



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

2016/5. szám

VIII. évf./5. szám No 26.

SZEGED
2016





TAYLOR
Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat

A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei

Főszerkesztő:

Prof. Dr. Gulyás László – Szegedi Tudományegyetem

Szerkesztő

Dr. habil. Keczer Gabriella – Szegedi Tudományegyetem

Szerkesztő bizottság

Prof. Dr. Bakacsi Gyula – Semmelweis Egyetem

Prof. Dr. Berde Csaba – Debreceni Egyetem

Csehné Dr. habil. Papp Imola – Szent István Egyetem

Dr. habil. Dajnoki Krisztina – Debreceni Egyetem

Dr. PhD. Gyökér Irén – Budapesti Műszaki Egyetem

Karoliny Mártonné Dr. PhD. Csetneki Zsuzsanna – Pécsi Tudományegyetem

Dr. habil. Lazányi Kornélia – Óbudai Egyetem

Dr. habil. Móré Mariann – Debreceni Egyetem

Prof. Dr. Poór József – Szent István Egyetem és Selye János Egyetem

Felelős kiadó:

Egyesület Közép-Európa Kutatására

6727 Szeged Löwy Sándor utca 37.

Elnök: Prof. Dr. Gulyás László

e-mail: gulyas1@t-online.hu

Technikai szerkesztő:

Rafai Gábor

Nyomda:

s-Paw Kereskedelmi és Szolgáltató Bt, Üllés

ISSN 2064-4361

Szeged, 2016





TARTALOMJEGYZÉK

Máté Domicián – Fenyves Veronika: A foglalkoztatás regionális kérdései a tudás-intenzív üzleti szolgáltatásokat nyújtó ágazatokban a Kárpát-medencei országok összevetésében.	5
Keszthelyi András László: Új korszak – régi-új kihívások	13
Lazányi Kornélia: A szervezeti biztonság és a munkahelyi stressz kapcsolata	24
Erdei Panni: A szervezeti elköteleződés és a machiavellizmus kapcsolata	32
Gulyás Dóra Kinga – Dajnoki Krisztina: Globális vezetői kompetenciák korszakainak feltárása nemzetközi szakirodalmak alapján	42
Jármai Erzsébet Mária: Szubjektív tényezők vizsgálata az oktatási HR körében	53
Bencsik Andrea – Juhász Tímea – Stifter Viktória: A mentori gyakorlat néhány jellemzője hazai szervezetek esetében (empirikus kutatás alapján)	67
Nagy Tünde Orsolya: A humán erőforrás szerepe a versenyképességben	77
Matkó Andrea Emese: Versenyképesség és szervezeti kultúra vizsgálata az észak-alföldi régió önkormányzatainál	87
Sütő Dávid: A controlling alkalmazásának lehetőségei a kis- és középvállalkozások versenyképességének növelésében	98
Becsky-Nagy Patrícia: Korlátozott vezetői döntéshozatal, avagy a kockázati tőkés aktív szerepvállalása	109
Kertai-Kiss Ildikó: A humán controlling szerepe a szervezeti biztonság kapcsán.	116
Németh Julianna: A humántőke értékelésének fejlődése.	127
Marosi Ildikó: A frugal innováció sajátosságai és létjogosultsága	135
Vécsey Alexandra: A nemzeti kutatás-fejlesztési és innovációs stratégia (2013-2020) egy pályázati felhívás tükrében	145
Tóth Kornél – Dékán Tamásné Orbán Ildikó: A származékos ügyletek szerepe, nemzetközi és hazai piacainak áttekintése a globalizálódó világgazdaságban	155
Keczer Gabriella: A tudásmenedzsment és az emberi erőforrás menedzsment kapcsolata – a tudásmegosztás elősegítése a szervezetben.	166
Méhesné Berek Szilvia: Logisztikai controlling egy elektronikai vállalatnál	177







A FOGLALKOZTATÁS REGIONÁLIS KÉRDÉSEI A TUDÁS-INTENZÍV ÜZLETI SZOLGÁLTATÁSOKAT NYÚJTÓ ÁGAZATOKBAN A KÁRPÁT-MEDENCEI ORSZÁGOK ÖSSZEVETÉSÉBEN

*A REGIONAL ANALYSIS OF EMPLOYMENT IN KNOWLEDGE
INTENSIVE BUSINESS INDUSTRIES OF CARPATHIAN COUNTRIES*

MÁTÉ DOMICIÁN egyetemi adjunktus
Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar
FENYVES VERONIKA egyetemi docens
Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar

ABSTRACT

For a long time, employment researches of regional innovation have basically concentrated on manufacturing industries – in particular on high-tech branches –, while the service sectors performance were considered in detail. However, over the last decades, both scientists and policymakers were more interested in knowledge-intensive business services (KIBS). This paper also relies on the empirical investigation of labour performance in several Carpathian countries. In the context of spatial patterns and gender gap, the regional employment growth dynamics are also examined in KIBS branches. The results of our analyses show that KIBS employment is particularly higher in central and northern Europe, the female employment shares are also higher than in most of the examined countries, and the knowledge-intensive services regionally are mainly concentrated in Hungary in Közép-Magyarország. Hence, these conclusions can also highlight that some reforms are needed to change the current policy implications.

1. Bevezetés

A foglalkoztatással kapcsolatos regionális kutatások tradicionálisan főként az ipari, pl. gépgyártással foglalkozó ágazatokra fókuszáltak. Az utóbbi években mindez azonban megváltozott, és a tudomány, illetve a foglalkoztatás ösztönzésére irányuló szakpolitika kiemelt figyelmet fordít a szolgáltatási, azon belül is a tudás-intenzív üzleti megoldásokat kínáló szektoroknak. Az Európai Bizottság szintén megállapította, hogy határozottan nagyobb termelékenység javulás figyelhető meg ezekben az alapvető szolgáltatásokat nyújtó ágazatokban (EC 2007).

A szakirodalomban egymással két nagyon hasonló fogalmat használnak ezeknek az ágazatoknak a definiálása során. A szolgáltató szektorokon belül egyrészt megkülönböztetik a tudás-intenzív szolgáltatásokat (Knowledge-intensive Services, a továbbiakban KIS) nyújtó ágazatokat, amelyekben elsősorban a magas szintű tudást igényelő termékeket, és az ahhoz kapcsolódó szolgáltatásokat biztosítják. Emellett szintén kiemelt figyelmet kaptak a tudás-intenzív üzleti (Business) szolgáltatásokat KI(B)S tömörítő ágazatok. Strambach (2008) szerint ezek az üzleti szolgáltatások a vásárlók és az eladók közötti létrejött olyan elmélyedt, nagyon alapos tanulási folyamat felhalmozott eredményei, amelyek a korábban megszerzett tudás átadása során keletkeztek.

A technológiai fejlődés legújabb elméleti és módszertani kihívásaival harmonizálva Schnable és Zenker (2013) egy nemzetközileg elfogadott standardot dolgoztak ki a termékek és szolgáltatások ágazat-specifikus azonosításához. A KIBS szektorokra vonatkozóan NACE REV 2. ágazati bontásban a következő (1.) táblázat tartalmazza az egyes információs technológiai (IT), illetve a professzionális, tudományos és egyéb technikai tevékenység-csoportokat. Az első csoportba a különböző kulturális, infó-kommunikációs és információs technológiával kapcsolatos tevékenységek tartoznak, mint például a (62) „számítógépek programozása, konzultációs tevékenységek”, (63) az „információs szolgáltató tevékenységek”, illetve (70) a „személyi állománnyal és menedzsmenttel kapcsolatos konzultációk”. A másodikba pedig általában olyan tevékenységek szerepelnek, amelyek magas szintű képzéseket, speciális szaktudást igényelnek. Ebbe a csoportba kerültek azok az ágazatok (69, 71, 72. és a 73), amelyek név szerint a „jogi tanácsadást, a könyvelési szolgáltatásokat, az „építészeti és mérnöki tevékenységeket, a technikai teszteleseket és elemzéseket”, a „tudományos kutatás és fejlesztéseket (K+F)” tartalmazzák, és nem utolsó sorban „hirdetéseket és marketing-kutatásokat” biztosítanak.

2. Táblázat: A tudás-intenzív üzleti szektorok (KIBS) tevékenységei a NACE REV 2. standard alapján

Table: Classification of KI(B)S Activities in NACE Rev 2.

NACE Rev. 2.	Csoportok leírása
(62)	Számítógépek programozása, konzultációs tevékenységek
(63)	Információs szolgáltató tevékenységek
(69)	Jogi tanácsadás, könyvelési tevékenységek
(70)	Személyi állománnyal és a menedzsmenttel kapcsolatos konzultációk
(71)	Építészeti és mérnöki tevékenységek; technikai tesztelesek és elemzések
(72)	Tudományos K+F
(73)	Hirdetések és marketing-kutatások

Forrás: Schnabl és Zenker (2013:6) alapján saját szerkesztés



A KI(B)S szolgáltatások szoros kapcsolatban állnak az olyan innovációs tevékenységekkel, mint például az új szoftverek testre szabása, illetve a szállítással, és egyéb marketinggel kapcsolatos eljárások (Baines et al. 2009). Ezek az innovációk Tether és Hipp (2000) szerint a magas színvonalú humán tőkével, a vásárlókkal való szoros kapcsolattal, és a külső szemlélő számára érzékelhetetlen vállalati környezettel lehet megfelelően leírni. Strambach (2008) mindezt azzal egészíti ki, hogy ezek a szolgáltatások alapvetően projekt orientáltak, interaktívak és az emberekben beágyazott (tacit) tudáson, illetve az infó-kommunikációs (IC) hálózatokon alapulnak.

A tanulmányban a foglalkoztatásban bekövetkezett szektorális változásokat követjük nyomon regionális, illetve nemek szerinti megközelítésben, amelyet manapság elsősorban az egyre növekvő Információ technológiai (IT), a K+F szolgáltatások és a marketing-kutatások stb. iránti igény indokol. A Kárpát-medencei országok munkaerő-piaci teljesítményét összehasonlítva a legdinamikusabban fejlődő régiókkal először lokalizáljuk a tudás-intenzív szolgáltatási (KIBS) szektorokat, majd néhány megfontolandó javaslatot fogalmazunk meg a foglalkoztatás-politika számára a versenyképességünk fenntartása érdekében.

2. A tudás-intenzív szolgáltató szektorok hozzájárulása a foglalkoztatáshoz

A tudás-intenzív szolgáltató szektorok szerepe az utóbbi években felértékelődött, és jelenleg igen magas arányát képezik a munkavállalóknak szerte Európában. A (1.) ábrán tekinthetjük át a rendelkezésre álló EUROSTAT (2015a) adatok alapján a teljes foglalkozáshoz viszonyított arányukat. A legmagasabb értékeket (48% és 57% között) Dániában, az Egyesült Királyságban és Norvégiában mérték 2013-ban. A magyarországi foglalkoztatási adatok, főként a környező Kárpát-medencei országokkal összevetve, egyáltalán nem tűnnek alacsonynak (44%-48%), ráadásul a sereghajtó Olaszországhoz, Spanyolországhoz és az újonnan csatlakozott balti országokhoz viszonyítva sem kell szégyenkeznünk.

Az európai régiókban emellett szintén megfigyelhető még, hogy a tudás-intenzív munkaerő a high-tech szolgáltatásoknak és a technológiai fejlődésnek köszönhetően főként az európai fővárosokban koncentrálódik (Rodriguez és Camacho 2008). Ezzel szemben a piac-orientált szolgáltatások inkább a közép- és észak-európai régiókban, míg a pénzügyi szolgáltatások a nagyobb pénzügyi központoknál, tőzsdéknél (Luxemburg, London, Darmstadt, Frankfurt stb.) jellemzőek (Schricke et al. 2012).



1. Ábra: A teljes foglalkoztatás részaránya (%) a tudás-intenzív üzleti (KIBS) szektorokban, 2013

1. Figure: % of Total Employment in KI(B)S, 2013

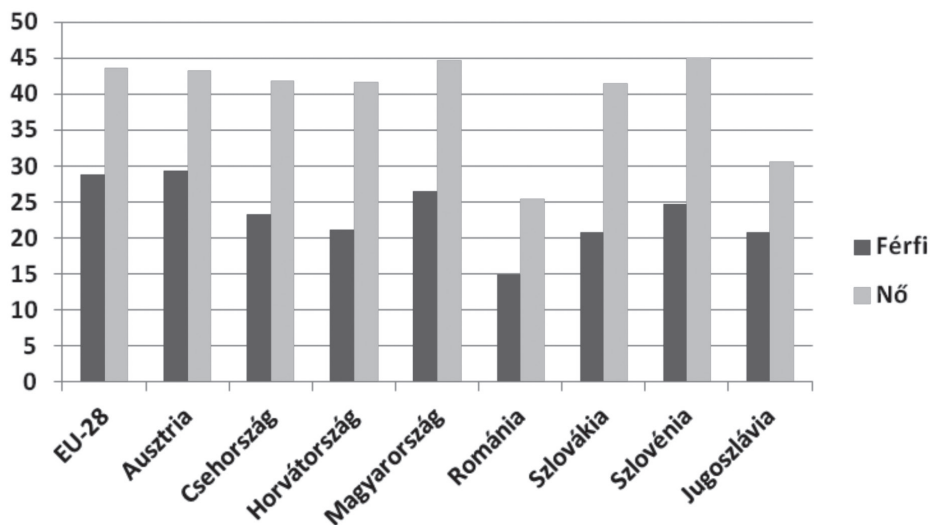


Forrás: (EUROSTAT (2015a) alapján saját szerkesztés)

Megjegyzés: (20,1-32,8) (32,9-35,9) (36,0-44,2) (44,3-48,1)
 (48,2-57,8) (Nincs adat)

A Kárpát-medencei régiót érdemes még részletesebben összehasonlítani, ugyanis a rendszerváltás követően a hazánkkal szomszédos országok között gyakorlatilag nem jött létre ez idáig számottevő együttműködés, ergo ezek az országok sokkal inkább tekinthetők egymás versenytársainak az általában közös (német, holland stb.) felvevő piacaiknak köszönhetően. A (2.) ábrából egyrészt kitéjük, hogy a férfiak aránya a KIBS szektorokban a teljes foglalkoztatáshoz képest átlagosan 28,8%, a nők esetében pedig 43,6%. Magyarországon pedig megállapíthatjuk, hogy ugyanezek a foglalkoztatási arányok 26,5% és 44,7%, ami kimondottan magasnak mondható a szomszédos országokhoz és a sereghajtó Romániához (15%. és 25,5%) képest. Csehországban a férfiaknál 23,3% a nőknél 41,8% a foglalkoztatási arány, Horvátországban pedig ehhez hasonlóan alacsony (21,1%, illetve, 41,7%), viszont a magyar munkaerő-piachoz képest ötödannyi népességgel bíró Szlovéniában a férfiaknál és a nőknél egy picivel magasabb értékek (24,8%, 45%) figyelhetők meg.

2. Ábra: A foglalkoztatás megoszlása (%) tudás-intenzív üzleti szektorokban, 2013-ban a Kárpát-medencei országokban
 2. Figure: % of Total Employment in KI(B)S, by Gender



Forrás: (EUROSTAT(2015b) alapján saját szerkesztés)

Megjegyzés: Jugoszlávia esetében a korábbi formális országokra (Makedónia, Szerbia, Bosznia-Hercegovina) csak aggregált adatok léteznek

A (2.) táblázatban Magyarország nagyobb régiót a NUTS 2.-es standard alapján tekinthetjük át. A táblázat első oszlopából kiderül, hogy a 2009 és 2013 közötti időszakban az éves átlagos foglalkoztatás növekedési üteme a KIBS szektorokban az Észak-Alföldön (3,5%) és a Dél-Dunántúlon (3,1%) haladta meg leginkább az átlagos (2,2%) időszakos értéket. A második és a harmadik oszlopból továbbá kiderült, hogy 2009-et és 2013-at összehasonlítva (a Dél-Alföld, és a Nyugat-Dunántúl kivételével) a teljes foglalkoztatáshoz viszonyított szektorális foglalkoztatás szinte minden egyes régióban növekedett. A várakozásoknak megfelelően továbbá a legnagyobb megoszlási viszonyszám (43,3%) Közép-Magyarországon található, amelytől viszont igen jelentős lemaradásokat tapasztalhatunk számos Északi és Dunántúli régióban. A regionális különbségek minden bizonnyal kapcsolatban állnak a Trianon után feldarabolt Magyarország gazdaságszerkezetének megosztottságával, illetve Véghová és Machová (2013) szerint figyelembe kell még venni a régiókat érintő negatív demográfiai, migrációs folyamatokat is. A miértekre a tanulmány szűk kerete miatt viszont nem adhatunk teljes körűen választ, ezért további tényfeltáró vizsgálatok szükségesek a témában.

2. Táblázat: A foglalkoztatás növekedési üteme, és megoszlása (%) a tudás-intenzív üzleti szektorokban, 2009-2013 között, illetve 2013-ban a magyarországi régiókban

2. Table: The Average Employment Growth Rate in KIBS (2009-2013), and % of Total Employment in Hungarian regions (2013)

	2009-2013	2009	2013
Magyarország	2.21	34.2	36
Közép-Magyarország	2.26	41	43.3
Alföld és Észak	2.15	33.1	34.5
Észak-Magyarország	1.72	32.5	34.5
Dél-Alföld	0.69	32.5	32.4
Észak-Alföld	3.52	34.3	36.5
Dunántúl	2.11	28.3	29.9
Dél-Dunántúl	3.14	33.8	37.2
Közép-Dunántúl	2.66	25.9	28.1
Nyugat-Dunántúl	0.21	26.4	25.7

Forrás: EUROSTAT (2015b) alapján saját szerkesztés

A tanulmány során mindvégig amellelt érveltünk, hogy a foglalkoztatás szektorális vizsgálatait elsősorban az indokolja, hogy az országok gazdasági teljesítményét a regionális különbségek jelentősen befolyásolhatják. Az ágazat-specifikus gazdaságpolitikára számtalan példát találhatunk az IT, a turizmus, a logisztika fellendítése érdekében, viszont az utóbbi években a kreatívabb szolgáltatási szektorok szintén kiemelt figyelmet kaptak. Az INNO-Policy Trend Chart felmérésben Cunningham (2007) összesítette, hogy a KIBS szektorokban milyen regionális politikát követtek és támogattak korábban az egyes uniós országok. Ebben a tanulmányban mintául szolgáltak a svéd, a finn és a német példák, amelyeket az eredményeik alapján Ausztria és Magyarország, a Kárpát-medencei országok közül elsők között, már bizonyos megoldásokat igyekezett is alkalmazni. A többiek úgy tűnik, hogy egyelőre a statisztikák alapján még lemaradásban vannak.

3. Összefoglalás és néhány következtetés

Az utóbbi években a tudományos publicisztika, illetve a foglalkoztatás ösztönzésére irányuló szakpolitika kiemelt figyelmet fordít a szolgáltatási, azon belül is a tudás-intenzív üzleti megoldásokat kínáló (KIBS) szektoroknak. Mindezt jól bizonyította, hogy a szektorokban foglalkoztatottak igen magas arányt képeznek szerre Európában. Az elemzéseinkből továbbá kiderült, hogy a nemek szerinti összevetésben, mind az Európai Unióban, mind pedig a vizsgált Kárpát-medencei országokban a nőket jobban foglalkoztatják. Emellett, a teljes foglalkoztatáshoz

viszonyított foglalkoztatás a KIBS szektorokban szinte minden egyes régióban növekedett. A várakozásoknak megfelelően Magyarországon a legnagyobb megoszlási viszonyszám Közép-Magyarországon található.

A jövőbeni kutatási kérdés, illetve megoldandó probléma számunkra és a döntéshozók számára tehát az lehet, hogy a KIBS szektorokban vajon melyek azok az intézkedések, amelyek hosszabb távon a befolyást gyakorolhatnak (erősíthetik, de akár korlátozhatják is) a foglalkoztatás növekedését. Van Cruysen és Hollanders (2008) egyrészt nagy hangsúlyt fektetne a szakmai képzésekre, a szociális és nyelvi képességek fejlesztésére. A civil szervezetek foglalkoztatásban betöltött egyre nagyobb szerepére Dajnoki és szerzőtársai (2015) szintén felhívták a figyelmet. Másrészt szorosabbra kellene fűzni a tudományos kutatások eredményeinek és a gyakorlati alkalmazhatóságnak a kapcsolatát, illetve főként a kezdő (start-up) vállalkozások számára kellene nyújtani további innovációs- és szolgáltatás orientált támogatásokat. Emellett a kockázati tőkének a gazdasági növekedésben és a foglalkoztatásban betöltött regionális ösztönző hatásait Becsky-Nagy (2014) hangsúlyozta ki a KKV szektorokban. Schricke et al. (2012) pedig a humán tőke, illetve az ún. „soft” képességek lényegesebb szerepét emelte ki az üzleti partnerekkel való kapcsolattartásban. Dachs (2009) továbbá a tudás-intenzív szolgáltatások (KIBS) „optimális” szintjének eléréséhez néhány scenáriót is megfogalmazott. Ezekben egyrészt a növekedést támogató forgatókönyvben a jelenlegi tendenciák követését, illetve a szolgáltatások iránti keresleti trendek támogatását javasolja, a második „csináld-magad” megoldást a vállalatoknál gyakori kiszervezések csökkentésében, illetve a harmadikban pedig a külső piaci szereplőkkel szembeni kitettség, nagyobb biztonság, illetve a kevesebb piaci szabályozás megteremtésében látja. Napjaink egyre komplexebb munkaerő-piacainak működésének megértéséhez Berde és Móré (2015) szerint még további intézményi tényezők megléte szükséges a növekvő foglalkoztatás érdekében. A tanulmányunk csupán a KIBS szektorok egyre növekvő szerepére hívhatta fel a figyelmet, a mélyebb összefüggések megértéséhez ezért további kifinomultabb módszerekkel elvégzett vizsgálatok szükségesek ebben az aspektusban.

4. Köszönetnyilvánítás

A kutatás 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 keretében zajlott. A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Baines, T. S. – Benedettini, O. – Kay, J. M. – Lightfoot, H. W. (2009): The Servitization of Manufacturing: A Review of Literature and Reflection on Future Challenges, *Journal of Manufacturing Technology Management*, No. 20, pp. 547–567.
- Becsky-Nagy Patrícia (2014): Growth and Venture Capital Investment in Technology-based Small Firms: The Case of Hungary. *Annals of the University of Oradea Economic Science*, 22, 828–836.
- Berde Csaba – Móré Mariann (2015): Intézményi menedzsment – az egyetemi vezetés sajátosságai, *Közép-Európai Közlemények*, Vol. 7. No. 2., pp. 158–164.
- European Commission (2007): Towards a European Strategy in Support of Innovation in services: Challenges and Key Issues for Future Actions, Commission Staff Working Document, 2007(1059). Brussels. Commission of the European Communities.
- Cunningham, P. (2007): Innovation in Services, INNO-Policy Trend Chart: Pro INNO Europe.
- Dachs, B. (2009): Sectoral Innovation Foresight: Knowledge-Intensive Services: Europe Inno Innovation Watch.
- Dajnoki Krisztina – Pierog Anita – Vörös Péter (2015): Civil szervezetek szerepe a foglalkoztatásban és képzésben – Egy sikeres debreceni együttműködés. *Acta Scientiarum Socialium Universitas Kaposváriensis, Studia Scientiarum Socialium*, Vol. 43, pp. 47–56.
- European Commission (2015a): EUROSTAT, Employment in Knowledge-intensive Service Sectors, <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/mapToolClosed.do?tab=map&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tsc00011&toolbox=legend>, utoljára letöltve: 2015.08.14.
- European Commission (2015b): EUROSTAT, Employment Share by Gender in Knowledge-intensive Service Sectors, utoljára letöltve: 2015.08.14.
- http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=htec_emp_reg2&lang=en
- Rodriguez, M. – Camacho, J. A. (2008): Are KIBS more than Intermediate Inputs? An Examination into their R&D Diffuser Role in Europe, *International Journal of Services Technology and Management*, No. 10, pp. 254–272.
- Schnabl, E. – Zenker, A. (2013): Statistical Classification of Knowledge-Intensive Business Services (KIBS) with NACE Rev. 2, Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research ISI, Karlsruhe.
- Schricke, E. – Stahlecker, T. – Zenker, A. (2012): Knowledge-intensive (Business) Services in Europe. European Commission.
- Strambach, S. (2008): Knowledge-Intensive Business Services (KIBS) as Drivers of Multilevel Knowledge Dynamics, *International Journal of Services Technology and Management*, 10, 152–174.
- Tether, B. S. – Hipp, C. (2000): Competition and Innovation Amongst Knowledge-Intensive and Other Service Firms: Evidence from Germany. In Andersen, B., Howells, J., Hull, R., Miles, I. and Roberts, J. (eds.) *Knowledge and Innovation in the New Service Economy*. Edward Elgar, pp. 49–67.
- van Cruysen, A. – Hollanders, H. (2008): Are Specific Policies Needed to Stimulate Innovation in Services? Pro Inno Europe.
- Véghová, K. – Machová, R. (2013) The Economic Consequences of Mitigation of the Population aging through the Fiscal Policy. *Journal of Economics and Business Research*, Vol. 19. No. 1, pp. 134–152.

ÚJ KORSZAK – RÉGI-ÚJ KIHÍVÁSOK

NEW ERA – OLD AND NEW CHALLENGES

KESZTHELYI ANDRÁS LÁSZLÓ egyetemi docens
Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar

ABSTRACT

The importance of the human factor in IT security increases day by day. As a cliché the weakest chain in the security, i. e. the human factor, is to be strengthened by different regulations, including the law and the different regulations, e.g. IT security regulations. These regulations contain a large number of rules, regarding the technical and organisational aspects as well as the supposed and forbidden activities in typical situations. In the background we can find trust: we believe that the regulations are good enough and that most of our fellow creatures will keep them well enough. The aim of this paper is to investigate the relationship between trust, security and publicity by analysing IT security incidents.

Bevezetés

A biztonságtechnikában egyre nagyobb szerepe van az emberi tényezőnek. A közhelyszerűen leggyöngébb láncszem erősítésére szolgálnak a különféle szabályok, az állami törvényektől a különféle – pl. informatikai biztonsági – szabályzatokkal bezárólag. Ezek számos előírást tartalmaznak a technikai, műszaki, szervezési kérdésekre vonatkozóan ugyanúgy, mint a típusos helyzetekben elvárt, illetve tilalmazott magatartási formákra vonatkozóan. Mindezek mögött meghúzódik azonban a bizalom: elhisszük, hogy a szabályok elegendően jók, és hogy embertársaink számunkra releváns részhalmozai azokat elegendően pontosan be is tartják. Ezen tanulmány célja a bizalom és a biztonság kapcsolatának vizsgálata különböző biztonságot érintő incidensek elemzésével, s ezek kapcsán a nyilvánosság szerepével.

Bizalom a mindennapokban

Mindennapi életünk, a legegyszerűbb hétköznapiakban is egyszerűen élehetetlen lenne bizalom nélkül. Nem nehezen élhető, hanem élehetetlen. Egy totalitárius rendszerben vagy egy maffia-környezetben megtanulható (és igen gyorsan megtanulandó), hogy megválogassuk, kivel miről és hogyan beszélgethetünk, és hogy vannak olyan területek, amelyek az „ez nem teleföntéma” halmazba tartoznak. Ez



a helyzet, ha messze is van az ideális állapottól, kezelhető. Többek között azért, mert csak az élet egy adott területét érinti. Nézzünk azonban további példákat.

Megbízom a szüleimnek vélt emberekben annyira, hogy elhiggyem: valóban az ő gyermekük vagyok, valóban abba a családba tartozom, anélkül, hogy genetikai vizsgálattal bizonyíttatnánk ezt a tizennyolcadik születésnapunkon. Ha kimegyek az utcára, többé-kevésbé megbízom a többi közlekedő embertársamban, hogy betartják a közlekedési szabályokat (ún. bizalmi elv). Használok bankkártyát, ennek során megbízom a bankban és a kereskedőben, hogy nem lopják el a pénzemet – pontosabban a bankrendszerben és annak felügyeletében. A példák sorát hosszasan lehetne folytatni.

A bizalom nélkül nemcsak egyénként nem tudnánk létezni, de társadalmunk is összeomlana. Ez az általános bizalom annak ellenére fennáll, hogy mindannyian ismerünk ellenpéldákat.

2013-ban a görög rendőrség nemzetközi segítséget kért egy, Falsala közelében lévő cigánytáborban talált gyermek személyazonosságának megállapításához, miután DNS-vizsgálat mutatta ki, hogy nem áll rokonságban az őt nevelő párral. (MTI, 2013.)

A józsefvárosi önkormányzat 2014-ben közel félmilliárd forint közlekedési bírságot rótt ki csak a Harminckettesek tere felől a körútra jobbra szabálytalanul bekanyarodó autósokra. (Zách, 2015.) A Rezesova-ügyről nem is beszélve.

2015-ben a Quaestor és a Buda-Cash botrányában többszáz milliárd forint tűnt el. (HVG, 2015/A.) Az „évszázad bankrablásában” nagyjából egymilliárd dollárt zsákmányoltak a leleményes netbűnözők. (Kaspersky, 2015.)

Az ellenpéldák sorát hosszasan lehetne folytatni.

A számos ismert ellenpélda dacára az általános bizalom többé-kevésbé fennáll. Ezt az teszi lehetővé, hogy az egyes területek biztonsága az egyének és a közvélekedés számára elfogadható mértékű. A komplex rendszerek, legyenek biológiaiak vagy társadalmiak, együttműködés nélkül hosszú távon működésképtelenek. Schneier (2013.) rámutat arra a logikus körülményre, hogy bár minden ilyen rendszerben vannak potyautasok, mind a rendszer működőképessége, mind a potyautasok túlélése szempontjából lényeges, hogy ezek nem lehetnek „túl sikeresek”. Ha mégis, az a rendszer összeomlását eredményezi: a gazdaszervezet pusztulásával a rákos sejtek is elpusztulnak, ha egy piacon túl sok a tolvaj, akkor az emberek nem fognak odamenni vásárolni, és a tolvajoknak nem lesz kitől lopniuk.

Vegyük sorra napjaink ún. információs társadalmának néhány bizalmi kihívását az alábbiakban, az erre vonatkozó sajtóhírek – nyilvánosságot kapott esetek – alapján.

SSL/TLS tanúsítványok a böngészésben

Ahogy a személyi számítógépek és az internet egyre inkább a mindennapok részévé vált, úgy merült föl az igény a biztonságos kommunikáció megvalósítására. Enélkül ugyanis az üzleti felhasználás – vásárlás a hálózaton, fizetés, net-





bank stb. – elképzelhetetlen. Az adatforgalom biztonsága azt jelenti, hogy nemcsak maga az adatforgalom kell titkosított legyen (ne lehessen lehallgatni és/vagy megváltoztatni az ügyfél és a netbank közötti adatforgalmat), hanem az ügyfélnek abban is biztosnak kell lennie, hogy valóban a saját netbankjának a honlapjával forgalmaz, nem pedig egy, arra teljes mértékben hasonló kalózdallal.

Az ehhez szükséges kétkulcsos (aszimmetrikus) titkosítás matematikai alapját az 1977-ben fölfedezett RSA-eljárás adja (Rivest, 1983.), ami lehetővé teszi az adatforgalom titkosításán túl a kiszolgáló hitelesítését is. Ezen az alapon fejlesztették ki az SSL-t (secure socket layer – biztonságos szoftvercsatorna réteg, 1996). Később átnevezték: TLS (transport layer security – biztonságos szállítási réteg), illetve gyakran SSL/TLS lett belőle.

Ennek lényege, hogy a hiteles kiszolgáló gépnek van egy tanúsítványa, ami nem más, mint egy szabványos szerkezetű dokumentum, ami tartalmazza – többek között – a gép nevét és nyilvános kulcsát, s ezt a dokumentumot digitálisan aláírta a tanúsítványkibocsátó (CA – certificate authority). A tanúsítványkibocsátó cég nyilvános kulcsa a böngészőkben gyárilag benne kell legyen, hogy digitális aláírásukat ellenőrizni lehessen.

Ezen a területen a bizalomnak számos vonatkozása van. Ezek közül a legfontosabb, hogy megbízom abban, hogy a tanúsítványkibocsátó a tanúsítvány kiadásakor elég gondosan ellenőrzi a tanúsítványt igénylő személyazonosságát és jogosultságát. Ellenkező esetben ugyanis ha Ambrus Attila igényelhet (és kaphatna!) tanúsítványt – mondjuk – a *.otpbank.hu kiszolgálónévre, akkor fölösleges lenne fegyverrel követelni egy-egy bankfiókban a pénzt.

Megbízom továbbá a böngészők fejlesztőiben, hogy csak „rendes” tanúsítványkibocsátók nyilvános kulcsait építik bele a böngészőjükbe. Meg kell bíznom a szoftverek fejlesztőiben, hogy elég alapos, jó minőségű munkát végeztek az e területen (is) használt programok tervezése és fejlesztése során. Megbízom a rendszer üzemeltetőiben, hogy az elvárható gondossággal üzemeltetik az érintett szolgáltatást, hogy a tanúsítvány védelmében végzett tevékenységemet és forgalmazott adataimat nem teszik ki veszélynek.

Előfordultak – és valószínűleg fognak is – olyan események, amelyek pont ezen bizalmat aknázzák alá. Ez olyasmi, mintha valaki képes lenne – illetéktelenül – közjegyzői szárazbélyegzővel és aláírással ellátni papírdokumentumokat.

2011-ben a Turktrust nevű török tanúsítványkiadó cégnél egy hibás üzleti folyamat eredményeképpen kerültek ki inkorrekt tanúsítványok. (Ducklin, 2013/A)

2013 elején a Google hamis tanúsítványokat fedezett föl, amelyeket a francia DG Trésor bocsátott ki a Google valamely doménnevére (Ducklin, 2013/B), lehetővé téve ezáltal azok megszemélyesítését illetéktelenek számára.

A Stuxnet vírus is – amelyet az iráni urándúsítási program akadályozására fejlesztettek ki – hamis tanúsítványokat használt föl arra, hogy saját hiteles eszközezőrlő mivoltát bizonyítsa. (Cserhádi, 2011), többek között a holland DigiNotartól szerzett digitális aláírásokkal (Kormányzati, 2012). A DigiNotar digitális aláírásait





felhasználva perzsa felhasználók Google-hozzáférését is sikerült feltörniük a tetteseknek – ennek esetleges következményei akár beláthatatlanok is lehetnek, lehetnek.

Ezen titkosítási eljárás feltörhető a megfelelő kulcsok hiányában, legalábbis elméletileg. Azaz a matematikai eljárás ismert, a nehézséget az elvégzendő számítás mennyisége jelenti: túl nagy számok prímtényező felbontása reménytelen mennyiségű erőforrást igényel. Ha azonban a támadónak pl. tudomása van arról, hogy a kulcsgenerálásnál alkalmazott véletlenszámok esetleg nem teljesen véletlenszerűek, az jelentősen javítja a hatékonyságát.

Az amerikai nemzetbiztonsági hivatal (NSA) évente hozzávetőleg 250 millió dollárt fordít a különféle titkosítási szabványok oly módon való alakítására, hogy a rendelkezésére álló számítási teljesítménnyel esélye legyen matematikailag törni a biztonságosnak hitt titkosításokat is. (Greenwald, 2013.)

Az Edward Snowden kiszivárogtatotta dokumentumokból megtudjuk, hogy az RSA vállalat egy, mindössze tízmillió dolláros üzlet fejében nem elég megbízható véletlenszámgenerátort épített be a termékeibe. (Gálffy, 2013.)

A tanúsítványok ellenőrzését végző programkódokbam is találtak olyan programozási hibát, amely jogosan veti föl azt a kérdést, hogy az lehetett-e egyáltalán hiba, nem volt-e esetleg szándékos cselekedet. (Ducklin, 2014.) (Goodin, 2014.)

Ilyen pl. a Heartbleed hiba, ami lehetővé tette a sérülékeny rendszerekből a titkos kulcs nyomok nélküli megszerzését. (CVE 2014.)

Az idei év elején került nyilvánosságra, hogy az amerikai és a brit titkosszolgálatok sikeresen betörték a holland Gemalto rendszerébe, és ellopták a titkosításhoz használatos kulcsokat. (Scahill 2015.) A Gemalto a világ egyik legnagyobb SIM-kártya gyártó vállalata, amely évente kétmilliárd SIM-kártyát állít elő. Ez lehetővé teszi a mobilhívásokhoz való szabad hozzáférést az érintett szervek számára.

Jelszavaink

A felhasználók hitelesítésének ősidők óta ismert módja a jelszavak alkalmazása. A jelszó tudás alapú felhasználóazonosító, azon alapul, hogy csak a jogosult felhasználó ismerheti az adott jelszót. Sokan és sokat írtak a jelszavakkal kapcsolatos tudnivalókról, közöttük a jelen tanulmány szerzője is (Keszthelyi, 2013.) Ezek többnyire és elsősorban a felhasználókra vonatkozó szabályokat taglalják, azonban a szolgáltató felelősségét sem hagyhatjuk figyelmen kívül. Felhasználóként ugyanis – jó esetben – a felhasználói általános szabályokat betarthatjuk ugyan (jelszóhossz stb.), de nincs ráhatásunk arra, hogy vajon a szolgáltató az elvárható gondossággal jár-e el: meg kell bíznom benne, hogy igen. Talán a legalapvetőbb üzemeltetői szabály, hogy a felhasználói jelszavakat nem szabad tárolni még titkosított formában sem, csak a jelszavakból képzett ellenőrző összeget (hash, olyan függvény, amelynek nincs inverze), amelyekből az eredeti jelszavak nem állíthatók helyre.

Az Adobe Systems 2013-ban egy év alatt háromszor is elszenvedett jelentős (presztízs)vesztéssel járó eredményes támadást. Ezek során a vállalat felhasz-





nálói adatbázisa a támadók kezébe került. Mivel az Adobe sajnálatos módon a felhasználói jelszavakat titkosítva tárolta („sózott” hash helyett), így a támadók aránylag könnyen hozzájutottak a jelszavakhoz is. (Ducklin, 2013/C.) Ennek közvetlen következménye az egyes felhasználók jelszavainak megismerésén túl – a statisztikailag értékelhető felhasználói halmaz okán – az általános jelszóhasználati szokások megismerése és további, más támadások során való felhasználhatósága. Fokozatosan, több lépésben vált ismertté ugyanis, hogy valójában legalább 150 millió felhasználói adatot sikerült ellopniuk a támadóknak.

A nyár végén az Ashley Madison nevű szolgáltatót törték föl sikeresen, és mintegy negyvenmillió felhasználói adatbázist szereztek meg a támadók. Tíz nap alatt tizenegy millió felhasználói jelszót sikerült helyreállítani, ugyanis a jelszavak egy részét ma már korszerűtlennek számító módon kezelte a szolgáltató. (Ducklin, 2015)

Saját személyes tapasztalatom, hogy a Telenor Magyarország is tárolja az ügyfelek MyTelenor jelszavait. 2014 tavaszán egy üzemzavar kapcsán tévesen feltételeztem, hogy a jelszavamra vagy rosszul emlékszem, vagy esetleg azt valaki (jogosulatlanul) megváltoztatta. Az elfelejtett jelszó szolgáltatással legnagyobb meglepetésemre nyílt elektronikus levélben elküldték a korábban használt jelszavamot. Arra a levelemre, melyben fölhívtam a figyelmüket a problémára, érdemi választ mindmáig nem kaptam.

Szolgáltatók

A felhasználók joggal várnák el, hogy a különféle szolgáltatók tisztességesen, ügyfeleik alapvető érdekeit nem sértve és nem veszélyeztetve járnak el, még akkor is, ha maga a szolgáltatás ingyenes, vagy legalábbis nem pénzzel fizetünk érte. Megbízunk bennük, esetenként sajnos alaptalanul.

Legelső, és leginkább elgondolkodtató példa a Sony rootkit esete. 2005 októberének végén került napvilágra, hogy a Sony BMG Music Entertainment olyan zenei CD-ket hozott forgalomba, amelyek – ha a CD-t számítógépen hallgatták – egy olyan programsomagot telepített a felhasználó gépére észrevétlenül, amely egyrészt adatokat küldött a Sony-nak, másrészt pedig lehetővé tette, hogy a felhasználó gépének irányítását – ugyancsak tudta és beleegyezése nélkül – távolról valaki átvegye. Az igazi kérdés azonban nem az, hogy a Sonyban (vagy bármely más zenei, szórakoztató stb. cégben) megbízhatunk-e, hanem az, hogy a víruskeresők fejlesztőiben megbízhatunk-e. Ugyanis a világhírű víruskeresők egyike sem jelezte a kártékony szoftver jelenlétét, amíg Mark Russinovich nyilvánosságra nem hozta felfedezését, és utána is csak jelentős késéssel, továbbá elfogadhatatlan módon reagáltak: eleinte a kártevőt nem, csak annak álcázását távolították el. (Schneier, 2005.)

Nagy keresőcégek, a Google, a Yahoo, a Microsoft, továbbá a Vodafone 2007 elején nyilatkozatot adott ki arról, hogy a továbbiakban „egy bizonyos határ alá nem mennek a cenzúrát alkalmazó országokban” (Berta, 2007.) Ez különösen annak fényében érdekes, hogy korábban oly módon működtek együtt pl. a kínai





hatóságokkal, ami emberi jogi aktivisták bebörtönzéséhez is vezetett. Megbízunk-e bennük?

2014-ben bíróság elé állítottak egy ausztrál férfit, és „olyan szexuális bűncselekményért ítélték el, aminek valójában nem volt áldozata. A férfi egy kilencéves kislánnyal, Sweetie-vel fajtalanzkodott webkamerán keresztül, ami bőven kimeríti a pedofília fogalmát – csak éppen ez a kislány soha nem is létezett. Sweetie nem létező személy, csak egy megtévesztésig élethű számítógépes modell, amit egy fiatal filippínó lányról mintáztak. Látszólag valódi, de operátorok csetelnek helyette. Sweetie mostanra körülbelül ezer pedofilt buktatott le; az üzemeltetők elküldték az adataikat a hatóságoknak.” (Hegyeshalmi, 2014.) (Crawford, 2014.)

A Magyar Telekom Nyrt. bizonyítottan érdeklődött a Hackint Team nevű olasz cégnél különféle kémprogramok beszerzésével kapcsolatban (Gálffy, 2015.)

Egy ideje tudjuk, hogy a Facebookot a betörők is felhasznál(hat)ják célpontjaik kiválasztásánál. Újdonság, hogy komoly formában fölmerült a polgároknak a Facebookon adott kapcsolati hálójának értékelése a banki hitelbírálat során. (HVG, 2015.) A Facebook másik érdekessége, hogy a felhasználóinak ún. árnyékprofiljuk is van, illetve lehet – és ez olyan személyes adatokat is tartalmazhat, amelyeket maga a felhasználó sosem adott meg a Facebook számára. (Oravecz, 2012.)

Emberi tényező

Közhely, de igaz: minden biztonsági rendszer leggyöngébb láncszeme az ember. Ezen belül legalább három területet különböztethetünk meg, és mindegyik különböző módon és mértékben érinti a bizalom és a biztonság problémáját.

Az első terület a hétköznapi élet rutinja. A megszokott napi tevékenységeinket begyakorolt automatizmusok irányítják. Kocsinkban a lámpa és az ablaktörlő ki-bekapcsolója (vagy akár a pedálok sorrendje) megszokott dolog: használatuk nem igényel előzetes töprengést. Ez így normális, enélkül nem tudnánk létezni sem. Viszont éppen ezért ez hatékonyan kihasználható a biztonságot érintő (megkerülő) célok esetében. Ha egy reflexszé vált tevékenységsorban valaki egyetlen elemet ügyesen és nem túl feltűnően megváltoztat, jó esélye van arra, hogy a célszemély, vagy akár nagy tömegek is átsiklanak fölötte. Jó példája ennek a Kurnyikova-vírus, ami azt használta ki, hogy a „pont-jpg” végződésről mindenkinek a képek jutnak eszébe.

Ezen reflexszerűségek kihasználásának általánosítása és tudományos szintre emelése az ún. „social engineering” – általánosan elfogadott magyar fordítása nincs, a legegyszerűbben az „átverés” szó fejezi ki a lényegét. Igen tanulságos példája, amikor Stavridis tengernagy beosztottjainak adatait a tengernagy nevében egy hamisított Facebook-profillal szerezték meg. (Lewis, 2012.)

A már érintett programozási (és esetleg egyéb, szakmai területeket érintő) hibákat (Ducklin, 2014.) (Goodin, 2014.) (CVE 2014.) az emberi tényező kapcsán is említeni kell.





Mivel ez a terület alapvető emberi tulajdonságokra alapoz, jóval nehezebb általános érvényű állásfoglalást megfogalmazni. Iránymutatásként, kiindulásként abban talán egyetérthetünk, hogy más a felelőssége egy „mezei” felhasználónak és egy rendszergazdának.

A mindenkori hatalom

A mindenkori hatalom a számára adott és elérhető lehetőségekkel élve törekedett és törekszik saját polgárainak a megfigyelésére. Napjainkban a terrorizmus elleni harc zászlaja alatt próbálja meg elfogadtatni azt az álláspontot, hogy a biztonságért cserébe a magánélet, általában a szabadság egy részével kell fizessünk. Hogy ez mennyiben érinti a mindenkori hatalomba vetett állampolgári, személyes bizalmunkat, azt mindenkinek saját magának kell megválaszolnia.

A telefonok lehallgatása, lehallgathatósága már a vezetékes telefonok korában is közismert gyakorlata volt az akkori hatalomnak. A mobiltelefonok korában sincs ez másképpen. „Az NSA globális lehallgatási gyakorlatát nyilvánosságra hozó 32 éves IT-szakember szerint semmit nem tehetünk az ellen, hogy a telefonjaink a titkosszolgálatok eszközeivé váljanak, akár a tudunk nélkül is (...) Az NSA például egymilliárd dollárt költött erre...” (NYG, 2015.) A mobiltelefonok lehallgatásának egy másik eleme a fentebb már említett tanúsítványlopás a Gemaltótól.

Ugyancsak a mobiltelefonok lehallgatását (is) érinti az olasz Hacking Team nevű, kormányzati felhasználásra kémprogramokat fejlesztő cég, illetve a Gamma International feltörése: nyilvánosságra került rengeteg részletes adat arról, hogy mely kormányok milyen szoftvereket rendeltek ezen cégektől, s ezen szoftverek milyen eszközöket adnak a szóban forgó kormányok kezébe a mobiltelefonok lehallgatásához. (Voith, 2015.)

Visszatérően tesz kísérleteket az amerikai kormány arra vonatkozóan, hogy a különféle titkosításokat megvalósító programokba a fejlesztők kötelesek legyenek olyan hátsó kapukat beépíteni, amelyek felhasználásával a kormányzati szervek könnyen hozzáférhetnek az elvileg titkosított adatokhoz, adatforgalomhoz. (Bolcsó, 2015.)

A Skype hosszú időn keresztül híres volt arról, hogy erős titkosítással védetten biztonságos kommunikációt tesz lehetővé P2P alapon két számítógép között. Aztán 2011-ben a Microsoft megvette a Skype-ot, mintegy 8,5 milliárd dollárért, s ezzel vége is lett a lehallgathatatlanságnak. „A német Heise Security szerint a Microsoft beleolvast a Skype-on keresztül zajló beszélgetésekbe és a redmondi cég szerverei meglátogatták a chaten küldött URL-eket is.” (Bodnár, 2011.)

A bizalom, a biztonság és a nyilvánosság

Jogosan merül föl a kérdés, hogy a nyilvánosság milyen szerepet játszik a fenti, vagy azokhoz hasonló esetekben. Vajon elősegíti a nagyobb biztonságot, ennél fogva erősíti a bizalmat, avagy épp ellenkezőleg: a bizalom megrengetésével





gyengíti azt. Ezen a ponton Edward Snowden neve merül föl elsősorban, s az a kérdés, hogy szerepe vajon pozitív, vagy ellenkezőleg: elítélendő.

A biztonság ugyanis gazdasági-pénzügyi kérdés – is. A vállalatok alapvető, általános célja profitot termelni: növelni a bevételeket, és csökkenteni a kiadásokat. Ezért a vállalatok általános esetben a piaci környezet által elvárt minimumot áldozzák a biztonságra. Nem azért fog a vállalat – példának okáért – tűzfalszoftvert vásárolni és üzemeltetni jelentős költséggel, mert annyira eltökélt ügyféladatainak a védelmében, hanem mert ha nem teszi, az esetleg bekövetkező biztonsági incidenst követő kártérítési pereket el fogja veszíteni, hiszen nem követte az iparági legjobb gyakorlatot, nem az adott helyzetben általában elvárható gondossággal járt el.

Mi a teendő akkor, ha valaki kihasználható sebezhetőséget talál egy programkódban? Általános esetben a tisztességes eljárás az, ha értesíti a szoftver fejlesztőjét felfedezéséről, elősegítve így a hiba mielőbbi kijavítását, végső soron a biztonság erősítését. Mi a teendő akkor, ha az értesített fejlesztő úgy gondolja, hogy neki nem éri meg a hiba kijavítására áldozni? Ilyen esetre példa a közelmúltból, amikor a HP Zero Day Initiative javítatlan hibát találtak az Internet Explorerben. A sebezhetőség feltehetően elég súlyos lehet, ha a Microsoft 125 ezer dollárt fizetett az azt felfedező szakembereknek. Mivel gazdasági megfontolásokból a Microsoft nem tervezte a hiba javítását, a ZDI nyilvánosságra hozta azt. (Woody, 2015.)

Egy ilyen lépés vagy rákényszeríti a fejlesztőt arra, hogy eredeti szándékát megmásítva mégis javítsa a feltárt hibákat, vagy pedig lehetővé teszik, hogy a felhasználók védekezhessenek ellene, aminek a legegyszerűbb módja, hogy nem használják az adott szoftvert, szolgáltatást.

A Sony rootkit (l. fentebb) esetében is döntő szerepe volt annak, hogy nyilvánosságra került annak léte, különösen annak fényében, hogy a nagy hírű víruskerecsők egyike sem mutatta ki annak jelenlétét, eltávolításáról nem is beszélve.

Ha jobban belegondolunk, a nyilvánosság hiteles tájékoztatása általában bizalomerosztó hatású, legalábbis ha követi a hibák kijavítása, a problémák elhárítása. Ha a vállalatok erre maguktól nem hajlandók, akkor a törvényhozásé lehet a döntő szó. Kalifornia az első állam, amelyben törvény kötelezi a vállalatokat, hogy személyes adatok (bármilyen módon történt) elvesztése esetén tájékoztassák erről a nyilvánosságot. (Schneier, 2010.)

Schneier úgy érvel (Schneier, 2010.), hogy a biztonság, így a bizalom irányába tehető igen jó lépés a teljes körű nyilvánosságra hozatala a biztonsági hibáknak. A szoftvercégek számára a programjaik sebezhetősége ugyanis externália. Csak akkor fog erőforrást áldozni a javítására, ha a helyzet kezelésének ez a legolcsóbb módja (pl. mert az eltitkolás lehetetlen). A felelősségteljes közzététel (amikor a fejlesztő cég időt kap a hiba javítására a nyilvánosság tájékoztatása előtt) alapja pedig az, hogy a nyilvánosságra hozatal és a tényleges tájékoztatás veszélye ugyanakkora. (Schneier, 2010.)

A nyilvánosság mellett van egy másik, igen hatékony tényező is. Vegyük példának a tanúsítványok fentebb részletezett problémáit: miért is merünk netbankolni,





ha a technológia végül is sérülékeny? Azért, mert a szabályok szerint az esetleges károkért a bank felel (hacsak nem az ügyfélnek felróható módon következett be). A bank választja ki és üzemelteti az alkalmazott technikát, a körülmények folytán a bank van abban a helyzetben, hogy érdemben javíthatja a biztonsági szintet: a felelősség és a hatékony cselekvés lehetősége együtt jár.

Összegzés

Mint láttuk, a biztonság és a bizalom egymást feltételezik, egymás nélkül nem léteznek.

A bizalmat, következésképp a biztonságot tehát erősíteni kell. Ebben az oktatás (szakmai ismeretek) és a nevelés (etikai ismeretek) szerepe, végső soron a biztonság kultúrája (Lazányi, 2015/A., 2015/B.) megkérdőjelezhetetlen, a kívánt eredmény elérésében a nyilvánosság szerepe pedig legalább annyira hatékony eszköz, mint a felelősség. A költő és hadvezér Zrínyi Miklós mondja: „Bízzál, de nézd meg kiben, mert szépen szól, esküszik (...) ez mind cselfogás lehet az te fejedre és a tied veszélyére.” (Pilch, 1936.)

FELHASZNÁLT IRODALOM

A honlapok elérhetőségét 2015. október 14-20. között ellenőriztem.

Berta, J. (2007). Google, Yahoo, Microsoft – közösen az emberi jogokért, SG, 2007.01.20., https://sg.hu/cikkek/49877/google_yahoo_microsoft_kozosen_az_emberi_jogokert

Bodnár, Á. (2011). A Microsoft megvette a Skype-ot, HWSW, 2011.05.10., <http://www.hwsz.hu/hirek/46667/microsoft-skype-voip-telefon-felvasarlas.html>

Bolcsó, D. (2015). Nincs olyan, hogy biztonságos hátsó ajtó, Index, 2015.07.29., http://index.hu/tech/2015/07/29/titkositasi_haboru_megfigyeles_terrorveszely_szemelyes_adatok/

Crawford, A. (2014). Webcam sex with fake girl Sweetie leads to sentence, BBC, 2014.10.21., <http://www.bbc.com/news/technology-29688996>

CVE database (2014). 2014.04.08. <https://cve.mitre.org/cgi-bin/cvename.cgi?name=CVE-2014-0160>

Cserhádi, A. (2011). A Stuxnet vírus és az iráni atomprogram, in: Fizikai Szemle, 2011/5. p/pp. 150-155.

Ducklin, P. (2013/A). The TURKTRUST SSL certificate fiasco – what really happened, and what happens next?, Naked Security – Award-winning computer security, news, opinion, advice and research from SOPHOS, 2013.01.08., <https://nakedsecurity.sophos.com/2013/01/08/the-turktrust-ssl-certificate-fiasco-what-happened-and-what-happens-next/>

Ducklin, P. (2013/B). Serious Security: Google finds fake but trusted SSL certificates for its domains, made in France, Naked Security – Award-winning computer security, news, opinion, advice and research from SOPHOS, 2013.12.09., <https://nakedsecurity.sophos.com/2013/12/09/serious-security-google-finds-fake-but-trusted-ssl-certificates-for-its-domains-made-in-france/>

Ducklin, P. (2013/C). Anatomy of a password disaster – Adobe’s giant-sized cryptographic blunder, Naked Security – Award-winning computer security, news, opinion, advice and research from



- SOPHOS, 2013.11.04., <https://nakedsecurity.sophos.com/2013/11/04/anatomy-of-a-password-disaster-adobes-giant-sized-cryptographic-blunder/>
- Ducklin, P. (2014). Anatomy of a „goto fail” – Apple’s SSL bug explained, plus an unofficial patch for OS X!, Naked Security – Award-winning computer security, news, opinion, advice and research from SOPHOS, 2014.02.24., <https://nakedsecurity.sophos.com/2014/02/24/anatomy-of-a-goto-fail-apples-ssl-bug-explained-plus-an-unofficial-patch/>
- Ducklin, P. (2015). 11 million Ashley Madison passwords cracked in 10 days, Naked Security – Award-winning computer security, news, opinion, advice and research from SOPHOS, 2015.09.10., <https://nakedsecurity.sophos.com/2015/09/10/11-million-ashley-madison-passwords-cracked-in-10-days/>
- Gálffy, Cs. (2013). Szándékosan gyengíthetett az RSA, hsw.hu, 2013.12.23. <http://www.hsw.hu/hirek/51525/rsa-nsa-dual-ec-drbg-veletlenszam-generator-biztonsag-snowden.html#kommentek>
- Gálffy, Cs. (2015). Hacking Team: a magyar vonatkozások, hsw.hu, 2015.07.10., <http://www.hsw.hu/hirek/54243/hacking-team-magyar-nemzetbiztonsagi-szakszolgalat-digital-forensics-magyar-telekom.html>
- Goodin, D. (2014). Critical crypto bug leaves Linux, hundreds of apps open to eavesdropping, Ars Technica, 2014.03.04., <http://arstechnica.com/security/2014/03/critical-crypto-bug-leaves-linux-hundreds-of-apps-open-to-eavesdropping/>
- Greenwald, G. (2013). Revealed: how US and UK spy agencies defeat internet privacy and security, The Guardian, 2013.09.06. <http://www.theguardian.com/world/2013/sep/05/nsa-gchq-encryption-codes-security>
- Hegyeshalmi, R. (2014). Virtuális szex, valódi börtönbüntetés, Index, 2014.10.21., http://index.hu/tech/2014/10/21/virtualis_szex_valodi_bortonbuntetes/
- HVG (2015/A). A Wall Street Farkasa elbújhat a Buda-Cash és Quaestor mögött. HVG, 2015.03.19., http://hvg.hu/gazdasag/20150319_A_Wall_Street_Farkasa_elbujhat_a_BudaCas
- HVG (2015/B). Ha ezt tényleg bevezeti a Facebook, annak sokan nem fognak örülni, HVG, 2015.08.07., http://hvg.hu/tudomany/20150807_facebook_bankok_hitelfelvetel
- Kaspersky (2015). The greatest heist of the century: hackers stole \$1 bln. Kaspersky Lab Daily, 2015.02.16., <https://blog.kaspersky.com/billion-dollar-apt-carbanak/7519/>
- Keszthelyi, A. (2013). About passwords, ACTA POLYTECHNICA HUNGARICA 10:(6) pp. 99-118., http://www.uni-obuda.hu/journal/Keszthelyi_44.pdf
- Kormányzati Eseménykezelő Központ (2012). Újabb hamis digitális aláírást használó káros szoftverre bukkantak, 2012.03.19. <http://tech.cert-hungary.hu/tech-blog/120319/ujabb-hamis-digitalis-alairast-hasznalo-karos-szoftverre-bukkantak>
- Lazányi, K. (2015/A): A biztonsági kultúra, TAYLOR Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat VIKEK –Taylor Vezetéstudományi Brand, 2015/1-2. szám VII. évfolyam 1-2. szám No 18-19, Szeged 2015
- Lazányi K. (2015/B): Mire jó a biztonsági kultúra?, VIKEK –Taylor Vezetéstudományi Brand, közlésre elfogadva.
- Lewis, J. (2012). How spies used Facebook to steal Nato chiefs’ details, The Telegraph, 2012.03.10., <http://www.telegraph.co.uk/technology/9136029/How-spies-used-Facebook-to-steal-Nato-chiefs-details.html>
- MTI (2013). Szőke kislányt találtak egy görög cigánytáborban. Index, 2013.10.18., http://index.hu/kulfold/2013/10/18/szoke_kislanyt_talaltak_egy_gorog_ciganytaborban/
- NYG (2015). Snowden: Titkosszolgálati törpök hemzsegnek az okostelefonjainkon, Index, 2015.10.05., http://index.hu/kulfold/2015/10/05/snowden_titkosszolgalmati_torpok_hemzsegnek_az_okostelefonjainkon/



- Oravecz, E. (2012). Árnnyékkapcsolatok titkai, NOL, 2012.06.11., http://nol.hu/tud-tech/20120611-arnnyekkapcsolatok_titkai-1313047
- Pilch J. (1936). A hírszerzés és a kémkedés története. I-III. Franklin-Társulat, Budapest, 1936. Reprint kiadás: Kassák, Budapest 1998.
- Rivest, R. et al. (1983). Cryptographic communications system and method, US 4405829 A, 20-09-1983. <https://www.google.com/patents/US4405829>
- Scahill, J., Begley, J. (2015). The Great SIM Heist -- How Spies Stole the Keys to the Encryption Castle, The Intercept, 2015.02.19., <https://theintercept.com/2015/02/19/great-sim-heist/>
- Schneier, B. (2013). Carry on: Sound Advice from Schneier on Security. John Wiley & Sons, 2013.
- Schneier, B. (2005). Real Story of the Rogue Rootkit, Wired, 2005.11.17., <http://www.wired.com/2005/11/real-story-of-the-rogue-rootkit/?currentPage=all>
- Schneier, B. (2010). Schneier a biztonságról. HVG Kiadó Zrt., Budapest, 2010.
- Voith, H. (2015). Teljesen kirámoltak egy állami kémszoftverfejlesztőt, HWSW, 2015.07.06., <http://www.hsw.hu/hirek/54216/hacking-team-kormanyzati-kemprogram-adatvesztes-megfigyeles.html>
- Woody, L. (2015). HP's ZDI discloses 4 new vulnerabilities in Internet Explorer, InfoWorld, 2015.07.23., <http://www.infoworld.com/article/2951738/patch-management/hp-s-zdi-discloses-four-new-vulnerabilities-in-internet-explorer.html>
- Zách D. (2015). 150 ezer forint bírság, öt perc alatt. Totalcar, 2015.06.25., http://totalcar.hu/magazin/kozelet/2015/06/25/150_ezer_forint_birsag_ot_perc_alatt/



A SZERVEZETI BIZTONSÁG ÉS A MUNKAHELYI STRESSZ KAPCSOLATA

*THE RELATION OF ORGANISATIONAL SECURITY AND STRESS IN
ORGANISATIONS*

LAZÁNYI KORNÉLIA egyetemi docens

Óbudai Egyetem, Keleti Gazdasági Kar, Szervezési és Vezetési Intézet

ABSTRACT

For ages, the literature of organisational safety and security has focused exclusively on threats stemming from the surrounding of the organisation, and has been targeted on the “bulletproof” protection of the organisation as a plant, a technical or informatical architecture and not as a complex socio-technical entity. With the spread of the holistic organisational approaches the internal focus – emphasising the role of individuals and groups within the organisation – of the organisational security has gained ground; however the aim at 100% security still remained. Even the newest concept of organisational security – the security culture – endeavours to eradicate safety threats from the life of organisations. Present paper – on the basis of international literature on stress and its effects – intends to point out that this approach of organisational security fails to take into consideration an important factor, namely the lack of stress and hence abundance of motivation, arousal intent and energy on the organisational actors’ side.

1. Bevezetés

A szervezeti biztonság szakirodalma sokáig csak a szervezeten kívülről érkező fenyegetésekre, és az azokkal szembeni védelemre koncentrált. A cél a szervezetek teljes körű, minden támadást kivédő (megelőző?) védelme volt. A védelmi stratégia a szervezetet, mint létesítményt, technikai és informatikai architektúrát vette számításba, és nem mint komplex, szocio-technikai rendszert. A holisztikus szervezetcélok térdőítésével azonban egyre gyakoribbá vált a szervezeti biztonság belső fókuszának – a szervezeten belül működő csoportoknak, és az azokat alkotó egyéneknek – a hangsúlyozása. A szervezeti tagok számára azonban a biztonság már nem csupán a szervezetnek egy állapota (a külső fenyegetésektől való mentesség), hanem egy individuális jelenség, melyet erősen befolyásolnak az egyén személyes jellemzőiből fakadó észlelési szűrők. A biztonság iránti igény egyetemes motivátor, egyike az állatvilágban és az emberek között egyaránt megtalálható tényezőknek. Míg az állatvilágban ez az lét és fajfenntartás szintjén jele-



nik meg, addig az embereknek ezen túlmenően nem csupán személyükkel, és hozzátartozóikkal kapcsolatban jelenik meg a biztonság igénye, de a tulajdonukkal, mi több a munkahelyükkel kapcsolatban is.

Jelen tanulmány célja, hogy a stressz elméletek segítségével rávilágítson, hogy a tökéletes biztonság (látszólagos) állapota nem feltétlen kívánatos célállapot, mert bár az egyént ösztönzi a biztonság, amennyiben a motivációs szint teljesen kielégül (Maslow, 2003) vagy amennyiben a biztonság szintje eléri az egyéni elvárásoknak megfelelő szintet (Hunt és Hill, 1969), megszűnik ösztönzőként működni, és csökken (megszűnik) az adott tényezőre fordított figyelem.

2. Stressz

Ha figyelembe vesszük, hogy az eustressznek az egyénre pozitív hatásai vannak, a tanulmány célja választ adni arra a kérdésre, hogy a releváns nemzetközi szakirodalom feldolgozása révén fényt derítsen a szervezeti biztonság és a munkahelyi stressz kapcsolatára, vajon létezhet-e a szervezeti biztonság hiányának is olyan foka, amely pozitív hozadékkal jár egyéni és/vagy szervezeti szinten.

A stressz igen összetett jelenség, ennek megfelelően a definícióját illetően sincsen konszenzus a kutatók körében. Selye (1983) definíciója szerint a stressz nem más, mint az emberi szervezet erős ingerekre adott nem specifikus válaszreakciója, míg stresszornak az azt kiváltó fizikai és pszichés eredetű tényezőket nevezi. Ezzel szemben Lazarus és Folkman (1984) stressz definíciója nem a stresszorok által kiváltott fiziológiai és pszichés folyamatok irányából közelíti a jelenséghez, hanem az egyéni válaszreakciók esetében szűrőként működő individuális jellemzők irányából. Értelmezésük szerint a stressz nem más, mint egy, az egyén által kihívónak ítélt helyzetre adott válaszreakció. A definícióból következik, hogy a stressz kialakulásában fontos szerepet kap az egyéni percepció – a kihívás/fenyegetés észlelésének ténye.

Az élet minden szférájának megvannak a maga stresszorai. A munkahelyi stressz a munka, a munkahelyi környezet, a munkaszervezet és a munkatársak jellemzőiből fakadó kihívásokra adott pszichés, kognitív és viselkedési válasz. A munkahelyi stresszorok sokfélék lehetnek. Gyökerezhetnek a munkafeladat mennyiségében és/vagy jellegében, a fizikai munkakörnyezet jellemzőiben, de fakadhatnak a szervezetben betöltött szerep(ek)el kapcsolatos észlelésből vagy akár szervezeten kívüli jelenségek is ide tartozhatnak. Mindegyik esetnek közös jellemzője azonban az, hogy az egyén veszélyben, veszélyeztetve érzi magát, tevékenységét, vagy éppen érdekeit. A szervezeti biztonságot, a szervezet optimális működését fenyegető tényezőket például legtöbbször, – amennyiben észlelésre kerülnek, – stresszorként élik meg a szervezet tagjai. Az ellenséges környezet, a pszichés és fizikai támadások, a szervezeti változásból fakadó bizonytalanság, vagy éppen a szervezeti folyamatok leszabályozottságának hiánya mind-mind stresszor. Mindezekon túl a szervezeti határokon kívüli tényezők, mint a szervezet létének fenyegetett-



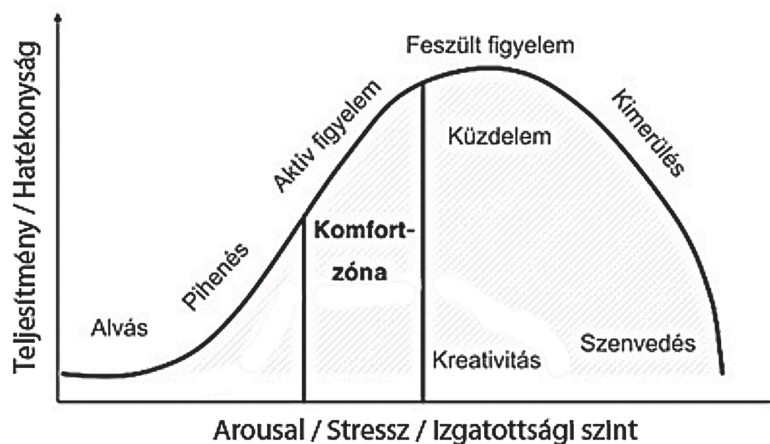


sege, vagy éppen a negatív gazdasági és társadalmi folyamatok is erős hatást gyakorolhatnak a szervezeti egyének stressz szintjére.

A stressz, mint folyamat gyakran jár együtt az egyén kognitív és érzelmi állapotának megváltozásával. Stressz hatására a koncentráció, a memória és a problémamegoldó képesség is sérülhet. A krónikus stressz gyakran eredményez kiégést, depressziót és alacsony önértékelést (Kahn, Byosiere, 1992; Karasek, Theorell, 1990). Amennyiben egy adott szervezetben a stressz észlelt szintje magas, a szervezeti működés határfoka is romlik. Romlik a munkahelyi hangulat és morál, gyakoribbá válnak a balesetek. Csökken az alkalmazottak munkára/teljesítményre való motivációja, hajlandósága. Nő a feszültség, munkahelyi konfliktusokra, normasértésekre (lopás, szabotázs), lehet számítani.

Ezzel szemben, amennyiben a feladatok és munkavégzési szintek az egyéni kompetenciáknak és motivációknak megfelelően vannak allokálva, számos munkahelyi inger, mely korábban stresszorként funkcionált a munka természetes, pozitív velejárójává változhat. Azokban az esetekben ugyanis, amikor az egyén nem érzeli a környezeti ingerek által támasztott elvárások és a saját képességei között áthidalhatatlan szakadékot, nem beszélhetünk stresszről. Ha pedig az egyén fejlődése révén az inger egyéni percepciója szerint az eltérés megszüntethető, és ehhez elég saját tudására, képességeire támaszkodnia, pozitív stresszel, eustresszel állunk szemben.

1. ábra Yerkes-Dodson törvény
1. figure Yerkes-Dodson law



Forrás: Yerkes, R. M., Dodson, J.D. (1908)

További érdekes jellemzője a stressznek, hogy nem csupán a fokozott aktivációs állapotot kiváltó ingerek generálhatnak stresszt, de az elvárt szintnél alacsonyabbak is. Jó példa erre a kihívásoktól mentes, monoton munka. Napról napra ugyanazokkal a feladatokkal találkozni éppannyira kimerítő, mint az egyén képességeit,





készségeit meghaladó elvárásoknak megfelelni. Stressz nélkül tehát nincsenek kihívások, fejlődési pontok és természetesen változás sem. A munka unalmas, és ennek következtében a munkavállaló motivációja és szervezet iránti elkötelezettsége csökken, önértékelése sérül.

A szervezetnek és a munkavállalóknak tehát nem a munkahelyi stressz teljes kiküszöbölése a célja, hanem olyan egészséges egyensúly megtalálása, mely ahelyett, hogy félelmet keltene és frusztrációt generálna, kihívásokkal teli, kreatív gondolkodásra, folyamatos tanulásra, fejlődésre, felelősségvállalásra és közös munkára inspirál.

A stressz tehát növeli a szervezet aktivációs szintjét, az arousal szintet. Az arousal nem más, mint a készlet hatására kialakult, szükségletből fakadó hiányállapot által generált stressz. Ez az állapot, illetve az arousal intenzitása a szükséglet kielégítésével csökken (megszűnik). A Yerkes-Dodson törvény (Yerkes és Dodson, 1908) felhívja a figyelmet, hogy az individuális drive szoros összefüggésben van az egyéni teljesítménnyel. Hebb (1980) pedig azzal fejleszti tovább az elméletet, hogy a drive helyébe az arousalt, mint független változót helyezi az egyenletbe. A törvény ily módon módosított verziója kimondja, hogy minden egyén számára létezik egy optimális arousal szint, amely mellett teljesítménye maximális. Amennyiben az adott szituációban ennél alacsonyabb, vagy magasabb a szervezeti tag arousal szintje, a szervezeti teljesítmény szuboptimális lesz. Amikor az egyén arousal szintje alacsony, kevés, alacsony intenzitású inger éri (környezete inger-szegény) az egyén álmos, dekoncentrálttá válik, amikor az arousal szint magasabb az optimálisnál, a túlzott ingerek következményében az egyén viselkedése dezorganizálttá, figyelme szórttá válik.

A Yerkes – Dodson törvény tehát szintén azt jelzi, hogy sem egyéni, sem szervezeti szinten nem a stresszmentes állapot az ideális, a stressz ugyanis szükséges része a mindennapoknak.

A stressz kapcsán fontos még megemlítenünk a megküzdés (coping) fogalmát (Lazarus, 1993). A stressz ugyanis önmagában véve se nem rossz, se nem jó. Mi több, legtöbbször nem is konkrét ingerek, hanem azok értékelése váltja ki az egyénből a stresszt. A helyzeteket/eseményeket ugyanis igen eltérően ítélik meg az emberek attól függően, hogy mekkora az önbizalmuk, becsvágyuk, s mennyi örömet találnak tevékenységükben. A fontos tehát nem is feltétlen a stressz, hanem annak kezelésének módja. Amennyiben az egyén sikerrel jár a külső és/vagy belső fenyegetéseinek leküzdésében, az hosszabb távon pozitívan hat az egyén fejlődésére új készségek, képességek elsajátítását teszi lehetővé.

A megküzdés azonban nem egy egyértelmű döntés, hanem egy – számos döntési elágazást magában foglaló – folyamat.

A folyamat első szakasza az észlelés, azaz az a pillanat, amikor az emberben tudatosul a környezetéből származó inger. Ezt követi az inger értékelése, mely során az egyén igyekszik eldönteni, hogy az adott inger mit jelent és mekkora a jelentősége. Az értékelés célja eldönteni, hogy az adott inger „bajt” jelent-e.





Amennyiben az inger „baj”-ra utal, vagyis az egyén fenyegetve érzi magát, beindul egy számos kérdés megválaszolását magában foglaló tervezési folyamat, melynek eredménye jó esetben egy konkrét cselekvési terv. A tervezés során számbavételre kerülnek a helyzet jellemzői, az egyén erőforrásai (képessegek, készségek, tudás, energia, ...), valamint ezek relatív viszonya. A tényezők egymáshoz viszonyított aránya fogja meghatározni, hogy mit is tehet az egyén az adott szituációban. Ha az értékelés alapján úgy tűnik, hogy az egyén rendelkezésére álló erőforrásokkal kezelhető a helyzet, megszüntető a „baj” akkor problémaközpontú, ha nem, akkor inkább érzelmközpontú megküzdési stratégia kerül kidolgozásra, alkalmazásra.

Problémaközpontú megküzdés esetében az egyén arra összpontosít, hogy megkísérelje azt elkerülni, vagy megváltoztatni a stresszt generáló helyzetet. Ennek érdekében optimális esetben először pontosan meghatározza a problémát, lehetséges megoldási módokat dolgoz ki, ezek közül választ, majd végrehajtja a kiválasztott megoldást (Szikora, 2011).

Az érzelmközpontú megküzdési stratégiák célja ezzel szemben nem a „baj” megoldása, hanem a stresszkeltő helyzethez kapcsolódó érzelmi reakció enyhítése, azaz nem a helyzet, hanem a helyzet értelmezésének megváltoztatása. A megküzdés ilyenkor arra irányul, hogy a helyzet által generált kellemetlen érzelmek csökkenjenek, és jobb legyen az egyén általános közérzete. Az érzelmközpontú megküzdések lehetnek adaptívak (társas támogatás, testmozgás, ...) és maladaptívak (alkohol, drog, gyógyszer, ...) is.

A stresszel való megküzdés tehát fontosabb a helyzet végső eredménye szempontjából, mint maga a helyzet, amely „baj”-ként képeződik le az egyénben. A szervezeteknek ezért első sorban nem a szervezeti stresszorok kiküszöbölésére kellene koncentrálniuk, hanem arra, hogy a munkavállalók készségeit és képességeit növeljék, melynek következtében több stresszhelyzetben lesznek képesek problémaközpontú megküzdési stratégiát alkalmazni, valamint magasabb stressz/arousal szintet is feladatként, és nem pedig probléma helyzetként élnek meg. Mi több, a szervezeti tagok teljesítménye, tanulási és változási hajlandósága és dinamikája szempontjából kifejezetten hasznos a szervezeten belüli stressz egy bizonyos szintje, tiszteletben tartva azt, hogy ez a szint minden szervezeti tag számára máshol helyezkedik el.

3. Biztonság

Ahhoz, hogy egy egyén hatékonyan és eredményesen teljesítsen egy szervezetben/munkakörben, elengedhetetlen, hogy jól érezze magát a munkahelyén, és késztetést (drive) érezzen a magas színvonalú, képességeit és készségeit kiaknázó munkavégzésre. Az egyéni motivációt számos kutató vizsgálta, annak tartalmát, valamint kialakulásának folyamatát véve górcső alá. Az egyik legalapvetőbb tartalomelmélet Maslow nevéhez fűződik.





Maslow (2003) szerint a biztonság iránti igény minden ember számára alapvető motivátor. Az egyén életében a biztonsági szükségletek akkor jelennek meg, ha a fiziológiai szükségleteit már kielégítette. A biztonság iránti vágy az egyén azon törekvést fejezi ki, hogy fiziológiai szükségleteit a jövőben is tartósan kielégíthesse és körülményei viszonylag kiszámíthatók és jól előre jelezhetőek legyenek. A motiváció, és különösen az alacsonyabb rendű szükségletek által előidézett késztetés azonban, a stresszhez hasonlóan, növeli a szervezet aktivációs szintjét, az arousal szintet.

A biztonság természetesen nem csupán az egyének szintjén értelmezhető, és nem csak ott hordoz értéket, hanem a szervezetek, mi több nemzetek szintjén is.

A szervezeti biztonság fogalma mára már komplex definíciók tárgyát képezi, de sokáig nem jelentett mást, mit a szervezetek külső fenyegetőségtől való védett állapotát. Vagyis azt az állapotot, amikor semmilyen környezeti behatás nem zavarja a szervezet működését. A biztonsági kockázatok minimalizálása, a veszélyforrások azonosítása, a várható veszélyek – természeti katasztrófák, betörés/lopás, egyéb külső fenyegetések – becslése és elhárítása volt a szervezeti biztonság homlokterében. A biztonság tehát a védettség szinonimája volt, míg a biztonság megteremtése a védelem megszervezését és megvalósítását jelentette.

A tradicionális hierarchikus társadalmi berendezkedéstől való eltávolodással párhuzamosan azonban a szervezetekben is fellazultak a korábbi szigorú alá-főle rendeltség, függőségi viszonyok, és a feladat végrehajtó engedelmesség és normakövető munkavállalói magatartás helyébe az önérdekkövető, döntési jogkörrel és felelősséggel felruházott alkalmazottak által generált, sokszor ad-hoc folyamatok léptek. Ezzel párhuzamosan megjelent a szervezeti biztonság belső fókuszja is. A szervezeteknek nem csupán a külső környezet fenyegetéseit kellett megfigyelnie, kezelnie, de ügyelniük kellett a szervezeten belüli tényezőkre – egyének, csoportok, szervezeti folyamatok – is (Reason, 1995).

A XX. század végére tehát kialakult a szervezeti biztonság kétfókuszú megközelítése, mely szerint a szervezeti biztonság az az állapot, melyben a szervezetek zavartalanul – külső és belső fenyegetettségtől mentesen vagy azoktól védve – koncentrálnak alapfeladataikra. Ennek előfeltétele, hogy a szervezet erőforrásainak sértetlensége, rendelkezésre állása, bizalmassága ne sérüljön; fenyegetettségük minimális legyen (Booz, Allen, Hamilton, 2005).

Az ideális célállapot megteremtése érdekében számos biztonsági stratégiai koncepció került kidolgozásra (Lazányi, 2015). Míg a funkcionalista megközelítések a vezetők szerepét hangsúlyozva centralizált ellenőrzési rendszereket dolgoztak ki, addig az emberi erőforrás paradigma keretében a biztonsági stratégia a szervezet minden tagjának feladatává és felelőségévé tette a szervezeti biztonság megteremtését (Keszthelyi, 2013, 2014). A legújabb kori, holisztikus megközelítés egyenesen a szervezeti kultúra biztonsági kultúrává történő alakítását tűzte ki célul (McNamara, 2006; Sharpanskykh, 2012). A szervezeti – jelen esetben biztonsági – kultúrának a célja pedig az, hogy már érték, attitűd és hiedelmek szintjén szabályozza a





szervezeti tagok magatartását, ellehetetlenítve a biztonságot veszélyeztető szervezeti viselkedést. Ideális esetben a szervezeti tagok a kritikus helyzetekben a szervezeti kultúrában kódolt belső automatizmusok mentén öntudatlanul cselekszenek úgy, hogy a szervezeti biztonságot megteremtsék, legalábbis ismétlődő, programozott döntést lehetővé tevő helyzetekben (Reason, 2000). Az egyedi, előre nem szabályozható helyzetekre való megoldáshoz iránymutatást a szervezeti tagok a kultúra felszín alatti részét alkotó történetekből, vállalati „mondákból” meríthetnek.

A biztonsági rendszerek azonban – még a biztonsági kultúra koncepció is – figyelmen kívül hagyja az emberi éberség szerepét. Ingerhiányos környezetben (biztonságos szervezetben) ugyanis nem csupán a szervezeti biztonság észlelt értéke csökken, de az annak fenntartására való igény is egyre kisebb lesz ezzel párhuzamosan. Mivel az emberi motiváció folyamata előfeltételezi az aktuális állapot és a kívánatos célállapot eltérését, – a probléma helyzetet (Szikora, 2012) – mely a hiány észlelése után drive-ként funkcionál, és aktivációs állapotot – kereső magatartást – eredményez, a tartós szervezeti biztonság megszünteti a szervezeti biztonság kialakítására és fenntartására irányuló belső motivációt. A szervezeti biztonság így csupán külső (extrinsic) motivátorokkal tartható fent, és mint olyan, a tranzakciós logika mentén igen sérülékeny. Amennyiben ugyanis a szervezeti tagok számára a szervezeti ösztönzők nem értékesebbek/fenyegetőbbek, mint amilyenek a szervezeti biztonság, illetve az annak hiányából fakadó következményeket értékelik, nem fognak energiát fektetni a szervezeti biztonság fenntartásába. Ugyanerre az eshetőségre hívja fel a figyelmet Maslow (2003) motiváció modellje is, mely szerint a biztonság ugyan az egyik legalapvetőbb emberi motívum, de ez a motívum elveszíti motiváló erejét, amint az egyén biztonság iránti vágya kielégítésre kerül. A jól működő biztonsági rendszernek, legyen az szabályozások és előírások formális rendszere, vagy a hiedelmek és attitűdök szintjén működő biztonsági kultúra – tehát szükséges eleme a tudás, kompetenciák és a tudatosság mellett a veszélyérzet, és az ebből fakadó, a veszély megszüntetésére irányuló belső késztetés is.

4. Összefoglalás, következtetések

A biztonságtudomány és a szervezeti biztonság eszközei mind a mai napig a teljes biztonság elérését tartják ideális állapotnak, amelyben a szervezet, a szervezeti folyamatok és aktorok nincsenek kitéve veszélynek, illetve a fenyegetettség ellen hatékonyan védve vannak. A szervezeti biztonság azonban, mint ahogyan sok más alsóbb szintű motivátor, csak akkor motivál (késztet cselekvésre), ha az egyén annak hiányát érzi, és ez a hiány állapot rá ösztönzőleg hat. Amennyiben a biztonsággal kapcsolatos elvárásai kielégítésre kerülnek, nincs késztetése, belső motivációja arra, hogy tevőlegesen részt vegyen a biztonsági rendszer fenntartásában, fejlesztésében, és lelkesedése, figyelme is lankad. Ebben az esetben a biztonsági előírások betartatása a szervezet feladatává válik, és a tranzakciós logika mentén csak akkor érdeke a munkavállalónak, ha megfelelő külső motiváció kapcsolódik



hozzá. Annak érdekében, hogy a biztonság en csupán a szervezet célja és felelősége legyen, érdemes átgondolni, hogy a hosszú távú szervezeti biztonság kulcsa nem a biztonsági rendszereket túlszabályozásában, hanem a biztonságért tenni akaró alkalmazottakban rejlik. Ennek érdekében érdemes a munkavállalók észlelését és ez által biztonságérzetét befolyásolni azzal, hogy felhívjuk a figyelmüket a szervezet folyamatos fenyegetettségére, valamint képességeik és ismereteik fejlesztésével képessé tenni őket, hogy a szervezeti biztonságot fenyegető tényezőkre ne problémaként, hanem potenciális sikerélmény forrásként, fejlődési pontként tekintsenek, és tevéleges részt vállaljanak a rendszer fejlesztésében, tökéletesítésében.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Booz, Allen, Hamilton (2005): *Convergence of Enterprise Security Organizations*. ASIS, ISSA.
- Hebb, D. O. (1980): *Essays on Mind*. 1980. Lawrence Erlbaum Associates, New York.
- Hunt, J.; Hill, J. (1969): *The New Look in Motivation Theory for Organizational Research*. Human Organization: Summer 1969, Vol. 28, No. 2, pp. 100-109.
- Kahn, R.L., Byosiere, P. (1992): *Stress in Organisations*. In: Ed.:Dunnette, Hough: *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, pp. 571-651, Consulting Psychologists Press, Palo Alto
- Keszthelyi, A. (2014). *Paradigmaváltás – biztonság – emberi tényező, VIKEK, közlés alatt*
- Keszthelyi, A. (2013). *Netháborúk kora*, In: Juhász et al. (szerk.), „Új kihívások a tudományban és az
- Lazányi, K. (2015): *A biztonsági kultúra*, Taylor: *Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei 7:(1-2)* pp. 398-405.
- Lazarus, R. S. (1993): *Coping theory and research: Past, Present and Future*. *Psychosomatic Medicine*, 55, pp. 234-247
- Lazarus, R. S. Folkman, S. (1984): *Stress, Appraisal, and Coping*, Springer, New York
- Maslow, A. (2003): *A lét pszichológiája felé*, Ursus Libris, Budapest.
- McNamara, C. (2006): *Organizational culture*. www.managementhelp.org
- Reason, J. (1995): *A System Approach to Organizational Error*. *Ergonomics* 38: 1708–1721
- Selye, J. (1983): *Stressz distressz nélkül*. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Reason, J. (2000): „Human error: models and management”. *British Medical Journal* 320 (7237): 768–770
- Sharpanskykh, A. (2012): *A Systemic Approach to Organizational Safety Modeling and Analysis*. *International Journal of Information Systems for Crisis Response and Management (IJISCRAM)*, July-September 2012, Vol. 4, 3, pp.42-56
- Szikora, P. (2011): *Döntések szerepe a vállalkozások fejlesztésében* In: Nagy Imre (szerk.) *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században*, Budapest: Óbudai Egyetem, pp. 171-180
- Szikora, P. (2012): *A racionalitás szerepe a vállalkozások fejlesztésében*. In: Nagy Imre Zoltán (szerk.) *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században II.* Budapest: Óbudai Egyetem, pp. 179-200.
- Yerkes, R. M., Dodson, J.D. (1908): *The relation of strength of stimulus to rapidity of habit-formation*. *Journal of Comparative Neurology and Psychology* 18, pp. 459–482.



A SZERVEZETI ELKÖTELEZŐDÉS ÉS A MACHIABELLIZMUS KAPCSOLATA

*THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL COMMITMENT
AND MACHIABELLIANISM*

ERDEI PANNI PhD hallgató

Debreceni Egyetem Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok
Doktori Iskola

ABSTRACT

Committed employees are essential for organizations. Numerous studies look for factors that lead to organizational commitment, although most of former research focused primarily on job-specific factors like income, socialization process, or workplace atmosphere. However, individual characteristics should also be taken into account, because various personal factors could also have significant impact on development of commitment. These factors are like social orientation, social value orientation or Machiavellianism. Present study focuses on high and low level Machiavellian individuals' engagement processes. According to the results of the investigation attached to this paper the engagement due negative or positive reasons both are in a contrary relationship with high Machiavellianism. Lower Machiavellian scores suggest easier commitment process and more committed employees. In addition to the above the effects of some demographic factors on commitment will also be presented in the article.

1. Bevezetés

A huszonegyedik század felgyorsult világában a vállalkozások számára a versenyben maradáshoz elengedhetetlenek az elkötelezett munkavállalók. Az elkötelezett dolgozók azok, akik számára igazán fontos a cég jövője, akik mindig hűségesek, lojálisak maradnak a céghez, és hosszú távon is a cég alkalmazottai szeretnének maradni. Az elkötelezett tagok ritkábban késnek, kevesebbet hiányoznak, tovább maradnak a munkahelyen, mint kevésbé elkötelezett társaik. Kiemelkedő a munkateljesítményük, és az igazán nehéz helyzetekben is jó teljesítményt nyújtanak. Ők azok, akik hajlandók erőfeszítéseket tenni a vállalati célok elérésének érdekében,¹ akár a saját érdekeik háttérbe szorítása árán is. Az ilyen munkavállalók kifejezetten fontosak lehetnek a vállalatok számára olyan válságos időszakokban, amikor a vállalkozás túléléséhez fontos a rugalmasság, amit csak a munkavállalók képesek biztosítani.



A fenti jelenség felismerése megteremtette az igényt a vállalkozások részéről a szervezeti elkötelezettség kialakulásának vizsgálatára, és az ezt befolyásoló tényezők feltárására. Az erre irányuló tudományos vizsgálatok legnagyobb része azonban leginkább vállalat specifikus faktorokkal foglalkozik, olyanokkal, mint a jövedelem², amit a munkavállaló az elvégzett munkájáért kap, a szocializációs folyamat³, ahogyan az egyén a szervezet részévé válik, a munkahelyi légkör⁴, amelyben a munkát végzi nap, mint nap. A vizsgálatok kiterjednek még olyan tényezőkre is, mint a vállalaton belüli információáramlás, hierarchia és vezetés^{5, 6}, vagy a munkahelyi stressz⁷, de kevésbé koncentrálnak a munkavállalók jellemzőire.

Jelen tanulmány arra keresi a választ, hogy a munkahely adottságai mellett a munkavállalók személyes jellemzői is hatással lehetnek-e, előre jelezhetik-e a munkahelyi elköteleződés kialakulását. A tanulmány és az ahhoz tartozó vizsgálat középpontjában a Machiavellizmus áll. A Machiavellizmus egy olyan személyiségjellemző, amelyet egyedi világnézet, kommunikációs és viselkedési stratégia jellemez, és ily módon hatással lehet a munkahelyi tevékenységekre, a munkahelyi szociális kapcsolatokra, illetve a szervezethez való kötődésre is.

1.1. A szervezeti elkötelezettség

A szervezeti elkötelezettség igen széles körben kutatott terület, fogalmának meghatározására számos definíció született. A szerzők különböző aspektusokból közelítik meg ezt a jelenséget, más-más összetevőre helyezik a hangsúlyt.

Az elsők között Becker foglalkozott az elköteleződés meghatározásával, szerinte a szervezeti elköteleződés erősségét a veszítenivalók mértéke határozza meg.

Mowday és munkatársai szerint A szervezeti elköteleződés folyamata során a munkavállaló azonosul a szervezettel, és minél inkább elkötelezetté válik, annál inkább képes és szeretne áldozatokat hozni a szervezeti célok elérése érdekében, valamint erős vágyat érez arra, hogy a szervezeti tagságát fenntartsa, és a szervezeti értékekkel azonosuljon.⁸

Perry és Angle elkötelezettségi típusokat határoz meg. Az ő elméletükben az elkötelezettséget két dolog alkotja, az értékelkötelezettség, vagyis, hogy az alkalmazottak mennyire fogadják el a szervezet céljait, és a maradási elkötelezettség alkotja. szervezeti tagság fenntartására irányuló törekvés mértéke (Angle & Perry, 1981). In: Krajcsák Zoltán

Meyer és Allen az elkötelezettségnek három pillérét⁹ határozták meg. Az első pillér szerintük az érzelmi elkötelezettség, második a folytonossági elkötelezettség, a harmadik pedig a normatív elkötelezettség. Az érzelmi elköteleződés során az egyén azért marad tagja a szervezetnek, mert tagja kíván lenni, motivációi belülről fakadnak. A folytonossági elköteleződés során a munkahely elhagyásából származó potenciális költségek elkerülése tartja az egyént a szervezetben. Ilyen költség lehet például a meglévő társas kapcsolatok megszűnése, vagy a jövedelem csökkenése is, ha az új munkahelyen alacsonyabb fizetést kapna. A normatív





elkötelezettség esetében az egyén erkölcsi okokból kötődik munkahelyéhez, úgy érzi, hogy nem engedheti meg magának, hogy munkahelyet váltson. Az erkölcsi motiváció forrása általában az egyén társas környezete. Fontos szem előtt tartanunk, hogy a három pillér nem három különböző típusú elkötelezettséget jelent, hanem mindhárom megtalálható ugyanannál a személynél. A különbség az egyes személyek között a három tényező erősségében van.

A szervezeti elkötelezettség kialakulásában szerepet játszhatnak a vállalaton belüli illetve azon kívüli faktorok is. A szervezeten belüli okok jellemzően pozitív okok, olyan tényezők, amelyek megerősítik a személyt abban, hogy a szervezetenél kellene maradnia. A szervezeten kívüli okok ezzel szemben negatív érzelmi töltettel rendelkeznek, mert bizonytalanságot, aggodalmat keltenek a személyben azzal kapcsolatban, hogy milyen kihívásokkal kell szembenéznie akkor, ha elhagyja a szervezetet, ezáltal növelve a szervezet iránti elkötelezettséget.

Az érzelmi és normatív elkötelezettség esetében a személyek pozitív jellegű okok miatt lesznek elkötelezett munkavállalók, ezzel szemben a folytonossági elköteleződés során negatív jellegű okok miatt alakul ki az elkötelezettség¹⁰. A két különböző okból történő elköteleződést jelen tanulmány is külön vizsgálja, a cél az, hogy megismerjük, van-e különbség a pozitív és negatív okokból történő elköteleződés között a Machiavellista, illetve nem Machiavellista személyeknél.

1.2. A machiavellizmus

A machiavellizmus Nicolo Machiavelli nevéhez fűződik, aki a 16. Századi Firenzében az uralkodó tanácsadója volt. „A Fejedelem” című könyvében összegezte azokat a tanácsokat, amik szerinte elengedhetetlenek az uralkodáshoz. Egy mondatral összegezve az ő szemlélete az volt, hogy „a cél szentesíti az eszközt”. Szerinte az olyan viselkedésformák, mint a hazugság, hízélgés vagy mások megtevesztése megengedettek abban az esetben, ha ezzel az egyén eléri a saját célját. A hatvanas években Richard Christie volt az, aki Machiavelli művében található politikai stratégiák és az egyének mindennapi szociális viselkedése között hasonlóságot talált, és megalkotta azokat a személyiségjellemzőket, amiket ma Machiavellizmusnak nevezünk.¹²

A Machiavellizmus egy olyan pszichológiai személyiségjellemző, amelyhez egyedi világnézet és életstílus kapcsolódik, és amelyben központi szerepet játszik mások manipulálása a saját célok elérésének érdekében. A Machiavellisták számára elsődleges a pénz, a hatalom és a versengés. Kapcsolataikban jól manipulálnak másokat, képesek hideg fejjel gondolkodni és mindent megtenni azért, hogy a saját céljaikat elérjék. Számukra kevésbé fontos a közösséghez való tartozás, vagy a közös értékekkel való azonosulás. Jól alkalmazkodnak a változó környezethez, rövidtávon gondolkodnak, sikerorientáltak.¹¹

A kutatások szerint a magas Machok nagyobb hangsúlyt adnak a dominanciához tartozó értékeknek, mint például a kompetencia, teljesítmény vagy hatalom,





míg az alacsony Machok számára a közösségi értékek, mint például az altruizmus, lojalitás vagy becsületesség a preferáltabbak (TRAPNELL és PAULHUS, 2012).
Pántya- Kovács

Fehr és munkatársai (1992) kutatásukban azt találták, hogy a machiavellistákra jellemző egyfajta hideg önzés, céljaik érdekében képesek szinte bármit megtenni, a partnereikre pedig csak eszközként tekintenek.

A magasan machiavellista emberek szerint érdemesebb másokat kihasználni, mert ellenkező esetben fenn áll annak a veszélye, hogy őket használják ki, ezért már a kezdetektől képesek hidegfejjel gondolkodni, és céljaiknak megfelelően cselekedni az interperszonális szituációkban (Bereczkei és mtsai, 2010). A machiavellisták munkájuk során sikerorientáltak, fontos számukra az eredményes, hatékony munka. Realisták, igyekeznek a leghatékonyabb megoldásokat megtalálni (Pántya, 2014).

A Machiavellizmus meghatározására Christie és Geis 1970-ben kialakított egy kérdőívet, melyben az itemek egy része Machiavelli által vallott technikákat, nézeteket tartalmaz, illetve azzal ellentéteseket. (Pántya, 2014). A kérdőívet kitöltők magas illetve alacsony Mach kategóriákba sorolhatók aszerint, hogy a Machiavelli által felvázolt stratégiákkal, viselkedésekkel mennyire értenek egyet. A magas Machok általában egyetértenek a teszt megállapításaival, az alacsony Machok nem értenek egyet azokkal (Paulhus és Williams, 2002).

A Machiavellizmust mérő Mach IV. skálán alacsony pontszámot elérő alacsony Machok jellemzői éppen ellentétesek a magas Machokéval. Számukra fontos a csoporthoz tartozás, az azonosulás másokkal, jellemző rájuk a bizalom, és szívesen együttműködnek másokkal közös célok elérése érdekében.¹¹

A tanulmány arra keresi a választ, hogy a Machiavellizmus skálán való elhelyezkedés előre jelzi-e, hogy az egyén hogyan válik elkötelezetté egy adott szervezetben.

A machiavellisták főként az üzleti élethez kapcsolódó szakmákat választják. Sokan jogi területen helyezkednek el, de a karierválasztásban jellemző a közgazdász szakma is. Kevésbé választanak segítő szakmát, ha esetleg mégis, akkor anyagi motiváció áll a háttérben. (Fehr, 1992). Nem feltétlenül a karierválasztás befolyásolja a machiavellistákra jellemző karrierutakat, munkaköröket. Egyes szakmákban kifejezetten jutalmazták a manipulatív viselkedést, ezért nagyobb valószínűséggel lesznek sikeresek ezeken az állásinterjúkon, és később a munkavégzésben is. (Jones és Paulhus, 2009). Amikor önbevallásos kérdőívvel vizsgálták a munkahelyi sikerességet, több olyan munkakört is találtak, melyekben a magas Machok sikeresnek vallották magukat, például a brókerek, autókereskedők, vagy ingatlanközvetítők. Az önbeszámolós teszteket azonban érdemes fenntartással kezelni, hiszen a Machok hajlamosak túlzásba esni, ha a saját teljesítményük megítéléséről van szó (Jones és Paulhus, 2009).





2. Anyag és módszer

Hipotézis: A pozitív és negatív okokra visszavezethető munkahelyi elkötelezettség és a Machiavellizmus szintje között fordított kapcsolat van.

A vizsgálat online, kérdőíves formában zajlott. A vizsgálatban való részvétel önkéntes és névtelen volt, a válaszadók nem részesültek semmilyen kompenzációban. Elsőként demográfiai jellemzőkkel kapcsolatos kérdésekre kellett válaszolni.

A demográfiai adatok megkérdezését követően a Machiavellizmust mérő Mach IV. kérdőívet kellett kitölteni, amelyet Richard Christie¹² fejlesztett ki. A kérdőív 20 itemből áll, amelyek között a Machiavellista gondolkodásmódra jellemző cinikus mondatok, manipulációs taktikák és morális kérdések is megtalálhatók. A válaszadóknak hétfokozatú Likert-skálán kellett értékelniük, hogy egy-egy állítással mennyire értenek egyet, úgy, hogy az 1-es válasz azt jelenti, hogy egyáltalán nem értenek egyet, a 7-es pedig azt, hogy teljes mértékben egyetértenek az állítással. A kérdőív egyik nagy előnye, hogy nem kérdez rá közvetlenül a manipulációs taktikák használatára, hanem olyan állításokat tartalmaz, amelyek az ilyen jellegű viselkedésre utalnak. Ezzel a módszerrel sikeresen el lehet kerülni a társadalmilag kívánatos válaszokat.¹³

Végül a munkahelyi elköteleződést mérő, szintén 20 itemes, Zborai által összeállított kérdőív következett, amely lehetőséget biztosít a pozitív illetve negatív okokból történő elköteleződés differenciálására is.¹⁴

Az adatok elemzése SPSS programcsomag segítségével zajlott. A kérdőív skáláinak megbízhatósága megfelelő volt. A Cronbach-alfa a Machiavellizmus skálájának esetében 0,73. A pozitív okok miatt való elkötelezettség skálájának megbízhatósága 0,91, a negatív okokból való elköteleződés esetében 0,72. A saját adatgyűjtés során gyűjtött mintán (N=268) elvégzett normalitásvizsgálat megmutatta, hogy a minta nem követ normális eloszlást. Az adatok rangkorrelációs vizsgálat, majd regressziós analízis segítségével kerültek elemzésre.

Összesen 268 használható, teljes mértékben kitöltött kérdőív érkezett be. A kitöltők 87%-a nő, átlagosan 29,66 évesek (szórás: 7,31). A kitöltők 94%-ának van érettségije és 77% alkalmazott. A kitöltők átlagosan 8,05 éve vannak a munkapiacra és a jelenlegi a harmadik munkahelyük.

A Mach IV. skálán alacsony pontszámot ért el a minta 71%-a, vagyis 190 személy. Magas pontszámot ért el 78 személy, azaz 29%, őket nevezzük magas Machoknak, vagy más néven Machiavellistáknak.

3. Eredmények

Elsőként a Spearman-féle rangkorrelációs vizsgálat került alkalmazásra, amely a Machiavellizmus és a kétféle elköteleződés összefüggéseit tárja fel. A korrelációs vizsgálat eredményeit az 1. táblázat tartalmazza.



1. táblázat: A vizsgált változók szignifikáns korrelációi
Table 1: Significated correlations of the investigated variables

Spearman – r	Machiavellizmus	Pozitív elköteleződés	Negatív elköteleződés
Machiavellizmus			
Pozitív elköteleződés	-0,203** 0,001		
Negatív elköteleződés	0,068 0,268	-0,419** 0,000	

Forrás: saját szerkesztés (* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; $N=268$)

A pozitív okokra visszavezethető elkötelezettség és a machiavellizmus között negatív korreláció van ($r_S = -0,203$, $p = 0,001$). Ez az eredmény részben megerősíti a szakirodalmi áttekintés alapján várt hipotézisemet. Minél inkább machiavellista valaki, annál nehezebben válik elkötelezett tagjává a szervezetnek pozitív okokból. Ennek az eredmények több magyarázata is lehetséges. A machiavellistákra nem jellemző, hogy szívesen tartoznának csoportokhoz, kevésbé fontos számukra a közösség építése. Rövidtávban gondolkodnak, és sokszor elégedetlenek munkájukkal. Gyakran azt gondolják, hogy nem megfelelő számukra az adott pozíció, és a munkahely nem nyújt elég lehetőséget számukra, ezért a munkahely változtatás is felmerül bennük, és kevésbé válnak elkötelezetté.¹⁵

A pozitív okokból való elkötelezettség az érzelmi és a normatív elköteleződésből ered. Érzelmileg azért nem köteleződnek el, mert a Machiavellisták számára nem fontos a csoporthoz tartozás, normatív okokból pedig szintén nem köteleződnek el, mert az életükben nem játszik meghatározó szerepet az erkölcs, és hajlamosak mások kizsákmányolására. A döntéseiket nem morális alapon hozzák, hanem igyekeznek racionálisan, a költségeket és hasznokat mérlegelve választani.¹⁶

A Machiavellista személyek jellemzően magas pontszámokat adtak, vagyis egyetértettek azokkal az állításokkal, mint a következő: „soha nem kell megmondanunk másoknak cselekedeteink igazi okát, csak ha ez haszonnal jár.” A Machiavellista egyének alacsony pontszámot adtak a következő itemre, vagyis erősen elutasították azt a kijelentést, hogy „csak akkor cselekedjünk, ha az erkölcsileg helyes.” Ezekből a válaszokból kiderül, hogy az erkölcs helyett a saját érdek kerül középpontba, és az uralja a döntéseket.

A korrelációs vizsgálat szerint a Machiavellizmus és a negatív okokból történő elköteleződés között nincs szignifikáns kapcsolat, bár a szakirodalom alapján fordított kapcsolatot várnánk, vagyis azt, hogy a Machiavellisták nem válnak elkötelezetté negatív okokból sem, hiszen nem tartanak a szervezeti tagság elvesztésétől. A vártakkal ellentétben a korrelációs vizsgálat szerint – bár nem szignifikáns –, mégis inkább pozitív kapcsolat figyelhető meg, vagyis elképzelhető, hogy a Machiavellista személyek elkötelezetté válnak negatív okok miatt. Az jelenség

azzal magyarázható, hogy a mintában túlsúlyban szerepelnek a nők, amely torzítja az eredményt.

A negatív okokból történő elköteleződés és a pozitív okokra visszavezethető elkötelezettség között negatív összefüggés van ($rS = -0,419$, $p = 0,000$). Minél inkább elkötelezett valaki pozitív okok miatt, annál kevésbé lesz elkötelezett negatív okokból. Érdekes, hogy a Machiavellizmus bár ellentétes kapcsolatban van a pozitív elköteleződéssel, mégsem igaz az két eltérő elköteleződés kapcsolatából várható kapcsolat, mely szerint a Machiavellizmus és negatív elköteleződés között pozitív kapcsolat állna fenn. A Machiavellizmus és a negatív elkötelezettség között ugyanis nem mutatható ki szignifikáns kapcsolat.

A korrelációs vizsgálatot követően elvégzett regressziós analízis is azt az eredményt hozta, hogy a pozitív okokból történő elköteleződés és a Machiavellizmus között ellentétes kapcsolat van, azaz minél inkább jellemzők valakire a Machiavellista nézetek és viselkedésformák, annál kevésbé valószínű, hogy elkötelezetté válik a cégen belüli, pozitív jellegű okokból. A regresszió eredményét a 2. táblázat tartalmazza.

2. táblázat: A pozitív okokra vonatkozó regressziós analízis eredménye
Table 2: Results of the regression analysis according to positive reasons

R2=0,113	b	SE B	B	p
Konstans	4,283 (2,628, 6,206)	0,887		0,001
Machiavellizmus	-0,023 (-0,037, -0,010)	0,007	-0,232	0,001

Forrás: saját szerkesztés

A regressziós vizsgálat a negatív okokra is elkészült, azonban a negatív okok és a Machiavellizmus között nem mutatható ki szignifikáns kapcsolat a regressziós vizsgálat szerint sem, hasonlóan a korrelációs vizsgálatához.

A hipotézis, mely szerint a Machiavellizmus és az elkötelezettség között fordított kapcsolat van, csak részben igazolódott be. Az igaz, hogy a Machiavellisták kevésbé válnak elkötelezetté pozitív okok miatt, mint nem Machiavellista munkatársaik, azonban az nem igaz, hogy a negatív okokból is kevésbé válnának elkötelezetté. Az első eredmény összhangban van a Machiavellizmus jellemzőivel. A pozitív okok, amelyek a csoporttagságból adódnak, nem segítik az elköteleződésüket, hiszen a Machiavellisták kifejezetten hátrányosan tekintenek a csoporttagságra. Ami a negatív okok miatt történő elkötelezettséget illeti, a Machiavellizmussal nem mutatható ki kapcsolat.

4. Következtetések, javaslatok

Az egyének különböző motivációkkal, értékekkel, és világnézettel rendelkeznek, ezért nem lehet mindenkit ugyanazzal a megtartási stratégiával elkötelezetté tenni. A kutatási eredmények alapján megállapítható, hogy a Machiavellizmus, mint egyénre jellemző pszichológiai tényező hatással van a munkahelyi elköteleződésre. A Machiavellista személyek kevésbé válnak elkötelezetté pozitív okok miatt, érzelmi és normatív elkötelezettségük alacsonyabb. A machiavellisták elkötelezéséhez meg kell találni a megfelelő motivációs eszközöket, ki kell alakítani egy speciális megtartási stratégiát, amely nem érzelmi alapú, és nem a közösséghez való tartozás van a középpontban. Sikerorientált, racionális egyénekről van szó, akik számára fontos a hatékony munka és az egyéni érdek érvényesítése. Szervezetük hasznos tagjai lehetnek, így mindenképpen érdemes a megtartásukra energiát szánni. Gyakorlati szempontból az ő esetükben kevésbé hatásos egy csapatépítő tréning, viszont lehetőséget kell biztosítani különböző képzésekre, ahol a kompetenciájának megfelelően tudja képezni magát, és ki tudja bontakoztatni egyéni érdekeit. A számukra kialakított megtartási stratégia fontos lépése lehet egy jól meghatározott karrierút kialakítása, amely során az egyén pontosan látja jövőjét a szervezetben. Érdemes a közösségi érdekek helyett az egyéni érdekeket fókuszba állítani, és személyre szabott lehetőségeket biztosítani számukra.

Az eredmény alátámasztja azt a gondolatot, mely szerint a munkahely tulajdonságai mellett a személyiség is hozzájárul az elkötelezettség kialakulásához. A személyiség különböző dimenzióinak és azok elköteleződésre gyakorolt hatásának feltárásával megérthetjük az egyének motivációit, azonosíthatjuk az elköteleződés okait, illetve az azt serkentő és gátló tényezőket. Mindezek ismeretében lehetőség van a jövőben a személyiségnek megfelelő tréningekkel erősíteni az elköteleződést az egyes munkavállalóknál. Az elkötelezettség minőségének, mértékének és okainak feltárása az egyéni tényezők figyelembevételével arra is lehetőséget ad, hogy úgy tervezzük meg, és úgy alakítsuk ki a munkakörnyezetet, hogy az a munkavállalók elköteleződését maximálisan segítse. Az elkötelezettség növelésére nincs egyetlen bevált recept, amely minden munkavállalóra alkalmazható, ezért inkább a személy-munka összeillést érdemes a középpontba helyezni, amelynek segítségével növelhető az egyes személyek elkötelezettsége az adott szervezet iránt.

További kutatási témák lehetnek ebben a kérdéskörben a különböző pszichológiai konstruktumok, egyéni pszichológiai jellemzők elkötelezettségre gyakorolt hatásainak vizsgálata, a kulcsfontosságú pszichológiai tulajdonságok kiválasztása.

JEGYZETEK

- 1). Meyer, J. P., és Allen, N. J. (1991): A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1, (1), 61-89.
- 2). O'Driscoll, M. P., és Randall, D. M. (1999): Perceived organisational support, satisfaction with rewards, and employee job involvement and organisational commitment. *Applied Psychology*, 48, (2), 197-209.
- 3). Buchanan, B. (1974): Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative science quarterly*, 533-546.
- 4). Leiter, M. P., és Maslach, C. (1988): The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of organizational behavior*, 9, (4), 297-308.
- 5). Lok, P., és Crawford, J. (2004): The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: A cross-national comparison. *Journal of Management Development*, 23, (4), 321-338
- 6). Dajnoki K. (2003): A vezetés és a kommunikáció összefüggései. *Agrártudományi közlemények (Acta Agraria Debreceniensis)*, Debrecen, 248-255.
- 7). Jamal, M. (1990): Relationship of job stress and Type-A behavior to employees' job satisfaction, organizational commitment, psychosomatic health problems, and turnover motivation. *Human Relations*, 43, (8), 727-738.
- 8). Mowday, R. T., Steers, R. M., és Porter, L. W. (1979): The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14, (2), 224-247.
- 9). Meyer, J. P., és Allen, N. J. (1991): A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1, (1), 61-89.
- 10). Zborai Zsolt (2008): Mit ér az elkötelezett munkavállaló? Diplomamunka. Debreceni Egyetem, Debrecen.
- 11). Pántya József (2014): Helyzetbe hozni vagy helyzetbe kerülni? Doktori (Ph.D.) értekezés. Debreceni Egyetem, Debrecen.
- 12). Jones, D. N., és Paulhus, D. L. (2009): Machiavellianism. In: Leary, M. R. és Hoyle, R. H. (szerk.) (2009): *Handbook of individual differences in social behavior*. New York: Guilford Press.
- 13). Bereczkei, T., Birkas, B., és Kerekes, Zs. (2010): The presence of others, prosocial traits, Machiavellianism. *Social Psychology*, 41, (4), 238.
- 14). Zborai Zsolt (2008): Mit ér az elkötelezett munkavállaló? Diplomamunka. Debreceni Egyetem, Debrecen.
- 15). Paál Tünde (2011): Machiavelliánus döntéshozó stratégiák a szociális kapcsolatokban. Doktori (Ph.D.) értekezés. Pécsi Tudományi Egyetem, Pécs.
- 16). Pántya József (2014): Helyzetbe hozni vagy helyzetbe kerülni? Doktori (Ph.D.) értekezés. Debreceni Egyetem, Debrecen.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bereczkei, T., Birkas, B., és Kerekes, Zs. (2010): The presence of others, prosocial traits, Machiavellianism. *Social Psychology*, 41, (4), 238.
- Buchanan, B. (1974): Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative science quarterly*, 533-546.
- Dajnoki K. (2003): A vezetés és a kommunikáció összefüggései, *Agrártudományi közlemények (Acta Agraria Debreceniensis)*, Debrecen, pp.248-255.
- Jamal, M. (1990): Relationship of job stress and Type-A behavior to employees' job satisfaction, organizational commitment, psychosomatic health problems, and turnover motivation. *Human Relations*, 43, (8), 727-738.
- Jones, D. N., és Paulhus, D. L. (2009): Machiavellianism. In: Leary, M. R. és Hoyle, R. H. (szerk.) (2009): *Handbook of individual differences in social behavior*. New York: Guilford Press.
- Leiter, M. P., és Maslach, C. (1988): The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of organizational behavior*, 9, (4), 297-308.
- Lok, P., és Crawford, J. (2004): The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: A cross-national comparison. *Journal of Management Development*, 23, (4), 321-338.
- Meyer, J. P., és Allen, N. J. (1991): A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1, (1), 61-89.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., és Porter, L. W. (1979): The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14, (2), 224-247.
- O'Driscoll, M. P., és Randall, D. M. (1999): Perceived organisational support, satisfaction with rewards, and employee job involvement and organisational commitment. *Applied Psychology*, 48, (2), 197-209.
- Paál Tünde (2011): Machiavelliánus döntéshozó stratégiák a szociális kapcsolatokban. Doktori (Ph.D.) értekezés. Pécsi Tudományi Egyetem, Pécs.
- Pántya József (2014): Helyzetbe hozni vagy helyzetbe kerülni? Doktori (Ph.D.) értekezés. Debreceni Egyetem, Debrecen.
- Zborai Zsolt (2008): Mit ér az elkötelezett munkavállaló? Diplomamunka. Debreceni Egyetem, Debrecen.
- Paulhus, D. L. és Williams, K. M. (2002): The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of research in personality*, 36, (6), 556-563.



GLOBÁLIS VEZETŐI KOMPETENCIÁK KORSZAKAINAK FELTÁRÁSA NEMZETKÖZI SZAKIRODALMAK ALAPJÁN

*EXPLORATION STUDY OF GLOBAL LEADERSHIP COMPETENCIES
BASED ON INTERNATIONAL LITERATURE REVIEW*

GULYÁS DÓRA KINGA PhD hallgató
Debreceni Egyetem Ihrig Károly Gazdálkodás- és
Szervezéstudományok Doktori Iskola
Dr. habil. PhD DAJNOKI KRISZTINA
Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar
Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet Emberi Erőforrás
Menedzsment Tanszék

ABSTRACT

The globalization, the spread of internet and telecommunication have accelerated the commerce and fundamentally changed it. Due to this, the leaders had been located in a more complex business environment which hid significantly more unexpected situation and extraordinary task. Consequently, if the leaders want to succeed in this atmosphere then they could not rely solely on their knowledge. Thus, the research, recognition and development of competencies gained an increasing role in the management science.

The aim of this article is to summarise the criteria, ability and skills of a successful leader based on international literature review and results of researches. Furthermore, it summarises the evolution of global leadership competencies which is divided into four categories created by the authors of the article: rudimentary global leadership competencies, period of lists, era of pyramid and age of guidance.

Bevezetés

A gazdasági folyamatok mindig is szerves részét képezték a világ működésének, hiszen a kereskedelem és ennek velejárójaként a vezetéstudomány már az emberiség kialakulásának korai szakaszában is megjelent. A globalizáció hatására a gazdasági folyamatok egyre inkább felgyorsultak és komplexebbé váltak. A legszignifikánsabb változás a technikai eszközök és az internet fejlődésének, valamint széles körben történő elterjedésének tulajdonítható. Köszönhetően az új vívmányoknak – telekommunikáció, számítógép, légi közlekedés és egyéb szállítmányozási lehetőségek fejlődése és költséghatékonyabbá válása –, a pénzügyi



integrálódásnak, valamint annak hogy az internet felgyorsította az információ áramlást, a világkereskedelem alapjaiban megváltozott (Gangopadhyay–Chatterji, 2005). Ennek következtében a vezetők egyre több váratlan feladattal és döntés helyzettel kerültek szembe, melyek megoldására nem rendelkeztek sémával. Ez a helyzet pedig folyamatosan ráébresztette a vezetőket, hogy egy ilyen képlékeny környezetben a siker és eredményesség eléréséhez nem elégséges csak az adott szakterület ismeretanyagának tudásával bírni. Így a vezetésben egyre nagyobb jelentőséget kapott a kompetencia, vagyis hogy a vezető a képzettsége mellett milyen egyéb képességgel, készséggel és hozzáállással rendelkezik, valamint ezen tulajdonságok együttesét milyen hatékonysággal tudja alkalmazni. Ennek következtében a kutatások elkezdtek fókuszálni ezen karakterisztikák meghatározására, annak érdekében hogy egy általános útmutatást biztosítsanak a vezetőknek.

Jelen publikáció célja összegyűjteni mindazon kompetenciákat, melyeket a nemzetközi szakirodalom jelentősnek ítél meg, valamint összefoglalni az új- és globális kompetenciákat, mivel ezek a fogalmak szorosan összefüggésben állnak egymással. Az alapvető és a belföldi kompetenciákkal egy másik tanulmányunk foglalkozik részletesen.

1. A vezetői kompetencia, mint fogalom

A kompetencia szót önmagában nagyon sokféleképpen definiálják, mivel jelentős számú tudományterületen jelenik meg, ennek következtében pedig mindegyik tudományág a számára legkompatibilisebb értelmezését tekinti meghatározónak. A vezetői kompetencia lényeges pozíciót tölt be a szervezet hatékony működésének szempontjából (Gulyás, 1999), mivel egy vállalat eredményes működését két tényező határozza meg: források és kompetenciák. A források alatt olyan vagyontárgyakat értünk mellyel a szervezet rendelkezik, vagy amit igénybe tud venni, míg a kompetencia azt jelenti, hogy az adott vagyontárgyakat hogyan lehet hatékonyan használni és alkalmazni (Johnson et al., 2011). A vezetői kompetencia magába foglalja a tudás, képesség, készségek és egyéb személyes karakterisztikák gyakorlati felhasználását a források hatékony működtetése érdekében, vagyis a vállalat eredményesebbé tevésének céljából (Boddy, 2008; Fenyves, 2014). Ezért a vállalatirányítók számára kulcsfontosságú, hogy ismerjék kompetenciáikat, a hatásukat és eredményességüket, valamint ez által lehetővé váljon számukra képességeik tovább fejlesztése és még tudatosabb használata.

A vezetői kompetenciákat két nagy csoportba lehet osztani: az alapvető kompetenciák, melyek a vállalat típusától (multinacionális, transznacionális, mono-nacionális, stb.) és iparágától függetlenek, valamint az új kompetenciák, melyeket a globalizáció kereskedelemre gyakorolt hatása idézett elő az alapvető kompetenciák kiegészítésére az újfajta és váratlan kihívások megfelelő kezelésére (SHRM, 2008). A szakirodalom továbbá megkülönböztet belföldi és globális vezetői kompetenciákat is, mely szerint a nemzetközi környezetben működő vállalatok veze-





tóinek eltérő képesség és készség szükségleteik vannak a siker elérése érdekében, mint a kizárólag országhatáron belül működő cégek irányítóinak.

Az angol-szász irodalom külön választja az „entrepreneur, leader, manager” fogalmát, vagyis különbséget tesz vállalkozó, vezető és menedzser között, következőképpen a szükséges kompetenciáikat is differenciálja. Jelen tanulmány kizárólag a „leader”, az-az a vezető elengedhetetlen kompetenciáit összegezi. A publikációnak nem célja megvitatni azt, hogy a felsorolt kompetenciák milyen mértékig született adottságok, fejleszthető képesség és az adott képesség milyen hatással van a szervezet működésére.

2. A globális vezetői kompetenciák idővonala

2.1. A kezdetleges kutatások korszaka (1990-1995)

Az internet kezdetleges formája már az 1970-es évek elején megjelent, de a forradalmi áttörés 1989-re tehető, amikor a világháló megjelent és a gazdasági globalizáció fejlődésében egy jelentős lökést adott. Ez abban is megmutatkozik, hogy a vezetői kompetenciák első, globális perspektívából történő tudományos megközelítése az 1990-es évekre tehető. Lobel (1990) korai vezetői kompetencia kutatásokat vizsgált és arra jutott, hogy a flexibilitás, kíváncsiság, nyitottság és az előítéletek nélküli kulturális elfogadás a kulcsa a globális vezetéstudománynak. A szerző szekunder kutatás keretében vizsgálta, hogy a globális vezetői kompetenciákat említő cikkekben mely szavak ismétlődnek a leggyakrabban. Tichy et al. (1992) szerint a legmeghatározóbb elemek közé tartozik a globális gondolkodás, globális vezetői jártasság és magatartás, energia és talentum a globális együttműködéshez, a hatékony csoportépítési képesség és a globális változást vezénylő tehetség.

Moran és Riesenberger (1994) fókusz csoportos primer kutatást készített néhány internacionális vezetővel és az általuk elmondott kompetenciákat vélték fontosnak. A vizsgálat eredménye azt mutatta, hogy a legmeghatározóbb kompetenciák az attitűd, a kulturális megértés, az irányítási képesség és a kölcsönös együttműködés. Az eredmények megkérdőjelezhetők, mivel csak szubjektív vélemények alapján vonták le következtetéseiket. A fentiek alapján az 1990-1995-ig terjedő időszakot „kezdetleges vezetői kompetencia kutatás korszaknak” lehet nevezni, mivel Lobel, Tichy et al., Moran és Riesenberger kutatásai még nagyon fejletlenek voltak, és tudományos háttérük sem volt számottevő. Ugyanakkor ez a korszak is számottevő a vezetői kompetencia fejlődésben, mivel születtek jelentős fogalmak melyek a későbbiekben is meghatározóak maradtak. Például Tichy et al. (1992) által megalkotott globális gondolkodás fogalma, melyet a későbbiekben Moran-Riesenberger (1994) is meghatározónak vélt.

2.2. A listák korszaka (1995-2000)

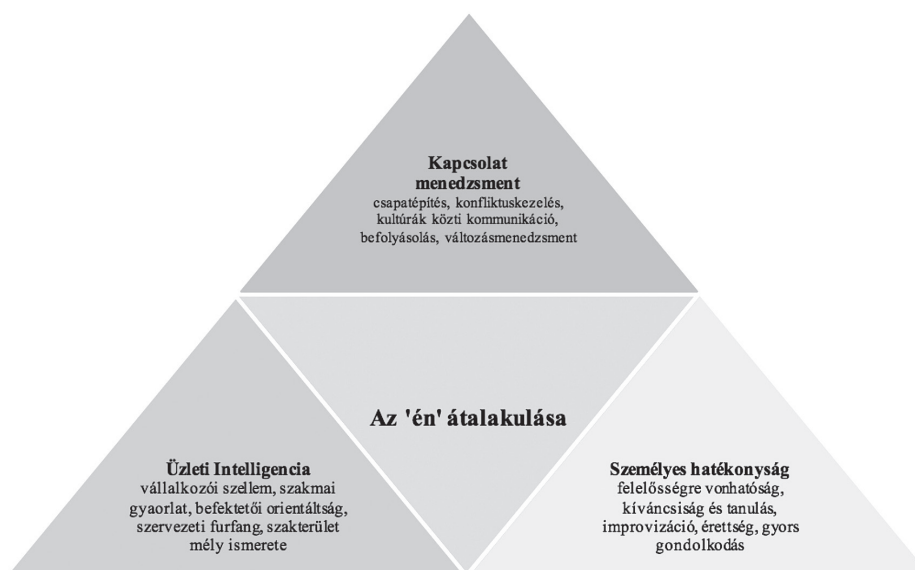
Yeung és Ready (1995) tíz multinacionális cég 1200 vezetőjével készített felmérése alapján a megfogalmazott jövőképet, értékeket, tudatos stratégiát, stratég-





giai és kulturális változás katalizálását, mások támogatását, eredmény és vásárló orientáltságot találták a leglényegesebb elemeknek. Vizsgálatuk alapjai már reprezentatívabbak voltak, de az első átfogó tartalommal rendelkező könyv Rhinesmith (1996) műve volt, aki eredményeit multinacionális vállalatoknál történő kutatására alapozta. A kezdetleges, néhány elemet felsoroló listákkal szemben, ő már huszonnégy kompetenciát azonosított, melyeket három fő csoportba sorolt: stratégia és struktúra, vállalati kultúra, emberek. Brake (1997) még tovább lépett és ő már nem csak felsorolásokat és listákat készített, de az elemeket már modellbe is rendezte. Megállapításait a már meglévő szakirodalomra alapozta, valamint interjúkat készített cégvezetőkkel és ezen információk alapján alkotta meg a globális vezetői triászt (1. ábra), mely négy részből áll: az üzleti intelligenciából, kapcsolat menedzsmentből, személyes hatékonyságból, és az én átalakulásából.

1. ábra: Globális vezetői triász
Figure 1: The Global Leadership Trias



Forrás: (Brake (1997) alapján saját szerkesztés)

Az üzleti intelligencia alatt azt értette, hogy a vezetőnek képesnek kell lennie szaktudását megfelelően alkalmazni az eredmények elérése érdekében. A kapcsolat menedzsment olyan képességnek tekintette, melynek lényege a kollaboratív kapcsolat építése és befolyásolása egy komplex és sokszínű nemzetközi környezetben az üzleti stratégia megvalósításának érdekében. A személyes hatékonyságot elengedhetetlennek tekintette, mivel úgy vélte egy vezetőnek szükséges megerősítő körülmények között is csúcsteljesítményt nyújtani. A kategóriához személyes tulajdonságokat is meghatározott úgy, mint a humorérzék, magabiztosság, rugal-





masság, krízis és kudarc kezelés, valamint a hibák gyors megoldása. A szerző újszerű megközelítése volt, hogy nem csak kompetenciákat határoz meg, hanem hét kritikus faktort is. Például a kulcsfontosságú szervezeti folyamatok ismerete és támogatása, jó időzíteni képesség, a legfőbb globális trendek analizálása és a szervezetre kifejtett lehetséges hatásuk előrejelzése.

Jordan és Cartwright (1998) alapján a nemzetközi siker esszenciális része a személyiségvonások egyvelegében és a menedzseri kompetenciákban fekszik. A lényeges személyiségvonások között négy tulajdonságot emelnek ki: az intellektuális kapacitást, magabiztosság, nyitottság új tapasztalatokra és érzelmi stabilitás. Míg a menedzseri kompetenciák kategóriájába a kapcsolati képességet, kulturális érzékenységet, nyelvi képességeket és a stressz kezelést sorolják. Black et al. (1999) ötven vállalat százharminc vezetővel készítettek interjút, melynek eredményeként már nem csak a hatékony vezetéshez szükséges képességeket gyűjtötték össze, de azt is megfogalmazták, hogy az adott képességeket hogyan lehet fejleszteni. Kets de Vries és Florent-Treacy (1999) a bevált gyakorlatokat foglalta össze esett tanulmányok alapján. Mumford et al. (2000) öt kategóriát határoztak meg a folyamatosan változó világ vezetői képesség által történő kezelésére: szaktudás az adott feladathoz, üzleti tudás, szervezeti- és emberek ismerete; valamint az ötödik elem a hajlandóság ezen képességeinek gyakorlása.

Az 1995 és 2000 időszakra már az jellemző, hogy a kutatók már nagyobb mintát használnak primer kutatásaik elkészítéséhez, valamint több országban, mely elősegíti a helytállóbb eredmények születését. Ezeknél a kutatásoknál már megfigyelhető, hogy a szerintük fontosnak vélt kompetenciák között már vannak hasonlóságok, míg ez a kezdetleges korszakban nem mondható el. Például a kíváncsiság és nyitottság megjelenik Brake (1997), Jordan és Cartwright (1998), valamint Mumford et al. (2000) esetében is. Továbbá jelentős karakterisztikája ennek az időszaknak, hogy már listákat készítenek a kompetenciákról, valamint az idő előre haladtával elkezdik kategorizálni is őket. Ezért ezt a periódust a „listák korszakának” lehet nevezni.

2.3. A piramis éra (2000-2013)

Chin, Gu és Tubbs (2001) kutatási eredményei alapján létrehoztak egy globális vezetői kompetencia modellt, mely az angol név rövidítéséből GLC modellnek nevezték el.

A GLC piramisban az alapszint a tudatlanság, mely szinten a vezetők nem törődnek a kulturális különbségekkel és úgy gondolják, hogy az az út a korrekt és tökéletes, amit ők követnek. A következő lépcső a tudatosság, amikor már elkezdik érzékelni, hogy a nemzetközi környezetben más mentalitásra van szükség. A megértési fázis, amikor az egyedek elkezdenek tudatos erőfeszítést tenni annak érdekében, hogy a más kultúrából származó emberek mit-miért cselekednek. A következő szakasz a méltányolás, amikor képes az egyed előnybe részesíteni egy új kultúra bizonyos elemeit. Az elfogadás és az internalizációs szintek szinte összemosódnak,





mivel lényegük, hogy az adott személy ekkor már realizálja, hogy a globalizáció, eltérések és a verseny tényleg létezik. A piramis teteje, pedig amikor tényként kezeli a vezető, hogy a globalizációban él és ennek megfelelően kell cselekednie. Összegezve, Chin et al. (2001) szerint a piramis legalsó szintjén az egyed a globális vezetői kompetenciák teljes hiányában van, ezért számára nagyon nehéz hogy fentebb jusson a piramison. Ugyanakkor azt is kiemeli, hogy attól hogy valaki eléri a piramis fentebbi emeleteit, nem jelenti azt, hogy nem fog vissza csúszni alsóbb szintre.

Rosen et al. (2002) vezetői univerzálékat ismertek fel, mely eredményeket 28 országban, hetvenöt vezérigazgatóval készített személyes interjúra, valamint további 1058 kérdőívre alapozták. A következő mérőföldkő vezetői kompetencia kutatásban McCall és Hollenbeck (2002) nevéhez kötődik, akik azt vizsgálták hogy milyen módon lehet kiválasztani a sikeres vezetőket, valamint tovább fejleszteni képességeik. Goldsmith és kollégái (2003) már nem csak a múlt és jelen tanulmányozásában gondolkodtak, hanem olyan globális vezetői dimenziókat határoztak meg melyek a jövőben jelentőségteljesek lesznek.

A következő piramis modellt Bird és Osland (2004) alkotta meg, melyből később készítettek egy olyan változatot, ami csak a globális vezetői kompetenciákra fókuszál (2. ábra). Ez a modell is azt reprezentálja, hogy vannak olyan képességek, amelyek elengedhetetlen alapul szolgálnak a vezetők számára a felsőbb szintű kompetenciák kialakításában.

2. ábra: A Bird és Osland féle globális vezetői kompetencia piramis
Figure 2.: Bird and Osland's Global Leadership Competency Pyramid



Forrás: (Bird–Osland (2004) alapján saját szerkesztés)

Jokinen (2005) célja a korábbiakhoz képest egy integráltabb keret létrehozása volt, mely három rétegből áll: alapvető mag, mentális karakterisztikák és a magatartási képességek. A kategóriákhoz részletes kompetencia listát rendelt és mindegyik elvárt kompetencia esetében részletes ismertetést is adott arról, hogy pontosan mit ért alatta (1. táblázat).



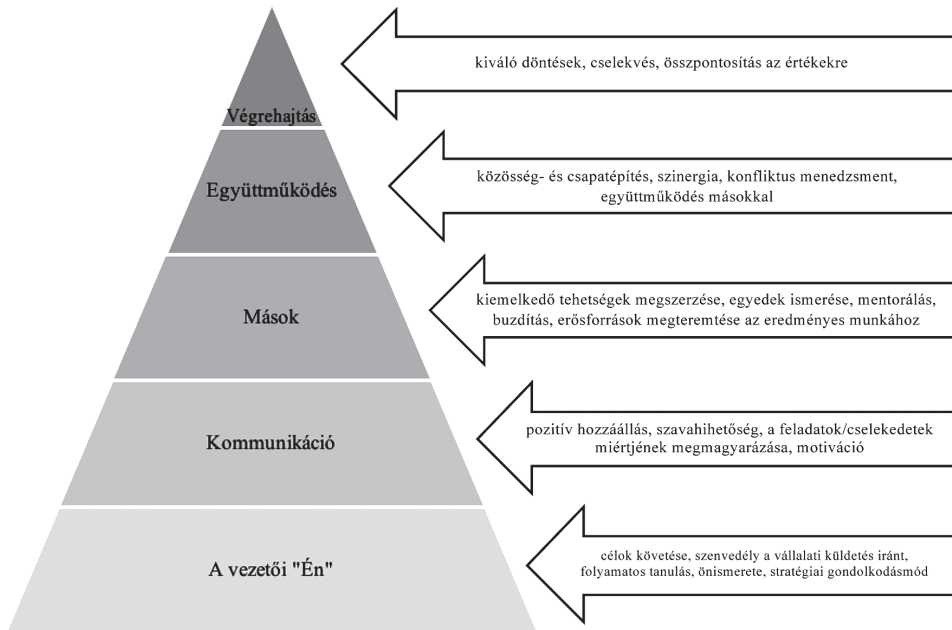
1. táblázat: Jokinen kompetencia rétegei
Table 1: Jokinen's Comtency Layers

<i>Rétegek</i>	<i>Kompetenciák</i>
<i>Alapvető mag</i>	önismeret személyes átalakulás tudásvágy/ érdeklődés
<i>Mentális karakterisztikák</i>	optimizmus önkontroll társadalmi megítélés képessége empátia motiváció a nemzetközi környezetben történő munkára kognitív képesség komplexitás és ellentmondások elfogadás (pl. bizonytalanság)
<i>Magatartási képességek</i>	szociális képesség hálózat építési képesség (=kapcsolat menedzsmnt) tudás tapasztalat

Forrás: Jokinen (2005) alapján saját szerkesztés

Hawkins (2013) is úgy véli, hogy nem lehetséges a vezetői kompetenciák izolált elemzése, mivel egymással korrelációban vannak. Például mások motivációja függ azon, hogy a vezető pozitív attitűdjét át tudja adni másoknak, ismerje azt akit motiválni szándékozik – hiszen sokkal könnyebb, ha tudja mivel lehet –, valamint ki tudja mutatni hálóját és együttérzését. Továbbá Hawkins szerint szükséges a vezetői kompetenciák hierarchiája, melyet Maslow szükséglet hierarchiájához hasonlít, vagyis úgy véli, hogy amíg az alapvető kompetenciák nincsenek meg, addig lehetetlen tovább fejlődni. Ezért véleménye szerint nem lehet egy random listát képezni, először is meg kell érteni a kompetenciák közötti interdependenciát és csak ezt követően lehet folyamatosan építkezni az alapoktól a magasabb rendű kompetenciák felé. Hawkins vezetői kompetencia piramisát (4. ábra „A” piramis) ’SCOPE’-nak nevezte el, mely az angol „self, communication, others, partnership és execution” szavak akronímája. A piramis legszélesebb része – az alapja – a „self” vagyis ’önmaguk’ a vezetők, az ő példamutatásuk mások számára, mentalitásuk és viselkedésük alapján. A következő szint a kommunikáció, melynél a vezető beszéd, írás és mások meghallgatásának a tudása játszik szerepet. A harmadik szint a „mások” mentorálását és biztatását tartja fontosnak. A negyedik szint az „együttműködés” pillére, mely azt hangsúlyozza, hogy senki sem sikeres egyedül, tehát egy jó vezetőnek tudnia kell együtt dolgozni a partnereivel. Az piramis csúcsát a „végrehajtás” adja, vagyis a vezetőnek folyamatosan képesnek kell lennie kimagasló eredményeket produkálni. Az öt fő részt harmincnyolc rész-kompetencia alkot („B” lista), melyekhez a szerző tulajdonságokat is meghatároz, melyek szükségesek az adott kompetenciához.

3. ábra: A vezetői SCOPE piramis szintjei és példák a szintek kompetenciáira
Figure 3.: The Levels of Leaders' SCOPE Pyramid and Examples for Each Level



Forrás: Hawkins (2013) alapján saját szerkesztés

Hawkins könyvének megjelenésének évében Mendenhall et al. (2013) könyve is megjelent, mely egy átfogó áttekintést ad az 1993 és 2012 között keletkezett szakirodalomról. A tizenkilenc évet átölelő anyag 160 eltérő globális vezetői kompetenciát különböztet meg. Mendenhall et al. (2013) ezt a tekintélyes mennyiséget végül tizenöt kompetenciára csökkentette le, főként olyanokra melyek véleményük szerint komplexek és sokrétűek. Ez adja a nevét is az általuk készített összefoglalásnak, melynek a leközelebbi fordítása az „egymásba ágyazott nemzetközi vezetői kompetenciák szerkezete” (2. táblázat). Ezzel a névvel azt szándékoztak kifejezni, hogy az általuk felsorolt kompetenciák szerintük készségek és képességek összetétele melyek egymásba fonódnak, ezért csak az összefoglaló neveket kategorizálták. Például az érdeklődő alatt érti a kíváncsiságot, nyitottságot a tapasztalatokra és az alázatosságot is.

2. táblázat: Egymásba ágyazott nemzetközi kompetenciák
Table 2: Framework of Nested Global Leadership Competencies

Üzleti és szervezeti élelés	Ember és kapcsolat menedzsment	Önmenedzselés
vízió és stratégiai, gondolkodás, változás élére állás, üzleti hozzáértés, szervezeti hozzáértés, közösség menedzselés	emberek megbecsülése, interkulturális kommunikáció, interperszonális képességek, csapatmunka képességek, mások felhatalmazása	Érdeklődő, globális gondolkodásmód, flexibilitás, karakter, rugalmasság

Forrás: Mendenhall et al. (2013) alapján saját szerkesztés

Ez a nyolc évet felölelő időtartam legkiemelkedőbb ismertetőjegye, hogy túlnyomó részt már nem listákba rendezik a kompetenciákat, hanem modellekbe, melyek közül leggyakoribb a piramis forma. A piramis formával a szakértők nagyrészt azt kívánják reprezentálni, hogy vannak olyan képességek, amelyek elengedhetetlenek ahhoz, hogy a vezető a magasabb szinten lévő kompetenciákat elsajátítsa és alkalmazni tudja. Ebben az időben tovább folytatódnak a kategorizálások is, melyeket van aki táblázatba foglal. Mivel ennek a ciklusnak az egyik legjellegzetesebb vonás a piramis modellek gyakori használata, ezért ezt az időszakot „piramis érának” lehet nevezni. (Meg kell jegyezni, hogy Brake (1997) modellje is tartozhatna ide, mivel piramis formába rendezte elképzeléseit, ugyanakkor azért nem ebbe a fázisba kerül besorolásra, mert esetében nem volt lényeges, hogy a piramison belül szintes elrendezést hozzon létre.)

2.4 Útmutatók kora (2013-)

A 2013-as évek utáni időre az a jellemző, hogy már kis mértékben jelennek meg modellek. A világ és folyamatai annyira komplexek lettek, hogy már a modellek nem elegek és nem is pontosak a kompetenciák pontos bemutatására (DDI, 2014). Ellenben a tendenciák azt mutatják, hogy az innovativitás, emocionális intelligencia, folyamatos tanulás és a mentorok általi tovább fejlődés kerül előtérbe (Goleman, 2014; Petrie, 2014; Zenger–Folkman, 2014; 2015;). Mivel erre az időszakra már az a jellemző, hogy a publikációk már csak általános ajánlásokat tartalmaznak, úgynevezett útmutatásokat, ezért kapta ez a szakasz ezt az elnevezést. Valamint mivel ez az időszak még csak egy rövid időszakot tartalmaz, ezért hosszútávú következtetések nem is vonhatók le belőle.

3. Összefoglalás

A szakirodalom alapján négy szubjektív kategória alkotása történt meg, melyek a vizsgált időintervallum legjelentősebb karakterisztikái szerint kerültek tagolásra (4. ábra). Az ismertetett 25 év azt prezentálja, hogy a globális vezetői kompetenciák vizsgálata folyamatos fejlődést mutat. Az eredmények alapján megállapítható, hogy a tendencia az, hogy a kutatások szinte teljes mértékben, csak lekövetik és

összefoglalják az adott időszak kompetenciáit, viszont nem tesznek ajánlást és nem készítenek scenáriókat, hogy a jövőben milyen kompetenciákra lehet szükség.

4. ábra: A globális vezetői kompetenciák evolúciója Figure 4.: The Evolution of Global Leadership Competencies



Forrás: (saját szerkesztés)

Tehát mire egy vezető elsajátítja az eredmények alapján ajánlott kompetenciákat, már nem biztos, hogy versenyképes lesz velük, mivel addigra lehet, hogy teljesen megváltozik a gazdasági környezet. A jövőre nézve érdekes kutatási terület lehet, hogy különböző gazdasági atmoszférára nézve eltérő scenáriók készüljenek, annak érdekében, hogy a vezetők előre tudjanak készülni.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bird, Allan; Osland, Joyce S. (2004) Global Competencies: An Introduction. In. Lane, Henry; Maznevski, Martha; Mendenhall, Mark E.; McNett, Jeanne (szerk.) Handbook of Global Management. Blackwell: Oxford.
- Black, J. Stewart; Gregersen, Hal B. (1999) The right way to manage expatriates. Harvard Business Review. Vol. 77 No. 2. pp. 52-54, 56, 58, 60-62.
- Boddy, David (2008) Management: An introduction. (4. kiadás) FT Prentice Hall
- Brake, Terrence (1997) The Global Leader: Critical Factors for Creating The World Class Organization. Irwin Professional Publishing, Chicago.
- Chin, Chen Oi; Gu, John; Tubbs, Stewart L. (2001) Developing Global Leadership Competencies. Journal of Leadership Studies. Vol. 7. No. 4. pp. 20-35.
- DDI (2014) Ready-Now Leaders: 25 Findings to Meet Tomorrow's Business Challenges <http://www.ddiworld.com/glf2014> Adatok letöltve: 2015. október 5.
- Fenyves Veronika (2014) Vállalati teljesítményértékelés pénzügyi mutatók és a DEA felhasználásával. ACTA SCIENTIARUM SOCIALIUM (ISSN: 1418-7191) 40: pp. 133-146.
- Gangopadhyay, Partha; Chatterji, Manas (2005) Economics of Globalisation. Ashgate Publishing Limited, England. pp. 191-203.
- Goldsmith, Marshall, Greenberg, Cathy L., Robertson, Alastair, Hu-Chan, Maya (2003) Global Leadership: The Next Generation, Financial Times Prentice-Hall, Upper Saddle River.
- Goleman, Daniel. (2014) Eight Must-Have Competencies for Future Leaders. <http://www.danielgoleman.info/daniel-goleman-eight-must-have-competencies-for-future-leaders/> Adatok letöltve: 2015. október 5.
- Gulyás László (1999) Vezetéstudomány. Főiskolai jegyzet. József Attila Tudományegyetem, Szegedi Élelmiszeripari Főiskola Kar. Szeged pp. 1-179.

- Hawkins, Mike (2013) *Leadership: Competencies That Enable Results*. Brown Books Publishing Group, United States.
- Johnson, Gerry, Scholes, Kevan, Whittington, Richard (2011) *Exploring Strategy: Text and Cases* (9. Kiadás) FT Prentice Hall
- Jokinen, Tiina (2005) Global leadership competencies: a review and discussion. *Journal of European Industrial Training* Vol. 29. No. 3. 2005/10 pp. 199-216
- Jordan, Joe; Cartwright, Sue (1998) Selecting expatriate managers: key traits and competencies. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 19. No. 2, pp. 89-96.
- Kets de Vries, Manfred F. R.; Florent-Treacy, Elizabeth (1999) *The New Global Leaders*. Jossey-Bass: San-Francisco.
- Lobel, Sharon A. (1990) Global leadership competencies: Managing to a different drumbeat. *Human Resource Management*, Vol. 29 No. 1 pp. 39–47.
- McCall, Morgan W. Jr; Hollenbeck, George P. (2002) *Developing Global Executives: The Lessons of International Experience*. Harvard Business School Press: Boston.
- Mendenhall, Mark E.; Osland, Joyce S.; Bird, Alan; Oddou, Gary R.; Maznevski, Martha L.; Stevens, Michael J.; Stahl, Günter K. (2013) *Global Leadership: Research, Practise, and Development*. Routledge, Abingdon.
- Moran, Robert T.; Riesenberger, John R. (1994) *The Global Challenge: Building the New Worldwide Enterprise*. McGraw-Hill Book Company, London.
- Mumford, Michael .D.; Zaccaro, Stephen J.; Harding, Francis D.; Jacobs, T. Owen; Fleishman, Edwin A. (2000) Leadership skills for a changing world: solving complex social problems. *Leadership Quarterly*. Vol. 11. No. 1. pp. 11-35.
- Petrie, Nick (2014) *Future Trends in Leadership Development*. Centre for Creative Leadership
- Rhinesmith, Stephen H. (1996) *A Manager's Guide to Globalization: Six Skills for Success in a Changing World*. (2. kiadás) The McGraw-Hill Companies, New York.
- Rosen, Robert H.; Digh, Patricia; Singer, Marshall; Phillips, Carl (2000) *Global Literacies: Lessons on Business Leadership and National Cultures*. Simon Schuster: New York.
- SHRM (2008) Leadership competencies <http://www.shrm.org/research/articles/articles/pages/leadershipcompetencies.aspx> Society for Human Resource Management Adatok letöltve: 2015. október 05.
- Tichy, Noel; Brim, Jack; Charan, Ram; Takeuchi, Hirotaka (1992) Leadership development as a lever for global transformation. In: V. Pucik, N. Tichy, C.K. Barnett (szerk.) *Globalizing Management, Creating and Leading the Competitive Organization*. John Wiley and Sons: New York. pp. 47-60.
- Yeung, Arthur K., Ready, Douglas A. (1995) Developing leadership capabilities of global corporations: A comparative study in eight nations. *Human Resource Management*. Vol. 34 No. 4. pp. 529-547.
- Zenger, Jack; Folkman, Joe (2014) The Skills Leaders Need at Every Level. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2014/07/the-skills-leaders-need-at-every-level> Adatok letöltve: 2015. Október 5.
- Zenger, Jack; Folkman, Joe (2015) You Have to Be Fast to Be Seen as a Great Leader. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2015/02/you-have-to-be-fast-to-be-seen-as-a-great-leader/> Adatok letöltve: 2015. október 5.



SZUBJEKTÍV TÉNYEZŐK VIZSGÁLATA AZ OKTATÁSI HR KÖRÉBEN

*RESEARCH OF SUBJECTIVE FACTORS AFFECTING THE HUMAN
RESOURCES OF THE EDUCATION SECTOR*

JÁRMAI ERZSÉBET MÁRIA egyetemi docens
Budapesti Gazdasági Főiskola Gazdálkodási Kar Zalaegerszeg

ABSTRACT

The global changes in the past fifteen years have mentally affected the human resources of education, i.e. the people working and involved in the field of education. These effects should be taken into consideration because present teachers and professors are responsible not only for the education and training of future generations but also for their successful social integration and well-being. A research which has been going on since 2013 focuses on the subjective factors that can influence the professional identity of teachers and professors because they can affect their views and work values, determine their professional well-being as well as shape their actions and attitudes to work. The present study introduces the secondary research and shows the findings of a comparative survey carried out in two countries with the help of an on-line questionnaire.

1. Szubjektív, azaz érzelmi tényezőkről a szakirodalom alapján

Az elmúlt 20 év tudományos kutatásai megerősítettek bizonyos törvényszerűségeket korábban megfigyelt jelenségekről, amelyeket a szervezetekben nem lehet, és nem is szabad figyelmen kívül hagyni: a munka minősége, hatékonysága nemcsak emberi mivoltunk fizikai, vagy racionális összetevőitől, hanem emocionális meghatározottságunktól is függ. Nem véletlenül említünk megerősítést, ugyanis a felfedezés nem új.

Az emberi viszonyok iskolája, amelyet a hawthorne-i kísérletek (1924-1932) indítottak újtjára, az emberi tényezők szerepét ismerte fel. A kísérlet nem érte el eredeti célját, nem sikerült ugyanis összefüggést kimutatni a munka fizikai körülményeinek változása és a teljesítmény alakulása között. (Dobák 2011:341-342) Elton Mayo, a Harvard Egyetem pszichológus professzora, a kutatócsoport későbbi vezetője más irányú összefüggéseket igazolt a munkavállalóval kapcsolatban. Kísérletei bebizonyították, hogy a munka hatékonysága jelentősen függ az olyan pszichológiai tényezőktől, mint például, hogy a vezetők törődnek-e a dolgozókkal. A vizsgálat nyomán kialakuló Human Relations irányzat hatása napjainkig érezhető. (Klein, 2006:87)



Chester Barnard¹, aki a rendszerelmélet előfutáraként is beírta magát a történelembe, úgy gondolta, a beosztottak akkor dolgoznak jól, ha „adok-kapok” mérlegük alapján számukra a döntés előnyös. Ebben az esetben személyes céljaikat alárendelik a szervezet céljainak. (Dobák-Antal, 2011) Ma is időszerű az emberközpontú irányzatoknak a klasszikus elmélettől eltérő azon elve, miszerint az EMBER különleges termelési tényező, eltérő bánásmódot kíván a munkafolyamatban. (Roóz, 2006:58)

A téma időtállóságát és aktualitását jelzi, hogy 2010-ben írt doktori értekezés témaválasztását indokolva a szerző hasonló gondolat köré építette föl téziseit: „Munkámban az emberre mint speciális erőforrásra tekintek.” (Czipf, 2010:10) „A homo sapiens komplex, érzésekkel és érzelmekkel teli lény. Nem kell feltételeznünk, hogy ez a komplexitás kívül marad a munkahelyen. Nem gondolhatjuk, hogy az emberek pusztán száraz logikájukkal és gépszerű munkára is képes izmaikkal vannak jelen a vállalatoknál.” (Illés és Szirmai, 2002:32, idézi Czipf, 2010:38)

Mind a gyakorlat, mind a szakirodalom bőven szolgáltat ellenérveket, mégis sokáig úgy gondolták, hogy a munkával kapcsolatban az embernek ne legyenek érzelmei; a munkahelyi elváráshoz érzelemmentes kötelességteljesítés és engedelmesség kapcsolódott elsősorban. Ma már biztosak lehetünk abban, hogy az ember és munka megfelelésében a munkaöröm szerepe és jelentősége sokkal nagyobb, mint amit általában tulajdonítanak neki. (Csirszka, 1985:47-62)

Tudományosan igazolt az a mindennapi tapasztalat is, hogy minél több a kötelesség, annál kevesebb a lelkesedés és az öröm. Amikor az ember kreatívan gondolkodik, új ötletekkel rukkol elő, pozitív érzelmi élményeket él át. Gyakori eset, hogy a munkahelyen elveszik a dolgozók kedvét a kreativitástól, megfosztják a sikerélmény szerzésétől, ezáltal a jobb teljesítmény elérésétől. (Lövey et al., 2008) Ha negatív érzések hatalmasodnak el a munkával, a munkahellyel kapcsolatban, ez destruktív a munkavállalóra nézve, negatív hatással van a kollégákra, a hozzáállásukra és a munkahangulatra. „A munkájukban élvezetet találó dolgozók nagyobb odaadással végzik a feladataikat, mint akik feszültek vagy unatkoznak.” (Csík-szentmihályi, 2009:241)

A jó teljesítményhez a munkahely társas klímájának pozitív légköre is hozzájárul. A tagoknak inspiráló a többiek elfogadása, a támogatás, az együttműködés. Ha egyensúly van a komoly munka és a jó hangulat között, ha a munkatársak nyíltan beszélhetnek gondolataikról, érzéseikről, és nyugodtan tudnak a feladatra koncentrálni, az ideális terep a hatékony munkához. A jó csapatban az elkötelezettség érzése automatikusan kialakul, voltaképpen nem lehet kényszerrel elérni. (Lövey et al., 2008) Az egymás támogatásából, biztatásából, a kihívásokból táplálkozó szinergiában nem összeadódik a résztvevők tehetsége, innovatív gondolkodásának eredménye, hanem megsokszorozódik.

¹ Chester Barnard (1886-1961) A vezető funkciói (1938)





Csikszentmihályi fogalmazta meg tudományos alapokon azt, amit mindnyájan érzünk, amikor lelkesedéssel dolgozunk, vagy belemerülünk egy szabadidős tevékenységbe. Ebben a „bevonódott” állapotban a motiváció magából a cselekvésből táplálkozik, annak velejárója. Van egy feltétele, hogy ezt az önfeledt állapotot, a flow-t érezzük: személyes képességeinknek optimális egyensúlyban kell lenni a tevékenység elvégzéséhez szükséges nehézségek szintjével, a kihívások nem lehetnek túlzottak. Ez az állapot tehát több mint az elégedettség, ez már az önkieljesedés magas szintje.

Pszichológiai szempontból olyan beállítódásról, viszonyulásról van szó, amely a külső környezeti hatásokra reagálva is alakul, azokkal kölcsönhatásban változik, befolyásolja a munkavégzést, az egyén hatékonyságát, és optimális esetben pozitívan nyilvánul meg, azaz elégedettségben, elkötelezettségben, optimizmusban, motiváltságban, a flow átélésében fejeződik ki. Mindez együtt, vagy némely elemeiben biztosítja a szubjektív jóllétet.

Czipf modellje az emberi tőkéről sajátos megközelítésű közgazdasági absztrakció anyyiban, hogy az emberi lény lényegét a „tőke” szóhasználattal a „pénz”, a profit” asszociációs körben konceptualizálja. (emocionális tőke-identitás tőke-innovációs tőke hármasa) A vállalatértékről való gondolkodásban viszont jelentőségének megfelelő központi helyen szerepelteti az ember érzelmi tényezőit, megerősítve ezzel korábbi és kortárs gondolkodók megállapításait.

Az emocionális tőkének nevezett hiedelmek, értékek, beállítódások, érzések (mint megelégedettség, elkötelezettség), érzelmi intelligencia, stb. másoknál – némi átfedéssel – pszichológiai tőkeként fogalmazódik meg, illetve már az érzelmi intelligencia önmagában tartalmazza ezeket a kompetencia-elemeket (Boyatzis, R. et al., 2003), sőt olyanokat is, amelyeket Czipf saját modelljében az identitás és innovációs tőke alá sorolt. (Czipf, 2010:47)

Lechoczky (2015:54) a pszichológiai tőkével kapcsolatban úgy fogalmaz – Luthans és társai nyomán –, hogy „mint személyiségjegyek négy ún. pozitív pszichológiai komponensre épül (én-hatékonyság, optimizmus, remény, reziliencia), az egyén szubjektív jól-létéhez is hozzájárul..” Keller, aki hol személyes képességekként, hol személyes jellemzőkként említi a pszichológiai tőkét, definiálási törekvésének bizonytalan kimenetelével szintén azt támasztja alá, hogy sok olyan pszichológiai komponens létezik, amelyet nehéz azonosítani, nemkülönben mérni: „Belátható, hogy munkavégzés intenzitását csak részben garantálja a szaktudás, és az nagymértékben függ a munkavégzésre való hajlandóságtól vagy szándéktól, illetve a munkabírástól. Mindezeknek a tulajdonságoknak az összességét nevezem pszichológiai tőkének, mert az nagymértékben az emberek személyiségén, értékein, a nevelés során „kapott” viselkedésmintáin múlik. (...) ..a pszichológiai tőke közvetlenül nem mérhető, hanem csak becsülhető..” (Keller, 2009:26)

Fontos kiemelni ezekből a modellekből, kutatási megállapításokból, hogy a korábban hosszú ideig elhanyagolt emocionális tényezők hatása nem hagyható figyelmen kívül, amikor az ember munkavégzésének hatékonyságát, eredményes-





ségét vizsgáljuk. Azt is fontos hozzátenni – és ez oktatási szempontból nagyon lényeges –, hogy amikor az ember fejlesztéséről gondolkodunk, akár szervezeti keretek között elrendő viselkedésváltozásról, törekedni kell az integrált megközelítésre (Mohácsi, 2007:415), mert a kognitív és emocionális tényezők kölcsönösen hatnak egymásra neuro-biológiai működésünk meghatározottságánál fogva, ezeket nem lehet egymástól elkülönítve fejleszteni.

Az oktatás aktorainak tehát jelentős a felelőssége és a szerepe, jobban, mint bárkié a munkaerőpiacon. A pedagógusoknak, oktatóknak az ismeretátadás mellett a kompetenciák fejlesztését elősegítő módszereket kellene előtérbe helyezni, az érzelmi kompetenciákra is tekintettel. Polónyi szavaival: A munkaerőpiac és az oktatási rendszer sokoldalú kapcsolatban áll egymással. A felnövekvő nemzedékek szakképzettsége, szakképzettségi szerkezete az oktatási rendszerben alakul ki. De a „meglévő” munkaerő át- és továbbképzésének is meghatározó tényezője az oktatási rendszer. Tehát, a munkaerőpiacon munkáját kínáló munkaerő szakképzettsége az oktatási rendszerben alakul ki. (Polónyi, 2002:189) Ennek sikeressége jórészt az oktatás minden szintjén tanító, oktató tanárokon múlik, akiknek munkáját ugyanúgy befolyásolja szubjektív jóllétük, mint a munkaerőpiac összes résztvevőjéét.

2. Nemzetközi kitekintés – Franciaországi kutatások

A jelenlegi kutatásokban változatos módszerekkel, sokféle oldalról, különböző tudományterületről közelítik meg a munkavégzést befolyásoló érzelmi tényezőket. A mérést nehezíti, hogy valóban bonyolult rendszerek kölcsönhatásairól van szó, ami miatt az adatok gyorsan változnak, egy-egy mérés többnyire pillanatnyi állapotot mutat. Az elégedettség mértéke, az érzelmi kompetencia fejlettségi szintje, de akár a pillanatnyi lelkesedés foka is változékony. Inkább tendenciákat tudunk azonosítani, de a mély ok-okozati összefüggések feltárása nem mindig nyilvánvaló. Az elemzések szempontjai mégis sok hasonlóságot mutatnak, és a kulturális különbségek befolyása mellett a pszichológiai mechanizmusok a nemzetközi összehasonlítás során egyértelműen kirajzolódnak.

Két közelmúltbeli (2013), viszonylag nagymintás vizsgálat betekintést ad a franciaországi tanári populáció szubjektív jóllétére vonatkozóan. Az Institut Viavoice és a Le Nouvel Observateur felmérést végzett a 15 vagy több éve aktív dolgozók körében, amelyet még abban az évben októberben tettek közzé. (Miquet-Maty et al., 2013) A vizsgálat reprezentatívnak minősül a nemek, az életkor, a foglalkozás és a régiók tekintetében. A több mint 5000 megkérdezett közel 50%-a válaszolt értékelhetően. Arra kérdésre kerestek választ, hogy mely foglalkozások körében élnek meg a dolgozók a legnagyobb szakmai elégedettséget, a munka örömet, és milyen okok magyarázzák az észlelt különbségeket az egyes foglalkozási kategóriák között. A közel 30 területen dolgozó minta válaszaiból leszűrtek, hogy a munka iránti örömezésben a munkakörülmények (mint a munka fizikai igénybevétele, időbeosztás, javadalmazás) megítélésén túlmenően legnagyobb jelentősége van:



- a munka iránt érzett lelkesedésnek, a motivációnak
- a munkatársi és különösen a hierarchikus kapcsolatoknak
- a munka társadalmilag hasznosnak vélt voltának

A mi kutatásunk szempontjából a franciaországi tanári mintára vonatkozó eredmények a relevánsak, amelyekről az alábbi táblázat mutat összehasonlításképpen néhány foglalkozási területet érintő leíró statisztikai adatot. A tanárok 85%-át boldoggá teszi a munkája, és két tényező kivételével nagyobb arányban nyilatkoznak pozitívan, mint az aktívak átlagosan. A felettesük elismerését csak 31%-uk éli át, bár ezt a kérdést az aktívak összességének szintén csak 35%-a ítélte úgy, hogy részesül benne. A megfelelő munkafeltételeket illetően csak 1%-kal maradnak el az átlagos aránytól, azaz 66%-uk elégedett a munka materiális feltételeivel (Ingatlan, felszereltség, zaj, stb. kivéve a fizetés!).

1. táblázat: Foglalkozások szerint átélt munkaöröm

A foglalkozási területek helye az eredeti listán szereplő rangsorban (zárójelben)	Munka öröme	Motiváció, lelkesedés	Felettes elismerése	Munkatársi kapcsolatok	Megfelelő (mat) munkafeltételek	Egyéb munkafeltételek	Munka biztonsága	Társadalmi hasznosság
Aktívak összessége (%)	73	63	35	82	67	58	76	79
Vezető köztisztviselők (1)	90	81	63	90	85	80	94	90
Tanárok (3)	85	79	31	86	66	63	90	91
Orvosok, fogászok (5)	84	81	***	88	76	44	92	95
Vállalati vezető alkalmazottak (14)	77	71	54	88	82	75	91	75
Beosztott köztisztviselők (19)	70	57	34	77	58	60	80	79
Banki és biztosítási szakemberek (21)	63	53	36	83	71	66	90	78
Ipari munkások (22)	62	40	21	69	43	30	65	70

Forrás: Saját szerkesztés az eredeti táblázat nyomán

A szerzők egyike, François Miquet-Marty (2013) úgy nyilatkozott egy másik tanulmányban² a tanárok 3. ranghelyéről, hogy „bár a javadalmazás mértéke természetesen szerepet játszik az elégedettség elérésében, a munka által érzett bol-

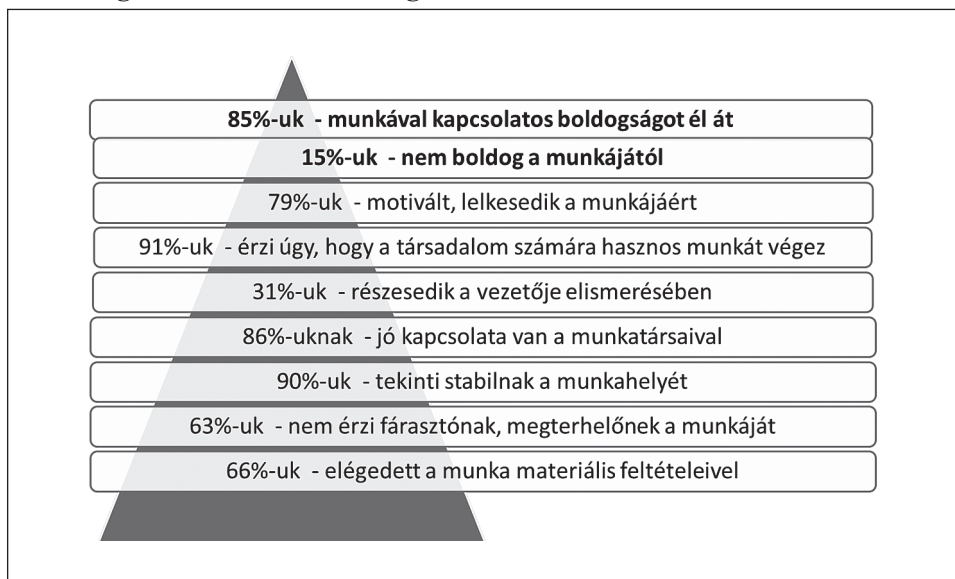
² <http://www.vocationenseignant.fr/qui-sont-les-nouveaux-enseignants> (Letöltés: 2015. 10. 07)



dogság három kulcstényezőn nyugszik. Ezek az adott munka iránt érzett lelkesedésünk, szenvedélyünk, továbbá az érzés, hogy hasznosak vagyunk a társadalom számára, és a vezetőink részéről tapasztalt elismerés. Ma a tanárok 35%-a még mindig lelkesedik a pedagógia, a tanítás iránt...”

Az alábbi ábrán a Maslow-féle szükségletpiramis szintjeihez igazítva ábrázoltuk a vizsgálatban felsorolt tényezőket. Az egyes szükségletek teljesülését a tanári minta körében a százalékos arány mutatja a sorok elején.

1. grafikon: Franciaországi tanárok munkaörömeinek összetevői

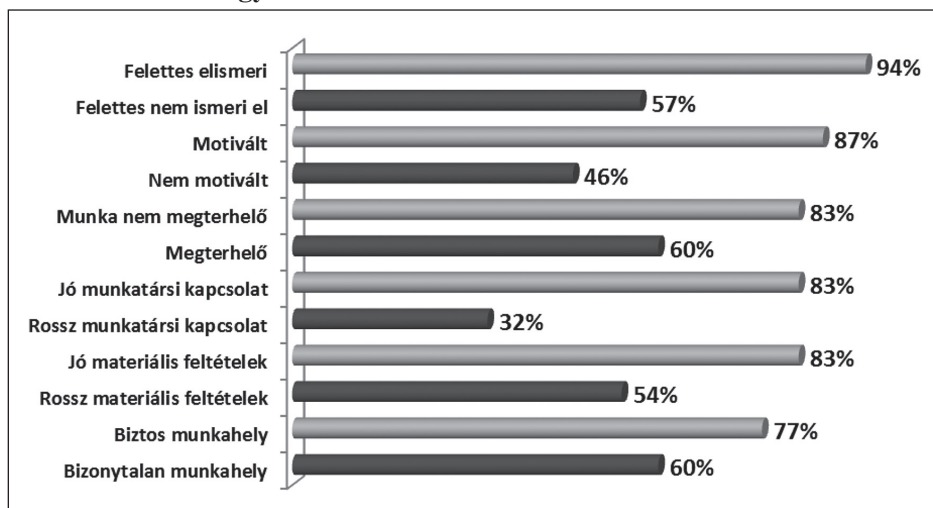


Forrás: (Saját szerkesztés a fenti táblázat 3. ranghelyének adataiból)

Azoknak az aktívoknak, akik úgy érzik, felettesük elismeri őket, 94%-uk vallja boldognak magát, szemben azoknak az 57%-ával, akik úgy érzik, felettesük nem ismeri el őket. A munkájukért lelkesedők 87%-a érzi boldognak magát, míg a nem motivált dolgozók mindössze 46%-a boldog. Azoknak, akik a munkájukat nem érzik megterhelőnek és fárasztónak, 83%-a, míg akiket fáraszt a munka, csak 60%-a boldog. A jó munkatársi kapcsolatokat ápoló pedagógusok/oktatók 83%-a boldog a munkájával, azaz lényegesen nagyobb arányban, mint a rossz kapcsolati körülményeket vallók, mert nekik csak 32%-a boldog. Azoknak az aktívoknak, akik úgy érzik materiális feltételeik jók, 83%-uk vallja boldognak magát, szemben azoknak az 54%-ával, akik úgy érzik, rossz materiális feltételek között dolgoznak. A materiális feltételek között a fizetés nem szerepelt. A biztos munkahelyen dolgozók 77%-a érzi boldognak magát, míg a bizonytalan munkahelyen dolgozóknak 60%-a.



2. grafikon: Az aktívakból álló teljes mintában boldogságot átélők aránya az egyes itemek válaszai szerinti bontásban



Forrás: Saját szerkesztés az adatok alapján

A fent említett másik franciaországi kutatást³ 2013 áprilistól júliusig bezárólag az MGEN végezte (Billaudeau, N. et al., 2015) a Nemzeti Nevelési Minisztérium és a Felsőoktatási és Kutatási Minisztérium támogatásával a pedagógusok/oktatók munkakörülményeire, életminőségére és egészségére vonatkozóan. (QVE) Az 5000 fő felkért válaszadóból 2653 értékelhető kérdőív adatait tudták feldolgozni; az alapsokaság 1 millió főt tesz ki az oktatás minden szintjét beleértve. A vizsgálat reprezentatívnak minősül. Jelen tanulmány terjedelmi korlátai miatt csak néhány eredményt említünk a 92 oldalas kutatási beszámolóból:

A válaszadók 65%-a jónak ítélte meg az általános életminőségét (56% jó, 9% nagyon jó), szemben a 8%-kal, akik inkább rossznak, míg 27%-uk se jónak, se rossznak. Az elégedettséget mérő kérdések felfedik, hogy a pedagógusok/oktatók többsége, 78%-a nagyon pozitívnak ítéli személyközi kapcsolatait úgy a magán-, mint a szakmai életben. Összességében a minta eléggé vagy nagyon elégedett (82%) szakmai pályafutásával, de 60%-a vallja egyre nehezebbnek a munkavégzést. A férfiak esetében nagyobb az elégedettek aránya, aminek mértéke viszont mindkét nem esetében nő az életkorral. Azok aránya is nő az életkorral, akik egyre nehezebbnek érzik hivatásuknak való megfelelést. Az elemzők arra a konklúzióra jutottak a kutatás eredményeiből, hogy mind a hivatásból, mind az oktatási szintekből adódó helyzetek heterogenitása nagymértékben befolyásolja a válaszadók megítélését, azaz a munkában érzett jóllét összetevői igen komplexek, és bonyolult összefüggést mutatnak.

3 Enquête « Qualité de vie des enseignants » QVE; MGEN – Mutuelle générale de l'Éducation nationale (a pedagógusok/oktatók önkéntes társadalombiztosítási pénztára Franciarszáiban)

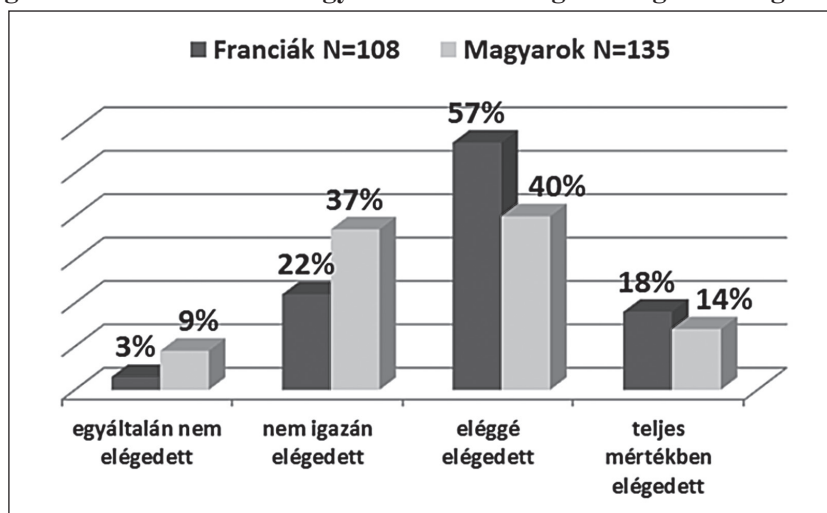
3. Franciaországi és hazai saját kutatásunk

A fenti két vizsgálat eredményei összhangban vannak, és azonos képet adnak a franciaországi tanári minta érzelmi összetevőiről, szubjektív jóllétéről. 2013-ban ugyanebben a témában, Franciaországban végeztünk kutatást, majd még 2015-ben is folytattuk a hazai oktatás aktorai körében. A kutatást on-line kérdőívvel bonyolítottuk le, és interjúkkal egészítettük ki.

Rákérdeztük a szakmaválasztás idején érzett motiváció tartalmára nyitott kérdés formájában. Likert-skálát használva kérdeztük meg a jelenlegi elégedettség szintjét, és a választól függően kellett nyilatkozni az elégedettség vagy elégedetlenség okairól. Csíkszentmihályi 9 itemű tesztjét használtuk a munkában átélt érzelmek vizsgálatához. Beillesztettünk egy érzelmi intelligencia tesztet, továbbá négy nyitott kérdésben szeretnénk volna megtudni, milyen nehézségeik vannak jelenleg a munkájukban, a kollégákkal való kapcsolataik mennyire segítik őket a munkában, és milyen pozitív és negatív élményeket tudnak említeni, amelyek befolyásolták pályájuk alakulását. A válaszadók értékorientációjának vizsgálatához D. E. Super 45 itemű munkaérték-kérdőívét (Work Values Inventory of Super) használtuk fel. Jelen tanulmányunk csak részeredmények bemutatását teszi lehetővé.

A kérdőívet 243 fő töltötte ki, 108 francia és 135 magyar pedagógus/oktató. A férfiak mindkét részmintában alulreprezentáltak, ami a tanári pályára is jellemző mindkét országban.

3. grafikon: A francia és magyar részminta elégedettségének megoszlása



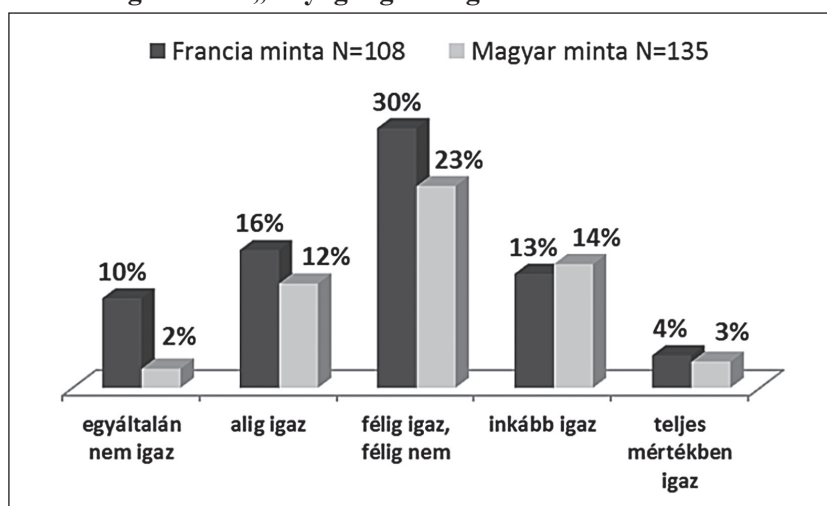
Forrás: Saját szerkesztés

Az alábbiakban látható grafikon a jelenlegi pályaszakaszban érzett elégedettséget mutatja. A franciák nagyobb arányban elégedettek, ami illeszkedik a fenti két

franciaországi kutatás konklúziójához. A magyar részmintában csak kis mértékben haladja meg az inkább elégedettek létszáma az elégedetlenekét. (3. grafikon)

Az elégedettség és elégedetlenség hátterét kutatva mi is rákérdeztünk a fizikai körülményekre, az anyagi megbecsülésre, a munkavállalói kiszolgáltatottságra, a munkatársi kapcsolatok minőségére, a felettesek elismerésére, a szakmai kihívások meglétére, ill. ambicionáló voltára, a tanár-diák kapcsolatra, és a jelenleg is zajló változások hatására. A leíró statisztikai eredmények néhány grafikonja látható az alábbiakban.

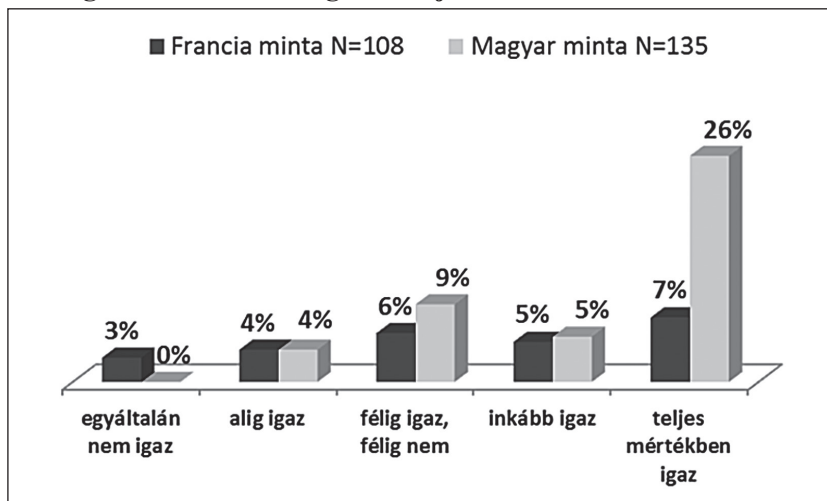
4. grafikon: „Anyagilag is megbecsülnek tanárként”



Forrás: Saját szerkesztés

Az anyagi megbecsülésről a francia és a magyar részminta egyaránt hasonlóan vélekedik, bár Franciaországban lényegesen magasabb a bérszínvonal. (4. grafikon) A magyar pedagógusok bérét az utóbbi években némileg emelték, de még így is jóval elmarad nyugat-európai átlagbértől, a felsőoktatásban azonban 2008 óta nem történt béremelés. (Keczer, 2014:228) A grafikonokat látva feltételezhetjük, hogy nem ez a tényező idézi elő a minta elégedettségét. Ezzel szemben a pedagógusok/oktatók elégedetlenségének egyik oka az alacsony jövedelem. Bár a tanárok nem az anyagi szempontokat helyezik előtérbe, amikor pályát választanak, elégedetlenségük kifejezése természetes pszichológiai megnyilvánulás. Felidézve Herzberg kéttényezős motivációs elméletét, látjuk, hogy az anyagiak azon higiénés tényezők közé tartoznak, amelyek hiánya elégedetlenséget okoz. Fontos megjegyezni, hogy az elmélet szerint a hiány megszüntetésével csökken az elégedetlenség, de nem nő a motiváció mértéke.

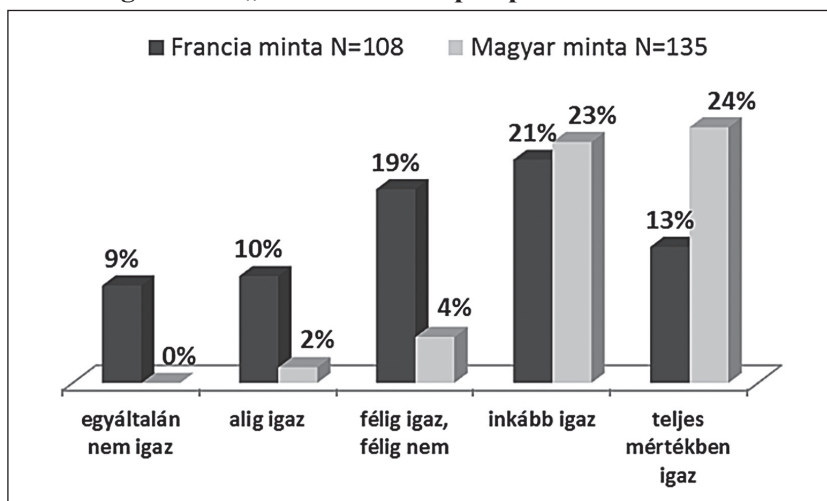
5. grafikon: „Nem megfelelő a javadalmazásom tanárként”



Forrás: Saját szerkesztés

A 6. és 7. grafikon eredményei azt jelzik, hogy a szakmai perspektíva, a tanítványokkal való kapcsolat azok a motiváló erők, amelyek a tanár elégedettségéhez ténylegesen hozzájárulnak. A zavaró külső körülmények ellenére megtalálja sok tanár a számítását, kiteljesedhet, ha a szűken értelmezett szakmai munkára koncentrálnak. Az osztályteremben a maga ura, a tanár-diák kapcsolat rajta múlik, és megvalósíthatja azokat a célokat, amelyeket a pályaválasztáskor kitűzött, és emocionálisan felvállalt.

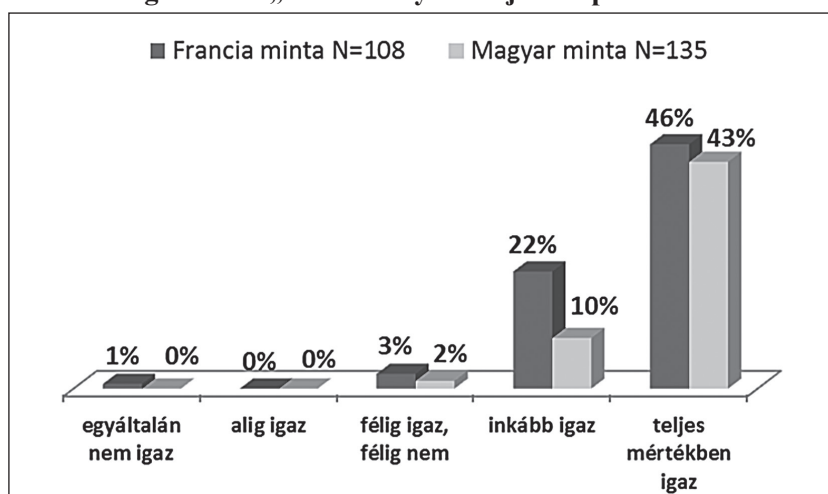
6. grafikon: „Vonzó szakmai perspektíva áll előttem”



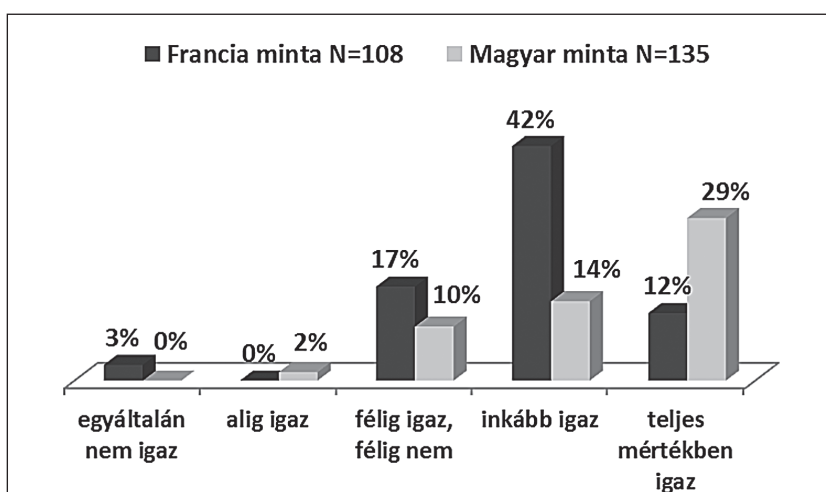
Forrás: Saját szerkesztés

Ezek azok a tényezők, amelyek igazán fontosak a tanári pályán. Egyértelműen választ kapunk arra, mi teszi valóban leginkább elégedetté mind a pedagógust, mind az oktatót. Függetlenül az oktatás szintjétől, a tanári hivatás lényege a tudás átadása, a hatás kifejtése, az emberekkel való kapcsolat. A minta többségének ez nem okoz gondot, sőt, számukra ez jelenti a Maslow-i értelemben vett önmegvalósítást, ami egy magasabb rendű szükséglet-kielégítés. A nyitott kérdésekre adott válaszokban meg is erősítik a tanárok, hogy munkájuk eredményét a diákokon tudják lemérni, az ő pozitív visszajelzéseik többet jelentenek számukra, mint a pénzbeli jutalom.

7. grafikon: „A tanítványokkal jó a kapcsolatom”



8. grafikon: „Erkölsileg megbecsül a vezetőség”



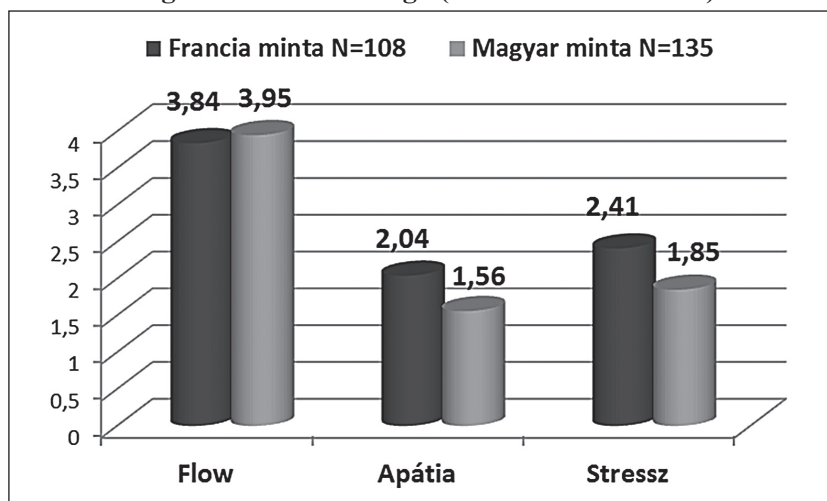
Forrás: Saját szerkesztésű grafikonok

A fenti, 8. grafikonon az látható, hogy azok, akik inkább elégedettek eddigi szakmai pályájukkal, élvezik vezetőik elismerését. A két részmintán ellentétes az arányok megoszlása ennek az elismerésnek az észlelésében az „inkább igaz” és „teljes mértékben igaz” válaszokat nézve, de a mérleg pozitív. A grafikonok emelkedése jelzi, hogy ez a szempont is erősen dominál az elégedettség érzésének elérésében. Ahogy maguk a pedagógusok/oktatók kifejezik a nyitott kérdések válaszaiban: „sokszor szárnyakat ad egy vállveregetés, vagy néhány elismerő szó”.

Az elégedettség okairól kapott eredmények azt tükrözik, hogy az emberi tényezők számítanak. Herzberg nyomán igazoltnak látszik, melyek az igazi motivátorok, mi az, ami a nehezebb időszakokban is lelkesíteni tudja a tanárokat, és fenntartja a hivatás iránt érzett érzelmi elkötelezettséget.

Csíksszentmihályi flow-tesztjével azt vizsgáltuk, hogy érzelmileg hogy viszonyulnak a munkájukhoz, mennyire közönyösek, milyen mértékben érznek stresszt, és mennyire sikerül a flow-élményt átélniük. A pozitív érzelm még mindig jelen van a munkában, ahogy a pályaválasztás idején is meghatározó volt. Még akkor is jelen van a tevékenységben, ha az elégedettség megosztja a mintát, közel fele-fele arányban. A flow-teszt konkrétan a munkatevékenységre vonatkozik, míg az elégedettséget sok komponens befolyásolja, intézményen kívüli külső körülmények is. Öröndetes, hogy a munkában sokkal nagyobb mértékben élnek át pozitív, mint negatív érzéseket a pedagógusok/oktatók. Ez az önkiteljesedés irányába mutat, ami feltehetően visszahat a motivációra, tehát kellő impulzust, sikerélményt kapnak a tanárok, hogy fenntartsák saját motivációjukat.

9. grafikon: Flow átlaga (5-fokú Likert skálán)



Forrás: Saját szerkesztés

4. Konklúzió

A közgazdaságban egyre erőteljesebben körvonalazódik az a belátás, ami az emberi erőforrások, mint gazdasági potenciál különleges jelentőségére világít rá. Ezt az oktatásban is figyelembe kellene venni. A nevelés-oktatás-képzés szektora készíti fel a munkaerő-piac leendő szereplőit, e terület humán erőforrása, a tanárok munkáján múlik a jövő társadalmának minősége. Munkájuk hatékonysága nagyban függ szubjektív jóllétüktől, azaz olyan érzelmi konstruktumoktól, mint elégedettségük, motivációjuk, optimizmusuk, elkötelezettségük, értékrendjük. Ezek meglétének, fenntartásának biztosítása nemcsak az egyének feladata, felelőssége, hanem az oktatási intézmények mint szervezeteké egyaránt, tágabb körben az oktatáspolitikáé. A belső indíttatás, hajtóerő szoros kölcsönhatásban van a külső környezettel, a társadalmi közeggel, amire aztán így-vagy úgy visszahat. Remélhetőleg pozitívan.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Billaudeau, Nathalie – Vercambre-Jacquot Marie-Noël (2015): Enquête « Qualité de vie des enseignants » Principaux résultats descriptifs. Publication de la Fondation d'entreprise MGEN pour santé publique. Numéro 10 – 15 janvier 2015, 95 p. http://www2.ac-clermont.fr/hygiensecurite/Risques_et_ambiances/Psychosociaux/Publication_n10_Fondation_MGEN.pdf (Letöltés: 2015. január 10.)
- Boyatzis, R. – Goleman, D. – McKee, A. (2003): A természetes vezető. Az érzelmi intelligencia hatalma. Vince Kiadó, Budapest.
- Czipf Csongor (2010): Az emberi erőforrás szemléletű vállalatértékelés. Doktori értekezés. Pécsi Tudományegyetem, Pécs, 230 p.
- Csikszentmihályi Mihály (2009): A fejlődés útjai. A harmadik évezred pszichológiája. Nyitott Könyvműhely, Budapest, 414 p. (The Evolving Self. A Psychology for the Third Millenium)
- Csirszka, J. (1985): A személyiség munkatevékenységének pszichológiája. Budapest, Akadémiai Kiadó, 350 p.
- Dobák, M. – Antal, Zs. (2011): Vezetés és szervezés. Szervezetek kialakítása és működtetése. Aula Kiadó, Budapest, 483 p.
- Farkas, F. – Karoliny, M. – László, Gy. – Poór, J. (2007): Emberi erőforrás menedzsment. Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., Budapest, 574 p.
- Heitlerné Lehoczky Mária (2015): A pszichológiai tőke szociodemográfiai korrelátumai a pályakezdők körében a BGF-en. Alkalmazott Tudományok II. Fóruma. Absztraktkötet, Budapest.
- Keczer Gabriella (2014): Az egyetemek szerepe, irányítása és működése a 21 század elején. Közép-Európai monográfiák. Egyesület Közép-Európa Kutatására, Szeged, 283 p. ISBN 978-963-89724-5-3
- Keller Tamás Péter (2009): Nemcsak a tudás számít – a pszichológiai tőke szerepe a kereseti egyenlőtlenségek magyarázásában. Ph.D. értekezés. Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest



- Klein Sándor (2006): Munkalélektan. In: (Bagdy Emőke – Klein Sándor) (szerk.): Alkalmazott Pszichológia. Edge 2000 Kiadó, Budapest pp. 69-84.
- Louart, P. (2002): Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel. http://alain.battandier.free.fr/IMG/pdf/CLAREE-Maslow_Herzberg.pdf (Letöltés: 2014. február 07.)
- Lövey, I. – Nadkarni, M. S. (2008) Az örömteli szervezet. Budapest, HVG Kiadó Zrt., 286 p.
- Miquet-Marty, Françoise – Preud'homme, Aurélien – Beffa, Maïder – Venot, Cyprien (2013): Les palmarès du bonheur professionnel Viavoice Paris-Le Nouvel Observateur. Etudes&conseil. http://www.institut-viavoice.com/world/docs/Les-palmares-du-bonheur-professionnel_Viavoice-pour-Le-Nouvel-Observateur.pdf (Letöltés: 2014. január 18.)
- Mohácsi Gabriella (2007) Kompetencia és érzelmi intelligencia. In: (Farkas et al.) (szerk) Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Complex Kiadó és Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., Budapest, 574 p. ISBN 978 963 224 724 3 pp. 415-442.
- Polónyi, I. (2002): Az oktatás gazdaságtana. Osiris Kiadó, Budapest, 425 p.
- Roóz, J. (2006): A menedzsment alapjai. Perfekt Kiadó, BGF





A MENTORI GYAKORLAT NÉHÁNY JELLEMZŐJE HAZAI SZERVEZETEK ESETÉBEN (EMPIRIKUS KUTATÁS ALAPJÁN)

*SOME ATTRIBUTES OF MENTORING PRACTICE IN CASE OF
ORGANISATIONS IN HUNGARY (BASED ON EMPIRICAL STUDY)*

Prof. BENCSIK ANDREA

Selye János Egyetem Szlovákia, Komarno

Dr. JUHÁSZ TÍMEA

STIFTER VIKTÓRIA

Széchenyi István Egyetem Magyarország, Győr

ABSTRACT

Nowadays mentoring is a more and more popular form of knowledge-transfer. In the course of the process knowledge-transfer is being realized between one mentor and his mentored, which can be one-way or mutual.

Within the last two years, the authors carried out fully comprehensive researches about mentoring practices in order to recognize what characteristic features this form of knowledge-sharing has in Hungarian organisations.

Both qualitative researches and quantitative analyses have been carried out, which –based on questionnaires- gave the opportunity to reveal deeper correlations.

The previous, qualitative analyses made us draw the conclusion that the Hungarian practices basically follow the traditional protocol; the formal and informal elements of knowledge-transfer are present at the examined organisations.

Although the question is still there; how the different factors influencing success appear at the examined organisations, such as are there similarities and differences to be discovered in the mentoring practice of companies in Hungary.

1. Bevezetés

Napjainkban a tudásátadás egyik népszerű gyakorlata a vállalati gyakorlatban a mentorálás. A mentori folyamat során egy mentor és egy mentorált között jön létre tudástranszfer, amely lehet egyirányú, vagy kölcsönös.

Az elmúlt két évben a szerzők a mentori gyakorlatokról szóló átfogó kutatásokat végeztek annak megismerése céljából, hogy milyen jellemzőik vannak a hazai szervezetekben a tudásmegosztás ezen formájának.





Mind kvalitatív vizsgálatok, mind pedig kvantitatív elemzések készültek, amelyek a kérdőíves felmérésre épülve lehetőséget adtak arra, hogy a mélyebb összefüggésekre is rá lehessen világítani.

A korábbi, kvalitatív elemzések arra engedtek következtetni, hogy a hazai gyakorlatok alapvetően a hagyományos protokollt követik, jellemzően megvannak a formális és az informális tudásátadás elemei a vizsgált szervezeteknél.

A kérdés azonban továbbra is fennállt, hogy a különböző sikert befolyásoló tényezők miképpen jelennek meg a vizsgált szervezetekben, így például lehet-e hasonlóságokat, illetve különbségeket felfedezni a különböző hazai vállalatok mentori gyakorlatában. Az eredmények szerint a mentori rendszer formális és informális típusai is jelen vannak a napi rutin részeként és tudatosan számolnak a tudásátadás ezen formájának előnyeivel és hátrányaival a vállalatok.

2. A kutatást megalapozó irodalmi háttér és a szerzők korábbi tapasztalatai

A tudásmenedzsment napjaink igen népszerű és sokat vitatott vizsgálati területe. Magában hordoz minden olyan tevékenységet és tevékenységi rendszert, amely a tudás azonosításától kezdve, annak megteremtését, továbbadását, dokumentálását, megőrzést, fejlesztését és transzferálását jelenti.

A tudásmenedzsment elemei tudatosan és spontán jelennek meg a vállalati szervezetek világában, ám napjainkban már jellemző, hogy a rendszer alkotórészeinek definiálására, működtetésére kialakult protokollokat dolgoznak ki a cégek (Bencsik, 2015). Ilyen sokat vitatott egység a tudásmegosztás, a tudástranzferálás. A sikeressége számos tényezőtől függ, így alapvetően a bizalomtól, a kultúrák indifferenciájától, a befogadás hiányától, a kommunikációs zavaroktól, a szereplők attitűdjeitől, stb. Ugyanakkor a szerzők 2014-ben végzett vizsgálati azt is kimutatták, hogy az akkori kutatásban résztvevők tudásátadási hajlandósága alapvetően közepes volt, és a tapasztalati tudást nem igazán szívesen osztották meg a válaszadók. A megkérdezettek a megosztásért cserébe a barátokkal, az ismerősökkel és az idegenekkel szemben kevésbé voltak érdekvezéreltek, avagy elvárás orientáltak, mint a formális kapcsolatot ápoló ismerősök, kollégák viszonylatában (Bencsik-Juhász-Kovács, 2014).

A transzferálás egyik módja a mentorálás, amely során jellemzően egy tapasztalt, nagy szaktudású mentor adja át a tudását egy mentorálynak (Kram, 1985). A szervezeti mentorálásnak nagy szerepe van a szakmák, a művészetek és a kereskedelem folyamatosságában és fejlődésében (Haynes-Ghosh, 2008). Dajnoki (2013) vizsgálati alapján a betanítás mellett a második leghatékonyabb fejlesztési lehetőség a mentorálás, ahol a mentor nem csak feladatok betanulásában, de csoportba és a szervezetbe történő beilleszkedésben is segítséget nyújthat. A mentori folyamatok alapvető céljai elősegíteni a tudásmegosztást, támogatni az újonnan jövők beilleszkedését, hozzájárulni a közös együtt gondolkodáshoz, illetve a vezetői





utódneveléshez (Fajana-Gbajumo-Sheriff, 2011). Maxvell 1998-ban egyik írásában utal rá, hogy a legtöbb vezető egy másik vezető hatására változik vezetővé. Ugyanakkor a sikeres mentorálás nemcsak a karriertámogatásra fókuszál, de egy szociális és érzelmi támogatást is ad a mentorálynak (Viator-Dalton-Harp, 2012). Egy 2011-ben hazai szervezetek körében készült kutatás azonban felhívja a figyelmet arra, hogy a vizsgált szervezetek több mint felénél nincsen kidolgozott Karrier Tervezési Rendszer (Gergely-Dienesné, 2011). Egy tanulószervezetben végzett vizsgálatból Juhász (2015) megállapította, hogy a rendszeres, folyamatos mentori tevékenység a szervezeti tagok számára láthatatlanná válik.

A mentori folyamat kidolgozott, leírt protokoll mentén zajlik, vagy spontán történhet a szereplők kezdeményezésére, ám ennek jellegét nagyban befolyásolja az átadandó tudás természete és összetettsége. Tény, hogy az eredményes mentorálás során mindkét szereplő nyer a másik tudásából, interakcióiból (Goodbar- Lewis 2015).

A mentori funkciókat a szakirodalom két dimenzióban vizsgálja (karrier és pszichoszociális funkciók) (Wanberg-Welsh-Hezlett, 2003), miközben a mentorált oldaláról a legtöbb vizsgálat azt kutatja, hogy mit kap a mentorált a folyamat során (Haggard-Turban, 2012).

A múlt évben a szerzők egy átfogó vizsgálatot végeztek a hazai vállalatok tükrében a mentori gyakorlatot illetően, amely során kvalitatív és kvantitatív felmérések zajlottak. A kvalitatív kutatás során olyan vállalatokkal készült interjúk, akik úgy értékelték, hogy náluk sikeresen működik a mentorálási folyamat. Az interjúk alapján a szervezetekben alapvetően klasszikus formában működő mentori rendszerek voltak, és a sikertényezőként a vállalati kultúrát, a vezetőség innovativitását (ami egybevág Bácsné (2013) vezetői vizsgálataival), valamint a mentori folyamat szereplőinek személyiségét lehetett azonosítani. A kvalitatív felmérés azt is igazolta, hogy a megkérdezett cégek többségében a mentori rendszer nem működött összhangban, vagy egyáltalán nem volt kapcsolatban a tudásmenedzsment rendszerrel. Ám azoknál a cégeknél, ahol dokumentáltan és hatékonyan tudott együttműködni a tudásmenedzsment és a kölcsönhatás is azonosítható volt a mentori folyamatokkal, ott jellemzően tapasztalható volt a rendszerek kölcsönös additív hatása (Bencsik-Juhász, 2014).

A továbbiakban e kutatás kvantitatív vizsgálati része és eredményei kerülnek bemutatásra.

3. A kvantitatív kutatás módszertana

A hazai mentorálási gyakorlatot elemző kvantitatív felmérésre a múlt évben és az idei évben került sor. A vizsgálat kérdőíves formában zajlott, a válaszadóknak önkéntesen kellett kitölteniük az interneten található kérdőívet. A mintagyűjtési módszer a hólabda eljárás volt, így a módszer és a számosság miatt a minta nem tekinthető reprezentatívnak. Két fókuszpontból történtek a felmérések. Egyrészt



vállalatok szerepeltek a vizsgálatban, akik saját mentori gyakorlatukat értékelték, másrészt mentoráltakat kérdeztek a szerzők a mentori gyakorlattal kapcsolatos tapasztalataikról. Jelen tanulmány a vállalatokkal készült felmérés néhány tanulságos eredményét mutatja be:

Egy-és többváltozós elemzési módszerek kerültek felhasználásra, így gyakorlati vizsgálatok, átlag, szórás, variancia-és keresztábra-elemzés.

A vizsgálatban alkalmazott kérdőív alapvetően zárt kérdésekből állt, intervallum skálaként értelmezett Likert-skálákra és nominális változókra épült. A kérdőív szerkezeti felépítését az alábbi táblázat foglalja össze:

1. táblázat A vállalati kérdőív szerkezeti felépítése
1. table The structural construction of the company questionnaire

Szerkezeti változók	A szervezeti mentori gyakorlat jellemzői	A mentori gyakorlat a szervezet tudásmenedzsment folyamatában
<p>A vizsgált szervezetek mérete, elhelyezkedése</p> <p>A cég tevékenységi területe, tulajdon- viszonyai</p> <p>A tudás jellege, felhasználási területei a szervezeti működésben</p>	<p>A mentori gyakorlat definíciója, működési időtartama</p> <p>A mentori folyamat jellemzése</p> <p>A mentori folyamat kezdeményezési forrásai</p> <p>A tevékenységi területek, ahol a mentori protokoll megjelenik</p> <p>A mentori szereplők jellemzői</p> <p>A mentori rendszer értékelési szempontjai</p>	<p>A vállalati tudásmenedzsment rendszer kapcsolati jellemzői a mentori folyamatokkal</p> <p>A mentori folyamat hatása a vállalat értékteremtő rendszerére</p>

Forrás: saját táblázat

A tanulmány az első két kérdéscsoport eredményeit foglalja össze. A vizsgálati eredmények bemutatása a minta specifikálásával indul. A kutatásban 69 vállalat vett részt.

Elhelyezkedés alapján 40,6%-uk a Nyugat-Dunántúlról származott, 21,7%-uk a Közép-Dunántúlon található, 18,8%-uk Közép-Magyarországon működött, 8,7%-uk a Dél-Alföldet jelölte meg, 4,3%-4,3%-uk az Észak-Alföldet és Észak-Magyarországot, míg legkevesebben 1,4%-a Dél-Dunántúlt.

A cégek méretüket tekintve 9 vállalat mikro vállalkozás (2-8 főt foglalkoztató) volt, 18 szervezet kisvállalat volt (9-49 főt alkalmaz), 15 cég középvállalat (50-249 munkavállalóval), míg a 250 főt vagy annál több dolgozóval rendelkező nagy szervezetek 27-en voltak a mintában.

A szervezetek széles spektrumban dolgoztak a különböző iparágakban: így mezőgazdaság, feldolgozóipar, pénzügyi tevékenység, szállítás, raktározás, közigazgatás, oktatás, stb.

A cég tulajdonviszonyai alapján 58%-uk magyar szervezet volt, 26,1%-uk külföldi, a többiek (15,9%) vegyesvállalat.

Az első kérdéskör alapvetően a cégeknél jellemző tudás természetét, annak szükségességét, illetve fejlesztési területeit tárta fel. A válaszadó cégeknek egy 5 fokozatú Likert-skálán kellett jellemezniük a saját szervezetük gyakorlatát e kérdésben. Az egyes az egyáltalán nem jellemzőt, míg az ötös a teljesen jellemzőt jelölte. A 2. táblázat a válaszok összesített eredményét mutatja be:

2. táblázat A cégeknél elvárt tudás jellege és fejlesztési lehetőségei
2. table The nature and developmental possibilities of knowledge expected at companies

Meghatározások	Átlag	Szórás
Szervezetüknél fontos az emberi tudás.	4,42	,673
Szervezetüknél fontos a munkatársak képzése.	4,04	,930
Szervezetüknél a munkatársak képzését a cég finanszírozza.	3,81	1,128
Szervezetüknél a munkatársak képzését a cég szervezi.	3,71	1,072
Szervezetüknél nem differenciálnak a képzést illetően a dolgozók között.	3,12	,916
Szervezetüket számos tudás különbözteti meg a versenytársaktól.	3,43	1,091
A szervezet specifikus tudást jellemzően a tapasztalt kollégáktól sajátítják el a dolgozók.	3,80	,778
A szervezet specifikus tudást jellemzően tapasztalati úton sajátítják el a dolgozók.	3,52	,740
A szervezet specifikus tudást jellemzően a képzések során sajátítják el a dolgozók.	2,90	,910
A szervezet specifikus tudás Önöknél dokumentálva van.	3,01	1,266
A szervezet specifikus tudás aktualitását rendszeresen ellenőrzik.	3,39	1,127
A szervezetüknél könnyen tudják pótolni a kilépő munkatársakat.	2,80	1,037

Forrás: saját táblázat

Az átlagok és a szórások alapján megállapítható, hogy a vizsgált szervezetekben az emberi tudást igen nagyra értékelik, azaz a humán tőke jelentősége elfogadott. Éppen ezért hangsúlyt helyeznek a munkatársak képzésére, amelyet jellemzően a cégek finanszíroznak. Figyelemre méltó, hogy a speciális tudást többségében a tapasztalt kollégáktól sajátítják el a dolgozók. Nem véletlen, hogy ezeknél a vállalatoknál a szaktudással bíró kollégákat csak nehezen tudják pótolni a cégek, ha elmegy a dolgozó.

A kérdőív következő kérdésköre a mentori rendszer jellemzőit tárta fel. A vizsgált vállalatok majdnem felénél (42%) már három éve, vagy hosszabb ideje működött a tudásátadás ilyen formája. 29%-uknál viszont kevesebb, mint egy éve foglalkoznak mentorálással. A mentori rendszer jellemzőit most is egy 5 fokozatú



Likert-skálán kellett a megkérdezetteknek minősíteniük az alapján, hogy mennyire jellemző az adott állítás a saját gyakorlatukra. Az egyes az egyáltalán nem jellemzőt jelentette, míg az ötös érték a teljesen jellemzőt. A 3. táblázat a válaszok eredményeit foglalja össze:

3. táblázat A mentori rendszer
3. table Mentoring system

Meghatározások	Átlag	Szórás
A mi szervezetünknel formális mentori rendszer működik.	2,90	1,262
A mi szervezetünkben bárki lehet mentor.	2,43	1,182
A mi szervezetünkben bárki lehet mentorált.	3,29	1,214
A mi szervezetünkben a mentori rendszert elsősorban a vezető utánpótlásra használjuk.	2,58	1,230
A mi szervezetünkben a mentori rendszert elsősorban az ismeret átadásra használjuk.	4,12	,814
A mi szervezetünkben a mentori rendszert elsősorban az új kollégák beilleszkedésére használjuk.	3,64	1,098
A mi szervezetünkben a mentori rendszer hatékonysága rendszeresen ellenőrizve van.	2,97	1,283

Forrás: saját táblázat

A válaszok összesítéséből látható, hogy a mentori rendszer a tudásátadás egyik formája a szervezetekben. A rendszert a tudásmegosztás mellett az új kollégák beilleszkedésére is használják a vizsgált cégek, és kevésbé a vezetői utánpótlás kinevelésére. A mentori szerepekről elmondható, hogy mentorált többé-kevésbé bárki lehet, míg a mentori szerepre ez nem igaz. Megvizsgálásra került a kutatás során, hogy az adott állításokat elemezve szignifikánsan eltérő véleményen vannak-e a különböző méretű szervezetek. A variancia vizsgálat egyetlen esetben sem igazolta ezt.

A megkérdezett vállalatok többségében (66,7%-ban) hat hónapnál kevesebb ideig tart egy mentori folyamat, ugyanakkor 14,5%-ukban egy évnél, vagy annál hosszabb ideig. A keresztábra-elemzés azt mutatta, hogy a mikro- és kisvállalatok esetében leggyakrabban (44,4%-44,4%) maximum három hónapig, míg a közép és nagyvállalatok esetében (33,3%-48,1%) három és hat hónapig tart leginkább egy mentorálás.

A mentori folyamatot előnyei és hátrányai alapján is jellemezték a megkérdezettek. Hasonlóan a korábbi értékelésekhez 5 fokozatú Likert-skálán adták meg a minősítést a szervezetek, hogy mennyire jellemzőek a saját gyakorlatukra az adott állítások (az egyes érték az egyáltalán nem jellemzőt, az ötös érték a teljesen jellemzőt jelentette):



4. táblázat A mentorálás előnyei
4. table The advantages of mentoring

Meghatározások	Átlag	Szórás
Fluktuáció csökkenés	3,28	,938
Többoldalú probléma megoldási lehetőség	3,71	,806
Többoldalú kommunikációs lehetőség	3,61	,895
Nyitottabb információ-áramlás	3,87	,662
Hatékonyabb munkavégzés	4,26	,760
Többoldalú tudásátadás	4,16	,720
Vezetői utánpótlás biztosítása a szervezeten belül	2,99	1,182
Érzelmi intelligencia fejlődése a szervezeten belül	3,06	,922
Bizalmi értékek erősödése a vállalati kultúrában	3,52	,885
Önbizalom fejlesztése	3,57	,882

Forrás: saját táblázat

Az eredmények szerint a kutatásban résztvevő cégek nem érzékelték jelentősen, hogy a vezetői utánpótlásban előnyei lehetnek a mentorálásnak. Kevésbé érezték előnyként továbbá az érzelmi intelligencia fejlődését, és a fluktuáció csökkenését is a tudástranzfer ilyen eseteiben. Ugyanakkor hatékonyabbá teszi a munkavégzést és többoldalú tudásátadást tesz lehetővé, azaz már ezek a vállalatok is látták a kölcsönös ismeretátadás lehetőségét, amit a szakirodalom reciprok mentorálásként definiál (Harvey-McIntyre-Heames-Moeller, 2009).

5. táblázat ANOVA tábla
5. table ANOVA table

Megállapítás		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Többoldalú probléma megoldási lehetőség	Csoportok között	6,158	3	2,053	3,507	,020
	Csoportokon belül	38,044	65	,585		
	Összesen	44,203	68			
Többoldalú kommunikációs lehetőség	Csoportok között	6,646	3	2,215	3,013	,036
	Csoportokon belül	47,789	65	,735		
	Összesen	54,435	68			
Nyitottabb információ-áramlás	Csoportok között	4,374	3	1,458	3,724	,016
	Csoportokon belül	25,452	65	,392		
	Összesen	29,826	68			

Forrás: saját táblázat

A variancia vizsgálatok három meghatározás esetében mutatták azt, hogy a különböző méretű szervezetek eltérő véleményen vannak az adott állítások tekintetében. Az eredményeket az 5. táblázat tartalmazza:

Az adott összes állítás tekintetében a vizsgált átlagok a kis-és nagyvállalatok esetében magasabbak voltak, mint a mikro és a középvállalatok tekintetében, azaz náluk ezek a pozitív előnyök szignifikánsan jellemzőbbek voltak.

Az előnyökön túl, a hátrányokat is értékelniük kellett a cégeknek azonos kategóriákban, egy 5 fokozatú Likert-skálán. Az eredmények a 6. táblázatban láthatóak:

6. táblázat A mentorálás hátrányai
6. table The disadvantages of mentoring

Meghatározások	Átlag	Szórás
A mentorált munkavégzési önállósága csökken	2,39	1,003
Növekvő költségek	2,52	,885
Bizalomhiány a mentor és a mentorált között	2,04	,898
Állandó munkafelügyelet a mentor által a mentorált felett	2,81	,896
Kommunikáció hiány a mentor és a mentorált között	2,28	1,027
Tudásátadás hiánya a mentor és a mentorált között	2,28	,938
Tisztelet hiánya a mentor és a mentorált között	2,30	1,115
Szakmai féltékenység a mentor és a mentorált között	2,46	1,158
Őszinte kritika hiánya a mentor és a mentorált között.	2,64	1,029
Irreális célok a mentorált előtt	2,17	,907
Irreális elvárások a mentorálttal szemben	2,30	1,061
A mentorált személyes fejlődése csak másodlagos szempont a szakmai fejlődéséhez képest	2,90	1,113
A mentorált kevésbé szorgalmas	2,68	1,078

Forrás: saját táblázat

Az átlagok és a szórások azt mutatják, hogy legkevésbé tapasztalták a cégek a bizalomhiányt, a kommunikációs gátat, a tudásátadás hiányát, az irracionális célokat a szereplők között, miközben többé-kevésbé jellemző volt a mentorált személyes fejlődésének másodlagossága a szakmai fejlődéséhez képest, illetve az állandó munkafelügyelet a szereplők között. Több szempont esetében a magas szórás értékek azt igazolták, hogy az adott megállapítás esetében nem volt homogén véleményen a minta.

A kutatás során elemzésre került, hogy a különböző méretű szervezetek között található-e szignifikáns véleményeltérés az adott megállapítások tekintetében. Az elemzés két változó esetében igazolta a szignifikáns különbséget:

7. táblázat ANOVA tábla
7. table ANOVA table

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Bizalomhiány a mentor és a mentorrált között	Csoportok között	8,103	3	2,701	3,754	,015
	Csoportokon belül	46,767	65	,719		
	Összesen	54,870	68			
Tisztelet hiánya a mentor és a mentorrált között	Csoportok között	12,342	3	4,114	3,700	,016
	Csoportokon belül	72,267	65	1,112		
	Összesen	84,609	68			

Forrás: saját táblázat

Az átlagok vizsgálata azt mutatta, hogy a bizalomhiány legkevésbé a mikrovállalat és a nagyvállalat esetében mutatkozott, míg a tisztelet hiánya a nagyvállalat és a középvállalat viszonylatában.

Végezetül a vállalkozásoknak nyilatkoznuk kellett arról, hogy mennyire elégedettek a saját mentori gyakorlataikkal. A vállalatok jellemzően (66,6%) elégedettek voltak a saját mentori rendszerükkel, és ez az ítélet különösen erős volt a nagyvállalatok esetében.

4. Összegzés

A tanulmány egy, az idei és múlt évben zajlott kvantitatív kutatás eredményeit mutatta be. A vizsgálati eredmények alapján elmondható, hogy a hazai vállalatok gyakorlatában a mentori rendszer formális és informális típusai is jelen vannak és tudatosan számolnak a tudásátadás ezen formájának előnyeivel és hátrányai-val. A vizsgálat azt mutatta, hogy a különböző méretű szervezeteknél jellemzően nem voltak olyan eltérések, amelyek azt igazolták volna, hogy az általuk képviselt gyakorlat a főbb tényezőiben, tulajdonságaiban eltérő lett volna. Habár voltak változók, amelyekben különböző véleményen voltak a vizsgált szervezetek, de ezek kardinálisan nem gyakoroltak hatást a mentori protokollok jellegére.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bácsné Bába É. (2013): Hogyan növelhető a menedzserek személyes hatékonysága In: Virtuális Intézet Közép-Európa kutatására Közleményei V. évf. 1. szám (no.12.) A-sorozat 4. Gazdálkodás- és Szervezéstudományi tematikus szám, Szeged, 134. p., ISSN 2062-1396
- Bencsik, A. (2015): A tudásmenedzsment elmélete és gyakorlata Akadémiai Kiadó Budapest
- Bencsik, A.-Juhász, T. (2014): Mentori gyakorlat a magyarországi szervezeteknél megjelenés alatt
- Bencsik, A.-Juhász, T.-Kovács, Sz. (2014): A tudásmegosztási hajlandóság aktuális kérdései, avagy jobb adni, mint kapni (empirikus vizsgálat alapján) Budapesti Konferencia Külker Főiskola 2014.03.13-14. szerk: Solt Katalin pp. 113-125 Alkalmazott tudományok I. fóruma konferenciakötet ISBN 978-963-7159-92-3
- Dajnoki K. (2013) HR fejlesztés sajátosságai az esélyegyenlőségi emberi erőforrás menedzsmentben. Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei folyóirat 2013/4. (V. évfolyam 1. szám No. 12. A-sorozat 4.), Szeged, pp. 103-108.
- Gergely É.-Dienesné K. E. (2011): Az emberi erőforrás menedzsment egyes területeinek rangsora a szervezetekben. Munkaügyi Szemle II., pp. 43-50.
- Fajana S.-Gbajumo-Sheriff M. (2011): Mentoring: A Human Resource Tool for Acheiving Organisational Effectiveness. IFE PsychlogIA 2011 Supplement, pp. 420-432.
- Goodbar N.H.-Lewis K.F. (2015): Finding and Working with Mentors. American of Health-System Pharmacy, pp. 921-922.
- Harvey, M.-McIntyre N.-Heames J. T.-Moeller M. (2009): Mentoring Global Female Managers in the Global Marketplace: Traditional, Reverse and Reciprocal Mentoring. The International Journal of Human Resource Management Vol. 20. No. 6. June 2009. pp. 1348.
- Haynes R.K.- Ghosh R. (2008): Mentoring and Sucession Management: an Evaluative Approach to the Strategic Collaboration Model. Review of Business, pp. 3-14.
- Haggard D.L.-Turban D.B. (2012): The Mentoring Relationship as a Context for Psychological Contact Development. Journal Applied Social Psychology, pp. 1904-1931.
- Juhász Cs. (2015): Vizsgálatok egy debreceni tanuló szervezetben. Taylor Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat. VII. évf. 1-2. sz. pp. 58-64.
- Maxwell J.C. (1998) The 21 irrefutable laws of leadership. Thomas Nelson Publishers, Nashville
- Viator R.E.-Dalton D.-Harp N. (2012): How to be a Successful Mentor. CPA Journal, pp. 68-71.
- WanbergC.R.-Welsh E.T.-Hezlett S.A.(2003): Mentoring Research: A Review and Dynamic Process Model. Research in Personnel and Human Resources Management, pp. 39-124.



A HUMÁN ERŐFORRÁS SZEREPE A VERSENYKÉPESSÉGBEN

EFFECT OF THE HUMAN RESOURCHES ON THE COMPETITIVENESS

NAGY TÜNDE ORSOLYA tudományos segédmunkatárs
Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar

ABSTRACT

The localization appears more emphatically in the economy forming and transforming as a result of globalization, the economic role of regions and sub-regions is increasingly appreciated. In addition to the treatises researching the corporate and national competitiveness, more and more researches spring up which examine the competitiveness at regional level. At whatever level we examine the competitiveness, the knowledge in the people's head has a prominent importance. In spite of this, the domestic researches dealing with the examination of regional development do not emphasize the role of knowledge, examining it in the human resource system is less typical. However, the human resource is not a simple totality of the human factors, more than that, it is significantly formed by the social conditions and the institutional system as well. It is necessary to present the human resource together with its mechanisms of action and the factor system influencing mostly. Namely, the aim of this treatise is to present the regional factors effecting on the human resource and to examine its effect on the regional competitiveness through the example of Northern Great Plain region.

1. Bevezetés

A versenyképesség fogalmának meghatározása nem könnyű feladat, a szakirodalomban máig nem található egységes, mindenki által elfogadott definíció. A tartalmi különbségek alapvetően abból származnak, hogy a definíciók a versenyképesség különböző szintjére vonatkoznak. A legtöbben vállalati és nemzetgazdasági szintre vonatkozóan fogalmazták meg versenyképesség-definícióikat. Czákó Erzsébet például a vállalati szintű versenyképesség széles körben elfogadott definícióját alkotta meg, mely szerint a „vállalati versenyképesség a vállalatnak azon képessége, hogy a társadalmi felelősség normáinak betartása mellett tartósan tud olyan termékeket és szolgáltatásokat kínálni a fogyasztóknak, amelyeket azok a versenytársak termékeinél (szolgáltatásainál) inkább hajlandók a vállalat számára nyereséget biztosító feltételek mellett megfizetni. Ezen versenyképesség feltétele,



hogy a vállalat legyen képes a környezeti és a vállalaton belüli változások érzékelésére és az ezekhez való alkalmazkodásra, a versenytársaknál tartósan kedvezőbb piaci versenykritériumok teljesítésével” (Czakó, 2005:11). Chikán Attila nemzetgazdasági versenyképesség-definíciója szerint a nemzetgazdasági versenyképesség „egy nemzetgazdaság azon képességét jelenti, hogy a nemzetközi kereskedelem támasztotta követelményeknek megfelelően úgy képes létrehozni, termelni, elosztani és/vagy szolgáltatni termékeket, hogy közben saját termelési tényezőinek hozadéka növekszik” (Chikán, 2006:43).

A vállalati és országos versenyképességet kutató tanulmányok mellett egyre több regionális szintű versenyképességet vizsgáló kutatás születik. A globalizáció hatására formálódó, átalakuló gazdaságban egyre hangsúlyosabban jelenik meg a lokalizáció, a régiók, kistérségek gazdasági szerepe mindinkább felértékelődik.

Bármely szinten is fogalmazzuk meg a versenyképesség definícióját, országos, régiós vagy akár vállalati szinten vizsgáljuk a versenyképességet, a humán erőforrás kiemelkedő jelentőséggel bír. A közgazdaságtudományban a '70-es években, az endogén növekedésméletekben bukkant fel először a humán erőforrás, mint a fejlődés egyik lehetséges motorja, azonban ekkor még főként a gazdasági szerkezetben meglévő különbségeket tartották a fejlődésbeli különbségek fő okának. A '90-es évektől kezdődően, a dinamikus változó gazdasági környezetben egyre inkább hangsúlyozzák az emberek fejében lévő tudás jelentőségét, versenyképességre gyakorolt hatását (EC, 2004). Romer növekedésméletében megfogalmazza, hogy az emberi tudás a tőke meghatározó formája, mely a gazdasági növekedést jelentős mértékben befolyásolja, továbbá a neoklasszikus nézetekkel ellentétben a technológiai változások hatását is elismeri. Kiemeli, hogy a technológiai változások az emberi erőforrásba történő befektetéssel szoros kapcsolatban állnak, annak hozamaként jelentkeznek (Romer, 1990). Ezzel összhangban a regionális fejlődést vizsgáló elméletek is csak a '90-es években kezdtek foglalkozni a humán erőforrás regionális versenyképességre gyakorolt hatásával.

A 20. század végétől kezdődően valamennyi közgazdaságtani elméletben megjelenik az a gondolat, hogy a különböző nemzet-, regionális gazdaságok versenyelőnye elsősorban azok tudás-előállítási és -hasznosítási képességén alapul. Napjainkban már a vállalati versenyképesség alapjának szintén a tudást tekintik, általa olcsóbb, jobb minőségű termékek, szolgáltatások állíthatóak elő, a vállalat belső folyamatainak hatékonysága nagymértékben fokozható.

Megfigyelhető, hogy a regionális fejlődés vizsgálatával foglalkozó hazai kutatások a tudás szerepét nem emelik ki megfelelő mértékben, a humán erőforrás rendszerben történő vizsgálata kevésbé jellemző. Jelen tanulmány célja a humán erőforrásra ható területi tényezők bemutatása, a regionális versenyképességre gyakorolt hatásuk vizsgálata az Észak-alföldi régió példáján keresztül.



2. Az Észak-alföldi régió helye a versenyképességi sorrendben

Hajdú-Bihar, Jász-Nagykun-Szolnok és Szabolcs-Szatmár-Bereg megyét magában foglaló Észak-alföldi régió területe 17 729 km². Ebben a régióban él Magyarország lakosságának több mint 15%-a (Baranyi, 2008). Az Észak-alföldi régió természetföldrajzi adottságai rendkívül kedvezőek, ennek ellenére a régiók versenyképességi sorrendjében utolsó előtti helyen áll, ahogyan azt az 1. táblázat mutatja. Az Európai Unió gyakorlatának megfelelően a regionális versenyképesség a tanulmányban az egy lakosra jutó GDP (gross domestic product) értékével kerül kifejezésre. A rendelkezésre álló legfrissebb, 2013-as adatok szerint az Észak-alföldi régióban az egy lakosra jutó GDP az országos átlagnak csupán a 63,5%-át tette ki, a három legfejlettebb régióra jellemző átlagos értéknek pedig csak az 54%-át.

1. táblázat: A GDP értéke és megoszlása régiók szerint 2013-ban
Sheet 1: Value and distribution of GDP by regions in 2013

Régió	GDP, M Ft.	Megoszlás, %	Egy lakosra jutó GDP, E Ft.
Közép-Magyarország	14 276 343	47,83	4 824
Nyugat-Dunántúl	3 058 743	10,25	3 106
Közép-Dunántúl	2 907 060	9,74	2 712
Dél-Alföld	2 679 143	8,98	2 086
Dél-Dunántúl	1 877 874	6,29	2 038
Észak-Alföld	2 850 304	9,55	1 916
Észak-Magyarország	2 196 792	7,36	1 857
Ország összesen	29 846 259	100,00	3 017

Forrás: Saját szerkesztésű táblázat (KSHa; KSHb) alapján

A KSH területi, idősoros éves adatai szerint a Közép-magyarországi régió a rendszerváltás óta töretlenül fejlődik. A vidéki régiók közül pedig Közép- és Nyugat-Dunántúl fejlődik az országos átlagot meghaladó mértékben. Az Észak-alföldi és az Észak-magyarországi régió a '90-es évektől kezdődően fejlettségi sorrend végén áll. Lemaradásuk évről évre növekszik, annak ellenére, hogy az Európai Unió nagy figyelmet fordít a hátrányos gazdasági helyzetben lévő területek felzárkóztatására.

3. A humán erőforrást befolyásoló területi tényezők

A humán erőforrás nem egyszerűen az emberi tényezők összessége, több annál, a társadalmi feltételek, az intézményrendszer is jelentős mértékben alakítja. Elen-



gedhetetlen a hatásmechanizmusaiival, leginkább befolyásoló tényezőrendszerekkel együtt történő bemutatása. A humán erőforrást leginkább befolyásoló területi tényezők (Rechnitzer – Smahó, 2005) alapján:

- az emberi tényezők;
- az életminőség;
- a tudás- és ismeretközlés hálózata;
- valamint a településhálózat.

Az emberi tényezők leginkább a népességgel, annak alakulásával, képzettségével jellemezhetőek. Ez a tényező tovább vizsgálható munkaerő-piaci jellemzők segítségével, például az aktivitás, a munkanélküliség mértékével, a foglalkoztatás szerkezetével. Az életminőség tekintetében a kultúrának, a társadalom aktivitásának, a régióhoz való kötődésnek van nagy jelentősége, mely összességében a fejlődés mozgatórugója lehet. A tudás- és ismeretközlés hálózatának hatékonysága, a különböző szintű iskolai képzés színvonala, a kutatás-fejlesztés intenzitása szintén döntő jelentőségű adott régió humán erőforrásainak alakításában. A településhálózat milyensége függ adott térség fejlettségétől, de annak sajátosságai szintén visszahatnak, jelentősen befolyásolják a további fejlődést. Hangsúlyozandó, hogy az egyes tényezők vizsgálatakor csak azok az alkotóelemek kerülnek bemutatásra, melyekkel kapcsolatban rendelkezésre állnak területi bontású statisztikai adatok.

3.1. Emberi tényezők

A népességadatokat tekintve erőteljes fogyás jellemzi hazánkat. Valamennyi területre, településkategóriára jellemző, hogy nem haladja meg az élve születések száma a halálozások számát, a népességcsökkenés és az elöregedés az ország egészét, fejlett és kevésbé fejlett területeit egyaránt érinti (2. táblázat).

A 2. táblázat adatait tekintve jól látható, hogy a Közép-magyarországi régió kivételével valamennyi régióban jelentősen csökkent 2008 és 2014 között a 0-14 és a 15-64 év közötti lakosság száma és aránya. A 0-14 év közötti korosztály népességben belüli száma átlagosan ezekben a régiókban 9,27%-kal, a 15-64 év közöttiek száma pedig 5,26%-kal csökkent. Az egyes régiók között jelentős különbségek tapasztalhatóak, a 0-14 éves korosztályt tekintve a Nyugat-dunántúli régióban 4,52%-os csökkenés történt 2008 és 2014 között, míg az Észak-alföldi régióban a csökkenés mértéke meghaladta a 10%-ot. A 65 év felettiek száma és aránya valamennyi régióban folyamatosan emelkedik.

A 2008 és 2014 között bekövetkezett arányváltozásoknak nyilvánvaló okai vannak, a jellemző demográfiai folyamatok mellett a Közép-magyarországi régió, valamint a fejlettebb dunántúli területek egyre vonzóbbak, egyre inkább jelentenek lehetséges alternatívát, élhetőbb környezetet, több lehetőséget a boldogulni vágyó fiatalok számára. Ez a tendencia évről évre megfigyelhető, a vidék egyre inkább kezdi elveszíteni lakosságmegetartó erejét. A folyamat megállításához a jövőben számos és jelentős változásra lenne szükség.



**2. táblázat: A régiók lakosságának száma korcsoportonként
2008-ban és 2014-ben**

**Table 2: Number of the population of the regions by age
groups in 2008 and 2014**

Régió	2008			2014		
	0-14 év	15-64 év	64-x év	0-14 év	15-64 év	64-x év
Közép-Magyarország	415 078	2 005 843	476 396	438 004	2 009 499	536 230
Nyugat-Dunántúl	140 977	695 065	161 897	134 606	672 523	176 796
Közép-Dunántúl	163 615	770 733	170 493	151 318	725 119	186 971
Dél-Alföld	194 973	912 834	226 699	174 612	854 000	242 428
Dél-Dunántúl	140 596	660 184	159 308	125 335	612 901	170 894
Észak-Alföld	255 195	1 034 571	224 254	227 878	1 010 389	241 255
Észak-Magyarország	198 368	833 474	204 848	175 433	779 722	209 658
Ország összesen	1 508 802	6 912 704	1 623 895	1 427 186	6 664 153	1 764 232
Ország mindösszesen	10 045 401			9 855 571		

Forrás: Saját szerkesztésű táblázat (KSHc) alapján

A munkaerőforrást érintő regionális különbségek a következő években még látványosabbak lesznek, hiszen legdinamikusabban a kedvezőtlenebb helyzetű régiókban csökken a 15-64 év közötti korosztály száma és aránya. A folyamat hatása tovagyűrűzik, a lakosság aktív része elhagyja a vidéki régiókat, csökken a munkaképes korú népesség, ami településműködtetési problémákhoz is vezethet, az egészségügyi, szociális szolgáltatásokat érintő megnövekedett igényt az elszegényedő önkormányzatok nem lesznek képesek kielégíteni, nem tudják fedezni az intézmények korszerűsítését, más szolgáltatások kihasználtsága ezzel szemben jelentősen mérséklődik.

A rendszerváltás után látványosan emelkedett a magyar népesség iskolázottsága országos és regionális szinten egyaránt. A magasabb, főiskolai, egyetemi végzettséggel rendelkezők a legmagasabb arányban természetesen a központi régióban vannak jelen (majdnem 50%), a többi régiót tekintve a magasabb iskolai végzettségűek térbeli eloszlása egyenletesnek tekinthető. Legfeljebb az általános iskola 8. osztályát, illetve szakmunkásképzőt, szakiskolát végzettek eloszlása azonban jelentős területi egyenlőtlenségeket mutat. Kiemelendő, hogy a 2012-es KSH adatok szerint az Észak-Alföldön a legmagasabb a legfeljebb az általános iskola 8. osztályát elvégzettek aránya (14,2%) (KSH, 2013).

3.2. Az életminőség

A modernizálódó társadalmakban az életminőségre egyre nagyobb mértékben hatnak a lokális közösségek, meghatározóvá válik azok aktivitása. A lokális közösségek regionális sajátosságai a civil szféra szervezetein keresztül ragadhatóak



meg, a különböző céllal alakult alapítványok térbeli megosztottsága hatással lehet a lakosság anyagi helyzetére, kulturális értékeire, tradícióira. A központi régióban működött és működik ma is a legtöbb nonprofit szervezet, ebben a régióban a legmagasabb az ezer lakosra jutó értékük. A nonprofit szervezetek sűrűsége egyenletesnek tekinthető, jelentős különbség csak Budapest és a vidék között figyelhető meg, nem meglepő hisz Budapest népessége, gazdasági, igazgatási tömege vonzza a nonprofit szervezeteket. A nonprofit aktivitás és a település hierarchiában elfoglalt helye között függvényszerű kapcsolat van, a főváros mellett a megyeszékhelyek tekinthetőek a civil szerveződés magterületeinek.

Az életminőség másik kifejeződési formája a területi identitás. Területi identitáson az egyének térhez való kötődését, annak különböző megnyilvánulásait értjük, melyek általában meghatározott, földrajzilag is körülhatárolható területre vonatkoznak (Somlyódy né Pfeil, 2007). A közgondolkodásban a régióknak még nincsenek hagyományaik, belső kohéziójuk nem elég erős, így regionális identitásról aligha beszélhetünk. Napjainkban egyre inkább jellemző az adott település iránt felerősödő elkötelezettség. Jelen tanulmányban nem elemezhető a lakosság adott térséghez, régióhoz való kötődése, erre vonatkozóan országos tanulmányok sem állnak rendelkezésre.

3.3. Tudás- és ismeretközlés hálózata

A tudás- és ismeretközlési hálózat eloszlása, annak minősége nem egyenletes, jelentős területi sajátosságokat mutat. Az általános iskolák térszerkezete a megszokott struktúrával ellentétben, az alföldi területeken magasabb az általános iskolával rendelkező települések száma, mint a Dunántúlon. A középiskolai hálózatok tekintetében a főváros szerepe meghatározó, emellett a vidéki régiókban eltérő típusú középiskolai oktatás jellemző. Az Észak-alföldi régióban például a gimnáziumi hálózat dominál, a Dunántúlon inkább a szakközépiskolai hálózat, mivel ott a szakmunkásképzésnek nagy hagyományi vannak. A rendszerváltás után a felsőfokú képzésbe bekapcsolódott hallgatók száma ugrásszerű emelkedésnek indult, Budapest meghatározó szerepe mellett minden megyeszékhely, másodlagos centrum rendelkezik felsőoktatási intézménnyel. Eloszlásuk azonban nem egyenletes. 67 államilag elismert felsőoktatási intézmény közül 37 az Közép-magyarországi régióban működik, a Közép-Dunántúlon 9. A hátrányos gazdasági helyzetben lévő régiókban ennél kevesebb, az Észak-alföldi régióban például 5 felsőoktatási intézmény működik (Oktatás, 2015). A hallgatók számának megtöbbszöröződése nem járt együtt az oktatói létszám jelentős emelkedésével. Általánosságban elmondható, hogy a vidéki felsőoktatási centrumoknak a minősített szakemberállománya jóval alacsonyabb. A regionális különbségeket, a főváros kiemelkedő szerepét leglátványosabban a MTA köztestületi tagjainak területi megoszlása fejezi ki. Az MTA köztestületi tagjainak illetősége több mint 60%-ban Budapesthez, valamint annak vonzáskörzetéhez köthető, Budapest mellett Szeged és Debrecen szerepe a meghatározó (MTA).





A tudás forrása a folyamatos kutatás-fejlesztési tevékenység, a regionális versenyképesség általa jelentősen fokozható. A kutatás-fejlesztésre fordított források mértéke fontos indikátora egy terület fejlettségének, versenyképességének. A kutatási-fejlesztési ráfordítások folyó áron számított értéke az ezredfordulót követően folyamatosan emelkedett, a régiók szerint besorolható összege 2013-ban összesen 414 714,1 M Ft volt. Ennek az összegnek több mint 60%-át a Közép-magyarországi régióban fordították K+F tevékenységre. Ez nem meglepő, hiszen a kutatási-fejlesztési tevékenység területi különbségeinek alakulásában legfontosabb szerepet adott régió innovatív tevékenységet folytató vállalkozásainak száma, valamint a felsőfokú képzés intézményrendszerének kiépítettsége, kutatási tevékenysége játszik. 2013-ban szintén ebben a régióban működött a legnagyobb létszámú kutatóhelyek több mint 50%-a. Az Észak-alföldi régióban a kutató-fejlesztő helyek csupán 9,58%-a működött, a foglalkoztatottak számított létszáma pedig 2 624 fő volt. Ebben az évben Nyugat-Dunántúlon a vállalkozói, Közép-Dunántúlon a külföldi források bővülése jelentősen élénkítette a K+F tevékenységet. Emellett jelentős vállalkozói forrásbővülés történt az Észak-alföldi régióban is Debrecen nagy múltú kutatási bázisai, vállalkozói fejlesztései révén (KSH, 2015).

3.4. Településhálózat

A humán erőforrás és a településhálózat kapcsolatát tekintve meghatározó annak intézményrendszere, működése, gazdasági és társadalmi jellege. Hatással van a humán erőforrás szerkezetére, területi sajátosságaira. Lényegében a centrumterületen elhelyezkedő városok azok, melyek koncentrálnak a gazdaság szereplőit, annak intézményrendszerét, ezáltal vonzzák a népességet, térbeli mozgásuk erőteljesen alakítja a regionális folyamatokat. A '90-es évek végétől kezdődően mondható el az, hogy a modern üzleti, gazdasági szolgáltatásokat nyújtó intézmények kezdtek egymásra épülni, a városhálózat tagozódását érintő befolyásuk a közszolgáltatásokhoz kötődő intézmények befolyását fokozatosan kezdte felülmúlni. A piaci-fogyasztási tényezők városhálózat alakító szerepe mellett egyre jobban felértékelődött a város megközelíthetősége. A közlekedési kapcsolatoknak jelentős szerepe van a városhálózat egyes elemeinek modernizációját tekintve, az autópályához közel kerülő városok a jövőben bekerülnek az átalakuló, helyzetükön javítani tudó települések közé. A szerkezeti változások gyors ütemben fognak jelentkezni, gyorsuló intenzitással jelennek meg a piaci szolgáltatások és intézményeik, végső soron pedig ezek a települések vonzóbbá válnak a gazdasági szereplők számára. A KSH által közölt legfrissebb, 2012-re vonatkozó adatok alapján Magyarországon a települések csupán 14%-áról érhető el tíz percen belül autópálya, ezeknek a településeknek több mint negyede Dél-Dunántúlon található. Az alföldi települések kevesebb mint 5%-a fekszik ilyen közelségben valamely autópályához. A sugaras szerkezet oldására és a periférikus területek gazdasági elmaradottságának enyhítésére megoldást jelenthetne a gyorsforgalmi utak haránt irányú kiépítése.





Az új ismeret, technológia terjedése szoros kapcsolatban van a városok társadalmi-gazdasági fejlettségével, az úgynevezett infokommunikációs infrastruktúra ellátottság hatással van a városok további fejlődésére. Általánosságban elmondható, hogy a centrumtelepülések, megyeszékhelyek, megyei jogú városok, regionális központok ebben a tekintetben is kiemelkedő jelentőségűek, ezeken a településeken vannak legnagyobb számban jelen az infokommunikációs szektorhoz kötődő vállalkozások. A városok mérete mellett fontos azok földrajzi elhelyezkedése (leszakadó, stagnáló, vagy dinamikusan fejlődő régióban helyezkedik-e el), speciális jellemzői, mint fővárosi agglomerációhoz való tarozás, felsőoktatási központok megléte. Elmondható, hogy a magyar városok közül körülbelül 10% tekinthető infokommunikációs szempontból igazán fejlettnek, 30%-a a kis-és közép méretű városoknak fejlődő tendenciát mutat, a városok körülbelül 60%-a azonban kifejezetten fejletlennek mondható. A legfejlettebbnek tekinthető városok a Budapestet körülvevő agglomerációs gyűrűben, valamint a Dunántúl északi és nyugati területeken találhatók, ezzel szemben az ország déli és keleti felén elhelyezkedő városok jelentős része a leszakadó kategóriába tartozik. Nagy jelentősége van annak, hogy egy város milyen mértékben képes a tudás alapú megújulásra, milyen gazdasági és iskolázottsági, valamint innovációs paraméterekkel rendelkezik. E tekintetben nagy eltérések tapasztalhatóak, a városok többsége jelentős lemaradással küszködik, egyáltalán nem rendelkezik a lokális jellegű megújulási folyamatokat megalapozó gazdasági, társadalmi, oktatási és kulturális adottságokkal. Jellemzően Magyarország lemaradó régióiban néhány kiemelkedő teljesítményű nagyvároshoz egy relatíve alulfejlett városhálózat csatlakozik (Csizmadia et al., 2003).

4. Összegzés

A humán erőforrás, mint a gazdaság és társadalom fejlesztésének egyik lehetséges dimenziója tartalmában igen összetett, teljes körű, tudományos alapos-sággal történő vizsgálata rendkívül nehéz. Regionális megközelítésben, ha lehet még összetettebb feladat, hiszen nem felejtkezhetünk el adott területen meglévő érték-hordozókról, melyek áttételesen hatnak a humán erőforrás milyenségére, formálják azt. A hatás mértéke számos tényezőtől függ, a terület elhelyezkedésétől, jellemző gazdasági szerkezetétől, intézményhálózatának működésétől, népesség összetételétől. A humán erőforrások regionális vetületben történő vizsgálata során épp ezért a hagyományos adatértékelési eljárásokon túl szükséges lehet esettanulmányok készítése, mintavétel is, így lehetővé válik a tényezők összefüggéseinek pontosabb feltárása.

A humán erőforrás és a gazdaság regionális szerkezete jelentős mértékben összefügg, a gazdasági struktúra hat a humán erőforrás területi szerkezetére. Ez a hatás a humán erőforrás extenzív mutatóin keresztül érhető tetten, mint például a képzettség vagy a foglalkoztatás szerkezete. Az életminőség, kultúra, társadalmi



aktivitás mutatóit a gazdasági feltételek mellett adott egység egyéb erőforrásai is befolyásolják.

A régiók között nem történik kiegyenlítődés, épp ellenkezőleg új típusú szakadékok kezd kialakulni, melyet a tudás alapú megújulás képességének léte vagy hiánya teremtet. Az új tudás a fővárosban és a regionális központokban koncentrálódik. A főváros-vidék megosztottsága mellett megfigyelhető a kelet és nyugat kettőssége is. A nyugati régiók nagyobb mértékben koncentrálták ezen erőforrásukat, mint az ország keleti, déli térségei. A gazdaságilag lemaradó régiók, így az Észak-alföldi régió esetében is kitörési pont lehet az előnyökre épülő regionális koncepciók felvázolása és következetes véghezvitele, melynek meghatározó eleme kell, hogy legyen a régió humán erőforrásának fejlesztése. Ehhez szorosan hozzákapcsolódik az intézményhálózat átalakítása is. A humán erőforrás megújítása hosszú időt vesz igénybe, regionális szinten az intézményi keretek alakítása, lokális szinten az életminőség, valamint az innovációs környezet alakítása lehet a cél. A humán erőforrás tartós és térben egyenletes megújításához összehangolt nemzetpolitikai, regionális és lokális szinten megvalósított intézkedések szükségesek.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Baranyi Béla (2008): Regionalizmus Magyarországon. In: Baranyi Béla szerk. (2008): Észak-Alföld. Dialóg Campus Kiadó. Pécs-Budapest. pp. 25-37.
- Chikán Attila (2006): A vállalati versenyképesség mérése. Pénzügyi Szemle. 51. évf. 1. sz. pp. 42-54.
- Czakó Erzsébet (2005): Versenyképességi programok néhány tanulsága a kormányzati szféra számára – az Ír Versenyképességi Tanács és a Lisszaboni Stratégia. Versenyben a Világgal 2004 – 2006. 11. sz. műhelytanulmány. Versenyképesség Kutató Központ, Budapest. p. 34
- Csizmadia Zoltán – Grosz András – Rechnitzer János (2003): A városhálózat tagozódása az infokommunikációs infrastruktúra alapján az ezredfordulón. Tér és Társadalom. 17. évf. 3. sz. pp.145-197.
- EC (2004): A new partnership for cohesion. Convergence, competitiveness, cooperation. Third report on economic and social cohesion. European Commission, Brüsszel. p. 206
- KSH (2013): A foglalkoztatottság és a munkanélküliség regionális különbségei, 2012. <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/regiok/debrecenfogl munk12.pdf>. Adatok letöltve: 2015 szeptember.
- KSH (2015): A gazdasági folyamatok regionális különbségei, 2013. <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/regiok/debrecengazdfejl/debrecengazdfejl13.pdf>. Adatok letöltve: 2015 szeptember.
- KSHa Táblák (STADAT): Idősoros éves, területi adatok. Bruttó hazai termék. https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qpt012b.html. Adatok letöltve: 2015 szeptember.
- KSHb Táblák (STADAT): Idősoros éves, területi adatok. Egy főre jutó bruttó hazai termék. https://www.ksh.hu/stadat_eves_6_3. Adatok letöltve: 2015 szeptember.
- KSHb Táblák (STADAT): Idősoros éves, területi adatok. Népeség, népmozgalom. A lakónépeség korcsoport szerint. https://www.ksh.hu/stadat_eves_6_1. Adatok letöltve: 2015 szeptember.
- Magyar Tudományos Akadémia. Köztisztületi tagok. [http://mta.hu/koztisztuleti_tagok/?tag_kereso_sbmt=1°ree\[\]=4°ree\[\]=2](http://mta.hu/koztisztuleti_tagok/?tag_kereso_sbmt=1°ree[]=4°ree[]=2). Adatok letöltve: 2015 szeptember.
- Oktatás: Államilag elismert felsőoktatási intézmények. http://www.oktatas.hu/felsooktatasi/felsooktatasi_intezmenyek/allamilag_elismert_felsookt_int. Adatok letöltve: 2015 szeptember.



- Rechnitzer János – Smahó Melinda (2005): A humán erőforrások regionális sajátosságai az átmenetben. MTA Közgazdaságtudományi Intézet, Budapest. p. 83.
- Romer, Paul Michael (1990) Endogenous Technological Change. *Journal of Political Economy*. 98. évf. 5. sz. pp. 71–102.
- Somlyódyné Pfeil Edit (2007): Mozaikok a regionális identitás értelmezéséhez. *Tért és Társadalom*. 21. évf. 4. sz. pp. 57-71.





VERSENYKÉPESSÉG ÉS SZERVEZETI KULTÚRA VIZSGÁLATA AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ ÖNKORMÁNYZATAINÁL

*ANALYSIS OF LOCAL GOVERNMENTS' COMPETITIVENESS AND
ORGANISATIONAL CULTURE IN THE NORTH GREAT PLAIN REGION*

MATKÓ ANDREA EMESE főiskolai docens
Debreceni Egyetem Műszaki Kar

ABSTRACT

Competitiveness is a very important factor for local governments. That's why my aim is looking for a connection between the organization culture and the competitiveness of the region's governments. In my research I suppose the quality of governance and the organizational culture of local governments have decisive role in enhancement the region's competitiveness. I used the GLOBE (Global Leadership and Organisational Behaviour Effectiveness) questionnaire for examination of the organizational culture which was used in the „Competing with the World” research program in the Corvinus University of Budapest. Koopman, Den Hartog, Konrad and theirs co-authors (1999) examined the change factors for 21 European countries in business organizations.

1. Bevezetés

Az Észak-alföldi Régió Magyarország egyetlen növekvő népességű, de gazdaságilag és infrastruktúráját tekintve még mindig az egyik leghátrányosabb helyzetű térsége, így a Régió versenyképességének növelése elengedhetetlen. Ezért fontosnak tartottam, hogy ezt a régiót vizsgáljam meg a versenyképesség és az önkormányzatok szervezeti kultúrája szempontjából. Kutatásom során azt feltételeztem, hogy a régió versenyképességének fokozásában meghatározó szerepük van a kormányzás minőségének, azaz a helyi önkormányzatoknak. A régiók versenyképességének modellezésére Lengyel Imre 2003-ban megalkotta a piramis-modellt. Elkülönítette a versenyképesség mérését és a versenyképességre ható tényezőket.

2. Versenyképesség

A versenyképesség modellezésére Lengyel Imre piramis modelljét alkalmaztam (Lengyel, 2003), amelyben a versenyképességre ható tényezőket két fő csoportba



sorolta: alaptényezőkre és sikerességi faktorokra. Az alaptényezők azok, amelyek tudatos fejlesztésével javulhat a régió versenyképessége. A sikerességi faktorok, amelyek közvetve befolyásolják az alaptényezőket. A modell 5 alaptényezőjéből az egyik az „intézményi és társadalmi tőke”, a régiók gazdasági növekedésében alapvető. A gazdasági siker azonban nemcsak a gazdasági szereplőktől függ, hanem meghatározza olyan társadalmi faktor is, mint az önkormányzatok minősége. A 8 sikerességi faktor közül fontos a döntési kompetenciával rendelkező vállalatok jelenléte, amely mellett meghatározóak a kormányzati, hivatali központok, azaz a közigazgatási és egyéb intézményi funkciók. A Lengyel-féle piramis modellt elemezve levezethető a Régió versenyképességét meghatározó lehetséges befolyásoló tényezők. Lengyel nem tér ki külön tanulmányában arra, hogy hogyan lehet alkalmazni a piramis modellt az önkormányzatok versenyképességénél, azonban a modellt alapul véve az Észak-alföldi régióban azonosítottam azokat a sikerességi faktorokat, illetve alaptényezőket, amelyek növelik a régió versenyképességét. Az alaptényező esetében az intézményi és társadalmi tőke, az alaptényezők azok, amelyek tudatos fejlesztésével javulhat a régió versenyképessége. A sikerességi faktorok, amelyek közvetve befolyásolják az alaptényezőket.

A modell 5 alaptényezőjéből az egyik az „intézményi és társadalmi tőke”, a régiók gazdasági növekedésében alapvető. A gazdasági siker azonban nemcsak a gazdasági szereplőktől függ, hanem meghatározza olyan társadalmi faktor is, mint az önkormányzatok minősége. A 8 sikerességi faktor közül fontos a döntési kompetenciával rendelkező vállalatok jelenléte, amely mellett meghatározóak a kormányzati, hivatali központok, azaz a közigazgatási és egyéb intézményi funkciók. A Lengyel-féle piramis modellt elemezve levezethető a Régió versenyképességét meghatározó lehetséges befolyásoló tényezők. Az azonosított sikerességi faktorok a döntési központok és a régió társadalmi kohéziója. A döntési központok esetében egyrészt a vállalati központok meghatározóak, mivel vállalatok nélkül a régió kiszolgáltatottá válik, alkalmazkodóképessége gyenge marad, a felkészült munkaerő előbb-utóbb elvándorol. De nemcsak a vállalati központok meghatározóak, hanem a kormányzati, hivatali központok, azaz közigazgatási és egyéb intézményi funkciók is, ahol megjelennek az önkormányzatok, mint döntési funkcióval rendelkező szereplők a gazdaságban (Lengyel, 2003). A régió társadalmi kohéziója, mint sikerességi faktor esetében az egyes települési önkormányzatok – a Magyarország helyi önkormányzatairól szóló a 2011. évi CLXXXIX. törvény kimondja, hogy a helyi önkormányzás joga a települések (települési önkormányzatok) és a megyék (területi önkormányzatok) választópolgárainak közösségét illeti meg. Települési önkormányzatok a községekben, a városokban, járászékhely városokban, megyei jogú városokban és a fővárosi kerületekben működnek. A területi önkormányzatok pedig a megyékben. A fővárosi önkormányzat egyszerre települési és területi önkormányzat is. (kozigazgatas.magyarorszag.hu, 2016) – konszenzusra, együttműködésre törekszenek, kölcsönösen informálják és segítik egymást, amivel támogatják a régióban működő vállalkozásokat, a munkahelyek megőrzé-





sét és a környezeti változásokhoz való alkalmazkodás képességét, ezáltal biztosítva a versenyképességet. Magyarországon a helyi közügyek intézése és a helyi közhatalom gyakorlása érdekében helyi önkormányzatok működnek.

3. Szervezeti kultúra

A szervezeti kultúra alatt elsősorban azt a hitekre, értékekre, jelentésbeli értelmezésekre alapuló rendszert értjük, melyet egy szervezet tagjai használnak annak érdekében, hogy megértsék azt az egyediséget, amelyből a szervezetük származik, abból táplálkozik, működik, illetve továbbfejlődik (Bakacsi, 2004).

A szervezeti kultúra lényegében egyfajta szociális összetartó erő, látható és láthatatlan elemekkel (Daft, 2008). Ezen elemekből felépített szervezeti kultúra alakítja az intézmény, a szervezet munkatársainak identitás- és környezettudatát, pozitív hatásként elősegítheti a célokkal való azonosulást, valamint stabilitást és egyszerűséget eredményez, ahogy a kultúrát általánosságban is a múlt történelmének, a jelen cselekedeteink és hozzáállásaink, valamint jövőnkrol alkotott elképzeléseink összességének tekinthetjük (Bhagat-Kedia-Perez-Moustafa, 2004).

A szervezeti kultúra tanulmányozásának funkcionalista perspektívái. azokat a funkciókat elemzi, amelyeket a kultúra befolyásol a szervezetben. A funkcionális perspektívának egyik elméleti pontja az, hogy a gazdasági és társadalmi szervezeteknek, vállalatoknak, az élő szervezetekhez hasonlóan, sikeresen kell gyakorolniuk számos alapvető funkciót, annak érdekében, hogy túléljék a gazdasági, vagy társadalmi életben a fennmaradásért vívott küzdelmet. A funkcionalista megközelítés szerint a szervezet túlélése a szervezet megértésének kulcsfontosságú kérdése. A funkcionalista modell feltételezi, hogy a társadalmi egység, a szervezet, illetve a vállalat, bizonyos követelményrendszerrel rendelkezik, amelyeket teljesíteni kell, ha jelenlegi formájában kíván tovább létezni.

Azaz a szervezeti kultúra meghatározza a szervezet alkalmazkodóképességét a külső környezeti változásokkal szemben, hiszen elősegíti a célokkal való azonosulást, hatással van a szervezet működési funkcióira, mely révén determinálja a változások kezelését, ami befolyásolja egy szervezet versenyképességét.

4. Észak-alföldi Régió

Az Észak-alföldi Régió (továbbiakban Régió) fekvését tekintve Magyarország északkeleti részén helyezkedik el, Szlovákiával, Ukrajnával és Romániával határos. Területe 17.729 km², amely az ország területének 19,1%-át teszi ki, a lakosságának pedig a 15,3%-a él itt, azaz 1,56 millió fő (KSH, 2009a). A Régió területét és népességét tekintve az ország második legnagyobb, illetve legnépesebb régiója. A Régiót Hajdú-Bihar, Szabolcs-Szatmár-Bereg és Jász-Nagykun-Szolnok megyék alkotják. A Régió természetföldrajzi képét az Alföld határozza meg, ezért az agrárium jelentős szerepet játszik a Régió életében: a mezőgazdaság 11%-kal járul





hozzá a régiós GDP értékhez, mely kétszerese az országos átlagnak (KSH, 2009a). Hajdú-Bihar megyében az egy főre jutó hazai termék a legmagasabb, ezzel ellentétben Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében a legalacsonyabb. Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében ez az érték 2008-ban 27%-kal volt alacsonyabb mint Hajdú-Bihar megyében. Ez a csökkenés a gazdasági olló nyílását támasztja alá. (TÁMOP, helyzetfeltárás-regionális helyzetkép, 2011).

Az egyes régiók gazdasági teljesítményére a gazdasági szervezetrendszer mérete és fejlettsége van hatással. A gazdasági szervezetrendszer egyik mennyiségi mutatója a térségben működő vállalkozások száma. 2008-ban a Régióban a Magyarországon működő vállalkozások közel 15%-a volt található. A vállalkozási aktivitás kistérségenként jelentős eltéréseket mutat. A Régió átlagánál magasabb értéket csupán a megyeszékhelyeket is magukba foglaló kistérségek reprezentálnak. Ezen kistérségekben összpontosul a Régióban regisztrált vállalkozások valamivel több, mint a fele. A vállalkozási aktivitás szélső értékeit a Nyíregyházi és a Hajdúhadházi kistérségek képviselik. Az előbbiben az ezer lakosra jutó bejegyzett vállalkozások száma háromszorosa az utóbbinak. Az Észak-alföldi Régióban regisztrált vállalkozások 35%-át alapították társas formában. A vállalkozások gazdasági ág szerinti megoszlása – a Régióban az országossal szinte megegyezően – az ipari-építőipari cégek 14%-os arányát mutatja. A mezőgazdaságba soroltak 12%-os részaránnyal vannak jelen, ami az országosnál 5%-kal magasabb (KSH, 2008).

A Régióban gazdaságilag aktív népességnek csupán a munkaképes korú lakosság 44,1% tekinthető, szemben az országos 53,5%-kal. Szabolcs-Szatmár-Bereg megye foglalkoztatási szerkezete igen kedvezőtlen képet mutat, ugyanis a peremvidékek aprófalvaiban élők tartós munkanélküliségi problémákkal küzdenek (ÉAR SP: 2007-2013, 2011). Sok térségben a munkanélküliség fő oka nem a gazdasági szerkezet átalakulása, hanem az ingázás lehetőségének beszűkülése, és ezáltal az adott térségben lakó, de máshol dolgozó keresők munkahelyének elvesztése. A nyugdíjasok száma átlagosnak mondható, azonban ez két ellentétes hatás eredménye. Az egyik, hogy a relatíve fiatal korösszetétel miatt alacsony az öregségi nyugdíjasok aránya, másrészt viszont itt a legmagasabb a rokkantnyugdíjasok száma (ÉAR SP: 2007-2013, 2011).

Az alacsony foglalkoztatottság, illetve a magas munkanélküliség hatással lehet a lakosság jövedelmi viszonyaira. A 2007. évi adatokat tekintve az egy adófizetőre jutó jövedelem mintegy 15%-kal alacsonyabb az országos átlagnál. Észak-Alföld térségeinek hátránya még élesebben rajzolódik ki az adóalap egy állandó lakosra vetített összegét tekintve, amely az országos átlag mintegy háromnegyedének felel meg, térségenként szintén nagyarányú szóródással. A 2001. évi adatokhoz képest Észak-Alföld országoshoz viszonyított hátránya, illetve a régió térségei közötti különbség valamelyest mérséklődött (ÉAK fontosabb adatai, 2008).





5. Kutatásmódszertan

A kutatás során feltételeztem, hogy az önkormányzatok, mint döntési központok, továbbá mint a régió társadalmi kohéziójában fontos szerepet játszó intézmények, illetve a Régió identitásának meghatározói maguk az önkormányzatok. Lengyel alaptényezőnek tekinti az intézményi és társadalmi tőkét, ahol azonosíthatóak maguk az önkormányzatok. A kutatási modell operacionalizálása a sikerességi faktorok révén valósul meg a GLOBE kérdőív segítségével. Az önkormányzatok, mint döntési központok, melyek során az is sikerességi faktor, hogy a települési hierarchiában magas szinten helyezkednek el, a szervezeti kultúra dimenziói révén mérhető. A szervezeti kultúra dimenzió közül az önkormányzatot, mint döntési központot a hatalmi távolság, a bizonytalanságkerülés, a teljesítményorientáció és a jövőorientáció dimenziói határozzák meg, melyek vizsgálatával válik mérhetővé ez a sikerességi faktor. A társadalmi kohézió, mint sikerességi faktor az önkormányzatok esetében az együttműködés és a regionális identitás faktoraiban realizálódik. A szervezeti kultúra dimenziói közül a humánorientáció, a lojalitás, az asszertivitás és az individualizmus/kollektívizmus dimenziói által válnak mérhetővé.

A kultúrakutatás az Észak-alföldi Régió önkormányzatainál történt, melynek része jelen tanulmány, kvantitatív és kvalitatív módszertant egyaránt alkalmazott. Kvantitatív módszerként kérdőíves vizsgálatot végeztünk a GLOBE (Global Leadership and Organisational Behaviour Effectiveness) kérdőív segítségével. A GLOBE kérdőívet eredetileg több mint 60 országra kiterjedő nemzetközi kutatás keretében alkalmazták, gazdálkodási szervezetek vonatkozásában. A GLOBE mérést önkormányzatok vizsgálatára jelen kutatás alkalmazta először. A kérdőív 265 kérdést tartalmaz, ezek a kérdések hét csoportra oszlanak. Az első kérdéscsoport a jelenleg észlelt szervezeti kultúrára vonatkozik, a második a vezetői viselkedésre, a harmadik a kívánatosnak tartott szervezeti kultúrára, a negyedik ugyancsak a vezetői viselkedésre, az ötödik a jelenleg észlelt, míg a hatodik a kívánatosnak tartott társadalmi kultúrára vonatkozik, a hetedik kérdéscsoport pedig demográfiai kérdéseket tartalmaz. A kérdőív értékelése a hétfokozatú Likert-skálán történik, amely lehetőséget nyújt a válaszadónak arra, hogy véleményét árnyaltan fogalmazzon meg, de mégsem olyan széles, hogy megnehezítse a reális választást. A szervezeti és társadalmi kultúra kérdéscsoportjaiban egy állítást kellett véleményeznie a válaszadónak aszerint, hogy mennyire ért egyet ezzel az állítással a megkérdezett.

Jelen kutatásban a kérdőívet az Észak – alföldi Régió önkormányzatainak középvezetői töltötték ki. A teljes mintába 193 középvezető került, mely 24 önkormányzat részvételével zajlott Hajdú-Bihar, Szabolcs-Szatmár-Bereg és Jász-Nagykun-Szolnok megyékben. A tanulmány fókuszában a kutatásban résztvevő önkormányzatoknál megtalálható szervezeti kultúra dimenziók vizsgálata áll. A mintában szereplő önkormányzatok kiválasztása az ún. kvótakiválasztással történt, amit az elméleti és gyakorlati statisztikusok átmenetnek tekintik a véletlen és tudatos kiválasztási módszerek között. A kvótakiválasztásnál az alapsokasá-





got területi elvek szerint körzetekre osztottam, mely jelen estben az Észak-alföldi régió, azon belül pedig a régiót alkotó három megye. Az előre kialakított kvótalista alapján véletlenszerűen történt az önkormányzatok kiválasztása. A kvótán alapuló kiválasztás célja, hogy a minta hűen tükrözze az alapsokaságot. A módszer lényege a rétegzett mintavétel alapelveihez hasonló, mivel a kvóta módszer az alapsokaság struktúrája alapján szerkeszti meg a minta kereteit. Az ismérvkombinációk segítségével biztosítható a megfelelő mintavétel, a leggyakoribb ismérvkombinációk a lakosság főbb demográfiai jellemzőin alapulnak. A leglényegesebb demográfiai ismérvek szempontjából lehetőség nyílik arra, hogy a minta reprezentálja az alapsokaságot. A kutatási tapasztalatok alapján, ha a minta az alapvető demográfiai, társadalmi-gazdasági ismérvek szempontjából reprezentatív, akkor más szempontból is jellemezi a sokaságot (Lehota, 2001:193-196).

A választás egyfelől azért esett a középvezetőkre, mert számos hazai kutatás (Málovics, 2000; Bakacsi, 2001; Chikán, 2004; Mikulás, 2011) – a GLOBE nemzetközi kérdőívet felhasználásával – is a középvezetőket kérdezte meg. Ezt indokolja az is, hogy a középvezetők jobb rálátással rendelkeznek a szervezet egészére.

6. Szervezeti kultúra vizsgálatok az önkormányzatoknál

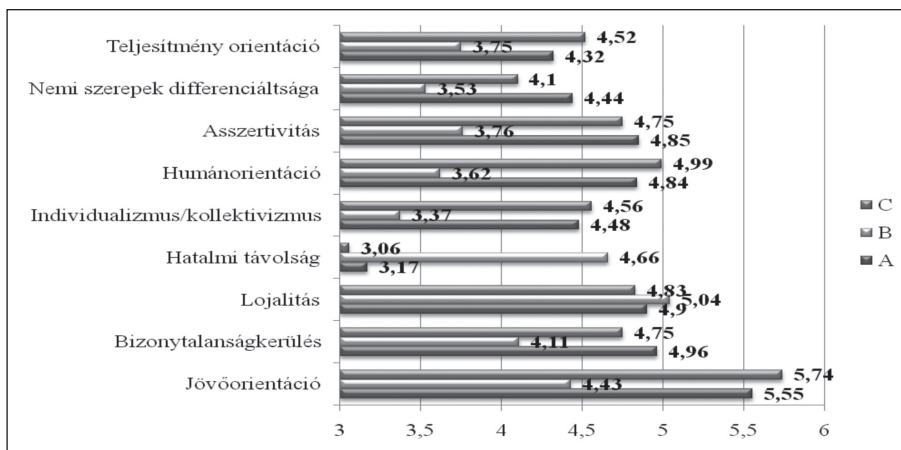
A szervezeti kultúra dimenzió esetében megállapítható (1. ábra), hogy a megyei jogú városok önkormányzatai és az 1 000-3 000 fős községi önkormányzatok esetében a teljesítményorientáció, a jövőorientáció a humánorientáció és a bizonytalanságkerülés azonos mértékben vannak jelen a szervezetek életében. A 6 000-17 000 fős városi önkormányzatok esetében a hatalmi távolság megléte sokkal dominánsabb, mint a másik két önkormányzat esetében. A lojalitás viszont mindhárom önkormányzattípus esetében jelen van.

A megyék esetében (2. ábra) jellemző, hogy Jász-Nagykun-Szolnok megyében a hatalmi távolság megléte a legjellemzőbb, a másik két megyéhez viszonyítva, de a teljesítményorientáció a nemi szerepek differenciáltsága, a rámenősség, a kollektívizmus, a bizonytalanságkerülés és a jövőorientáció kevésbé jellemző erre a megyére, mint Hajdú-Bihar vagy Szabolcs-Szatmár-Bereg. A jövőorientáció és bizonytalanságkerülés sokkal nagyobb mértékben van jelen Hajdú-Bihar és Szabolcs-Szatmár-Bereg megyékben. A lojalitás viszont mindhárom megye esetében jelen van. A teljesítményorientációs és az individualizmus/kollektívizmus vizsgálata ANOVA elemzéssel történt, melynek során megállapítottam a szignifikáns különbséget a megyék között e két tényezőben ($F=6,902; p<0,001$ és $F=11,778; p<0,001$). A lojalitás tényezőt ($\chi^2=0,955, df=2, p=0,620$) kivéve az összes többi tényező mentén különbség adódott 95%-os megbízhatósággal a megyék között a Kruskal-Wallis elemzéssel ($p<0,05$).



1. ábra: Az önkormányzatok szervezeti kultúra dimenzióinak mért értékei az önkormányzatok mérete szerint 2012-ben az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán

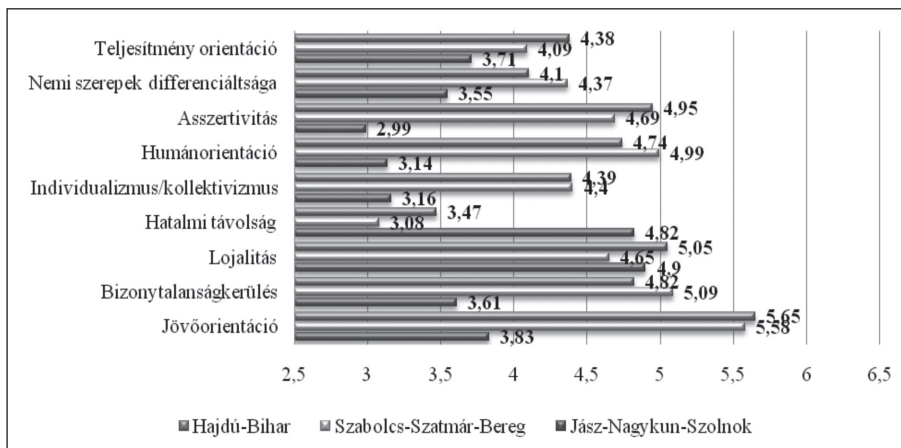
Figure 1: Measured values of local government's dimensions of organizational culture according to the size of local governments in 2012 from 1 to 7 Likert-scale



Forrás: Saját adatbázis alapján

2. ábra: Az önkormányzatok szervezeti kultúrájának mért értékei az egyes megyék esetében 2012-ben az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán

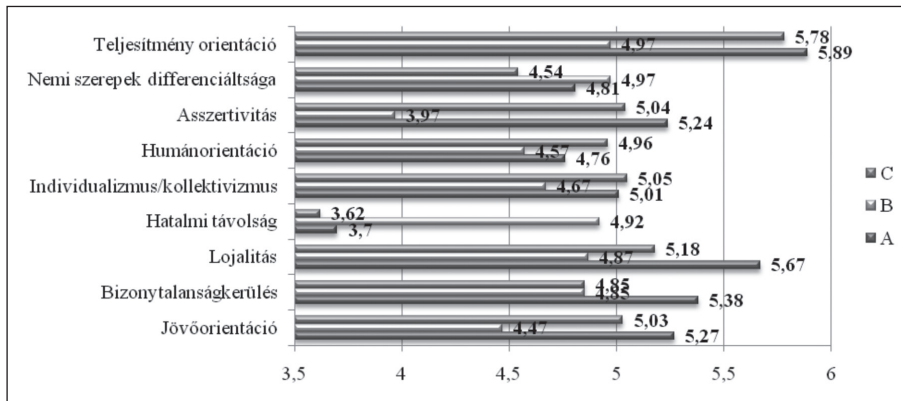
Figure 2: Measured values of local government's organizational culture in the case of the counties in 2012 from 1 to 7 Likert-scale



Forrás: Saját adatbázis alapján

3. ábra: Szervezeti szintű elvárt kultúra változói az önkormányzat méretei alapján 2012-ben az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán

Figure 3: Expected changes in organizational culture based on the size of government in 2012 from 1 to 7 Likert-scale



Forrás: Saját adatbázis alapján

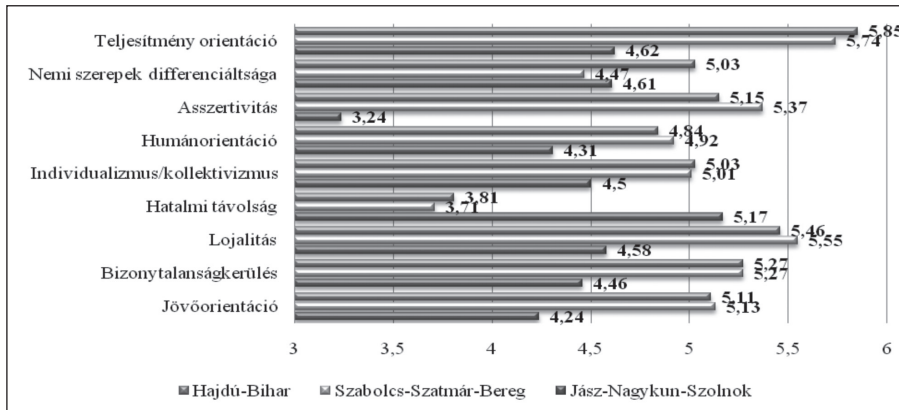
A megyei jogú városok önkormányzatai esetében kívánatos érték lenne a lojalitás, a bizonytalanságkerülés és a jövőorientáció magas értéke. A 6 000-17 000 fős városi önkormányzatok esetében a hatalmi távolság csökkentése lenne a jövő szempontjából kívánatos. Az 1 000-3 000 fős községi önkormányzatok esetében a humánorientáció még magasabb jelenléte lenne ajánlatos. A megyei jogú városok önkormányzatai és az 1 000-3 000 fős községi önkormányzatok a jövőben egyaránt a teljesítményorientációt, a rámenősséget és a kollektívizmus erősítését várják el (3. ábra). Az individualizmus/kollektívizmus vizsgálata ANOVA elemzéssel történt, melynek során megállapítottam a szignifikáns különbséget a különböző típusú önkormányzatok között e tényezőben ($F=4,854$; $p=0,009$). A nemi szerepek differenciáltsága tényezőt ($Chi^2=4,777$, $df=2$, $p=0,092$) kivéve a többi tényező mentén különbség adódott 95%-os megbízhatósággal az önkormányzatok méreteire a Kruskal-Wallis elemzéssel ($p<0,05$).

Hajdú-Bihar megye esetében a teljesítményorientáció még erősebb megléte lenne kívánatos a jövő szempontjából. Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében a nemi szerepek differenciáltságának kellene a jövőben inkább jellemzőnek lennie a szervezetre. Jász-Nagykun-Szolnok megye esetében a hatalmi távolságot kellene csökkenteni. Hajdú-Bihar és Szabolcs-Szatmár-Bereg megyékben a teljesítményorientációt, a humánorientációt, a kollektívizmust, a bizonytalanságkerülést és a jövőorientációt a jövőben is erősíteni kellene (4. ábra).

Az individualizmus/kollektívizmus vizsgálata ANOVA elemzéssel történt, melynek során megállapítottam a szignifikáns különbséget a megyék között ($F=6,056$; $p<0,001$). Az összes többi tényező mentén különbség adódott 95%-os megbízhatósággal a megyék között a Kruskal-Wallis elemzéssel ($p<0,05$).

4. ábra: Szervezeti szintű elvárt kultúraváltozók megyénként 2012-ben az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán

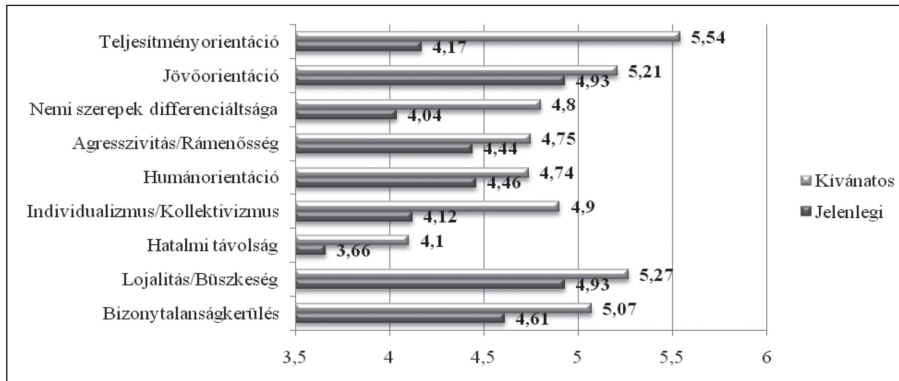
Figure 4: Expected changes in organizational culture by counties in 2012 from 1 to 7 Likert-scale



Forrás: Saját adatbázis alapján

5. ábra: Az önkormányzatok mért és elvárt értékeinek összehasonlítása 2012-ben az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán

Figure 5: Comparison of the measured and expected values of local governments in 2012 from 1 to 7 Likert-scale



Forrás: Saját adatbázis alapján

A vizsgálatban részt vett önkormányzatok esetében megállapítható, hogy a jelenlegi helyzetre vonatkozóan a vezetők a bizonytalanságkerülést, a lojalitást, a jövőorientációt vélik hangsúlyosabbnak a többi dimenzióhoz képest. A kívánatos értékek közül a teljesítményorientáció a legjelentősebb a szervezeti kultúra dimenziói közül. A lojalitás, a bizonytalanságkerülés és a jövőorientáció dimenziói is kiemelkedő értékeket mutatnak a többi dimenzióhoz képest a jövő szempontjából



(5. ábra). Az individualizmus/kollektívizmus tényező jelen és jövőbeli értékének összehasonlítására a párosított két mintás t-próbát alkalmaztam, a többi tényezőre pedig a nem paraméteres próbák közül a Wilcoxon féle előjeles rangpróbát két összefüggő minta átlagértékének összehasonlítására. A statisztikai vizsgálat alapján megállapítható, hogy az összes tényező mentén különbség adódott a jelenlegi és a jövőbeli értékek között. A nemi szerepek differenciáltsága (Z statisztika: -7,648), az asszertivitás (Z statisztika: -4,252), valamint a teljesítményorientáció (Z statisztika: -10,769), bizonytalanságkerülés (Z statisztika: -4,781) esetén 99,9%-os megbízhatósági szinten, azaz $p < 0,001$. A lojalitás (Z statisztika: -2,781; $p = 0,005$) esetén 99%-os szinten, a jövőorientáció (Z statisztika: -2,175; $p = 0,030$) esetén pedig csak 95%-os megbízhatósággal sikerült szignifikáns eltérést kimutatni. A párosított két mintás t-próba az individualizmus/kollektívizmus jelenlegi és jövőbeli értékének átlagos eltéréseire (0,784; s.d.:1,418) szignifikáns eltérést mutatott ki (t statisztika: 7,679 és $p < 0,001$). Ebből következően azt a nullhipotézist, hogy a differencia nem jelentős 99,9%-os megbízhatósággal elvethetjük.

7. Összegzés

A régiók versenyképességét leíró Lengyel-féle piramis modell öt alaptényezőjéből az egyik az „intézményi és társadalmi tőke”, a régiók gazdasági növekedésében alapvető. A gazdasági siker azonban nemcsak a gazdasági szereplőktől függ, hanem meghatározza olyan társadalmi faktor is, mint az önkormányzatok szerepe, hatékony működése, szervezeti kultúrája.

Az önkormányzatok, mint döntési központok operacionalizálása, a szervezeti kultúra a hatalmi távolság, a bizonytalanságkerülés, a teljesítményorientáció és a jövőorientáció dimenziói mentén valósult meg. Az önkormányzatok, mint a regionális kohéziót támogató intézmény tevékenységének hatékonysága, a szervezeti kultúra humánorientált, lojalitás, individualizmus/kollektívizmus és asszertivitás dimenzió segítségével mérhető.

A szervezeti kultúra esetében megállapítható, hogy a versenyképességgel való kapcsolatuk intézményi és régiós szinten egyaránt azonosítható. Az önkormányzatok szervezeti kultúrájának dimenziói közül a teljesítményorientáció és jövőorientáció dimenziói azok a dimenziók, amelyek az önkormányzatok, mint döntési központok, mint azonosított sikerességi faktor hozzájárulnak a versenyképességhez. Az önkormányzatok esetében azonosított a társadalmi kohézió sikerességi faktora a humánorientáció, az individualizmus/kollektívizmus és a lojalitás dimenzióin keresztül járulnak hozzá a versenyképességhez.



FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bakacsi Gyula (2004): Szervezeti magatartás és vezetés. KJK, Budapest (ISBN 973-7953-36-3)
- Bhagat, R. S. – Kedia, B. L. – Perez, L. M. – Moustafa, K. S. (2004): The Role of Subjective Culture in Organizations: Progress and Pitfalls Twenty Years Later. In. B. J. Punnett, & O. Shenkar (Eds.), Handbook for international management research. 2nd edition. University of Michigan Press. Ann Arbor. 189-208. (ISBN 0-472-06837-7)
- Chikán A. – Czakó E. (2004): Kutatási tervtanulmány, Versenyben a világgal 2004-2006 gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból című kutatás, 1. sz. műhelytanulmány, http://edok.lib.uni-corvinus.hu/137/1/1__mht_tervtan.pdf,
2012. 10. 15, 14:21
- Daft, R. L. (2008): Organization Theory and Design. 10th edition. South-Western CENGAGE Learning (ISBN 978-0-324-59889-6)
- kozigazgatas.magyarorszag.hu(2016): kozigazgatas.magyarorszag.hu, 2016.07.05, 11:15
- KSH (2009): <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/gyor/gaz/gaz21112.pdf>. Adatok letöltve: 2013. 01. 05, 13:33
- Lehota, J. (2001): Élelmiszer-gazdasági marketing Műszaki Könyvkiadó, Budapest. (ISBN 963 16 2802)
- Lengyel Imre (2003): A regionális versenyképesség értelmezése és piramis-modellje. In. Lengyel Imre: Verseny és területi fejlődés: térségek versenyképessége Magyarországon. JatePress. Szeged. 256-304. (ISBN 9634826989)
- Málovics É. (2000): A szervezeti kultúra empirikus kutatása Dél-Magyarországon, in: Farkas B. – Lengyel I. (szerk.): Versenyképesség – regionális versenyképesség. SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei. JATE Press, Szeged, 157-168.
- Bakacsi Gy. (2001): Changing Cultures In The Mirror of Globe Research World Futures Studies Federation és a BKÁE Jövőkutató Központja The youth for a less selfish future : changing values – forming new societies. Budapest Futures Course 2001 Summer Course konferencia. 2001. augusztus 25 – Szeptember 1, Budapest.
- Mikulás, G. (2011): Versenyképességi kulturális orientációk azonosítása vezetői narrációkban. PhD értekezés. Szent István Egyetem, Gödöllő.



A CONTROLLING ALKALMAZÁSÁNAK LEHETŐSÉGEI A KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK VERSENYKÉPESSÉGÉNEK NÖVELÉSÉBEN

*OPPORTUNITIES TO APPLY THE CONTROLLING IN INCREASING
THE COMPETITIVENESS OF SMALL- AND MEDIUM-SIZED
ENTERPRISES*

SÜTŐ DÁVID Vállalkozásfejlesztés MA szakos hallgató
Debreceni Egyetem

ABSTRACT

In Hungary, 99.9% of all operating enterprises are small- and medium sized enterprises. Within the corporate sector, the micro-, small- and medium-sized enterprises have significant weight independently of the economic development and management culture, having regard also to their employment headcount rate and financial performance. The livelihood and welfare of large sections of society depend on the survival and performance of the enterprises belonging to the sector. In order to overcome this obstacle and to be able to meet the demands created by the globalization, international competition and the society, the small- and medium-sized enterprises should align their strategy with their environment. The most effective tool of it is the controlling that the SMEs can use as a support in order to increase the efficiency of their managerial decisions. In my treatise, I examine the opportunities to measure the performance of small- and medium-sized enterprises..

1. Bevezetés – Kis- és középvállalkozások jelentősége Magyarországon

Magyarországon a kis- és középvállalkozások (kkv-k) fogalmának meghatározását, fejlődésük támogatását a 2004. évi XXXIV. törvény szabályozza. A kis- és középvállalkozások fejlődését több évtizede folyamatosan vizsgálják hazánkban és nemzetközi viszonylatban is. A tartós figyelmet alapvetően a gazdaságok foglalkoztatási politikája indokolja, a szektorban tevékenykedők ugyanis a foglalkoztatottak mintegy kétharmadát teszik ki (Nyers – Szabó 2003:1). Többek között ennek köszönhető, hogy a kis- és középvállalkozások alapvető szerepet töltenek be napjaink gazdaságaiban. Szerepük a gazdasági növekedés előmozdításában különösképpen gazdasági lassulás, visszaesés idején jelentős. A fejlett piacgazdaságok növekedése a vállalkozói szektortól jelentős mértékben függ: a számos létrejövő



megújuló és megszűnő vállalkozás tartja mozgásban a gazdaságot. A KKV-k többsége ugyan megmarad kicsinek, és viszonylag rövid életkort él meg – 90%-uk a működésük első öt évében tönkremegy –, ebben a dinamizmusban rejlik azonban a szektor legnagyobb jelentősége is: amikor a nagy multinacionális vállalatok elbocsátásra kényszerülnek, KKV-k olyankor is alakulnak, és lekötik a felszabaduló munkaerő számottevő részét (Csapó 2009). A kkv-k jelentősége azonban túlmutat a gazdasági növekedéshez és a munkahely-teremtéshez való hozzájárulásukon (Dajnoki 2014), hiszen számos más, társadalmi tekintetben kedvező hatású jelenségnek, mint például az önkifejezés, önérvényesítés lehetősége által biztosított életminőség-javulásnak, a differenciáltabb áru- és szolgáltatás-kínálatnak, a teljesítménymotiváció növelésének, a gyakorlati szakképzés színvonala emelkedésének, vagy akár a környezetterhelés csökkenésének a terjedésében is komoly szerepet játszanak (Zeiler 2003). A KSH (2014) kiadványa szerint a kkv-k 2012-ben összesen közel 45 ezer milliárd forint árbevételt értek el, a teljes vállalkozási szektor teljesítményének 58%-át. Mindezek alapján alátámasztott Kiss (2014) véleménye is, szerinte a kis- és középvállalkozások (kkv) gazdasági értéktermelésének és társadalmi értékteremtésének jelentősége ma már vitán felül áll. Ezért egyre nagyobb figyelem irányul a tevékenységüket és eredményességüket befolyásoló tényezők megismerésére is. Egy ilyen terület lehet a tanulmány tárgyát képező kis- és középvállalkozások vezetői döntéstámogatását szolgáló controlling tevékenység bevezetése a kis- és középvállalkozásoknál.

2. Kis- és középvállalkozások és a controlling tevékenység

Sinkovics (2007) kiemeli, hogy a KKV-knak egyre inkább szüksége van egy egyszerű, egyben áttekinthető controlling rendszerre, de mivel a KKV-k vezetői nincsenek szakmailag felkészülve még a kérdések, illetve szükségletek megfogalmazására sem, nagyon fontos volna, hogy az egyszerű KKV vezetők controlling továbbképzéseken vegyenek részt. Ezután egy új kiindulási pontot kellene létrehozni a szervezeti felépítésben, éppúgy, mint a működési rendszerben. A rendszer kiépítésnek első feladatáknak a vállalat-, a munkakör-, és a folyamatszervezést említi, melynek kialakítása után a számviteli rendet kettős célúvá kell fejleszteni. A könyvelőnek kellene a pénzügyi számvitelt a vezetői számviteli feldolgozásokkal kiegészíteni, mivel külön vezetői számvitel kialakítására és működtetésére sok esetben nincs lehetőségük. Első feladatként a 6-os, 7-es számlaosztályokba való könyvelést említi, mégpedig úgy, hogy a vezetőket bevonjuk a kontírozásba, ezáltal hatékonyan el tudjuk különíteni, mely költségek hol és miért merültek fel, mit érintenek. melyek a közvetett közvetlen, és működési költségek.

Ma már a multinacionális vállalatok mellett a kis- és középvállalkozások számára is egyértelművé vált a controlling rendszer fontossága, ám a KKV-nak problémát jelent egy komplett controlling rendszer bevezetése, ezért legtöbbször csak a számviteli- könyvviteli munka összetevőjeként, bizonyos controlling funkció-





kat vesznek igénybe. Más megközelítésben a könyvelő szakma szempontjából is adódnak problémák, mivel controlling tevékenységgel és szolgáltatásnyújtással kapcsolatos igényeket eddig nem kellett kielégíteniük, így szakmailag nincsenek is erre felkészülve. (Sinkovics, 2011)

Papp (2010) meggyőződése, hogy a KKV vállalatoknak legalább annyira szüksége van controlling rendszerre, mint a nagyvállalatoknak, viszont a nagyoknál bevált módszereket nem szabad egy az egyben alkalmazni a KKV-k esetén, teljesen más megközelítésmód szükségeltetik. Ebben a szegmensben a tulajdonos általában a cégvezető, akinek a legfontosabb feladata a cégérték növelése, ezen szempontra nagy hangsúlyt kell fektetniük a controllereknek, mivel minden döntés következménye azonnal és drasztikusan jelentkezik. A KKV-kre jellemző tulajdonságok felfoghatók problémaként, illetve lehetőségként is a controller szakma részére. Ezek között szerepel a szervezeti felépítés letisztultságának hiánya, melyet nem a controllernek kell megszüntetnie, ám a munkatársak teljesítményét mérnie kell, valamint az, hogy egy- két ember kezében van a cég know-how-ja, a vezetők nem igazán tudják, hogy mit is várjanak el a gazdasági szakemberektől, például a könyvelőjüktől várják a controlleri pozíció teljes vagy részleges betöltését, miközben a könyvelői szakma erre nincs felkészülve. Sok esetben nincs stratégiai és operatív tervezés, alkalmaznak valamilyen tervezést, amely a bevételeket foglalja magában, ám nem vetik össze a terveket a tényekkel, a gördülő tervezési eljárást sem alkalmazzák, ami pedig hatékony lehet a KKV-kat illetően. Kiemelten fontosnak ítéli meg a likviditási egyensúlyt, és azt tanácsolja, hogy a vállalat ne több lábon álljon, hanem a meglévőn legyen minél több ujj, mivel az azonos piaci környezetben azonos tudást több projektben felhasználó vállalkozásoknak van a legnagyobb esélyük a sikerre.

Rizmayer (2008) fontosnak tarja, hogy a KKV-k megismerjék „nagyok” által használt technikákat, valamint megpróbálják saját formájukra alakítani, mivel a controlling már bizonyította eredményességét. Szerinte a könyvelőknek kellene a controlling feladatokat, mivel ők ülnek legközelebb a tűzhöz, ki tudják alakítani és működtetni a vezetői számviteli rendszert, amíg a vezető fel nem ismeri, hogy a controllingot önálló funkcióként kellene kezelni. Ezzel véleményem szerint az a probléma, hogy a legtöbb KKV-nak nincs lehetősége belső könyvelő alkalmazására, a külső könyvelők pedig túl vannak terhelve, sok céget könyvelnek és nincsenek megfelelően képezve a controlling szakterülettel kapcsolatosan.

Szóka (2007) véleménye szerint szükséges a KKV controlling, és azt a menedzsment segítőjeként mutatja be, amely a vezetés munkáját könnyíti meg. Felhívja a figyelmet a könyvelőirodák alkalmatlanságára a controlling működtetését illetően, és ezt azzal magyarázza, hogy közel azonos számlatükör és könyvelőprogram nem fogja biztosítani az összes könyvelt céget tekintve a plusz információkat, nem valószínű, hogy rendelkeznek controlling ismeretekkel, vagy nem is akarnak controlling feladatokat ellátni, feltéve, hogy a cégvezetőknek van igényük controllingra, vagy alapszinten sem ért a számvitelhez és elkerüli a témát. Lehet, hogy





speciális KKV controlling nincs, a lényeg az, hogy a cégek alkalmazzanak controlling módszereket esetleges módosításokkal megvalósítva.

Hanyecz (2006) szerint is szükséges a KKV controlling, mert segítséget nyújt a gazdasági folyamatokban rejlő kiszámíthatatlanság ellen. A controllingot a módszerek, eszközök kombinációjaként értelmezi, a rendszerszemléletet és a szervezetséget emeli ki.

A szakirodalom tanulmányozása során arra a megállapításra jutottam, hogy a kis- és középvállalkozások számára szükség volna a controlling elemek használatára azért, hogy megfelelő színvonalon menedzselhessék vállalkozásukat. Viszont a KKV-nak nincs pénzük egy különálló controllert foglalkoztatni, így úgy gondolom, ezt a hiányt célszerű lenne a könyvelőknek betölteni, mégpedig controlling ismeretek megszerzésével és hasznosításával.

3. A controlling feladata, szerepe a vállalkozások életében

A controlling szerepe Magyarországon a 90-es évek óta folyamatosan fejlődött és felértékelődött, egy vezetési funkcióvá vált. A szakirodalom tanulmányozása során mégis jelentős különbségekre bukkanhatunk a controlling fogalmával kapcsolatban, ezért szükséges tisztázni, hogy téves elgondolás az, mely szerint a controllingot az ellenőrzéssel azonosítják.

Horváth (1995) megközelítésében a controlling a vezetés egyik alrendszere, amely a vállalkozás céljainak megvalósítása érdekében támogatja a vállalat vezetését a környezet változásának folyamatos megfigyelésével, felismerésével és a változásokhoz történő alkalmazkodással. Ezt a külső – belső környezet megfigyeléseivel, illetve a célkitűzések megállapításával, valamint a kettő összehasonlításával tudja elérni. Tehát a szervezet ebben az esetben a controlling eszközöket szem előtt tartva folytatja a vezetést.

„A controlling tehát a szervezetek irányítási rendszerének egyik kiemelt alrendszere, amely az irányítás (vezetés) funkciói közül a tervezést (stratégiai és éves operatív) vállalja fel és a terv- tény adatok tervmegvalósulásának felügyeletével, illetve azok összevetésével az eltérések elemzését végzi. Ezen feladatok koordinálását, szabályozását saját szervezettel és információs rendszerrel látja el. Ebből adódóan megfelelő irányítástechnikai és döntés- előkészítési segédeszközt ad a vezetés számára a környezeti változások dinamikus követéséhez (Körmendi–Tóth, 2011:11)”.

Anthony (2007) a menedzsment kontroll folyamatát helyezi előtérbe, melynek során a vezetés azért befolyásolja a szervezet tagjait, hogy azok a szervezet stratégiáját megvalósítsák.

„Controlling alatt a menedzsment és a controller együttműködését értjük. is controlling feloleli az alaptevékenységre és a gazdálkodási folyamatokra a célmeghatározás, a tervezés, és a kontroll teljes folyamatát. A controlling olyan tevékenységet foglal magába, mint a döntéshozatal, értelmezés, előírás és szabályozás. Ebből következően a vezetőknek kell végezniük a controlling tevékenységet, hiszen ők

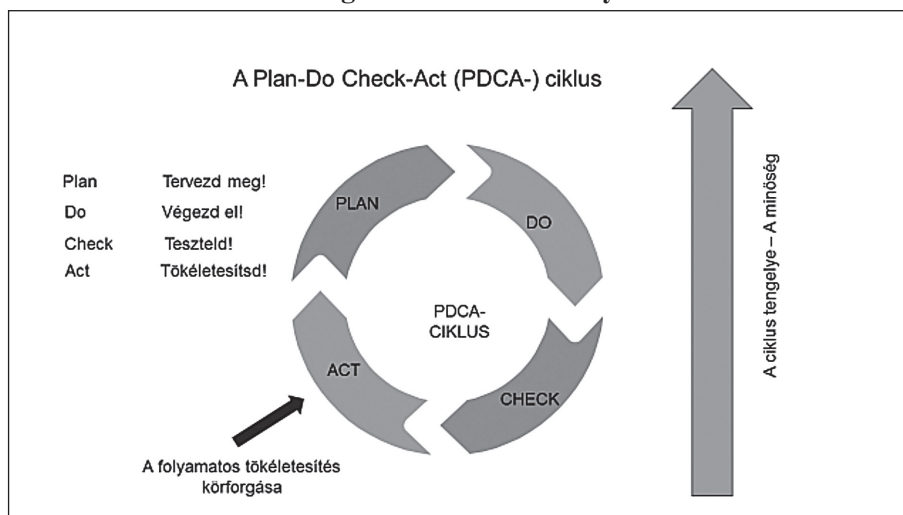


döntenek az elérendő célokról és azok elvárt mértékéről, ők határozzák meg a tervek tartalmát, őket terheli a felelősség az eredményekért.” (Horváth, 1995)

A controlling rendszer működésének feltétele különböző eszközök alkalmazása, amelyhez információt a számviteli információs rendszer biztosíthat (Böcskei et al. 2015a). Ilyen lehet például: a vezetői számvitel, az informatikai támogatás, illetve olyan controlling szervezet kialakítása, amely elősegíti a controlling rendszer hatékony működését, valamint controllingot támogató szervezési módszerek.

A controlling rendszer vagy tevékenység helyét, szerepét a vállalatirányításban írja le a PDCA-ciklus, amely a folyamatos tökéletesítés körforgása. Legfontosabb alapelve az ismétlődés – amennyiben egy hipotézis igazolásra, vagy elutasításra kerül, a ciklus ismételt elindításával további új ismeretekhez juthatunk (Demeter et al 2009).

1. ábra: A PDCA ciklus
1. diagram: a The PDCA cycle



Forrás: Saját szerkesztés

A tanulmány további részében a „check” ellenőrizd, tesztelt az aktuális eredményeket területtel foglalkozom, amely során be szeretnék mutatni olyan vállalati teljesítménymérési módszereket, eszközöket, amelyeket akár egy kis- és közép-vállalkozás is alkalmazhatna.

4. A vállalati teljesítménymérés lehetséges eszközei

Egy vállalkozás összetett működésének jellemzéséhez szükséges mutatószámok kiválasztása nem egyszerű feladat. A kiválasztott eljárásoknak alkalmazkodniuk kell az elemezni kívánt cég tevékenységéhez, méretéhez, és az elemzés által elérendő



célhoz. A számviteli beszámolók elemzése esetén rengeteg egyszerűbb, valamint bonyolultabb mutatószámommal, összefüggérendszerrel találtam szemben magamat, ezért a hatalmas információtartalommal rendelkező adatbázis helyett, egy olyan rendezett, egyszerű „mutatószám – csokrot” szerettem volna összeállítani, melyet a szakirodalmi ajánlások alapján a kis és középvállalkozások, még magas szintű számviteli- pénzügyi szaktudás nélkül is napi szinten, bátran alkalmazhatnak a vezetői döntéseik, valamint a mindennapos működésük megkönnyítése érdekében. A mutatók értékeit, összetevőit előre meghatározott időszakonként, például negyedévente, vagy félévente ajánlott összehasonlítani a tervezett és tényleges értékekkel, így az eltérésekből kiderülhet, hogy a vállalkozás a tervezett úton halad-e. Ezzel a módszerrel vezetőknek lehetőségük nyílik a működés közbeni beavatkozásra.

4.1. Pénzügyi teljesítmény mérése mutatószámok segítségével

A kis és középvállalkozások controlling lehetőségeit és controlling eszközeit és ajánlatos mutatószámait számos munka (Szóka, 2007; Tarnóczy- Fenyves, 2010; Böcskei et al 2015b, Kiss-Orbán, 2015) tárgyalta az elmúlt években, melyeket alapul vettem a cég vizsgálatának folyamatában mind a mutatók kiválasztásában, mind pedig azok értékelésében. Ilyen mutatószámok lehetnek a vagyoni helyzet, a rövid távú pénzügyi helyzet, a hosszú távú pénzügyi helyzet, forgási sebesség helyzet elemzésének különböző mutatószámai. Az egyre nagyobb verseny és információ igény, a megváltozott szociális és társadalmi környezet szükségessé tette, hogy a hagyományos teljesítménymérésben (a számviteli beszámolók adataiból számolt mutatók) gyökeres változás következzen be. Ez azt jelentette, hogy az addigi gyakorlathoz képest, teljesen új szemlélet jelent meg, már a hagyományos teljesítménymérési mutatók, módszerek nem elégítették ki az igényeket. Johnson és Kaplan (1987) rámutatott arra, hogy a pénzügyi teljesítménymutatók nem tükrözik a modern szervezet versenykörülményeiben és stratégiáiban bekövetkező változásokat. A számvitel adatai nem hangsúlyozzák ki azokat az elemi részeket, amelyek a kedvező, vagy kedvezőtlen jövőbeli pénzügyi eredményekhez vezetnek. Az egyik fő probléma a számviteli adatokkal, hogy a gazdasági események láncolatának idő-távját nem terjeszti ki azok pénzügyi következményeire. A '90-es évek elején indult változást, a „teljesítménymérés forradalmának” is nevezik: 1994 és 1996 között 3.615 cikk jelent meg a teljesítménymérés témakörben; ez azt jelenti hogy minden munkanap minden ötödik órájában egy újabb módszer jelent meg. Számos szerző dolgozott ki és vezetett be új teljesítménymérési rendszert, amelyekkel igyekeztek pótolni a hagyományos teljesítménymérés hiányosságait (Zsidó, 2015).

4.2. Balance Scorecard alkalmazása a vállalati teljesítmény mérésében

Kétségtelenül, a legszélesebb körben használt teljesítménymérési rendszer a Kaplan és Norton páros által kifejlesztett Balanced Scorecard (Kiegyensúlyozott mutatószámrendszer). Kaplan és Norton kutatásai szerint, a menedzserek tudatában vannak annak, hogy a mérés milyen hatással van a teljesítmény alakulására, ennek





ellenére ritkán tekintik a mérési rendszert stratégiájuk szerves részeként (Kaplan – Norton, 1993).

A Balanced Scorecard (BSC) a szervezet jövőképét és stratégiáját fordítja le olyan átfogó kiegyensúlyozott mutatószámrendszerre, amely kijelöl egyben egy teljesítményértékelési és menedzsment rendszert is. A középpontban továbbra is a hosszú távú pénzügyi célok elérése áll, azonban ezek mellett magában foglalja a pénzügyi célok eléréshez szükséges egyéb tényezőket is. A BSC által figyelembe vett négy egyenértékű szempont: a pénzügyi teljesítmény, a vevők, a működési folyamatok valamint a tanulás és fejlődés. A BSC alkalmazásával a vállalat menedzserei a pénzügyi teljesítményen túl megérthetik, hogy a vállalat miként teremthet értéket a jövőbeli fogyasztói számára, ehhez milyen területen kell fejleszteni a belső folyamatokat, és milyen beruházásokat kell a jövőbeli teljesítmény növelése érdekében megtenni. A mutatókat egy felülről lefelé irányuló folyamat (top down) során a szervezet (vállalat vagy üzleti egység) küldetéséből és stratégiájából vezetik le, így a rendszer nem más, mint a küldetésnek és a stratégiának konkrét célokká és mutatókká történő lebontása. A mutatók egyensúlyt teremtenek a vevők és a tulajdonosok számára fontos külső mutatók, a kritikus működési folyamatokat, s a fejlődési tanulási kapacitást jellemző belső mutatók között. A mutatószám-rendszer kiegyensúlyozott, hiszen egyaránt tartalmazza a múlt teljesítményét bemutató eredménymutatókat, és az eredményt leginkább befolyásoló tényezőket, a teljesítményokozókat. (Hágen – Kondorosiné, 2011)

A helyesen kialakított Balanced Scorecard eredménymutatók és teljesítményokozók kombinációjából áll. Szem előtt kell tartani azt, hogy az eredménymutatók önmagukban a teljesítményokozók nélkül nem jelölik ki az utat a kívánt eredménye eléréséhez. A teljesítményokozók képesek arra, hogy irányt szabjanak a működésnek, de nem adnak arról információt, hogy a megtett lépések és a megfigyelhető tendenciák a kívánt eredmény elérése irányába hatnak-e. A jól felépített Balanced Scorecard megfelelő arányban tartalmazza az eredménymutatókat (utólagos jelzőszámok), valamint a teljesítményokozókat (előremutató jelzőszámokat) a kiválasztott üzleti egység stratégiájával kapcsolatban (Szívós, 2007).

4.3. A Tableau de Bord alkalmazása a vállalati teljesítmény mérésében

Franciaországban széles körben használják a Tableau de Bord (TdB) rendszert. Jelentése „irányítótábla” vagy „műszerfal”. A Balanced ScoreCardhoz hasonlóan, itt is fontos a vállalati stratégiához való kapcsolódás és az ok-okozati kapcsolatok figyelemmel való kísérése. Kialakításának keretét az OVAR módszer adja, melynek lépései a vállalati célok (O, vagyis Objectifs) meghatározása, az úgynevezett cselekvési változók (VA, vagyis Variable d’action) meghatározása, melyek tulajdonképpen a célok elérését befolyásoló kulcstényezőket, végrehajtandó feladatokat fogalmazzák meg. Ezt követi a végrehajtásért, illetve a cél eléréséért felelős személy (R, vagyis Responsable) megnevezése, az egyes célok és cselekvési változók nyomon követésére alkalmas mutatók meghatározása, majd az „irányítótábla”,



vagyis a különböző szakemberek számára készülő jelentések tartalmának és formátumának kialakítása (Kemény, 2010).

4.4. A teljesítményprizma alkalmazása a vállalati teljesítmény mérésében

A teljesítményprizma szerzői az érintett megközelítésre építve nyújtanak alapos útmutatót ahhoz, hogy mit, miért és hogyan érdemes mérni ahhoz, hogy menedzselni és fejleszteni is lehessen a szervezet működését. A szerzők szerint a teljesítményprizma kidolgozása három alapvető feltételezésre épül: először is a szervezetek számára – ha hosszú távú túlélésre és sikeres működésre törekednek – többé már nem elfogadható (sőt nem is kivitelezhető) az, hogy csak egy vagy két érintettjük (jellemzően tulajdonosaik és ügyfeleik) érdekeire koncentráljanak; másodsor, egy szervezet leginkább akkor nyújthat valódi értéket valamennyi érintettjének, ha stratégiái, folyamatai és képességei integráltak és összhangban vannak egymással; harmadszor pedig, a szervezeteknek és érintettjeiknek fel kell ismerniük kapcsolataik kölcsönös jellegét; az érintetteknek is hozzá kell járulniuk a szervezet működéséhez amellett, hogy elvárásokat támasszanak vele szemben (Neely et al., 2004). A háromdimenziós modellt úgy alakították ki, hogy kellően rugalmas legyen a felhasználók igényeihez. A prizma alját az érintettek hozzájárulása, a tetejét az érintettek elégedettsége képezi. A prizma oldalait a stratégiák, a folyamatok és a képességek határolják.

4.5. A DEA modell alkalmazása a vállalati teljesítmény mérésében

A teljesítményértékelésben használt határelemzési módszerek között megkülönböztetnek paraméteres és nem-paraméteres, valamint determinisztikus és sztochasztikus módszereket. A termelés gazdasági jellemzőit figyelembe véve a nem-paraméteres módszerek a legrugalmasabbak, míg a sztochasztikus modellek az adatminőségre vonatkozó feltételezések szempontjából a rugalmasabbak. (Fenyves-Tarnóczi, 2014)

Egyre jobban teret hódít egy új, nem parametrikus determinisztikus módszer, a DEA (Data Envelopment Analysis). Ezt a módszert egyelőre még kevésbé használják profitorientált vállalkozások körében, többnyire a szolgáltató szektorban látunk erre példákat. A DEA modellt – Farell (1957) korábbi munkájára építve – Charness, Cooper és Rhodes mutatta be 1978-ban (Charnes et al., 1978).

A DEA relatív hatékonysági pontszámokat hoz létre, miközben egyszerre figyelembe vesz több bemenetet és kimenetet. A DEA használatakor nincsen szükség speciális függvényyszerű kapcsolatok megadására az input és az output-jellemzők vonatkozásában, és a hibataghoz sem kell hozzárendelni valamilyen statisztikai eloszlást. A DEA a hatékonyságot, illetve a hatékonytalanságot 0 és 1 közötti értékkel jellemzi (Mohamad- Said, 2013).

A DEA-t napjainkban Magyarországon kevésbé használják a profit-orientált vállalatoknál. A magyar nyelvű szakirodalomban a nem vállalati szférában történő alkal-



mazások dominálnak, de ma már egyre gyakrabban profit-orientált szervezetekre vonatkozó alkalmazások találhatók, de számuk még nem túl nagy (Fenyves, 2014).

Egyetértek Zsidó (2015) véleményével, miszerint végignézve a fenti mutatószámokon, modelleken, teljesítménymérési módszereken, értékelve a különböző szempontokat, nézeteket, fontos annak a felismerése, hogy az üzleti teljesítmény mérésében és menedzselésében nem létezik a „legjobb módszer”. A teljesítménymérési módszert mindig az adott vállalkozás stratégiáihoz, céljaihoz és sajátosságaihoz kell igazítani.

Összefoglalás

Magyarországon a vállalati szférán belül a mikro-, kis- és középvállalkozások gazdasági fejlettségtől és gazdálkodási kultúrától függetlenül foglalkoztatotti létszámarányukat és pénzügyi teljesítményüket figyelembe véve is jelentős súlyt képviselnek. Azért, hogy a kis- és középvállalkozások sikeresen át tudják lépni ezt az akadályt valamint, hogy képesek legyenek megfelelni a globalizáció, a nemzetközi verseny, társadalom támasztotta igényeknek, a stratégiájukat össze kellene hangolniuk a környezetükkel. Ennek leghatékonyabb eszköze a controlling, amelyet a KKV-k támaszként használhatnak a vezetői döntéseik hatékonyságának növelése érdekében. Tanulmányomban a kis és középvállalkozások teljesítménymérési lehetőségeit mutattam be, mint a különböző ismert pénzügyi mutatószámok, a Balanced Scorecard, a Tableau de Bord, a teljesítményprizma és a DEA modell. Bemutatva azt, hogy az üzleti teljesítmény mérésében nem létezik a „legjobb módszer”. A kiválasztott módszert mindig az adott vállalkozás stratégiáihoz, céljaihoz és sajátosságaihoz kell igazítani.



FELHASZNÁLT IRODALOM

- Anthony, Robert N.– Govindarajan Vijay (2007): Management control systems. McGrawHill/ Irwin, Boston, 768 p. (ISBN: 078-007-125410-2)
- Böcskei Elvira – Fenyves Veronika -Zsidó Kinga – Bács Zoltán (2015): Expected Risk Assessment— Annual Report versus Social Responsibility SUSTAINABILITY 7:(8) pp. 9960-9972. (2015)
- Böcskei Elvira – Bács Zoltán – Fenyves Veronika – Tarnóczy Tibor (2015): Kockázati tényezők lehetséges előrejelzése, a gazdálkodás felelősségének kérdése a számviteli beszámolóból nyerhető adatok tükrében CONTROLLER INFO 2015/3: pp. 7-14. (2015)
- Charnes, A. – Cooper, W. W. – Rhodes, E. (1978): Measuring the efficiency of decision making units. European Journal of Operational Research, Vol. 2, p. 429–444, Elsevier Science Publishers B.V.
- Csapó Krisztián (2009): A gyorsan növekvő kis- és középvállalkozások jellemzői és fejlesztési lehetőségei Magyarországon PhD értekezés Budapest pp. 180.
- Dajnoki Krisztina (2014): Helyet mindenkinek! Fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű munkavállalók HR sajátosságainak feltárása az Észak-alföldi Régióban. Közép-Európai Monográfiák No12, Egyesület Közép-Európa Kutatására, Szeged, 2014. 142.p
- Demeter Krisztina – Gelei Andrea – Jenei István – Nagy Judit (2009): Tevékenységmenedzsment – Termelés és logisztika, értékteremtés, folyamatfejlesztés Aula Kiadó, Budapest pp. 366.
- Farrell, M. (1957): The measurement of productive efficiency. Journal of Royal Statistical Society, Series A, Vol. 120, No. 3., p. 253–281.
- Fenyves V. (2014): Vállalati teljesítményértékelés pénzügyi mutatók és a DEA felhasználásával, Acta Scientiarum Socialium 40. Kaposvár 133-146
- Fenyves Veronika – Tarnóczy Tibor (2014): Teljesítményértékelés a DEA felhasználásával, Controller Info II. évfolyam 1. szám 54-57. p.
- Hágen István Zs – Kondorosi Ferencné (2011): Controlling kezdőknek és haladóknak, Debrecen, Controll 2003 Kft, 209 p., ISBN: 978-963-88630-1-0.
- Hanyecz Lajos (2011): Modern vezetői Controlling. SALDO Pénzügyi Tanácsadó és Informatikai Zrt., Budapest, 352 p. (ISBN: 978-963-638-379-4)
- Horváth Péter (1995): Controlling: a sikeres vezetés eszköze. Közgazdasági és jogi Könyvkiadó, Budapest, 228 p. (ISBN: 963-222-906-1)
- Johnson, H. T. – Kaplan, R. (1987): Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting, Harvard University Press, Boston
- Kaplan, R. S. – Norton, D. P. (1993): Putting the balanced scorecard to work, Harvard Business Review, September/October
- Kemény Gábor (2010): A CONTROLLING ESZKÖZTÁRA A HUMÁN ERŐFORRÁS MENEDZSMENT SZOLGÁLATÁBAN – A TABLEAU DE BORD Humán Innovációs Szemle 1-2 szám
- Kiss Ágota – Dékán Tamásné Orbán Ildikó (2015): THE 'EPS' OF THE IFRS AS A BENCHMARK OF CORPORATE PERFORMANCE ANNALS OF THE UNIVERSITY OF ORADEA ECONOMIC SCIENCE 1.: pp. 944-948. (2015)
- Kiss Katalin (2014): A hazai kis- és középvállalkozások strukturális és területi jellemzői európai uniós összevetésben Modern Geográfia 2014/IV pp. 1-24
- Körömdi Lajos–Tóth Antal (2011): A controlling alapjai; SALDO Pénzügyi Tanácsadó és Informatikai Zrt., Budapest, 218 p. (ISBN: 978-963-638-382-4)

- KSH (2014): A kis- és középvállalkozások jellemzői <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/regiok/gyorkkv12.pdf> letöltve: 2015. október 22
- Mohamad, N.H. – Said, F. (2013): Profitability Performance of Selected Top Listed Malaysian GLCs and non-GLCs. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, Vol. 4, No. 4, August 2013, pp. 177-181
- Neely, A. – Adams, Ch. – Kennerley, M. (2004): Teljesítményprizma, Az üzleti siker mérése és menedzselése, Alinea Kiadó, Budapest
- Nyers József – Szabó László (2003): A kis- és középvállalkozások gazdasági jellemzői, kilátásai Statisztikai Szemle, 81. évfolyam, 9.szám pp. 775-798.
- Papp István (2010): A KKV és a controlling. *A Controller*. VI. évfolyam 11. szám pp. 9-11.
- Rizmayer Erzsébet (2008): A kis- és középvállalkozások controlling kérdései. *A controller*. IV évfolyam. pp. 4-6.
- Sinkovics Alfréd (2007): Költség és pénzügyi controlling. Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalom-szolgáltató Kft., Budapest, 292 p. (ISBN: 978-963-224-919-3)
- Sinkovics Alfréd (2011): Controlling esszék. Complex Kiadó Kft., Budapest, 235 p. (ISBN: 978-963-295-141-6)
- Szóka Károly (2007): A kisvállalatok controlling lehetőségei, pp. 284-299. In: II. KHEOPS Tudományos Konferencia. „(VILÁG)GAZDASÁGUNK AKTUÁLIS KÉRDÉSEI” ,PhD- hallgatók és kutatók tudományos fóruma, (Szerk. Svéhlik Csaba) Előadaskötet, KHEOPS Automobil- Kutató Kft., Mór, pp. 556, (ISBN 978-963-87553-0-8)
- Szívós László (2007): Áttekintés a Balanced ScoreCard módszerről a mértékadó szakirodalom feldolgozásával, BME GTK Műszaki Menedzsment Gazdálkodás-, és Szervezéstudományi Doktori Iskola, Budapest, <http://www.laabagnes.hu/wp-content/uploads/2007/04/balanced-scorecard.pdf>
- Tarnóczi Tibor, Fenyves Veronika (2010): A kockázakezelésről controllereknek *A CONTROLLER: A GYAKORLÓ CONTROLLEREK SZAKMAI TÁJÉKOZTATÓJA* 6:(10) pp. 7-10. (2010)
- Zeiler Júlia (2003): A kisvállalkozások, a középvállalkozások és az Európai Unió. *Saldo*, Budapest, pp. 122.
- Zsidó Kinga Emese (2015): Vállalati teljesítménymérés „hagyományos” és „új” módszerekkel *CONTROLLER INFO* III. évf:(2 szám) pp. 57-61. (2015)

KORLÁTOZOTT VEZETŐI DÖNTÉSHOZATAL, AVAGY A KOCKÁZATI TŐKÉS AKTÍV SZEREPVÁLLALÁSA

RESTRICTED MANAGERIAL DECISION-MAKING, OR THE ACTIVE ROLE OF THE VENTURE CAPITALIST

Dr. BECSKY-NAGY PATRÍCIA adjunktus
Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar Számviteli
és Pénzügyi Intézet

ABSTRACT

Venture capitalists usually contribute to growth of their portfolio companies not only money but also their personal network and expert. This also means that they influence the management of the companies so they limit decision making. The article is looking for the answer how the limited managerial decision making and investors' influence impact the whole company. The conclusion of the article is that limiting managerial decision making can reach its goal and result the growth of the company only in case the interests of shareholder and leaders are harmonised, so the principal-agent problem is bridged.

A kockázati tőkések „hands on” befektetési formája

Az intézményes kockázati- és magántőke-befektetések professzionálisan menedzselte tőkebefektetések nyilvánosan nem jegyzett értékpapírokba, ahol a professzionális menedzsmentet a kifejezetten erre specializálódott közvetítők biztosítják. A kockázati tőkések, vagyis a kockázati- és magántőke-alapok kezelői (general partners) összegyűjtik a magánszemélyek és intézményi befektetők (limited partners⁴) által befektetni kívánt tőkét (fund raised) egy kockázati-tőke-alapba. A felhalmozott tőkét – vagyonfedezet kikötése nélkül – befektetik tőzsdén nem jegyzett portfólióvállalatokba (portfolio company), ahol úgynevezett „hands on” befektetést folytatnak, ami azt jelenti, hogy a befektetés során aktív közreműködőként értékes szaktudásukat is a portfólió cég rendelkezésére bocsátják, ezáltal stratégiai tanácsadói, kapcsolatépítő és ellenőrző szerepet is betöltenek. A kockázati-tőke-befektetők befektetésük fejében tulajdonosi részesedéshez jutnak, vagy opciós jogot szereznek arra, hogy érdekeltségüket tőkerészesedéssé konvertálhassák. A kockázati-tőke-befektetések hosszú távú finanszírozási forrást biztosítanak a portfólióvállalat szá-

4 Limited partner: fordítása: korlátozott felelősségű partner



mára jelentős kockázat mellett, melynek elsődleges célja a kilépéskori tőkejövedelem megszerzése (Prowse 1998, 22. old., EVCA 1990, Karsai 1997, 168. old.).

Az alapkezelők a kockázattőke-alap olyan partnerei, akiknek a korlátolt felelősségű társulás tartozásaiért és kötelezettségeiért korlátlan a felelőssége. Az alapkezelőknek jogukban áll részt venni az alap vezetésében és alapkezelői tevékenységükért díjazásban részesülnek (Barry 1994, Karsai 1998, Szlovák 2006).

A portfólióvállalatok tudásrése

A vállalkozások a korai szakaszban a finanszírozási résen túl egyfajta tudásrész is rendelkeznek, ami azt jelenti, hogy nincsenek annak a tudásnak a birtokában, ami szükséges a vállalat sikerre viteléhez (Rasila et al. 2002). Ez a tény szintén a kockázattőke-finanszírozás alternatívája mellett szóló érv, hiszen a kockázati tőkések szakmai tudásukat is a vállalat rendelkezésére bocsátják, hozzáadott értéket teremtve a vállalatban.

A korai finanszírozás területén a befektetések kockázata magasabb és eltér a hagyományos finanszírozási módoknál felmerülő kockázattól, különösen, ha korai szakaszban lévő vállalatokat vagy új termékek bevezetését támogatják, amikor az esetek nagy részében kevés információ áll rendelkezésre a jövőre vonatkozóan. Ez abból következik, hogy sokszor a finanszírozott cégek még nem létező piacon, még csupán ötlet szinten lévő termékekkel szeretnének korábban nem létező igényeket kielégíteni, új technológiák alkalmazásával. Az innovatív kisvállalkozásokba történő befektetés során a standard tulajdonosi és vezetési modellek nem alkalmazhatók. A vállalkozás értéke nagyrészt immateriális javakból tevődik össze, nem ismert a kipróbálatlan ötletek piaci potenciálja és a portfólióvállalat alapítói nem rendelkeznek elegendő vezetői képességgel, hogy a vállalkozást egy koncepcionális állapotból átalakítsák piacképes termék előállítására alkalmas vállalattá. Emiatt a kockázattőke-befektetők rendszerint többségi részesedés megszerzésére törekednek, miközben a befektetést megelőzően az alapító tag többnyire többségi tulajdonosként és cégvezetőként szerepelt. A befektetők általában elnökségi tagokká vagy felsővezetővé válnak és szakmai segítségük révén értékteremtő tevékenységet biztosítanak a portfólióvállalat számára.

A kockázati tőkések különböző technikákat alkalmaznak annak érdekében, hogy segítsék kutatók, befektetők és vállalkozók egymásra találását. Ezek a technikák arra irányulnak, hogy megoldják a finanszírozással kapcsolatos felmerülő piaci elégtelenségeket, mint az információs aszimmetria, ügynök probléma, értékelési és ellenőrzési problémák és monitoringgal kapcsolatos nehézségek.

A kockázati tőkések a speciális helyzetben lévő vállalkozásokra speciális kiválasztási, finanszírozási és kockázatesökkentési konstrukciókat alkalmaznak és befektetéseiktől magas hozamokat várnak el. A magas hozamok realizálása érdekében komoly erőfeszítéseket fordítanak a kiszállások megtervezésére és végrehajtására (Becskeyné Nagy-Biczók, 2006).





Murray és Marriott (1998) csokorba gyűjtötték azokat az általános jellemzőket, amelyek növelik a technológiai kisvállalkozásokba történő befektetések költségeit és kockázatát.

Eszerint a kiváló műszaki szaktudással rendelkező vállalkozók csak ritkán jó gazdasági szakemberek, de a kockázati tőkésnek hozzájárulnak a vállalkozás kompetenciaépítéséhez szakmai tudásuk rendelkezésre bocsátásával és a hiányzó kompetenciák kiegészítésével. A csúcstechnológiát alkalmazó területeken komoly problémát okoz a projektértékelés és a részletekbe menő szakértői vizsgálat („due diligence”). A bizonytalanságot tovább növeli, hogy meg kell vizsgálni a technológia megbízhatóságát és azt is, hogy elegendően nagy és vonzó piaccal rendelkezik-e az a termék, amely a valóságban sokszor még nem is létezik. Sok esetben a siker feltétele, hogy a technológia rendkívül gyors életpályát fusson be robbanásszerű változásokat eredményezve a piacon, még a versenytárs termékek megjelenése vagy a technológia elterjedése előtt. A sikeres, új technológiát alkalmazó induló vállalkozásoknak nagyon rövid időhorizonton belül kell növekedni, nemzetközi szintre emelkedni, és második generációs termékeket kifejleszteni. További bizonytalansági tényező lehet a korlátozott hozzáférési lehetőség a megfelelő tőkepiacokhoz, vagyis a későbbi finanszírozási forrásokhoz és a kockázati tőke befektetők nyereséges kiszállásához.

A tudás-alapú kisvállalkozások nagy növekedési potenciáljuk, innovatív tevékenységük és munkahelyteremtő képességük révén a gazdaság hajtóerejévé válhatnak, és a fogyasztói igények magasabb szintű kielégítésével hozzájárulhatnak a társadalmi jólét javításához. Az ilyen típusú vállalkozások azonban az őket övező információs űr, az újdonságból fakadó magas kockázat és a szűkös erőforrások miatt nehezen tudják bejárni speciális növekedési pályájukat. A kockázati tőke egy lehetséges megoldási alternatívát jelenthet ezen kisvállalkozások fejlődésének előmozdításában, tőkeinjekció és a kockázati tőkés személyes közreműködése által. A finanszírozási rés azonban arról tanúskodik, hogy az intézményes kockázati tőke figyelme a nagyobb értékű ügyletekre koncentrálódik, az üzleti angyalok pedig önmagukban nem képesek áthidalni az intézményes kockázati tőke által maga mögött hagyott finanszírozási rést. Ugyanakkor felmerül a kérdés, hogy ha a kockázati tőke nem elsősorban a korai finanszírozás által fejti ki gazdaságfejlesztő hatását, akkor milyen területeken és milyen módon valósítja meg gazdaságfejlesztő és értékteremtő tevékenységét. Emellett nem csak a kockázati tőke kínálati oldalán, hanem a keresleti oldalon is jelentkeznek elégtelenségek. Ennek oka sokszor az, hogy a feltaláló-vállalkozók nem szívesen adják ki tudásukat idegen befektetők számára, és kevés hajlandóságot mutatnak arra, hogy beleszóljanak a vezetői döntéshozatalba.

A vállalkozók és a tulajdonosok kockázati tőke-finanszírozás során kialakuló speciális viszonya abban áll, hogy a tulajdonosok nem csak a tőkés szerepét töltik be, hanem a vállalkozók vagy a menedzsment hiányzó kompetenciáit kiegészítve közreműködnek a vállalat irányításában is, emiatt az általános elméletek által meg-





fogalmazott tulajdonosi és vállalkozói funkciók keverednek. A klasszikus kockázati-tőke-finanszírozást általában fokozott információs aszimmetria jellemzi, ezért a szerződések megkötéséhez és a vállalat irányításához speciális kockázatsökkentő technikák kapcsolódnak, ami tovább fokozza a menedzsment és a tulajdonosok egymástól való elkülönítésének nehézségét (Becsky-Nagy – Fazekas, 2015).

Egy technológia-orientált kisvállalat alapítója, egy innovatív ötletekkel rendelkező magánszemély, aki esetleg, mint egy új termék előállításához szükséges új technológia ismerője érthető módon tart attól, hogy átengedje a birtokában lévő tudást, illetve a vállalat feletti irányítási és ellenőrzési jogot a kockázati-tőke-befektetőnek, vagyis, hogy korlátozza saját vezetői döntéshozatalát, ezért érdekében állhat, hogy lényeges információkat hallgasson el a befektető elől, ami fokozza az információs űrt.

Az értékteremtés forrásainak háromtényezős dinamikus modellje

A kvalitatív módszerekkel végzett empirikus kutatások (EVCA 2007, Ernst&Young 2007, Meerkatt et al. 2008, Private Equity Council 2007) igazolták, hogy a klasszikus kockázati tőkével és a kivásárlásokkal foglalkozó kockázati-tőke-befektetők közreműködésükkel fenntartható, hosszú távú növekedést generáltak a portfóliócégek értékteremtő folyamatában. A kockázati-tőke-befektetők teljesítménye és négy strukturális tényezője (az alapok és ügyletek mérete, illetve az iparági és földrajzi kiterjedtség) között a nemzetközi kutatások során talált gyenge korreláció arra világított rá, hogy a kockázati tőkések értékteremtő modellje egyre bonyolultabb és kifinomultabb, melynek feltárása kvalitatív módszerekkel lehetséges.

A kvalitatív módszerekkel végzett amerikai, európai és kelet-közép-európai kutatások eredményeit szintetizálva, vagyis szekunder kutatás eredményeként létrehoztam egy dinamikus, háromtényezős modellt, amely szerint az értékteremtés forrásai a tőke (capital), a tudás (competence) és az együttműködés (cooperation). A modell rámutat arra, hogy az értékteremtés folyamata az értékteremtés forrásai és a strukturális tényezők gyarapodásához is vezet egy öngerjesztő folyamat eredményeként.

A tudás a modell egyik alappillére, ami abból fakad, hogy a kockázati-tőke-befektető személyesen is közreműködik a portfólió cég irányításában és ellenőrzésében, a menedzsmenttel szoros együttműködésben, stratégiai, vállalkozói és pénzügyi szemléletet meghonosítva és kiegészítve a hivatalban lévő vagy újonnan választott vezetés kompetenciáit. A sikeres befektetők rendszerint az adott iparágban jártas, vállalkozói és befektetői tapasztalatokkal rendelkező szakemberek, akik képesek a menedzsmenttel való kooperációra, kompetenciájuk kiegészítésére, szükség szerint személyes kapcsolatrendszerük rendelkezésre bocsátása által is.

A klasszikus kockázati-tőke-befektetők és a kivásárlásokra szakosodott szereplők sikere eltérő típusú szakértelmet feltételez. Az esettanulmányok szerint a korai és expanzív finanszírozás hatékony menedzseléséhez a sikeres befektetők az élet-





képes termékek és technológiák azonosításában, a technológiai transzfer, az új piacokra, piaci résekbe történő belépések és a nemzetközi terjeszkedés koordinálása terén szereztek jártasságot. A kivásárlások specialistái elsősorban a hatékonyságjavító intézkedések területén, a nagyvállalatok rejtett tartalékainak felismerésében és felszínre hozásában, a vállalatfelvásárlásokban, a stratégiai menedzsmentben, az ösztönzési módszerek, illetve a nemzetközi szemlélet kiterjesztésében rendelkeztek széleskörű tapasztalatokkal. A befektetőknek, függetlenül a portfóliócég életciklusától, sikertényezőt jelentett az adott iparághoz kapcsolódó jártasságuk és a befektetések illetve kiszállások eltérő módjai során szerzett tapasztalataik. A befektetők kapcsolatrendszere az értékteremtés folyamatában az esettanulmányok tanulságai alapján arra szolgált, hogy a befektető speciális iparági, pénzügyi vagy vezetői tudást tudjon portfóliócégbe integrálni, megkönnyítve és rugalmassá téve ezzel a döntési folyamatokat.

Az iparági tanácsadók szakmai tudása segít a bizalom megalapozásában, a versenyelőnyök meghatározásában. Vezetői, vállalkozói tapasztalatuk a vállalat számára legkiválóbb stratégiát és jövőképet tartalmazó üzleti terv kialakításában egészíti ki a vezetők tudását. A befektetők kapcsolatrendszere segítséget nyújt újabb finanszírozási források, akár társbefektetők akár idegen tőke révén történő, bevonásához, kilépések menedzseléséhez, vevők és szállítók körének bővítéséhez, speciális tudással bíró alkalmazottak felkutatásához, nemzetközi kapcsolatok kiszélesítéséhez.

A kockázatitőke-befektetők által biztosított tőke mint a modell második alappillére, nem csak egyfajta finanszírozási forrás, hanem az értékteremtés eszköze. Ennek oka, hogy egyszerre nagy összegben áll rendelkezésre, emiatt megváltoztatja a cég tőkestruktúráját. A klasszikus kockázatitőke-befektetések esetén gyakran egyáltalán nincs is más módja a finanszírozásnak, vagy a hitelfelvétel túlzottan megerhelné a növekedésorientált vállalkozás pénzáramlásait. A kivásárlások esetén a kockázati tőke előnye, hogy koncentrálna az irányítás és az ellenőrzés fölötti jogokat, hatékonyabbá téve a tőkestruktúrát. A szigorúbb ellenőrzés mellett a kockázati tőke mindkét típusánál értékteremtő mechanizmusok lépnek életbe, a befektető az igazgatóságon vagy a felső vezetésen keresztül érvényesíti monitoring szerepét, és szoros együttműködést alakít ki a menedzsmenttel. Klasszikus finanszírozás esetén elterjedt stratégia, hogy az alapítók továbbra is tulajdonosok maradnak a portfóliócégben, kivásárlások esetén pedig a kockázati tőkések által gyakran és hatékonyan alkalmazott módszer, hogy a vezetőknek tulajdonosi részesedést juttatnak, ami az érdekek harmonizálását eredményezi. A vezetők érdekeltségét a néhány éven belül realizálható magas hozam elérésében ösztönzőleg hat az intenzívebb szerepvállalásra a cég értékteremtő folyamataiban.

A modell harmadik – de a másik két tényezőnek egyáltalán nem alárendelt, hanem azokat kiegészítő – tényezője az együttműködés. Az esettanulmányok kiválóan alátámasztották, hogy az első két tényező önmagában nem elegendő a kockázatitőke-befektetés és a vállalat sikeréhez, amennyiben a felek között meg-





romlik a viszony, kiéleződnek az érdekelletétek és megszűnik az együttműködés. A vezetők és a tulajdonosok érdekeinek harmonizálása, a befektető által megszerzett tulajdonosi részarány és a vállalat tevékenységének ellenőrzése közös célokat szolgálnak, ugyanakkor a túlzott ellenőrzés kontraproduktívvá válhat, ami az együttműködési készség romlásához vezethet.

Összegzés

Összességében tehát a növekedésorientált innovatív kisvállalkozások számára a legmegfelelőbb finanszírozási forma a kockázatitőke-finanszírozás lehet, amennyiben az alapító vállalkozó nem rendelkezik megfelelő vezetői tapasztalatokkal és sikerül egy olyan befektetővel szerződést kötnie, amely hajlandó tőkét és tudást biztosítani a növekedéshez, és akivel képes együttműködve, az érdekeket harmonizálva közösen irányítani a vállalkozást. Ebben az esetben valóban érdemes átengedni a vezetői döntéshozatal egy részét vagy teljes egészét a kockázatitőke-befektetőnek. A kooperáció tehát a sikeres kockázatitőke-befektetés egyik alappillére, amely szükséges a vállalat növekedésének előmozdítása és egyúttal a befektetés értékének növekedése érdekében is, vagyis minkét fél érdekeit szolgálja. A vállalat eredeti tulajdonosainak és a befektetőknek a tudása összeadódik, és ezáltal érvényesülhet a szinergia hatása.



FELHASZNÁLT IRODALOM

- Becsky-Nagy P. – Fazekas B. (2015): Speciális kockázatok és kezelésük a kockázattőke-finanszírozásban. *Vezetéstudomány*, (ISSN: 0133-0179) 46: (3) pp. 57-68.
- Becslyné N. P. – Biczók S. (2006): A kockázattőke-befektetésekből történő kiszállás útjai. In: Makra Zs. (szerk.): *A kockázati tőke világa*. AULA Kiadó, Budapest, ISBN: 963-9585-94-7, pp. 52-76.
- Barry, C. [1994]: New directions in research on venture capital finance, *Financial Management*, Vol. 23, No. 3, 3-15. o.
- Ernst&Young [2007b]: How Do Private Equity Investors Create Value? A Study of 2006 Exits in the US and Western Europe. *Global Report*, 12. old.
- EVCA [1990]: *Yearbook 1990*. European Private Equity and Venture Capital Association, Zaventem
- EVCA [2007]: *The European Venture Capital Market: Scaling Beyond Current Boundaries*. An EVCA Special Paper, Prof. Gerard George, Eva Nathusius, 2007. október
- Karsai, J. [1997]: A kockázati tőke lehetőségei a kis- és középvállalatok finanszírozásában. *Közgazdasági Szemle*, XLIV. évf. 165-174. old.
- Karsai, J. [1998]: A kockázati tőkéről befektetőknek és vállalkozóknak. *Módszertani füzetek III. Magyar Befektetési és Vagyonkezelő Rt.* Budapest, 1998, ISBN 963 03 4813 6, 97 old.
- Meerkatt, H.-Rose. J.-Brigl, M.-Lichtenstein, H.-Prats, M. J.-Herrera, A. [2008]: *The Advantage of Persistence. How the best Private-Equity Firms “Beat the Fade”*. Boston Consulting Group, IESE Business School of the University of Navarra, 2008. február, 28. old.
- Murray, G. C.–Marriott, R. [1998]: Why has the investment performance of technology-specialist, European venture capital funds been so poor? *Research Policy*, 27, 947-976 o.
- Private Equity Council [2007a]: *Public Value: A Primer on Private Equity*. www.PrivateEquityCouncil.org, letöltve: 2008. május 11. 20. old.
- Private Equity Council [2007b]: *Driving Growth: How Private Equity Investments Strengthen American Companies*. www.PrivateEquityCouncil.org, letöltve: 2008. május 11. 16. old.
- Prowse, S. [1998]: The economics of the private equity market, *Federal Reserve Bank of Dallas Economic Review*, Third Quarter, 21-34. o.
- Rasila, T.–Seppä, M.–Hannula, M. [2002]: *V2C or Venture-To-Capital – New Model for Crossing the Cash between Start-Up Venture and Venture Capital*. E-Business Research Center, Tampere University of Technology, Tampere
- Szlovák, G. [2006]: A kockázati- és magántőkealapok működése a gyakorlatban. In Makra Zs. (szerk.): *A kockázati tőke világa*, AULA Kiadó, 2006, 79-94. old.

A HUMÁN KONTROLLING SZEREPE A SZERVEZETI BIZTONSÁG KAPCSÁN

THE ROLE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT CONTROLLING IN ORGANISATIONAL SAFETY

KERTAI-KISS ILDIKÓ PhD hallgató
Óbudai Egyetem KGK

ABSTRACT

In order to efficiently manage external and internal risks that may jeopardize safety, it is important to develop and maintain a good organisational strategy. In order for organisations to be able to identify and adequately fulfil safety requirements, they need to put suitable supporting systems in place. Planning, implementation as well as decision support and coordination may be supported by function-specific controlling systems at both strategic and operative level. The use of human resource management control systems plays a key role in shaping corporate safety culture. However, there are a great number of success factors in human resources management and organisational behaviour that may not be quantified at all or may only be quantified to a limited extent. Therefore, it may be necessary to use new tools in addition to the traditional ones. The use of new controlling methods to retain human capital and make HR management more efficient may necessitate the examination of soft factors that are hard to quantify and thus may contribute to smoother corporate processes. For this reason, safety may be a new factor to consider in HR Management control support.

Key words: safety culture, controlling, human capital, organisational behaviour

1. Bevezetés

Az innovatív technikai megoldásokból eredő globális változások a biztonsági kultúra újragondolásához vezettek. Az új kockázati tényezők jellemzői, hogy globálisak, kiszámíthatatlanok, korlátozottan jelezhetők előre, valamint gyors, állandó változásban vannak (Szilágyi et. al., 2013) és ezzel összefüggésben a bizonytalanságok kiterjedtsége és számossága megnövekedett. A biztonság fogalmi rendszerében bekövetkező hangsúlyváltás következménye, hogy a kockázat kezelés elsődlegességét felváltotta a bizonytalanság kezelése. (Krómer, 2011) Ennek megfelelően olyan szervezetek, illetve szakrendszerek tervezésére és hatékony működtetésére van szükség, amelyek nemcsak biztonságosak, de fejlődésre, alkalmazkodásra is képesek. Az innovatív technológiai megoldások, a szervezeti folyamatokat támo-



gató biztonsági rendszerek mellett, a személyügyi, magatartás kontrolling is befolyásolhatja a biztonsági kultúra kialakulását és fejlődési irányait. Megerősödik az a szempont, hogy ezek a rendszerek hozzájárulhatnak, sőt képesnek is kell lenniük a biztonság irányítás és kultúra átalakítására (Lazányi, 2010a). Ezzel összefüggésben a biztonsági kultúrát támogató rendszerek létjogosultsága, hatékonysága, hiteles, megfelelő szakértői riportokkal, elemzésekkel támasztható alá, amely meggyőzheti a vezetőket. A kockázatelemzés számszerűsíthető elemei fokozzák az átláthatóságot, így a döntéshozó nemcsak pontosan látja, hogy mire költ a cég, hanem belátja, hogy miért fontos a biztonság.

Jelen cikk célja a humán kontrolling biztonság szempontú bemutatása, amely ráirányítja a figyelmet az emberi tényező jelentőségére a szervezeti folyamatok kockázatának csökkentése és kezelése kapcsán, valamint empirikus elemzéssel, kitér a kontrolling gondolkodásmód (Francsovcics, 1995) és az ellenőrzés kérdéseinek újszerű megközelítésére, vizsgálatára.

2. A biztonság szervezeti értelmezése

A stabilitáshoz szükséges biztonságos szervezet, olyan rendszer, amely normál állapotban van és ezt a működőképességét folyamatosan fenn tudja tartani. (Kornai, 2005) A vállalati biztonság az (üzleti) folyamatok zavartalan és rendeltetészerű megvalósulása.

A jól működő szervezeti biztonság, egyrészt a tervezési és szervezési folyamatokhoz kapcsolódó szabályozási környezet minőségét jelenti (Michelberger, 2013) (pl. szabványok, felelősségek definiálása, szerepkörök és feladatok meghatározása stb.), másrészt a biztonság tudatosság elősegítésének, fejlesztésének módszertanát, illetve a konkrét krízishelyzet során alkalmazandó gyakorlatot. Ide sorolhatók például az oktatás, tesztelés, az utánkövetés irányelvei, a krízis-szenáriók szereplőinek meghatározása, a koordináció és a hatékony kommunikáció.

A viselkedés központú megközelítések alapján, fejlett biztonsági kultúráról akkor beszélünk, ha a szervezeti hierarchia minden szintjén a dolgozók folyamatosan törekednek a veszélyforrások feltárására, tudatosítására, a kockázatok csökkentésére (Lazányi, 2015b). Más szóval, az operatív folyamatok során a biztonságnak prioritása van, még akkor is, ha a döntéseket a pillanatnyi gazdasági érdekekkel szemben kell is meghozni. (Izsó, 1997) Ez azt is jelenti, hogy sok esetben a vállalatvezetés oldaláról szemléletváltásra van szükség, hiszen a biztonság közvetlenül nem növeli a vállalat nyereségét. Azonban a kontrolling eszközrendszere lehetővé teheti, hogy a hagyományos számvitel alapú terv-tény összehasonlítások, elemzések mellett, más mérőszámok és eredményfaktorok is a biztonsági kiadások szükségességét igazolják.





2.1. Kontrolling és biztonsági kultúrák

A szervezeti kultúra olyan közös értékek és normák rendszere, amely befolyásolja a szervezeti tagok magatartását. (O'Reilly, Chatman, 1991) (Bakacsi, 1996) Ez a megközelítés a biztonsági kultúrára, mint szubkultúra, analóg módon vonatkozatható. (Lazányi, 2015c)

Reason (1997) definíciója szerint, egy szervezet biztonsági kultúrája az egyéni és csoport értékek, attitűdök, viszonyulások, kompetenciák és viselkedésmódok összessége, amely négyféle szervezeti jellemző együttes érvényesülésével valósítható meg: jelentő (ide sorolhatók többek között pl. a kontrolling módszerekkel kinyert adatok, információk), igazságos, alkalmazkodó és tanuló kultúra.

A biztonsági kultúra kialakításának egyik legfontosabb eleme a tervezés: a veszélyforrások, sérülékenységek azonosítása, elemzése, a biztonsági rendszerek meghatározása és ehhez kapcsolódóan a biztonság tudatossággal összefüggő magatartásformák folyamatos fejlesztése. Emellett fontos szempont, hogy a kockázatkezelés és döntési folyamatok állandó kísérő tényezői a bizonytalanságok, amelyeket konzekvensen kell figyelembe venni. (Krómer, 2011)

A vállalati folyamatok biztonságos működésére fordított kiadások optimalizálása alapkérdés a szervezetek költségvetésében. Az optimális mértéket az jelenti, hogy a biztonság érdekében tett erőfeszítések összhangban és arányban állnak a lehetséges veszélyekkel. Ennél kevesebb ráfordítás, a termelés adott szintjén, a katasztrófa helyzet kialakulásához vezethet. A nagyobb ráfordítás azonban indokolatlan lenne, mert a vállalkozás csődbe juthat. (Reason, 1994, 2001)

Az egyik legfontosabb döntési dilemma tehát, hogy a kockázatok csökkentése érdekében tett korai előrejelzések, illetve a megelőzésre fordítandó költségek összege hogyan állítható arányba az esetleges károk elhárítására fordított kiadásokkal. A döntéshozók sokszor nehezen látják be, hogy a védekezés költségei bizonyíthatóan, nagyságrendekkel kisebbek, mint a kárfelszámolás összege. Azonban a hatékony kockázatkezelés és fejlett biztonsági kultúra nemcsak védi a vállalatot, de hosszú távon növelheti annak értékét. A biztonsági kultúra tehát olyan vagyonelem, amellyel számolni, gazdálkodni lehet és kell.

Westrum (2004) szervezeti kultúra típusait az alapján állította fel, hogy a vállalatok hogyan kezelik a biztonsági vonatkozású információkat: patológikus, bürokratikus, fejlődő kultúra. A felsorolt jellemzők alátámasztják, hogy a mai technológia vezérelt szervezeteknek a fejlődő kultúra kategóriába kell tartozniuk: a biztonsággal összefüggő információkat aktívan keresik, az információk „hírnökei” jutalmazták, a felelősséget megosztják, a hibák, kudarcok pedig messze ható reformokat eredményeznek. Az ehhez szükséges döntéstámogató adatokat és információkat a kontrolling szolgáltathatja.



3. Az ellenőrzés biztonság szempontú megközelítése

A biztonsági kultúra és a kontrolling lehetséges kapcsolatának vizsgálatához, a kontroll fogalmát tágabb értelmezési keretbe kell helyezni. (Francovics, 1995) Az ellenőrzés a menedzsment tudomány kiemelt területe, a biztonságos működés egyik legfontosabb eleme. A szervezeti célok elérése érdekében, a stratégiailag fontos kulcsterületeken elért eredményeket folyamatosan mérni, kontrollálni kell, azért, hogy a visszacsatolás alapján a szervezet módosítani tudja működését vagy átértékelheti céljait. (Milicz, 2010) A szervezeti biztonság szempontú ellenőrzés, kontroll fő területei:

- belső, ill. pénzügyi ellenőrzés,
- kockázatkezelés (kockázatok beazonosítása, feltárása),
- minőségirányítási standardok, szabványok által előírt ellenőrzési mechanizmusok.

Napjainkban a szervezés és vezetés tudomány területén többirányú fejlődés figyelhető meg, amely alapján az ellenőrzés témakörének megközelítései a következőképpen alakultak:

- a mai értelemben vett kontrolling szakterületének (menedzsment-kontroll) (Horváth&Partners, 2003) alapja a vállalati célkijelölés, tervezés, a magatartás befolyásolás és a beszámolás, visszacsatolás hármásából fejlődött ki (Milicz, 2010),
- a kontrolling pénzügyi, számviteli szakterülete: számviteli ellenőrzés, könyvvizsgálat, függetlenített belső ellenőrzés, minőségbiztosítás (auditok, Institute of Internal Auditors: IIA Standardok, INTOSAI, alapfolyamatok elemzése, hibákat feltáró, visszacsatoló eszközrendszerek termék és szolgáltatás szabványok szerinti előállítása),
- egyre nagyobb hangsúlyt kap a felelős, etikus szervezeti magatartás (pl. biztonsági kultúra fogalomköre),
- szándékos visszaélések feltárása és megakadályozása, fraud menedzsment, csalás elleni stratégia (CAFS) irányzat.

Megállapítható tehát, hogy a szervezeten belüli kontroll, mindazon folyamatok, tevékenységek és intézkedések, amelyeket a vezetők és alkalmazottak, a szervezeti célok eléréseért hajtanak végre, illetve ezen célok megvalósulását veszélyeztető kockázatok csökkentése érdekében tevékenykednek.

3.1. A stratégiai humán kontrolling fő területei és a biztonság

A biztonság érdekében kidolgozott stratégiák holisztikus szemléletűek. Egyrészt azért, mert a veszélyforrások, a sérülékenység és a kockázatok elemzését globális, regionális és helyi szinten kell érvényesíteni. Másrészt a kockázatelemzés több tudományág együttes alkalmazását jelenti: gazdasági, politikai, kulturális, szociológiai, pszichológiai tényezők figyelembe vétele. A fenntartható stratégiák

körébe tartozik többek között a megelőzés, az elhárítás, a kárfelszámolás. Ennek alapján a rendszerszintű kockázatkezelési kultúra elemei:

- a korai előrejelzési módszerek,
- a veszélyek korszerű eszközökkel, módszerekkel történő újraértékelése,
- kommunikációs módszerek hatékonyságának növelése. (Krómer, 2011)

A felsorolt elemek szorosan kapcsolódnak a humán faktorhoz. (Keszthelyi, 2014) Például a kockázatok mérséklését támogató döntések során sokkal nehezebb megindokolni a megelőzésre fordítandó költségeket, mint veszélyhelyzetben a károk sürgős felszámolására fordított kiadásokat, pedig a védekezés és a tervszerű megelőzés költségei százada, ezrede lehet a kárelhárításnak. (Gardener, 2010) A kontrolling elemzésekkel, megfelelő adat és információ szolgáltatással támogathatja a szervezeti folyamatokat és a korszerű biztonsági stratégiák megvalósulását. Ennek főbb elemei: 1. a veszélyforrások, kockázatok felmérése, korai előrejelzésének fejlesztése, 2. a biztonsági kultúra és az extrém igénybevételekkel szembeni ellenálló képesség fejlesztése, 3. kockázati tényezők csökkentése, 4. katasztrófa elhárítási képességek megerősítése.

A biztonság más szempontú megközelítéseiben, a humán kontrolling eszközrendszere (pl. személyzeti audit, HR stratégia, HR Scorecard, benchmarking, folyamatköltség-számítás, humán költségtervezési módszerek, intellektuális tőke értékelési módszerei, kompetencia mérések és térképek alkalmazása, önkontrolling, tudásmenedzsment, folyamatmenedzsment, folyamati teljesítménymérés, stb.), és EEM-et támogató jelentősége azért is kiemelten fontos, mert a költségek jelentős része a humán tőkéhez kapcsolódik, hiszen az emberi erőforrás gazdálkodás rendkívül költségérzékeny. (Karoliny, Poór, 2013)

Ugyanakkor a humán kontrolling területén, az immateriális javakra vonatkozó mutatók mérése a gyakorlatban szinte egyáltalán nem jellemző. Az IFUA Horváth&Partners nemzetközi tanácsadó iroda felmérése alapján, a láthatatlan („megfoghatatlan”) vagyont, egyes skandináv vállalatok kivételével, nem mérik, mert nincsen hozzáadéka. Helyette a cégek inkább a kultúra programokat és a szervezetfejlesztő módszereket tartják működőképesnek. Ez a megközelítés a biztonsági kultúra kialakításakor is hatékony lehet. Fontos szempont tehát a HR és biztonsági stratégia összekapcsolása a humán kontrollinggal, amely szolgáltatásaival támogathatja a szervezeti folyamatok zavartalan, kiegyensúlyozott működését. (Pl.: toborzás, karrier, pszichológiai és kompetencia profilok megállapítása, rendszeres mentálhigiéniai felmérések, célzott megelőzési programok, kultúra cél-átfogó program, biztonság, munkavédelem, kulturális faktorok megállapítása, stb.) Ezzel összefüggésben döntő lehet, hogy a tulajdonosok, vezetők milyen értékprioritásokat képviselnek, illetve a biztonság érdekében milyen értékeket támogatnak a szervezeti kultúrában. A szervezeti biztonság humán megközelítésében kiemelt terület a biztonság tudatossággal összefüggő kompetenciák meghatározása, tesztelése, így például az is, hogy biztonsági szempontból jó szervezeti ügynökök kel-



lenek inkább, vagy a pontos végrehajtás, precizitás a fontos. Feltételezhető, hogy például a tudás/információ brókerek azáltal támogathatják a biztonsági kultúrát, hogy előre jelezik a kockázatokról szóló információkat. Hatékony ösztönzés lehet, ha a „majdnem balesetek” kommunikálása jutalmazással történik. (IFUA, 2006)

A humán kontrolling adminisztratív és funkcionális szerepének kibővítése azt is jelentheti, hogy nem csak a HRM területét támogató mérésekre helyezi a hangsúlyt, hanem az intézkedések gyakorlati megvalósítására is. Ezzel a humán kontrolling, a költséggazda szerepen túl, a működés, működtetés magasabb szintjét valósítja meg. A személyügyi kontrolling tágabb szolgáltatói katalógusának egyik kulcseleme lehet a biztonsági programok kialakítása a vállalati hierarchia valamennyi szintjén. Ide sorolhatók pl. az érzékenyítések, munka- és egészségvédelem, biztonsági szakrendszerek alkalmazását fejlesztő tréningek, oktatás, kommunikáció fejlesztése, kiegészítő veszély figyelése, stb.

A szervezetek stratégia központú értelmezése összekapcsolódik a minőség és fenntarthatóság kérdéskörével is. Az ilyen szemléletű vállalatok nagy hangsúlyt fektetnek arra, hogy összehangolják az emberi erőforrásaikat, üzleti egységeiket, folyamataikat, információtechnológiájukat és pénzügyi erőforrásaikat a szignifikáns teljesítménynövelés érdekében. Ezzel összefüggésben, az utóbbi időben szemléletváltás következett be: a „kontroll-központúság” helyett a stratégia és a szervezeti folyamatok támogatása kapott nagyobb hangsúlyt. (Wimmer, Szántó, 2006) Ez azt jelenti, hogy a vállalatok gyakorlatában, a folyamatos riportok, beszámolók szorgalmazása helyett, a vezetői, üzleti döntések támogatása és a szervezeti tanulás elősegítése fejlődik. (Neely-Al Najjar, 2006)

Az eddig említett megközelítések mellett, az un. nem piaci szempontok hatása a vállalat eredményeire meghatározó jelentőségűek. Ide sorolható többek között a biztonság kérdésköre is. A legújabb kori vállalatok fenntarthatósági jelentéseiben, ISO szabványok, sztenderdek alapján auditálják a fenntarthatóságot és konkrét, tartalmilag jól körülhatárolt biztonsági aspektusokat határoznak meg. (Pl. pszicho-szociális kockázatok, munkavédelem, kockázat menedzsment, képzések a biztonság fokozása érdekében, a majdnem balesetek jelentésének ösztönzésére szabályok, rendszerek, stb.)

Ennek megfelelően, globális trend, hogy a radikális gazdasági változások, a stratégiai gondolkodásban lerövidült időtávokat eredményeztek, a stratégiáról, a folyamatokra helyeződik nagyobb hangsúly (IFUA, 2006), így a folyamatfejlesztési és minőségi célok mellett a szervezeti biztonság új aspektusban jelenhet meg. A stratégiai időtáv lerövidülése, az információ technológia fejlődése gyorsabb reakció időket követel. A szervezeti döntések eredményességét pedig nagyban befolyásolhatja a kapott információk mennyisége és minősége (Szeghegyi, 2011), hiszen a túl sok, vagy irreleváns adatok lelassíthatják a döntéseket, vagy hibás döntésekhez vezethetnek. Mindemellett a szocio-technikai rendszerekben értelmezett szervezetekben kiemelten fontos szempont, hogy az információkat a vevők és versenytársak is elérhetik, amely szintén biztonsági kérdéseket von maga után.



4. A humán kontrolling és szervezeti biztonság gyakorlati tapasztalatai

A terepmunkát egy stratégiaileg jelentős, hazai gyógyszeripari nagyvállalat budapesti telephelyén végeztem a humán kontrolling szervezeti egységen belül.

A vállalat alapadatai:

- cégforma: ZRT, a részvények közel 85%-a külföldi tulajdonban van,
- nettó árbevétel a 2014/2015-es üzleti évben: 129,2 milliárd Ft,
- termékeit 60 országban értékesíti: a 2014/2015-ös üzleti évben bevételének 75%-a exportból származik,
- foglalkoztatottak száma: 4000 fő
- tevékenységek: gyógyszerkészítmény gyártása, veszélyes hulladék ártalmatlanítása, kezelése, hulladék újrahasznosítása, humán egészségügyi ellátás, természettudományi, műszaki kutatás, fejlesztés, mérnöki tevékenység, műszaki tanácsadás, stb.
- árbevételének 9%-át, évente közel 12 milliárd forintot költ kutatásra és fejlesztésre.

A szervezeti folyamatok biztonság szempontú vizsgálatához, elemeztem a vállalat humán kontrolling vezetőjével és az általa irányított HR kontrollerekkel készítet mélyinterjúkat, valamint a HR kontrolling szervezeti egység gyakorlati működését vizsgáltam a személyes tapasztalás, megfigyelés módszertanával. (Babbie, 2008) Az elemzés és tapasztalatok alapján, az alábbi releváns szempontok, jellemzők fogalmazhatók meg a biztonság és kontrolling vonatkozásában.

A szervezet legfontosabb kockázatkezelési irányelvei között szerepel, hogy a vállalat a sikeres működés feltételeit nem a kockázatok teljes elkerülésében, hanem azoknak az üzleti és társadalmi célkitűzésekre gyakorolt kedvezőtlen hatásainak ésszerű minimalizálásában látja, a kockázatkezelést pedig az eredményes vállalatirányítás egyik eszközének tekinti. Mivel a kockázatkezelés minden aspektusa sem felülről, sem előre nem határozható meg, így az ezzel kapcsolatos döntéshozatalban folyamatosan támaszkodik és bízik munkavállalói képességében, tapasztalatában, ill. értékítéletében a belső elvárások és szabályok szerinti munkavégzés során. A belső ellenőrzés a kockázatok teljes skáláját elemzi és legalább évente egyszer beszámol az ügyvezetésnek a kockázatkezelés, a belső kontrollmechanizmusok és a vonatkozó társaságirányítási funkciók működéséről. A jóváhagyott éves audit-terv alapján, függetlenül és objektíven vizsgálja, hogy a kialakított belső kontroll rendszerek alkalmasak-e a feltárt kockázatok hatékony kezelésére. A szakmai vezetők felelősek saját területük kockázatainak beazonosításáért, csoportba sorolásáért, kiértékeléséért és a vonatkozó intézkedési tervek készítéséért.

A humán kontrolling helye és szerepe a szervezetben magas szintre pozicionált. A cégspecifikus szempontokat figyelembe véve a személyzeti kontrolling súlyba kiemelt a kontrolling rendszerek között: a HR „titkos fegyvere”, mert a vezetők a kemény adatokból értenek, tehát meg kell mutatni a költségeket és a lehetséges



veszteségeket. (A kontrollerek a „puha jeleket” „kemény számokká” alakítják át a döntéshozók számára.) Fontos jellemző, hogy a HR kontrolling nemcsak költség szinten foglalkozik a humán erőforrás gazdálkodással, hanem működési elveket dolgoz ki, illetve ezeket folyamatában monitorozza, figyeli, visszaköveti, ahol szükséges fejleszti és a döntési pontokon beavatkozik. Ezen elvek között szerepelhetne például a biztonság magas szintű megvalósítását elősegítő döntések támogatása is, azonban ez a szempont önmagában nem kap hangsúlyt. A HR kontrollerek azt tapasztalják, hogy mivel egyre professzionálisabb és támogatóbb anyagokat tudnak szolgáltatni a vezetőknek és menedzsereknek, gyakran nincs szükség gazdasági kontrolling beavatkozásra.

A személyügyi kontrolling és a biztonság szempontjai az alábbi területeken kapcsolódnak:

- 1). munkavállalói kompetenciák,
- 2). humán erőforrás gazdálkodás,
- 3). adatbiztonság.

A munkavállalói kompetenciákat pszichológiai tesztek alkalmazásával mérik, különös tekintettel a vezetők esetében. A tesztek célja a leglojálisabb, leginkább biztonság tudatos, legelégedettebb munkatárs kiválasztása. A pszichológiai tesztek mellett szervezeti magatartással kapcsolatos tesztek is alkalmaznak. Ide sorolható például a „fokozatos hozzáférés elvének” érvényesítése, amelynek eredményeként, a „próbán” sikeresen megfelelt, legmegbízhatóbb alkalmazottak lépésről-lépésre juthatnak több és egyre szenzitívebb adatokhoz. Emellett kiemelten fontos humán tényező a lojalitás, mert a zavartalan működést az elégedett dolgozók tudják biztosítani. Mivel a szervezet nagy kockázatú, veszélyes technológiát alkalmazó vállalat a megbízhatóság az egyik legérzékenyebb és legkritikusabb kompetencia, amit folyamatosan tesztelnek. Ezzel összefüggésben az emberi tévedésekből, hibázásokból fakadó kockázatok kivédésének csökkentése érdekében a „mindenki ellenőriz valakit” elvét alkalmazzák. Azonban fennállhat a veszély, hogy a túlzott kontroll nem segíti elő a nyílt kommunikáció és a bizalom elmélyülését, amely jelentős kockázat a szervezeti folyamatok zavartalan működésében. A korábban említett ún. fejlődő kultúra (Westrum, 2004) megvalósuláshoz fokozottan kell támogatni a biztonságot elősegítő információk felismerését, tudatosítását, megosztását és azt, hogy az esetleges hibákat ne titkolják el.

A humán erőforrás gazdálkodás és a biztonság legfontosabb jellemzői közé sorolható a létszámtervezés pontossága és az üzleti folyamatokhoz való igazítása. Ez a szempont a prioritások közé tartozik, mert a cég „feszített”, éppen hogy szükséges (elégséges) létszámmal dolgozik. Tehát az egyik legérzékenyebb szervezeti folyamat az átszervezés kérdésköre, ezen belül is a létszámingadozásból eredő kockázatok megakadályozása. Ugyanakkor a szervezeti folyamatok során zavar keletkezhet abból, hogy a HR kontroller nem tudja, mi van betervezve a HR stratégiai partnereknél. Ez az információhiány állandó veszélyforrás, amely növeli a





sebezhetőséget. A humán kockázat másik legkritikusabb tényezője a pótolhatatlan tudás elvesztése, hiszen a legnagyobb költségeket a „talent háború” emészti fel. Ahogy korábban szó volt róla, az emberi erőforrás gazdálkodás költségérzékeny (Karoliny, Poór, 2013), ill. a humán kontrolling eszközzrendszere hozzájárulhat a szervezeti folyamatok biztonságos működéséhez. Azonban jelen esetben a kemény adatok mellett például a képzés-megtérülés, haszon, vagy immateriális mutatók nincsenek, nem alkalmazzák a vállalatnál. Mindezeket figyelembe véve megállapítható, hogy a korábban ismertetett szempontok közül, a HR és biztonsági stratégia összekapcsolása a humán kontrollinggal nem valósul meg maradéktalanul és ez akadályozza a biztonsági kultúra továbbfejlődését is.

A harmadik terület az adatbiztonság. Annak ellenére, hogy a vállalat veszélyes technológiát alkalmaz, nincs leírt biztonsági szabályzat. Helyette a Munka Törvénykönyve és a belső szervezeti szabályzat előírásai érvényesek. Általános alapelve, hogy „az egyéni munkavállalói adatokat végsőkig védjük”, ugyanakkor a legfelsőbb vezetők (vezérigazgató, HR igazgató, gazdasági vezető) minden szenzitív adathoz azonnal és szűrés nélkül hozzájuthatnak, ami kockázati tényező lehet. Az egyes munkavállalóra vonatkozó komplex adatokat csak a HR igazgató és a vezérigazgató láthatja, illetve a középvezetők és az alkalmazottak csak olyan adatokat ismerhetnek, amelyeket nem lehet személyre szólóan beazonosítani. A kontrollerek adat szolgáltatásában hangsúlyos a pontos, proaktív és transzparens kommunikáció. Fontos, hogy a munkatársak ugyanabban az értelmezési keretben gondolkodjanak az adatok átadásakor-átvételekor. A kontrollerek csak munkavállalói szinten láthatnak adatot és felméri, illetve összegyűjtik, hogy melyik dolgozó miatt van terv-tény eltérés. Emellett az IT policy megköveteli, hogy az alkalmazottak önállóan (felhatalmazás nélkül) nem küldhetnek mailben adatokat, így azonban a hibázások csak utólag derülnek ki, amely az adatbiztonság hiányosságaira utal.

A fentiek alapján megállapítható, hogy az alkalmazott szabályok és módszerek magas szintű megvalósítása nem minden esetben garantál elégséges védelmet a szervezeti folyamatokban. Ezért a szervezeti biztonság kultúra (normák, viselkedési mintás, értékek, stb.) fejlesztését, a biztonságtudatosság fokozását folyamatosan napirenden kell tartani.

5. Összegzés

A személyügyi kontrolling tudományos megközelítése elősegítheti, hogy a kontrolling módszertanának reagálni kell a digitális korszak új kihívásaira, többek között a biztonsággal kapcsolatos problémákra, megoldási lehetőségekre. A tanulmányban ismertetett terepmunka vizsgálati eredményei, tapasztalatai rámutattak arra, hogy a kontrolling módszertana és a szervezeti biztonság funkcionális szakrendszerekkel történő megvalósítása, a hagyományos, számviteli terv-tény összehasonlítású megközelítésekkel korlátozottan értelmezhető. Ugyanakkor az ellenőrzés, mint a menedzsment tudomány meghatározó területe, a biztonságos





működés egyik legfontosabb eleme, mert a szervezeti célok megvalósítását, a stratégiaiul fontos kulcsterületeken elért eredményeket folyamatosan mérni, kontrollálni kell, hogy a visszacsatolás alapján a szervezet módosítani tudja működését. A szervezeti biztonság kapcsán azonban a kontroll fogalmát tágabb értelmezési keretbe kell helyezni, mert az egyre kevésbé tipizálható vállalati kultúrák korában, minden kizárólag normatív megközelítés kontraproduktív lehet. Ennek megfelelően a hagyományos számvitel által mért vagyoneértékek mellett az ügyféltoke, a munkavállalók kompetenciája és a szervezet láthatatlan vagyonának (pl. szabaldalmak, módszerek, a menedzsment hatékonysága, színvonala, stb.) egyik meghatározó eleme lehet a biztonsági kultúra. Ahhoz, hogy a szervezeti folyamatok kockázati tényezőit csökkenteni lehessen, a controlling módszertanát a jövőben bővíteni kell, így a humán controlling eszközrendszerében alkalmazható immateriális mutatószámok is hozzájárulhatnak a szervezeti biztonság megvalósításához, a biztonsági kultúra fejlődéséhez.

Mindezek alapján tehát fontos szempont a HR és biztonsági stratégia összekapcsolása a humán controllinggal, amely szolgáltatásaival támogathatja a szervezeti folyamatok zavartalan, kiegyensúlyozott működését. Ide sorolhatók többek között a tanulmányban leírt pszichológiai és kompetencia profilok megállapítása, a rendszeres mentálhigiéniai felmérések, a célzott megelőzési programok, a biztonság, munkavédelem és egyéb kulturális faktorok megállapítása, a biztonságtudatosság, lojalitás folyamatos tesztelése. Emellett az ismertett szervezeti jellemzők alátámasztják, hogy döntő tényező a vezetők értékprioritásai, illetve az is, hogy a biztonság érdekében milyen értékeket támogatnak a szervezeti kultúrában.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Babbie, E. (2008): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata, Balassi Kiadó, Budapest
- Bakacsi Gyula (1996): Szervezeti magatartás és vezetés, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Francsovcics Anna (1995): Controlling Elmélet és Módszertan. Ligatúra Kiadó. Budapest
- Kornai János (2005): A gondolat erejével, Osiris Kiadó, Budapest
- Gardener, N. J. L.: Business continuity psychology – From Strategy to benefits? Continuity Magazine, 2010. Online: www.bcifiles.com/papers/Gardener.pdf. (Letöltés ideje: 2014. november 20.)
- Horváth Péter (1991): Controlling: A sikeres vezetés eszköze KJK, Budapest
- Horváth Péter (2008): Partner Controlling, COMPLEX Kiadó, Budapest
- Izsó Lajos (1997): Ergonómia. A munkabiztonság emberi tényezői, Országos Munkavédelmi Képző és Továbbképző Intézet
- Karoliny Mártonné, Poór József (2013): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv (Rendszerek és alkalmazások), CompLex Kiadó, Budapest
- Keszthelyi András (2014): Paradigmaváltás – Biztonság – Emberi Tényező. In: Gulyás, Keczer (szerk.) TAYLOR Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat



- Körmen di, L., Tóth, A. (2002): A controlling tudományos megközelítése és alkalmazása Perfekt Kiadó, Budapest
- Krómer István (2011): Természeti katasztrófák: Kockázatok és Bizonytalanságok, Elektrotechnika, 11.sz.
- Laáb Ágnes (2006): Számviteli alapok, Elmélet és módszertan, Typotex Kiadó, Budapest
- IFUA Horvath & Partners: Folyamatmenedzsment a gyakorlatban
- Lazányi Kornélia (2015a): A biztonsági kultúra. In: Gulyás, Keczer (szerk.) TAYLOR. Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei, 7:(1-2) pp. 398-405.
- Lazányi Kornélia (2015b): Organisational Safety in Health-Care Setting – Literature Review. In: Michelberger Pál (szerk.) Management, Enterprise and Benchmarking in the 21st Century II. Budapest: Óbuda University, pp. 111-122.
- Lazányi Kornélia (2015c): Mire jó a biztonsági kultúra?, In: Gulyás, Keczer (szerk.), TAYLOR. Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei, közlésre elfogadva
- Lazányi Kornélia (2015d): Szervezeti biztonság és a munkahelyi stressz kapcsolata. In: Gulyás, Keczer (szerk.), TAYLOR. Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei, közlésre elfogadva
- Michelberger Pál (2013): Vállalatbiztonság. In: Nagy Imre Zoltán (szerk.): Vállalkozásfejlesztés a XXI. században: III. Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar, 2013
- Milicz Ákos (2010): Ellenőrzési aspektusok a vállalatok versenyképességének szemszögéből TM 15. sz. műhelytanulmány, TAMOP-4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005 azonosítójú projektje, A nemzetközi gazdasági folyamatok és a hazai üzleti szféra versenyképessége címet viselő alprojektjének kutatási tevékenysége eredményeként készült
- Neely, A., Al Najjar, M. (2006): Management Learning, Not Management Control: The True Role of Performance Measurement. California Management Review, University California of Berkeley, Spring 2006. Vol. 48. No. 3. pp. 100-114.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., Caldwell, D. F. (1991): People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person – organization fit. Academy of Management Journal, 34(3), pp. 487-516.
- Reason, J. (1994): Human Error. Cambridge University Press
- Reason, J. T.; Carthey, J.; de Leval, M. R. (2001) Diagnosing vulnerable system syndrome: an essential prerequisite to effective risk management. Qual Health Care. 10(suppl 2). szám.
- Szeghegyi Ágnes (2011): A tudásmenedzsment stratégiai szerepe a vállalatoknál Óbudai Egyetem KGK Tanulmánykötet, Budapest
- Szilágyi Tibor Pál; Medve András; Tóth Tamás (2013): Beruházási folyamatvizsgálat a megrendelői döntéshozataltól a megvalósulásig, in: Nagy Imre Zoltán (szerk.): Vállalkozásfejlesztés a XXI. században III, Budapest, pp. 53-72.
- Westrum, R. (2004): A typology of organisational cultures. Qual Saf Health Care. 13.
- Wimmer Ágnes (2005): Teljesítménymérés és döntéstámogatás az üzleti szférában, Versenyben a világgal 2004 – 2006, Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból c. kutatásból: Teljesítménymérés és döntéstámogatás az üzleti szférában című tanulmány, a Versenyképesség kutatások műhelytanulmány-sorozat 10. sz. kötete., BCE, Vállalat gazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutató Központ

A HUMÁNTŐKE ÉRTÉKELÉSÉNEK FEJLŐDÉSE

DEVELOPMENT OF HUMAN CAPITAL MEASUREMENT

NÉMETH JULIANNA PhD hallgató

Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar,
Gazdálkodástudományi Intézet

ABSTRACT

Human capital measurement is not a new topic; researchers have been dealing with it since the middle of the last century. However, there were different researches, from the years of the 1950s, about the determination of the value of human capital there is no single model what the companies can use. The history of human capital measurement helps the experts in developing a new paradigm which can show the real value of human capital. Accounting calculates with human capital in another aspect it is using data from past events and data. With the development of human capital valuation, there is an opportunity to focus on the future and determine a new system. This new system could use the development of different systems without their mistakes. The article tries to introduce the main milestones, in the history of human capital development to give a basic systematic approach for the researches in the future.

1. Bevezetés

A cikk az 1950-es évektől mutatja be a bekövetkezett főbb fejlődési pontjait, így módszertani alapot biztosítva a további kutatásnak. Azért az 1950-es éveket választottam, mert onnantól kezdve készültek konkrét modellek. A szerkezet alapját a különböző időszakok szolgáltatják. Folyamatában, időrendben előrefelé haladva kerülnek bemutatásra a különböző értékelési rendszerek, így elősegítve a fejlődési irányvonalak egyértelművé tételét.

2. Humántőke értékelés

Habár már az 1950es évektől kezdődően vannak kutatások arra vonatkozóan, hogy meghatározzuk a humántőke értékét, mind a mai napig nincs olyan elfogadott módszer, amelyet minden vállalat használhatna. Az emberi tőke más tőkefajtaéktól eltérő tulajdonsága, hogy személyhez kötött: az emberben testesül meg. Tőkéről van szó, mert jövőbeli szükséglet kielégítés mellett a jövőbeli jövedelem, vagy mindkettő forrása is lehet. Machlup (1982) véleménye szerint akkor képző-



dik emberi tőke, amikor az egyének szellemi vagy fizikai felkészültségét átalakító beruházások képessé teszik őket több vagy jobb áru/szolgáltatás nyújtására, magasabb pénzjövedelem szerzésére, jövedelmük értelmesebb elköltésére, illetve az életből több öröm szerzésére.

Az emberi tőke egyedi tulajdonságokkal rendelkező erőforrás: (Polónyi, 2002; Schultz, 1962)

Illikvid, azaz nem választható el a tulajdonosától nem adható el, vagy ajándékozható oda, mely az előbbi tulajdonságból következik

- élettartama legfeljebb a tulajdonosának az aktív élettartama lehet
- nehezen számszerűsíthető
- nem képezi a vállalat tulajdonát
- bármikor kiválhat a szervezetből
- tevékenységével értéket teremt
- növelheti a szervezet teljesítményét
- menedzselése új kihívást jelent a vezetők számára

Egyik legfontosabb tulajdonsága mely kiemelt figyelmet érdemel az, hogy nehezen számszerűsíthető. A következőekben azon kutatásokat, modelleket mutatom be, melyek ennek a tulajdonságnak a megváltoztatására törekszenek.

2.1. Kezdetek (1960-as évek)

Az 1950-es évekig a közgazdászok általánosan azt feltételezték, hogy a munkaerő értéke adott és nem növelhető. A fejlesztés értéke zérus. Az oktatásba és másfajta képzésekbe való befektetések átgondolt elemzései nem voltak részei a termelékenységgel foglalkozó kutatásoknak. Ezután T. W. Schultz sok más kutatóval együtt elkezdett foglalkozni az emberi tőke befektetések gazdasági növekedésre és más gazdasági kérdésekre gyakorolt hatásaival. (Becker, 1992) Az első humántőke mérések alkalmával az oktatás költségeit vették csak számításba. A kutatók akkoriban úgy látták, hogy a humántőke fejleszhető, de csak képzések által és emiatt annak a költségével számoltak. Természetesen az oktatásban való részvételt nagyban befolyásolja annak a tudata, hogy a résztvevők a jövőben egy jóval magasabb fizetési státuszba kerülhetnek ezáltal. (Schultz, 1961)

A piaci folyamatok által minden olyan eszköz értéket nyer, ami a piacon gazdát vált vagy a piacot befolyásolja. A piac szintén ajánl egy kölcsönzési értéket (fizetést) a munkának, de nem hagyja tőkeként kezelni. Weisbrod (1961) úgy gondolta, hogy az oktatási és különböző képzési tervezeteknek figyelembe kellene venniük azt, hogy mindezzel hogyan és milyen mértékben lehet a humántőke értékét növelni. Az ember jelenértéke egy adott korban definiálható úgy mint az adott személy elvárt jövőbeli fizetéseinek diszkontált értéke. Formailag, az ember bruttó jelenértéke (a jövőbeli fizetések jelenértéke) „a” korban, azaz a V_a értéke:





$$V_a = \sum_{n=a}^{\infty} \left[Y_n P_a^n \frac{1}{(1+r)^{n-a}} \right],$$

Ahol:

- $Y_n = A$ termelékenység értéke, n korban;
- $P_n = a$ annak valószínűsége, hogy az adott ember, n korban még életben lesz;
- $r =$ diszkontálási ráta

Számos probléma felmerült az elmélet kapcsán:

- 1). Az elmélet különbséget tesz férfi és nő között, ami a legtöbb mai vállalat diszkriminációs politikája ellen szól.
- 2). A számolások a humántőke értékét statikusan értékelik és egy adott évre tudják meghatározni.
- 3). Különböző korcsoportokkal számol az elmélet. Minden embert, aki elmúlt 18 éves a család fejének tekint, még a 18 év alattiak eltartottnak számítanak. Ez a mai napra rengeteget változott. Ma a legtöbb 18 éves még iskolába jár és nem tudja ellátni egy családfő kötelezettségeit, nem tudja eltartani a családját, és nem képes anyagiakban független életet élni.
- 4). Az elmélet továbbá egy adott diszkontrátával számol, ami országonként eltérő lehet, emiatt annak meghatározása pénzügyi és gazdasági ismereteket feltételez.
- 5). Az utolsó nagy hibája az elméletnek, hogy az akkori Amerikai Egyesült Államokra jellemző lakossági növekedési ütemmel számol. Úgy gondolja a lakosság növekedésével a gazdasági növekedés is párhuzamosan növekszik, de mint tudjuk, ez nem igaz minden országra. Indiában például pont az ellenkezője igaz. A lakosság növekedésével egyre kisebb a gazdasági növekedés. (Weisbrod, 1961)

Habár az emberi tőke elmélet kiemelt jelentőséggel bír, Gary S. Becker és Theodore W. Schultz nevéhez fűződik leginkább. Becker 1992-ben még Nobel emlékdíjat is kapott munkásságáért a témában. Úgy gondolja, hogy a főiskolai vagy egyetemi diploma megszerzése jövedelemgeneráló képességgel bír. Éppen ezért az emberi tőke értékének növelését befektetéssel oldaná meg. Ilyen különböző befektetések lehetnek:

- az on the job tréning (munka-specifikus)
- az egészségügyi ellátás
- a vitamin fogyasztás
- és a megfelelő pontos információ birtoklása a gazdasági rendszerről

(Becker, 1992)

Becker humántőke számításával kapcsolatos munkája azzal kezdődött, hogy megpróbálta kiszámolni mind az egyéni mind pedig a társadalmi megtérülését





annak, ha befektetünk az oktatás különböző szintjein. Számára megvalósíthatónak tűnt egy olyan humántőke elmélet felállítása, amely olyan általános, hogy mindenki számára érthetővé válik, magába foglalja a vállalatokat, egyéneket és a makrogazdasági hatásokat is figyelembe veszi. (Becker, 1992)

2.2. 1970-es évek

Az 1970-es évekre egy jól kidolgozott elmélet már létezett a humántőkére vonatkozóan, mégis az mondható el, hogy a szigorú könyvelési elmélet,- és módszer még nem alakult ki. Továbbra is úgy gondolták, hogy a humántőke értéke az általa jövőben termelt bevétel (foglalkoztatása alatt) jelenértékével egyenlő. Ennek értelmében a humántőke értékét a mérleg eszközoldalán kellene megjeleníteni és a vállalat forrását, amiből a fizetést adja pedig a forrás oldalon (Dittman et al., 1976)

Joseph T. Williams a bizonytalanságot mint fontos tényezőt az 1970-es évek végén vezette be modelljébe, melyben a humántőke értékcsökkenését próbálta meghatározni. Úgy gondolta, hogy a humántőke értéke sokat változik az évek alatt és habár oktatással növelhető, egy idő után a nem használt tudás elveszik és így a humántőke értéke is csökken. Úgy gondolta a bizonytalanság vagy kockázat négy különböző forrásból fakadhat: (Williams, 1979)

- Az oktatás bizonytalan minősége
- A jövőbeli fizetések nem ismert mértéke
- A jelenbeli képességek értékcsökkenése
- A piaci eszközök kockázatos megtérülése

Mindezek alapján elmondható, hogy az eddigi kutatások kiemelt figyelmet fordítottak az oktatás szerepére a humántőke értékének növelésében, de egy talán ennél is fontosabb tényezőről megfeledkeztek, ez pedig a motiváció. A vállalatban sok minden meghatározhatja, hogy mekkora értékkel bír egy adott dolgozó. Ilyen tényező lehet a motiváltsági fok. Ennek köszönhetően az alkalmazottak motiválása kiemelt fontossággal bír. Az emberi tőkeberuházások máshol való megtérülése regionális probléma is, ugyanis a képzett munkaerő oda vándorol, ahol jobban megfizetik. Erre nagyon jó példa a Magyarországon megfigyelhető orvos kivándorlás. A motiváció elméletek kapcsán nem ragadhatunk le a pénzügyi motiváció szintjén. Számos motivációelmélet létezik, Maslow szükségletpiramisától kezdve a célkitűzés elméleten át az egyik legújabb Self-determination elméletig. Ahhoz, hogy a megfelelő motivációs faktort használjuk ismernünk kell a dolgozók motiváltsági fokát. Ennek meghatározásához tökéletes segítséget nyújt Deci és Ryan (2000) Önmeghatározás elmélete (Self-determination theory, SDT). A szerzőpáros először 1975-ben kezdett el foglalkozni az emberi motiváció fontosságával és a kezdetleges kutatások, melyek csak a pszichológia irányába indultak, hamarosan a munka világa felé fordultak. Deci és Ryan három fő motivációs fokot különböztet meg: a-motiváció, külső motiváció vagy kontrollált motiváció és az autonóm motiváció más néven belső motiváció. Az előbb felsorolt motivációs típusok egy kontinuu-





mon találhatóak, ahol a motiválatlanságtól eljuthatunk egészen a tökéletes (belső) motivációig. A szerzőpáros napjainkban is folytat kutatásokat témában, de mind a mai napig nem sikerült a motivációs faktort összekötni a humántőke értékével.

2.3. 1980-as évek

Az 1980-as évek során nem alakult ki új elmélet a humántőke értékelése kapcsán. Számos kutató a korábbi kutatásokat próbálta új „köntösbe” öltöztetni, illetve továbbfejleszteni, de lényeges fejlődési pont ezekben az években nem alakult ki.

2.4. 1990-es évek

Az 1990-es évek közepén Andrew Weiss a korábbiakhoz képest egy teljesen más oldalról vizsgálta a humántőke értékét, cikkében. Weiss (1995) a humántőke értékét a bérrel tette egyenlővé. Ez a hozzáállás vezette ahhoz, hogy a bérmeghatározást vizsgálja. A szerző azzal foglalkozott, hogy a megnövekedett bérnek csak egynegyede azonosítható be a végzettségnek köszönhetően, a másik háromnegyed rész pedig azt mutatja, hogy még több dolog hozzájárul az emberi tőke értékéhez. Az oktatás mellett fontosnak tartotta a tanárok bérét, az osztálylétszámot és a migrációs kérdéseket is. Mindezek viszont csak az oktatás bérré gyakorolt hatását tudják bizonyítani különböző feltételek mellett, és nem vesznek figyelembe egyéb tényezőket, melyek az emberi tőke értékére hatnak.

Az első olyan cikket, amely ténylegesen a humántőke számvitelével foglalkozik az 1990-es évek végén írták. Geoffrey H. Smart (1998) vezette be a humántőke ötletét kockázati befektetői szempontból. A kockázati befektetők megkérdezése alkalmával feltűnt, hogy a befektetők sokszor a vállalkozó személye alapján döntenek, éppen ezért létrehoztak egy humántőke értékelési rendszert. Különböző módszereket együttesen használnak, melyek során többször alkalmaznak HRM (Human Resource Management, Emberi erőforrás menedzsment) modelleket. (Smart, 1998)

Annak köszönhetően, hogy egyre fontosabbá vált az emberi tőke a vállalatokon belül egyre több modell jött létre, voltak melyek esettanulmányokra alapoztak, voltak amelyek interjúkat használtak a HR módszerekre vonatkozóan, de egyik sem volt képes számszerűsíteni az emberi tőkét. Az esettanulmányok hatalmas hátránya, hogy hiába vannak konkrét számok, ezek adott eseteket mutatnak be, annak a valószínűsége, hogy találunk két ugyanolyan vállalatot, ugyanolyan helyzetben pedig rendkívül kicsi.

2.5. 2000-es évek

A kétezres évek és a digitális világ egy új felfogást hozott a humántőke értékelésébe. Ez az évtized meghozta a humántőke számára a megfelelő figyelmet. A humántőkét korábban elválaszthatatlannak és immateriálisnak tekintettük. Ez továbbra is fennáll, de emellett egy új fogalommal is számolni kell, ez pedig az intellektuális vagy más néven szellemi tőke.





Van de Berg (2002) Szellemi tőke értékelési modellek című cikkében összehasonlítja a különböző intellektuális tőke mérési modelleket. A 2000-es évek elejére a vállalatok értékelési rendszerében hiány lépett fel, mert a vállalatok értékében csak a kézzel fogható és könnyen mérhető eszközök és források szerepeltek. Ezt a hiányosságot próbálta a tanulmány orvosolni a szellemi tőke mérésével. A cikk felhívja a figyelmet, hogy mindegyik módszer használata megfelelő és alkalmas lehet, attól függően, hogy mi a vállalat célja. Ha a múltbeli adatokat és a pontos értékét szeretné meghatározni, akkor többek között a vállalatértékelésből ismert EVA, MVA, emellett Tobin Q mérőszáma, és a Balanced Score Card is tökéletesen megfelelnek, ha viszont jövőbeli stratégiai céljait szeretné a mérésre alapozni, akkor Sveiby immateriális eszközök monitor modellje, és a reálopciók árazási modellje a megfelelő. (Van de Berg, 2002)

A humántőkébe történő beruházás a 2000-es évekre a dolgozó saját felelősségévé válik, ő dönt róla, hogy mikor, hogyan, miért fektet be, és hogyan kamatoztatja. Ennek érdekében a mérés kiemelt fontosságúvá válik. A mérést a Weatherly (2003) az emberi erőforrás menedzsment kezébe helyezi. A stratégiai célokat összhangba kell hozni az emberi erőforrás szervezésével, a mérlegben is szereplő költségtelekkel, ezért az emberi tőke mérése kiemelt figyelmet kap. Humán kontrollingban használt mérőszámok (humántőke értéktöbblete, humántőke ROI, oktatási költségek, oktatási beruházások, bér és a bevétel aránya) számításával kívánja az emberi tőke értékét megadni, mely még mindig nem képes egy adott értékben realizálni a humántőke értékét. (Weatherly, 2003)

A 2000-es évek végére kialakult egy teljesen elfogadott nézet, hogy a humántőke értékét mindenki másképpen határozza meg. Kwon 2009-es tanulmányában mégis arra hívja fel a figyelmet, hogy az eddigi tapasztalatokat figyelembe véve kellene kialakítani egy új indexet. Ez magába foglalná társadalmi tőkét, az egyéni teljesítményt továbbá a tanulás fontosságát és ezáltal az emberi fejlődés mérőszámot (Human Development Index), melyet az OECD minden résztvevő országban meghatároz. A társadalmi tőke azért kiemelt fontosságú, mert egy kiterjedt társadalmi hálóval és kapcsolatokkal rendelkező egyén könnyebben tanul és növeli ismereteit, mint egy olyan személy, aki mindenkitől elzárva él. Az egyéni teljesítmény azért szignifikáns, mert nem csak az számít, hogy mennyi oktatásban vesz részt, hanem az is, hogy ezt mennyire tudja alkalmazni, milyenek az elhelyezkedési esélyei. (Kwon, 2009)

2.6. A kutatások jelenlegi állapota (2010 után)

Folloni és Vittadini 2010-es cikkében a humántőke értékelést az 1600-as évektől kezdődően vizsgálták. A több mint 400 évet felülölő kutatásuknak köszönhetően számos modellt bemutattak: költségalapú modell (Engel, 1883; Dublin és Lotka, 1930), érték alapú modell (Farr, 1853), jelenérték alapú modell (Jorgenson és Frauemeni, 1989) idézi: Folloni és Vittadini, 2010-es cikkükben. Am ezen modellek egyike sem foglalkozott a humántőke tényleges számszerűsítésével. A szerző-





páros arra a következtetésre jutott, hogy habár a téma kapcsán rengeteg tanulmány született, még mindig nem alakult ki egy egységes nézet. A jelenlegi kutatások már bővebben foglalkoznak az oktatás és a bér mellett olyan egyéb tényezőkkel is, mint családi háttér, kultúra, képességek, házassági állapot, nem és életszínvonal.

Schultz, Chowdhury és Van de Voort (2013) szerint az emberi tőkét a produktív képességei testesítik meg, melyek a következőkből adódnak: iskolázottság, tréningeken való részvétel és a munka során szerzett tapasztalat. Az emberi tőke új típusú megközelítése a dolgozók tökéletes motiváltságát igényli, és itt vissza is térünk a Self-determination elmélethez. Azon egyének, akik tökéletes motivációval rendelkeznek hajlandók speciális tudást, képességeket is elsajátítani a vállalat termelékenységének növekedése érdekében. Az elmélet alapján elmondható, hogy a belülről motivált dolgozó értékesebb lehet a vállalat számára, mint egy motiválatlan vagy külsőleg motivált egyén, hiszen ő belső késztetést érez a feladatok megvalósításáért és ezáltal a vállalat termelékenységének növekedésért. (Deci, Ryan, 2000)

2.7. Jövő

Elsődleges cél egy olyan modell felállítása, mely a számvitelben is megfelelően használható, de a gyakorlati menedzserek számára is jól érthető. Nem csak egy adott iránya van a jövőbeli kutatásaimnak. Kutatásom tervezett témája rendkívül sokrétű, és több funkcionális területet is lefed. Ha számviteli oldalról kezdek el vizsgálni, akkor előtérbe kerülnek az immateriális javak, a szellemi tőke fogalma és sok más olyan fogalom, mely magába foglalja a humántőke értékét. A tervezett munka célja az integráció kialakítása, melynek köszönhetően a menedzsment és a számvitel határterületére kerülünk.

Jövőbeli kutatási kérdések és kutatási irányok a következők lehetnek. Bérköltség mellett vagy azzal szemben milyen humántőke érték állhat? Hogyan integrálható egy humántőke modell a számvitel mai szigorú rendszerébe? A bér-meghatározási rendszerek megismerése hogyan segíti elő az emberi tőke értékének meghatározását?

3. Következtetések

Konklúzióként elmondható, hogy a modellek megismerése elősegíti a teljesebb kép megismerését, ezáltal a megfelelő értékelési rendszer kialakítását vagy használatát. Az értékelési rendszerek minden vállalat esetében egyéniak, és emiatt vállalat specifikusak. Nincs egy általánosan kialakult rendszer, melyet mindenki használhatna, ezért a vállalatok humántőke értéke összehasonlíthatatlan. Deci és Ryan modellje alapján a következő következtetést vonhatjuk le: ha megfelelően értékeljük a vállalat humán tőkéjét és megfelelően motiváljuk az alkalmazottakat, akkor a humántőke érte növekszik. Az emberi tőke értékelése rendkívül fontos azért, hogy a vállalat vezetése megfelelően alátámasztott, kellően informált emberi erőforrás menedzsment döntéseket tudjon hozni.



FELHASZNÁLT IRODALOM

- Becker, G. S. (1992) The economic way of looking at life, Nobel lecture
- Deci, L. E. – Ryan M. R. (2000): Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being, In: *American Psychologist* 2000/1. No. pp. 68-78.
- Dittman, D.A.; Juris, H. A.; Revsine, L. (1976) On the existence of unrecorded human assets: An economic perspective, *Journal of Accounting Research*, 1976 spring
- Folloni, Guiseppe; Vittadini, Giorgio (2010) Human capital measurement: A survey, *Journal of Economic Surveys*, Vol. 24, No. 2, pp. 248-279
- Kwon, Dae-Bong (2009) Human capital and its measurement, The 3rd OECD World Forum on “Statistics, Knowledge and Policy” Charting Progress, Building Visions, Improving Life Busan, Korea – 27-30 October 2009
- Machlup, F. (1982) Beruházás az emberi erőforrásokba és a produktív tudásba, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Mathis, R.L., Jackson, J.H.: Human (2014) Resource Management 12th edition Thomson South-Western
- Polónyi István (2002) Az oktatás gazdaságtana, Osiris Kiadó, Budapest
- Schultz, T. W. (1961) Investment in Human Capital, *The American Economic Review*, Vol. 51
- Schulz, E. – Chowdhury, S. – Van De Voort, D. (2013): Firm productivity moderated link between human capital and compensation: the significance of task-specific human capital, In: *Human Resource Management* 2013/3. No. pp. 423-439.
- Van den Berg, Herman A. (2002) Models of Intellectual Capital Valuation: A Comparative Evaluation, *Business Measurement Performance: Intellectual*, pp. 121-158
- Weatherly, Leslie A. (2003) The Value of People: The Challenges and Opportunities of Human Capital Measurement and Reporting, *HR magazin* Vol. 48(9), *Research Quartely (Special Section)*, pp. 1-10
- Weisbrod, Burton A. (1961) The valuation of human capital, *Journal of political economy*, Vol. 69
- Weiss, Andrew (1995) Human Capital vs. Signalling explanations of wages, *The Journal of Economic Perspectives*, Vol. 9. No. 4, pp. 133-154
- Williams, J.T. (1979) Uncertainty and the accumulation of human capital over the life cycle, *Journal of Business*, Vol. 52

A FRUGAL INNOVÁCIÓ SAJÁTOSÁGAI ÉS LÉTJOGOSULTSÁGA

CHARACTERISTICS AND REASON FOR BEING OF FRUGAL INNOVATION

MAROSI ILDIKÓ PhD adjunktus
Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar

ABSTRACT

Increasing social requirements for corporate social responsibility, the low level of demands and scarcity of resources lead to practice of frugal innovation beyond of classical innovation approaches. These circumstances and new challenges and global changes are what small and medium-sized companies have to face in the 21st Century. It is clear, that the old strategies are not appropriate any more. My question is the following: How do SMEs think about strategy, innovation and feasibility of frugal innovation? The product of frugal innovation are simple (reduce complexity), lean (reduce waste), clean (environmentally responsible) and social (benefit for everyone). The aims of the primarily quantitative survey were innovation, strategy and frugal innovation which was conducted in spring of 2015. Even though the size of the sample, results suggest that frugal innovation needs for new approaches, openness and readiness which are the characteristics of the “Start-up and survival” enterprises.

1. Bevezetés

Maga az innováció fogalma, természete, értelmezése majd száz éve van jelen a szakirodalomban, és napjaink tudás- és technikai fejlődésének köszönhetően aktualitása és izgalmassága szemernyi sem csökkent. Sőt, a 21. század számos új kihívása, mint pl. a költséghatékony erőforrás menedzsment, a fenntartható fejlődés, a globalizáció gondoskodik arról a készletéről, hogy tovább vizsgáljuk és jobban megértsük a vállalkozások versenyképességét biztosító, esetenként versenyelőnyt is nyújtó tevékenység (olykor funkció, szerep stb.) mibenlétét. Stratégiai megközelítésben ahhoz nyújt segítséget, hogy a jelenbeli helyzetből a vállalkozás elérje a jövőbeli, kívánt állapotot, azaz megoldást nyújt azzal, hogy a „Mi lenne, ha?” kérdésre ad választ (Fejes, 2015). Ebben a megközelítésben az innováció tudatos tevékenység, amelynek sikeréhez bizonyos feltételek teljesülésére van szükség. (lásd 1. táblázat).

1. táblázat A sikeres innovációs tevékenység feltételei

Input	Innováció menedzsment	Output
kreativitás motiváció képesség pénz támogató légkör	invenció szakasz innovációs szakasz középpontban: gondolkodás	kereslet

Forrás: Fejes (2015) alapján saját szerkesztés

De mi van akkor, ha ezek közül a feltételek közül néhány, például a pénz és a fizetőképes kereslet hiányzik? Egyértelműen bukásra van ítélve az innováció? A fejlődő országok, mint pl. India a kiváló példa arra, hogy szűkös körülmények között is lehet sikeres innovációkat megvalósítani (Srinivas-Sutz, 2008, Balkrishna, 2014). Zeschky és munkatársai (2011) szerint számos innováció származik a fejlődő országokból, különösen a multinacionális vállalatok leányvállalatainak köszönhetően. A szakirodalomban ezek az innovációk frugal/jugaad innováció néven váltak ismertté. Kérdés, hogy van-e létalapja itthon vagy akár Európában ennek az újfajta szemléletnek?

2. Szakirodalmi háttér

2.1. Frugal innováció

Mint ahogyan önmagára az innovációra is számos definíció született, nincs ez másképp a frugal innováció esetében sem. Alapvetően a Schumpeter-i (1934) vagy a Chikán-féle (2008) hármas tipológiából a termék innovációra értelmezhető. Nunes és Breene (2011) megközelítésében a frugal innováció az alacsony jövedelemmel rendelkezők számára nyújt megoldásokat. Másik megközelítésben olyan új menedzsment filozófia, amely integrálja a speciális szükségleteket a piac alacsonyabb jövedelmi rétegeitől kiindulva és olyan megoldásokat fejleszt, amely szignifikánsan különbözik az eddigi létezőktől, létrehozva olyan szükségleteket, amely a felsőbb piaci szegmenseket célozza (Gusta, 2011). Zeschky és munkatársai (2014) számos vizsgált példa alapján az erőforrás-szűkös innovációk három szintjét különböztetik meg: az első szint az ún. költség innováció („ugyanolyan termék, csak kevesebb”), a következő szint az ún. elég jó innováció („kevesebbre szabott termék”), valamint a legmagasabb szint a frugal innováció („új és kevesebb”). Jobban megértjük ezeket, ha a frugal innováció eredményeként létrejövő „takarékos” termékek jellemzőit vesszük sorra:

- 1). gyszerre karcsúak (lean), tehát csak a legszükségesebb erőforrásokat igénylik,
- 2). egyszerűek, azaz felesleges funkciókat nem hordoznak,
- 3). tiszták, vagyis újrahasznosítható anyagokból készülnek,
- 4). árszociálisak, más szóval: olcsók és széles körben, gyorsan terjeszthető termékek (Leadbeater, 2014).



2.2. Stratégia és életciklus

Porter (1996) húsz évvel ezelőtt már rámutatott, hogy az innovációs folyamatban nagyon fontos szerepe van magának a szervezetnek és a vállalati stratégiának. A vállalkozások – csakúgy, mint az emberek – életgörbével jellemezhetők, és a jól megkülönböztethető fázisokban eltérő problémákkal kell megküzdeniük ahhoz, hogy egy másik szakaszba léphessenek. Bár a vállalkozásaink többsége a növekedésre minimálisan törekvő „hangyák” közé tartozik (Vecsenyi, 2011), mégis Timmons-nak (1990) a gyorsan növekvő vállalatokra alkalmazott tipológiáját hívom segítségül a könnyű alkalmazásra való tekintettel. Szemléletében a vállalkozások fejlődési fázisai a következők:

- 1. kutatási és fejlesztési szakasz (vállalkozás alapítása előtti 1-3 év),
- 2. indulási szakasz (a vállalkozás első 3 éve),
- 3. a korai növekedés szakasza (a vállalkozás 4-10 éve),
- 4. az érettség szakasza (a vállalkozás 11-15 éve),
- 5. a stabilizálási szakasz (a több, mint 15 év működés után).

A különböző szakaszban lévők eltérő kihívásokkal néznek szembe (Illés et al, 2014) és stratégiai irányultsága is eltérő (Carlock-Ward, 2006). Bár alapvetően a marketing területén szokásos alkalmazni Ansoff termék/piac lehetőségének mátrixát – mivel fejlesztésről van itt is szó – könnyen segítségül hívható a vállalkozások stratégiai törekvéseinek vizsgálatához. A modell értelmében – attól függően, hogy már meglévő vagy új termékről, illetve meglévő vagy új piacról van szó, megkülönböztetünk piaci kiaknázást, piacfejlesztést, termékfejlesztést és diverzifikációt (Ansoff, 1957). A vállalati stratégiák – termékstratégiák és termék innovációknak összhangban kell lenniük.

Mintzberg (1994) a stratégiát tervként, cselként, mintaként, helyzetként és perspektivaként írta le. A kkv-k esetében a stratégia nem feltétlenül írott formában realizálódik, jellemzően spontán alakul ki, ám a lehetőség felismerésével utólag szándékosnak értékelik (Magyar, 2009). A kkv-k esetében – méretüknél fogva – a stratégiai szintek (vállalati, üzletági vagy üzleti egységek) nem feltétlenül különíthetők el. A stratégiai tervezés mellett ugyanakkor Csath (2001) rámutat, hogy a vállalkozások gazdasági teljesítményét a külső környezeti változásokra való reagálási és adaptációs képesség befolyásolja. A vállalkozások stratégiai céljai a termékstratégiát illetően lehetnek növekedési cél, túlélési cél, stabilitás és rugalmasság (Foster-Davis, 1994). A vállalkozások fejlesztési céljai a piaci részesedés megőrzése, a költségcsökkentés, a minőségjavítás, a termékszerkezet-bővítés, új piacok szerzése, valamint a termelés rugalmasságának növelése (Kiss, 2005). Porter álláspontja szerint a vállalatok stratégiai pozíciói a) minden fogyasztói csoport néhány igényének kielégítése, b) egy bizonyos fogyasztói réteg minden igényének kielégítése, c) minden fogyasztó széles körű igényének kielégítése egy szűk piacon. Chikán (2008) álláspontjában a kisvállalatok a fókuszálás (sajátos fogyasztói szegmensre, sajátos kapcsolatra, különlegesen jó minőségre, kiszolgálásra) vagy a





különleges bánásmód (a vásárlás megkönnyítése, személyes figyelem a vevő iránt, hosszú távú elkötelezettség a vevő iránt) stratégiáját alkalmazzák.

Mindezek után természetes kérdés, hogy vajon a hazai gyenge kereslet mellett, az erőforrás hiánnyal küszködő kkv-ink vajon hogyan viszonyulnak a (termék) innováció, azon belül is a frugal innováció kérdésköréhez?

Feltételezésem szerint

- a vállalkozások azt hiszik, hogy tisztában vannak az innovációhoz szükséges feltételekkel,
- a vállalkozások elsődlegesen a túlélésre és a stabilitásra törekednek,
- a vállalkozások szkeptikusak a frugal innovációval kapcsolatosan.

3. Anyag és módszertan

A vállalkozások körében az innovációra, a stratégiára, valamint a frugal innovációra irányuló, primer kvantitatív kutatást 2015 tavaszán végeztük, tiszta véletlen mintaválasztással. A visszaérkezett 217 kérdőív közül 147 kkv adata áll rendelkezésünkre, amelyből mindössze 127 db releváns számunkra. Ily módon a minta nem reprezentatív, de az eredmények a vizsgálat folytatásához számos hasznos információval szolgálhatnak. A strukturált kérdőív nominális és ordinális skála szintű kérdéseket tartalmazott, a kapott adatokat tisztítás után SPSS program segítségével elemeztük, az alap leíró statisztikán túl egyetértés vizsgálatot végeztünk.

Alkalmazotti létszám alapján kategorizálva a mintában 64,6% (82 db) mikro vállalkozás, 25,2% (32 db) kisvállalkozás, valamint 10,2% (13 db) középvállalat található. A mintában található vállalkozások 14,5%-a indulási fázisban (1-3 év), 29,1%-a korai növekedésben (4-10 év), 12,0%-a az érettség (11-15 év), 44,4%-a stabilizálási fázisban (több, mint 15 éve) van.

A minta felét (51,2%, 65 vállalkozás) budapesti székhelyű vállalkozások adják. Az Észak-magyarországi régió 15,7%, az Észak-alföldi, Dél-alföldi, Közép-dunántúli, Nyugat-dunántúli régió 6,3-7,1%-ban, a Dél-dunántúl 5,5%-os arányban képviselteti magát.

4. Eredmények

A megkérdezett vállalkozások nagyrészt egyetértenek azzal (négyes skálán átlag 3,19), hogy az innováció feltétele az alkalmazkodási, befogadási képesség fejlesztése, valamint az innováció része a minél jobb vevői ismeret (átlag 3,15). Törekednek minél több vevői igény kielégítésére (átlag 2,91).

Kiemelve a sikeres innováció input feltételeit (Fejes, 2015), a legkevésbé áll rendelkezésre pénz az induló vállalkozásoknál, ugyanakkor a kreativitás itt a legmagasabb. Az ebben a szakaszban lévő vállalkozásoknál található a legmagasabb munkavállalói motiváció és az innovációt támogató munkahelyi légkör. Ez utóbbi innovációs feltételek a vállalati életgörbe emelkedésével kismértékben, de gyen-



gülnék. A trend alól a munkavállalók szakmai tudása tűnik kivételnek, továbbá az indulási, majd a stabilizálási fázisban található a másik két fázisban lévő vállalkozásokhoz képest magasabb kreativitást. (lásd 2. táblázat)

2. táblázat A sikeres innováció feltételei a vizsgált vállalkozások körében

	Indulási fázisban lévők (1-3 év)	Korai növekedésben lévők (4-10 év)	Érettség fázisában lévők (11-15 év)	Stabilizálási fázisban lévők (több, mint 15 éve működők)
rendelkezésre álló szabad pénz	2,27	2,71	2,79	2,52
kreativitás – innovációs eredmények	3,44	3,12	3,07	3,31
munkavállalók szakmai tudása	4,00	4,15	3,71	4,00
munkavállalók motiválása	4,13	3,94	3,50	3,52
munkahelyi légkör	4,56	4,06	4,00	3,98

Ansoff (1957) termék-piac mátrixa alapján a kapott eredmények visszaigazolják, hogy az első években a termékfejlesztést jelentő termék tökéletesítés, új termékek kifejlesztése a meglévő piacra, valamint a termékvonallal kiterjesztése az elsődleges. Emellett természetesen megjelenik a piaci kiaknázás – azaz a piaci részarány, a termék használatának növelése, a termékhasználat gyakoriságának, minőségének növelése, új alkalmazások bevezetése, és az induló vállalkozásoknál megjelenik a piacfejlesztésre való törekvés is.

A korai növekedésben lévő vállalkozások hasonló stratégiai célokkal rendelkeznek, a különbség az új piaci szegmens meghódítására, valamint az új termék, szolgáltatás kifejlesztésére való törekvésben mutatkozik meg.

Az érettség és a stabilizálás fázisában lévőkénél is fontos a termékek és szolgáltatások minősége és tökéletesítése, de elsődleges stratégiai céljuk a meglévő piac megtartására irányul, és hangsúlyosabban jelennek meg a piacfejlesztésre irányuló törekvések, és itt már megjelenik az új piacra belépés szándéka is. A stabilizálási fázisban lévőkénél újra hangsúlyosabb az új termék, szolgáltatás kifejlesztése. (lásd 3. táblázat)

3. táblázat Legjellemzőbb stratégiai célok a megkérdezett vállalkozások körében

Indulási fázisban lévő (1-3 év)	Korai növekedésben lévő (4-10 év)	Érettség fázisában lévő (11-15 év)	Stabilizálási fázisban lévő (több, mint 15 éve működők)
termékek, szolgáltatások tökéletesítése (9,63)	termék, szolgáltatások tökéletesítése (9,73)	meglévő piac megtartása (9,61)	meglévő piac megtartása (9,92)
meglévő piac megtartása (9,5)	meglévő piac megtartása (9,48)	termék és szolgáltatás minősége (9,43)	termék, szolgáltatás tökéletesítése (9,22)
termékek, szolgáltatások minősége (8,78)	termékek, szolgáltatások minősége (9,02)	termék, szolgáltatás tökéletesítése (9,32)	termék és szolgáltatás minősége (9,17)
piaci részesedés növelése (8,63)	termék fogyasztói körének növelése (7,98)	termék fogyasztói körének növelése (8,39)	termék, szolgáltatás piacának kiterjesztése (7,86)
termék, szolgáltatás piacának kiterjesztése (8,19)	piaci részesedés növelése (7,53)	a termék használati gyakoriságának növelése (7,89)	termék fogyasztói körének növelése (7,55)
termék fogyasztói körének növelése (7,78)	termék, szolgáltatás piacának kiterjesztése (7,39)	termék piacának kiterjesztése (7,57)	piaci részesedés növelése (7,41)
termék használati gyakoriságának növelése (7,53)	termék használati gyakoriságának növelése (6,79)	új piacra belépés (6,75)	új termék, szolgáltatás kifejlesztése (6,58)
új alkalmazás bevezetése (6,91)	új termék/szolgáltatás kifejlesztése (6,70)	piaci részesedés növelése (6,61)	új piacra való belépés (6,51)

A „Miért van szüksége a vállalkozásoknak az innovációra?” kérdést illetően megoszlanak az adott válaszok:

- Az induló vállalkozásoknál egyértelműen versenyelőny szerzést látnak benne (50%), emellett a költségek csökkentése, a minőség és a hatékonyság javítása egyforma súllyal bírnak (12,5%). Ugyancsak 12,5%-nál valamennyi említett ok megjelenik.
- A korai növekedésben lévőknél szintén a legfontosabb a versenyelőny megszerzése (45,0%), második leggyakoribb a hatékonyság javítása (25%). A költségek csökkentése és a hatékonyság javítása itt is egyforma arányt képvisel (15-15%).
- Az érettség szakaszában lévőknél a leghangsúlyosabb a versenyelőny szerzésének motivációja (75%). Ehhez képest eltörpül a minőség és a hatékonyságra (innováció révén/innovációnak tulajdonított) való törekvés.
- A stabilizálási fázisban lévőknél is általános a versenyelőny szerzése (45,5%), ugyanakkor az előző fázisban lévő vállalkozásokhoz képest lényegesen erő-

sebb a hatékonyság javításának a szándéka (36,4%). A minőség javítását 15,2%, míg a költségek csökkentését mindössze 3% jelölte.

Szintén négyfokozatú skálán (1= egyáltalán nem ért vele egyet –től 4=a teljes mértékben egyetért-ig) vizsgáltuk a frugal innováció lényegéhez való viszonyulásokat. Az eredmények szerint a leginkább fogékonyak (lelkesek) az új, az indulási fázisban lévő vállalkozások. Elméleti síkon egyetértenek azzal, hogy a multinacionális vállalatokkal szemben a frugal innováció sikeres lehet, de már a megvalósításban az ő esetükben is látható bizonytalanság. A legalább négy éve működő vállalkozások elméleti síkon már nem teljesen értenek egyet, a több mint 15 éve működők pedig inkább nem értenek egyet a multinacionális vállalatokkal szembeni frugal innovációs sikerrel. (lásd 4. táblázat)

4. táblázat Frugal innovációs attitűdök a vizsgált vállalkozások körében

	Indulási fázisban lévőek (1-3 év)	Korai növekedésben lévőek (4-10 év)	Érettség fázisában lévőek (11-15 év)	Stabilizálási fázisban lévőek (több, mint 15 éve működők)
Kevés pénzből is lehet magas hozzáadott értéket teremteni.	3,00 nagy részt egyetért vele	2,26 nagy részt nem ért vele egyet	2,50 is-is	2,35 nagy részt nem ért vele egyet
Az innovációs fejlődéssel megfizethetővé válik a termék/ szolgáltatás a vevők számára.	2,88 nagy részt egyetért vele	2,79 nagy részt egyetért vele	2,57 is-is	2,67 nagy részt egyetért vele
Szűkös erőforrásokkal is képes egy vállalat a folyamatos és fenntartható fejlődésre.	2,56 is-is	2,21 nagy részt nem ért vele egyet	2,00 nagy részt nem ért vele egyet	2,25 nagy részt nem ért vele egyet
Megvalósítható az a stratégia, mely szerint minél több dolgot hozzunk létre minél kevesebb munkából és alapanyagból.	2,56 is-is	2,12 nagy részt nem ért vele egyet	1,86 nem ért vele egyet	2,00 nagy részt nem ért vele egyet
A nagy multikkal szemben a sikerhez az kell, ha minimális erőforrások és pénz felhasználásával olyan tartós termékeket termelnek, amelyeket könnyű kezelni, technikai értelemben egyszerűek és megbízhatóak és olcsón gyárthatók.	3,13 egyetért vele	2,68 nagy részt egyetért vele	2,64 nagy részt egyetért vele	2,45 nagy részt nem ért vele egyet

5. Következtetések

A magyarok híresek az egész világon a kreativitásukról, mégis azt lehet látni, hogy a különböző versenyképességi és innovációs rangsorokban bizony nem járunk elöl a teljesítményünkkel.

Mi lehet akkor a gond, ha számos ázsiai példa azt bizonyítja, hogy nem feltétlenül pénz kérdése az innováció? Az erőforrás-hiányos hazai kis- és középvállalkozások leginkább ösztönösen működnek, írásos stratégiával kevésbé rendelkeznek, így esetükben a stratégia perspektívaként nehezen értelmezhető.

A gyakorlati kutatásunkban, a megkérdezett KKV-k többsége – elméleti síkon – be tudja azonosítani, ismeri a sikeres innováció feltételeit. Ugyanakkor hiába tartják saját magukat is kreatívnak, ha az indulásnál tapasztalható munkavállalói motiváció és az innovációt támogató munkahelyi légkör később alábbhagy. Ily módon az első feltételezés igazoltnak tekinthető. Hiába elégedettek a munkavállaló szakmai tudásával, ha nem tudják kihasználni.

A válaszadók elsődlegesen a piaci pozíció megtartására törekednek, és az innovációban elsődlegesen a versenylőny forrását látják. Ugyancsak igazoltnak minősíthető a vállalkozások túlélési és stabilitási törekvése, azaz a mindennapok küzdelmei rányomják a bélyegüket a kezdeti növekedésre irányuló lelkesedésre.

A vezetői szemlélet azt mutatja, hogy elméletben többségében egyetértenek azzal, hogy a frugal termékekkel felvehetnék a versenyt a nagyokkal szemben, ennek gyakorlati megvalósításában azonban már kevésbé hisznek. Szemléletükben a frugal nem jelenik meg, lehetséges innováció. Ily módon igaznak bizonyult az utolsó feltételezésünk is. A megoldás a(z önmagunkban való) hit és az elkötelezettség lenne, valamint az a szemléletváltás, hogy képesek legyünk regionális (tehát nem csak helyi) vevőkörben gondolkodni és cselekedni.

JEGYZETEK

- Ansoff, I. (1957). Strategies for Diversification. Harvard Business Review, vol. 35, Issue 5, Sep-Oct, pp. 113-124
- Balkrishna, C.R. (2014). Alleviating Poverty in the Twenty-First Century Through Frugal Innovations, Challenge, vol. 57. no 3, May/June, pp. 40-59.
- Csath, M. (2001). Stratégiai változásmenedzsment. Aula Könyvkiadó, Budapest
- Chikán, A. (2008). Vállalatgazdaságtan, Aula Kiadó, Budapest
- Fejes, J. (2015). Innovációs kalandozások az elmélettől a stratégiáig. Vezetéstudomány, XLVI. évf. június, 58-69.
- Foster, D. – Davis, W.J. (1994). Mating marketing, 3rd. ed. Macmillan, London
- Gupta, V.P. (2011). Frugal Innovation. The new masters of management, in Jugaad To Frugal Innovation. Indian MBA.
- Retrieved from: http://www.indianmba.com/Faculty_Column/FCI283/fc1283.html



- Illés, B.C. – Dunay, A. – Hurta, H. (2014). Competitiveness of Hungarian small and medium enterprises along their lifecycle. *Human Capital without Borders: Knowledge and Learning for Quality of Life Management, Knowledge and Learning Interhational Conference 2014*, 25-27. June, Portoroz, Slovenia
- Kaplan, R.S. – Norton, D.P. (1999). *Balanced Scorecard. Kiegyensúlyozott mutatószám-rendszer*, KJK, Budapest
- Kiss, J. (2005). *A magyar vállalatok innovációs tevékenysége. BCE Versenyképességi Kutató Központ*, Budapest
- Leadbeater, Ch. (2014). *The Frugal Innovator. Creating Change on a Shoestring Budget*. Palgrave MacMillan
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice Hall International Limited, London
- Nunes, P.F. – Breene, T.S. (2011). *Jumping the S-Curve. How to beat the growth cycle, get on top, and stay there*. Harvard Business Review Press, Harvard
- Porter, M.E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 1996. November/December, pp. 58-79.
- Schumpeter, J.A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Oxford University Press, Oxford
- Srinivas, S. – Sutz, J. (2008). Developing Countries and Innovation: Searching for a New Analytical Approach". *Technology in Society* 30, pp. 129-140.
- Timmons, (1990). *New Venture Creation: Entrepreneurship in the 1990s*. Homewood, IL: Irwin
- Vecsenyi, J. (2011). *Kisvállalkozások indítása és működtetése*. 72.com Kiadó
- Zeschky M. – Widenmayer, B. – Gassmann, O. (2011). Frugal Innovation in emerging markets: the case of mettle. *Research-Technology Management*, vol. 54, no 4, pp. 38-45.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Ansoff, I. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, vol. 35, Issue 5, Sep-Oct, pp. 113-124.
- Balkrishna, C.R. (2014). Alleviating Poverty in the Twenty-First Century Through Frugal Innovations, *Challenge*, vol. 57. no 3, May/June, pp. 40-59.
- Csath, M. (2001). *Stratégiai változásmenedzsment*. Aula Könyvkiadó, Budapest
- Chikán, A. (2008). *Vállalatgazdaságtan*, Aula Kiadó, Budapest
- Fejes, J. (2015). Innovációs kalandozások az elmélettől a stratégiáig. *Vezetéstudomány*, XLVI. évf. június, 58-69.
- Foster, D. – Davis, W.J. (1994). *Marketing marketing*, 3rd. ed. Macmillan, London
- Gupta, V.P. (2011). *Frugal Innovation. The new masters of management, in Jugaad To Frugal Innovation*. Indian MBA.
- Retrieved from: http://www.indianmba.com/Faculty_Column/FCI283/fc1283.html
- Illés, B.C. – Dunay, A. – Hurta, H. (2014). Competitiveness of Hungarian small and medium enterprises along their lifecycle. *Human Capital without Borders: Knowledge and Learning for Quality of Life Management, Knowledge and Learning Interhational Conference 2014*, 25-27. June, Portoroz, Slovenia





- Kaplan, R.S. – Norton, D.P. (1999). *Balanced Scorecard. Kiegyensúlyozott mutatószám-rendszer*, KJK, Budapest
- Kiss, J. (2005). *A magyar vállalatok innovációs tevékenysége. BCE Versenyképességi Kutató Központ*, Budapest
- Leadbeater, Ch. (2014). *The Frugal Innovator. Creating Change on a Shoestring Budget*. Palgrave MacMillan
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice Hall International Limited, London
- Nunes, P.F. – Breene, T.S. (2011). *Jumping the S-Curve. How to beat the growth cycle, get on top, and stay there*. Harvard Business Review Press, Harvard
- Porter, M.E. (1996). *What is Strategy?* Harvard Business Review, 1996. November/December, pp. 58-79.
- Schumpeter, J.A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Oxford University Press, Oxford
- Srinivas, S. – Sutzs, J. (2008). *Developing Countries and Innovation: Searching for a New Analytical Approach?*. *Technology in Society* 30, pp. 129-140.
- Vecsenyi, J. (20..). *Kisvállalkozások indítása és működtetése*. 72.com Kiadó
- Zeschky M. – Widenmayer, B. – Gassmann, O. (2011). *Frugal Innovation in emerging markets: the case of mettle*. *Research-Technology Management*, vol. 54, no 4, pp. 38-45.



A NEMZETI KUTATÁS-FEJLESZTÉSI ÉS INNOVÁCIÓS STRATÉGIA (2013-2020) EGY PÁLYÁZATI FELHÍVÁS TÜKRÉBEN

*NATIONAL RESEARCH&DEVELOPEMENT&INNOVATION STRATEGY
(2013-2020), REFLECTED IN A CALLING FOR TENDER*

VÉCSEY ALEXANDRA doktorandusz
Óbudai Egyetem Biztonságtudományi Doktori Iskola

ABSTRACT

Hungarian small and medium-sized enterprises' ability to innovate is considered to be a weak point in the index of competitiveness, and its strengthening is a strategic goal of the country. One of the pillars of innovation is the export of goods, and its level is lower in Hungary than the European Union. There are several problems which retard the export in the SMEs: they don't join to international supply chains, there isn't enough money to export their goods, they don't know the international market, and they don't speak foreign languages. Hungarian national strategies about SMEs and R&D&I expressed the importance of export and its role in the innovation. And now, there are some callings for tender for these goal called GINOP tenders. This paper is about a case study: how enchances the tender the export of goods in the SMEs sector. Or not.

Bevezetés

A kis- és középvállalkozások (kkv) versenyképességi mutatói között számos megközelítésben szerepel az exporttevékenység. (Szerb, 2010, Borbás-Kadocsa, 2010) Kis- és középvállalkozások meghatározása a 2004. évi XXXIV. törvény értelmében:

3. §

- (1) KKV-nak minősül az a vállalkozás, amelynek
 - a) összes foglalkoztatotti létszáma 250 főnél kevesebb, és
 - b) éves nettó árbevétele legfeljebb 50 millió eurónak megfelelő forintösszeg, vagy mérlegfőösszege legfeljebb 43 millió eurónak megfelelő forintösszeg.
- (2) A KKV kategórián belül kisvállalkozásnak minősül az a vállalkozás, amelynek
 - a) összes foglalkoztatotti létszáma 50 főnél kevesebb, és
 - b) éves nettó árbevétele vagy mérlegfőösszege legfeljebb 10 millió eurónak megfelelő forintösszeg.

- (3) A KKV kategórián belül mikrovállalkozásnak minősül az a vállalkozás, amelynek
 - a) összes foglalkoztatotti létszáma 10 főnél kevesebb, és
 - b) éves nettó árbevétele vagy mérlegfőösszege legfeljebb 2 millió eurónak megfelelő forintösszeg.
- (4) Nem minősül KKV-nak az a vállalkozás, amelyben az állam vagy az önkormányzat közvetlen vagy közvetett tulajdoni részesedése – tőke vagy szavazati joga alapján – külön-külön vagy együttesen meghaladja a 25%-ot.

A Világgazdasági Fórum (VF, 2015-2016) az ország versenyképességének stagnálását jelzi, amely aktuális jelentésében a 63. helyet jelenti a világranglistán, az EU-n belül pedig csak négy ország mutat valamelyest rosszabb értékeket. Az ország versenyhátránya végső soron visszavezethető a vállalatok, azon belül is a kis- és középvállalkozások alacsony szintű versenyképességére. A versenyképesség elvesztése pozíciók elvesztésével, a globális piactól való leszakadással jár – egy olyan nyitott gazdaságú ország, mint Magyarország, ezt nem engedheti meg magának. (Papanek et al, 2009) „A technológiai, szervezeti, piaci újításokon és az új termékek bevezetésén, illetve ezek késedelem nélküli adaptálásán áll vagy bukik a nemzetek és a vállalatok versenyképessége. Kis, nyitott gazdaságban a versenyképesség problémái vezetnek végső soron a növekedés fenntarthatatlanságához, az ismételt eladósodáshoz. Ez nehezíti meg a magyar termékek érvényesülését, és a fejlett piacokon eladhatatlan, elavult termékek járulnak hozzá a legerőteljesebben a súlyosbodó foglalkoztatási nehézségekhez.” (Hámori-Szabó, 2010. p. 889.)

A tanulmány választ keres arra a kérdésre, hogy miként járul hozzá a pályázati gyakorlat a kis- és középvállalkozások versenyképességéhez. Ennek vizsgálatához esettanulmányként egy exporttevékenységet támogató pályázatot használtam fel, valamint szakemberekkel készítettem félig strukturált interjúkat. A következő fejezetekben bemutatom a kkv-szektor exporttevékenységének jellemzőit, annak szerepét a versenyképességben, valamint bemutatom az erre irányuló pályázat főbb pontjait és gyakorlatban mutatkozó sajátosságait.

1. Exporttevékenység a magyarországi kis- és középvállalkozásokban

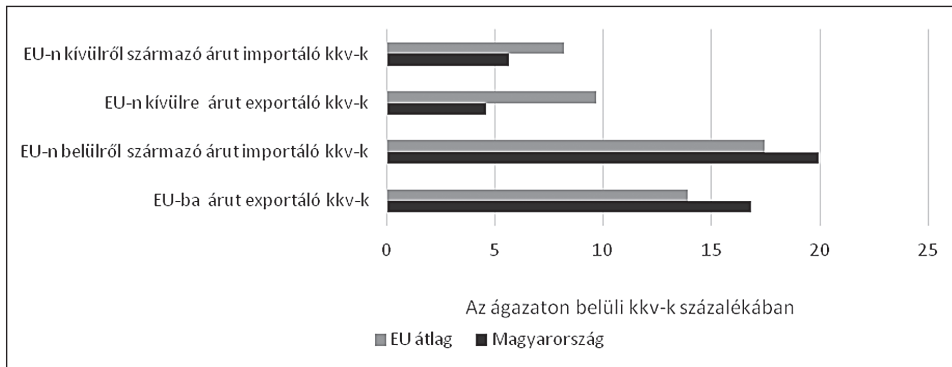
1.1. Nemzetközi összehasonlítás

A Small Business Act 2014-ben kiadott tájékoztatója szerint magyarországi vállalkozások 99,8-a a kkv szektort erősíti, ebből 94,5% 10 főnél kevesebbet foglalkoztat, ezzel együtt is a munkavállalók 70,8% kkv-ban dolgozik. EU-n belülre a hazai kkv-k 16,85%-a exportál, míg EU-n kívüli országba 4,59%, ezen adatokkal az EU-n belüli kkv exporttevékenység kis mértékben jobb az EU átlagnál, míg az EU-n kívüli rosszabb. (SBA, 2014)



1. diagram KKV export-import tevékenysége, 2011.

Diagram 1: SMEs with intra- and extra-EU exports and imports of goods (percentage of SMEs in industry), 2011

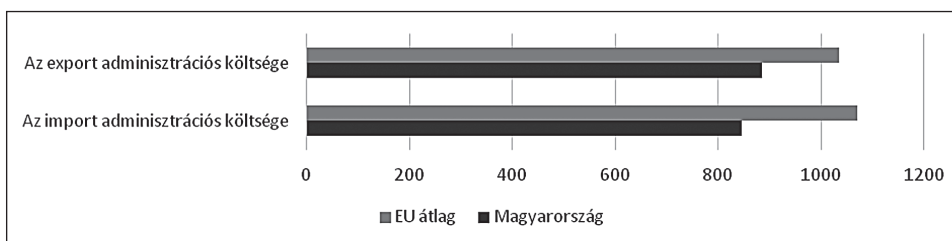


Forrás: SBA alapján saját szerkesztés, 2014

A nemzetköziesedés külön fejezetként szerepel a SBA tájékoztatójában, ahol hangsúlyt fektetnek az export-import tevékenység adminisztrációs terheire, így annak költségeire, időigényére, valamint a dokumentumok számára is. Míg a költségek tekintetében valamelyest kedvezőbb a helyzet a hazai vállalkozások esetében, addig az adminisztráció bonyolultsága és időigénye jóval alatta van az EU átlagának – tehát egy magyarországi cégnek az export-import tevékenység adminisztrációja jóval megterhelőbb az EU-s versenytársaknál.

2. diagram: Export-import tevékenység adminisztrációs költsége (USD, 2014)

2. diagram: Cost required to export and import (USD, 2014)

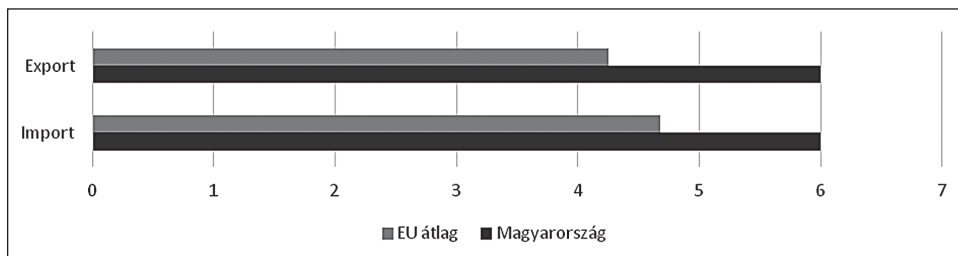


Forrás: SBA alapján saját szerkesztés, 2014



3. diagram: Export-import tevékenységhez szükséges dokumentumok száma, 2014

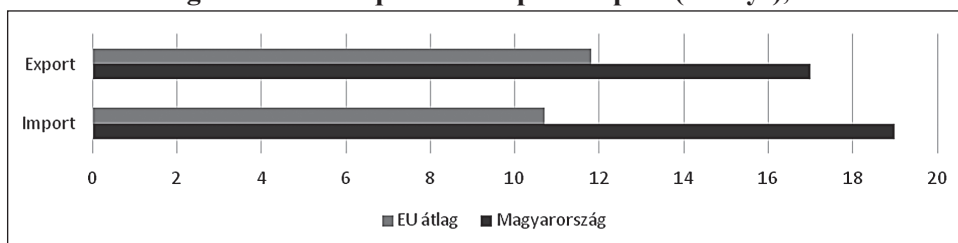
3. diagram: Number of documents required to export and import, 2014



Forrás: SBA alapján saját szerkesztés, 2014

4. diagram: Export-import adminisztrációjára fordított idő (napokban), 2014

5. diagram: Time required of export-import (in days), 2014



Forrás: SBA alapján saját szerkesztés, 2014

A 2014. évi SBA-tájékoztató szerint a kormány 2013-tól számos intézkedést vezetett be a kkv-k exporttevékenységének ösztönzésére (SBA, 2014):

- Nemzetközi tevékenységet elősegítő irodák jöttek létre, és megalapították a Magyar Nemzeti Kereskedőházat kifejezetten a kkv-k külpiazi tevékenységének támogatására;
- Együttműködési megállapodásokat írtak alá latin-amerikai országokkal a V4 országokkal közösen;
- Külföldi piacokon való megjelenéshez pályázati forrást biztosítottak.

1.2. Magyarországi KKV-k exporttevékenységének akadályai

Az Óbudai Egyetem kutatói hangsúlyozták, hogy bár az EU támogatja és erősíteni akarja a KKV szektor exporttevékenységét, azok méretükből és tőkeellátottságukból kifolyólag nem tudnak jelentős mértékben exportálni. (Borbás-Kadocsa, 2010).

A KKV Stratégia előkészítése során végzett kérdőíves felmérés szerint a KKV-k alig terveznek export-piaci tevékenységet. A megkérdezett vállalkozások 77,5 százaléka nem exportál és nem is tervezi. Az exportáló KKV-k jellemzően az Európai Unió országaiba szánják termékeiket és szolgáltatásaikat (79%). (KKV Stratégia, 2013.)



A KKV Stratégia helyzetfelmérése szerint a kis- és középvállalkozásoknak

- nincs naprakész külpiaci ismerete, valamint az ott szükséges kapcsolatrendszer;
- nem megfelelő nemzetközi beágyazottságuk, amely a nemzetközi együttműködésekhez, közös fellépéshez elengedhetetlen;
- általában véve alacsony az innovációs hajlandóságuk, amely versenyképes termékeket és szolgáltatásokat eredményezhet;
- nincs elegendő tőkéjük az exporttevékenység kezdeti finanszírozásához;
- nem megfelelő az új piacra lépés előkészítése, az üzleti tervezés;
- nem a külső környezete, sem a vezetői kultúrája nem erősíti a hosszú távú, stratégiai jelentőségű döntések meghozatalát.

Külön kiemelném a nyelvtudás hiányát, amelyről nem esik szó a tanulmányokban. Az Európai Bizottság 2012-ben közzétett jelentésében a magyarok 13%-a beszél legalább egy idegen nyelvet az anyanyelvén kívül, amellyel utolsó helyen állunk Portugáliával holtversenyben (Európai Bizottság, 2012). Az Európai Bizottság által létrehozott üzleti fórum ajánlásai szerint a nyelvtudás és interkulturális kompetencia hiánya közvetlen következményeként a kkv szektor jelentős hányada veszít el üzleti lehetőségeket. A nyelvtudás nemcsak az értékesítés és a marketing tevékenységhez szükséges, hanem a globalizáció következményeként az ellátási láncok – csakúgy, mint a nemzetközi szolgáltatások és az exporttevékenység – határon átnyúlnak, de ma már globalizált a munkaerőpiac is. (Európai Bizottság, 2008). „A kutatás megállapította, hogy szoros összefüggés fedezhető fel a kkv-k nyelvi stratégiába történő befektetés, az értékesítés exportrészesedése és a vállalat termelékenység között.” (Európai Bizottság, 2008 p. 10.). Tehát a mikrovállalkozások csekély exportrészesedése, illetve a hazai piacokon versenyképes termék és szolgáltatás előállításának egyik oka a nyelvtudás hiánya: sok mikrovállalkozásban nem beszélnek idegen nyelven, és nincs pénzük arra, hogy olyan embert alkalmazzanak, aki beszél. A közvetítők bevonása az információ szűrésével, elvesztésével jár – és drága.

Az információk döntő többsége már az interneten elérhető – többnyire angolul, az angol nyelv ismerete már a legtöbb országban alapkészségnek számít. (Európai Bizottság, 2008). Aki képes legalább angolul kommunikálni, és képes és hajlandó arra, hogy az internetet használja fel cégének jobbítása érdekében, gyorsabban, olcsóbban szerezheti be az alapanyagait, rendelhet meg eszközöket, berendezéseket. Aki legalább angolul beszél, összehasonlíthatja termékeit, ötleteket meríthet, árinformációkat gyűjthet be, könnyebben vehet fel kapcsolatokat, képes tárgyalni, eladni. Továbbképzés helye is az internet, a nemzetközi újdonságokat nem feltétlenül fordítják le időben magyarra – a szakkönyvek, műszaki leírások egy része is csak angolul jelenik meg.



2. Piaci megjelenés támogatására kiírt pályázati felhívás

2.1. A pályázati felhívás főbb jellemzői

A Vállalkozás 2020 kkv stratégia azon vállalkozásokat helyezi előtérbe, amelyek képesek a tartós növekedésre, képesek megállni helyüket az országhatárokon túl is. Ezen vállalkozások támogatásának eredményeként a stratégia pozitív hatást vár a kkv szektor egészére. A támogatás formája az új exportpiacra lépés segítése, és versenyképes termékek, szolgáltatások előállításának ösztönzése. (Borbás, 2015)

A GINOP-1.3.1-15 Mikro-, kis- és középvállalkozások piaci megjelenésének támogatása című pályázat májusban jelent meg, bevezetőjében az alábbiakat fogalmazta meg: „A Kormány az Európai Unióval kötött Partnerségi Megállapodásban célul tűzte ki a vállalkozások nemzetközi versenyképességének javítását, a külföldi üzleti partnerrel, külkereskedelmi kapcsolatokkal rendelkező KKV-k számának növelését. A cél elérését a Kormány mikro-, kis- és középvállalkozások együttműködésével tervezi megvalósítani jelen Felhívásban foglalt feltételek mentén.” (GINOP, 2015 p. 1.)

Az én értelmezésemben tehát bővíteni kívánják azon vállalkozások körét, amelyek exportálnak, nemzetközi folyamatokba, ellátási láncba bekapcsolódnak. A cél egyébként összhangban van mind a hazai kkv – továbbiakban is csak tervezettként elérhető – stratégiájával (Borbás, 2015), valamint a KFI Stratégiával (Vécsey, 2015a). A nemzetközi piacon való megjelenés és helytállás lehetővé teszi az összehasonlítást a globális piacon, valamint a tudás és technológia transfert – a nemzetközi kapcsolatokkal rendelkező kkv innovatívabb, és inkább képes versenyhelyzetben előnyt szerezni, kapcsolatai révén könnyebben adaptálja az új technológiát. (KFI Stratégia, 2013)

A pályázati felhívás hangsúlyozza, hogy a pályázat azon vállalkozások számára készült, amelyek magas hozzáadott értékét állítanak elő, vagy „korszerű technológia átadására irányuló projekteket valósítanak meg” Külön kiemelik „a vidék megtartó erejét” növelni képes vidéki vállalkozások jelentőségét, és célcsoportként történő meghatározását. (GINOP, 2015, p.5.)

A pályázat által támogatható tevékenység a nemzetközi vásáron való megjelenés, valamint az árubemutató szervezése. Ehhez kapcsolódóan számos szolgáltatásra is kérhető összeg, de a végeredmény minden esetben a fenti marketingakciók egyike kell, hogy legyen.

A pályázatban üdvözlendő, hogy nincs árbevétel, vagy egyéb méretre vonatkozatható teljesítménykorlát a pályázati feltételek között. Egyedül a legalább két fő statisztikai állományi létszám jelent alsó korlátot, valamint az 50%-os önerő, illetve a minimum igényelhető összeg (1,5 M Ft). Tehát minden olyan vállalkozás pályázhat, amely a pályázattal támogatott projektekre legalább másfél millió forinttal rendelkezik.

Az ágazati fókusz a feldolgozóipar, és területileg is korlátozott: Magyarország legfejlettebb közép-magyarországi régiója nem vehet részt a pályázatban. Ami

különösen figyelemreméltó: Az exportáló vállalkozások számát növelni célzó pályázat kiköti, hogy csak olyan vállalkozás nyújthat be pályázatot, amely az elmúlt két lezárt gazdasági évben exportbevételre tett szert.

A külkereskedelmi kapcsolattal rendelkező vállalkozások számának növelésére kiírt pályázattól joggal várjuk el azon feltételeket, amelyek a még nem exportáló, de teljesítménye, növekedési potenciálja okán exportálni képes vállalkozásoknak kedveznek. Mivel az innováció jótékony hatással van a vállalkozás versenyképességére (Vécsey, 2015a) – és ezáltal a nemzetközi piacon való eredményesebb szereplésére – szintén feltétezzük, hogy az innovációs tevékenységet folytató vállalkozások⁵ előnyt élveznek ezen pályázati felhívásban.

Az értékelési szempontok és az adható pontszámok arányai szintén elgondolkodtatóak. Az alábbiakban néhány értékelési szempont és pontszám a teljesség igénye nélkül, a lényegi elemekre fókuszálva (egzakt értékelési szempontok a pályázati felhívásban találhatóak) (GINOP, 2015.):

1. táblázat: A GINOP pályázat egyes értékelési szempontjai
Table 1: The specific criteria for assessing applications GINOP

Értékelési szempont	Pontszám
A megelőző két lezárt üzleti évben árbevételének legalább 25%-a exportból származott.	15 pont
Integrátor céggel áll aktív szerződésben, vagy akkreditált klaszter tagja, vagy innovatív vállalkozás, amelynek csak az minősül, aki korábbi K+F projekteken már sikerrel pályázott, és azzal elszámolt, vagy hasznosított iparjogvédelmi oltalommal bír, vagy ha az ügyvezető és a cég tulajdonosainak legalább 51%-a 35 év alatti fiatal, vagy nő.	5 pont
Az előző két évben már vett részt nemzetközi kiállításon, vásáron.	15 pont
Legalább 4 órában foglalkoztatott munkavállalója van angol, német, olasz, spanyol, francia, orosz vagy kínai közép- vagy felsőfokú nyelvvizsgával.	10 pont
Ha már van külföldi jogi személyiségű együttműködő partner a célsországban	10 pont

Forrás: (GINOP, 2015)

5 Innovációs tevékenység: Az OECD Shumpeter definíciójához hasonlóan tágan értelmezi az innovációt: „Az innováció az új vagy lényegesen továbbfejlesztett termékek (árúk és szolgáltatások), vagy eljárások, új marketing módszerek vagy szervezeti megoldások alkalmazása az üzleti gyakorlatban, a munkahelyeken vagy a külső kapcsolatokban. Új vagy továbbfejlesztett termékről akkor beszélünk, ha az megjelent a piacon; új eljárásról, marketing módszerről vagy szervezeti megoldásról pedig akkor, ha azt a vállalat működésében ténylegesen alkalmazzák. Innovációs tevékenységnek azokat a tudományos, műszaki, szervezeti, pénzügyi vagy kereskedelmi lépéseket tekintjük, amelyek a fentiekben meghatározott innovációhoz vezetnek, de legalábbis arra irányulnak”. (Nyíri et al, 2009 p. 17.)



Összesen 100 pont adható. Amely pályázó nem éri el a 40 pontot, automatikusan nem támogathatónak minősül.

2.2. A pályázat szakmai megítélése

Szakirodalmi adatok, valamint a pályázati kiírás értelmezéséhez félig strukturált interjúkat használtam, amelynek során felkerestem pályázattal foglalkozó cégeket Magyarország minden régiójában. A megkeresett cégek közül a közép-magyarországi, valamint a dél-dunántúli régiókból kaptam értékelhető válaszokat, egy esetben a válaszadó hozzájárult nevének közléséhez is. A mintavétel tehát nem tekinthető reprezentatívnak, azokat szakértői véleményként használtam fel. Telefonon folytatott interjúkban rákérdeztem a fent említett pályázat főbb pontjaira, szakmai véleményt kértem a pályázati kiírásról, valamint rákérdeztem ezen pályázatok népszerűségére. Az interjú során teret adtam a pályázatokkal, illetve a kkv-szektor általános pályázati aktivitásával kapcsolatos észrevételek kifejtésének is.

Meglepetésemre az általam megkérdezett szakemberek mindegyike arról számolt be, hogy volt olyan pályázó, aki akkreditált klasztertagsággal vagy integrátori szerződéssel rendelkezett, bár egyikük megjegyezte, hogy a klasztertagság minősége esetenként megkérdőjelezhető. Baksa Eszter, az Ecoprofin Kft ügyvezetője szerint nagyon kevesen tudják kihasználni ezt a pályázati lehetőséget céljaik megvalósítása érdekében. Egyrészt a kkv feldolgozóipar nem jelent túl nagy merítést. Másrészt a mikrovállalkozások – tapasztalatai szerint – jellemzően nem költenek el saját erőként minimum másfél millió forintot, összesen legalább 3 millió forintot arra, hogy egy kiállításon vagy vásáron vegyenek részt. A nagyobb (tőkeerősebb) vállalkozásoknak pedig a jelentős adminisztrációs kötelezettség és egyéb vállalás miatt megéri inkább saját erőből kigazdálkodni egy külföldi megjelenés költségét. Szintén probléma egy új munkatárs alkalmazása, amely kötelező vállalásként kerül megfogalmazásra a pályázati felhívásban.

A pályázat értékelésénél 40 pontot ér az, ha valaki már abba a körbe tartozik, amely kört e pályázattal bővíteni kívánnak. Sőt, a „külkereskedelmi kapcsolatokkal rendelkező KKV-k számának növelését” célul kitűző, és e pályázatban ezt a célt megvalósítani kívánó kiírás szerint nem is kaphat támogatást az, amelyiknek nincs jelenleg is exporttevékenysége, azaz külkereskedelmi kapcsolata.

6 „A középvállalkozások aránya az ipar területén a legnagyobb: az energiaiparban 8,6, a víz- és hulladékgazdálkodás területén 6,7, a feldolgozóiparban 3,5%. Az utóbbin belül 4 alágban is meghaladja a középvállalkozások aránya a 10%-ot: gyógyszergyártás (19%), kocszgyártás, köolaj-feldolgozás (14%), járműgyártás (12%), valamint villamos berendezés gyártása (11%). (Az előbbieken felsorolt alágak egyikében sem haladja meg az ezret az összes működő vállalkozás száma.) A tényleges tevékenységet folytató mikrovállalkozások a szolgáltatással foglalkozó nemzetgazdasági ágak mindegyikében 92% felett van.” (KSH, 2013b p. 2.)



Összegzés

Tanulmányomban arra a kérdésre kerestem a választ, hogy megvalósul-e a kutatás-fejlesztési és innovációs stratégiai célok és a pályázati kiírásokban megvalósult gyakorlat összhangja. Feltételezésem szerint a pályázati gyakorlat és a stratégia elméleti céljai egymástól eltérnek. A hipotézisemet a tételesen áttanulmányozott pályázati dokumentáció, valamint az interjúk során megkérdezett kkv pályázatokkal foglalkozó pályázatíró szakemberek egyaránt megerősítették.

A Nemzeti Kutatási-fejlesztési és Innovációs Stratégia célkitűzései világosak, és – a korábbi tanulmányokat figyelembe véve – széles körben elfogadottnak tekinthetők. Kétségtelen, hogy az exporttevékenység nem érintheti a kkv szektor minden vállalkozását, de növelhető azok aránya, akik exportálni tudnak. Amelyik cég nemzetközi ellátási láncba kapcsolódik be, az a nemzetközi piacokhoz alkalmazkodva inkább fog innovációt végrehajtani, azaz megújulni, versenyképességéért folyamatosan tenni, mint a kevesebb kihívás elé állított, pusztán hazai piacra szállító vállalkozás.

Célszerű lenne a kis- és középvállalkozásoknak szánt pályázatok kiírása során olyan célcsoportot meghatározni, amelyben fellelhető az a kapacitás és potencia, amely hatékonyan fel tudja használni a pályázati forrásokat. (Ez deklarált célként jelenik meg a stratégiában is.) Ehhez pontosan ismerni kell a kkv-k jellemzőit, működési elvüket, sokszínűségüket, erősségüket és gyengeségeiket. Megfelelő elbírálási és monitoring rendszer, és elégséges szakmai támogatás esetén nem jelentene nagyobb kockázatot a pályázati támogatás kihelyezése kevésbé tapasztalt cégek esetében sem.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Papanek G – András Z. – Borsi B. – Farkas L. – Némethné P.K. – Viszt E (2009): A mikro-, kis- és közepes vállalatok növekedésének feltételei. GKI Gazdaságkutató Zrt. tanulmánya. Budapest.
- Szerb László (2010): A magyar mikro-, kis-, és középvállalatok versenyképességének mérése és vizsgálata. Vezetéstudomány XLI évf. 2010. 12. szám 20-32. o.
- Borbás L – Kadocsa Gy. (2010): Possible ways for improving the competitiveness of SMEs. A Central-European approach. MEB 2010. Budapest. pp. 103-118.
- Borbás László (2015): A hazai kkv politika az európai célok tükrében. In: Vállalkozásfejlesztés a XXI. században c. tanulmánykötet. V. kötet. Budapest. Óbudai Egyetem KGK. In: http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/19_BorbasLaszlo.pdf (letöltve: 2015. 09.30.)
- Hámori B. – Szabó K. (2010): A gyenge hazai innovációs teljesítmény intézményi magyarázatához. Közgazdasági Szemle, LVII. évf. 2010. október pp. 876-897.
In: <http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xftp/idoszaki/ikt/ikt08.pdf>
- KSH (2013a): A KSH jelenti – Gazdaság és társadalom. szerk: Freid Mónika. 2013. I-III. negyedév. Budapest. KSH. 2013. 122 oldal In.:
<http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/gyor/jel/jel1309.pdf> (letöltve: 2015.09.30)

- KSH (2013b) Kis- és középvállalkozások helyzete hazánkban. In: Statisztikai tükr. VII. évfolyam. 108. szám. Budapest. KSH.
- In: <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/stattukor/kkv12.pdf>
- SBA (2014): 2014. évi SBA-tájékoztató – Magyarország. Európai Bizottság, Vállalkozáspolitikai és Ipari Főigazgatóság. 2014.
- In: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countries-sheets/2014/hungary_hu.pdf (letöltve: 2015.08.23.)
- KFI Stratégia (2013): Befektetés a jövőbe – Nemzeti Kutatás-fejlesztés és Innovációs Stratégia 2014-2020. 2013. Nemzeti Innovációs Hivatal. In: <http://nkfih.gov.hu/szakpolitika-strategia/nemzeti-kfi-strategia/befektetes-jovobe-kfi> (letöltve: 2015. április 8.)
- KKV Stratégia (2013): Kis- és középvállalkozások stratégiája 2014-2020. Társadalmi egyeztetésre előkészített tervezet. Nemzetgazdasági Minisztérium.
- In: <https://www.nth.gov.hu/hu/media/download/256> (letöltve: 2015.09.30.)
- KKV törvény (2004): 2004. évi XXXIV. törvény a kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról In: http://njt.hu/cgi_bin/njt_doc.cgi?docid=84141.293348
- VF (2015-2016): Global Competitiveness Ranking. Világ gazdasági Fórum. In: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/competitiveness-rankings/> (letöltve: 2015. 10.15.)
- Nyíri L.-Havas A. –Borsi B. – Inzelt A. – Varga Gy. (2009): Háttér tanulmány az OECD 2007/2008 évi innovációs országleltétele számára. NKTH, Budapest. p. 17
- Európai Bizottság (2012): Europeans and their Languages In: http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_386_en.pdf (letöltve: 2015.09.30)
- Európai Bizottság (2007): A nyelvtudás segíti a vállalkozást – A nyelvismeret nagyban hozzájárul a vállalkozás sikerességéhez. Európai Bizottság, Oktatásügyi és Kulturális Főigazgatóság. 2007.
- Európai Bizottság (2008): Europeans and their Languages. Special Eurobarometer 386. Európai Bizottság, Oktatásügyi és Kulturális Főigazgatóság. 2012.
- In: http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_386_en.pdf (letöltve: 2015. 09. 30.)
- GINOP (2015) Mikro-, kis- és középvállalkozások piaci megjelenésének támogatása (GINOP-1.3.1-15). Széchenyi 2020. Nemzetgazdasági Minisztérium.
- Vécsey (2015a): A kis- és középvállalkozások innovációs tevékenysége – egy időben készült kutatások összevetése. In: Vállalkozásfejlesztés a XXI. században tanulmánykötet. V. kötet. Budapest. Óbudai Egyetem KGK.
- In: http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/17_Vecsey_Alexandra_kkv.pdf (letöltve: 2015.09.30.)
- Vécsey (2015b): Nemzeti Kutatás-fejlesztési és Innovációs Stratégia – Egy valóra vált álom? In: Vállalkozásfejlesztés a XXI. században c. tanulmánykötet. V. kötet. Budapest. Óbudai Egyetem KGK.
- In: http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/18_Vecsey_Alexandra_kfi.pdf (letöltve: 2015. 09. 30.)



A SZÁRMAZÉKOS ÜGYLETEK SZEREPE, NEMZETKÖZI ÉS HAZAI PIACAINAK ÁTTEKINTÉSE A GLOBALIZÁLÓDÓ VILÁGGAZDASÁGBAN

*THE ROLE OF DERIVATIVE INSTRUMENTS AND THE OVERVIEW
OF THEIR INTERNATIONAL AND DOMESTIC MARKETS IN THE
GLOBALIZING WORLD ECONOMY*

TÓTH KORNÉL egyetemi adjunktus
Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar
DÉKÁN TAMÁSNE ORBÁN ILDIKÓ egyetemi docens
Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar

ABSTRACT

In the last few decades the global and regional economic changes contributed significantly to the development of financial markets worldwide which encouraged companies to mitigate their added risks arising from increased international business activities. Nevertheless, changes in global financial markets and financial innovations have led to the increasing use of derivative instruments (such as forwards, futures, swaps, and options) to hedge risk exposure resulting from variations in both exchange rates and interest rates. A derivative can be defined as a financial instrument whose value depends on the value of other underlying assets. Derivatives are basically designed to achieve an economic result when the price of an underlying security, index, interest rate or commodity moves. The paper outlines the fundamental characteristics of derivative instruments, describes their trends in international and Hungarian markets, and provides some insights into their role in the recent financial crisis, besides it illustrates certain regulation and risk management issues associated with them.

1. Bevezetés

A gazdálkodók üzleti tevékenységük során azonosítják kockázati tényezőiket, felméri és értékeli azoktól való függőségüket (kitettséget), meghatározzák a reagálás módját, illetve a kockázatmenedzsment alkalmazásával kezelik azokat. Az első lépés a kockázatnak kitett eszközök, tevékenységek, valamint a kockázati tényezők azonosítása, majd azok nagyságának és a kitettségnek a felmérése. A kockázatok nagysága a valószínűség és a hatás alapján elemezhető. A mérés és elemzés után arról kell döntenie, hogy egy gazdálkodó (például egy bank) hogyan



reagáljon a kockázatra. A reagálás módját számos tényező befolyásolja: a kockázat természete, a gazdálkodónak az ahhoz való viszonya, nagysága stb. Alapvető kockázatkezelési stratégiák lehetnek a kockázat elkerülése, áthelyezése, a biztosítás, a diverzifikálás és annak fedezése. E stratégiák közül a fedezés (hedging) annak csökkentésére irányuló műveleteket jelent, ami azon az elven alapul, hogy egy kockázatot egy másik kockázat ellensúlyoz. A kamatláb-kockázat csökkentése történhet hagyományos (tradicionális) módszerekkel és származékos eszközökkel. A hagyományos módszerek között olyan eszközök találhatók, amelyek lényege egyes eszközök és források folyamatos keletkeztetése és megszüntetése annak érdekében, hogy a kamatkockázatot egy meghatározott szinten tartsák. Ezen módszerekkel gyakran az a probléma, hogy a portfóliók átrendezése költségekkel jár és ugyanakkor időigényes is lehet. A származékos termékek kimondottan a kockázatok fedezésére jöttek létre, amelyek céljuk szerint fedezeti, arbitrázs és spekulációs ügyletek lehetnek (Illés, 2004; Bloom–Cenker, 2008). A származékos termékek számviteli szempontból a pénzügyi instrumentumokhoz sorolhatóak és alapvető jellemzőjük, hogy ilyen típusú ügyletek nemcsak értékpapírokra, hanem devizára, tőzsdei indexekre, kamatlábakra vagy eszközökre is létrejöhetnek. A származékos (derivatív) termékek (vagy származékos ügyletek) alkalmazásával alapvetően gazdasági eredmény elérése a cél, ha egy értékpapír, index, kamatláb, áru vagy valamilyen más pénzügyi eszköz ára változik (Crawford et al., 1997). A származékos (derivatív) termékek (ügyletek) határidős, opciós és csere (swap) ügyletek, valamint ezek különböző fajtái és összetételei lehetnek. Ezen ügyletek tárgyát elsődleges vagy alapterméknek (underlying asset) nevezik, mivel a határidős vagy opciós pozíció maga is adásvétel tárgya lehet. Az alaptermék lehet részvény, részvényindex (index futures), deviza (currency futures), kötvény, illetve kamatláb (interest rate futures) vagy tőzsdei árucikk (commodity futures) is (Száz, 2009).

A határidős ügyletek lehetnek futures vagy forward ügyletek, ezek jogilag kötelező érvényű adásvételi szerződések, amelyben a felek az ügyletkötés pillanatában kötelezettséget vállalnak meghatározott minőségű és mennyiségű termék rögzített árfolyamon és meghatározott napon és helyen történő adásvételére. A határidős kamatláb megállapodás (FRA – forward rate agreement) olyan tőzsdén kívüli szerződés, amelyben a résztvevők előzetesen megállapodnak egy meghatározott összegű és lejáratú hitel egy adott jövőbeli időtartamra érvényes fix kamatlábra vonatkozóan (Száz, 2009; Illés, 2004).

Az opciós szerződés az opciós jog jogosultjának lehetőséget ad arra, hogy eladjon vagy vegyen bizonyos eszközt egy előre meghatározott áron és előre meghatározott időszak alatt. Az opcióban foglalt rendelkezési jog alapján vételi és eladási opciók léteznek (Száz 2009; Hull, 2009).

A swap ügyletek általánosságban egy pénzáramlás cseréjét jelentik két fél között egy meghatározott időszakra vonatkozóan. A kamatlábswap (IRS – interest rate swap) olyan pénzáramlások cseréje, amely egy meghatározott összeg különböző kamatlábain alapulnak, amelyben egy lebegő (floating) hitel kamatfizetési





sorozatát elcserélik egy azonos devizában lévő azonos összegű, de fix kamatozású hitel kamatfizetéseire. A devizaswap (currency swap) olyan pénzáramlások cseréjére vonatkozik, amelyek egy meghatározott időszak különböző árfolyamain alapulnak, ekkor az egyik devizában fennálló hitel (kötvény) cash flow-jának (azaz a jövőbeli kamatfizetéseinek és törlesztéseinek) elcserélése történik egy másik devizában fennálló hitel (kötvény) pénzáramlására, ahol a cash flow-k jelenértékeit is kicserélik, azokkal ellentétes irányban. Ennél az ügylettípustól a devizaárfolyam-kockázat a három szereplő közül egy vagy több szereplőnél is megjelenhet, illetve azokhoz telepíthető. A swap ügyletek egyik legnagyobb kockázata a másik fél nemfizetésének a kockázata, ezt bizonyos mértékig lehet semlegesíteni különféle biztosítékok alkalmazásával (Száz, 2009; Illés, 2004). Napjainkban a hitelderivatívák közül igen elterjedt a mulasztási cseréügylet (CDS – credit default swap). Ez egy olyan ügylet, melyben az egyik fél (a hitelvédelem eladója) fizetési kötelezettséget ígér a másik félnek (a hitelvédelem vásárlójának) arra az esetre, ha valamilyen hitelezési mulasztás következik be. A mulasztás olyan eseményt jelent, amely befolyásolja egy kötelezettséghez kapcsolódó cash flow-kat. Ezen eseményekre nincs pontos definíció, de általában a gyakorlatban csődhelyzetet, adósságmegtágadást, vagy fizetési moratóriumot értenek alatta (Chui, 2012). A hitelderivatíva alapvető célja a kockázat fedezése, amely tulajdonképpen egy biztosítást jelent az adós fizetéseképtelenségnek esetére, mivel a CDS segítségével a hitelező által elszenvedett veszteség ellentételezhető. Az elmúlt időszakban a CDS-ek a spekuláció igen gyakori eszközeivé is váltak, mivel az államcsőd kockázatának növekedésével a CDS vásárlója nyereséget tud realizálni, amikor ezen derivatíva ára emelkedik (Paulo, 2011). A következő részekben a származékos termékek nemzetközi és hazai piacának főbb jellemzőit, tendenciáit ismertetjük általános áttekintő megközelítésben, kitérve a legutóbbi pénzügyi válság ezzel összefüggő következményeire, a tőzsdén kívüli származékos ügyletek, illetve a pénzpiacok szabályozásának néhány kapcsolódó vonatkozására, valamint a derivatív ügyletek kockázatkezelésben betöltött szerepére is.

2. A származékos termékek piacának áttekintése

A származékos termékek nemzetközi és hazai piacait vizsgálva megállapítható, hogy az elmúlt évtizedben a származékos termékek használata, szerepe számottevően növekedett, ugyanakkor a 2007/2008 évi pénzügyi válság idején visszaesés volt tapasztalható ezen ügyletek forgalmát tekintve. Az 1. táblázat és az 1. ábra a tőzsdén kívüli (OTC – over the counter) kamatláb származékos ügyletek globális április havi napi átlagforgalmát szemlélteti 1998 és 2013 között. A táblázatból látható, hogy a két leggyakoribb ügylettípus az FRA és a kamatláb-swap ügyletek. A 2010 és 2013 közötti időszakban az FRA ügyletek forgalma 26 százalékkal 754 milliárd dollárra nőtt, ami éppen alatta van a teljes forgalom egyharmadának. A kamatláb-swap ügyletek forgalma 11 százalékkal 1 415 milliárd dollárra





emelkedett, amely megfelel a teljes forgalom 60 százalékának 2013-ban. Az OTC opciók és egyéb termékek forgalma 4 százalékkal 174 milliárd dollárra csökkent az utolsó vizsgált évben. A globális OTC származékos piac teljes névleges értékének összege 692 908 milliárd dollár volt 2013. július végi állapot szerint (BIS, 2013a; BIS, 2013b; IOSCO, 2010).

1. táblázat: A tőzsdén kívüli (OTC) kamatláb származékos ügyletek globális forgalma ügyletenként, április havi napi átlagok (milliárd USD)

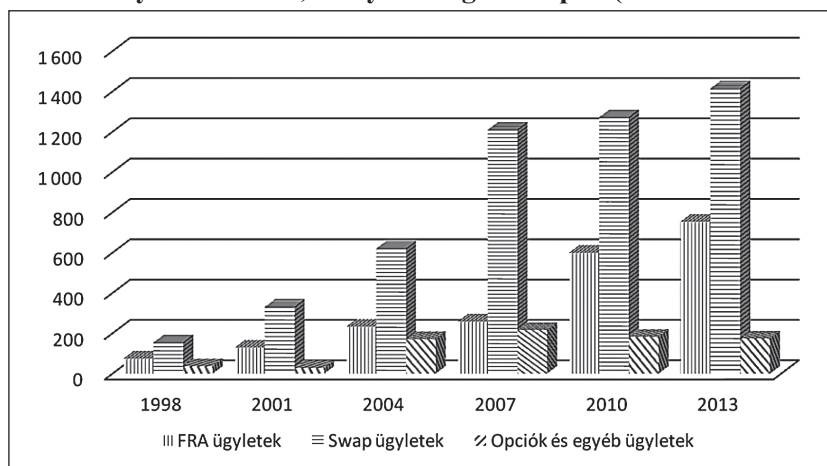
Table 1: Global Over the Counter (OTC) Interest Rate Derivatives Market Turnover by Instrument, Daily Averages (in April in billions of USD)

Instrumentum/Év	1998	2001	2004	2007	2010	2013
FRA ügyletek	74	129	233	258	600	754
Swap ügyletek	155	331	620	1 210	1 272	1 415
Opciók és egyéb ügyletek	36	29	171	217	182	174
Kamatláb derivatívák	265	489	1 025	1 686	2 054	2 343

Forrás: (BIS, 2013a:8)

1. ábra: A tőzsdén kívüli (OTC) kamatláb származékos ügyletek globális forgalma ügyletenként, április havi napi átlagok (milliárd USD)

Figure 1: Global Over the Counter (OTC) Interest Rate Derivatives Market Turnover by Instrument, Daily Averages in April (in billions of USD)



Forrás: (BIS, 2013a:8 alapján saját szerkesztés)

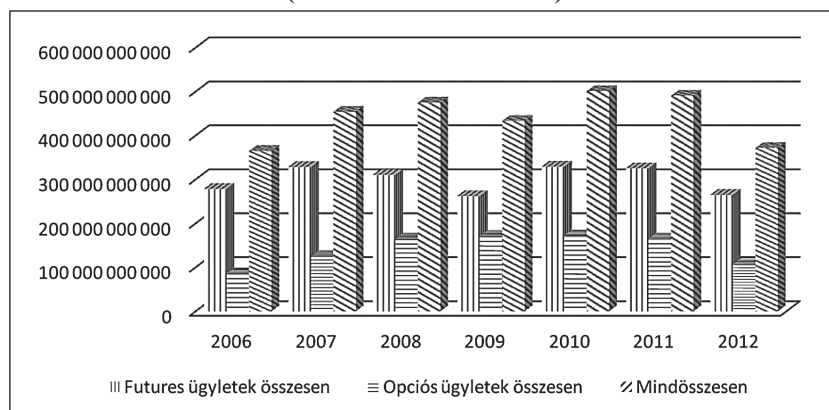




A NYSE LIFFE⁷ adatait vizsgálva (2. ábra) kijelenthető, hogy a futures ügyleteknek köszönhetően az összes forgalom kiegyensúlyozott volt a 2006 és a 2012 közötti időszakban, amelyben a futures ügyletek túlsúlya jellemző, mely ügyletek értéke 2010-ben volt a legmagasabb, megközelítőleg 329 000 milliárd euró (NSYE Liffe, 2014a; NSYE Liffe, 2014b).

2. ábra: A NYSE LIFFE forgalma 2006 és 2012 között (ezer EUR)

Figure 2: Turnover at NYSE LIFFE between 2006 and 2012 (in thousands of EUR)



Forrás: (NYSE Liffe, 2014b alapján saját szerkesztés)

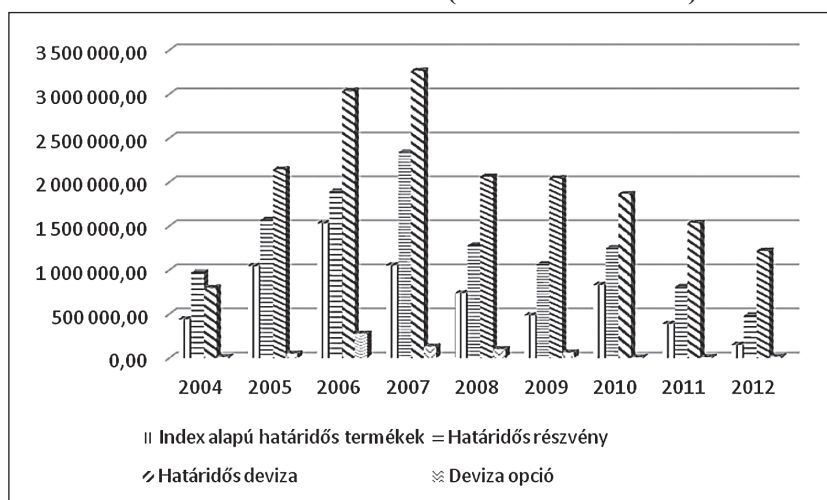
A Budapesti Értéktőzsde származékos piacán a 2008. évtől kezdődően csökkenő forgalom volt jellemző minden ügylet tekintetében, kivéve a határidős részvényügyleteket 2008 és 2010 között. Az elmúlt időszakban a határidős deviza-, illetve részvényügyletek forgalma volt meghatározó (2012-ben 1 216 751,5, illetve 481 881,6 millió forint), míg az opciós ügyletek közül a deviza opciós ügyletek forgalma volt számottevő, 2012-ben 15 313,6 millió forint, ez utóbbi ügylet forgalma 2006-ban volt a legmagasabb, 276 275,2 millió forint. A 3. és 4. ábrák szerint a határidős deviza ügyletek forgalma 2007-ben volt a legmagasabb, 3 264 348,5 millió forint, ugyanakkor 2008-tól kezdődően a határidős kamat, BUX opció, illetve részvény opció ügyletek forgalma nem jelentős a vizsgált időszakban (BÉT, 2014). A kontraktusok számát tekintve is a határidős deviza ügyletek kiemelkedők, ennek értéke 2007-ben volt a legmagasabb, 12 756 009 darab, a második legtöbbet kereskedett termék pedig az index alapú határidős termékek. A határidős kamat ügyletek száma (6 252 darab) 2007-ban érte el a legmagasabb értéket, míg a BUX

7 New York Stock Exchange London International Financial Futures and Options Exchange (2002-től a NYSE Euronext, Inc. része). Öt európai derivatív tőzsdét foglal magába: az amszterdami, a brüsszeli, a lisszaboni, a londoni és a párizsi, amelyeken a derivatív termékek széles skáláját kínálják (NSYE Liffe, 2014a).



opciók száma 2006-ban 3 125 darab volt (5. és 6. ábra).3. ábra: A Budapesti Értéktőzsde származékos piacának forgalma 2004 és 2012 között (millió Ft)

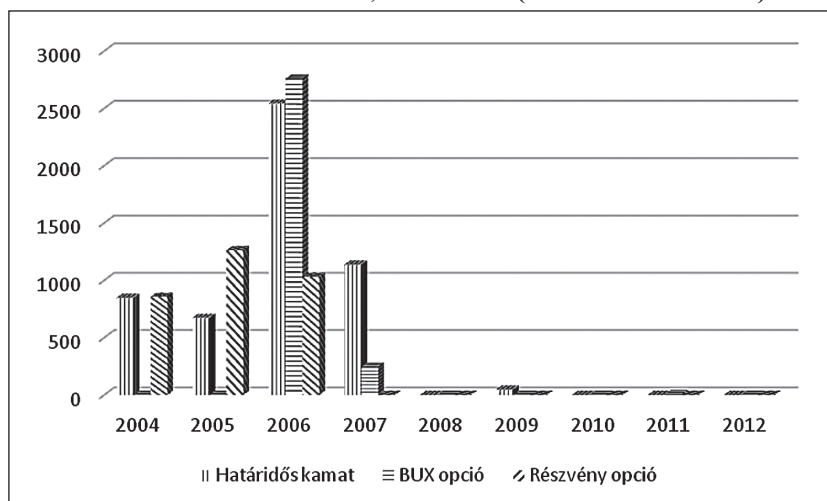
Figure 3: Turnover at the Derivatives Market of Budapest Stock Exchange between 2004 and 2012 (in millions of HUF)



Forrás: (BÉT, 2014 alapján saját szerkesztés)

4. ábra: A Budapesti Értéktőzsde származékos piacának forgalma 2004 és 2012 között, folytatás (millió Ft)

Figure 4: Turnover at the Derivatives Market of Budapest Stock Exchange between 2004 and 2012, continued (in millions of HUF)

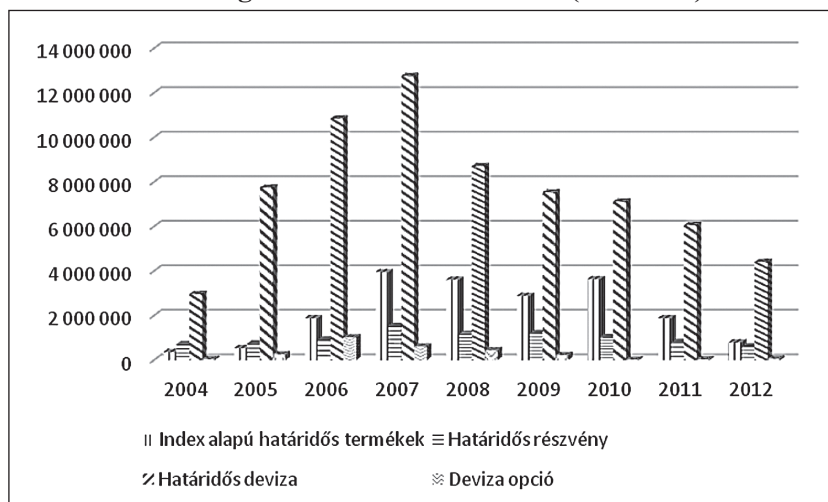


Forrás: (BÉT, 2014 alapján saját szerkesztés)



**5. ábra: Kontraktusok száma a Budapesti Értéktőzsde származékos piacán
2004 és 2012 között (darab)**

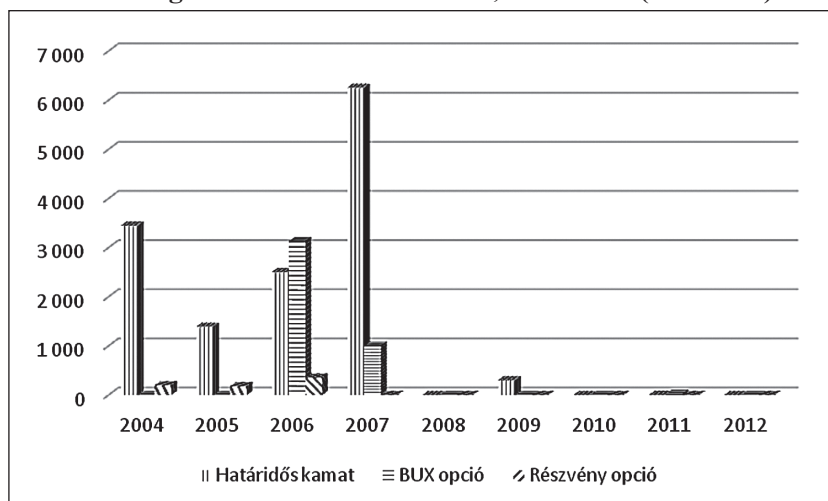
**Figure 5: Number of Contracts at the Derivatives Market of Budapest Stock
Exchange between 2004 and 2012 (contracts)**



Forrás: (BÉT, 2014 alapján saját szerkesztés)

**6. ábra: Kontraktusok száma a Budapesti Értéktőzsde származékos piacán
2004 és 2012 között, folytatás (darab)**

**Figure 6: Number of Contracts at the Derivatives Market of Budapest Stock
Exchange between 2004 and 2012, continued (contracts)**



Forrás: (BÉT, 2014 alapján saját szerkesztés)



3. Származékos termékek, pénzügyi válság és a szabályozási környezet

A derivatív instrumentumok piacait vizsgálva megállapítható, hogy napjainkban a gyors technikai fejlődésnek köszönhetően az eszközzelők egyre kifinomultabb származékos termékeket és kockázatkezelési módokat hoznak létre (Chui, 2012).⁸ Chui (2012) kiemeli továbbá, hogy a 2000-es évektől kezdődően mind a tőzsdei, mind a tőzsdén kívüli (OTC) származékos termékek piacának mérete jelentős emelkedést mutatott, jóllehet ezt a trendet a pénzügyi válság megállította. Az egyes ügyletek forgalmát tekintve pedig arra lehet következtetni, hogy mindkét piacon egyaránt a kamatláb futures, valamint az opciós ügyletek a népszerűek (Chui, 2012).

A származékos termékek piacán a 2007/2008-as pénzügyi válság előtt a derivatívák magasabb hozamokat biztosítottak, mint a betéti kamatok, ami főleg a hozójuk kapcsolódó, túl optimista spekulációknak volt betudható. A sokkal kevésbé szabályozott OTC-piacokkal kapcsolatban Paulo (2011)⁹ kijelenti, hogy a derivatív termékek 90 százalékával nem a szabályozott, hanem a tőzsdén kívüli piacokon kereskednek. Elliott (2010)¹⁰ szerint olyan származékos termékek, mint a mulasztási csereügylet (CDS) túlzott, illetve spekulatív, nem fedezeti célú használata nagymértékben hozzájárult a pénzügyi válság elmélyüléséhez. A legutóbbi pénzügyi válság után tehát Európában és az Egyesült Államokban is a tőzsdén kívüli származékos ügyletek szabályozásának szigorítása kiemelt hangsúlyt kap. Az Európai Unióban további probléma forrása lehet az is, hogy míg az Egyesült Államok tőkepiacai egységesebbek, ugyanakkor az európai piac már kevésbé tekinthető homogénnek, ami sok tekintetben megnehezíti a szabályozási törekvéseket (Biedermann–Orosz, 2015).

Csontos–Szalai (2015) szerint a 2007/2008-as pénzügyi válság a korábbi recessziókhöz képest mélyebb és tartósabb volt, valamint a kilábalás is elhúzódóbbnak tekinthető. A válság kihangsúlyozta, hogy megfelelő prudenciális szabályozás nélkül a modern pénzügyi rendszer mellett a piac önszabályozó képessége nem lehet elegendő és hatékony a pénzügyi instabilitások megelőzésében. A szabályozásnak figyelembe kell vennie a pénzügyi egyensúlytalanságok makrogazdasági jellegét, amellyel összhangban a monetáris politikai stratégiát is újra kell értelmezni. Ennek keretében a reálgazdasági tényezők mellett a pénzügyi folyamatoknak és a stabilitási kockázatoknak is nagyobb szerepet kell kapnia. Összességében a gazdaságpolitikáknak támogatnia kell a reálgazdaság fejlődését, de egyúttal figyelembe kell venni azt is, hogy az ne eredményezzen nagymértékű pénzügyi egyensúlytalanságot (Csontos–Szalai, 2015).

8 Idézi Biedermann–Orosz (2015) 41. old.

9 Idézi Biedermann–Orosz (2015) 41. old.

10 Idézi Biedermann–Orosz (2015) 41. old.



Az elmúlt időszak pénzpiaci eseményei alapján véleményünk szerint a szabályozás fontossága mellett a kockázatmenedzsment, illetve ahhoz kapcsolódóan a származékos termékek szerepe is egyre hangsúlyosabbá válik, ugyanakkor ennek a területnek számos kihívással is szembe kell néznie. A pénzügyi válságra adott válaszként például a Magyar Nemzeti Bank (MNB) a válságkezelés és a hitelösztönzés érdekében nem hagyományos, vagy más néven nemkonvencionális jegybanki eszközöket kezdett el alkalmazni. Ez azt jelenti, hogy 2008 végétől az MNB különféle devizalikviditást nyújtó swapügyletek hirdetett meg, hozzájárulva ezzel a swappiaci feszültségek csökkentéséhez, mivel a válság az árfolyam leértékelődését, az országkockázati felárak emelkedését, a növekedési kilátások romlását eredményezte, és ennek következtében a külső adósság fenntarthatóságnak kockázata is megemelkedett. Az MNB lépéseinek akkor olyan indokai voltak mint például a bankrendszer devizakitettsége, a kezdődő bizalmi válság, illetve az állampapírpiacon likviditásának romlása. A legutóbbi pénzügyi válság előtt, és a válság első éveiben a magyar gazdaság finanszírozása túlzott devizaforrásokon, illetve külső forrásokon alapult. A magyar gazdaság külső sérülékenysége miatt az MNB jelenlegi szándéka is az, hogy a gazdaság, illetve azon belül az állam külső adósságállománya mérséklődjön és a gazdaság finanszírozási szerkezetében túlsúlyban legyenek a magyarországi szektorok forrásai, és ezáltal megvalósuljon az önfinanszírozási koncepció. Az önfinanszírozási programot az MNB 2014 áprilisában indította el azzal a céllal, hogy ösztönözze a bankok magyarországi kibocsátású értékpapír-vásárlását, hozzájárulva ezzel a gazdaság külső adósságállományának csökkenéséhez, illetve a finanszírozás devizaszerkezetének javulásához. Ezen program három szakaszából az első szakasz egyik lényeges eleme volt a feltételes kamatcsere-eszköz (IRS – interest rate swap) bevezetése 2014 nyarán. A nemkonvencionális eszközként működő jegybanki IRS-ek a banki kamatkockázat kezelését segítik elő, ugyanis ha egy bank a meghirdetett program szerint a kéthetes, vagy három hónapos jegybanki betétből többéves lejáratú értékpapírba allokálja a forrásait, akkor a hosszabb futamidő miatt a bankok kamatkockázata megemelkedik. Azért, hogy a növekvő kamatkockázat ne akadályozza a banki értékpapír- és állampapír-vásárlást, az MNB olyan kamatcsere-ügyletet vezetett be, amelynek segítségével a bankok változó kamatokra cserélhetik az értékpapírok (állampapírok) alapvetően fix kamatait. Az önfinanszírozási program hatását természetesen nem lehet egyértelműen elkülöníteni a többi meghatározó elemtől, de az MNB becslése alapján az önfinanszírozási programon belül kiemelten a jegybanki IRS-ek meghirdetése nagymértékben hozzájárult a hosszú lejáratú állampapír-piaci hozamok csökkenéséhez. Emellett a nem hagyományos jegybanki eszközök között a fentebb ismertetett származékos ügyleteken túl az MNB-nél jelentős szerepe van mind az egy napos (overnight) swap, mind az FX-swap (foreign exchange swap) eszközöknek is, amelyeket szintén a különböző kockázatok csökkentése érdekében alkalmaznak (Kolozsi–Novák, 2016).



Összefoglalás, következtetések

A tanulmány ismertette a gazdálkodó egységek alapvető kockázatkezelési elveit, a származékos termékek főbb jellemzőit és fajtáit, valamint bemutatta azok piacának nemzetközi és magyarországi alakulását, illetve legutóbbi tendenciáit. Véleményünk szerint az elmúlt évtizedekben a pénzpiacok jelentős globális és regionális változásai a származékos termékek fejlődéséhez és a származékos piacok forgalmának növekedéséhez nagymértékben hozzájárultak. A derivatív ügyletek nemzetközi és hazai piacait elemezve megállapíthatjuk, hogy az elmúlt évtizedben a származékos eszközök használata lényegesen megnövekedett, de a 2007/2008 évi pénzügyi válság idején ezen ügyletek forgalmában visszaesés volt tapasztalható. A tanulmány rávilágított a derivatív ügyleteknek az elmúlt pénzügyi válságban betöltött szerepére is, hangsúlyozva ezzel kapcsolatban a tőzsdén kívüli származékos ügyletek szabályozásának szigorítási törekvéseit (Biedermann–Orosz, 2015). Összefoglalva tehát, megítélésünk szerint összhangban Chui (2012) nézeteivel, egy hatékony szabályozási környezet és a derivatív instrumentumok megfelelő kezelése nagyban hozzájárulhat a globális pénzügyi rendszer rugalmasságának és átláthatóságának fejlesztéséhez. Továbbá megállapíthatjuk, hogy hazai vonatkozásban a Magyar Nemzeti Bank olyan nemkonvencionális eszközei, mint a jegybanki IRS-ek hatékonyan bizonyultak a pénzügyi stabilitás elősegítésében. A pénzügyi szektorokkal kapcsolatban Máté (2015) szintén felveti a jelenlegi szabályozás hiányosságait, mely felvetés mellett a Kiss (2015) által megfogalmazott opcióértékelési nehézségek kiindulási alapként szolgálhatnak további kutatások elvégzéséhez a témával kapcsolatban.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- BÉT (2014): Budapesti Értéktőzsde, Statisztikák, historikák, letöltések, Időszaki statisztikák 2004-2012. http://bet.hu/topmenu/kereskedesi_adatok/stat_hist_letolt/idoszaki_stat/idoszaki_stat.html. letöltve: 2014. február 6.
- Biedermann, Zs. – Orosz, Á. (2015): Eltérő irányú pénzügyi szabályozások a válság után? Az EU és az Egyesült Államok válaszainak összevetése. *Hitelintézet*i Szemle. 14. évf. 2015/1. szám. pp. 30-56.
- BIS (2013a): Triennial Central Bank Survey, OTC Interest Rate Derivatives Turnover in April 2013: Preliminary Global Results, szeptember. Bank for International Settlements. <http://www.bis.org/publ/rpfx13ir.pdf>. letöltve: 2014. február 6.
- BIS (2013b): Statistical Release, OTC Derivatives Statistics at End-June 2013, november. Bank for International Settlements. http://www.bis.org/publ/otc_hy1311.pdf. letöltve: 2014. február 6.
- Bloom, R. – Cenko, W. J. (2008): Derivatives and Hedging: Accounting vs. Taxation. *Journal of Accountancy*. 206. évf. 2008/4. szám. pp. 54–58.

- Chui, M. (2012): Derivatives markets, products and participants: an overview. In. IFC Bulletin No. 35. Data requirements for monitoring derivative transactions, február. Bank for International Settlements. <https://www.bis.org/ifc/publ/ifcb35.pdf#page=9>, letöltve: 2015. október 8. pp. 3–12.
- Crawford, L. E. – Wilson, A. C. – Bryan, B. J. (1997): Using and Accounting for Derivatives: An International Concern. *International Accounting, Auditing & Taxation*. 6. évf. 1997/1. szám. pp. 111–121.
- Csontos, O. – Szalai, Z. (2015): A globális pénzügyi válság kezelésének nehézségei: elméleti és gazdaságpolitikai tanulságok. *Hitelintézeti Szemle*. 14. évf. 2015/3. szám. pp. 5–38.
- Elliott, D. J. (2010): The Danger of Divergence: Transatlantic Cooperation on Financial Reform. The Atlantic Council-Thomson Reuters. http://www.atlanticcouncil.org/images/files/publication_pdfs/403/ACUS_TR_Danger_Divergence_Report.pdf. letöltve: 2015. október 8.
- Hull, J. C. (2009): *Options, Futures, and other derivatives*, 7th Edition. Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey
- Illés, I. (2004): *Bankmenedzsment. Perfekt Rt.*, Budapest
- IOSCO (2010): *OTC Markets and Derivatives Trading in Emerging Markets Final Report*, július. Emerging Markets Committee of the International Organization of Securities Commission. <https://www.iosco.org/library/pubdocs/pdf/IOSCOPD330.pdf>. letöltve: 2014. február 6.
- Kiss, A. (2015): Implementation of Corporate Valuation Techniques in Practice. *The Annals of the University of Oradea. Economic Sciences*. 24. évf. 2015/1. szám. pp. 831-838.
- Kolozsi, P. P. – Novák, Zs. (2016): A monetáris politika eszközei a XXI. században – az MNB példája. In. Kolozsi, P. P. – Kovácsné, S. Á. – Meizer, G. – Novák, Zs. – Palotai, D. – Várnay, E. (Szerk.: Kálmán, J.): *Állam – válság – pénzügyek. A monetáris politika a XXI. században. A Batthyány Lajos Szakkollégium Állam – Válság – Pénzügyek című konferenciájának tanulmánykötete. Batthyány Lajos Szakkollégiumért Alapítvány. Győr*. pp. 133-163.
- Máté, D. (2015): A pénzügyi szektorok termelékenységét befolyásoló tényezők vizsgálata különös tekintettel a szellemi tulajdonjogok hatásaira. *Hitelintézeti Szemle*. 14. évf. 2015/3. szám. pp. 88–105.
- NYSE Liffe (2014b): *New York Stock Exchange Euronext Liffe Havi statisztikák 2012. december 31.* New York Stock Exchange London International Financial Futures and Options Exchange. https://globalderivatives.nyx.com/en/nyse-liffe/monthly-statistics?archive=2_years_ago. letöltve: 2014. február 7.
- NYSE Liffe (2014a): *New York Euronext Global Derivatives.* New York Stock Exchange London International Financial Futures and Options Exchange. <https://globalderivatives.nyx.com/en/nyse-liffe/overview>. letöltve: 2014. február 7.
- Paulo, S. (2011): *Europe and the global financial crisis. Taking stock of the EU's policy response. Explained in 10 Sheets*, április. Robert Schuman Foundation. http://www.robert-schuman.eu/doc/questions_europe/qe-200-en.pdf. letöltve: 2015. október 8.
- Száz, J. (2009): *Pénzügyi termékek áralakulása. Jet Set Tipográfiai Műhely Kft.*, Budapest



A TUDÁSMENEDZSMENT ÉS AZ EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT KAPCSOLATA – A TUDÁSMEGOSZTÁS ELŐSEGÍTÉSE A SZERVEZETBEN

*KNOWLEDGE MANAGEMENT AND HUMAN RESOURCES
MANAGEMENT – FOSTERING KNOWLEDGE SHARING IN
ORGANIZATIONS*

Dr. habil. KECZER GABRIELLA egyetemi docens
Szegedi Tudományegyetem Juhász Gyula Pedagógusképző Kar

ABSTRACT

Knowledge is one of the most important assets of organizations nowadays. Managing this knowledge may become a competitive advantage. Knowledge sharing is perhaps the most crucial element of knowledge management. But several psychological and organizational factors may hinder the sharing of one's personal knowledge with others. Individualist organizational culture is an additional barrier in countries like Hungary. Thus, knowledge sharing must be fostered with as many management tools as possible. There are several among the human resources management activities that may serve – or block, if misused – knowledge sharing. This paper focuses on these activities: the selection of workforce, new employee integration, performance appraisal, compensation, workforce development, job rotation and job termination all can serve as good means of knowledge sharing.

1. Bevezetés

Napjainkra a tudás lett az egyik legfontosabb szervezeti tőke; melynek hasznosítása fontos versenyelőnyé vált. Bár a tudás fogalmáról való gondolkodás egyidős az emberrel, korunk modern információ-technológiai eszközök olyan keretfeltételeket teremtettek, amelyek új dimenzióba helyezik a szervezeti tudástőke hasznosítását. Azok a szervezetek tudnak igazán sikeresek lenni, amelyek képesek a tudás felismerésére, gyűjtésére, rendszerezésére, megosztására, használatára, és mindezek alapján új tudás létrehozására is képesek. Azt, hogy a szervezet tagjai a tudásukat másokkal megosszák, számos tényező gátolja, ezért a tudásmegosztást a szervezetben különböző menedzsment eszközökkel támogatni kell. Az emberi erőforrás menedzsment tevékenységei között több olyat is találunk, amellyel fokozni lehet a szervezet tagjainak hajlandóságát a tudásmeg-



osztásra. Tanulmányunkban a tudásmegosztás és az emberi erőforrás menedzsment kapcsolódási pontjait mutatjuk be.

2. A tudásmenedzsment fogalma, jelentősége, elemei

A szervezeti tudással kapcsolatos tevékenységek ellátásával a tudásmenedzsment foglalkozik. Ez olyan menedzsment eszköz, amely a szervezet szellemi tőkájének azonosítását, értékelését, hasznosítását, létrehozását, növelését, védelmét, megosztását és alkalmazását hivatott integrált megközelítésben támogatni (Davenport, Prusak 2001:28). A tudásmenedzsment arra hivatott megoldást találni, hogy az egyénben meglévő tudás – szakértelem, tapasztalat, képességek, értékek összessége – miként tehető megismerhetővé a szervezetben dolgozó többi egyén számára, valamint a feltárt tudás, a dokumentált ismeret miként hasznosítható a szervezet fejlődése szempontjából. A tudásmenedzsment rendszer kialakítása a szervezetfejlesztés egyik fontos eleme. (Magyary 2013:6-8)

A tudásmenedzsment három nagy tevékenységcsoportot takar (Fehér 2007 alapján):

- A tudás azonosítása, számbavétele, értékelése: Mind a szervezetek, mind az egyének nagy mennyiségű tudással rendelkeznek, de csak a tudás egy részének vannak tudatában. Ahhoz, hogy a tudásban rejlő lehetőségeket képesek legyenek kiaknázni, szükséges, hogy felmérjék milyen tudás áll rendelkezésre és ezt mire lehet felhasználni. Ennek eredménye valamiféle tudáskatalógus, pl. tudástérkép. Ugyanilyen fontos azzal is tisztában lenni, hogy milyen tudás hiányzik a szervezetből a stratégiai célok megvalósításához (knowledge gap).
- A tudás megosztása: A már felismert tudás megosztható, másoknak átadható, későbbi felhasználás érdekében tárolható. (A tudás – rendszerezett és biztonságos – tárolása azért fontos, mert a tudás általában más időpontban keletkezik, mint amikor fel akarjuk használni). A tudásmegosztás során elérhetővé tesszük a tudást a szervezet érintett tagjai számára és gondoskodunk a befogadásról. Komoly erőforrás-pazarlás, hogy a meglévő tudást nem osztják meg, így más szervezeti egységek, tagok kénytelenek (újra) megszerezni azt a tudást, ami valahol már megvan a szervezetben, vagy a szükséges tudás hiányában dolgoznak. A tanulságok és a tapasztalatok megosztásának hiánya miatt rengeteg idő és pénz pazarlódik el – ugyanazon a szervezeten belül – az egyszer már megoldott problémák újbóli megoldására. Tudásmegosztás híján szakmai jártasság, tudás, értékes tapasztalatok semmivé válnak, amikor ezek birtokosa, a dolgozó elhagyja az intézményt.
- A tudás fejlesztése: Amennyiben a már meglévő tudás új személyhez vagy szervezeti egységhez kerül, új értelmezést nyerhet vagy kiegészülhet, a fogadó fél tudásával „egyesülve” bővíülhet, az új kontextusban történő felhasználás során továbbfejlődhet. Ebben az esetben új tudás teremődik.



3. A tudásmegosztást akadályozó tényezők

Könnyű belátni, hogy a tudásmenedzsment kulcseleme a tudásmegosztás, hiszen ennek révén lesz az egyéni tudás „közkincs”, azaz mások által is használható szervezeti tudás. Az egyéneket azonban számos körülmény tarthatja vissza a tudásmegosztástól. Egy 1998-2000 között készült magyarországi felmérésből kiderült, azt, hogy a munkatársak nem akarják megosztani a tudásukat, a megkérdezettek 61% érzékeli, miközben egy hasonló nemzetközi felmérésben csak 16% (Sveiby 2001:35-40, Sárdi 2007:31).

A tudásmegosztástól való tartózkodás egyik oka az, hogy a szervezet tagjai úgy vélik, ha megosztják a tudásukat, akkor gyengül a pozíciójuk. A dolgozók attól tartanak, hogy ha átadják a tudásukat, nélkülözhetővé válnak; a vezetők pedig attól, hogy csökken a hatalmuk. A felmérések szerint az emberek egy része még mindig úgy gondolkodik, hogy az ő tudása kevesebbet fog érni, ha már nem egyedül ő birtokolja (Magyary 2013:44). A KPMG 1013/2014-es tudásmenedzsment felmérése szerint a legjellemzőbb akadályozó tényező a pozícióféltés (66%) és a bizalomhiány (41%), és közrejátszik a rossz tapasztalat is (26%). Bögel (2005) a tudásmegosztás egyik legalapvetőbb korlátját abban látja, hogy az egyének a tudásukra hatalmi bázisként tekintenek. Úgy gondolják, hogy tudásuk megosztásával elveszítik a szervezeten belüli egyedülálló, monopol pozíciójukat (Bencsik 2009). Bögel szerint ennek a hozzáállásnak oka a vállalat és az alkalmazott közötti viszony radikális megváltozása. Egy-egy állásra óriási túljelentkezés és verseny van. Folyamatosak az átszervezések, kiszervezések és leépítések. Ez azt eredményezi, hogy az alkalmazottak csak azt osztják meg, amire kötelezik őket, vagy ami a számukra nagyon hasznos eredményre vezet. A tudást saját vagyonnak tekintik. (Cservényák et al 2014) Az egyéni nélkülözhetetlenség megőrzésének szándéka, az előrejutás reménye fontos visszatartó erő. Pszichológiai gátló tényező lehet, hogy a dolgozók félnek attól, hogy a tudásmegosztás a tudásbeli hiányosságaikra is ráirányítja a figyelmet, de a szakmai féltékenység, a bizalmatlanság vagy a korábbi rossz tapasztalatok, a kihasználástól való félelem is közre játszhat. (Tomka 2009) A szervezetpszichológia ezeket a jelenségeket a tudásféltés, tudásirigység, tudásféltékenység fogalmakkal írja le.

A tudásmegosztásnak természetesen számos más, nem egyéni, hanem szervezeti akadálya is lehet, melyek egy része a menedzsment hibájából merül fel, más része a szervezeti kultúrában gyökerezik. Ami a menedzsmentet illeti, maga a vezető is akadálya lehet a tudásmegosztásnak. Azok a vezetők, akik nem a tudásuk révén kerültek vezető pozícióba, nem becsülik a tudást, így nem méltányolják azt sem, ha a munkatársaik megosztják saját tudásukat. A beosztottak pedig félnek megmutatni a tudásukat a náluk kevésbé felkészült vezetőknek. A MOL első próbálkozása a tudásmenedzsment bevezetésére például jelentős részben a középvezetők ellenállása miatt hiúsult meg, akik „tudás fekete lyukként” működtek, elsősorban a tehetséges fiataloktól és kiváló szakemberektől féltve saját pozíciójukat (Sárdi

2007:43). Menedzsment hiba, ha a munkaszervezés nem hagy időt a dolgozóknak a tudásmegosztásra, miképpen az is, ha a tudásmegosztást merev, bürokratikus szabályok akadályozzák. A menedzsmentnek róható fel az is, ha a szervezet különböző funkcionális területei – például az emberi erőforrás menedzsment vagy az információ-technológia nem támogatja a tudásmegosztást, illetve ha nem épülnek ki a megfelelő kommunikációs csatornák a tudás áramoltatására. A hazai felmérésből kiderül, hogy a vezetők sajnos még mindig nem tulajdonítanak kellő jelentőséget a tudásmegosztás támogatásának. A vezető beosztású munkatársak mindössze 56%-a mondta, hogy elősegítette a munkatársak közötti tudásmegosztást az elmúlt 12 hónapban. Ennek alapján a vezetők közel fele nem tartja kellően fontosnak, vagy nem találja annak a módját, hogy figyelmet fordítson a kollégák közötti tudásmegosztás elősegítésére. (Cservényák et al 2014)

1. táblázat: Az individualista kultúra sajátosságainak hatása a tudásmegosztásra

Table 1.: The effect individual culture on knowledge sharing

INDIVIDUALISTA JELLEMZŐ	HATÁS A TUDÁSMEGOSZTÁSRA
Az önmeghatározás az egyéni jellemzők alapján történik	Az egyéni jellemzőkbe beletartozik az egyén saját tudása is. Ha az egyén megosztja a tudását, a tudása elveszti egyedi jellegét, ami önmeghatározási konfliktushoz vezethet.
Az egyén érdekei és céljai az elsődlegesek	Ha az egyén úgy gondolja, hogy tudásának megosztása nem szolgálja a saját érdekeit, „csak” a szervezetét, tartózkodni fog a tudásmegosztástól.
A csoporttól való érzelmi távolságtartás	Érzelmi azonosulás, kötődés hiányában az egyén kevésbé motivált saját tulajdonának, így tudásának megosztására a csoport más tagjaival.
A viselkedést az egyéni nyereség határozza meg	Ha a tudásmegosztásból az egyénnek nem származik haszna, nem érez rá késztetést.
A konfrontáció a közösséggel elfogadott	A tudásvisszatartás miatt keletkező esetleges konfliktusokat az egyén természetesnek tekinti.
Az egyén rugalmasan tud csatlakozni más közösséghez	Ha az egyénnek távoznia kell a szervezetből, magával viszi a tudását is az új közösségbe.
Fontos az autonómia, az ön-megvalósítás, az egyéni siker	Ha az egyén a saját, meg nem osztott tudását az autonómia, ön-megvalósítás, siker eszközeként tartja, nem szívesen fog lemondani róla.
Jellemző a versengés	Az egyén a saját, másokkal meg nem osztott tudását is szívesen felhasználja a versengésben; versenyelőnyként tekint arra.
Az egyediségen, a különbözőségeken van a hangsúly	Tudása megosztásával az egyén egyedisége, különlegessége csökken.

Forrás: Saját szerkesztés



A szervezeti kultúra szinté akadály lehet a tudásmegosztásnak. Az erősen versengő típusú kultúrákban a tagok nem érdekeltek abban, hogy a tudásukat közkinccsé tegyék, hiszen ezzel a versenyelőnyükről mondanak le. A hatalmi kultúrákban, ahol nem tudással, hanem lojalitással lehet előre jutni, nem központi érték a tudás, és így a tudásmegosztás sem. A dolgozókat eltántorítja a tudásmegosztástól, ha úgy érzik, senki nem értékeli a tudásukat, az ötleteiket, javaslataikat nem veszik figyelembe (Tomka 2009). Különösen az olyan individualista kultúrákban, mint amilyen a magyar is, nehéz elérni, hogy az emberek szívesen osszák meg másokkal a tudásukat. Az individualista kultúra ugyanis számos olyan jellemzővel bír, amely akadályozza a tudásmegosztást. Az alábbiakban (1. táblázat) a Hofstede-i jellemzők (Hofstede 2008:122) alapján értelmezzük az egyéni tudás megosztására illetve visszatartására ható sajátosságokat az individualista kultúrákban.

Az individualizmus mellett a szervezeti kultúra másik jellemzője, a nagy hatalmi távolság is akadályozza a tudásmegosztást. Bencsik (2009) szerint az alkalmazottak és a vezetők közötti, a nagy hatalmi távolságból fakadó bizalomhiány, a partneri viszony hiánya vet leginkább gátat a tudásmegosztásnak.

4. A tudásmegosztás elősegítése az emberi erőforrás menedzsment eszközeivel

A fentiek alapján is könnyen belátható, azt, hogy a szervezet tagjai hajlandók legyenek megosztani a tudásukat másokkal, különböző menedzsment eszközökkel célszerű ösztönözni. Már csak azért is, mert a tudásmegosztás csak önkéntes lehet, arra a szervezet tagjait nem lehet kényszeríteni, csak motiválni. Az emberi erőforrás menedzsmenthez tartozó tevékenységeken belül számos olyan van, melyeken keresztül fokozni lehet a szervezet tagjainak tudásmegosztási hajlandóságát, és ezzel elő lehet segíteni a tudásmenedzsment rendszer eredményességét.

a. Kiválasztás

Ha egy szervezet tudásmenedzsment rendszert kíván bevezetni, illetve a mindennapi működés részévé kívánja tenni az egyéni tudás megosztását, fontos, hogy ezt a szempontot az új tagok kiválasztásánál is érvényesítse. Azaz a jelentkezők esetében vizsgálja azt is, hogy a potenciális új munkaerő hogyan viszonyul a tudáshoz, hajlandó-e a tudásának megosztására, mások tudásának felhasználására. Az MR Technology Consultingnál például a tudásmegosztást tudatosan a cégkultúra részévé tették: a személyes tudásmegosztásra és a kollégáknak való segítségre való hajlandóság alapvető elvárás lett mind a régi, mind az új munkavállalók számára, és az új munkaerő kiválasztásának egyik alapvető kritériuma (Fehér 2008:17). Az olyan komplex kiválasztási módszerek, mint például az AC (assessment center) alkalmasak a fenti kérdések megválaszolására (részletesen lásd Gulyás 2009).

Szakértők szerint a személyiségtípusnak fontos szerepe van abban, hogy valaki hajlandó-e a tudásmegosztásra. Reményi Csaba, az Oracle Hungary ügyvezetője





szerint a tudásmegosztást leginkább a személyiségjegyek befolyásolják (Cservényák et al 2014). Ezért az olyan kiválasztási módszerek, amelyek személyiségprofilokon, magatartáselemzésen alapulnak, szintén jól alkalmazhatók a tudásmegosztásra való hajlandóság előre jelzésére. Ilyen például William Moulton Marston (1928) DISC modellje, melyhez Walter Clark fejlesztett ki vizsgálati módszert.

Különösen fontos, hogy egy új vezető kiválasztásánál érvényesüljenek a tudásmenedzsmenttel kapcsolatos stratégiai célkitűzések, hiszen, mint már kifejtettük, a vezetőknek rendkívül nagy hatásuk van a tudással kapcsolatos értékrendre és folyamatokra a szervezetekben.

b. Beillesztés

A beillesztés célja, hogy elősegítsék az új munkaerő integrációját a szervezetbe annak érdekében, hogy minél előbb a szervezet hasznos tagjává válhasson. Könnyű belátni, hogy a beillesztés tudásmegosztásként is értelmezhető. Az orientáció révén bizonyos szervezeti információk – explicit tudás¹¹ – átadása történik, valamint, amennyiben a beillesztés mentorálást is magában foglal, tacit tudásátadás is megvalósul. Az explicit tudásátadásra az orientáció keretében jó példa a Nemzeti Hírközlési Hivatalnál alkalmazott úgynevezett Új belépők kézikönyve, de a Consultant Kft.-nél használatos Arany Oldalak (lásd Lazányi 2015:274) is megkönynyítik az új dolgozó beillesztését. A mentorálás során egy régi, tapasztalt dolgozó tanítja be az új kollégát, ennek során általában explicit és tacit tudás átadására is sor kerül; a mentor folyamatokat, módszereket, eszközöket, megoldásokat, trükköket is megtanít az újoncnak. A nem formalizált ismeretátadás során a munkára vonatkozó tudást egy tapasztaltabb kolléga megfigyelése vagy közös munkavégzés útján szerzi meg az újonc. Ennek során jórészt tacit tudás átadása történik. Egy 2013-as magyarországi felmérés szerint a válaszadók 19,6%-a igényli a mentort hosszabb ideig, 65,3% rövidebb ideig, 55,3% nem vett részt ilyen rendszerben. (Juhász T. 2015:306-307)

c. A dolgozók fejlesztése

A dolgozók fejlesztése (a) közvetlenül és (b) közvetve is irányulhat a tudásmenedzsment támogatására, a tudásmegosztás elősegítésére.

- a). A tudásmenedzsment rendszer bevezetése kapcsán célszerű speciális képzést szervezni a dolgozóknak, ami megismertetni a tagokkal a vezetőség részéről véglegesített tudásmenedzsment célokat, a célok eléréséhez szükséges tudás-

11 Az explicit tudás dokumentumokban, adatbázisokban közzétehető, és ezáltal a vállalaton belül terjeszthető, átadható, anélkül, hogy veszítene jelentéséből. Az emberek között akár ábrák, diagramok, számítógépes alkalmazások segítségével, interakció nélkül is átadható. Ezzel ellentétben a tacit tudás informális, nehezen definiálható és az alkalmazottak tapasztalatában mélyen rejlő tudást jelent. Átadása személyes kommunikációt, interakciót igényel, szóbeli és demonstratív eszközök segítségével. A tacit tudásra többségében a munkánk során teszünk szert. (Stevens et al 2010, idézve in Bencsik et al. 2012)





folyamatokat, ezek a szervezeti egységekre történő lebontást. Segít abban, hogy a szervezet munkatársai megértsék, mi a tudásmenedzsment, milyen lehetőségek rejlenek benne. Célja, hogy a szervezet munkavállalói elkötelezetté váljanak a tudás feltérképezésében, megosztásában, hasznosításában, felismerjék, hogy személyes előnyük származik belőle, megkönnyíti munkavégzésüket, ha rendelkezésükre áll a munkavégzésükhöz szükséges tudás. Ez a felismerés alapvetően szükséges ahhoz, hogy a dolgozók hajlandóak legyenek megosztani a tudásukat. Valamint lehet olyan képzéseket is tartani, amelyek során megtanítják az embereket a tudásmegosztó eszközök, csatornák használatára (pl. dokumentumkezelő rendszer, intranet, központi adatbázis, vállalati arany oldalak, chatszoba, fórum, webinárium, videokonferencia stb.). A megfelelő technológia kiépítése ugyanis hiábavaló az ezek használatára való felkészítés, oktatás nélkül.

- b). A közvetlenül a tudásmenedzsmentet elősegítő képzés mellett közvetve minden olyan fejlesztési program hozzájárulhat a tudásmegosztáshoz, amely előmozdítja a pszichés és szervezeti kultúrából eredő akadályok lebontását, a kooperációt. A társas kompetenciák fejlesztése, a csapatépítő, konfliktuskezelő vagy kommunikációs tréningek, a vezetőképzés, a kreativitást, innovációt támogató programok, de még az önismereti, személyiségfejlesztő tréningek is támogatják a tudásmegosztást.

A British Petroleumnál a 20 millió dolláros tudásmenedzsment-költségvetés 20%-át fordították szoftverre és hardverre, 80%-át az alkalmazottak képzésére és a vállalati kultúra átalakítására. (Sándori 2001)

d. Teljesítményértékelés

Davenport és Prusak (2001) szerint a tudásmegosztás ösztönzése érdekében a teljesítményértékelési rendszert úgy kell ki- vagy átalakítani, hogy abban a szervezeti tudásalaphoz való hozzájárulás megjelenjen. Aligha lehet arra számítani, hogy a dolgozók komolyan veszik a szervezet tudásmegosztásra irányuló törekvéseit, ha sem a teljesítménycélokban, sem a teljesítményindikátorok között nem jelenik meg ez az elem. A Glaxo Wellcome-nál az egyik stratégiai célkitűzés az ún. tanulószervezet kialakítása lett. A tudás megosztása fontos szemponttá vált a munkacsoportok és egyének teljesítményértékelése során. (Sándori 2001) Az Ernst and Young, a McKinsey, a Booz-Allen and Hamilton cégeknél szintén bekerült a teljesítményértékelésbe a szervezeti tudáshoz való hozzájárulás. (Fehér 2004:76)

e. Kompenzációs rendszer

A tudásmenedzsmenttel foglalkozó kutatók és szakemberek nagy jelentőséget tulajdonítanak az elvárt magatartást (esetünkben tudásmegosztást) serkentő, ösztönző eszközöknek. Davenport és Prusak (2001) a tudástranszfer egyik legfontosabb akadályozó tényezőjének tartja, ha a tudás kizárólagos birtokosának jutalom jár, megoldásnak pedig azt tartják, ha az ösztönzőrendszer alapjául a tudásmeg-





osztást tekintik. Tomka (2009) primer kutatásában is megjelenik a dicséret, szakmai elismerés és a haszon, mint tudásmegosztásra motiváló tényező. Az ösztönző eszközök egyik csoportja a megfelelő magatartásforma jutalmazása anyagi és nem anyagi elismeréssel. A Buckman Laboratories évente közzéteszi az ötven legjobb tudásmegosztót, nevüket online hálózatokon keresztül és adattárakban hozzák nyilvánosságra és rögzítik, és egy népszerű üdülőhelyen tartott ünnepi konferenciával jutalmazza őket (Davenport, Prusak 2001:170). Ennél a cégnél tehát erkölcsi (közzététel) és anyagi (utaztatás) elismerést is alkalmaznak. A Hewlett Packard-nál repülési mérföldekkel ismerik el a tudásmenedzsment célkitűzésekhez való hozzájárulást; az Arthur Andersennél pénzjutalmat adnak, a Siemensnél olyan jutalompontokat, amiket ajándékokra lehet beváltani. Egy 2004-es kutatás szerint a megkérdezett hazai vállalatok alig több mint 4%-a alkalmazott anyagi ösztönzést annak érdekében, hogy a dolgozók az elvárt magatartást kövessék a tudásmegosztás tekintetében (Fehér 2004:76, 134).

A tudásmegosztás anyagi ösztönzése komoly viták forrása a kutatók körében. Vannak, akik úgy vélik, hogy az úgynevezett tudásmunkások nem az anyagi jellegű ösztönzők miatt hajlandók a tudásmegosztásra, hanem magasabb rendű szükségleteik (Maslow) kielégítése miatt. Másképpen, inkább a motivátorok, mintsem a higiénias tényezők (Herzberg) segítségével érhető el a kívánt magatartásforma. Magunk Hendriks (1999) megállapítását tarjuk mérvadónak, mely szerint igaz ugyan, hogy a tudásmegosztásban kizárólag anyagi ösztönzőkkel csak rövid távú eredmények érhetőek el, ezek elmaradása esetében azonban a rendszer nem tartható fenn. Fontosnak tartjuk hangsúlyozni azt is, hogy az anyagi ösztönzők jelentősége alapvetően függ az anyagi helyzettől. Az alulfizetett munkatársak esetében a megfelelő juttatás alapszükségletként jelentkezik és a többletjuttatásnak motiváló hatása van. A KPMG felméréséből kiderül, hogy arra a kérdésre, hogy miért nem osztják meg tudásukat, az Y generáció képviselői 35%-ban válaszolták, hogy „nincs meg az anyagi motiváció”, míg az X generációsok közül 16%-ban. Egy lehetséges magyarázat, hogy minél fiatalabb egy generáció, annál nagyobb szüksége van a pénzre; a frissen végzett családalapító anyagiasabb. (Cservenyák et al 2014)

f. Munkakör rotáció

A munkakör rotáció keretében a dolgozókat bizonyos időszakonként áthelyezik egyik munkakörből és/vagy szervezeti egységből egy másikba (Gulyás 2009). A munkakör rotáció a tudásátadás egy speciális formája. A dolgozók mozgatása különböző munkakörök és szervezeti egységek között egyaránt alkalmas arra, hogy újabb és újabb munkakörökhöz kapcsolódó ismereteket és képességeket sajátítsanak el, azaz tanuljanak, valamint, hogy a saját korábban megszerzett tudásukat átadják azoknak a kollégáknak, akikkel újonnan kerülnek kapcsolatba.





g. Kiléptetés

Ahogy Bencsik (2015) fogalmaz, a szervezetből kilépők a legértékesebb erőforrást, a meg nem osztott tudást viszik magukkal. A kulcsemberek, kritikus tudások elvesztése a legtöbb szervezetben komoly zavarokat, veszteségeket okozhat. Ezért fontos, hogy a hasznos tudással, tapasztalattal rendelkező tagok a távozásuk előtt átadják tudásukat a szervezetben maradóknak. A hagyományos, inkább bürokratikus, mint érdemi átadás-átvételi procedúra vagy a napjainkban gyakran alkalmazott úgynevezett kilépő interjú erre aligha alkalmas. Ezt felismerve a tudásmenedzsmentet komolyan vevő szervezetek úgynevezett nyugdíjas tudásmentést végeznek.

A nyugdíjas tudásmentés lépései (Gyulay 2016 alapján):

- Az érintettek beazonosítása
- A tudás jellegének meghatározása (a tudás természete határozza meg, hogy milyen módszerekkel lehet a leghatásosabban biztosítani a megőrzését)
- Felkészülés a tudásmentésre (a tudásbirtokos és a tudásmentést végző személy felkészítése)
- A tudás begyűjtése (pl. a tudás explicitté tételével vagy interaktív tacit tudás átadással)
- A tudásanyag feldolgozása (pl. szelekció, kategorizálás)
- A tudás felhasználása

A senior kollégák tudásmentésének egy innovatív módja az, amelyet a Consultant Kft. alkalmaz. Úgynevezett Knowledge Centert hoztak létre, ahol azok dolgoznak, akik más kollégák projektjeit mentorként, senior tanácsadóként támogatják. Olyan személyek dolgoznak itt, akik már nem akarnak adott esetben heti 50-60 órát egy projekten dolgozni, de kisebb munkaterhelés mellett még szívesen tevékenykednek a szervezetben. Ezzel azt is el lehet érni, hogy a nyugdíjkorhatárt elérők nem mennek azonnal nyugdíjba, illetve távozásuk előtt a tudásuk átadódik. (Lazányi 2015:274)

Fontos, hogy nem csak a nyugdíjba vonuló kolléga birtokolhat – és vihet magával – a szervezet számára fontos tudást, hanem azok is, akiknek a szervezet kényzszerűségéből kénytelen idő előtt felmondani. Ezekről az emberektől csak akkor várható el a tudásmegosztás, ha a szervezet velük szemben az úgynevezett gondoskodó elbocsájtást, az outplacementet alkalmazza (lásd Gulyás 2008/a).

Összegzés

Tekintettel arra, hogy a tudásmegosztás a szervezetekben csak önkéntes lehet, és számos pszichés és szervezeti tényező akadályozhatja, fontos, hogy a lehető legtöbb menedzsment eszközzel támogassuk azt. Az emberi erőforrás menedzsment számos tevékenysége ösztönözheti a tudásmegosztást. Ezeket a kapcsolódási pontokat a 2. táblázat foglalja össze.



2. táblázat: Az emberi erőforrás menedzsment tevékenységek és a tudásmegosztás lehetséges kapcsolódási pontjai
Table 2.: HRM activities and knowledge sharing

HRM TEVÉKENYSÉG	TUDÁSMEGOSZTÁS
kiválasztás	tudásmegosztásra való hajlandóság vizsgálata pl. AC vagy DISC módszerrel
beillesztés	orientáció: explicit tudásmegosztás; mentorálás: tacit tudás-megosztás is
fejlesztés	közvetlen: tudásmenedzsment képzés, tudásmegosztó eszközök alkalmazására való felkészítés; közvetett: együttműködést, szervezeti kultúrát, személyiséget fejlesztő tréningek
teljesítményértékelés	a tudásmegosztás felvétele a teljesítményindikátorok közé
ösztönzés	anyagi és nem anyagi ösztönzők
munkakör rotáció	tudásátvitel munkakörök és/vagy szervezeti egységek között
kiléptetés	nyugdíjas tudásmentés, outplacement

Forrás: Saját szerkesztés

Összességében elmondható, hogy ha az emberi erőforrás menedzsment rendszer a maga eszközeivel nem támogatja a tudásmenedzsmentet, a tudásmegosztás, mint vállalati érték és elvárás nem jelenik meg a kiválasztási, értékelési, jutalmazási, fejlesztési szempontok és célok között, akkor a tudásmenedzsment emberi oldala fog hiányozni. Márpedig a technológia önmagában még nem készíti az egyént arra, hogy szakértelmét másokkal megossza. Hatékony tudásmenedzsment nem valósítható meg mélyreható magatartásbeli, kulturális és szervezeti változtatások nélkül (Davenport, Prusak 2001:153)

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bencsik, A., Stifter, V., Sólyom, A. (2012): A tacit tudás átadásának vizsgálata magyarországi szervezeteknél KHEOPS Tudományos Konferencia 2012. Mór május 16. Előadaskötet pp. 93-103.
- Bencsik A. (szerk.) (2015): A tudásmenedzsment elméletben és gyakorlatban. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Bögel Gy. (2005): Tudás, pénz, hatalom I-II. rész. In: CEO Vol. VI. No. 1-2, 8-15, 27-33.
- Cservenyák T., Obermayer-Kovács N., Tomka J. (2014): Szervezeti tudásmegosztás Magyarországon 2013/2014. KPMGAcademy-Pannon Egyetem.
- <http://docplayer.hu/3059140-Szervezeti-tudasmegosztas-magyarorszagon-2013-2014-kpmgakademia-hu.html> Letöltve: 2016 május 20.
- Davenport, T. H., Prusak L. (2001): Tudásmenedzsment. Kossuth Kiadó.
- Fehér P. (2004): Tudásmenedzsmentet támogató tényezők szerepe szoftverfejlesztő szervezetekben. Doktori értekezés. <http://phd.lib.uni-corvinus.hu/168>.

- Fehér P. (2007): Tudás és menedzsment – Tudásmenedzsment. In: Vezetéstudomány, 38. évfolyam, 7-8. különszám, pp. 2-5.
- Gulyás L. (2008/a) Munkaerő-ellátás 1. Toborzás és kiválasztás. Gulyás L. szerk. (2009): A humán erőforrás menedzsment alapjai. JATEPress, Szeged. pp. 127-154.
- Fehér P. (2008): Tudásmenedzsment stratégiák. <http://tudman.wordpress.com>
- Hendriks, P. (1999): Why we share knowledge? In: Knowledge and Process Management Vol 6, No 2, pp. 91-100
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. (2008): Kultúrák és szervezetek: Az elme szoftvere. VHE Kft., Pécs.
- Juhász T. (2015): Tudásátadási hajlandóság vizsgálata mentori gyakorlat alapján. In: Bencsik A. (szerk.) (2015): A tudásmenedzsment elméletben és gyakorlatban. Akadémiai Kiadó, Budapest. pp. 303-307.
- Lazányi K. (2015): Tudásközösség a Consultant Kft.-nél. In: Bencsik A. (szerk.) (2015): A tudásmenedzsment elméletben és gyakorlatban. Akadémiai Kiadó, Budapest. pp. 262-271.
- Magyary (2013): Tudásmenedzsment fejlesztési módszertan a Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program keretében.
http://magyaryprogram.kormany.hu/download/e/53/70000/5_A_Tudasmegosztas_modszertan.pdf.
Letöltve: 2015. május 10.
- Marston, William Moulton (1928): The Emotions of Normal People. Kegan, Trench and Trubner Ltd. New York.
- Sándori Zs. (2001): Mi a tudásmenedzsment? <http://mek.oszk.hu/03100/03145/html/index.htm>
Letöltve: 2015. május 10.
- Sárdi B. (2007): A MOL tudásmenedzsment programja. http://elib.kkf.hu/edip/D_13446.pdf
Letöltve: 2015. május 10.
- Sveiby K. E. (2001): Szervezetek új gazdagsága: a menedzselt tudás. KJK Kerszöv, Budapest.
- Tomka J. (2009): A megosztott tudás hatalom. Harmat Kiadó, Budapest.

LOGISZTIKAI KONTROLLING EGY ELEKTRONIKAI VÁLLALATNÁL

LOGISTIC CONTROLLING AT AN ELECTRIC ENTERPRISE

MÉHESNÉ BEREK SZILVIA doktorjelölt

DE-GTK Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok
Doktori Iskola

ABSTRACT

The economic situation of our age, globalization, the presence of given organizations on international markets force enterprises to always have precise, current, correct decisions in order to be able to survive on continuously changing markets and achieve success. The dynamic change of these markets stimulates enterprises to adapt to the occurred changes ever quicker and more smoothly.

In order for a given enterprise to be able to function profitably in an environment, where only change is constant, such an integrated information system is needed, which enables the provision of information, which with their data content, availability in time and quality support the well-founded decisions reached on time.

It is possible to conform to and fulfill the ever strengthening requirements against enterprises, the continuously changing markets, globalization mentioned above with the application of the logistic controlling system, which at the same time helps enterprises to maximize profit and minimize costs adapting to the circumstances.

1. Bevezetés

A vállalatok együttműködésére jellemző az utóbbi évtizedekben, hogy egyre szorosabb kooperáció alakul ki a korábbi, tranzakció orientált együttműködési modellek helyett. A külső (és belső) környezet intenzív változása a mindennapi gazdasági élet szerves részét képezi. E két alapvető realitás arra kényszeríti a vállalatokat, hogy tevékenységük tervezését, megszervezését, kivitelezését minél pontosabban, gördülékenyebben, rugalmasabban végezzék. Olyan összefogó, komplex megoldásra van szükség, mely elősegíti a szervezetek, illetve tevékenységük egységként való kezelését.

A szervezetek több lábón állása, a diverzifikáció is abba az irányba tereli a vezetőket, hogy olyan módon szervezzék tevékenységüket, mellyel gördülékenyen jelentős pozitív eredményeket képesek elérni a költség-, és eredménygazdálkodás tekintetében. Ezen célok eléréséhez nyújt támaszt a logisztikai kontrolling rend-



szer, mely komplex szemléletmódjával, tervezési, terv-tény elemzési lehetőségeivel, a visszacsatolás, valamint a folyamatokba való beavatkozás biztosításával a sikeres gazdálkodás kulcsának tekinthető.

A logisztika összetettsége, a piaci sikerekhez (illetve sikertelenséghez) való nagyfokú hozzájárulása mind egyre fokozódó jelentőségét támasztják alá. A vállalati logisztika eredményessége, jellemzői magának a szervezetnek a jövőképét is előre vetítik. Ennek értelmében a vállalati logisztikára, és pozitív eredményeinek biztosítására, előmozdítására nagy hangsúlyt szükséges fektetni annak érdekében, hogy a vállalat sikere is realitás legyen.

A logisztikai teljesítmény fokozása tehát mindennapi feladata egy a piacon maradó, illetve előre lépni kívánó vállalat számára. A logisztikai teljesítmény azonban meglehetősen összetett mutató. Blumné és Körmendi (2012) úgy vélik, az időbeli teljesítésen túl magában hordozza a mennyiségi, minőségi, pénzügyi megfelelést is. Vevői szemszögből az időbeli teljesítés, rendelkezésre állás, mint logisztikai teljesítmény az elsődleges. Ennek következtében a vállalkozás szempontjából elsődleges cél, hogy a beszerzett termék (alapanyag, alkatrész, félkésztermék), szolgáltatás megfeleljen a vevő késztermékre vonatkozó elvárásainak, beleértve a legfontosabbat, az időben való rendelkezésre állást. A versenyszférában a piaci folyamatokra, változásokra való gyors reagálás, az idő egyre fontosabbá vált, jelentőségét ma már sikertényezőként értelmezhetjük. Ezt a felgyorsult világot kívánja kiszolgálni a logisztika, törekedve a költségek és a kiszolgálási idő minimalizálására, valamint a vevői megelégedettség és a kiszolgálási minőség maximalizálására. (Kozma et al. 2015)

A logisztika magában foglal minden olyan tevékenységet, amivel egy hálózatban mozgásokat és tárolásokat alakítanak ki, irányítanak és szabályoznak. Az együttes működés a hálózatban tárgyak és információk áramlását indítja meg a céllal, hogy a teret és az időt minél eredményesebben hidalják át. (Pfohl 2010)

Ahhoz, hogy a logisztikai folyamatok sikeressé váljanak, több tényező összhangjára van szükség. Amennyiben a logisztikát szakszerűen alkalmazzuk, lehetőségessé válik a szervezeteken belüli és szervezetek közötti kapcsolatok összehangolása, egységként való kezelése. Az összvállalati rendszer tevékenységének, eredményeinek visszacsatolásához kialakított eszköz a kontrolling rendszer, amelynek egyik alrendszere, mely a vállalati logisztikával foglalkozik a logisztikai kontrolling.

A kontrolling olyan információkezelő, tájékoztatásra, és ennek következtében ellenőrzésre alkalmas rendszer, mely rugalmassága miatt széles körben alkalmazható. Felhasználása eleinte a működésben eredményez pozitív változásokat, majd a működés hatékonyabbá tétele után tapasztalhatók a javuló pénzügyi eredmények. Célja és feladata a tájékoztatás, valamint a beavatkozás lehetőségének biztosítása, ennek következtében nagy felelősség hárul az alkalmazókra, akik a sikeres működtetés kulcsai (Méhesné, Hágen 2014). Sajátossága, hogy nincs olyan szervezeti típus (méretét, tevékenységi területét tekintve), ahol ne lehetne alkalmazni. Ennek megfelelően a kontrolling nem vállalati kategória, az intézmények bármely





lyikében alkalmazható az adott intézmény specifikumainak figyelembe vételével. (Miskolczi et al. 2014)

A logisztikai folyamatok működtetéséhez, tervezéséhez, irányításához, szabályozásához, kontrollingjához különböző tudományterületek már meglévő eredményeinek integrálása és felhasználása szükséges. (Illés 2011) A logisztikai kontrolling segítségével a logisztika összes résztvevőjének figyelése, koordinálása lehetőségessé válik, a logisztikai kontrolling által biztosított információszolgáltatás által. A logisztikai kontrolling a logisztikai tevékenységek irányításához nyújt segítséget tervezési, terv-tény elemzési és információszolgáltatási munkájával. Feladatát a helyi igények kielégítése mellett az összvállalkozási kontrollinggal szoros kapcsolatban-annak integráns részeként- kell végeznie. (Maczó, Horváth 2001)

A logisztikai kontrolling rendszer alkalmazása tehát egy olyan komplex szemléltető információs rendszer adaptálását, alkalmazását jelenti, mely lehetőséget biztosít a rendszerbe iktatott ellenőrzési pontjain keresztül a visszacsatolásra, vagyis a tájékoztatásra, és az ezt követő, esetleges beavatkozásra, szabályozásra, koordinációra a hatékony, gazdaságos, sikeres vállalati működés érdekében.

2. Az elektronikai vállalat bemutatása

A logisztikai kontrolling rendszer alkalmazását egy konkrét szervezetnél vizsgáltam. A vállalat Pest megyében helyezkedik el. Alaptevékenységét tekintve elektronikai szolgáltató tevékenységet folytat. A vállalkozást 1999-ben alapították, jelenleg 1500 főt foglalkoztat.

A szervezet egy nagy múltú elektronikai cég magyarországi leányvállalata, mely tevékenységének középpontjában komplett tervezési, mérnöki és gyártási szolgáltatások nyújtása áll a járműipari, számítástechnikai, ipari, infrastrukturális, egészségügyi, környezetvédelmi és mobil üzletágakat képviselő vevők számára. Az anyavállalat négy földrész számos országában levő telephelyén keresztül segíti a vevőket az elektronikus termékek tervezésében, összeállításában, szállításában és szervizelésében.

Adott leányvállalat is jelentős nemzetközi kapcsolatokkal rendelkezik, illetve Magyarországon belül is világszínvonalon végez gyártási, tervezési, szerviz és logisztikai tevékenységet. Szolgáltatási portfóliójába beletartozik a tervezés, gyártás, szállítmányozás, fémmegmunkálás, műanyagipar, logisztikai szolgáltatások, melyek a fejlett informatika alkalmazásának köszönhetően túlnyomó részt automatizáltak. Dinamikus növekedési stratégiájának köszönhetően Magyarországon a legnagyobb elektronikai gyártási szolgáltató.

A vállalkozás logisztikai tevékenységét figyelembe véve bejövő, kimenő logisztikával, valamint termeléssel is foglalkozik. Ellátási láncban elfoglalt helyét tekintve a gyártó vállalatok közé tartozik. Logisztikai kontrolling rendszerét a vállalat alapításával egy időben, 1999-ben vezették be, és azóta is sikeresen alkalmazzák.





A vállalat vizsgálatát esettanulmány módszerrel végeztem, melynek során adatokat gyűjtöttem és elemeztem, interjút készítettem és megfigyeléseket végeztem a szervezetenél.

3. A vállalkozás gazdálkodása és logisztikai kontrolling rendszere

A vállalat logisztikai kontrolling rendszere az alapítással egy időben került bevezetésre. Gyors bevezetésének, alkalmazásának magyarázatára szolgál a külföldi anyavállalat, mely már régóta logisztikai kontrolling rendszerrel dolgozott.

Általánosságban elmondható, hogy kontrolling rendszer elterjedésének felgyorsulását nemcsak a piacgazdaság által generált, új szervezetrányítási folyamatok, hanem a hazánkba betelepülő multinacionális cégek is eredményezték, melyek a magyarországi leányvállalatoknál is kötelezővé tették az általuk alkalmazott kontrolling rendszert, az egységes irányítás, átláthatóság kedvéért.

Adott vállalat logisztikai kontrolling rendszerére a folyamatos logisztikai teljesítmény- és költségszámítás, valamint az önálló logisztikai kontrolling funkció megjelenése jellemző. A rendszer elsődleges feladata a naprakész tájékoztatás, mely a folyamatos elemzésnek és nyomon követésnek köszönhetően megvalósul, így lehetőséget biztosítva a folyamatok esetleges szabályozására, alakítására. A szemlélete, illetve a beavatkozás lehetőségének biztosítása a legfontosabb ismérve a logisztikai kontrollingnak, mivel tájékoztatást a vezetői számvitel is adhat a felhasználóknak. A lehetőség szerinti korrekció, változtatás, minőségjavítás az, ami a logisztikai kontrollingot a vállalatirányítás nélkülözhetetlen elemévé tette. A logisztikai kontrollingot adott vállalkozás számos területen alkalmazza:

- szűk keresztmetszet meghatározása;
- funkcionális teljesítmények ismerete, értékelése;
- projektmenedzsment elő/utókalkuláció;
- funkcionális stratégiaalkotás.

A hatékony vállalkozási tevékenység alapvető kiindulópontja a gazdálkodás szűk keresztmetszeteinek meghatározása. Ennek ismerete, illetve ismeretének hiánya jelentősen befolyásolja a termelést, szolgáltatásnyújtást. A vállalkozás szűk keresztmetszetének figyelembevételével kell kialakítani azt a gazdálkodáspolitikát, mellyel a lehető legnagyobb sikereket éri el a vállalkozás; illetve a szűk keresztmetszet korrigálása is új lehetőségeket nyújt a vállalkozás tevékenysége számára.

A vállalkozások saját lehetőségeik és képességeik pontos ismerete nélkül nem folytathatnak sikeres gazdálkodást, hiszen nincsenek tudatában prioritásaikkal, illetve gyengeségeikkel. Állandósult külső környezetben lehetőség van bizonyos ideig a veszteségek nélküli gazdálkodásra, azonban egy hirtelen jött környezeti változás (nem beszélve az állandósult piaci versenyről) gyors reakciót, alkalmazkodást kíván a szereplőktől, melyet csakis a vállalati jellemzők pontos ismeretében lehet kivitelezni.





Az elő- és utókalkuláció a tervezésben, illetve a kiértékelésben nyújt nagy segítséget a vállalatok számára. A logisztikai kontrolling alapvető funkciói közé tartozik a tervezés, terv-tény elemzés, ellenőrzés, összevetés, melyek mindegyike a lehető legzavartalanabb gazdálkodást hivatott biztosítani.

A funkcionális stratégiaalkotás alkalmával rögzíti a vállalat, hogy adott funkció területén (K+F, termelés, értékesítés, stb.) milyen célokat, milyen módszerek alkalmazásával kell elérni. Mivel a logisztikai kontrolling rendszer naprakész, aktuális adatokat szolgáltat, így adott funkcionális terület ismerete lehetővé teszi a reális célok kialakítását, és azok elérését.

A logisztikai kontrolling alkalmazása hozzásegíti a vállalkozásokat a pozitív gazdasági eredmények eléréséhez. Adott vállalat esetében a logisztikai kontrolling rendszer alkalmazása számos pozitívumot indukált:

- Bevételek növekedése,
- Készletszint-csökkenés,
- Egységnyi kibocsátott termékre számított logisztikai költségek csökkenése,
- Hatékonyság növekedése,
- Beszállítók változtatása eredményességüktől függően,
- Beszállítók pontosabb ellenőrzése.

A logisztikai kontrolling rendszer alkalmazása már a vállalat alapításával egy időben megkezdődött, azonban a felhasználás, valamint az informatikai háttér fejlődésének következtében a folyamatos alkalmazás mellett is tapasztalhatóak voltak a pozitív gazdasági, gazdálkodási változások. Az elmúlt 3 évben tapasztalt, fent említett eredmények részletesebb ismertetése lehetőséget biztosít arra, hogy gyakorlati tapasztalattal támasszuk alá, bizonyítsuk a logisztikai kontrolling gyakorlati vállalatirányítási folyamatokban betöltött nélkülözhetetlen szerepét.

A bevételek emelkedésének mértéke ~10%, mely a ~10%-os készletszint csökkenéssel, valamint a szintén ~10% mértékű egységnyi kibocsátott termékre vetített logisztikai költségcsökkenéssel jelentős eredménynek számít.

A hatékonyságot összetettsége miatt meglehetősen nehéz egy számmal jellemezni, azonban általános fogalmából kiindulva, vagyis abból, hogy valamely eredménykategória, és ráfordítás kategória egymáshoz való viszonyának kifejezésére szolgál, illetve a fent említett eredményekből a hatékonyság növekedésére asszociálhatunk. Ezen mutató mértékének meghatározásához azonban alapos háterszámítások szükségesek.

A logisztikai kontrolling rendszert egy elektromos információs raktárnak is fel foghatjuk, ahol az adatok tárolása rendszerezett formában történik, visszakereshetőségük pedig biztosított. Ennek következtében az adott vállalkozással munkakapcsolatba kerülő szállítók adatai, jellemzői, valamint a munkakapcsolat alatt tapasztaltak is rögzítésre kerülnek a rendszerben. A visszakereshetőségnek, információszolgáltatásnak köszönhetően tájékoztatás kérhető a szállítókról, munkájukról, és amennyiben a tapasztalatok nem bizonyultak megfelelőnek, úgy a kap-



csolat módosítható, illetve megszüntethető; így biztosítva lehetőséget egy másik, esetleg eredményesebb szállítói kapcsolat kialakításának.

A fentiek figyelembevételével elmondható, hogy a logisztikai kontrolling nagyban hozzájárul a gazdálkodás sikerességéhez, fellendítéséhez, de természetesen nem szabad elfeledkezni arról, hogy mint minden informatikai rendszert, úgy a logisztikai kontrolling rendszert is emberek irányítják, vagyis annak sikeres működéséhez nélkülözhetetlen a magasan képzett, hozzáértő felhasználók megléte, alkalmazása, érdekeltsége.

A logisztikai teljesítmény, amint azt már az előzőekben említettem, meglehetősen összetett fogalom, vagyis az időbeli teljesítés, a mennyiségi, minőségi, valamint pénzügyi megfelelés is jelentős építőköve. Azonban vevői szemszögből az időbeli teljesítés, rendelkezésre állás, mint logisztikai teljesítmény az elsődleges. Ennek következtében a vállalkozás szempontjából elsődleges cél, hogy a beszerzett termék, szolgáltatás megfeleljen a vevő elvárásainak, beleértve a legfontosabbat, az időben való rendelkezésre állást. Ebben a tekintetben adott vállalkozás kétféle minőségi mutatót (KPI mutató) alkalmaz gyakorlatában:

- időbeni rendelkezésre állás,
- hibás teljesítések aránya.

1. táblázat: KPI mutatók

Table 1: KPI indices

REASON	OK
Wrong address	Hibás cím
Unsendable	El nem küldhető
Request for change	Változás iránti kérelem
Wrong EDI data	Hibás EDI adatok
Customs delay	Vámkéselem
Weather, strikes, accidents, third party	Időjárás, sztrájkok, balesetek, harmadik fél
Shipment refused	Visszautasított szállítás
Consignee not present	Nem jelenlevő címzett
Transit failures	Kézbesítési hibák
Misrouted	Félreirányított
Missing consignments	Hiányzó küldemények
Securities delays	Biztonsági késések
Other failures	Egyéb hibák

Forrás: (Vállalati dokumentum alapján saját szerkesztés, 2016)



Az időben való rendelkezésre állás, valamint a hibás teljesítések aránya is a vevőkkel szembeni megfelelés minőségét hivatott bemutatni. A vállalkozások gazdálkodását befolyásoló tényezők közül talán a legfontosabb a vevőkkel való megfelelő kapcsolat. Abban az esetben, ha a vállalkozás minden egyéb kritériumnak megfelel, de vevőivel való kapcsolata nem ideális, úgy gazdálkodása is bizonytalan irányba mozdulhat el. A vevőkkel való kapcsolat nagy jelentőséggel bír a vállalkozások életében. Amennyiben a vállalkozás „elveszíti vevőit”, úgy hamarosan maga is bizonytalan gazdasági helyzetbe kerül. Ennek következtében nagyon fontos a jól kiépített, és megfelelően ápolott vevői kör és kapcsolatok.

Adott vállalkozás az időbeni rendelkezésre állás esetében olyan KPI mutatókat alkalmaz, melyek mindegyike az elkerülendő hibákat, vagy esetlegesen a javítandó problémákat foglalja magába.

Adott esetben a hibás teljesítések aránya az összes teljesítésből ~5%, amely a vállalkozás tevékenységét figyelembe véve nem mondható jelentősnek. Ennek ellenére a cél a 3% alatti hibaszint elérése a jobb minőségű vevőkiszolgálás érdekében.

A vállalkozás gazdaságossági mutatók kalkulálásával is foglalkozik, ezzel is biztosítva a szervezeti tevékenységre jellemző aktuális információkat. Ebben az esetben a logisztikai költségek vizsgálatára helyezi a hangsúlyt:

- logisztikai egységek költsége,
- logisztikai egységek fajlagos költsége.

A logisztikai egységek költségeinek tekintetében vizsgálja:

- kiszállítási-,
- beszállítási-,
- rakodási-,
- tárolási-,
- rendelési költséget,
- téves feladás többlet költségét, valamint kimutatást készít róluk.

A logisztikai egységek fajlagos költsége esetében:

- egységgrakomány-,
- csomagos szállítás-,
- légi szállítások,
- közutas szállítások,
- tengeri szállítások költségeit elemzi, és kimutatásokat állít össze.

A vállalkozás esetében a logisztikára fordított költségek az éves költségek több mint 5%-át teszik ki. A vállalkozás éves költségvetésének nagy volumenéből kiindulva ez figyelemre méltó, így foglalkozni kell ezen költségek alakulásával. Mivel a logisztika nagy jelentőséggel bír a vállalkozás tevékenységében, így nélkülözhetetlen annak folyamatos figyelése, nyomon követése, szabályozása. Csak abban az esetben van lehetőség a költségek megfékezésére, illetve csökkentésére, ha ismerjük részleteit, felmerülésük okait.





A vállalkozás a logisztikai kontrolling rendszer mellett a Balanced Scorecard modellt is alkalmazza gyakorlatában, ezzel is biztosítva a minél stabilabb tervezést, gazdálkodást, célélérést.

A Balanced Scorecard egy kulcsfontosságú irányítási és vezetési rendszer, az alapvető vezetési folyamatok (egyéni és csapatszintű célok kitűzése, javadalmazás, erőforrás-allokáció, kerettervezés, valamint stratégiai visszacsatolás és tanulás) központi rendszere kerete. A BSC nem csupán egy taktikai vagy operatív mutatószám rendszer, hanem egy mérésközpontú stratégiai menedzsmentrendszer, amely segítségével megvalósíthatóvá és nyomon követhetővé válik a stratégia megvalósítása, illetve megvalósulása. (Szörös 2008 in Borsavölgyi 2014)

A BSC egyik nagy előnye, hogy a szervezetek az elfogadott stratégia irányába tudnak elmozdulni. Ehhez a BSC egy olyan rugalmas keretet biztosít, amit a vezetés mindig a megfelelő módon tud testre szabni, így a vállalat vezetése és a végrehajtási szinteken dolgozók között esetlegesen fennálló „információs szakadék” áthidalhatóvá válik- mindenki számára ismertek lesznek a követendő irányok és az elérendő célok. (Bitó, Czerny 2010)

Jelen esetben leginkább pénzügyi szempontból alkalmazzák a BSC modellt, a költségek és pénzügyi teljesítmények alakulásának vizsgálatára. A vállalkozások sikeres gazdálkodásának egyik sarkalatos pontja a pénzügyi stabilitás, melynek vizsgálatát nemcsak a logisztikai kontrolling rendszerrel van lehetőség elemezni, hanem a BSC modell különböző nézőpontjainak alkalmazásával is.

A Balanced Scorecard modell, valamint a logisztikai kontrolling rendszer együttes alkalmazása biztosítja jelen esetben, hogy adott vállalkozás, nem csak sikeresen működik, hanem dinamikusan fejlődik is.

4. Összefoglalás

A logisztikai teljesítmény, a folyamatosan változó (nemzetközi) piac, a piaci verseny, a vevőkért, illetve vevői elégedettségért folytatott küzdelem egyre inkább a logisztikai kontrolling alkalmazásának irányába tereli a szervezeteket.

A sikeres működés záloga a logisztikai kontrolling rendszer, mely hozzáértő felhasználók segítségével teremti meg a lehetőséget a sikeres, gazdaságos, dinamikus gazdálkodásra. A rendszer előnye, hogy bárhol adaptálható, felhasználásának csak a vezetők hozzáállása szabhat határt. Alkalmazásának sikere nem vitatható, azonban eredményes alkalmazásának feltétele a vezetőség rendszerhez való pozitív hozzáállása, valamint az alkalmazók hozzáértése.

A logisztikai kontrolling rendszer, valamint a Balanced Scorecard modell együttes alkalmazása bizonyítottan tovább fokozza a gazdálkodás sikerességét, valamint elősegíti a stratégiai tervezést és célélérést: a bevételek ~10% emelkedési mértéke, a készletszint ~10% csökkenése, valamint az egységnyi kibocsátott termékre vetített logisztikai költségek ~10% csökkenése egyértelműen a pozitív alkalmazási eredményt támasztják alá.



FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bitó János- Czerny József (2010): A Balanced Scorecard alkalmazása egy termelő vállalat létesítmény-gazdálkodási funkciójában, Magyar Minőség, XIX: évfolyam, 4. szám, pp. 16-28., http://www.quality-mmt.hu/adat/fajlok/letoltesek/magyar-elektronikus-folyoirat/mm_2010-/2010_04MM.pdf, Adatok letöltve: 2016. január
- Blumné Bán Erika- Körömdi Lajos (2012): A logisztikai controlling aspektusai feldolgozóipari vállalkozásokban, A CONTROLLER, VIII. évfolyam, 2012/2., pp. 19-24., ISSN 1785-7686
- Borsavölgyi Tamás (2014): Balanced Scorecard alkalmazása a magyarországi kis és középvállalkozási szektorban a Kartonpack Nyrt-n keresztül bemutatva, Debreceni Műszaki Közlemények, 2014/1, pp. 84-94., HU ISSN 2060-6869
- Illés Béla (2011): Logisztika a tudományban és a gazdaságban, Miskolci Egyetem, Multidiszciplináris tudományok, I. kötet 1. szám, pp. 11-20.,
- Kozma Tamás- Gyenge Balázs- Tóth R. (2015): Ellátási lánc controlling, CONTROLLER INFO, III. évfolyam 3. szám, pp. 15-23. ISSN 2063-9309
- Maczó Kálmán-Horváth Elekné. (2001): Controlling a gyakorlatban. Verlag Dashöfer Szakkiadó Kft., 979 p.
- Méhesné Berek Szilvia- Hågen István Zsombor (2014): A vállalati controlling alkalmazásának jelentősége, CONTROLLER INFO, II. évfolyam, 1. szám, 2014. I. negyedév, pp. 33-35., ISSN 2063-9309
- Miskolczi Tibor- Tóth Antal- Zéman Zoltán (2014): Napjaink hazai controlling helyzete és annak felsőoktatási vetületei, CONTROLLER INFO, II. évfolyam 1. szám, pp. 9-15., ISSN 2063-9309
- Pfohl, Hans-Christian (2010): Logistiksysteme, Betriebswirtschaftliche Grundlagen
- Szőrös Krisztina (2008): Balanced Scorecard elmélete és gyakorlata, Budapesti Gazdasági Főiskola, Magyar Tudományok Napja

