó kérdés így szólt: „Az Ön szervezeténél a döntések közösek vagy egyszemélyi típusúak?” A páratlan számokhoz rendelt válaszlehetőségek a következők voltak: 1. Teljes mértékben közösek, 3. Nagyrészt közösek, 5. Alkalmanként egyszemélyi, alkalmanként közös, 7. Nagyrészt egyszemélyi típusúak, 9. Teljes mértékben egyszemélyi típusúak. A kívánt kultúra feltárására a következő kiegészítő kérdést tettem fel: „Mi lenne Ön szerint a helyesebb/hatékonyabb döntéshozatali mód?” A válaszlehetőségek természetesen itt is megegyeztek az előzőekben leírtakkal.

A válaszokból kiderült, hogy a megyei büntetés-végrehajtás dolgozói több esetben találnák hatékonyabbnak a csoportos döntéshozatali módot, mint amennyiszer jelenleg arra lehetőség van. Ebben a tekintetben tehát kisebb hatalmi távolságot szeretnének. A csoportos döntéshozatali eljárás ugyanis a kis hatalmi távolsággal rendelkező szervezetek jellemzője.

A csoportos döntéshozatali mód megfelelőnek bizonyulhat még a büntetés-végrehajtásnál is abban az esetben, ha a magasabb szintű vezetők egy-egy esetben nem látják át a végrehajtás minden részletét. Olykor a végrehajtás szintjén bővebb információk állnak rendelkezésre és ez segítheti a hatékonyabb döntéshozatalt.

4.2. Hatalmi távolság a jövedelmek eltérésében

A következő vizsgált részterületnél az észlelt kultúrára vonatkozó kérdés így szólt: „Az Ön szervezeténél a jövedelmi szintek mennyire térnek el munkaköri kategóriánként?” A páratlan számokhoz rendelt válaszlehetőségek a következők voltak: 1. Nem térnek el, 3. Kicsit térnek el, 5. Közepes mértékben térnek el, 7. Nagy mértékben eltérnek, 9. Teljes mértékben eltérnek. A kívánt kultúra megismerésére a következő volt a kiegészítő kérdés: „Mi lenne Ön szerint a kívánatosabb/jobb eltérés?” A válaszlehetőségek itt is megegyeztek az előzőekben leírtakkal.

A kapott válaszok elemzése utána kiderült, hogy a megyei büntetés-végrehajtás dolgozói célszerűbbnek tartanák azt, hogy a jövedelmek kisebb mértékben térjenek el munkaköri kategóriánként. A jövedelmi szintek csekély eltérése a kis hatalmi távolsággal rendelkező szervezetek jellemzője, tehát ebben a tekintetben is kisebb hatalmi távolságot szeretnének a dolgozók.

A közszféra dolgozóinak fizetését meghatározó bértáblát az intézmény dolgozói jól ismerik, így talán jobban is tisztában vannak egymás, és a különböző beosztásokban dolgozó kollégáik fizetésével, mint a versenyszférában. A dolgozók szerint a végrehajtói, tiszthelyettesi, zászlósi állomány illetménye nem tükrözi kellően a feladatok emberre gyakorolt megterhelő voltát.





4.3. Hatalmi távolság az információáramlásban

Ennél a vizsgált részterületnél az észlelt kultúrára vonatkozó kérdés így szólt: „Az Ön szervezeténél milyen az információáramlás a vezetők és a beosztottak között?” A páratlan számokhoz rendelt válaszlehetőségek a következők voltak: 1. Minimális, 3. Inkább minimális, 5. Esetenként szabad, olykor minimális, 7. Inkább szabad, 9. Szabad, információban gazdag. A kívánt kultúra feltárására a következő volt a kiegészítő kérdés: „Milyen lenne Ön szerint a kívánatos információáramlás?” A válaszlehetőségek itt is megegyeztek az előzőekben leírtakkal.

A válaszok elemzésének eredménye azt mutatja, hogy a két megyei intézmény dolgozói sokkal szabadabb, információban gazdagabb információáramlást szeretnének a jelenleginél. Tehát ezen tekintetben kisebb hatalmi távolságot szeretnének a dolgozók a mostaninál. A szabad, információ-gazdag kommunikáció ugyanis a kis hatalmi távolsággal rendelkező szervezetek jellemzője.

Az információáramlás a dolgozók szerint kellően teljesnek, egyértelműnek és gazdagnak mondható, ugyanakkor lassú is. Sok esetben pont oda ér el legkésőbb az információ, ahol azt hasznosítanák a munka során.

4.4. Bizonytalanságkerülés az innovációk ösztönzésében

A következő vizsgált részterületnél az észlelt kultúrára vonatkozó kérdés így szólt: „Az Ön szervezeténél mennyire fogadják el a beosztottak innovatív (újdonságerejű) ötleteit?” A páratlan számokhoz rendelt válaszlehetőségek a következők voltak: 1. Egyáltalán nem, 3. Kis mértékben, 5. Közepes mértékben, 7. Nagy mértékben, 9. Teljes mértékben elfogadják, támogatják. A kívánt kultúra feltárására a következő volt a kiegészítő kérdés: „Mi lenne Ön szerint az elfogadottság kívánatos mértéke?” A válaszlehetőségek természetesen itt is megegyeztek az előzőekben leírtakkal.

A válaszokból kiderült, hogy a megyei büntetés-végrehajtás dolgozói azt szeretnék, hogy új ötleteik támogatottsága a jelenleginél erősebb legyen. Tehát ezen tekintetben az alacsonyabb bizonytalanságkerülést tartanák célszerűbbnek a dolgozók. A változtatásra való hajlandóság ugyanis az gyenge bizonytalanságkerüléssel rendelkező szervezetek jellemzője.

A szervezetnél léteznek olyan fórumok, melyek során az új ötleteket is fel lehet vetni (továbbképzések, szakaszértekezlet, osztályértekezlet stb.), havi illetve nagyobb volumenű értekezlet esetében negyed- vagy félévente. Ugyanakkor a dolgozók úgy érzik, hogy javaslataik mellett nem állnak ki a feletteseik, így az újító ötletek rendszerint nem valósulnak meg a későbbiekben.

4.5. Bizonytalanságkerülés a stresszel szemben

Ennél a vizsgált részterületnél az észlelt kultúrára vonatkozó kérdés így szólt: „Milyen mértékben feszültséggel teli, stresszes az Ön munkahelye?” A páratlan számokhoz rendelt válaszlehetőségek a következők voltak: 1. Egyáltalán nem, 3. Kis mértékben, 5. Közepes mértékben, 7. Nagy mértékben, 9. Teljes mértékben. A





kívánt kultúra feltárására a következő volt a kiegészítő kérdés: „Milyen szint lenne a legmegfelelőbb/indokolt az Ön munkahelyén?” A válaszlehetőségek természetesen itt is megegyeztek az előzőekben leírtakkal.

A válaszok elemzéséből kiderült, hogy a két megyei intézet dolgozói az indokoltnál/kívántnál jóval stresszesebbnek tartják munkahelyüket. Tehát ezen tekintetben erősebb bizonytalanságkerülést tartanak célszerűbbnek a dolgozók, hiszen a stresszhelyzetet a bizonytalanság okozza.

Habár a rendőrök munkájához hasonlatosan a többi rendvédelmi szervnél, így a büntetés-végrehajtásnál dolgozók munkája is a legstresszesebb foglalkozások között van – és ezzel a dolgozók tisztában is vannak – az „indokolatlan” stresszt mégsem a szervezet rendvédelmi feladataiból adódó tényezők okozzák. A dolgozók véleménye szerint sok, jól működő mechanizmust megváltoztatnak – kevésbé hatékonyra. A munkaerőhiány miatt pedig túl sok feladat hárul rövid idő alatt egy-egy dolgozóra, melyet teljesen szabályosan gyakran nem is lehet végrehajtani. Tehát a stresszt a folyton változó környezet (és nem mindig pozitív irányba), így a bizonytalanság okozza, valamint a félelem attól, hogy a feladatokat nem sikerül megfelelően ellátni a kevés idő miatt. A beosztottak úgy érzik, hogy ha ennek ellenére jól teljesítenek, nem jár érte elismerés semmilyen formában (akár szóbeli dicséret), viszont ha rosszul, annak számonkérés a következménye.

4.6. Férfiasság a vezetők empátiája alapján

Ennél a vizsgált részterületnél az észlelt kultúrára vonatkozó kérdés így szólt: „Az Ön szervezeténél a vezetők a feladatok teljesítésének értékelésekor mennyire élik bele magukat az beosztottak helyzetébe?” A páratlan számokhoz rendelt válaszlehetőségek a következők voltak: 1. Egyáltalán nem, 3. Kis mértékben, 5. Közepes mértékben, 7. Nagy mértékben, 9. Teljes mértékben. A kívánt kultúra feltárására a következő volt a kiegészítő kérdés: „Mi lenne Ön szerint a megfelelő?” A válaszlehetőségek természetesen itt is megegyeztek az előzőekben leírtakkal.

A válaszokból kiderült, hogy a megyei büntetés-végrehajtás dolgozói azt szeretnék, hogy a jelenlegi mértéknél a vezetők jobban élik bele magukat a beosztottaik helyzetébe a feladatok teljesítésekor, tehát legyenek empatikusabbak. A magas fokú empátia nőies érték, így a dolgozók ezen szempont szerint nőiesebb szervezeti kultúrát szeretnének.

Ez a pont jelentős kapcsolatot mutat a fentebb elemzett stresszel. A kevés idő, kevés dolgozó ellenére is a feladatokat végre kell hajtani. Sok esetben a felettest nem érdekli hogyan, még ha nem is teljesen szabályosan (mert máshogy egyszerűen nem lehet, időbe sem fér bele), de meg kell csinálni. Az elismerés hiánya a stresszen kívül azt is magával vonja, hogy a beosztottak kevésbé látják empatikusnak a feletteseiket.





5. Összegzés

A hofstedei négy dimenzióból háromnál mutatkozott a kritériumoknak megfelelő eltérés. Egyedül a kollektivizmus vs. individualizmus dimenzióban nem volt szignifikáns és nagymértékű különbség. A hatalmi távolság dimenziójában három, a férfiasság-nőiesség dimenzióban kettő, a bizonytalanságkerülés dimenziójában pedig egy olyan eltérés volt, amely megfelelt a kritériumrendszernek. A hatalmi távolság dimenziójában az öt területből háromnál jelentkezik probléma, tehát a hatalmi távolság mondható a legproblémásabb kérdésnek a megyei büntetés-végrehajtásban. Egyértelmű, hogy a megyei állomány kisebb hatalmi távolságot szeretne a jelenleginél. Az alkalmazott módszer és kritériumrendszer jellegét figyelembe véve azonban a problémásnak nyilvánított hat terület „mennyiségileg” teljesen átlagosnak tekinthető. Korábbi kutatásaim a rendvédelemben és a versenyszférában is hasonló számokkal szolgáltak. Érdekes azonban, hogy nem csak mennyiségileg, hanem „minőségileg” is nagy hasonlóságot mutatnak a megyei büntetés-végrehajtási intézetek kultúraproblémái az eddig vizsgált szervezetekkel. A versenyszférában, csakúgy, mint a korábbi rendvédelmi kutatásaimnál problémás terület volt az információáramlás, az innovációk ösztönzése, a stressz és a vezetők empátiája (Keresztes – Pirger, 2013). Ugyanakkor a jövedelemmel és a döntési móddal szemben támasztott kritikák, csak itt jelentek meg.

Az imént említett hasonlóság felveti a kérdést, hogy mik – vagy talán pont ezek – a legkritikusabb területek a szervezetek kultúrájában, függetlenül attól, hogy mely szférában működnek.





FELHASZNÁLT IRODALOM

- A Büntetés-végrehajtás Országos Parancsnokságának alapító okirata
- A központi államigazgatási szervekről, valamint a Kormány tagjai és az államtitkárok jogállásáról szóló 2006. évi LVII. Törvény
- Bakacsi, Gy.- Takács, S. – Karácsonyi, A. – Imrek, V. (2002): Eastern European cluster: tradition and transition, *Journal of World Business* 37.
- Denison, D. R. (1990): *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, New York: John Wiley & Sons
- Hofstede, G. (1980): *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, Sage Publications, Beverly Hills
- ITIM (Institute For Training Intercultural Management) (1996): *5-D Pocket Guide*. Den Hag
- Jarjabka, Á. (2008): Van nyoma a hazai vállalatok állami múltjának szervezeti kultúrájuk jelenében? *Marketing & Menedzsment*, XLVII. évf., 3. sz.
- Jogi lexikon, (1999): KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest
- Keresztes, G. – Pirger, T. (2013): Az innovatív szervezeti kultúra – Változtatási lehetőségek egy pénzügyi vállalat kultúrájában, PEME konferencia, Budapest
- Kotter, J. P. – Heskett J. L. (1992): *Corporate Culture and Performance*, New York: The Free Press
- Kovács, G. (2009): A rendészeti szervek szervezeti kultúrájának összetevői, sajátosságai a téma feldolgozása a Rendészeti Főiskola vezetéselméleti oktatásában, Pécsi Határőr Tudományos Közlemények X., Magyar Hadtudományi Társaság Határőr Szakosztály Pécsi Szakcsoportja, Pécs
- Weber, M.(1987): *Gazdaság és társadalom I.*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest





A SZERVEZETI BELSŐ KOMMUNIKÁCIÓ HATÁSA A SZERVEZET HATÉKONY MŰKÖDÉSÉRE

*THE EFFECT OF THE ORGANIZATIONAL INNER COMMUNICATION
ONTO THE ORGNIZATION'S EFFICIENT OPERATION*

SEMEGINÉ DR TARISZKA ÉVA főiskolai docens

Szolnoki Főiskola, Közgazdasági- Pénzügy- és Menedzsment Tanszék

ABSTRACT

Human resources are thought to be one of the most important ones among the organizational resources. By its upgrading inner organizational communication and its regulation are becoming more and more important. In this way, building up, organizing and operating inner organizational communication have a determinant role in the life of organizations. Communication is a term and a lot of definitions can be found in scientific literature to define. When communicating, people want to share a piece of information, thought and/or feeling with someone. Almost all authors of literature on organizations deal with communication. There are no organizations without communication. The structural characteristics of an organization are important determinant elements of the communicational possibilities. At the same time, the quality of communication determines the quality of operation and with its channels and mechanisms it influences the characteristics of the managing structure

1. Bevezetés

A szervezeti kommunikáció elméleti alapjainak kutatása növekvő fontosságú. Ahogyan változik a szervezetek struktúrája, változnak a munkafolyamatok, a kommunikáció a tudomány vezetésével kulcsszerepet tölt be minden szervezetben. Az alkalmazottak megfelelő információval való ellátása egyre inkább a sikeres szervezeti működés alapeleme. A munkavállalók elégedettsége pedig a szervezeti hatékonyság mutatója is egyben, amely előnyhöz juttathatja a szervezetet a versenytársaival szemben. Éppen ezért egyetlen szervezet sem hagyhatja figyelmen kívül a belső szervezeti kommunikáció vizsgálatát, a stratégiájában fontos szerepet kell betöltenie.

A kommunikációs szerepkörök változása, átstrukturálódása, illetve az arról történő tájékoztatás hasonlóan kiemelt jelentőségű. A szervezeti kommunikáció napjaink szervezeteinél nemcsak a legkomplexebb és legváltozatosabb, de a legátfogoabb a szervezeti működés és siker szempontjából.





Ezért a kutatók azt vizsgálják, hogy a szervezeti kommunikáció hogyan változik a szervezeti forma, struktúra szerint. A hangsúly egyre inkább arra terelődik, hogy az új kommunikációs technológiák és adottságok hogy tudják segíteni a még hatékonyabb szervezeti formák és folyamatok alakulását.

2. Elméleti alapok

2.1. Szervezetelméleti megközelítés

A belső kommunikáció, mint a szervezet működésének egyik területe a szervezet tagjai közötti munkakapcsolatban alakul ki és változik.

A szervezetekkel foglalkozó irodalom szinte minden szerzője kitér a kommunikáció területére. A kommunikáció szervezeteink lényeges alkotórésze. Nincs szervezet kommunikáció nélkül. A szervezet strukturális jellemzői fontos meghatározó tényezői a kommunikáció lehetőségeknek. Ugyanakkor a kommunikáció minősége jelentősen meghatározza a működés milyenségét és csatornáival, mechanizmusaival még a vezetési struktúra jellemzőire is hatással van. (Bakacsi, 2002)

A kommunikáció szervezetelméleti megközelítése nem tekint vissza hosszú múltra. Fayol (1984) volt az első, aki felhívta a figyelmet a formális szervezetnél a hiányzó „pallóhidak” (horizontális kommunikációs csatornák) jelentőségére. Majd Barnard (1938) volt, aki a szervezetelmélet középpontjába a kommunikációt állította. Számára a kommunikáció jelentette azt az erőt, ami a szervezetet alkotó dolgozók céljait összekapcsolja. Véleménye szerint az értelmes kommunikáció az előfeltétele annak, hogy a vezetők tekintélye ne csupán a hierarchiában elfoglalt helyükön alapuljon.

Szervezeti kommunikációval kapcsolatos nézetek képviselőinek egy része például a szervezeten keresztül vizsgálja a kommunikációt, szemben azokkal, akik a szervezetet magát veszik górcső alá. Drenth et.al (1998). definíciója szerint a kommunikáció nem más, mint az üzenet küldője és fogadója a jelentés és szimbólum által, így ő úgy tekinti a szervezeti kommunikációt, mint a szervezeti légkör kulcsát.

A másik álláspont Myers and Myers-é (1982), aki szerint a szervezeti kommunikáció a központi összekötő erő, amely lehetővé teszi a koordinációt az emberek között, és így figyelembe veszi a szervezeti magatartást. Rogers és Rogers (1976) kijelentik, hogy a „személyes magatartás a szervezetben a legjobban a kommunikációs pontokon keresztül érthető meg”.

Sokféle módon alakítják ki a szervezetek azt az irányt, amely lehetővé teszi, hogy a későbbiekben még alkalmasabbak legyenek a változásokra. A szervezeti formák változásai még fontosabbá teszik az átfogó szervezeti működést.

Így például:

- a munka összetettebb, szükséges a nagyobb összehangoltság, kapcsolattartás a dolgozók között,
- a munkatempó gyorsabb,





- az egyidejű munkamegosztás mindennapos, közös jellemző,
- tudás és innováció egyre jelentősebb szervezeti előny,
- kommunikációs technikák és hálózatok alapvetőek a szervezeti struktúra és stratégia tekintetében.

A kommunikáció nem csak alapvető aspektusa a mostani szervezeti változásoknak, hanem a kommunikáció tudja megteremteni a modern szervezetek alapjait.

2.2. Strukturális megközelítés

„A szervezet egyének olyan csoportja, akik bizonyos közös célok elérésére szövetkeztek” (Torgersen-Weinstock, 1983)

A szervezetek létrejötte is szorosan kapcsolódik a kommunikációhoz. A közös célok, érdekek felismerése megteremtése kölcsönös kommunikáció révén jöhet létre.

Barnard (1938) szerint „egy szervezet akkor kezd el létezni, ha vannak személyek, akik képesek egymással kommunikálni, s hajlandók cselekvően közreműködni egy közös célkitűzés megvalósításában”.

A szervezet alapvető strukturális jellemzői:

- munkamegosztás
- hatáskörmegosztás
- koordinációs eszközök
- konfiguráció (Dobák, 1999)

A szervezet formális struktúrái bizonyos szempontú kapcsolatrendszerben vannak egymással. A szervezeti cél meghatározása fontos szerepet játszik a szervezet definiálásában. A feladatok elosztását és a szerepek hierarchiáját a formális struktúrák szankcionálják. Ezek többnyire koherens előírások és tervek együttese, amelyek különböző mértékben szabják meg, hogy mit kell tenni és hogyan kell elérni a célokat.

A formális struktúrák csak hiányosan adnak számot a szervezetben lejátszódó folyamatokról és e korlátozottság miatt a szervezetben ténylegesen elvégzett tevékenységek egy jelentős részére nem terjed ki.

2.2.1. Formális kommunikációs hálózatok

A szervezeti formális kommunikáció követi a szervezeti „hierarchiát” az-az annak mintegy interakciós kifejezése. Leavitt (1965) két típusú kommunikációs hálózatot különített el: a centralizált és a decentralizált hálózatokat.

Leavitt egy laboratóriumi kísérlet segítségével megvizsgálta, hogy a különböző kommunikációs hálózatok hogyan hatnak a hatékonyságra és az elégedettségre.





1. táblázat A kommunikációs hálózat hatása a teljesítményre és az elégedettségre

1. chart The effect of the communication relating to the network achievement and satisfaction

	Teljesítmény		Elégedettség	
	Egyszerű feladat	Bonyolult feladat	Egyszerű feladat	Bonyolult feladat
Centralizált	a. +	b. -	e. -	f. -
Decentralizált	c. -	d. +	g. +	h. +

- a. Kevés információ szükséges – a centralizált személy gyorsan összegyűjti és megoldja a feladatot.
b. Sok információ szükséges – az információ lassan áramlik, a centralizált személy túlterhelt, a többi személynek nincs elég információja
c. Kevés információ szükséges – a sokoldalú kommunikáció túl sok időt vesz igénybe
d. Sok információ szükséges – szükség van mindenkinek a hozzájárulására, nincs túlterhelés, az információ egyenlően oszlik meg

Az elégedettségre vonatkozó eredmények

e., f. A participáció hiánya elégedetlenséget eredményez.

g., h. A participáció elégedettséget eredményez.

Forrás: Leavitt (1965) alapján

A centralizált hálózatokban egyes személyeknek, helyzetüknél fogva több információ megszerzésére van lehetőségük, mint a többi személynek.

A decentralizált hálózatokban minden személy egyenlő mennyiségű információt kaphat.

3. Kutatási eredmények

Kutatási tervemben a magyarországi szervezetek belső kommunikációját kívántam vizsgálni, így a mintavételi eljárások közül a nem valószínűségi véletlenszerű ún. „hólabda” mintavételi eljárást választottam. Ennek lényege, hogy egy megkérdezett személy, elsősorban vezetők, további személyeket ajánlott a felméréshez.

Ennek eredményeként 140 magyarországi szervezet 1068 dolgozójától kaptam választ.

A minta osztályozását segítette a kérdőív végén szereplő adatlap. Ezen információk segítségével homogén részekre oszthattam a mintát. Ilyen csoportképző ismerv; a kor, a nem, a végzettség, a beosztás, a szervezet tevékenysége, a szervezet mérete, iskolai végzettség, munkában töltött évek száma, a szervezet regionális elhelyezkedése.

A kérdőív 20 zárt kérdést tartalmaz, de összesen 214 változó értékelését kellett elvégezni a válaszadónak egy 1-5-ig terjedő skálán ill. az előre megadott válaszlehetőségek közül (minőségi ismérvek) kellett választani az egyéb kategória mellett. Zárt kérdések esetében ötfokozatú intenzitás skálánál nem ajánlatos részletebbet használni, mert a megkérdezettek nagyobb része nem eléggé érzékeny az árnyalatokra. A zárt kérdések alkalmazása azért is volt célszerű, mert így az





adatok könnyen feldolgozhatóak, és a kapott eredményeket egyszerűbb általánosítani. A nominális válaszlehetőségeket azért alkalmaztam, mert az egyes kategóriák kvantitatív alapon sorba rendezhetőek, megmondható, hogy melyik a „több” vagy „jobb”. A számértékek viszont azt nem mutatják, hogy az egyes elemek közötti eltérés mekkora..

A kérdőív feldolgozás első lépéseként próbáltam a 214 változót tömöríteni és csoportokba rendezni. Ehhez a főkomponens analízist választottam, mivel ennek segítségével az információtartalom jelentős mennyiségének megőrzése mellett a kérdéseket megfelelő mértékben redukálni lehet. Az elemzés elvégzése után 15 komponens alakult ki, úgy hogy az adatok 62 %-t megőriztem. A főkomponens elemzésbe nem vontam be valamennyi változót, mert a nominális változókat nem lehet az ordinális változókkal együtt értelmezni, és a 15. ill. 20. kérdésre külön végeztem főkomponens elemzést és klaszter analízist, így ezek a változók sem szerepelnek az elemzésben. A korrelációs mátrix vizsgálata alapján megállapítottam, hogy a változók alkalmasak az elemzésre, mivel a páronkénti korreláció közepes vagy gyenge értéket mutat. Az anti-image mátrix esetén gyakorlati tapasztalatok alapján az átlón kívüli elemek kb. 25 %-a lehet 0,09-nél nagyobb. Az elemzésnél ez néhány esetben fordul elő. A KMO teszt 0,905 értéket mutat, amely erős faktORIZÁCIÓS lehetőséget jelent. A kummunalitást vizsgálva megállapítottam, hogy nincs 0,5 alatti érték, így valamennyi elem kielégítően magyarázza az eredeti változót.

Végül 67 változót tömörítettem, amely a változók számának 4-szeres redukciónak jelentette. Az SPSS eredményeket terjedelmi korlátok miatt nem tudom mellékelni.

A kérdőív 4 blokkban vizsgálta a szervezeti kommunikációt, ill. annak hatékonyságát befolyásoló tényezőket. A tanulmányban azokat az eredményeket mutatom be, amelyek a kommunikáció változtatásának irányára mutatnak rá. Ezen blokkra felállított hipotézisem, hogy a dolgozók a felfelé irányuló kommunikációval elégedetlenek leginkább, amelyet korábbi külföldi kutatások már igazoltak. (McClelland, 1965)

Arra kerestem a választ, hogy mely területeken változtatnának a szervezetük esetében a válaszadók.

A legmagasabb átlagot 3,31 a felvetett problémára való reagálás kapta. Ha válaszokat összevontan vizsgálom (igaz és teljes mértékben igaz), akkor 47,1% változtatna a szervezetben ezen a gyakorlaton és ezzel együtt a felső vezetés probléma érzékenysége is 42,8% -uk. Szintén változtatásra szorul az információk frissessége 40,2% szerint és 35,2%-uk a felfelé irányuló információs rendszert fejlesztené. A belső kommunikációs rendszerben leginkább elégedettek az információk tartalmával (2,8) és magával a rendszer működésével (2,82).

A 2. táblán pirossal jelölt átlagok a kommunikációval való elégedetlenséget mutatják, hiszen a kérdés arra kereste a választ, hogy mely területeken kellene változtatni a belső kommunikációt illetően. Az 1. és 2. ábra a két leginkább problémás területre kapott válaszok megoszlását mutatja.





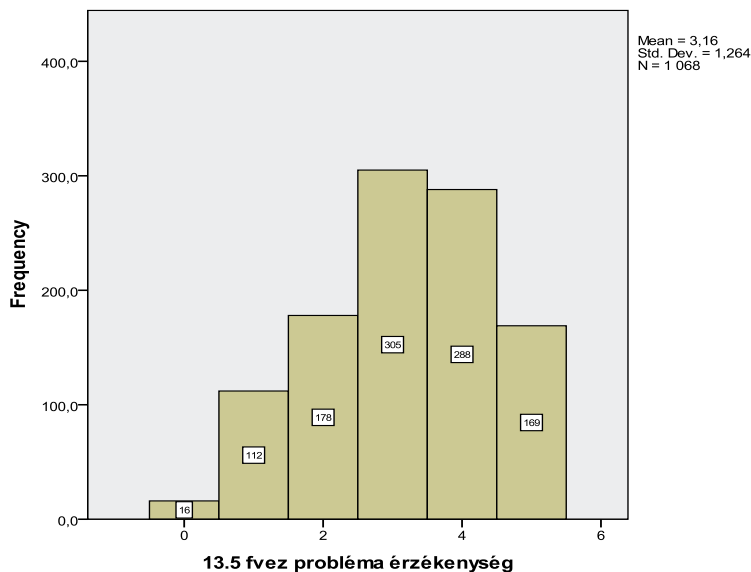
2. tábla Átlag és szórás mutatók a kommunikációval való elégedettségre
2. chart Mean and standard deviation indicators of satisfaction relating to the communication

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Variance	Skewness	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error
13.1 belső komm.rendszer	1068	2,82	1,244	1,546	-,018	,075
13.2 belső komm rendsze- resség	1068	3,08	1,221	1,491	-,253	,075
13.3 infofrissesség	1068	3,12	1,213	1,470	-,300	,075
13.4 infotartalom	1068	2,80	1,197	1,432	-,113	,075
13.5 felsővez. probléma érzékenység	1068	3,16	1,264	1,598	-,332	,075
13.6 felfelé irányuló	1068	3,01	1,203	1,446	-,191	,075
13.7 felvetett probl. reagálás	1068	3,31	1,214	1,474	-,439	,075
Valid N (listwise)	1068					

Forrás: Saját kutatás

1. ábra A felsővezetés problémaérzékenységének megítélése
1. diagram Judging of the problem sensitivity for the top management

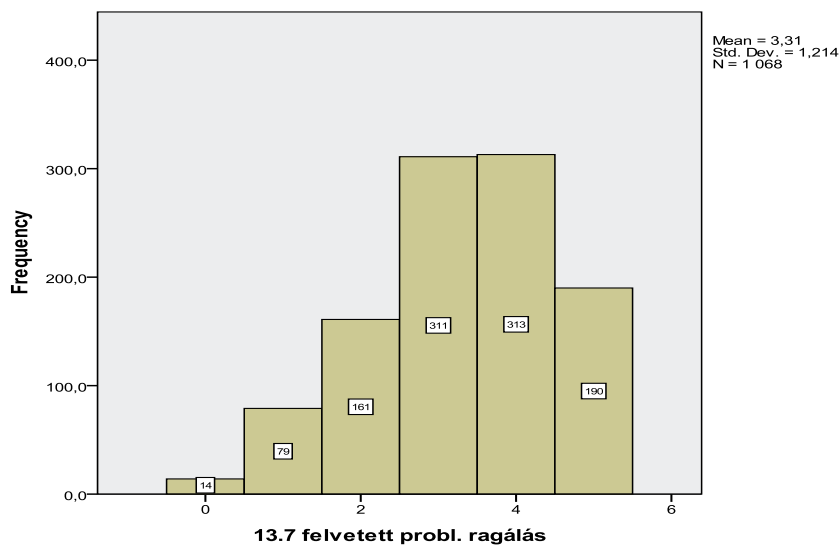


Forrás: saját kutatás





2. ábra A beosztottak által felvetett problémára való reagálás megítélése
2. diagram Judging of the reaction to the problems mention by the subordinates



Forrás: saját kutatás

A válaszok igazolják a hipotézist, amely szerint a szervezeteknél a felfelé irányuló kommunikációval elégedetlenek a dolgozók. Ebbe az irányba mutat, az is, hogy a felsővezetők nem reagálnak a felvetett problémákra és nem eléggé érzékenyek az alulról jövő kezdeményezésekre, nincs vagy nem megfelelő a visszacsatolás.

A belső kommunikáció, mint befolyásoló tényező leginkább a szervezeti működés hatékonyságára, a munkatársak közérzetére, a feladatok pontos értelmezésére és végrehajtására van hatással. Ezt igazolja a két tényező közötti szoros összefüggést. Tehát a szervezeti belső kommunikáció és a szervezeti működés hatékonysága közötti kapcsolat igazolt, amelyet a hatékonyság további tényezői is alátámasztanak, mint a jó munkahelyi közérzet, az információk tartalma és időszere, ill. a vezető és beosztott közötti viszony.





3. tábla Átlag és szórás mutatók a belső kommunikáció tényezőinek hatása
3. chart Mean and standard deviation indicators of inner communication's
relating to the effects

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
14.1 munkatársak közérzetét	3,91	1,047	1068
14.2 vezető-beosztott visz.	3,93	,985	1068
14.3 szervezeti egys.egymáshoz v.viszony	3,64	1,029	1068
14.4 bizalom-bizalmatlanság légköre	3,84	1,052	1068
14.5 szevezeten belüli konfl. kialakulása	3,70	1,086	1068
14.6 vezetés dönt.mechan.	3,35	1,173	1068
14.7 feladatok értelmezése végrehajtása	3,92	1,082	1068
14.8 szervezeti működés hatékonysága	3,94	1,047	1068
14.9 szervezeti kultúra és etika	3,46	1,151	1068

Forrás: saját kutatás

A kérdőívek elemzése alapján beazonosításra kerültek a szervezeti belső kommunikációt gátló és segítő tényezők.

4. tábla Átlag és szórás mutatók a belső kommunikáció gátló tényezőiről
4. diagram Mean and standard deviation indicators of inner
communications relating to the obstacle facts

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Variance
11.1gát – nincs személyes kontaktus vagy rossz (ok)	1068	3,05	1,443	2,083
11.2gát – rossz techn. felt (ok)	1068	2,49	1,286	1,654
11.3gát – nagy térbeli táv (ok)	1068	2,32	1,207	1,458
11.4gát – vezető közötti rivalizálás (ok)	1068	2,75	1,321	1,745
11.5gát – hosszú inf. csat (ok)	1068	2,74	1,223	1,495
11.6gát – torzulnak az infók (ok)	1068	3,00	1,172	1,373
11.7gát – infóvisszatartás (ok)	1068	3,08	1,271	1,616
11.8gát – bizalmatlanság (ok)	1068	2,87	1,306	1,705
11.9gát – érdektelenség (ok)	1068	3,06	1,258	1,583
Valid N (listwise)	1068			

Forrás: saját kutatás





A szervezeti kommunikáció gátló tényezői szervezeti szinten:

- a személyes kontaktus hiánya
- az információ visszatartás
- érdektelenség/motiváció hiánya

A 3 egész körüli átlagok úgy tűnik nem igazolják ezt, de ha az igaz és teljes mértékben igaz válaszokat összevontan vizsgálom, akkor a válaszadók 40%-a tartja ezeket a tényezőket a kommunikáció akadályozóinak, a nem megfelelő működés okának.

5. tábla Átlag és szórás mutatók a kommunikációt segítő tényezőkről
5. diagram Mean and standard deviation indicators of inner communication relating to the supportive facts

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
10.1Jó komm.kapcs – Jó személyes kapcsolat	4,13	1,032	1068
10.2Jó komm.k – jól működő tech.eszk.	3,96	1,028	1068
10.3Jó komm.k – vezetők közötti jó kapcs	3,83	1,050	1068
10.4Jó komm.k – informatív honlap	2,98	1,259	1068
10.5Jó komm.k – közvetlen rugalmas munkatársak	4,17	,985	1068

Forrás: saját kutatás

A szervezeti kommunikáció hatékonyságát segítő tényezők:

- közvetlen, rugalmas munkatársak
- jó személyes kapcsolat
- jó technikai feltételek

A gátló és segítő tényezők összevetésével megállapítható, hogy bizonyos egyezés mutatható ki, hiszen valaminek a megléte illetve hiánya a befolyásolás két végpontja. Ez egyértelműen a munkatársak közötti jó kapcsolat és együttműködés esetében igazolódik és még erősebb összefüggést mutat a személyes kapcsolat esetében. A válaszadók egységesen jelölték meg a sikeres kommunikáció feltételeként a közvetlen ismertséget a munkatársak között. Ez összefügg azzal is, hogy a legkedveltebb kommunikációs csatornának a személyes beszélgetést választották.

4. Összefoglalás

Az információáramlás, a belső szervezeti kommunikáció hatékonyságát közvetlen módon befolyásolják a szervezeti feltételek. A „szervezeti” típusú megítélés természetesen sok problémát jelent, mert a modern szervezetek világában a szervezeti és egyéni érdekek, szükségletek, célok azonosságát feltételezik. A munkavállaló – szervezeti ember, aki az által érzi jól magát, ha azonosulni tud a szervezet





értékrendjével, szükségleteivel, az elvárt magatartással, és ő maga is lehetőséget kap az önfejlődésre. A szervezeti tényezők ebben az esetben a probléma megközelítésének a kiindulási feltételeit jelentik, és úgy is értelmezhetők, hogy mi lenne, ha változtatnák rajta, illetve hol kell változtatnom, ha eredményesebb akarok lenni.

Az IABC (1999) egyértelműen bizonyította egy kutatás alapján, hogy azok a szervezetek érték el nagyobb sikereket, amelyek alkalmazták a stratégiai kommunikációt. Bár a kommunikáció maga egy nem mérhető tényező és nem tudjuk jellemezni egy mutatóval, a ráfordított kiadások megtérülése közvetlenül nem mutatható ki, a kutatók mégis arra a következtetésre jutottak, hogy azok a vállalatok sikeresebbek voltak és eredményesebben működtek, ahol alkalmazták a kommunikációs stratégiát.

A belső kommunikációt irányítottan kell kiépíteni és működtetni, a szervezet missziójára, filozófiájára, stratégiai céljaira kell épülnie. A belső kommunikációs rendszer kiépítése és működtetése nem kis befektetést igényel a szervezet részéről, így ennek megtérülése és hatékonysága fontos szempont.

A belső kommunikáció tervezése feltételezi a folyamatos mérés, értékelés lépéseit, ennek révén pedig kimutatható a szervezet eredményességének, a dolgozók teljesítményének növekedése.

Minden szervezetnek fel kell ismernie, hogy a belső kommunikáció egyike napjaink utolsó racionális tartalékainak. (Bogner, 1990.)

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bakacsi Gy. (2002): Szervezeti magatartás és vezetés. KJK Budapest
- Barnard, Ch. I. (1938): The Functions of the Executive. Harvard University Press Cambridge
- Bogner, F (1990): Das neu PR denken
- Dobák M. (1999). Szervezeti formák és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 150-154.
- Drenth, P.J.D.-, H. Thierry, – C.J. deWolff (eds.). (1998.) Handbook of Work and Organizational Psychology (2nd Edition). East Sussex: Psychology Press Ltd.
- Fayol, H. (1984): Ipari és általános vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó (eredeti megjelenés 1918)
- Leavitt H.J. (1969): Kommunikációs sémák hatása a csoport teljesítményére Gondolat, Budapest
- McClelland, D. C. (1965): Achievement Motivation Can Be Developed. Harvard Business Review
- Myers, M.T., and G.E. Myers. (1982). Managing by Communication – An Organizational Approach. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Rogers, E. M., and R. A. Rogers. (1976.): Communication in Organizations. New York: Free Press.
- Torgersen, P. E.-Weinstock, I. T. (1983): A vezetés integrált felfogásban. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 239-377.





A MUNKAVÉDELMI BIZTONSÁGI KULTÚRA SZÍNVONALÁNAK MEGELÉGEDETTSÉGI VIZSGÁLATA HAJDÚ BIHAR MEGYE GAZDASÁGI SZERVEZETEINÉL

*WORK RELATED SAFETY CULTURE CONTENTMENT ANALYSIS AT
ECONOMIC ORGANIZATIONS IN HAJDÚ- BIHAR COUNTY*

TERJÉK LÁSZLÓ egyetemi adjunktus
JUHÁSZ CSILLA egyetemi docens

Debreceni Egyetem Agrár- és Gazdálkodástudományok Centruma,
Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar

ABSTRACT

To organizing Occupational Safety and Health (OSH) is an institutionalized responsibility of the state. This responsibility has been affecting every economic value producing processes directly. Those social values, attitudes, expectations and behaviours which are relating OSH tasks, are continuously integrating in the organizational culture. This process has created a subculture within the organizational culture. This organizational subculture is mostly conceptualised as safety culture. Nowadays, the safety management is recognised as a separated leadership task. The companies these institutionally required safety tasks have been mostly delegated to independent external safety experts or enterprises. The contentment measurement of the organizational OSH quality level is an important dimension of safety culture assessment tests. The study analyses the contentment opinion of the OSH experts, whom characteristically working in agglomeration of Debrecen. The participants are characteristically working in private sector and they are all members of Hajdú- Bihar County Chamber of Commerce and Industry. Probably from this situation arises that phenomenon, they are least contented with the financial and professional recognition as well as the general OSH situation.

1. A megelégedettség helye a munkavédelmi biztonsági kultúrában

Mai gazdasági világunkban, legyen az termelés, vagy szolgáltatás, számos humán szükséglet teremődik, melyek kielégítése sarkalatos tényezője a fejlődésnek. A szükségletek betöltése, a célok elérése, az elvárások teljesülése, attól függően, hogy hol jönnek létre, meghatározzák a további feladatokat és célkitűzéseket. Általánosságban elmondható, hogy a célok, elvárások, igények teljesülése a különböző szervezeti szerepkapcsolatokban az egyént megelégedettséggel tölti el.





A megelégedettséget, ha jellemezni akarjuk, akkor megállapítható, hogy az java-részt érzelmi és erősen szubjektív jellegű pszichés jelenség. Ennél fogva objektív módszerekkel, számszerűsítve igen nehéz jellemezni. A megelégedettség sajátossá-gánál fogva több szinten is értelmezhető. Ezek a szintek annyifélek lehetnek, ahány szeletre osztjuk a vizsgált egyén, csoport, közösség, és a szervezet élette-rét, működését. Egyes pozitív pszichológiai irányzatok a megelégedettséget, több szempontból hasonlóan értelmezik a boldogság fogalmához, amit szintén nagyon nehéz definiálni. Ha maradunk a gazdasági szervezeti szinten és sorra vesszük a kapcsolódó szerepköröket, a megelégedett alkalmazott – legyen az vezető, vagy beosztott – motiválható, egyetért a szervezet céljaival, lojális, elfogadja a csoport-normákat (Szabados, 2006), és ebből adódóan az elvárásoknak sokkal jobban eleget tesz, mint az elégedetlen alkalmazott. A szervezeti elvárás akkor esik a leginkább egybe a vezetői teljesítménnyel és elvárással, amikor a vezető egyben tulajdonos is. Egy szervezeten belül az elvárások rendszere felosztódik a szervezeti felépítmény szereplői között, ezért az elvárások leginkább személyhez, személyekhez, szerep-körökhöz, vagy szervezeti normákhoz kötöttek (Berde – Dajnoki, 2007).

Az elégedettséget a vélemény-nyilvánítási lehetőség is erősen befolyásolja. Mindezek miatt például a vezető – munkával való – megelégedettsége egy kicsit más szinten értelmezhető, mint a beosztotti, dolgozói megelégedettség (Klein et al. 2001). A megelégedettség egy speciális szintere a munkavédelemmel kapcsola-tos megelégedettség. Ebben ötvöződik a szervezeti szereplők munkabiztonság-gal kapcsolatos elvárásának beteljesülési színvonala. Valamint ehhez hozzájön a törvényi elvárás, mint be- és elszámolási kötelezettség, melynek feladata, hogy számon kérje a munka és egészségvédelemmel kapcsolatos minimális társadalmi elvárásokat. A be- és elszámolási kötelezettség – a törvényen és vállalati kultúrán, értékrenden, és szabályzatokon keresztül – a dolgozók, a beosztottak irányában is fennáll. A megelégedettség vizsgálat szubjektív sajátosságának megfelelően alkal-mas olyan felmérésekre, melyek jobban tükrözik a munkabiztonsági szükségle-tek kielégítettségi szintjét és annak a Maslow-féle szükségletpiramison elfoglalt helyzetét. Ezen felül a munkavédelmi megelégedettség felmérése alkalmas rálátást biztosít a munkabiztonsági légkör perceptív állapotára. Ezáltal itt nem elsősorban a tényleges fizikai munkakörnyezet biztonsági állapotfelméréséről van szó, hanem az abban dolgozó emberek viszonyulási, perceptuális sajátosságairól. Ezáltal a megelégedettségi vizsgálat az egyik leghasználhatóbb vizsgálati dimenziója biz-tonsági légkörnek és kultúrának. Vántus (2006) is megállapítja, hogy törekedni kell a dolgozók megelégedettségének emelésére, hiszen így várható el a dolgozók-tól nagyobb munkatermelékenység. Vagyis a megelégedett dolgozó jobban interio-rizálja a munkáltató, illetve a vállalat érdekeit így nagyobb teljesítmény, nagyobb engedelmség és fegyelem is elvárható tőle (Oláh-Pakurár-Cehla, 2010). Így a vezetési szintek kapcsolata a dolgozói szinttel alapvetően befolyásolhatja a biz-tonságot is. Meghatározhatja, illetve befolyásolhatja a biztonsági szabályok betar-tását, annak szokásrendszerét, és végső soron, biztonsági kultúráját. Az utóbbi





időkben (Berde 2006) a munkaközösségek életében a munkabiztonsággal, a biztonságos munkavégzéssel kapcsolatos attitűdök, értékrendi elemek fokozódó szerepet töltenek be. Ezért szükséges és talán nélkülözhetetlen mind vezetői, mind dolgozói, vagyis szervezeti és egyéni szinten vizsgálni a munkabiztonsággal kapcsolatos orientációkat (Zohar 1980; Glennon 1982; Cooper – Philips 1994; Niskanen 1994) Lee (1996) kutatásaiban is fontos szerepet tölt be a megelégedettség vizsgálati dimenziója. A társadalmi elvárás legalacsonyabb szintjét a törvény és a hozzá kapcsolódó intézményesült rendszer szabja meg. Így a negatív folyamatok visszaszorítására tett intézkedési eredményeket a munkavédelmi és munkaügyi ellenőrzésről szóló törvény, a munkavédelmi és munkaügyi bírság mértéke, a munkavédelmi és munkaügyi hatóságok és társszerveik szűrő ellenőrző munkája is befolyásolja. Ha ezt egy kicsit kisarkítva vizsgáljuk, akkor az is mondhatjuk, hogy szervezetek az erre adandó válaszként alkalmazzák azokat a munkavédelmi szakembereket, akik képesek megfeleltetni a vállaltokat ezeknek az elvárásoknak. Vagyis, hogy az alkalmazott munkavédelmi szakemberek szakértelme segítségével kivédjék a büntetéseket. Természetesen az effajta hozzáállás a biztonsági kultúra igen alacsony szintjét tükrözi az adott szervezetnél. Ha a biztonságmenedzsment vezetői feladat, akkor milyen súllyal vesznek részt a munkavédelmi szakemberek e delegált vezetői feladatok ellátásában. Tény, hogy, legtöbb esetben, mint külső alkalmazott végzik munkájukat szolgáltatásként. Ez általában rá is nyomja a szervezettel való kapcsolatukra a bélyeget. Vagyis egyfajta szervezeten kívüli külső státusban dolgoznak. Ehhez még hozzájön az a sajnálatos jelenség, hogy a vállalkozásokban a beillesztés nem szerves része a vezetési munkafolyamatoknak, nem tekintik kulcsfeladatnak, nem koncentrálnak még az új belépő egyén érdekeire és szükségleteire sem. Ezzel a szervezeti magatartással viszont elveszítik a hatékony beillesztés előnyeit, az egyéni önbecsülés, a sikerélményre történő vágyakozás, a bizonyítás szervezeti előnyeinek kihasználását (Móré 2012). Feltehető a kérdés, hogy ezek a szakemberek, akik általában több céggel állnak kapcsolatban, hogyan ítélik meg saját és cégeik biztonsági, munkavédelmi színvonalát, saját munkájuk elismerését és egyben saját státusukat, ebben a környezetben? Hogyan ítélik meg a vezetői dolgozói viszonyokat a munkavédelemmel kapcsolatban? Milyen vezetői kommunikációt tartanak a legmegfelelőbbnek az utasítások végrehajtása terén? Mivel szervezeti szinten a bekövetkezett baj a legköltségesebb, és ami ezzel szembeállítható egy proaktív szervezeti biztonsági kultúra létrehozása, aminek a megteremtésében a szervezeti vezetőknek és a munkavédelmi szakembereknek van a legnagyobb szerepe. Természetesen itt megemlíthetnénk az NMH Munkavédelmi és Munkaügyi Igazgatóságának munkáját is, de tudvalevő, hogy ennek a hivatalnak a szerepe és jogköre a betarttatásban nyilvánul meg és javarészt csak fiskális eszközökkel rendelkezik, ami szükséges, de nem elégséges eszköz a fejlődéshez. Ha jól belegondolunk, külön felelősség nélkül a hivatal nem adhat tanácsot, nem oktathat, nem kutathat, vagyis ezek az előreívő tevékenységek valahol disszonanciát okozhatnak a saját tevékenységének szerepkörében és annak elvárásaiban.





2. Alkalmazott módszer

Ebben a tanulmányban biztonsági kultúra kutatás sajátos részeredményeit közöljük, melyet a Hajdú- Bihar Megyei Kereskedelmi és Iparkamara munkavédelemmel foglalkozó 23 szakembere között végeztünk kérdőíves felméréssel. A kérdőív egy 28 itemes zárt típusú kérdőív. Az egyes kérdésekre adandó válaszokat hét fokozatú (-3...0...+3) Likert-típusú skálán jelölhették a résztvevők (Malhotra, 2005). A megkérdezettek az utóbbi tíz év alatt Debrecen vonzáskörzetében 3643 céggel álltak szakmai kapcsolatban. Megkérdezésük relevanciáját ez nagymértékben igazolja. A tapasztalati területek megoszlása a három fő ágazat szerint: ipar 34,8%, mezőgazdaság 26,1%, szolgáltatás 39,1%. A résztvevők többségére jellemző, hogy az utóbbi tíz évben mindhárom ágazatban végeztek szolgáltatásokat. A résztvevők mindegyike több mint tíz éves szakmai tapasztalattal rendelkezik. Az adatok feldolgozása során a leíró statisztikákat alkalmaztunk.

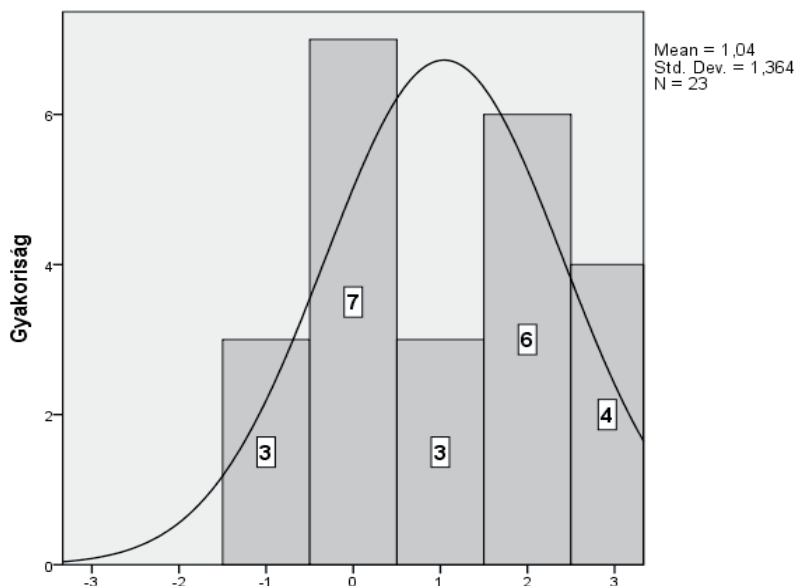
3. A munkavédelmi rendelkezések megítélése

A szervezeti biztonsági kultúrát számos tényező befolyásolja és alakítja ki. Ezek a befolyásoló hatások folyamatos mozgásban vannak és prioritásukat a szervezet belső állapota, a kultúrához kapcsolódó fejlettségi szintje határozza meg. Az egyik fontos befolyásoló tényező a munkabiztonsággal kapcsolatos társadalmi elvárások minimumának a teljesítését ellenőrző és betarttató intézményesült munkavédelmi rendszer. Ez a ható tényező a szervezet szemszögéből (bármely gazdasági, vagy társadalmi szervezet szemszögéből) mintegy külső ráhatásként követeli meg az úgynevezett alap prioritásokat, elvárásokat és állásfoglalásokat, megadva a szervezeti biztonsági kultúra alaporitációit. A munkavédelmi szakemberek alapfeladata, a szervezeteknek, ennek az elvárásnak való megfeleltetése. Ennek érdekében döntéseket és rendelkezéseket szükséges tenniük. Ezért megkértük a szakembereket, hogy az eddigi tapasztalataik alapján értékeljék, hogy a kiadott munkavédelmi rendelkezések különböző formái és tartalmi tulajdonságai mennyire teszi hatékonyvá a munkavédelmi rendelkezéseket. Az eredményekről elmondható, hogy a különböző rendelkezések megítélése között nem volt szignifikáns különbség. Így a munkavédelmi rendelkezések összhangjának, a következetességének a szükségesége kifejezett volt a résztvevők között. A rendelkezések, egyértelműségének és meghatározottságának (feladat, határidő, felelős) szinte maximális étékkal +2,74 ige nagy jelentőséget adtak. A rendelkezések formai oldalának megítélésére jellemző, hogy a legkevésbé a szóbeli (-0,78), majd az írásbeli (+1,65), és végül a kettő kombinációja kapta a legmagasabb pontszámot (+2,48). Az ellenőrzésről és annak gyakoriságáról megállapítható, hogy a rendelkezés ellenőrzése maga egyértelmű pozitív megerősítést kapott (+2,48). A gyakoriság esetébe a magas gyakoriság megítélése szélesebb skálájú véleményeket hozott, annak hatékonyságának megítélésében (1. ábra).





- 1. ábra: Akkor a legjobb, ha az ellenőrzések gyakoriak, és kis lépésben haladtatjuk a szervezetet a vállalt és/vagy kívánt cél felé**
- 1. figure: It is best if the checks are common, and moving toward with small steps for the organizational progress**



Forrás: saját szerkesztés 2013

Az ábrából kitűnik, hogy -1 és +3 közötti értékek között oszlik meg a vélemény, de általánosan átlagfeletti hatékonyságúnak tartják ezt az ellenőrzési stratégiát.

A rendelkezés tartalmával való egyetértés szintén nagy hatékonyságú tényezőnek bizonyul a résztvevők megítélése alapján, +1,83 pontértéket kapott. A büntetés megítélése a hatékonyságot illetően az eredményt a 2. ábra szemlélteti. Az ábra adataiból kitűnik, hogy ennek az eszköznek a hatékonysági megítélése megosztotta a résztvevőket (+0,39). A megkérdezettek mintegy fele, átlagalattinak vagy közepes hatékonyságúnak tartja a büntetést, míg a megkérdezettek másik fele közepesnél hatékonyabbnak tartja a büntetés eszközt. Ezt az eredményt valahol alátámasztja az NMH Munkavédelmi és Munkaügyi Igazgatóság 2012. évben végzett ellenőrző tevékenységének eredményei. Az ellenőrzött munkáltatók 79,3%-ánál tapasztaltak munkavédelmi szabálytalanságot, ez az arány, igaz javulást mutat a 2011. évben tapasztalt 82,8%-hoz képest, de nem nevezhető szignifikánsnak. Illetve nem írható kizárólag az ellenőrzések és büntetések nevelő hatásának a javára. A résztvevők a munkavédelemmel való megelégedettséget ez szűkebb és egy tágabb értelemben is megítélték. Az első kérdés a magyar gazdaságra jellemző általános munkavédelmi helyzetet tárgyalta. A résztvevők több mint kétharmada a közepesnél

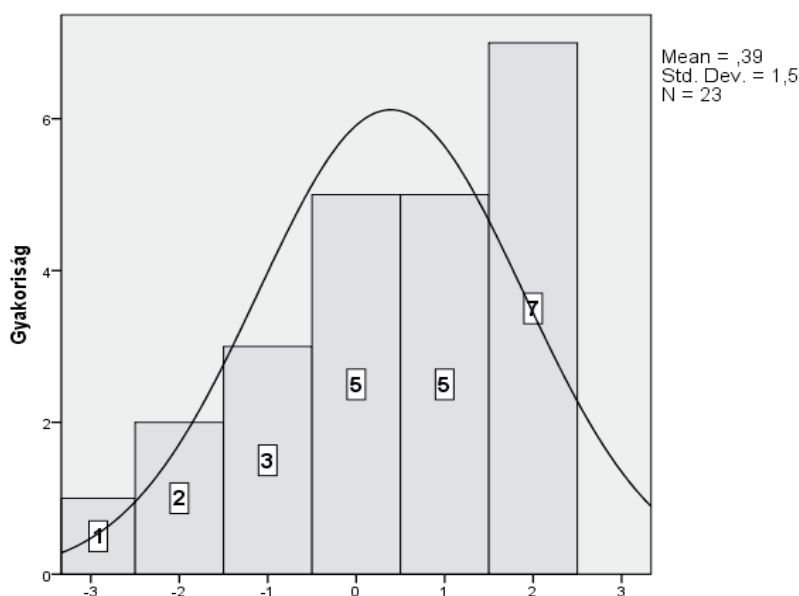




alacsonyabb szinten elégedett a munkavédelmi helyzettel, amit a $-0,61$ átlagpont tükröz. A biztonsági kultúra általános helyzetével való megelégedettség $-0,52$ átlag értékkel, az előzőtől nem mutatott szignifikáns eltérést. Az kis mértékben szintén az átlag alatt ($-0,13$) elégedettek, az emberek egymással szembeni odafigyelésével, szolidaritásával.

2. ábra: A szervezeti szereplők csak a büntetésből „értenek”

2. figure: The only tool is the punishment for organizational participants to moving forward



Forrás: saját szerkesztés 2013

A saját szervezetek megítélése vonatkozásában, ami már tényleges tapasztalatok alapján való elégedettséget tükröz, megoszlók voltak az eredmények.

4. Megelégedettség a szervezetek munkavédelmi helyzetével

A megkérdezettek azzal a munkabiztonsági területtel, amit eddig felügyeltek eltérő a megelégedettségük. Összességében, ahogy azt a 3. ábra is szemlélteti, átlagos a megelégedettség szintje ($+0,52$), de egyharmad kétharmad arányban megoszlának a vélemények. Vannak, akik kevésbé elégedettek és vannak, akik nem.

A szervezeteknek a munkavédelmi követelmények betartásának fegyelemével való megelégedettség közepes értékűnek mondható, de a nagy átlagos eltérés itt is a vélemények szélsőségesebb eltérését mutatja (4. ábra).

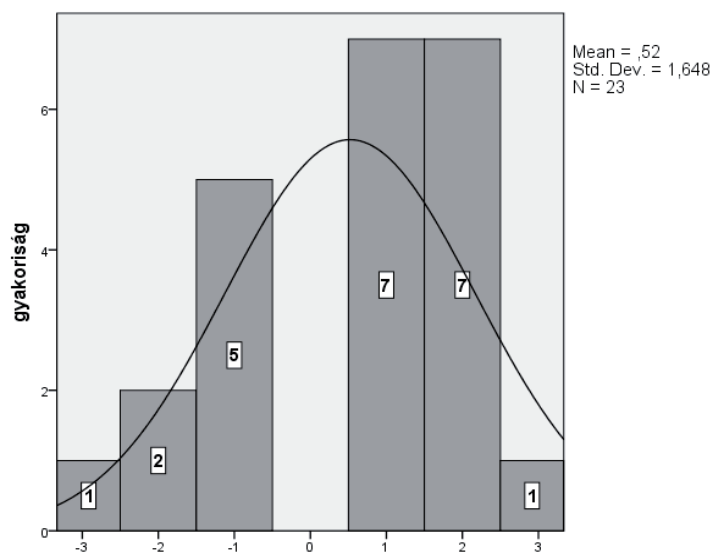




Munkavédelmi tárgyú problémák igen gyakran előfordulhatnak a szervezeteken belül a dolgozók és vezetők között. Ezeknek a problémáknak a kezelése csak megfelelő hozzáállással lehetséges, amely mindkét oldalt kell, hogy aktiválja. Ennek a viszonynak a megítélése, illetve az ezzel való elégedettség értékszámai, szintén nagy eltéréseket mutatnak. Összességében kicsivel átlag alatti (-0,43) a elégedettség ebben a témában is. Más régiókkal összehasonlítva a vizsgált területet, hasonló a elégedettségi szint (-0,13). A munkakörnyezet egészségre gyakorolt hatására való odafigyelés nagyon fontos szervezeti és vezetői magatartás. Ezt folyamatosan fenn kell tartani ahhoz, hogy alkalmazkodni tudjon a vállalkozás az újabb kihívásokra. Szorosan ehhez tartozik a komfort és tisztaság fenntartására és az egészségügyi ártalmak elhárítására való törekvés magatartása.

3. ábra: Megelégedettség azzal a munkabiztonsági területtel, amit az eddigiekig felügyeltem

3. figure: Contentment with my own work safety area what I've inspected



Forrás: saját szerkesztés 2013

A résztvevő szakembereknek ezzel a szervezeti magatartással való elégedettsége közepes szintűnek értékelhető. Hasonlónak mondható a helyzet a munkavédelmi eszközök, védőfelszerelések ellátási színvonalával való elégedettség (+0,48). Egy szervezet életébe fontos tényező a szakemberek megbecsülése, illetve magának a szakmai tevékenységnek az elismerése. Ennek a minősége egyben jellemzi a szervezet viszonyát a szakmai személyzettel. Természetesen szükséges a differenciálás egy bizonyos feszültségi szintig, amin túl annak előnyei visszafordulnak. Ezért szükségesnek tartottuk megkérdezni a résztvevőket, hogy

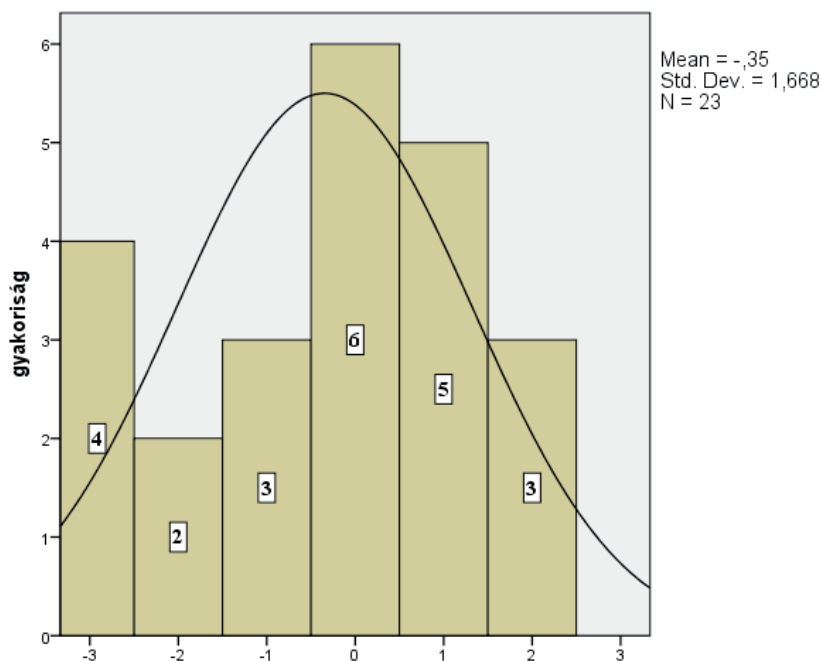




menyire elégedettek saját szakmai, erkölcsi, és nem utolsó sorban, anyagi megbecsülésével. Az ezekkel kapcsolatos megelégedettség egyértelmű elégedetlenséget mutat. A legnagyobb elégedetlenséget az anyagi (-1,83) és erkölcsi (-1,48) megbecsüléssel kapcsolatban lehetett kimutatni. Az 5. Ábra mutatja, hogy igen nagy a teljes mértékben elégedetlenek aránya a megkérdezettek között. A különböző megbecsülésekkel, előrejutási lehetőségekkel való megelégedettség mindig relatív összevetések alapján történik. Vagyis a résztvevő szakemberek, nagy valószínűséggel, az említett szempontokkal való megelégedettségüket saját szakmai környezetükben működő társaikkal hasonlították össze. Itt most nem más munkavédelmi szakemberekre kell gondolni, hanem azokra a kontaktszakemberekre, vagy ismerősökre, akikkel napi kapcsolatban vannak. A szakmai megbecsüléssel való megelégedettség mérésének eredménye, fele-fele arányban, két táborra osztja a megkérdezetteket. Nagyon megelégedettekre és nagyon elégedetlenekre. Igaz így összességében közepesnek mondható az eredmény, de egyértelműen észlelhető ebben a témában is a feszültség.

4. ábra: Megelégedettség a szervezeteknek a munkavédelmi követelmények betartásának fegyelemével

4. figure: Contentment with the abide by the organizational safety discipline



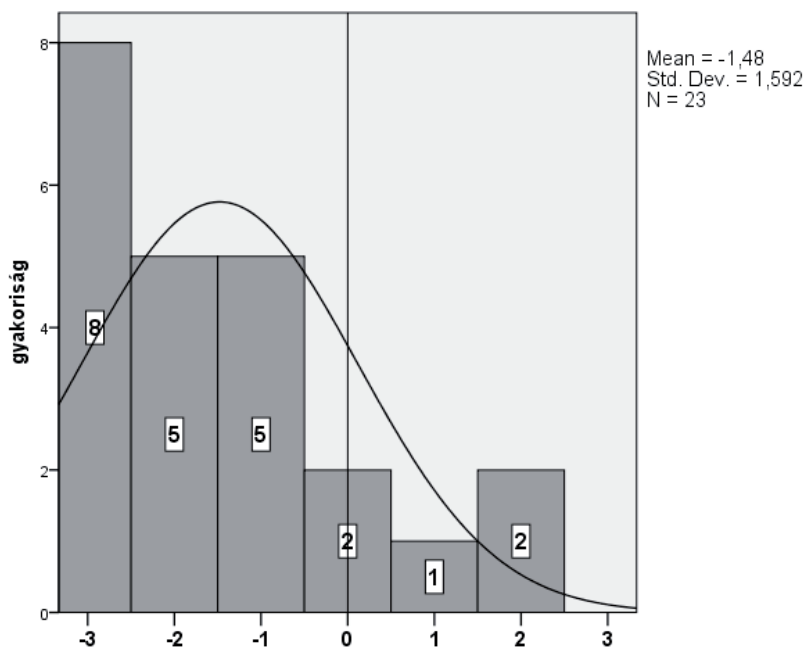
Forrás: saját szerkesztés 2013





5. ábra: Megelégedettség a munkavédelmi szakemberek erkölcsi megbecsülésével

5. figure: Contentment with work safety experts moral respecting



Forrás: saját szerkesztés 2013

5. Összegzés

Összességében megállapítható, hogy a munkavédelmi szakemberek megelégedettsége saját szakmai helyzetükkel és területük tárgyával átlagos, vagy kis mértékben a közepes szint alá konvergál. Továbbá jelen pillanatban a munkavédelem szakmai területén megállapítható, hogy sok feszültségi pont található a szakma külső és belső viszonyaiban. E feszültségi pontok egyrészt a vállalkozások biztonsági kultúrájával és abból adódó, a szakmai hatékonyságot csökkentő tényezőkre vezethető vissza. Másrészt arra, amit az elvégzett szakmai munka és az ellenértékeként kapott megbecsülések közötti disszonancia okoz. Az irányított interjúk tanulsága szerint, ehhez nagy valószínűséggel hozzájárul a versenyszféra hatása is. Ez a hatás ugyanis nagymértékben akadályozza az egymás közötti szabad szakmai kommunikációt, és természeténél fogva növeli az egymás közötti kompetitív légkört. Továbbá ez a hatás érvényesül a gazdasági szervezetekkel való kommunikációban és üzleti kapcsolatban is. Az egyetlen „szabadság-sziget”, ahol ezek a hatások ignorálhatók, azok a szakmai kamarák és a hozzájuk tartozó szakmai kolégiumok, melyek szerepköréhez természetesen kapcsolódnak a szakmai konzultációk, szakmai etika, képzés, oktatás, ellenőrzés, sőt kutatás témakörei is.





FELHASZNÁLT IRODALOM

- Berde Cs. – Dajnoki K. (2007): Importance of Management Tasks in Organizations, Integrated Systems for Agri-food Production, Proceedings of 5 th International Conference. Sibiu. Editura Orizonturi Universitate Timisuara. p. 473- 478.
- Berde Cs. (2006): A vezetési feladatok empirikus vizsgálata. XXXI. Óvári Tudományos Napok, Élelmiszer alapanyag-előállítás- Quo vadis?, Competitor-21 Kiadó, Kereskedelmi és Szolgáltató Kft. 2006. október 5. Mosonmagyaróvár, CD
- Cooper, M. D – Philips, R. A. (1994): Validation of a Safety Climate Measure. Paper presented at the British Psychological Society, Annual Occupational Psychology Conference, Birmingham, Jan. p. 3-5.
- Glennon, D. P. (1982.): Measuring organisational safety climate. Australian Safety News January/ February 23-28.
- Klein S. – Buda B. –Kaicsek Gy. – Mészáros A. – Simon P. – Török P. – Wagner J. (2001): Vezetés- és Szervezetpszichológia. SHL Hungary Kft. Szeged. p. 335-342.
- Lee, T. R., (1996): Perceptions, attitudes and behaviour: the vital elements of a safety culture. Health and Safety October, 1. 15.
- Niskanen, T. (1994): Safety climate in the road administration. Safety Science 17, p. 237-255.
- Malhotra, N. K. (2005): Marketingkutató. Akadémiai Kiadó Rt., Budapest, p. 331-359.
- Móré Mariann (2012): A munkahelyi beillesztés gyakorlata az egyén megközelítésében. VIKEK Közlemények IV. évf. 3. szám 2012/3. No.9. ISSN 2062 1396 9 pp. 159-168.
- Oláh Judit – Pakurár Miklós – Cehla Béla (2010): Ukrán állampolgárok foglalkoztatási jellemzői Magyarországon – különös tekintettel az Észak-Alföldi Régióra. Munkaügyi Sze. 54. évf. IV. 91-97.p.
- Szabados Gy. (2006): A csoportmenedzsment vezetési és szervezési összefüggései. A térségfejlesztés vezetési és szervezési összefüggései. Tud. ülés DEATC. AVK. Debrecen, 2006. május 25. 237-242. p.
- Vántus A. (2007): A dolgozók munkahelyi megelégedettsége Hajdú-Bihar megye tejtermelő gazdaságaiban. In: Agrárgazdaság, Vidékfejlesztés, Agrárinformatika (AVA-3) Nemzetközi Konferencia. DE ATC Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar, március 20-21. (DVD)
- Zohar, D. (1980): Safety climate in industrial organizations: theoretical and applied implications, Journal of Applied Psychology 65 (1), p. 96–102.





A VÁLLALKOZÁSVEZETÉS ÉS A STRATÉGIA PROBLÉMÁI A KKV SZÉKTORBAN

ENTERPRISE MANAGEMENT AND STRATEGY ISSUES IN THE SME SECTOR

DR. VARGA ZOLTÁN PhD hallgató

Nyugat-magyarországi Egyetem

Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

ABSTRACT

Today, all companies and businesses should be able to make profits and to gain in the long run in an incredibly fast-paced, globalized economic and social environment.

They also need to think about what strategy to develop in the changed environment, what equipments to use and how to accomplish their mission. Analysing the channels of the market the marketing and market opportunities can be greatly affected by the information source and business trends. Lack of strategy, the short – term approach, the quality of the contractual practices are the obstacles to make it difficult to cooperate between undertakings.

The present study would like to call the reader's attention to the contradictions revealed in small or medium-sized businesses, the lack of certain business culture, management qualifications and IT knowledge.

1. Bevezetés

Napjainkban minden vállalat, vállalkozás egy hihetetlenül felgyorsult, globalizált gazdasági és társadalmi környezetben kell, hogy nyereséget termeljen és hosszú távon képes kell legyen a vagyron gyarapodásra. A kialakult versenyhelyzetben újra kell gondolnia minden vállalkozásnak, hogy milyen stratégiát alakít ki a megváltozott környezetben, milyen eszközökkel bír és kíván-e élni ezekkel, s milyen módon tudja küldetését befolyásolni.

Kutatási témaválasztásom alapvető indoka, hogy a hazai vállalkozások a napi tevékenységében (információ, marketing stb.), a stratégiai tevékenységében (innováció), és a globális piacon történő versenyelőnyhöz jutásban egyre nagyobb szerepet játszik a vezető, annak felfogása, és az új iránti igénye. Tehát a vezető személyisége meghatározó. Minden vezető rendelkezik elgondolással jövőképpel, mellyel irányítja vállalkozását. Mindig arra kell törekedni, hogy a jövőkép egyszerű és világos legyen. Mindig a vezető tudatos gondolkodása, tapasztalata, iránymutatása határozza meg az elérendő célt. Természetesen a vezetők képzett-





sege, képessége, életkora más és más. Így csak karizmatikus egyén tud olyan jövő-képet kialakítani, mozgósítani tudja belső környezetét.

2. Mintavétel

2.1. A kis- és középvállalkozások vállalatvezetési és stratégiai problémáit egy kérdőíves mintavétel segítségével vettem górcső alá, figyelembe véve az eddigi kutatásokat, publikációkat és tapasztalatokat. E tanulmány a kérdőívekre érkezett válaszok alapján az első összegzés, mely egy folyamatos kutatás első eredményeit foglalja össze. A vizsgálati kör kiválasztásakor a fő vállalati tevékenységet nem korlátoztam be, így igen széles körben sikerült anyagot gyűjtenem.

2.2. A kis-és középvállalkozó szektor részére Nyugat-Dunántúlon 600 db kérdőív került kiküldésre, melyből a választ adók száma 342 db, az értékelhető válaszok száma 274 db volt. Az értékelhető választ adó vállalkozások megoszlása a következő: kereskedelem 12%, építőipar 8%, élelmiszeripar 5%, mezőgazdaság 16%, vegyipar 2%, pénzügyi szektor 11%, turizmus 8%, gépgyártás 8%, informatika 9%, egyéb szolgáltatás 16%.

A mintában szereplő, választ adó kis- és középvállalkozói szektor vállalkozások szerinti megoszlása 60,7% mikrovállalkozás, 32,4% kisvállalkozás, 6,9 % közepes vállalkozás. A KKV szektorba tartozó vállalkozásokban az állami és önkormányzati részesedése nem haladhatja meg a 2%-ot!)

A mintavétel során döntően olyan vállalkozásoktól kaptam írásos választ (97%), akik legalább 5 éve vannak a piacon és a vezetők többsége minimum 2-3 éve áll a vállalkozás élén. Ez azt feltételezi, hogy a vállalkozás működésével tisztában vannak.

2.3. A magyar mikro-, kis- és középvállalkozások tagjai egyre nehezebben őrzik meg versenyképességüket, egyre nehezebb számukra talpon maradni. A viszonylagos technológiai elmaradás, a kihívásokra adott válaszok vállalkozásonként eltérnek. Kutatásom során megkérdezett vállalkozások egyedi válaszainak feldolgozása jól rámutat a vállalkozások különböző stratégiáiban, strukturális jellemzőiben lévő eltérésekre. Magyarországon ugyanakkor az is tény, hogy a KKV szektor vállalkozásainak egy része kényszervállalkozás, a családok megélhetését hivatott biztosítani. Az exportlehetőségek bővülése, a multinacionális vállalatokkal történő egyre gyakoribb együttműködés bizonyítja, hogy elindult egy bizonyos fokú nemzetköziesedés, melynek csírái egyre jobban megmutatkoznak.

2.4. A KKV szektor környezetét jelentősen befolyásolja a változó szakmai és gazdaságossági követelményrendszer, annak folyamatos változtatása. A KKV szektor jelentős része kisméretű, technikai szinten elmaradott vállalkozás, akik beruházások révén próbálják teljesítményüket fokozni. Ezzel a teljesítményjavulással sem érik el a közepes méretű vállalkozások hatékonyságát, mivel a technikai elmaradás olyan számottevő. Ehhez párosul az, hogy a magyar KKV szektor innovációs tevékenysége alacsony szinten áll. Mivel a magyar KKV szektor résztvevői





döntően a multinacionális cégek változó igényeit próbálják kiépíteni, ezért egyre nagyobb kihívást jelent a folyamatosan változó piaci verseny. A vezetők naponta befolyásolják, kezelik a versenytársak kihívásait. A stratégiai vezetés nem korlátozódik csak a vezetésre, szem előtt tartva a lehetséges versenyelőny fenntartását. Ez szolgál iránymutatásul a napi munka során. A stratégia formálása a vállalkozásvezetés elválaszthatatlan része. Ugyanakkor a vállalkozások vezetőinek figyelni kell a piac új lehetőségeit, a vállalkozások számára megjelenő kedvező lehetőségeket.

2.5. A versenyben állandó alkalmazkodási kényszer alakul ki a folyamatos megfelelés és a munkák elvállalása miatt, mely sok esetben elvezet az új technológiák bevezetéséhez és alkalmazásához. Sok esetben a vállalkozások vezetői nem látva tisztán az előttük álló feladatokat, mindent egy lapra tesznek fel. Ez egyes esetekben a vállalkozás hosszú távú előretörését, egyes esetekben azonban a cégek bukását vonja maga után. Jól működő vállalkozások döntő többsége az információkat különböző csatornákból szerzi be, mely információk a fennmaradáshoz nélkülözhetetlenek. A stratégiai vezetők a piac szereplőivel történő kommunikáció során tudják megismerni a partnerek fejlesztési irányait, elképzeléseit. Az információk helyes értelmezése, a vállalkozásra történő alkalmazása, a külső környezeti tényezők, trendek időbeli felismerése azonban nem mindig esnek egybe. Ez nehezíti a stratégia átalakításának felismerését, a meglévő intézkedéseket. Az erősödő technológiai fejlődés, erősödő versenyhez vezet. A versenytársak stratégiája alapvetően ma már a technológiai forradalom vívmányaira épül (PI: internet, elektronikus bankolás stb.)

2.6. A KKV szektor számára az innováció fejlesztése nagy lehetőséget rejt magában. Ez akkor igaz, ha felismerik és kihasználják ennek jelentőségét. A kis- és középvállalkozások a különböző gazdasági tevékenységükkel a piacon, a termelésük, szolgáltatásuk területén változást, fejlődést generálnak. Ezzel elősegítik a gazdaság fejlődését, ezen keresztül a saját és foglalkoztatottaik megélhetését. A vállalkozások szükségletet elégítenek ki, ezen keresztül értéket teremtenek nemcsak saját maguk, hanem a gazdaság szereplői számára is. A vállalkozás folyamatos változást jelent, melyhez egyre nagyobb innovációra van szükség. Ha nincs változás a piacon, a piaci környezetben, akkor a vállalkozás sem tud fejlődni. A piac változása a vállalkozásokra is hatással van. Új erőforrások előmozdítják a vállalkozás tevékenységét, és ezen keresztül új lehetőséget is teremt a piaci szereplők számára. Azok a vállalkozások, akik nem vesznek részt az együttműködés különböző területein, vagy nem tudnak fejleszteni, egyre jobban elmaradnak a fejlődésben, lemaradnak a termelés területén és csökken a hatékonyságuk, amely a vállalkozás hanyatlásához vezet. Ebből következik, hogy az innováció és a gazdasági fejlődés közt szoros korreláció áll fenn, mely jól kimutatható. Ez mozgatja a társadalomban végbemenő folyamatokat, növeli a versenyképességet. A kutatás szerepe megkerülhetetlen a folyamatokban még akkor is, ha a tevékenység jelentős munkát, kísérletezést, új ismeretet és természetesen jelentős költséget, ráfordítást követel meg.





2.7. A KKV szektor legnagyobb problémája a jövedelemtermelő képessége és termelékenysége, mely a statisztikai adatok alapján jelentősen elmarad a környező országok színvonalától. Ez alatt nem csak a technikai elmaradottságot kell érteni – bár ennek egyik oka az információ hiány, míg másik oka a forráshiány – hanem a magas munkaerő költségét, melyhez párosul az elmaradt termelés és marketing-szemlélet hiánya. Az előbbieket fokozza az információ késői felismerése, és annak alkalmazása. A kis-és középvállalkozások törekvése egyértelmű. Sikerüljön a globális piacon megmaradni, illetve a globális piacon teret nyerni.

3. Információ, kommunikáció, életkor, tudás kapcsolata

A gazdaság résztvevői a kölcsönös egymásra utaltságban számos szállal kapcsolódnak egymáshoz és döntéseiket, magatartásukat, döntően ez határozza meg.

3.1. A tudás mindig szerepet játszik a gazdaság, a vállalkozás működésében. A tudás által létrehozott információ válhat a termelés és szolgáltatás folyamatává. Ezzel gyorsul az innovációk felhasználása, ami a tudás beépüléséhez vezet. Ha több információval rendelkezünk, akkor elvileg jobb döntést tudunk hozni. Azonban az információ hordoz veszélyt is abban az esetben, ha nem vizsgáljuk az információ forrását. Információk birtokában könnyebb partnert váltani, másrészt partnereket megtartani. Az információt, az elméleti tudást az idő függvényében a diffúzió segítségével vihetjük át a gyakorlatba. A tudás képeses tesz rugalmasan alkalmazkodni a kihívásokhoz.

3.2. A diffúzió lényege az ismereteknek, tudásnak a gyakorlatba való átvitelében áll. Ezt a távolságot át kell hidalni. Ezt pedig úgy tehetjük meg, hogy megismerjük azokat a tényezőket, amik annak befogadást segítik, vagy akadályozzák. Erre azért van nagy szükség, mert a tapasztalat szerint száz innovációból mintegy tíz hasznosul csak, kilencven végleg feledésbe merül (Rogers 2005). A diffúziós folyamat négy alapvető összetevője: az innováció, a kommunikációs csatornák, az idő dimenziója, valamint az a társadalmi rendszer, amelyben az adott folyamat lezajlik.

3.3. A kommunikáció célja, hogy a küldő szándéka szerint, az üzenet hatására a befogadó változtassa meg a magatartását, vagyis az addig bevett hozzáállását egy dologban. A diffúzió eddig a pontig megegyezik a kommunikációval. Akkor beszélhetünk diffúzióról, amikor a befogadó mindenki számára megváltoztatja a magatartását és ez döntéseiben is megmutatkozik. A tudás, vagy a meggyőződés megváltozása egy dologban nem feltétlenül jár együtt a magatartás megváltoztatásával. Attól még, hogy tudatában vagyunk egy jelenségnek, nem biztos, hogy megváltoztatom a módszereim és gyakorlatom. Minden marad a régiben? Nem! Azt kell kideríteni, hogy melyek azok a tényezők, melyek ezen magatartásbeli változásokra hatással vannak, melyek váltják ki azt.

3.4. Megvizsgáltam a mintában szereplő vállalkozások vezetőinek életkor, iskolai végzettség és idegen nyelv ismerte szerinti megoszlását. A kapott eredményt a következő táblázatok tartalmazzák.





1. tábla: KKV vezetők életkor és iskolai végzettség szerinti megoszlása (fő)
1. table: The distribution of managers of the SME by age and qualification (person)

Megnevezés	Főiskola, egyetem	Felsőfokú tanfolyam	Érettségi	Összesen:
30 év alatt	52	5	1	58
30-40 év között	21	15	2	38
40-50 év között	85	20	2	107
50 év felett	58	7	6	71
Összesen:	216	47	11	274

Forrás: Kérdőív, saját szerkesztés

A táblázatból jól látható a KKV szektor vezetőinek 78,8%-a főiskolai, egyetemi végzettséggel, 17,2%-a valamilyen felsőfokú végzettséggel rendelkezik. A kis- és középvállalkozás vezetők kor szerinti megoszlása alapján a vezetők 39,1%-a 40-50 év közötti, 25,9%-ot képviselnek az 50 év felettiek, és viszonylag magas a 30 év alattiak aránya (21,2%).

2. tábla: A kis- és középvállalkozások vezetőinek idegen nyelvi ismerete a minta alapján

2. table: The knowledge in foreign language of the leaders of SME

Megnevezés	angol	német	orosz	Román	szlovák	szlovén	horvát	szerb	francia	Nem beszél nyelvet
Fő	104	86	14	19	8	5	6	2	2	93
%	34,3	31,4	5,1	6,9	2,9	1,8	2,2	0,7	0,7	33,9

Forrás: Kérdőív, saját szerkesztés

A kérdőív eredménye megdöbbentő, ha azt is figyelembe vesszük, ami a táblázatból nem látható, hogy vannak olyan vállalkozás vezetők, akik nem egy, hanem két-három nyelvet beszélnek! Az idegen nyelv tudás, ismeret elsősorban az európai integrálódás, nemzetközi pályázatok miatt lenne érdekes. Mivel köztudottan Közép-Európában Magyarországon a legalacsonyabb a lakosság idegen nyelv ismeretének az arány, fontos lenne, hogy a vállalkozásvezetők legalább egy idegen nyelvet beszéljenek. A nyelvtudás alacsony szintje befolyásolja a vállalkozások gazdasági teljesítményét, a nemzetközi kapcsolatok kiépítését, annak alakulását. (A felmérés csak vállalkozások vezetőire vonatkozott.) A vezetők felé alapszintű elvárás, hogy legalább egy idegen nyelvet beszéljenek.





3. tábla: A vállalkozásvezetők szükségesnek tartják-e szervezett formában üzleti, vállalkozási ismeretek tanulását, esetlegesen e témakörökben továbbképzést? (%-ban)

3. table: Is it important to learn in organized form in business, enterprise themes to the company leaders? (%)

Megnevezés	Mikrovállalkozás	Kisvállalkozás	Középvállalkozás
Igen	20,9	23,6	41,1
Nem	79,1	76,4	58,9
Összesen:	100,0	100,0	100,0

Forrás: Kérdőív, saját szerkesztés

A kapott eredmények rámutatnak arra a problémára, amely a szektor vezetőire jellemző, azaz nem igénylik a szervezett vezetői, vállalkozói ismeretek megszerzését oktatási formában, továbbképzések keretében. Ennek több oka van. Részben sajnálják az időt a szervezett oktatásra, mivel így kiesnek a napi közvetlen irányításból, részben ezek az oktatási formák csak általános információkat adnak számukra, mely nehezen alkalmazható, illetve használható a mindennapok során. Az látható, inkább más forrásokból kívánják a működéshez szükséges információkat megszerezni, amely közelebb viszi őket a gyakorlathoz, a gyakorlati megvalósításhoz.

A vállalkozás vezetők a kérdőív alapján döntően napra kész információkkal rendelkeznek. Ez azt jelenti, hogy a vezetők többféle csatornán keresztül értesülnek a hazai és nemzetközi gazdasági eseményekről, a piac változásáról.

4. tábla: A vállalkozások vezetőinek információszerzési csatornái

4. table: Channels of information of the company leaders

Megnevezés	Internet	Szakmai konferencia	TV, rádió, újság	Barát, ismerős	Összesen:
Százalék(%)	35,1	23,9	18,7	22,3	100,0

Forrás: Kérdőív, saját szerkesztés

A vezető mindig naprakész információval kell, hogy rendelkezzen, hogy a vállalkozás életébe, gazdálkodásába időben be tudjon avatkozni. Az internet elterjedésével a vállalkozás vezetői gyors információhoz juthatnak.

A felmérés szerint azonban a vezetők magabiztossága önismereti hiányosságokat hordoz. Ellentmondás mutatkozik a képzésekben történő részvétel és az információ szerzés módjai között. Ez azért is lényeges, mert ebből következtethető az is, hogy a vállalkozás vezetők mekkora figyelmet fordítanak a személyes információgyűjtésre és az ismeretek megszerzésére. Itt jól látható, hogy a vezetők közel fele része semmilyen képzésen, továbbképzésen nem vesz részt, illetve ezt nem





tekinti fontosnak. Pedig a vezetők tudják, hogy a versenyben szükségük van információkra, mert csak ezek alapján tehetnek szert előnyökre.

Megfigyelhető, hogy a 40 éves korosztályig döntően az internet adja az információ forrás jelentős részét! 40 év feletti korosztály elsősorban szakmai konferenciák, illetve barát, ismerős, személyes kötődés révén jut információhoz. Ebben a korosztályban figyelhető meg jobban a személyes csatornák felé történő orientálódás, akik a megbízható, baráti kapcsolatokat részesítik előnyben. A baráti kapcsolatok révén olyan információkhoz jut a megkérdezettek egy jelentős része, amely segítheti a vállalkozás fejlesztését, és a további kapcsolatok kiépítését. Meg kell jegyezni azonnal, hogy ezen kapcsolatok biztosíthatják a pályázatokon való részvétel és megfelelés lehetőségét is. Ugyanakkor az információ hiánya ott is megmutatkozik, hogy a vállalatvezetők a pozitív változásokat nem tudják felhasználni. Mindez azzal magyarázható, hogy a vezetés-irányítási rendszerben zavarok vannak, nincs meg az összhang, és sok esetben ebből adódóan elvész az információ. Ez arra a problémára is rámutat, hogy a vezetők megkapják a megfelelő információt, az nem kerül időben feldolgozásra, átadásra vagy rögzítésre. Ezáltal nem kerül sor a korrekciók pontos meghatározására, az intézkedések megtételére.

A kérőívre válaszoló vezetők jelentős része saját vállalkozása gyakorlatából szerezte vezetői ismereteit. Ez párosul azzal, hogy az ismeretek forrása családi, baráti körből származik. Több esetben előfordul, hogy a vállalkozás vezetője más vállalkozó „tevékenységéből” tanult.

A tervezési tevékenység periférikus, előnyeiről nincsenek meggyőződve. Sok esetben először kerül sor a saját elképzelés megvalósítására, csak ezt követi a piac keresése. Hol teljesíthetetlen vállalkozásba hajszolja magát, hol rengeteg munkával sem jut egyről-kettőre.

A szakma értéke nem mindig elég. Ismerni kell a marketing fogásokat. Ezt be kellene építeni a mindennapi üzletvitelbe. A marketing olyan mértékben hiányzik egyes vállalkozók tudatából, hogy az már a jövőben alkalmazkodó képességet veszélyeztet.

Legtöbb esetben csak szakmai, adózás, számvitel esetleg marketing területét érintő képzéseken vesznek részt a beosztott dolgozók. A képzésekre nem megy el a vezető, munkatársait küldi el a képzésekre, melyből adódóan csak szűrt információkat kap, mely nem biztos, hogy a vállalkozás stratégiájához helyesen járul hozzá.

Mindehhez párosul az is, hogy a technika változásának előnyeit későn ismerik fel, mely újabb lemaradást jelenthet a vállalkozás számára. Viszonylag kevés vállalkozás rendelkezik vállalatirányítási rendszerrel, mely információival, elemzéseivel segíthetné a vállalkozás fejlődését.

A visszajelzések alapján a vállalkozás vezetők alacsony számban olvassák a gazdaságkutatók előrejelzéseit, amely a szélesebb látásmód kialakításához vállalkozói szinten is nélkülözhetetlen.





4. Tőkeszerkezet, likviditás

5. tábla: A vizsgált KKV minta tőkeszerkezete (Adatok: %-ban)
5. table: The studied SME sample's principalsructure (datas in %)

Megnevezés	Mikrovállalkozás	Kisvállalkozás	Közepes vállalkozás
Saját tőke	20,1	37,1	44,9
Hosszúlejáratú kötelezettség	42,5	44,4	39,4
Rövidlejáratú kötelezettség	37,4	18,5	15,7
Összesen.	100,0	100,0	100,0

Forrás: Kérdőív, saját szerkesztés

A kérdőíves felmérés is jól szemlélteti a magyar kis- és középvállalkozások tőkeszerkezeti problémáit. Alapvető gond, hogy a szektor jelentős része alacsony saját tőkével rendelkezik. Ebben szerepet játszik az, hogy a kis- és középvállalkozások nagy része hazai tulajdonban van, kis mértékben találta meg a külföldi tőke ezt a szektort. Másik gond, hogy a kis- és középvállalkozások közt sok a kényszer-vállalkozás. A kis- és középvállalkozások nagy része nem tudott bekapcsolódni a nemzetközi munkamegosztás folyamatába a szigorú szakmai és gazdaságossági és környezetvédelmi követelményrendszer miatt, így belső piacra termelnek.

A mikro- és kisvállalkozások nem képes üzleti tervet készíteni, így kizárja magát a tőkéhez jutás lehetőségéből. A belső piac keresletének szűkülésével értékesítési nehézségek lépnek fel. Ez azzal magyarázható, hogy évek óta nincs fogyasztás bővülés, sőt az utolsó években – főleg a mikro vállalkozások esetében – fogyasztás csökkenésről beszélhetünk.

További likviditási problémát jelent az egyre gyakrabban kialakuló lánctartozás, mely a gazdaság egyes ágaiban jelentős mértéket ölt. Emelkednek a finanszírozási költségek és egyre több szektort érintő vállalkozás kerül felszámolás közeli állapotba. Ez megnöveli a szektor rövid lejáratú forrásigényét. Mindennapos jelenséggé vált a likviditás elvesztése, létszámleépítés, a stratégia megváltoztatása (Parragi B.2011). A kisvállalkozói szektorra jellemző a nagyfokú kiszolgáltatottság. Sok esetben csak a partnerek igényeit elégítik ki.

A táblázatból is jól látható, hogy legjobban a mikrovállalkozási szektort súlytja a kifizetetlen számlák mennyisége. Érdekes az is, hogy legjelentősebb nagyságrendet 360 napon túli kinnlevőség teszi ki. Fontos, hogy a fővállalkozókon kívül az önkormányzati és állami kifizetetlen számlák száma jelentős. A kinnlevőségek darabszáma fordítottan arányos a vállalkozások nagyságával.

A kérdőíves minta alapján a szektor 20%-a nagyvállalatnak a beszállítója, míg 67%-a a megkérdezetteknek piaci rést elégít ki, míg 3% frenhice. Más csoportosítás alapján azt mondhatjuk, hogy a vállalkozások 14%-a egyetlen cég beszállítója, 42% több cég beszállítója, míg 44% piaci rést elégít ki!





6. tábla: A vizsgált vállalkozások kintlevőségeinek átlagos alakulása megbízók szerint (adat: M Ft)

6. table: The studied companies debits ordinary conformation according to clients (data: M HUF)

Megnevezés	Alvállalkozó			Fővállalkozó			Önkormányzat/ Állam		
	90 nap	180 nap	360 nap	90 nap	180 nap	360 nap	90 nap	180 nap	360 nap
Mikrovállalkozás	0	10	95	0	15	80	0	10	170
Kisvállalkozás	4	69	71	8	52	70	5	21	57
Közepes vállalkozás	26	12	3	98	54	23	45	17	6

Forrás: Kérdőív, saját szerkesztés

Általánosságban elmondható a szektor tagjaira, hogy a nagycégekkel szemben a versenyhátrány fokozatosan nő, a gyenge a fizetési fegyelem és a körbetartozások nehezítik a munkára való koncentrációt. Ehhez járul hozzá az információk lassú terjedése.

7. tábla: Vásárolt szolgáltatások gyakorisága a vizsgált KKV szektorban (%-ban)

7. table: The prevalence of the bought service in the studied SME sector (in %)

Megnevezés (említések aránya%)	Mikrovállalkozás 0-10 fő	Kisvállalkozás 11-50 fő	Közepes vállalkozás 50 fő felett
Adó és számvitel	69,2	74,9	31,3
Jogi szolgáltatásértéle közt	16,0	27,4	67,7
Reklám, marketing	12,1	29,3	35,4
Piacutatás, piacfelmérés	1,9	6,9	31,3
Számítástechnika	13,4	29,9	67,1
Üzleti terv készítés	3,6	11,5	27,9
Pályázatkészítés	1,9	6,9	31,3

Forrás: Kérdőív, saját szerkesztés

A mikro és kisvállalkozások, valamint a közepes vállalkozások szolgáltatás igénybevétele közt fordított arány figyelhető meg. Míg a mikro és kisvállalkozások a szolgáltatások közül az adó és számviteli szolgáltatások iránt mutatnak főleg igényt, a jogi szolgáltatás, számítástechnika és a reklám marketing szolgáltatás igénybevétele mellett, addig a közepes vállalkozások döntően jogi szolgáltatásokat, számítástechnikai szolgáltatásokat vesznek igénybe. Emellett jelentős kiadás-





nak mondható a reklám, marketing, piackutatás és piacfeltárás, mely nyilván a továbblépés lehetőségét hordozza magában. Figyelemre méltó az is, hogy a közepes vállalkozások jelentős összegeket fordítanak pályázati szolgáltatások igénybe vételére, míg erre a mikro-vállalkozásoknak nincs, vagy nagyon kevés forrása van.

5. Összefoglalás: A vállalkozás-vezetés problémái

Az ország területén dolgozó vállalkozások vezetői egy személyben tulajdonosok és cégvezetők is egyben. Megállapítható a felmérésből, hogy a vezetők jelentős része hiányos menedzsmenti ismeretekkel rendelkezik, mely jelentősen befolyásolja a vállalkozás irányítását, annak jövedelmező és hatékony működését.

A kérdőívek adatai szerint a KKV szektor vezetőinek nagy hányada a piac kihívásai miatt nap mint nap maguk alakítják tevékenységük szabályait, így olyanná formálódnak vállalkozásaik, mint a vezető maga. Megállapítható az is, hogy a vezetők figyelme a stratégia formálása helyett a napi operatív tevékenységek kezelésére és megoldására koncentrál. Ebben szerepet játszik a magyar gazdaság stagnálása, visszaesése, az országban kialakult fizetési morál, amely mind a gazdaság működőképességeinek problémáira mutat rá. A vevői kintlévőségek általában jóval meghaladják a szállítói tartozások mértékét.

A vállalkozások nem készítenek és nem készíttetnek megbízható piacfelmerést, melynek oka nem csak a gazdaság és Európa válságban keresendő, hanem a vállalkozások pénzügyi forrás hiányára is rámutat. Ugyancsak a piaci felmérések hiányára vezethető vissza az, hogy sok esetben a vállalkozások túlértékelik a várható értékesítési eredményeket, melynek következtében hibás döntéseket hoznak, hol teljesíthetetlen vállalkozásokba hajszolják magukat, hol sok munkával sem jutnak egyről-kettőre.

A mikrovállalkozások egy része nem vállalkozik a vállalkozás igazi értelmében, hanem csak munkahelyet teremt önmagának. Ehhez kapcsolódik az előbbieken már megfogalmazott megállapítás, hogy először kerül sor a saját elképzelés megvalósítására, és csak ezt követi a piac keresése.

A vizsgált szektor vezetői nem készültek fel a negatív hatások kiküszöbölésére, elhárítására, mely arra vezethető vissza, hogy egy vagy két cég igényeit elégítik ki, és ebből adódóan nagy a kiszolgáltatottság, ugyanakkor alacsony a versenyképesség.

A vállalkozások túlélésért folytatott harca mindennapos jelenséggé vált. A piac részbeni elvesztése egy-egy vállalkozás létszámszükségletét jelentősen befolyásolja, és ez a változás magában hordozza a stratégia megváltoztatásának lehetőségét is. A kutatás azt bizonyítja, hogy a mikro- és kisvállalkozások jelentős része írott stratégiával nem rendelkezik.

A választ adó vezetők 33%-a az utolsó három évben nem vett részt semmilyen képzésben, továbbképzésben. Megállapítható volt, hogy csak a 40 év alatti vezetők figyelik nap-mint nap a különböző hírportálokat és szereznek tudomást a technika, a piac változásáról. Kevés vállalkozás vezető beszél idegen nyelvet.





A vezetők egy része ugyanakkor lát egy szűk bővülő piacot, azon belül egy bővülő piaci részarányt, amelyet termékükkel még nem tudtak lefedni. Folyamatosan keresik azokat a versenyelőnyöket, amelyekre szert tehetnének a fejlődés fenntartása érdekében. Hatásukban nem érzékelhetők az elindított uniós kormányzati programok.

Stratégia hiánya és rövid távú szemlélet, a szerződéses magatartás minősége azok az akadályozó tényezők, amelyek az egyes vállalkozások együttműködését, magatartását gyengítik, illetve megnehezítik. A jogszabályi hiányosságok vannak jelen a gazdaság szabályozásában.

Összességében tehát elmondható, hogy a vezetők, vállalati kategóriától függetlenül érzékelhetően más véleményt fogalmaztak meg. Az eltérések: kialakult üzleti kultúra hiánya, vállalatok érdeklődésének hiánya, vállalatvezetés képzetlensége, vállalatok érdeklődésének a hiánya és a fel nem ismert szükségesség.

FELHASZNÁLT IRODALOM:

- Baracskai Z.-Velencei J, Követ nélkül nincs vezető. Myrros Média Budapest. 175 p. (2004.)
- Badinszky Péter (2009): Hazai kis- és középvállalkozások elektronikus üzletvitelét segítő és akadályozó tényezők E-Business adaptáció, PhD értekezés, Gödöllő
- Chikan A. (2003) Vállalatgazdaságtan, 3. kiadás, Aula Kiadó
- Chikán A. – Czako E. (2009) Versenyben a világgal, Vállalataink versenyképessége az évezred küszöbén, Akadémiai Kiadó Zrt., Budapest
- Csath Magdolna (2004) Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században, Nemzeti Tankönyvkiadó, Bp.
- Hoványi G.: A vállalati versenyképesség makrogazdasági és globális háttere. Közgazdasági Szemle, 1999. november. p. 113-129.
- Kállay L, Imreh, Sz. A kis- és középvállalkozás-fejlesztés gazdaságtana. Budapest, Aula Kiadó 2004.
- Kállay, L.- Imreh, Sz. (2004) A kis- és középvállalkozás fejlesztés gazdaságtana, Aula Kiadó
- Porter, M.: Versenysstratégia. Iparágak és versenytársak elemzési módszerei. Akadémia Kiadó, Budapest, 2006. 55-63. o., 277-295. o.
- Rogers, E.M. (1995): Diffusion of innovations, New York, [N.Y., etc.], The Free Press.(Magyar fordítás)
- Salamonné H.A. (2006). Magyarországi kis- és középvállalkozások életútjának modellezése. Competitio, 5. évf. 1. sz. 51-68. o.
- Süveges –Szabó L (2009) KKV-k hálózatosodása, ITD Hungary, Üzletfejlesztési Igazgatóság
- Székely Cs.: Változásmenedzsment. NYME Sopron 2005.
- Szerb, László – Márkus, Gábor (2008) Nemzetköziesedési tendenciák a kis- és közepes méretű vállalatok körében Magyarországon a 2000-es évek közepén, Vállalkozás és innováció, 2. évfolyam, 2. szám, 2008. II. negyedév 36-58 (23 old.)





ÚJ TENDENCIÁK A MANAGEMENT FILOZÓFIÁBAN – AVAGY MITŐL LESZ ETIKUS A VÁLLALATVEZETÉS?

*NEW TENDENCIES IN THE MANAGEMENT PHILOSOPHY
– WHAT MAKES A COMPANY LEAD ETHICAL?*

BIRNBAUER ERZSÉBET PhD hallgató

Nyugat-magyarországi Egyetem, Közgazdaságtudományi Kar

ABSTRACT

Today the question and need of ethics come more and more into view, either from the expectation of the company lead or from the consumer. In today's tough economical situation the role of big companies become more and more important, as these organisations which have enough financial and technology potency, knowledge and skills in order to help maintain and develop their environment.

Why should a company strive to be ethical? How much effort should go towards being ethical? What commitments do they have? What are the things the company can do versus what a company has to do? Which company will be the one that will be supported by the purchase of the consumers? What would they vote for? Do the consumers take into consideration the consequence of their (responsible) purchase decision?

In this article the author is looking for the answers to these questions above and introducing the theoretical and practical background of corporate responsibility, latter through an example.

1. Bevezetés

Az üzleti etika témaköre kiemelten fontos terület, mert résztvevői személyek, célpontjai az érintettek, s közvetve-közvetlenül a társadalom minden egyes tagjára hatnak az üzleti tevékenységek és döntések. Mivel a gazdasági döntések alá-, főlé- illetve mellérendeltségi viszonyok között működnek, ezért esetenként komoly konfliktushelyzetet eredményeznek. Létrejöttükhöz elengedhetetlen a kezdeményezés, melyet döntés, cselekvés követhet. A tevékenység kockázattal, a kockázat vállalása felelősségvállalással jár. A cselekvő minden esetben felelős, legyen szó (etikus) vállalatirányításról vagy (etikus) fogyasztói magatartásról.

A gazdasági etika a környezet mezo- (szervezetek szintje), illetve makro (gazdasági és társadalmi rendszerek) szintjén jelenik meg főként, de kihatással van minden további szintre is, úgymint: a mikro- (individuális) és a globális (világ-gazdasági, nemzetközi) szintekre is.





1.1. Üzleti etika definíciója

Az üzleti etika az alkalmazott etika azon ága, mely irányelveket, útmutatást fogalmaz meg arról, hogy mit tart helyesnek vagy elítélendőnek a gazdasági élet területén. Az üzleti etika – mint szaketika – további alosztályai a következők: gazdaságetika, vállalati etika és management etika.

Mikor tanúsít egy vállalat/szervezet etikus magatartást?

Az etikus vállalatirányítási magatartás olyan hosszú távú kapcsolatokra való berendezkedést takar, amelynek alapja a hitelesség és a megbízhatóság a minőség garanciája mellett, oly módon, hogy az kölcsönös előnyöket biztosítson az érintett felek számára. Ezeken felül elvárt feltétel a tisztességes versenyszellem, a pozitív viszonyulás, a jó szándék és segítőkészség, az emberi méltóság és a személyiség tisztelete, egészségmegőrzés és környezetvédelem, hagyomány- és értékmegőrzés folytonos megújulás mellett.

A mai közgazdaságtan fontos hiányosságaira rávilágítandóan fogalmazza meg például Paul Krugman is kritikai állásfoglalását: az elmúlt harminc év makrogazdaságtanának nagy része legjobb esetben haszontalan, legrosszabb esetben káros volt, mert téves, a racionalitás szerepét eltúlzó emberképre épült és matematika-mániával párosult. (Krugman*, 2009)

Továbbá dr. Joób Márk állítása szerint: tévesek azok – a mindmáig meghatározó – közgazdaságtudományi koncepciók, amelyek (1) a gazdaság és az erkölcs spon-tán harmóniájából vagy (2) a gazdaság és az erkölcs egymással szembeni neut-ralitásából indulnak ki vagy azt feltételezik, hogy (3) erkölcsi normák a gazda-ság területén való alkalmazása gyakorlati-pragmatikus okokból kivitelezhetetlen. A gazdaságnak a társadalomban betöltendő szerepét – a felsorolt koncepciókkal szemben – etikai alapon lehet csak ésszerűen meghatározni és az osztársadalmi etikai diskurzusban megszabott erkölcsi normákat jogrendbe átültetve mind nem-zeti, mind nemzetek feletti szinten kikényszeríthetővé kell tenni. (Joób**, 2010)

1.2. Érintettek

Érintetteknek nevezzük azokat az egyéneket, csoportokat, illetve szervezeteket, amelyek befolyásol(hat)ják az intézmény, társaság célmegvalósítását, vagy érintve vannak/lehetnek abban. Az érintettek bevonásának a célja egyfelől a vállalati stra-tégia és működés megerősítése és javítása, valamint másfelől hozzájárulni egy olyan fajta fenntartható fejlődéshez, ami a szervezetek, az érintettek és a tágabb társadalom (és a jövő generációi) számára is előnyös. (Urbán***, 2011).

* Krugman, Paul: „The Return of Depression Economics Part 3: The night they reread Minsky”, beszéd a London School of Economics-on, 2009. június 10.

** Joób Márk, dr: A gazdaság és a társadalom közötti viszony etikai alapon történő meghatározá-sának szükségessége, *Gazdaság & Társadalom*, 2010/1 64-81.

*** Urbán Katalin: CSR és ami mögötte van, *Tudatos Társadalmi Felelősségvállalás*, Kecskemét 2011. 04. 27.





Az érintettekkel való kapcsolattartás rendkívül fontos, azokat információkkal kell ellátni, s ezen kommunikáció menedzselése létfontosságú. Miről tudnak az érintettek? Arról, amit elmondanak nekik, amit látnak, másoktól hallanak, amit képzelnek és amit hinni szeretnének. Minél inkább elhanyagolja egy szervezet a kommunikációt illetve kapcsolattartást, annál kevésbé lehet kontrollálni azt is, hogy mit tudnak, vélnek, gondolnak, hisznek az érintettek.

2. A vállalati felelősség hierarchiája

Carroll (1981) a vállalati felelősségvállalás területeit vizsgálta, s ennek eredményeként négy szintet különített el a gazdasági szervezetek felelősségbeli szerepköreit tekintve. (1. ábra) A szintek egymással hierarchikus kapcsolatban vannak, s alulról felfelé építkeznek. Alapcélja és alapvető felelőssége egy vállalatnak az eredményes működés, tehát elsősorban a profittermelés és vagyongyarapítás, gazdaságosság, hatékonyság, amelyet (1) pénzügyi felelősséggként tüntetett fel, Friedman elméletének is megfelelően*. Ezen szint érintettjei lehetnek főként a vállalat tulajdonosai, részvényesei, befektetői, akik befektetésük megtérülését, profitot várnak el adott gazdasági szervezettől, továbbá a dolgozók, akik munkabér követelésüket fejezik ki, s ezek mellett a vevők, akiknek pedig megfelelő színvonalú termékeket kell kínálni. Carroll szerint a gazdasági dimenzió kötelezettségeinek teljesítése és a pénzügyi felelősség vállalása minden egyes vállalat számára alapkötelesség, ezek után szintén kötelező követelmény a jogi előírásoknak, kötelezettségeknek, jogszabályoknak, törvényeknek való megfelelés, illetve azok betartása, azaz a következő szint a (2) jogi felelősség. Az első két szint olyan kötelezettség, amelyek teljesítése nem minősül érdemnek, sokkal inkább kötelező érvényű kritérium, így azok nem is sorolhatók a CSR fogalomkörébe sem. További, harmadik szinten jelenik meg az (3) etikai felelősség, amely már nem előírt kötelezettség, hanem azon már túlmutat; a társadalom, és a többi gazdasági szereplő által támasztott elvárás adott vállalattal szemben. Az etikai felelősség fogalma szerint a vállalatoknak akkor is fair magatartást kell tanúsítaniuk, és igazságosan kell cselekedniük, ha gazdasági kötelezettségeik vagy a jogi előírások erre nem kényszerítik őket. Ez némely esetben ellentétben, illetve konfliktusban is állhat az előző szintekkel. A legfelső, negyedik szinten van a (4) filantróp felelősség. Ez lényegében már nem elvárás, mindinkább kíváncsi a társadalom, vagy annak egy bizonyos részének, csoportjainak részéről a vállalattal szemben. A vállalati filantrópia lényegében azt jelenti, hogy adott gazdasági szereplő önkéntesen visszaforgat rendelkezésére álló erőforrásokat azoknak az érintetteknek, akik megteremtik a sikerességének körülményeit, a közösségbe, ahol működik, illetve ahonnan bevételei származnak.

* Friedman, Milton: „The social responsibility of business is to increase its profits.” – A vállalat társadalmi felelőssége az, hogy növelje a saját profitját. The New York Times Magazine, 1970. szeptember 13., 32-33





(Kovács, 2000b, 27. o.) Ezen tevékenységek lehetnek például az adományozás, jótékonyág, közhasznúság, egyesületek létrehozása, illetve támogatása, rendezvények finanszírozása valamint lebonyolítása, helyi közösségek, az oktatás vagy az egészségügy támogatása, meghatározott társadalmi szükségletek biztosítása, s megannyi társadalmilag felelős program létrehozása, illetve rendezése mind az adott vállalati kollektíva (például a dolgozók), mind pedig a környezete, a közösség számára. De valóban ez a megfelelő sorrend, így kellene felépülnie a vállalatirányítási gondolkodásnak? Vagy fordítva optimálisabb lenne?

1. ábra: Carroll felelősség piramis



Forrás: Csigéné Nagypál Noémi – A vállalatok társadalmi felelősségvállalása és kapcsolódása a fenntarthatósághoz, 2008, 21. o.

Az első két felelősségi kategória olyan kötelező szinteket takar, amelyeknek való megfelelés létkérdés, s elmaradásuk súlyos kihatásokkal jár. Lehetséges következmények (a jogi perspektíván kívül) gazdasági- és társadalmi szinten lehetnek pozitívak, illetve negatívak is. Pozitív magatartás esetén társadalmi elfogadást eredményezhet, míg tisztességtelen magatartás, az etikai felelősségnek való hiányos megfelelés a társadalom rosszzallását, elmarasztalást, kiközösítést, komolyabb esetekben bojkottot vonhat maga után. A filantróp tevékenység elmaradása nem vált ki feltétlenül közvetlen negatív megítélést, mivel az csupán kíváncsalom. Az ítélet lehet visszamenőleges és előremutató hatályú is.

- Előremutató felelősség: Bizonyos kötelezettségeknek szimplán eleget tenni nem minősül érdemnek, érdem azonban az, ha a cselekvő nem mulaszt el egy cselekedetet, amely nem lenne kötelező.
- Utólagos felelősség: A lezajlott cselekvés nem tehető meg nem történtté, de új döntéssel ellensúlyozható.





2.1. Az etikus management igénye és létjogosultsága

Az etikus vállalatirányítás keresletét az etikus társadalmi elvárások szolgáltatják, amelyek az állami, egyesületi s egyéb szervezeti működéseken, s kiemelten az etikus fogyasztói magatartáson keresztül nyilvánulnak meg. Az mindenképpen evidens, hogy minden ember meghatározott és konkrét viszonyokba születik bele, s ezért körülményei behatárolják cselekvési lehetőségeit; de az egyének ezen determinációk keretein belül rendelkeznek bizonyos fokú főként döntési szabadsággal, kellő mérlegelés után választhatnak döntési és cselekvési alternatívák között, amelyek következményeiért felelősséggel tartoznak. Így belátható, hogy a modern társadalom tagjai autonóm egyének, akik (felelős) döntéseiken által, illetve azokon keresztül (felelős) érdekeiket kifejezni képesek.

Tehát az etikus vállalati működés létrejöttét befolyásolják a társadalmi elvárások is, azaz az erkölcsileg tudatos fogyasztók és befektetők jelenléte és elvárásai. Továbbá az etikus vezetés, az erkölcsös management, s ezek eredménye az etikus vállalatirányítási filozófia és vállalati stratégia, amely nem valósulhat meg kellő támogató vállalati kultúra és intézményi háttér nélkül. Ezek mellett megfelelő keretszabályozásra is szükség van.

2.2. A vállalatok etikai intézményrendszere

A szervezetek értékrendjét keretbe foglalni hivatottak a különböző mélységű etikai dokumentumok, illetve tevékenységek, intézkedések. Ezek segítik a vállalat dolgozóit a megfelelő viselkedésminták felismerésében és elsajátításában, illetve gyakorlásukhoz iránymutatást biztosítanak a megfelelő mértékben. Külső szemmel is fontos tájékozódási pontot fejeznek ki ezen iratok, jelentések.

- Vállalati krédó – küldetés-, érték és elkötelezettségnyilatkozat tömör megfogalmazása
- Etikai kódexmozgalom, Etikai kódex – egy vállalat által irányadóan elfogadott és tiltott magatartásminták megfogalmazása
- Etikai audit – tevékenységek etikai szempontok szerinti vizsgálata, elemzése, értékelése és mérése
- Etikai bizottság – oly etikai szervezet, mely megteremti a kontrollt az etikai kódexben foglalt normák betartására, azokat figyelemmel kíséri, szükség esetén szankcionál
- Etikai igazgató – az etikai kérdéseket, tevékenységeket koordináló szakértő
- Etikai forródrót – a vállalattal kapcsolatban érzékelt etikátlannak ítélt esetek jelentésére, feldolgozására, tanácsadásra szolgál
- Etikai képzési programok





2.3. A gazdaság és az etika viszonya hazánkban – Az üzleti etika nem (csak) tisztesség kérdése

Napjainkban hazánkban jellemzően megtalálható a vállalati etika és CSR marketing típusú felhasználása. Sokkal inkább profitnövelésre használják ki, semmint valóban felelős magatartásról lenne szó. Az erkölcsös és etikus működésben bizonyos profittényező található meg, melyet számos szervezet kihasználni igyekszik.

Állandó konfliktus van a cég gazdasági és szociális-morális teljesítménye között. A management döntésekben sokkal inkább szerepet s súlyt kap egy adott befektetés megtérülése, mint etikai következményei, illetve hatásai. A rövid távú befektetés-megtérülés fokozottan kitüntetett pozícióban van, szemben a hosszú távú valóban felelős projektekkel. Gyakorlatilag ez azt jelenti, hogy amennyiben gyorsan, rövidtávon nem mutat eredményt egy beruházás, akkor azt már nem is érdemes megvalósítani. Mivel a látszatokeltés sok esetben elegendő, ezáltal a társadalom könnyen befolyásolható, így az ide illő marketingtevékenység révén manipulálható az emberek jelentős része is.

A vállalatok részéről a törvényes és felelős magatartás lenne az optimális, azonban rengeteg példa található, amely ugyan törvényes, de felelőtlen magatartásnak minősül. Sokkal inkább jellemző az érdek-vezérelt magatartás, azonban az érték-vezérelt vállalatirányítás lenne a kívánatos, s a társadalom tagjai által jogosan elvárt és tanúsítandó beállítottság.

Az etikai normák megsértésének leggyakoribb esetei:

- termékfelelősség; garanciavállalás, szerviztevékenység
- reklámozás, megtevesztés
- kapcsolat a fogyasztókkal
- információk a fogyasztókról
- megvesztegetés
- tisztességtelen piaci magatartás

A mai magyar gazdaság szereplői:

- Etikában élenjárók (fogyasztóorientált exportcégek)
- Közepesek (szabályozásfüggő hazai monopolisták)
- Alulteljesítők (belföldi piacfüggő, nem versenyzők)
- Szűkmarkúak (exportorientált nagy cégek)
- Érintetlenek (belpiac orientált cégek)

2.4. A következő lépcső: a CSR

A vállalati társadalmi felelősségvállalás olyan törekvés, melynek értelmében a vállalatok önkéntes alapon üzleti tevékenységükbe integrálnak társadalmi és környezetvédelmi célkitűzéseket is, és ezen elvek mentén alakítják kapcsolataikat érintettjeikkel. (Európai Bizottság, 2001)





3. Két ország egy cég

Ausztriában – mint egy fejlett országra hozott példaként – merőben más feltételek, előírások és szabályok érvényesek a vállalat működését illetően, különösen akkor, ha az akkora befolyással bír, mint a magyar piacon egyértelmű vezető szerepben lévő multinacionális tejtermék gyártó és -forgalmazó cég (továbbiakban a Vállalat). Jelentős kötelezettségeknek kell megfelelnie a társadalom építését, illetve támogatását illetően is. Valamint a (felelős) fogyasztói gondolkodás is viszonylag fejlettebbnek mondható nyugati szomszédunk esetében. Magyarországot az általános tájékozottság alacsonyabb foka, s a gazdaság nehezebb helyzete, a gazdaságpolitika multinacionális vállalatokat-, beleértve azok leányvállalatait illető megengedőbb működése jellemzi Ausztriához képest. Ezek, valamint a történelem során kialakult beállítódás is szerepet játszik annak alakulásában, hogy a nagyvállalatok kevésbé veszik figyelembe a magyar társadalom érdekeit, mint egyéb országokban, mivel hazánkban az elvárások és a társadalmi igények is elmaradottabbak, s az etikus fogyasztói magatartás fejletlensége, gyakran annak teljes hiánya jellemző a nyugati fejlettebb országokhoz képest. Ausztriában nem tehetnek meg büntetlenül olyan lépéseket, amelyek mint például egy a magyarországihoz hasonló 2001-es bojkottot kiváltó tevékenységhez vezetnek.

Magyarországon a TEGY programot imázsuk javítására, valamint a vállalat negatív hatásairól való figyelemelterelésre használták fel. Ezzel szemben Ausztriában több építő tevékenységben vesznek részt, de a támogatás mértéke is bírálható*. Továbbá megemlítendő, hogy Vállalatcsoport bébiétel divíziója által létrehozott „SupportingLives-Program” támogatásával Magyarországon csak három SOS-gyermekfalu** működik, míg Ausztriában 34 ezzel kapcsolatos tevékenység lehetséges***, melyek közül 18 SOS-gyermekfalu, illetve -óvoda.

A Vállalat társadalmi felelősségi tevékenysége a két vizsgált országban jelentősen eltér. Elég csak említeni, hogy például Ausztriában számos együttműködési tevékenységet folytatnak a cég divíziói különböző vállalatokkal, míg Magyarországon nemhogy együttműködés nincs, de kizárólagosan csakis piacszerzés céljából megvásárolták a Győri Kecs gyárat, majd leépítették. A kritikai gondolatok alapján – jelen esetben teljesen mindegy, hogy azok a Vállalattal szembeni bojkottra, vagy a TEGY szponzori magatartásra vonatkoznak – erősen megkérdőjelezhető, hogy a kérdéses Vállalat valóban felelős vállalat-e.

Személyes kérdőíves megkérdezésen alapuló primer kutatás elvégzése során számos tényező vizsgálatára került sor, melyek közül kiemelendők az ezen témához szorosan illeszkedők.

* Több milliárdos forgalomból évi 20 millió Ft-os támogatás...

** <http://www.sos.hu/Rolunk/SOS-Gyermekfalu-Magyarorszagon/Pages/default.aspx>

*** <http://www.sos-kinderdorf.at/Informationen/sos-kinderdorf-oesterreich/familien-geben/sos-kinderdoerfer/Pages/default.aspx>





A szerző által végzett kutatás fő témája, hogy az osztrák és a magyar társadalom tagjai mennyire törekednek a tájékozottságra egy céggel kapcsolatban, valamint hogy hogyan vélekednek a felelősségről, s a Vállalat tevékenységéről, főként etikai szempontból. Különös figyelemmel a hasonlóságokra és a különbségekre, Magyarország, mint fejlődő-, s Ausztria, mint fejlett gazdaság összehasonlításában; mindkét országban az adott körülményekhez igazítva.

1. táblázat: Ön tisztában van a Vállalattal, és annak tevékenységével?

	Magyarországon (%)	Ausztriában (%)
Igen	36	36
Nem teljesen	51	60
Egyáltalán nem	13	4
Összesen	100	100

Forrás: Birnbauer Erzsébet [2010]

Az 1. táblázat eredménye arra utal, hogy feltehetően mindkét országban alacsony az informáltságra való igény – akár általánosságban, akár pedig az etikus vásárlási döntés alapját képező vállalatismeretet tekintve.

2. táblázat: Ön szerint a Vállalatcsoport milyen nemzetiségű tulajdonban van?

	Magyarországon (%)	Ausztriában (%)
Francia	28	32
Magyar/Osztrák	10	8
Más európai ország	37	44
Egyéb	1	0
NV/NA	24	16

Forrás: Birnbauer Erzsébet [2010] alapján

Magyarországon a válaszadók egynegyede tudta, hogy a Vállalat francia tulajdonban van, míg Ausztriában a tájékozottság csak épphogy mutat jobb képet, itt a megkérdezettek közel egyharmada tudta a helyes választ. Magyarországon és Ausztriában is körülbelül a megkérdezettek 10%-a vélte hazainak a céget. Ezekon a válaszokon kívül elég sokszínű megoldások merültek fel, de a többség az Európai Unió valamely tagországbeli vállalatcsoportjának tulajdonította.





3. táblázat: Kérem az alábbi három meghatározás közül válassza ki azt, amely Ön szerint a legmegfelelőbb a vállalati társadalmi felelősségvállalásra!

	Magyarországon (%)	Ausztriában (%)
A társadalom felelős a vállalatért.	0	0
A vállalat felelős a döntéseiért, és azok következményeiért.	66	16
A vállalat elkötelezett a társadalom felé.	34	84
Összesen	100	100

Forrás: Birnbauer Erzsébet [2010]

Magyarországon a válaszadók kétharmada vélte úgy, hogy a vállalati társadalmi felelősségvállalás alatt az értendő, hogy a vállalatnak döntéseiért, és azok következményeiért kell vállalni a felelősséget. A magyar gazdaságban először ezt a szintet kellene elérni, az erkölcstelen kihasználással szemben – általánosságban, nem konkrétan csak a Vállalatra vonatkoztatva. Ausztriában ezzel szemben szinte egyértelműen a szervezetek elkötelezettségét jelölték meg a megkérdezettek, helyesen.

3. táblázat: Ön szerint mennyire lenne fontos, hogy a vállalatok részt vegyenek, s aktív szerepet vállaljanak a társadalom építésében, valamint segítésében?

	Magyarországon (%)	Ausztriában (%)
Egyáltalán nem fontos	0	0
Inkább nem fontos	2	0
Közömbös	8	0
Fontos	23	14
Nagyon fontos	67	86
Összesen	100	100

Forrás: Birnbauer Erzsébet [2010]

Magyarországon a válaszadók kétharmada ítélte nagyon fontosnak, s egynegyede inkább fontosnak (együtt 90%), hogy egy vállalat részt vegyen a társadalom építésében. Ausztriában ezzel szemben kivétel nélkül minden megkérdezett szerint fontos, s ebből 86% vélte úgy, hogy rendkívül fontos, mivel ezek nagy befolyással bírnak, tehát Ausztriában lényegesebben nagyobbak az elvárások – olvasható ki a 4. táblázatból.





4. táblázat: Ön a társadalom iránti elkötelezettség alapján a Vállalat tevékenységét mennyire ítélné társadalmilag felelősnek egy ötfokú skálán?

	Magyarországon (%)	Ausztriában (%)
Egyáltalán nem megfelelő	6	0
Inkább nem megfelelő	6	4
Közepes	39	38
Inkább megfelelő	36	48
Kiváló	13	10
Összesen	100	100

Forrás: Birnbauer Erzsébet [2010]

Az 5. táblázatban szereplő válaszok arányai a két vizsgált országban eltérnek. Hangsúlyos azonban, hogy tevékenységeik, s azok mértéke is különbözik. Magyarországon a válaszadók legnagyobb arányban közepesnek ítélték a Vállalat társadalmi tevékenységét (39%), s ettől alig elmaradva 36% ítélte inkább megfelelőnek. Ausztriában körülbelül ezen arány fordítottja volt kimutatható.

5. táblázat: Ön egyetért a bojkott jellegű megmozdulással?

	Magyarországon (%)	Ausztriában (%)
NV/NA	12	0
Igen	63	74
Nem	25	26
Összesen	100	100

Forrás: Birnbauer Erzsébet [2010]

Ausztriában a megkérdezettek nagyobb arányban (74%) állnának ki az osztrák jogok és értékek érdekében a vásárlás megtagadásával, mint Magyarországon.

4. Összefoglalás

Magyarországon a vállalati társadalmi felelősségvállalás még nagyon fejletlen, habár jelentősége igen nagy lenne a társadalom építésében, illetve segítésében.

A Vállalatcsoport a világ vezető multinacionális cégcsoportja az egészséges táplálkozás terén. Ebből kifolyólag globális gazdasági-, környezeti- valamint szociális hatása is igen jelentős, de a vállalati társadalmi felelősségvállalási tevékenységének mértéke jelentősen változik a különböző országok között. A diszkrimináció oka, hogy minden egyes országban mások az előírások, s ezeknél többre nem igazán hajlandó, csak amit feltétlenül meg kell tenni.

Ennek a fajta diszkriminációnak azonban milyen alapja lehet? A mai világban egy etikusan és felelősen gondolkodó vállalat nem mehet el a végső határokig,





amelyet a törvény még megenged, valamint nem különböztethet meg két országot. Ha az egyikben közelít a társadalmi felelősséghez, akkor a másikat nem használhatja ki. S egyébként sem lenne megengedett sem a megkülönböztetés, sem az öncélú kihasználás.

8. Javaslatok

A vállalati társadalmi felelősségvállalás, mint szervezeti magatartás sokkal inkább mutatna a társadalom iránti elkötelezettség felé, minthogy adott vállalat számára kitűnő reklámként szolgálna. A CSR nem a gazdasági fő tevékenységek egy választható „kelléke”, hanem a vállalatirányítás egy útja, elköteleződés.

A szerző meglátása szerint a vállalatok szerepvállalása a fenntartható fejlődésben napjaink, a 21. század elejének egyik legfontosabb kérdése. A környezet védelme, a természetet terhelő kibocsátott anyagok minimalizálása, új, kevésbé káros technológiák kifejlesztése, az üvegházhatás ellen való küzdelem, az emberek jogainak tiszteletben tartása, a nehéz helyzetben lévő emberek segítése, illetve támogatása (katasztrófák, például árvizek, vagy földrengések áldozatainak; árvák, idősök, valamint egészségügyi problémákkal küzdők segítése), a szegénység visszaszorítása, ezenfelül a kutatás-fejlesztési tevékenység előremozdítása mind több valóban felelős globális együttműködés feladata lenne. Az igen nagy befolyással, hatalommal, jelentős anyagi forrásokkal, és nem utolsósorban kutatás-fejlesztési potenciállal rendelkező multinacionális vállalatok azok, amelyek képesek koncentrált erővel megvalósítani ezen célokat. De csak abban az esetben, ha az általuk követett működési trend középpontjában a világ élhetőbbé tételének igénye, s az arra való törekvés áll, s nem pedig látszattevékenységet folytatnak bármiféle mögöttes szándék vezérelten.

FELHASZNÁLT IRODALOM

1. BIRNBAUER, E. (2010): A Danone Csoport vállalati társadalmi felelősségvállalása – azaz Kötelességünk vagy marketing?!
2. CARROLL, A. B. (1981): The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34, pp. 39-48.
3. Csigéné Nagypál, N. (2008): A vállalatok társadalmi felelősségvállalása és kapcsolódása a fenntarthatósághoz
4. EUROPEAN COMMISSION (2001): Green Paper: European framework conditions for corporate social responsibility
5. FRIEDMAN, M. (1970): The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*, 1970. szeptember 13.
6. JOÓB, M. (2010): A gazdaság és a társadalom közötti viszony etikai alapon történő meghatározásának szükségessége, *Gazdaság & Társadalom*, 2010/1 64-81.





7. KOVÁCS, E. (2000b): A környezeti jelentések szerepe a vállalatok környezeti és társadalmi felelősségének előmozdításában. Doktori (PhD) értekezés
8. KOTLER-NANCY (2007): Vállalatok társadalmi felelősségvállalása
9. KRUGMAN, P. (2009): „The Return of Depression Economics Part 3: The night they reread Minsky”, beszéd a London School of Economics-on, 2009. június 10.
10. SZLÁVIK, J., Dr. (2009): A vállalatok társadalmi felelősségvállalása, Complex Kiadó
11. TÓTH, G. (2007): A valóban felelős vállalat (KÖVET) Miskolci Egyetem
12. URBÁN, K. (2011): CSR és ami mögötte van – Tudatos Társadalmi Felelősségvállalás, Kecskemét – 2011. 04. 27.
13. ZSOLNAI, L. (2001): Ökológia, gazdaság, etika. Helikon Kiadó, Budapest

Pénzügysziget: http://penzugysziget.hu/index.php?option=com_content&view=category&id=250-&Itemid=386, letöltés dátuma: 2013. 05. 14. 16:48





A CSALÁS MOTIVÁCIÓ ÉS HATÁSA A KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÓI SZÉKTORBAN

*THE MOTIVATIONS AND EFFECTS OF TRICKERY IN SMALL AND
MEDIUM ENTERPRISES SECTOR*

HEGEDŰS MIHÁLY PhD hallgató

Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Kar,
Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

ABSZTRAKT

A válság időszakában növekszik a korrupció, a csalások száma, az ún. „kreatív” eszközök igénybevétele. A tisztességes elveken nyugvó, etikus üzleti magatartás a gazdaság valamennyi szektorában háttérbe szorul; az erkölcsi normák a megélhetési, túlélési kényszer mellett küzdenek az állam kiigazító, beavatkozó szerepével.

A kis- és középvállalkozói szektor jelenlegi helyzete, struktúrája, a tőkehiány, a vállalkozás részvényeinek piaci megítélésére, a hitelek-kölcsönök felvétele kapcsán támasztott követelmények teljesíthetősége a gazdaságban végzett tevékenység általános etikai normáinak megkerülésére kényszeríti a vállalkozások egy részét.

A gazdálkodás fenntartási kényszere az információk, a beszámolók, a könyvekben szereplő adatok valóságtól eltérő korrekciójára ösztönöz; az alkalmazott számviteli értékelési eljárások egy része ellentétes a valódiság, következetesség, egyedi értékelés számviteli alapelvekkel.

A kontrollkörnyezet hiányosságai, a feltárás alacsony valószínűsége a kockázat nélküli csalások elkövetettségét támogatja.

ABSTRACT

In crisis period corruption, number of trickery and usage of so-called “creative” means increases. The honourable business behaviour based on moral principles is thrust into the background in each sector of economy; the moral norms beside subsistence, surviving pressure struggle with the correcting, intervening role of the state.

The present situation, structure, capital shortage of small and medium-sized enterprises sector, the market judgement of their shares, the achievability of requirements in credit/loan demands force some enterprises to evade general ethical norms of economic activity.

The maintain pressure on operation encourages to distort information, reports, accounting data; some applied accounting valuation methods are contrary with the accounting principles as authenticity, consistency, unique valuation.





The deficiencies in control environment, the low probability of disclosure support the perpetrability of risk-free trickeries.

1. Bevezetés

A válság körülményei között, a gazdaság alacsony növekedésének időszakában is létezhet számos kiútkereső módszer, amellyel az egyes szektorokban meglévő, működést gátló-befolyásoló tényezők feltárásra kerülhetnek.

Az egyes módszerválasztásokban a morális elveken nyugvó, etikus üzleti magatartás háttérbe szorul, az erkölcsi normák a megélhetési, túlélési kényszer mellett küzdenek az állam kiigazító, beavatkozó szerepével, amelyben egyúttal jelen van az elnéző, ráhagyó magatartás is. A gazdasági törvényszerűségek ugyan megkerülhetetlenek, a tisztességes piaci magatartás, az etikai normákat betartó gazdálkodás mégis háttérbe szorul, az állam a gazdasági bűncselekmények nem megfelelően hatékony kezelésével az erkölcsi elvárásokat és normákat lazítja, egyúttal teret enged a korrupciónak.

A piac működési zavarait kihasználva egyre növekszik a gazdasági bűncselekmények száma, a politikai hatalom pedig jelentős hatást gyakorol a jog, és a gazdaság összefüggéseire. A gazdasági bűncselekmények elkövetése során az életszínvonallal összefüggő szükségletek mellett előtérbe kerülnek a tiltott tevékenységekkel, kilátástalan helyzetekkel kapcsolatos motivációk.

A válságból történő kiútkeresések sajátossága, hogy az eltérő motivációkból adódóan megoldásként számos olyan intézkedés is kipróbálásra került, amellyel látszólagos eredmények születtek. A kutatás szerint gazdasági bűncselekmények elemzése elősegíti az elkövetett bűncselekmények felismerését, mozgatórugók megértését.

A bizalom, etika és adómorál, a csaláslélektan megközelítései számos aspektusból indulhatnak ki; dolgozatom a kis- és középvállalkozói szektorban egy lehetséges részterületet, illetve annak egyes összetevőit vizsgálja, terjedelmi megkötések miatt részeredményeket közlök.

2. A kutatás fő kérdése, hipotézis

Kutatásom a könyvvizsgálói értékhatár emelés kapcsán a „Válság tanulsága” című Zöld Könyvre adandó válaszok megfogalmazása kapcsán készült, amely során választ kerestem arra a feltételezésre, hogy a kkv szektorban jelentős arányt képviselő kis- és mikrovállalkozások eredményessége miért nem biztosítja a gazdaság teljesítőképességének fokozását.

A kutatás további hipotézise, hogy

- a feldolgozóipar alacsony részarányt képvisel a gazdaság teljesítményéből,
- a kereskedelmi, szolgáltatási tevékenység előtérbe kerülésével a hozzáadott érték alacsony színvonalú.





A tanulmányban továbbá azon feltételezések érvényességét vizsgálom, hogy a vállalkozók adózással kapcsolatos véleménye, magatartása összefüggésben van-e a bizalom és etika csökkenésével.

Az adózási fegyelem összefügg-e az adótörvények gyors változásával, a kis-vállalkozások szerkezetével, a liberalizált vállalkozásalapítással.

3. Anyag és módszer

Elemzésem alapját a 2010 és a 2011. évi évi társasági-adó bevallás képezi, amely a magyarországi székhellyel rendelkező társas vállalkozások által benyújtott, 1029. számú társaságiadó-bevallások összesített adatait tartalmazza.

Az országos adatok tekintetében szintén a rendelkezésemre álló központi statisztikai adatokat használtam fel. Az adatsorban 348.623 kettős könyvvitelt vezető vállalkozás a 1029-es bevallás alapján felépített 600 változó és tulajdonsága került definiálásra. Az adatokat az IBM SPSS statisztikai programcsomag 19-es verziójával, egy és többváltozós módszerekkel elemeztem, jelent tanulmányban az összegzést közlöm.

A kutatás továbbfolytatásaként a bizalom, adómorál, etika egyes összetevőit vizsgáltam a kkv. szektoron belül. A 2010. február 02. és 2012. szeptember 05. között 2 részletben lezajlott felmérés során nem reprezentatív, mérlegfőösszeg, a jegyzett tőke, az értékesítés nettó árbevétele alapján kiválasztott 400 gazdasági társaságnak, illetve 100 fő dél-alföldi egyéni vállalkozónak küldtem ki kérdőívet. Az 500 db kiküldött kérdőívből 302 db válasz érkezett vissza, az értékelhető kérdőívet 5 fokozatú Likert skála szerint dolgoztam fel.

4. Eredmények

4.1 A működést gátló tényezők

A vállalkozások számának alakulása, gazdasági társaságok liberális alakítása lehetősége és működése egyenes következménye a gazdaság jelenlegi állapotának.

Az 1. táblázatban bemutatott adatok szerint 2009-re 1.686 ezerre nőtt a vállalkozások száma, amelyben jelentős mennyiségben jelentek meg a tőke nélküli garázsvállalkozások, a kényszervállalkozók, az adócsalási célra létrehozott társaságok. Jelentősen nőtt az egyéni vállalkozások száma, amely növekedés többnyire a kényszervállalkozókból, az ügynöki és egyéb munkaviszonyok átrendeződésből ered. A korlátolt felelősségű társaságok a liberalizált társaságalapítási lehetőséggel élve tőkeszegényen jöttek létre, jegyzett tőkéjük az alapítás napján elfogyott, további működésüket a szürkegazdaságban megtermelt jövedelmekből finanszírozták. Az egyes családi vállalkozás keretében megalakított gazdasági társaságok több mint 10%-nak éves nettó árbevétele nem haladja meg az 500. e Ft-ot, saját tőkéjük nincs, hitelfelvételre nem jogosultak, támogatást igényelni nem tudnak, az adóregisztrációs eljárás során nem feleltek meg, azaz már a megalapításuk napján





működésképtelenek. A kkv szektor torz szerkezetét jelzi, hogy 2012-ben több mint 38 ezer vállalkozás került felszámolási eljárás alá.

1. táblázat: Regisztrált gazdasági szervezetek száma
1.table: Number of registered economic organizations

Gazdálkodási forma	2008.	2009.	Változás	
	december 31.	december 31.		%
Társas vállalkozás	561 424	579 821	18 397	3,28
Ebből: gazdasági társaság	515 369	533 232	17 863	3,47
Egyéni vállalkozás	1 000 022	1 012 770	12 748	1,27
Ebből: vállalkozói igazolvánnyal rendelkező	400 308	372 786	-27 522	-6,88
mezőgazdasági őstermelő	325 360	344 859	19 499	5,99
Vállalkozás összesen	1 561 446	1 592 591	31 145	1,99
Költségvetési és társadalombiztosítási szervezet	13 674	13 321	-353	-2,58
Nonprofit szervezet	79 062	80 332	1 270	1,61
MRP-szervezet	117	107	-10	-8,55
Gazdasági szervezetek összesen	1 654 299	1 686 351	32 052	1,94

Forrás: Statisztikai Tükör, IV. évfolyam 43. szám 2010. március 22. (KSH, 2010/a)

2. táblázat: Működő vállalkozások száma gazdálkodási forma szerint
2.table: Number of operating companies according to economic forms

Gazdálkodási forma	2000	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Korlátolt felelősségű társaság	114 112	163 475	173 393	183 920	206 333	222 289	239 673
Részvénytársaság	3 336	3 388	3 457	3 536	3 728	3 817	3 898
Szövetkezet	3 954	3 080	2 784	2 466	2 318	2 185	2 152
Jogi személyiségű társas vállalkozás	124 031	173 661	183 830	194 324	217 127	233 280	250 958
Közkereseti társaság	5 970	5 535	5 309	4 950	4 625	4 299	4 027
Betéti társaság	134 169	155 325	156 942	152 243	146 345	137 136	129 165
Jogi személyiség nélküli társas vállalkozás	141 041	161 122	162 571	157 529	151 345	141 829	133 989
Társas vállalkozás	265 072	334 783	346 401	351 853	368 472	375 109	384 947
Egyéni vállalkozás	360 075	372 973	351 745	336 205	332 918	313 887	311 733
Vállalkozás összesen	625 147	707 756	698 146	688 058	701 390	688 996	696 680

Forrás: http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qvd002b.html





A 2. táblázat szerint a KSH adatai alapján a működő vállalkozások*. száma 2010. évben 696 680, ebből 384 947 a társas vállalkozások száma. A regisztrált és a működő vállalkozások száma közötti eltérés jelzi, hogy a gazdasági társaságok jelentős része alkalmazottat nem foglalkoztat, árbevétele nincs, azaz gazdasági tevékenységet nem folytató vállalkozás.

3. táblázat: Működő vállalkozások száma létszám-kategória szerint
3.table: Number of operating companies according to employment category

Létszám-kategóriák	2000	2005	2006	2007	2008	2009	2010
1– 4 fő		631 831	621 682	613 649	626 793	620 029	626 631
5– 9 fő	34 620	40 514	41 143	39 954	39 560	37 073	37 857
10– 19 fő	16 407	18 648	19 036	18 461	18 853	17 202	18 067
20– 49 fő	9 442	10 859	10 352	9 982	10 073	9 076	8 613
50–249 fő	5 350	4 980	5 010	5 088	5 157	4 746	4 640
250 fő és felette	1 088	924	923	924	954	870	872
Vállalkozás összesen	625 147	707 756	698 146	688 058	701 390	688 996	696 680

Forrás: http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qpg001.html

A 3. táblázat szerinti működő, új, valódi, megszűnő vállalkozások adatai jelzik a kkv szektor működését, amely egyúttal az egyik problémája a gazdaság jelenlegi állapotának.

A működő vállalkozások közel 90%-a foglalkoztat 1-4 fő között, amely a foglalkoztatás területén mikro-vállalkozások aránytalanul nagy számát mutatja, s rámutat egyúttal a kényszervállalkozások nagy számára is. A 2010-es társasági adó bevallás elemzése során a 348.623 társasági adóbevallást benyújtó vállalkozásból 7.053 gazdasági társaság (az összes társaság 2%-a) foglalkoztat csak 250 fő felett. A mikrovállalkozás jellemzően 1-4-fő közötti alkalmazotti létszámot foglalkoztatnak, minimálbéren jelentik be munkavállalóikat, osztalékot nem vesznek ki, árbevételeik egy részére bevételi számlát nem állítanak ki, a munkabérek egy részét nem a gazdálkodás tevékenységének érdekében elszámolható költségcsatlákl felhasználásával fedezik. Az adóbevallás elemzése során kapott adatokat összehasonlítva a statisztikai hivatal adataival, megállapítható, hogy 36.324 társaság nem nyújtott be a megadott határidőig társasági adóbevallást. Éves beszámoló beadásának elmulasztása tekintetében ez az arány jelentősebb, a cégbíróági adatok alapján meghaladja a 82 ezres db számot. A társaságok egy része nem tesz eleget sem beszámolási, könyvvizsgálati, sem könyvvizsgálati kötelezettségének, amelynek az elmúlt időszakig szinte semmilyen büntetőjogi következménye nem volt.

* Egy adott évben működő vállalkozásnak tekintünk egy vállalkozást, ha az év folyamán volt árbevétele, vagy foglalkoztatottja.





A szabályozások gyakori változása, a bűncselekmények felderítése, egymásnak ellentmondó, sokszor nem megalapozott ítéletek, a végrehajtások gyengeségei miatt az adócsalók a felelősségre vonást javarészt elkerülik.

A vállalkozások, a tranzakciók, a kapcsolatok számának növekedése, az informatikai felkészültség hiánya, az eltérő adatbázisok használata, a gyakran változó jogszabályok, az ellenőrök felkészültsége, a szakmai és ellenőrző szervezetek közös fellépésének hiánya sem kedvezett a feltárás hatékonyságának.

4.2 A növekedés gátló tényezők

Szirmai (2008) szerint a kkv. szektor egyes szereplői a magas adó és társadalombiztosítási terheket, az állami szabályozottság kiszámíthatatlanságát, a mikro vállalkozások jellegéből adódó tőkehiányt, az ellenőrzés gyenge voltát, és a következménynélküliséget tartják a szektor növekedését gátló tényezőnek. Saját kutatásom rámutat arra, hogy az egyes szektorbeli szereplők eltérően ítélik meg a növekedést gátló tényezőket, a válságban növekszik az állami szabályozás kiszámíthatóságára való igény, a tisztességtelen adóelkerülők versenyből történő kizárására, növekszik az igény az ellenőrzésre, az adóelkerülők büntetőjogi és anyagi felelősségre vonására.

A mikrogazdálkodói beszámoló készítés lehetőségével az átláthatóság tovább csökkenhet, a könyvvizsgálati értékhatár emeléssel, az önkormányzati könyvvizsgálati kötelezettség megszűnésével az ellenőrzések tovább szűkülnek, egyre kevesebb vállalkozás gazdálkodása marad átlátható, amely a kkv. szektor egészére nézve tisztességtelen versenyhez, a tisztességes adózók magasabb adóterheléséhez vezethet.

Kutatásunk azt támasztja alá, hogy a kormányzati szándék ellenére az adminisztrációs terhek nem csökkentek, az állam ellenőrzési törekvéseinek kiszélesítése miatt növekedett az egyes bevételek adattartama. A saját tőke- és hitelhiány, a meglévő személyi jellegű ráfordítások adóterhei miatt, a magyar gazdaságban tovább él az adóelkerülési hajlandóság, az adóterhek a feketegazdaság növekedéséhez vezetnek, a gazdasági reformok helyett alkalmazott vállalati különadók rombolólag hatnak az adómorálra.

A tisztességtelen versenytársak kizárása a gazdasági folyamatokból ezideig nem sikerült, az adatbázisok széttagoltak, a rendszerek összekapcsolása nehézkes, a szinte következmény nélküliek. A globális válság jelentős csapást mért a mikro- és a kisvállalkozókra, mivel vállalkozásuk szerkezetéből, tőkeerejéből adódóan nem képesek sem saját magukat fenntartani, sem a gazdaság növekedésének alapfeltételeit biztosítani.

Az adórendszerben bekövetkezett 2011-2012 évi részleges paradigmaváltás nem hozta meg a kívánt eredményt. A közteherviselés súlypontja eltolódott a különadók, a fogyasztási adók felé, az arányos közteherviselés elve alapján egyes szektorok jövőbeni beruházása és a jövedelemtermelő képessége megkérdőjeleződik.





A belső fogyasztás növekedése kecsegtetett ugyan azzal a reménnyel, hogy a kis- és középvállalkozások megerősödése révén új lendületet kaphat a gazdaság, de ez idáig az nem következett be, a munkahelyvédelmi akciótervek értékelhető eredményei még nem érzékelhetők.

4.3 A rejtett gazdaság és az adómorál

A rejtett gazdaság, adómorál, adócsalás és adóigazgatás témakörében már a 2000-es évek elején számos elemzés született.*

Semjén et [2001] kutatásának összefoglalójában a gazdasági szereplők rejtett gazdasággal kapcsolatos döntéseit az alábbiak szerint foglalja össze:

„Egy ilyen kormányzati politika kialakításakor figyelembe kell venni, hogy a gazdasági szereplők rejtett gazdasággal kapcsolatos döntéseit alapvetően az alábbi tényezők befolyásolják:

- adóráták nagysága;
- legális tevékenységből elérhető jövedelmek várható nagysága;
- adóellenőrzés gyakorisága (a feltételezett lebukási valószínűség nagysága);
- adócsalás büntetésének szigorúsága; és
- az adócsalással kapcsolatos morális költségek nagysága (az adómorál erőssége).”

Nagy (2009) a felfedezések valószínűségét emeli ki a jövedelemeltitkolás okai közül, ugyanakkor a magas átlagos adóterhelést is az adóeltitkolás egyik fő kiváltó tényezői közé sorolja.

A jövedelemeltitkolás terjedését társadalmi-szociológiai okok mellett pszichológiai, adórendszeri, ellenőrzési rendszerek hiányosságai is befolyásolják.

A vállalkozások egyre növekvő száma nem teszi lehetővé, hogy a mindenkor kormány hatékony ellenőrző rendszert működtessen, ezért szükséges lenne a vállalkozók számának csökkentése, a kényszervállalkozások megszüntetése, amely munkaerő felesleget a kkv szektor többi szereplője nem tud alkalmazni.

A PWC (2009) felmérése alapján a gazdasági bűncselekmények között vezető szerepet foglal el a vesztegetés és a korrupció, a lopás és hűtlen kezelés, a pénzügyi, számviteli adatok meghamisítása.

Nagy (2011) szerint a feketegazdaság és a láthatatlan jövedelmek elleni harc csak úgy lehet eredményes, ha először a kiváltó okokat szüntetjük meg

A csalás elkövetésének vizsgálata során rendszerint három tényező figyelhető meg.

A csalások 35-40%-a valamilyen motiváció hatására következik be.

A motiváció azt a késztető erőt jelenti, amely valamilyen tevésségre, nem tevésségre vagy tűrésre sarkall.

* Semjén András – Szántó Zoltán – Tóth I. János Adócsalás és adóigazgatás Mikroökonómiai modellek és empirikus elemzések a rejtett gazdaságról, Financial Shenanigans (Schilit, 2002) és The Financial Numbers Game: Detecting Creative Accounting Practices (Mulford & Comiskey, 2002)





A gazdasági bűncselekmények elkövetőinek motivációja sokféle lehet, alakíthatja az életszínvonallal összefüggő szükségletek, a tiltott tevékenységek és egyéb kilátástalan helyzetek. Az életszínvonallal összefüggő motiváció lehet a kialakult, megszokott színvonal fenntartása, egyes célok megvalósítása (ház, gépkocsi, utazás, ékszervásárlás, műtét).

Az elkövetőket motiválhatja a tiltott tevékenységekből történő gyors meggazdagodás lehetősége, amely jellemzően a szerencsejáték, a drogfogyasztás, a fogadás, a prostitúció kapcsán merülhet fel.

Kilátástalan helyzetek közé sorolhatjuk a devizahiteles tartozásait, a korábban felvett kölcsönök visszafizetésének kényszerét, a rezsitartozásokat, a gyermek taníttatását, a munkahely elvesztéséből adódó anyagi és erkölcsi kényszerek összességét.

Kutatásom alapján ide sorolom a költségvetési csalásokat megelőző motivációkat.

A beszámolóval kapcsolatos csalások vizsgálata során a tőke- és hitelszerzés mellett a munkahely elvesztésétől való félelem mellett a kényszerműködésből adódó költségcsökkentés (minimálbéren történő bejelentés, fekete foglalkoztatás) jelentős szerepe volt kimutatható.

Egyes országokban (pl. Finnország) a magas adóterhelés ellenére „szeretnek adót fizetni”, míg hazánkban (és általában a közép-európai régióban) az adóelkerülésben nem találunk kivételt.

A csalás megvalósításában 30-40% a lehetőség megteremtődésével arányos.

A lehetőséget a folyamatba épített, belső és külső ellenőrzések színvonala adja.

Az ellenőrzés gyengeségei összefüggésben vannak a vállalati kultúrával, szervezethez, a gazdasági tevékenység fizetési kultúrájával, moráljával, készpénzigényével, az adótörvények változásával.

Az alkalmas lehetőség foglalja össze azokat a külső feltételeket, amelyek révén az elkövető a haszon és kockázat összevetésével, a szervezet belső működésének biztonsági réseit kihasználva elkövesse a csalást.

A Nemzeti Adó- és Vámhivatal 2011-es tájékoztatása szerint a NAV teljes kintlévőség 2.270 milliárd forint volt, amely rámutat arra az alapvető hiányosságra, hogy a bevallott adók és járulékok több mint 20% nem folyt be a költségvetésbe és 8-10%-nak behajtása pedig soha nem fog megtörténni.

Az adóeltitkolás 2.500 milliárd forintba tehető, míg a rejtett gazdaság mértéke kb. 6500 milliárd forintba, amely a GDP 22-25%-a.

Az adóterhelés az elmúlt években az általános forgalmi adóra terhelődik, ezen adónemben történik világszerte a legnagyobb csalás.

A láncügyleteket csak felkészült, nyelveket beszélő ellenőr kiépített, nemzetközileg összekapcsolt rendszer működtetésével tudja ellenőrizni.

A gazdaság jelenlegi állapotában a vállalkozások jelentős számban kényszervállalkozók, akiket a kritikus a tőke és hitelhiány, a magas adó és járulékkötelezettség az adóelkerülésre ösztönöz, a kevés számú befizetőre pedig jelentős terheket ró.





A Büntető Törvénykönyv. 2012. január 1. napjától hatályos új tényállása* a költségvetési csalás fogalom bevezetésével növelni kívánja egyes szankciókat, bízva annak visszatartó hatásában vált ki.

A szándék szerint ez által növekszik az adó befizetési hajlandóság, csökken az adóelkerülési szándék

Lukács [2011] szerint a pénzügyi válságért a piacgazdaság valamennyi szereplője, hitelintézetek, tanácsadók, kormányok, auditorok, sőt maga a lakosság is felelős, ezért valamennyiünk közös felelőssége a csalások kiszűrése.

Magyarország mozgásterét, versenyképességét rontja, hogy a gazdaságát súlyosan érintő nemzetközi pénzügyi, gazdasági válság mellett egyre nagyobb teret nyer az erkölcsi válság**.

A rendszerváltozást követő időszak jellemzője a bizonytalanság, bizalmatlanság, az alkalmazkodási kényszer a gazdasági környezet változásaihoz.

A rendszer küzd a kiút keresés hibáival, a globalizáció okozta változásokkal, a megelőző rendszer örökségeivel.

A visszaélések felderítése jellemzően a véletlennek köszönhető, tudatos vállalati kultúra kiépítés, belső és egyéb ellenőrzési tevékenység nem történt, a külső ellenőrzések (könyvvizsgálat) az elmúlt években pedig a legfertőzöttebb szektorban leépítésre kerültek.

5. Összegzés, következtetés

Az etika, bizalom és az adómorál egymással összefüggő, egymásra ható fogalmak, a gazdaság és az erkölcs viszonylatában pedig további kérdés a gazdasági tevékenység erkölcsi normáinak létezése. A gazdasági bűnözés világszerte súlyos problémaként jelentkezik

A vállalkozások versenyképességét szűkítheti az etikai szabályok kikerülése, ugyanakkor a gazdasági tevékenységük során nem a vállalkozás érdekében felmerülő költségeket rögzítenek a könyveikben, a beszámolókat a valóságtól eltérően alakítják ki, a korrupció széles eszköztárát előny megszerzésre vagy fennmaradásuk érdekében felhasználják fel.

A gazdasági bűnözés áldozatául esett vállalkozások, és az általuk okozott veszteségek a válság hatására számottevően növekedtek.

A beszámolókkal kapcsolatos bizalomvesztést ellenőrzéssel, szigorú következményekkel vagy transzparenciával helyre lehet-e állítani.

* 2011. évi LXIII. törvény

** Bokros Lajos 2006. december 15. nyilatkozatában használja először a pénzügyi, gazdasági, erkölcsi válság összefüggést.





A kutatásom szerint bizalmat önmagában a Büntető Törvénykönyv szigorítása, új tényállások megjelenése, jogszabályok által történő etikus magatartás kikényszerítése, standardok alkalmazása nem állítja helyre.

A kutatás azt támasztja alá, hogy az adóelkerülés kiváltó okait szükséges megszüntetni, ugyanakkor erősíteni kell a megelőzés, az ellenőrzés, a bizalom szerepét. A vállalkozásoknak folyamatosan újra kell értékelniük a visszaélések kockázatát, partnereikkel történő kapcsolatát, saját szervezeti kultúráját.

A bizalmat a vállalkozásoknál alkalmazott etikai kódex mellett a compliance programot támogató vállalati kultúra, a hatékony ellenőrzés, a következetes felelősségre vonás együttesen teremtheti meg.

IRODALOMJEGYZÉK

1. Lukács (2011): A könyvvizsgálói szakma felelőssége és feladatai a pénz és tőkepiaci szereplőkkel szemben megrendült bizalom helyreállításában Magyar Pénzügyi és Tőzsdei Almanach 2011)
2. Hegedűs M (2012) A kisvállalkozói attitűd sajátos vonásai.
Könyvvizsgálók lapja 2012. I évfolyam 7-8 szám 10-12 pp.
3. Nagy I Z (2009) A kifizetés akadályai Figyelő 2009 34. szám. 20-22 pp.
4. Nagy I Z (2011) A jövedelemeltitkolás okai, következményei és visszaszorítási lehetősége különös tekintettel Magyarországra Óbudai Egyetem Kiadvány 2011
5. PricewaterhouseCoopers (2009) Globális gazdasági bűnözés
http://www.pwc.com/en_HU/hu/publications/assets/PwC-GlobalEconomicCrimeSurvey-HU2009-HU-OK.pdf
6. Semjén et (2001) Elemzések a rejtett gazdaság magyarországi szerepéről
MTA KTK és TÁRKI közös kutatási program Budapest, 2001. február
7. Szirmai Péter et (2008): A KKV-k növekedése empirikus megközelítésben. Fejlődés és növekedés a KKV-k világában, gátló és segítő tényezők empirikus megközelítésben. Tanulmány. Budapest.





A HULLADÉKGAZDÁLKODÁS ÚJ TÖRVÉNYI SZABÁLYOZÁSA

THE NEW LEGAL REGULATION OF WASTE MANAGEMENT

SZABÓ FERENC adjunktus

Szegedi Tudományegyetem Juhász Gyula Pedagógusképző Kar

ABSTRACT

The 2012. CLXXXV. law on waste and its governmental regulations have grounded a new waste management system. Enterprises in waste management have to operate in much stricter conditions. The new obligations were introduced at the beginning of 2013, and covers all the areas of waste management – collection, transportation, treatment and recycling -- and all the activities of these enterprises. This will increase the costs of waste management in Hungary. In my paper I present the new regulations concerning waste management.

Bevezetés

A hulladékról szóló 2012. évi CLXXXV. törvény (Ht.) és végrehajtási rendeletei egy új típusú hulladékgazdálkodási rendszer alapjait fektették le. A hazai hulladékgazdálkodás területén működő gazdálkodó szervezetek a korábbinál lényegesen szigorúbb feltételek mellett lesznek kénytelenek működni a jövőben. Ezek a kötelezettségek az új szabályozás 2013. január 01-jével történő hatályba lépésétől érvényesek, és kiterjednek a hulladékgazdálkodás minden területére, valamint a területen működő gazdálkodó szervezetek tevékenységeire. Az új szabályozás jelentős mértékben szigorítja a hulladékkezelés szabályait, lényegesen bővíti a hulladékgazdálkodási közszolgáltatók kötelezettségeit, melyek a következő években jelentősen megnövelik majd a közszolgáltatás költségeit. A lerakási illeték és a rezsicsökkentés 2016-ra összességében – az egyes önkormányzatok finanszírozási helyzetétől függően – 40-100% finanszírozási veszteséget okoz, melyet központi díjkompenzációval, vagy a közszolgáltatási díjak ugyanilyen mértékű megemelésével lehet kompenzálni.

A korszerű hulladékgazdálkodás a környezetvédelem kiemelt jelentőségű területe. Célja a hulladékok által okozott környezetszennyezés megelőzése, megakadályozása, felszámolása. A hulladékok által okozott környezetterhelés az elmúlt 50 évben nőtt meg jelentősen. A modern fogyasztói társadalom mellékterméke az egyre növekvő mennyiségű hulladék, melynek növekvő mennyisége mellett az összetétele is kedvezőtlen irányba változott. Jelentősen megnőtt a hulladékban a környezetkárosító, környezetidegen anyagok aránya.





A hulladékgazdálkodás legfontosabb szakterületei:

- Hulladékgyűjtés (elkülönített gyűjtés)
- Hulladék szállítás
- Hulladék kezelés (előkezelés)
- Hulladék hasznosítás (reusing, recycling)
- Ártalmatlanítás

1. A hulladékgyűjtés, elkülönített gyűjtés szabályai

A hulladék gyűjtés célja a folyamatosan képződő, egyre nagyobb környezeti kockázatot jelentő különböző típusú hulladékok környezeti elemektől történő elkülönített gyűjtése. Az Európában is elterjedt szabványos zárt gyűjtőtartályok alkalmazásával kizárható a hulladék kiszóródása, esetleges környezetszennyezés kialakulása. Ezenkívül a speciális gyűjtő-szállító szállítójárművekhez rendszerezített szabványos gyűjtőtartályok biztosítják a kiszóródás és szennyezés mentes ürítést és elszállítást is.

A korszerű hulladékgazdálkodás esetében már évtizedekkel ezelőtt felmerült a szelektív hulladékgyűjtés, mint a gazdaságos hulladékhasznosítás legfontosabb feltétele. Ennek keretében a hasznosítási igénynek megfelelő hulladékfajták egymástól elkülönített gyűjtése valósul meg. Ez esetben a környezetszennyezés kizárása mellett az elsődleges cél a hulladékfajták egymással történő keveredésének (szennyezésének) megakadályozása, nagytisztaságú másodnyersanyag frakciók előállítása a gazdaságos hasznosítás érdekében. A elkülönített gyűjtés a korszerű hulladékgazdálkodás stratégiai jelentőségű területe.

A Kormány 438/2012. (XII. 29.) Korm. rendelete a közszolgáltató hulladékgazdálkodási tevékenységről és a hulladékgazdálkodási közszolgáltatás végzésének feltételeiről

1.1. A hulladékgyűjtés szabályai

Az ingatlantulajdonos kötelezettsége, hogy a települési hulladékot biztonságosan, a környezet veszélyeztetését, szennyezését, károsítását, valamint a hulladék kiszóródását kizáró módon átadja a közszolgáltatónak, elszállítsa, eljuttassa az átvételi helyre, hulladékgyűjtő szigetre, vagy hulladékgyűjtő udvarba. (R. 4. § (3))

- A települési hulladék gyűjtésére szolgáló gyűjtőedény méretére vonatkozó szabályok

A közszolgáltatónak biztosítania kell azt, hogy az ingatlantulajdonos legalább 2 különböző űrmértékű gyűjtőedény közül választhasson.

- A hulladék tulajdonjoga
- A lomtalanítás szabályai





1.2. Az elkülönített gyűjtés szabályai

A települési hulladék részét képező elkülönítetten (szelektíven) gyűjtött hulladékot a természetes személy ingatlantulajdonos:

- a hulladékgyűjtő pontra,
- hulladékgyűjtő udvarba,
- átvételi helyre vagy
- hulladékkezelő létesítménybe szállíthatja és ott a jogosultnak átadhatja, illetve gyűjtőedényben elhelyezheti.
- A települési hulladék gyűjtésére szolgáló gyűjtőedény jelölésére vonatkozó szabályok
 - a). műanyag: sárga,
 - b). fehérüveg: fehér,
 - c). színesüveg: zöld,
 - d). fémhulladék: szürke,
 - e). papírhulladék kék,
 - f). biohulladék: barna
- A hulladékgazdálkodási infrastruktúra igénybevétele

A hulladékgazdálkodási közszolgáltatási díjat a közszolgáltató részére meg kell fizetni.

- A csomagolóanyagok visszagyűjtése, elkülönített gyűjtése

A hulladékká vált csomagolóanyagok tömegének legalább 55%-át, de legfeljebb 80%-át anyagában kell hasznosítani, és legalább 60%-át egyéb módon úgy, hogy ez az arány a hulladékot alkotó egyes anyagok tekintetében legalább a következő legyen:

- a). üveg esetében 60%,
- b). papír és karton esetében 60%,
- c). fém esetében 50%,
- d). fa esetében 15%,
- e). műanyag esetében 22,5%, kizárólag azokat az anyagokat figyelembe véve, amelyeket újból műanyagokká dolgoznak fel.
- A biohulladék gyűjtése

A jogalkotó ösztönzi a hulladéktermelőket a biohulladékok (gyorsan bomló, biológiailag lebontható, főleg növényi eredetű kerti, vagy egyéb konyhai hulladék) helyben történő elkülönített kezelésére, komposztálására és hasznosítására. Ha az ingatlantulajdonos a biohulladék komposztálásáról saját maga nem gondoskodik, a biohulladékot köteles elkülönítetten gyűjteni, és a közszolgáltatónak úgy át adni, hogy a biohulladék komposztálhatósága, illetve lebontása biztosítható legyen. (39. § (4))

Ennek a feltételei ma Magyarországon nem adottak, hiszen a biohulladék elkülönített gyűjtéséhez megfelelő gyűjtőrendszert kellene kialakítani (külön gyűjtőtartály a biohulladék részére, esetleg műanyagzsákos gyűjtés). Ennek megszervezése és működtetése rendkívül költséges, bevezetése meglehetősen hosszadalmas. Külön program kidolgozása szükséges, továbbá pályázati források igénybevétele, ahhoz, hogy ez 1-2 éven belül megvalósulhasson.

- Az elkülönített gyűjtés kötelezővé tétele





A törvény egyértelmű lépéseket tesz az elkülönített (szelektív) hulladékgyűjtés teljes körű bevezetése és kötelezővé tétele irányába. Nyilvánvaló az a jogalkotói szándék, hogy legkésőbb 2015. január 01-től kötelező legyen minden területen a szelektív hulladékgyűjtés.

A törvény 95. §-a alapján 2015. január 1-jétől viszont kötelező lesz az elkülönített gyűjtés önkormányzatok által történő megszervezése, melyhez a helyi közszolgáltatók biztosítják a szükséges feltételeket és amelynek igénybevétele, valamint az elkülönített gyűjtésben való együttműködés az ingatlantulajdonosok számára kötelező lesz.

2. A hulladékkezelés (előkezelés) szabályozása

A szelektív gyűjtő rendszerből kikerülő hulladék utóválogatása kötelező.

A lerakás előtti előkezelés kötelező. A hulladékgazdálkodási közszolgáltatás körébe tartozó hulladék lerakón csak akkor rakható le, ha a hulladék olyan fizikai, termikus, kémiai vagy biológiai előkezelési műveleten ment keresztül, amellyel a hulladék mennyisége vagy környezetre gyakorolt hatása csökken. (9. § (2))

3. A hulladék hasznosítás szabályai

Az „összességében legjobb környezeti eredményt” biztosító hasznosítási műveletet alkalmazható. A hasznosítási művelet költsége, gazdasági hatékonysága, a lakossági díjakra gyakorolt hatása, nem szerepel a szempontok között.

Hasznosítási műveletek között (Ht. 3. sz. melléklet, lásd alább) R1 jelzéssel szerepel az „Elsődlegesen tüzelő- vagy üzemanyagként történő felhasználás vagy más módon energia előállítása” Ennek az alkalmazása nehézkes, még akkor is, ha esetleg komoly gazdasági előnyökkel és minimális környezeti kockázattal járna.

Azzal egyetérthetünk, hogy hagyományos „hulladékegető müben vagy hulladék-együttégető müben égetni vagy együttégetni csak olyan hulladékot lehet, amely anyagában nem hasznosítható”, de mi van akkor, ha az energetikai célú hasznosítás nem hulladékegetéssel, hanem mondjuk termikus bontással (pirolízis) történik, melynek terméke tüzelő- vagy üzemanyag, esetleg szintézisgáz, vagy más módon energia előállítására alkalmas nagytisztaságú gáz vagy olaj (pirolízis olaj). Ez esetben akadály lehet-e az, hogy a hulladék anyagában történő hasznosítására létezik műszaki megoldás. A törvény betűje szerint igen!

Ez azért problematikus, mert elméletileg minden hulladék esetében lehetséges az anyagában történő hasznosítás. Legtöbb esetben a hulladékáram egy csekély hányada jelentős nyereséggel hasznosítható (pld nagymennyiségben szelektíven keletkező, elkülönítetten gyűjtött ipari, kereskedelmi hulladék), a hulladék jelentősebb hányada csekély nyereséggel, vagy elviselhető veszteséggel hasznosítható anyagában (pld. hagyományos lakossági szelektívgyűjtés közterületről, vagy házhoz menő gyűjtéssel, utóválogatással), a maradék hulladék anyagában történő





hasznosítása csak aránytalanul magas költséggel, súlyos veszteségek árán lehetséges. Sem a szeletív gyűjtés sem a mechanikus válogatás, vagy egyéb módszerek nem képesek biztosítani az egyes hulladékok teljes mennyiségének anyagában történő hasznosításához szükséges feltételeket.

Ezért a gazdaságosság, a hatékonyság szempontjainak kihagyása súlyos hiba volt a jogalkotó részéről, melyet előbb-utóbb korrigálni kell. Az európai uniós gyakorlat jól bizonyítja, hogy csak a korszerű energetikai célú hasznosítás képes hosszú távon és tartósan megoldani a hulladékgazdálkodási problémákat. 2020-ra megtelnek a nemrégiben kialakított szigetelt depóniák, újak kialakítására csak korlátozott mértékben lesz lehetőség, ezért létkérdés, hogy 2015 és 20 között minden magyarországi EU régióban megépüljön a tervezett hulladékéromű. Ezek nem hagyományos hulladékégetők, hanem hatékony, elsősorban villamos energia előállítását célzó, környezetkímélő létesítmények lesznek, melyek fenntartható módon képesek biztosítani az összességében legkedvezőbb megoldást, melyben a költséghatékonyság hasonlóan fontos szerepet játszik, mint a környezetvédelem.

3.1. A nem veszélyes építési-bontási (inert) hulladék hasznosítása

A törvény külön foglakozik az inert hulladékok, a nem veszélyes építési-bontási hulladékok hasznosításának kérdésével. A lerakó telepen takaróanyagként, vagy más célú segédanyagként (belső közlekedés biztosítása, töltés, támfal) történő hasznosítása is lehetséges, de a 15. § (6) bek. szerint a környezetvédelmi hatóság a hulladéklerakás engedélyezésekor ennek mennyiségét rögzíti, azaz korlátozza. Ez egyértelműen hasznosítási művelet és nem ártalmatlanítás. Az ilyen típusú hulladék csak technológiai céllal helyezhető el hulladéklerakó telepen.

A nem veszélyes építési-bontási hulladék – a föld és a kő kivételével – újrahasználatra történő előkészítésének, újrafeldolgozásának és egyéb, anyagában történő hasznosításának együttes mértékét 2020. december 31-ig a képződött mennyiséghez viszonyítva tömegében országos szinten legalább 70%-ra kell növelni. (92. § (3)) Hasznosításnak számít a feltöltési műveleteknél más anyagok helyettesítésére használt hulladék felhasználása is.

4. Az ártalmatlanítás szabályai

A közszolgáltatás egyik környezetvédelmi szempontból is legfontosabb része a hasznosításra nem kerülő hulladékok ártalmatlanítása. A törvény „12. A hulladék ártalmatlanítása” c. részében került sor az ártalmatlanítás részletes szabályinak megfogalmazására. Az új szabályozás, a korábbiakhoz hasonlóan az ártalmatlanítás esetében is az „összességében legjobb környezeti eredményt” biztosító megoldást fogadja el. Ha a hulladékégetést ártalmatlanításként fogjuk fel – melynek célja a hulladék okozta környezetterhelés csökkentése, a környezetet veszélyeztető, szennyező, károsító hatások megszüntetése, a hulladék anyagi minőségének megváltoztatásával – akkor ez a megoldás összességében jobb környezeti eredményt





biztosítana (hulladékhierarchiában szereplő prioritási listán előbb szerepelne), mint a rendezett lerakás. Ez vajon azt jelenti-e, hogy ha a keletkező energia nem kerül hasznosításra, akkor az égetés, mint ártalmatlanítási művelet alkalmazható. Ez természetesen ésszerűtlen lenne és teljesen ellentmondana az európai uniós környezetvédelmi és energetikai irányelveknek. A költséghatékonyság, a gazdaságosság szempontjainak szerepeltetése viszont ez esetben is szerencsés lenne.

4.1. Az inert hulladék lerakó telepi hasznosításának korlátozása

A hulladékhasznosítás esetében már szóba került, hogy a környezetvédelmi hatóság a hulladéklerakás engedélyezésekor korlátozza (meghatározza) a települési hulladék lerakására szolgáló hulladéklerakón elhelyezhető építési-bontási hulladék mennyiségét. (15. § (6)) Ez az elhelyezés kizárólag technológiai céllal lehetséges és egyértelműen hasznosításnak minősül.

4.2. A biológiailag lebomló szerves anyagok lerakó telepi elhelyezésének korlátozása

Fontos szabályozási szempont viszont, hogy a lerakó telepi elhelyezés esetében a korábban már említett építési-bontási hulladékokon túl a környezetvédelmi hatóság engedélyben meghatározza a hulladéklerakón a települési hulladék részeként elhelyezhető biológiailag lebomló szerves anyag mennyiségét is. Ennek teljesítése – mértékétől függően – komoly nehézségeket fog okozni a jövőben, hiszen a hulladék szerves anyag tartalma költséges előkezelési eljárásokkal is csak egy bizonyos mértékig csökkenthető, a végső megoldás erre a problémára is az energetikai célú hasznosítás megvalósítása lesz.

A hazai hulladékgazdálkodás jellegzetes problémája, hogy a szelektíven gyűjtött hulladék egy része is a lerakó telepekre kerül, gazdaságos hasznosítás, felhasználás híján. Ezt a 3./ bek. szigorúan megtiltja. Ez annál is inkább indokolt, hiszen a jogalkotó 2015. január 01-jétől határozott intézkedéseket tesz a szelektív hulladékgyűjtés kötelező bevezetésére.

5. A hulladékgazdálkodási közszolgáltatás finanszírozása

A hulladékgazdálkodási közszolgáltatás finanszírozása – a „szennyező fizet” elv alapján – a szolgáltatási díjakból történik. A korábbi szabályozás szerint a díj-megállapítás joga a területileg illetékes önkormányzatoké volt. Az új szabályozás ebben gyökeres változást hozott, 2014. január 01-jétől a bevezeti a központi díj-megállapítást. A Magyar Energia Hivatal – a közszolgáltató vállalkozások adat-szolgáltatása alapján – minden év szeptember 30-ig készíti el javaslatát, melynek figyelembevételével a miniszter rendeletben határozza meg a következő évi közszolgáltatási díjakat.





A díj mértékének megállapítás során minden indokolt költséget, így a folyamatos hulladékgazdálkodási közszolgáltatás indokolt költségeit, a környezetvédelmi kötelezettségek teljesítésének indokolt költségeit, a közszolgáltatás tartós ellátásához, fejlesztéséhez szükséges indokolt költségeit, továbbá a hulladékgazdálkodási közszolgáltatással érintett hulladékgazdálkodási létesítmény bezárásának, rekultivációjának, utógondozásának és monitoringjának indokolt költségeit figyelembe kell venni, beleértve a törvény által meghatározott céltartalék mértékét is. A díj-alapot viszont csökkenteni kell a hulladékgazdálkodási közszolgáltatás ellátásához biztosított költségvetési, önkormányzati támogatással, továbbá a hulladék hasznosításából vagy hasznosítás céljára történő értékesítéséből származó bevétellel.

A hulladékgazdálkodási közszolgáltatási díjat – a egyes hulladék mennyiségével arányosan – a költségekre, továbbá az árakra, illetve a díjra vonatkozó közgazdasági összehasonlító elemzések felhasználásával úgy kell megállapítani és szabályozni, hogy a díj a költséghatékony hulladékgazdálkodási közszolgáltatásra, a közszolgáltatás hatékonyságának javítására, a kapacitások hatékony igénybevétele, a közszolgáltatás minőségének folyamatos javítására, valamint a környezet-terhelés csökkentésére ösztönözzön.

5.1. A törvényi szabályozás szolgáltatási díjakra gyakorolt várható hatásai

Az új hulladékgazdálkodási szabályozás a kormány „rezsicsökkentési” politikájával merőben ellentétes hatásokat eredményez. Új elemek a szabályozásban, a lerakási járulék, a céltartalék képzés, a környezetvédelmi biztosítás, az új adminisztrációs kötelezettségek 2016-tól legalább 1 milliárd Ft többletköltséget fog okozni a Szegedi Környezetgazdálkodási Nonprofit Kft. működési területén. Ezt az új szabályozás szerint a közszolgáltatási díjakban kell érvényesíteni, melyet a hatóságok ellenőrizni fognak (OHÚ, Nemzeti Energia Hivatal).

Ezen túlmenően az alábbi táblázatban soroltuk fel azokat területeket is, amelyek esetében már korábban merültek fel költségek, de a szabályozás szigorítása és a törvényi szabályozás következetes megvalósítása – a szelektív hulladékgyűjtés esetleges kötelezővé tétele – további jelentős költségnövekedést okoz majd. Ez a költségnövekedés nagyságrendjét tekintve, Szeged esetében ugyancsak elérheti, de akár meg is haladhatja az 1 milliárd Ft-ot.

Az ugyancsak a táblázatban feltüntetett költségcsökkentő tételek lényegesen kisebb nagyságrendet képviselnek. A másodnyersanyag előállítás további fejlesztése ugyan jelentősen növelheti a másodnyersanyag értékesítésből származó bevételeket, azonban a kapacitások kiépítése és üzemeltetési költsége ennél lényegesen nagyobb többletterhet okoz. (Az anyagában történő újrahasznosítást célzó hulladékhasznosító beruházások nem megtérülő jellegűek.) A lerakási járulék mértéke csökkenthető a másodnyersanyag előállítás növelésével, de csak részlegesen. Mivel az anyagában történő újra hasznosítás összességében veszteséget okoz, azt kell vizsgálnunk, hogy az így jelentkező veszteség mértéke és lerakási járulék csökkentése, hogyan aránylik





egymáshoz. Amennyiben a veszteség mértéke kisebb, mint a járulékcsökkenés mértéke, akkor megfontolható a újrahasznosítási kapacitás bővítésére irányuló fejlesztés. Ellenkező esetben szóba sem jöhet, hiszen akkor tovább növelné a járulékfizetés miatt már eleve jelentősen megnövekedett lakossági díjakat.

A táblázatban feltüntetett „Rezsicsökkentés” nem valódi költségcsökkentő tényező, egy központi adminisztratív beavatkozás, amely esetleg csak ideig-óráig tartható fenn. Már rövid távon (1-2 éven belül) is az ágazat közszolgáltató vállalkozásainak tömeges csődjét eredményezheti, ha a ténylegesen felmerülő költségeket fedezetét biztosító díjnál alacsonyabb központi ármegállapítás fog érvényesülni. Nem beszélve arról, hogy ez ellentétes a törvényben meghatározott díjmegállapítás alapelveivel.

Díjnövelő tényezők		Díjcsökkentő tényezők	
Megnevezése	Költsége	Megnevezése	Mértéke
Lerakási járulék	880 millió Ft	Értékesített másodnyersanyag	150 millió Ft
Céltartalék	150 millió Ft	Központi ármegállapítás	(?)
Környezetvédelmi biztosítás	10 millió Ft	„Rezsicsökkentés”	10%
Felügyeleti díj	25 millió Ft		
Adminisztrációs költség	15 millió Ft		

(Az adminisztrációs költség az engedélyezés, minősítés, nyilvántartások vezetése, valamint a kötelező adatszolgáltatások többletköltsége.)

További költségek, melyek díjnövelő tételként szerepelhetnek:

- Kötelező évi egy lomtalanítás (lomtalanítás korábban is volt)
- Szelektív hulladékgyűjtés többletköltsége (gyűjtőszigetek, hulladékudvarok bővítése)
- Újabb egyéb hulladék-gazdálkodási létesítmények többletköltsége (válogatóművek, komposztálás, stb.)
- Elhagyott hulladékok kezelése (valamennyit eddig is fordítottak erre)
- Üdülőingatlanok díja (min. a közszolgáltatási díj 50%-a)

A legjelentősebb díjnövelő tényező: A hulladéklerakási járulék, amely 2013-ban tonnánkénti 3000 Ft-ról indul, évente 3000 Ft-tal növekszik és 2016-ra eléri a 12.000 Ft/tonna szintet. (Ht. 5. sz. melléklet) Ez olyan többletköltséget fog eredményezni az ágazatban, amely teljesen összeegyeztethetetlen a kormányzat jelenlegi „rezi csökkentési” politikájával, amely 2013. június 01-től a hulladékgazdálkodási közszolgáltatás díját is 15-25%-kal csökkentette.

A hulladékszállítási közszolgáltatás díját terhelő járulék éves többletköltsége Szegeden ebben az évben 220 millió, jövőre 440 millió, 2015-ben 660 millió, 2016-tól pedig 880 millió Ft lesz. (74.000 tonna/év lerakott mennyiséggel számolva) Ha ezt teljes egészében a lakossági díjakban kell érvényesíteni, az 25-35%-os díjnövekedést okozhat.





Összegzés

Az új hulladékgazdálkodási törvényi szabályozás jelentős mértékben szigorítja a hulladékkezelés szabályait, lényegesen bővíti a hulladékgazdálkodási közszolgáltatók kötelezettségeit, melyek a következő években jelentősen megnövelik majd a közszolgáltatás költségeit. Az elkülönített (szelektív) hulladékgyűjtés várható kötelezővé tétele, a lakossági veszélyes hulladékok kötelező begyűjtése mellett itt kell megemlítenünk az engedélyeztetés, minősítés és a kibővített nyilvántartási és adatszolgáltatási kötelezettségeket is.

Ezek a többletköltségek eltörpülnek azonban a következő 3 évben négyszeresére emelkedő lerakási illeték okozta többletköltségek és az idei évben hatályba lépett rezsicsökkentés miatti veszteségek mellett. A lerakási illeték és a rezsicsökkentés 2016-ra összességében – az egyes önkormányzatok finanszírozási helyzetétől függően – 40-100% finanszírozási veszteséget okoz, melyet központi díjkompenzációval, vagy a közszolgáltatási díjak ugyanilyen mértékű megemelésével lehet kompenzálni. Az alulfinanszírozott közszolgáltatók már jóval korábban csőd-közelbe fognak kerülni (jó néhányan már e pillanatban is válságos helyzetben vannak) és csak állami kompenzációval lehetséges a hazai hulladékgazdálkodási közszolgáltatások teljes körű összeomlásának elkerülése. A másik megoldás lehetne a jelenleg hatályos szabályozás visszavonása, amely a közelgő választások miatt kevésbé valószínűsíthető.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- 2012 évi CLXXXV törvény a hulladékról Magyar Közlöny 160. szám (2012. november 30.)
- 438/2012. (XII. 29.) Korm. rendelet a közszolgáltató hulladékgazdálkodási tevékenységéről és a hulladékgazdálkodási közszolgáltatás végzésének feltételeiről, Magyar Közlöny 184. szám (2012. december 29.)
- 439/2012. (XII. 29.) Korm. rendelet a hulladékgazdálkodási tevékenységek nyilvántartásba vételéről, valamint hatósági engedélyezéséről, Magyar Közlöny 184. szám (2012. december 29.)
- 440/2012. (XII. 29.) Korm. rendelet a hulladékkal kapcsolatos nyilvántartási és adatszolgáltatási kötelezettségekről, Magyar Közlöny 184. szám (2012. december 29.)
- 441/2012. (XII. 29.) Korm. rendelet a hulladékról szóló törvénnyel összefüggésben egyes kormányrendeletek módosításáról, Magyar Közlöny 184. szám (2012. december 29.)
- 442/2012. (XII. 29.) Korm. rendelet a csomagolásról és a csomagolási hulladékkal kapcsolatos hulladékgazdálkodási tevékenységekről, Magyar Közlöny 184. szám (2012. december 29.)
- 443/2012. (XII. 29.) Korm. rendelet az elektromos és elektronikus berendezésekkel kapcsolatos hulladékgazdálkodási tevékenységekről, Magyar Közlöny 184. szám (2012. december 29.)
- 444/2012. (XII. 29.) Korm. rendelet a hulladékká vált gépjárművekről, Magyar Közlöny 184. szám (2012. december 29.)
- 445/2012. (XII. 29.) Korm. rendelet az elem- és akkumulátorhulladékkal kapcsolatos hulladékgazdálkodási tevékenységekről, Magyar Közlöny 184. szám (2012. december 29.)
- 33/2005. (XII. 27.) KvVM rendelet az igazgatási szolgáltatási díjairól
- 136/2012. (XII. 21.) VM rendelet





EGY MEGKÉSETT IGAZSÁGTÉTEL ELLENTMONDÁSOS VÉGREHAJTÁSA VITÁK AZ AUSZTRÁLIAI ŐSLAKOSOK FÖLDJOGI HELYZETÉRŐL

*CONTRADICTIONARY IMPLEMENTATION OF A BELATED
COMPENSATION;
DEBATES ON THE LAND RIGHTS OF THE INDIGENOUS
AUSTRALIANS*

OSVÁT KRISZTINA doktorandusz
Pécsi Tudományegyetem Földtudományok Doktori Iskola

ABSTRACT

The compensation came too late and the way it came did not address the Aboriginals' needs. A negotiation-and-agreement system between the mining companies and the Aboriginals is based on legal land rights and monetary compensation is paid on this basis. A just system should however, take account of more issues such as agriculture and water resource management system, economic development of the areas concerned. Aboriginal autonomy and the effectiveness of local administration which the paper explores further. Sadly, the reality is that these issues are often ignored or even when addressed, fail to provide a better outcome for the Aboriginal communities. Reasons for failure include enormous cultural differences between the capitalist-white and the ancient-indigenous Australians. At the same time most of the generic social problems affecting Australia as a whole also acutely impact with Aboriginal communities: drink, drugs, gambling etc. and now increased corruption. These factors conspire to weaken the Aboriginal negotiating position with representatives of the mighty companies. Aboriginal communities look for formal, accredited bodies to represent their interests and provide an efficient social support network. As a result, parties fall back on the original legalistic land rights basis of compensation which is predominantly a playground of the mining concerns. Luckily, some good examples show that there are ways out of this vicious circle if the companies play their role responsibly.

1. Az ősi jogok elismerése

Amikor a britek 1770-ben bejelentették igényüket Ausztráliára, úgy jártak el, mintha ott nem éltek volna emberek. Terra nullius-nak, senki földjének nyilvánították a hatalmas területet. Az aboriginek elismerése jogi értelemben azt jelentette





volna, hogy a briteknek meg kellett volna vásárolni tőlük a földeket, vagy háborút kellett volna vívni velük a földekért. Bármelyik utat választották volna, végül jogokat kellett volna adniuk az aborigineknek.

A fehér ember hosszú időn át nem foglalkozott az aboriginokkal, és érdemben fel sem merült az ősi földekhez való tulajdonjog kérdése. 1967-ig jogi értelemben emberszámba sem vették a bennszülötteket. Akkor, egy népszavazás eredményeként, két jelentős paragrafusa módosult a brit parlamentben 1900. július 9-én elfogadott ausztrál nemzetközösségi alkotmánynak (Fact sheet 150: The 1967 referendum). Az egyik változtatás lehetővé tette, hogy a szövetségi kormány törvényt alkothasson az aboriginekről és a Torres-szoros szigetein élőkről. A másik módosítás az ausztrál nemzet részének minősítette az őslakosokat. 1967-ig kizárólag az egyes államok jogkörébe tartozott, hogy a területükön élő aboriginekről törvényt alkossanak. Addig a szövetségi parlament hatásköre az Északi Területre és az Ausztrál Fővárosi Területre korlátozódott. Az 1967-ig érvényben lévő szabályozás szerint az aboriginek nem lehettek részesei a népszámlálásnak, mivel nem rendelkeztek teljes körű ausztrál állampolgársággal. Az őslakosok számára azonban az alkotmányban rögzített jogoknál mindvégig fontosabbnak számított az egykor hozzájuk tartozó földek tulajdonjogának visszaszerzése. Évtizedeken keresztül próbáltak harcolni azért, hogy a föld ne kerüljön az európai telepesek és állattartók tulajdonába. A hivatalos Ausztrália a gyarmati korszakban és később a nemzetközösségi időszak nagy részében lényegében nem vett tudomást az őslakosok hagyományos törvényeiről és szokásairól, melyek számukra a tulajdonviszonyokat is világosan meghatározták. Szoros kötődésüket jellemzi, hogy sokan közülük megpróbálták munkát vállalni a fehérek birtokain, vagy a korábbi földterülettel határos, rosszabb minőségű területekre költöztek.

A politikai mozgalmak térnyerésével az őslakosok hivatalos beadványokkal fordultak a szövetségi államok képviselőihez a földkérdés rendezése érdekében, de próbálkozásaik sokáig eredménytelennek bizonyultak. Még azok az első- és a második világháborús aborigin katonák sem jutottak földhöz, akik a katonák letelepedését segítő rendszer (Soldier Settlement Schemes) keretein belül nyújtották be igényüket.

A helyzet változását jelezte, hogy a szövetségi munkáspárti Whitlam-kormány vizsgálta meg a kérdést, és azt javasolta, hogy az Északi Terület ismerje el az ősi földjogot. Az i-re azonban már a liberális Fraser-kormány tehetette fel a pontot 1976-ban az aborigin földjogokról szóló északi területi törvény elfogadtatásával (Aboriginal Land Rights/Northern Territory/ Act 1976). Ennek a törvénynek a nyomán születtek meg az aborigin törzsek és a bányavállalatok közti első megegyezések 1978-ban. A tárgyalások és a megállapodások kidolgozásának a története így egészen a múlt század hetvenes éveinek végéig nyúlik vissza. Más kérdés, hogy ezek a kezdetek bizony elég szerénynek mondhatók, mert Ausztrália többi állama meglehetősen mérsékelt módon vagy egyáltalán nem követte az északi területi jog-





alkotást. Különösen igaz volt ez az ásványkincsekben leggazdagabb két államra: Queenslandre és Nyugat-Ausztráliára.

Évtizedek küzdelmei kellettek ahhoz, hogy a bíróság végre elutasítsa a terre nullius-ra való hivatkozást. Az 1992-es döntés azt jelentette, hogy Ausztrália elismerte a bennszülöttek bizonyos területekhez való ősi jogát, és azt, hogy más területek (ősi) tulajdonjogát is igényelhetik. A konkrét ügyben a mer-szigeti meriam törzs kapott tulajdonjogot a földjeire. A jogeset Mabo-döntésként (Hodge 2005 pp.22-23) ismert, mert Eddie Mabo* vált az eset kulcsfigurájává, és a bíróság végül az ő javára döntött. Sokan ünnepelték az áttörést, de az ellenérdekeltek is kifejezésre juttatták álláspontjukat. A farmerek, a bányavállalatok és a földbérlők aggódni kezdtek a megélhetésük és az üzleteik miatt, ha az aborigin közösségek igényt nyújtanának be a földek tulajdonjogára. Sok eltúlzó vélemény látott napvilágot, melyek az ausztrál gazdaság összeomlását, sőt a szövetségi állam felbomlását vizionálták. A másik oldal leglelkesebb hívei ugyanakkor egy csapásra az igazságosság és a megbékélés korszakának beköszöntéről áradoztak. Mindenki igyekezett a saját érdekeinek megfelelően értelmezni a Mabo-döntést, és ez a lobbitevékenység erősödéséhez vezetett.

2. A megállapodások kultúrája

A munkáspárti Keating-kormány 1993-ban szövetségi törvényt hozott a földek ősi tulajdonjogáról (Native Title Act 1993), hogy segítse a bíróságokat az igények elbírálásában. A Native Title Act törvényi formában szentesítette a Mabo-ítélet megállapításait, és eljárási szabályokat határozott meg az igények feldolgozására. A törvény kötelezte a bányatársaságokat és a geológiai kutatócégeket, hogy a hatósági engedélyek beszerzése mellett egyezzenek meg a területre ősi joggal rendelkező aborigin törzsszel vagy törzsekkel is. Elfogadásának alapvető célja az volt, hogy olyan törvényi kereteket nyújtson, melyek között a felek tárgyalásos úton jutnak el a megegyezéshez. Az aboriginek számára létrehozott egy olyan rendszert, melyben országszerte bejelenthetik ősi törvényeken és szokásokon alapuló jogait egy földterületre vagy akár vizekre is. Az alkukötés ösztönzésére felállította a Nemzeti Földjogi Döntőbíróságot (National Native Title Tribunal). 1996-ban újabb nagy horderejű bírósági döntés született. A Wik törzs fordult bírósághoz

* Koiki „Eddie” Mabo a Torres-szoros Mer-szigetén született 1936-ban. Megdöbbsent, amikor megtudta, hogy a Mer-sziget földjéhez jogi értelemben semmi köze sincs. Erről később nyilvánosan kezdett beszélni. Az 1980-as évek elején egy ügyvéd biztatására fordult bírósághoz a terra nullius-ra való hivatkozás hatályon kívül helyezéséért. A mer-szigetiek közösen döntöttek a per mellett, és Eddie Mabot tették meg keresetük szószólójává. A bíróság tíz évig rágódott az ügyön. Eddie nem érte meg a diadalt, öt hónappal az ítélethirdetés előtt rákban meghalt. Amikor holttestét néhány évvel később hazaszállították a Mer-szigetre, a szigetlakók olyan temetési szertartást tartottak a tiszteletére, amelyet nyolcvan éve nem rendeztek. Valóságos királyként temették el Eddie Mabot.





egy olyan terület tulajdonjogáért, amelyet a queenslandi kormány adott bérbe. A bíróság úgy ítélkezett, hogy a tulajdonjogot és a bérleti jogot egyaránt elismeri (McIntyre 2010 pp.52-68). Aborigin szempontból ez azt jelentette, hogy lehetővé vált a bérbe adott földek tulajdonjogának visszaigénylése is. A Wik-ítélet újabb szövetségi törvények kidolgozásához vezetett.

3. Az ősi jog érvényesítése

Az aboriginek ősi joga földjeikre a mindennapi gyakorlatban tulajdonképpen felhatalmazza őket egy tárgyalási folyamat beindítására. Az eljárás egy virtuális bevásárlóközponthoz hasonlítható, melyben a bányavállalatok, a geológusok és az energetikai cégek engedélyeket vásárolnak az eladóként fellépő aborigin csoportoktól a tevékenységük megkezdésére, illetve folytatására a törzsi területeken. Majdnem mindegyik ősi jogról szóló megállapodás jogi értelemben kötelező érvénnyel bíró szerződés. A földek ősi tulajdonjogáról hozott 1993-as szövetségi törvény egy új és szokatlan szerződéskötési gyakorlatot indított be. Az új törvény lehetővé tette a kapitalista üzleti kultúra néhány egészen közönséges értékének és normájának összehangolását egy addig ismeretlen (üzleti) fogalommal, mely nem más, mint az aborigineket a földjükhöz fűző hagyományos kapcsolat. A szerződések sikeresen békítették össze egymással az aborigin közösségeket és a cégek kereskedelmi érdekeit.

Ausztráliában minden ásványkincs köztulajdonban van. A bányavállalatoknak engedélyt kell szerezniük a kitermelésükhöz és az eladásukhoz, és ezért tetemes összegeket fizetnek be az államkasszába. 1993 óta azonban a feltáráshoz és a kiaknázáshoz már nem csupán állami engedélyre van szükség, hanem – aborigin közösségek érintettsége esetén – le kell folytatni a tárgyalási-egyezkedési eljárást is.

Az egyes aborigin törzsek eltérő módon képviselik igényüket. Előfordul, hogy a közösség gyűlésen vitatja meg a kérdést, melyen mindenkinek joga van megjelenni. Más esetben „munkacsoportot” választanak, azaz kijelölik azokat a személyeket, akik a nevükben eljárhatnak. Sokféle megoldás létezik, ez a rugalmasság azonban vitákat is eredményez. Az aborigin csoportokon belül gyakoriak a nézeteltérések arról, hogy mely alkalmakkor kinek van joga a közösség nevében beszélni. A nyersanyaglelőhelyek feltárájáról és kiaknázásáról folytatott tárgyalások gyakran ösztönzik az aborigineket ősi idők politikai hagyományainak, gyakran politikai jellegű rivalizálásának feltámasztására (Ritter 2009 p.9). Ez – eltérő módon – az összes tárgyaló fél dolgát megnehezíti.

Az aborigin törvényekhez és szokásokhoz való ragaszkodás ugyancsak megnehezíti a megállapodás elérését. A gyors üzleti sikerekre vágyó üzletemberek gyakran nem is értik a bizonyos szavak használatának tilalmára, az egymást kizáró emberi kapcsolatokra, a családi kötelezettségek rendszerére és a szakrális helyek rendben tartásának át nem ruházható feladataira vonatkozó szempontokat. Temetések és más szertartások hosszú időre megakaszthatják az egyébként is sok nehéz-





séggel terhelt tárgyalásokat. Azt is hozzá kell azonban tenni ehhez a fehér ember számára szokatlan tárgyalási környezeteh, hogy az aborigin tárgyalópartnerek mindig reagálnak az új javaslatokra, és a helyzet változásához mérten alakítják saját álláspontjukat. Az első igényeket benyújtó aborigin csoportok már lassan két évtizede többé-kevésbé folyamatos tárgyalásokat folytatnak.

A tárgyalási helyszínek sokszor nehezen megközelíthetők és változatosan kalandosak: rossz akusztikájú vidéki közösségi házak termeitől, folyópartokon át galylyakból összetákolt kunyhókig terjedhetnek, és a hőmérséklet közelíthet az ötven fokhoz. Ennél is nagyobb kihívást jelentenek azok az előre kiszámíthatatlan tényezők, amelyek eltéríthetik a találkozót az eredeti céljától, vagy akár meg is akadályozhatják a megtartását. Az eltérő (tárgyalási) kultúrából fakadó félreértések kelhetnek zavart, lehetnek szórakoztatók, de akár azt is eredményezhetik, hogy a két fél jóhiszeműen elbeszél egymás mellett. Az ország távoli vidékein élő aboriginok nem mindnyájan beszélnek angolul. Mások az úgynevezett aborigin angolt használják általános közvetítő nyelvként, mely komoly félreértésekhez vezethet az anyanyelvi angolt beszélő tárgyalópartnerekkel.

A sok, gyakran vígjátékba illő nehézség és félreértés ellenére feltétlenül el kell ismerni, hogy az 1993-as törvény szabályozott egyezkedési folyamatot indított be a földek használatában érintett három oldal: az állam, a hasznosításban érdekelt cég és a helyi aborigin törzs között. A tárgyaló felek a gyakorlatban nem feltétlenül határolódnak el olyan tisztán, illetve érdekeik sem szükségképpen válnak el egymástól olyan feketén-fehéren úgy, mint a jogi értelmezésben. Egy ősi jogigényt benyújtó törzs tagja lehet például a kitermelésben érintett bányavállalat alkalmazottja, és érdekei mindkét félhez húzhatják.

4. Konszernek

A bányavállalatok ideális esetben két dolgot szeretnének elérni: szabad kezeth ahhoz, hogy bármit megtehessenek, ami az üzletüket elősegítheti, annak a biztos tudatában, hogy ezt a tevékenységüket meghatározatlan ideig folytathatják. A kutatók fizikai hozzáférést igényelnek a remélt ásványmezőhöz és jogi szabadságot a feltáró munkák lefolytatásához. Sikeres feltáró munka esetén kerül előtérbe a gazdaságos kiaknázást biztosító hatósági engedély beszerzésére.

A cég és a törzs általában két szerződést köt egymással. Az egyik a törvényben megkövetelt hivatalos engedély, mely az alku csontvázának tekinthető, míg a másik jelenti a húst a csontokon. Az utóbbit gyakran „kiegészítő megállapodásnak” szokták nevezni, és általában jóval hosszabb a másikinál: több tíz, ritkábban száz oldalt is kithet preambulummal, meghatározásokkal, függelékekkel, térképekkel és záradékokkal. A kiegészítő megállapodás tartalmazza az aborigin csoport ígértét, hogy semmiféle jogi és eljárási kalamajkával nem nehezítik a cég dolgát, illetve a cég cserébe nyújtott részletezett ellenszolgáltatását. Mindketten aláírják ezt a megállapodást, és a benne foglaltakat megtartják maguknak,





általában nem mutatják meg a kormányzati oldalnak. A cégek szokták bizalmasan kezelni a részleteket, melyek azonban nem is igazán érdeklik az állami felet. A lényeg az, hogy az alku megkötéséről szóló megállapodás nyilvános, a részleteket tartalmazó másik megállapodás viszont általában nem az, vagy esetleg csak részben az (Ritter 2009 pp.27-28).

4.1. Aborigin törzsek

Az aboriginek sajátosan laza, a bizniszvilág általános felfogásától jelentősen eltérő tárgyalási kultúrájából fakadhat az a közkeletű tévhit, hogy az aborigin közösségek jelentősen eltérő reményekkel és elvárásokkal ülnek le a bányavállalatokkal tárgyalni. Röviden: minél kevesebb károkozás a természeti környezetben és minél nagyobb értékű ellenszolgáltatás. Ez a két tényező, a természetvédelem és a pénz, számtalan formában kifejezésre juthat, de mindig szerepelni fog a képletben. Az őslakosok igényt tarthatnak (szak)képzésre és állásokra a projekt keretében, üzleti lehetőségeket kereshetnek a cégnek nyújtott fizetett szolgáltatások formájában, és kérhetnek a közösség számára fontos fejlesztéseket: infrastrukturális korszerűsítéseket vagy ismeret- és képességfejlesztő képzéseket (NIWD Fact Sheet 5.). Beleegyezésük fejében a pénzügyi ellenszolgáltatást kérhetik egy összegben, de akár a haszon arányában is. Tisztában vannak vele, hogy a projekt nem tart örökké, és nekik életük végéig kell élniük a területen. A lehetőségeik határain belül el szeretnék érni, hogy a földjük minél kevésbé károsodjon, hogy megmaradjon a hozzáférésük földjeikhez, hogy a fontosabb szakrális helyeik védelmet élvezzenek, és a projektben dolgozók tiszteljék a hagyományos kultúrájukat (Ritter 2009 pp.31-32).

A törzsnek nincs valós esélye arra, hogy megakadályozzon egy projektet, erre tehát a siker reményében nem is játszhat (Neate 2010 pp.198-252). Kezdetben ugyan helyezkedhet elutasító álláspontra, ám a törvény semmiféle vétőjogot nem kapcsol az ősi joghoz. Azt sem tiltja azonban, hogy a megállapodást kizáró módon folytassa le a tárgyalásokat a céggel, és így döntőbírótság elé kerüljön az ügy. A törvény látszólag szentesíti ezt a stratégiát, mely a valóságban mégsem működik. A döntőbírótság ugyanis eddig minden egyes esetben úgy határozott, hogy a kormány az aborigin tiltakozás ellenére kiadhatja az engedélyt a projekt megvalósítására, esetleg néhány szerény feltételt támasztott ezzel kapcsolatban. A megegyezés az aboriginek előtti egyetlen járható út, annál is inkább, mert még a beruházáspárti döntőbírótság is nagy örömmel fogadja, ha a törzs megpróbál egy megrekedt egyeztetést kilendíteni a holtpontról. A közösség attól remélheti a legtöbbet, ha a törvény rendelkezése szerinti jóhiszemű tárgyalásokon minél több előnyt próbál kicsikarni a maga számára. Vétőjog hiányában ez egyben kényszerpálya is a számukra, mert hiába utasítják el, vagy hagyják ott az egyeztetést, a projekt akkor is megvalósul (Ritter 2009 pp.33-39). A bányakonszernek ezzel szemben bármikor felállhatnak az asztaltól, ha úgy döntenek, hogy elállnak a projekttől. A felek tárgyalási pozíci-





ója jelentősen eltér, nagy az aszimmetria a konszernnek javára. Megállapodási kultúra ide vagy oda, nem egyenlő felek folytatják egymással a tárgyalásokat.

4.2. Állami kormányok

A másik két szereplőtől eltérően a kormányzati képviselőknek nincs magánérdekük, hanem kizárólag a jogszabályok helyes alkalmazásában és politikai szónoklatok tartásában érdekeltek. A kormányok általában véve fejlesztéseket szeretnének megvalósítani a gazdasági növekedés előmozdítása, a munkahelyteremtés és a magasabb bérek érdekében. Minél gazdagabb egy állam kitermelhető ásványkincsekben, a kormánya annál készségesebben támogatja a bányászati projekteket. A közelmúlt ausztráliai kormányai ugyanakkor abban is hasonlóságot mutatnak egymással, hogy mindannyian szerettek volna javítani az aboriginek helyzetén. A kormányzat passzív jóhiszeműséggel figyeli a két főszereplő alkudozását, és ez teljesen ki is elégíti az ambícióit (Neate 2010).

Nem fűződik valós kormányzati érdek az egyeztetésekben való érdemi részvételhez, még ahhoz sem, hogy megismerjék a kiegészítő megállapodásba foglalt alku részleteit. A kényelmesnek tűnő hozzáállás azzal indokolható, hogy amennyiben a konszern és az aborigin közösség egyaránt elégedett az alkuval, akkor az feltehetően összhangban áll a közérdekkel is (Ritter 2009 pp.75-83.).

5. A földjogi ügyletek értékelése

A megállapodások megkötése általában ünnepélyes alkalom. A tárgyalások lezárása a médiaszereplés lehetőségét kínálja, melyben a konszerneknek bizonyíthatják szociális érzékenységüket, az aboriginek pedig elmondhatják, hogy távol áll tőlük a fejlesztések meghiúsítása.

Ritka a földjogi megállapodásokat bíráló nézet. A legfontosabb kérdések a meg egyezések valós értékéről, a tárgyalási politikáról, az aborigin közösségekre gyakorolt hatásokról, a folyamat politikai motivációiról és az ideológiai felvetésekről jószerevével el sem hangzanak (O'Faircheallaigh 2004).

A hivatalos intézményi struktúrából hiányzik a végrehajtást felügyelő apparátus, mert a kormányoldal kizárólag a megállapodások megkötésében érdekelt. A megállapodások tipikusan rövid távú megfontolások mentén születnek. A felek meg akarnak felelni a törvényben rögzített tárgyalási kötelezettségnek vagy a (kulturális) örökségi rendelkezéseknek, közben viszont szem elől tévesztik a megállapodásokat ténylegesen hatékonyá tevő, lényegi, de gyakran nehézén kezelhető szempontokat (O'Faircheallaigh 2002 pp.14-16). A szerződések egy része hasznos és életképes, másik része azonban nem lép túl a hatékony végrehajtási eszközök nélküli reménytelen és üres mechanizmusokon.

A nem-aborigin Ausztráliában kapitalista világ van, melynek mindenki ismeri a szabályait, és többé-kevésbé magától értetődőnek tekinti őket. Sok aborigin is elfogadja ezeket a játékszabályokat, és szép számmal akadnak olyan őslakosok is,





akik ugyan nem szeretik a kapitalista világot, de belátják, hogy együtt kell élniük, és alkukat kell kötniük vele. Amennyiben a vállalatok kizárólag ilyen aboriginekkel kötnek üzleteket, akkor hagyományos stílusuk és gyakorlatuk nem igényel különösebb változtatást. Nincs túl nagy jelentősége annak, hogy a multikulturális Ausztráliában egy tapasztalt üzletember történetesen aborigin (Wootten 1996 p.170). A bányakonszernekkel tárgyaló aborigin csoportok viselkedése gyakran és joggal tűnhet különösnek a tárgyalóasztal vagy a kiszáradt patakmeder túloldalán, a folyamatban való részvételük azonban mégiscsak a jogi és üzleti normák bizonyos fokú elfogadását feltételezi. Kényszerű tanulási folyamat ez a számukra egy pénzzé tehető árucikk eladásáról. A sikeresebb tárgyalók a jobb kapitalisták, akik már tudják, hogyan kaphatnak kedvező árat a portékájukért. A megállapodások általában tényleg nyújtanak gazdasági-fejlődési lehetőségeket a törzseknek, közösségi szempontból azonban kedvezőtlen a hatásuk. Jól alátámasztják ezt egy törzsi képviselő szavai, aki a megállapodás megkötése után azt nyilatkozta, hogy a szerződés stabil gazdasági alapot jelent a jövőre, továbbá szabadságot és függetlenséget ahhoz, hogy visszatérjenek az ősi földjeikre, és ott éljék az életüket. „Kezdhethük újraszervezni a Dambima-Ngardi közösséget.” (A Native Title Newsletter No.3/2006 p.29). Hogyan segítik elő a megállapodások a gazdasági fejlődést és a hagyományos életmódhoz való visszatérést? Érdekes az a szociológiai kettősség, hogy az aboriginek előnyökre tesznek szert az alkufolyamatban, de abban a pillanatban, amint befejezték a tárgyalásokat, és megkapták a pénzt, máris az ősi életformához kívánnak visszatérni. A tárgyalási jog megadása megkövetelte, hogy az őslakosok megismerkedjenek a szerződésekkel és a piaccgazdasággal, és ennek során bizonyos mértékben árucikké vált a (szülő)földjükhöz való viszonyuk. Bonyolult kérdések ezek, tudományos vizsgálatok nem folytak róluk, csak a tapasztalatok alapján szűrhető le néhány megállapítás.

A megállapodások egyik legnagyobb eredménye az, hogy az aborigin közösségek jelentős mennyiségű pénzhez jutottak. Néhány esetben jótékonyági intézményeket, alkalmazottak és tanácsadók által segített igazgatótanácsokat hoztak létre azzal a céllal, hogy megőrizzék és kifizessék az összegeket. A másik véglet, hogy egy csomó pénzt egyszerűen értelmetlenül elszórtak. A kettő közötti széles skálán számtalan megoldás elképzelhető. A legegyszerűbb és a legelterjedtebb egy közös bankszámla nyitása, melyhez a közösség néhány tagja aláírási jogot kap, akik ez által közösségi megbízottakká válnak. A szerződések érdemi részleteinek bizalmas kezelés miatt viszonylag keveset lehet tudni az alkalmazott megoldásokról. Feltételezhető, hogy a törzsek általában viszonylag jelentős mennyiségű pénzt kapnak meg egy összegben. Első hallásra ebben semmi különös nincs, valójában azonban igenis problémát vet fel, ha az aboriginiek komolyabb összeghez jutnak. A pénz ugyanis erjedést indít be, a hagyományos életformával és értékekkel össze nem egyeztethető módon kezdi megváltoztatni a közösséget. Fogalmazhatunk úgy is, hogy az aboriginek gondolkodása jóval közelebb került a piachoz, a bánya-





konszernek viszont csak kevésbé értették meg az őslakosokat. Ezt is nevezhetjük egyfajta megbékélésnek.

Az ősi földjog annyira összetett probléma, hogy nem lehet egyszerűen mellé állni vagy elfordulni tőle. Különféle taktikák vezethetnek eredményre, különféle megoldások lehetnek sikeresek. A földjogi rendszer azon nyugszik, hogy igazságosan és tisztességesen kezeli a hagyományos aborigin közösségek jogait. Ezzel együtt néhány változtatás feltétlenül javítana a rendszer hatékonyságán:

- Hasznos lenne, ha hivatalos eljárások és mechanizmusok a jelenleginél nagyobb összhangot teremtenének a földjogi megállapodások és az aboriginek gazdasági helyzetének javítását szolgáló kormányzati elképzelések között.
- Az aborigin képviselőtestületek több támogatást igényelnek a feladataik ellátásához. A többletfinanszírozás a felállításukat és a működésüket hatékonyabbá tevő reformokkal egészülhetne ki.
- Indokolt lenne a megállapodások tárgyalásának és tartalmának a meglévőnél nagyobb átláthatósága. Az egész rendszer profitálna a nyilvánosságra kerülő adatokból.
- Szükség lenne az aláírt megállapodások betartására, megfelelő végrehajtására ösztönző rendelkezésekre.
- Nem ártana a nagyobb tárgyilagosság az aboriginek és a nem-aboriginek közti szerződéses kapcsolatok értelmezése, magyarázata terén. A törvényi kötelezettségből való kiindulás segíthet a reális vélemények kialakításában.

Történelmi változások kellettek ahhoz, hogy az el nem ismerést és az ellentétet elismerés és tárgyalások váltsák fel. A nagy jelentőségű átmenet következményei azonban egyáltalán nem látványosak. A legtöbb földjogi megállapodás nem több a föld használatáról szóló egyszerű szerződésnél, melyet bármelyik közönséges ügyvéd minden további nélkül papírra tudna vetni. Nincs bennük semmi különös, némi hozzáértéssel a konkrét szöveg ismerete nélkül is kikövetkeztethető a lényegük. A földjogi megállapodások megkötése a bonyolult folyamat. Nehézsége azonban sokkal inkább betudható logisztikai és kulturális tényezőknek, mint a megállapodások összetettségének vagy újszerűségének.





FELHASZNÁLT IRODALOM

- BHP Billiton(2007): 2007 Reconciliation Action Plan. <http://www.firstpeoplesworldwide.org/publish/BHPAustralia2007ReconciliationActionPlan.pdf>
- Gunstone, Andrew(2007): Unfinished business: The Australian formal reconciliation process. Australian Scholarly Publishing, North Melbourne
- Hodge, Robin(2005): Aboriginal Australia. Binara Publishing, Carlton, pp.22-23
- Howitt, Richie(1998): „Recognition, respect and reconciliation: Steps towards decolonisation?” in Australian Aboriginal Studies no.I.
- McIntyre, Greg(2010):” Native Title is property”pp.52-68 in Lisa Strelein (ed.):Dialogue about land justice, Papers from the National Native Title Conference. Aboriginal Studies Press, Canberra, Native Title as an interest in land, pp.55-57
- National Indigenous Working Group: Development agreements on native title lands – ‘Win-win’ solutions. NIWG Fact Sheet 6, <http://www.faira.org.au/niwg>
- National Indigenous Working Group: Native title and Indigenous development. NIWD Fact Sheet 5, <http://www.faira.org.au/niwg>
- Neate, Greame(2010): “Achieving real outcomes from native title claims, Meeting the challenges head on “ pp.198-252 in Lisa Strelein (ed.): Dialogue about land justice, Papers from the National Native Title Conference. Aboriginal Studies Press, Canberra
- http://www.nntt.gov.au/News-and-Communications/Speeches-and-Papers/Pages/Native_title_is_it_a_means_of_overcoming_indigenous_disadvantage.aspx
- O’Faircheallaigh, Ciaran(2002): „Implementation: The forgotten dimension of agreement-making in Australia and Canada” in Indigenous Law Bulletin no.20, pp.14-16
- O’Faircheallaigh, Ciaran(2004): „Native title and agreement making: Focusing on outcomes for Indigenous peoples” in Land, Rights, Laws: Issues of Native Title vol.2, no.25. <http://www.aiatsis.gov.au/ntru/docs/publications/issues/ip04v2n25.pdf>
- O’Faircheallaigh, Ciaran(1985): Negotiations between mining companies and Aboriginal communities: Process and structure. CAEPR Discussion Paper No.86, Centre for Aboriginal Economic Policy Research, Canberra
- Ritter, David Laurence(2009): The native title market. University of Western Australia Press, Crawley p.9, What the native title group wants pp.31-32, What the grantee wants pp.27-28
- Ritter, David Laurence(2009):Contesting native title: From controversy to consensus in the struggle over Indigenous land rights. Allen and Unwin, Crows Nest, The ‘Indigenous position’ pp.33-39, The state as ‘government party’ in the future act system pp.75-83
- Strelein, Lisa(2009): Compromised jurisprudence, Native title cases since Mabo. Aboriginal Studies Press, Canberra, Second edition
- Strelein, Lisa (2010,edited by): Dialogue about land justice; Papers from the National Native Title Conference. Aboriginal Studies Press, Australian Institute of Aboriginal and Torres Strait Islander Studies, Canberra
- Wooten, Hal(1996):”Mediating between Aboriginal communities and industry” in Gary D. Meyers (ed.): Implementing the native title act:The next step:Facilitating negotiated agreements. NNTT(National Native Title Tribunal), Perth, p.170
- Native Title Act 1993,<http://www.austlii.edu.au>
- National Archives of Australia:Fact sheet 150:The 167 referendum. <http://www.naa.gov.au/about-us/publications/fact/fs150.aspx>
- Native Title Tribunal, <http://www.nntt.gov.au/Pages/default.aspx>





