

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

2017/3–4. szám IX. évfolyam 3–4. szám No. 29–30.

SZEGED
2017

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 Lówy Sándor utca 37.

Elnök: Prof. Dr. Gulyás László

e-mail: gulyasl@t-online.hu

Technikai szerkesztő:

Kádas Gabriella

Nyomda:

S-Paw Bt., Üllés

ISSN 2064-4361

Szeged, 2017

TARTALOMJEGYZÉK

HUMÁNERŐFORRÁS MENEDZSMENT ROVAT

Privóczki Zoltán–Borbély Csaba–Bodnár Károly: Humánerőforrás-gazdálkodás és a fiatal gazdálkodók kapcsolata	5
Karlovitz János Tibor: Pályaválasztási döntéshozatal halmozottan hátrányos helyzetű Borsod-Abaúj-Zemplén megyei fiatalok körében	11
Pierog Anita–Gál Zsuzsa: Sikeres változtatás menedzselésének kulcsindikátorai – vizsgálat egy multinacionális szervezetben	18
Balázs-Földi Emese: Fogyatékos és megváltozott munkaképességű személyekkel kapcsolatos ismeretek összehasonlító elemzése Hajdú-Bihar megye három járásában	26
Orbán Szabolcs Gergely–Szabados György Norbert–Balogh Annamária: Szociális intézmények értékelési lehetőségeinek vizsgálata egy idősek ápoló-gondozó otthona példáján keresztül	35
Kun András István–Molnár Vivien–Ujhelyi Mária: A szervezeti kultúra és a tanulmányi teljesítmény összefüggéseinek vizsgálata a Debreceni Egyetem Természettudományi és Technológiai Karán	43
Juhász Krisztina: SSC szektor – lehetőségek a munkaerőpiacon és az oktatásban	51
Juhász Tímea: Családi karriertervezés (empirikus kutatás alapján)	60
Héder Mária: A tehetségmenedzsment rendszerek kialakulásának története	67
Ujhelyi Mária–Nagy Erzsébet Zsuzsanna–Kun András István: A szervezeti kultúra vizsgálata egy Észak-alföldi régióban működő műanyagipari vállalatnál	77
Szikora Péter: Hallgatói motivációk vizsgálata egyetemi környezetben	84
Kovács István–Karcagi-Kováts Andrea: A munkatermelékenység és foglalkoztatottság elemzése debreceni székhelyű vállalatok körében	90

VERSENYKÉPESSÉG ROVAT

Katona Ferenc: Családi vállalkozások marketingtevékenységének néhány kontrolling vonatkozása, különös tekintettel a Közép-magyarországi régióban	99
---	----

PÉNZÜGYEK ROVAT

Varga József–Sárdi Gábor: Közösségi pénzek csoportosítása	108
Benke Gréta–Karcagi-Kováts Andrea: Szándék és valóság – egy attitűdvizsgálat eredményei a rejtett gazdaságról	116
Koroseczné Pavlin Rita–Koponicsné Györke Diána: Az anyasági támogatások hatása a nők munkaerő-kínálatára a Dél-Dunántúlon	126
Ishtiaq Ahmad: Interlocking directorates and financial performance: an empirical analysis of Pakistani Business Groups	134
Yehia Al-Daaja–György Norbert Szabados: An approach to the CSR activity of foreign banks in Jordan	142

OKTATÁS-FELSŐOKTATÁS ROVAT

Takács Zsuzsanna Mária: Tanítónők a magyar társadalomban a 20. század első felében. Életpálya egy memoár lapjairól	150
Nyári Tamás: Tanácsi és üzemi kultúrotthonok Pécsen, a Rákosi-korszakban	158
Horváth Szilárd: A pedagógus életpályamodell, mint az oktatás reformjának HR-eszköze	166
Ráthonyi Gergely–Bácsné Bába Éva–Szilágyi Róbert: Innovatív eszközök alkalmazása a Debreceni Egyetem sportszervező képzésében	173
Madarász Tamás: Motiváció és jövőkép az egyéni sportágak vezetőinek szemszögéből	182
Szerb György–Borbély Csaba: Az élsportolók egyetemi tanulmányait támogató rendszer elmúlt 11 éve Kaposvárott	189

HUMÁNERŐFORRÁS-GAZDÁLKODÁS ÉS A FIATAL GAZDÁLKODÓK KAPCSOLATA

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND THE RELATIONSHIP BETWEEN YOUNG FARMERS

PRIVÓCZKI ZOLTÁN ISTVÁN PhD-hallgató

Kaposvári Egyetem Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola

DR. PHD BORBÉLY CSABA tanszékvezető egyetemi docens

Kaposvári Egyetem Gazdaságtudományi Kar Agrárgazdasági
és Menedzsment Tanszék

DR. HABIL. PHD BODNÁR KÁROLY intézetvezető főiskolai tanár

Szegedi Tudományegyetem Mezőgazdasági Kar Gazdálkodási
és Vidékfejlesztési Intézet

ABSTRACT

The agriculture including animal husbandry and agriculture is still playing a major role in Hungary in the rural population's quality of life preservation. Therefore, the aging of the domestic agricultural sector is important to break out of the "young farmers" the willingness of recovery. The restructuring of the agricultural society – qualifications, age, gender, according to legal form chosen is ongoing. Thus, national economic interest, and one task is to ensure a "young farmer" supply. Human resource management is a multi-player space where learning is not only to themselves but also for young farmers imposes responsibility on them constantly forming groups. These value-added knowledge, work and experience is essential that the next generations transmit to each other. The professionally well prepared, having conducted by human resource management skills for young farmers farms can achieve spectacular growth, thus better themselves and contribute to the development of the country. Thus, human resource management not only remain theoretical subject knowledge, but also integrated into the everyday life of young farmers and will become the basis for business management purposes.

1. Bevezetés

A Magyar Köztársaság Kormánya 2003. év májusában elfogadta a Községi Támogatási Keretet (KTK), majd ehhez kapcsolódóan 2004. évben létrejött az Agrár- és Vidékfejlesztési Operatív Program (AVOP). E program egyik intézkedése eleme fogalmazta meg és ismerte fel elsők között a fiatal gazdálkodók társadalmi és gazdasági problematikáját, valamint deklarálta a fiatal gazda fogalmát. A program kidolgozói a nemzetközi tendenciákhoz hasonlóan Magyarországon is megfigyelték a mezőgazdasági tevékenységet főfoglalkozásban végző munkaerő egyre kedvezőtlenebb korösszetételét és létszamarányát. Ennek javítására törekedtek és felismerték, hogy az agrárgazdaság jövője szempontjából fontos, hogy jól képzett és felkészült vállalkozók gazdaságilag életképes üzemet hozzanak létre, amely az ön illetve a családeltartáson túl munkahelyet is teremt. Ez a felismerés lett később az alapja számos a témával kapcsolatos szakirodalomnak, mely a helyzet kialakulásának előzményeit, jelen lefolyását és jövőbeni alakulásának elemzését végezték valamint helyzet orvoslására irányuló tevékenységgel szolgáltak.

2. Problémafelvetés

2.1. Fiatal gazdálkodók szerepe a humánerőforrás-gazdálkodásban

Magyarországon a mezőgazdaság a GDP-hez megközelítőleg 4%-kal járul hozzá, ez valamivel magasabb, mint az európai átlag. Az agrárszektor nemzetgazdasági fontosságát jelzi, hogy hazánkban a turizmus mellett kizárólag a mezőgazdaság rendelkezik pozitív külkereskedelmi egyenleggel. 1999-ben 275 ezer főt foglalkoztatott a mezőgazdaság, erdőgazdaság és a halászat együttesen, addig 2005-ben már csak 194 ezer főt, míg 2008-ban ez 174 ezer főre esett vissza. Országunkban 5,3 millió hektáron folyik mezőgazdasági földművelés, kevesebb, mint a népesség 5%-a 174 ezer fő dolgozik a mezőgazdaságban és számok folyamatosan csökken. A mezőgazdaságilag hasznosított terület 90%-át, mintegy 180 ezer gazdálkodó műveli. Az élethivatásszerűen a mezőgazdaságból élők száma jelenleg alig 200 ezer főre tehető, ennek közelíteni kellene a 25–30 évvel ezelőtti 500 ezres létszámhoz. Ha nem növekszik a mezőgazdaság eltartó képessége a vidék folyamatos leépülésével, elszegényedésével kell számolnunk. Az AGRYA (Fiatal Gazdák Magyarországi Szövetsége) és a KSH (Központi Statisztikai Hivatal) együttműködve közös kutatásokat végeznek. Kutatási programjaik elsősorban a fiatal gazdák generációs kérdéseire fókuszálnak.

Az elemzés során megállapítást nyert, hogy a mezőgazdaság aránya a GDP-ben 3–4% Magyarországon, ugyanakkor a mezőgazdaságra építő ágazatokat is figyelembe véve 10–12%. A 2014 évet figyelembe véve mezőgazdasági tevékenységet végző gazdálkodó szervezetek száma 8442 volt és a 485 ezer egyéni gazdaságot tartottak számon. A gazdálkodók 31%-a 65 év feletti, az átlagéletkor pedig 56 év. Ugyancsak 2014. évben 61 763 fiatal gazdát tartottak nyilván, ami a gazdák 12,8%-a. A Fiatal gazdák átlagéletkora 34 év, 77%-uk férfi, 23%-uk pedig nő. Hosszú távon a magyar mezőgazdaságban sem kerülendő el a mezőgazdasági munkaerő további csökkenése. Napjainkban két fontos oka van annak, hogy a mezőgazdaságban a foglalkoztatottak létszáma stabilizálódjék. Az egyik ok, hogy a hazai foglalkoztatási ráta szintjét feltétlenül növelni kell, és erre az alacsony képzettséggel rendelkező vidéki népesség esetében csak a nemzetgazdasági ágazatban lehet előrelépni. A másik ok, hogy bár növekedett a mezőgazdaság termelékenysége az elmúlt években, annak alapvető oka az állattenyésztési ágazat részarányának erős visszaesése volt.

2.2. A fiatal mezőgazdasági termelők, mint humánerőforrás-gazdálkodás szereplői

A mezőgazdaságból élők, mezőgazdasággal érintettek csoportját értelmezhetjük a humánerőforrás egyik szervezeti modelljeként is. Melyben a mezőgazdálkodásból élők csoportokba tömörülnek az előttük álló feladat megoldása érdekében. Ezeket a csoportokat olyan egymástól kölcsönös függésben és interakcióban álló mezőgazdászok alkotják, akik jelen esetben a gazdálkodási cél érdekében közösen cselekszenek vagy együttműködnek. Fiatal gazdálkodók speciális helyzetét a humánerőforrás-gazdálkodásban felfoghatjuk a csoportok csoportjaként. A fiatal gazdálkodók csoportmegoszlásának elemzésénél humánerőforrás-gazdálkodás szempontból fontos tisztáznunk hogy az adott fiatal gazdát milyen agrárérinthetőségi kategóriában soroljuk a szülő megítélése alapján.

Erősen agrárérinthett kategóriába sorolom mindazokat a csoportokat

- akiknek a szüleik főfoglalkozásban a mezőgazdasági szektorban dolgoznak;
- akik szülei legalább részben piaci értékesítésre állítanak elő mezőgazdasági terméket;

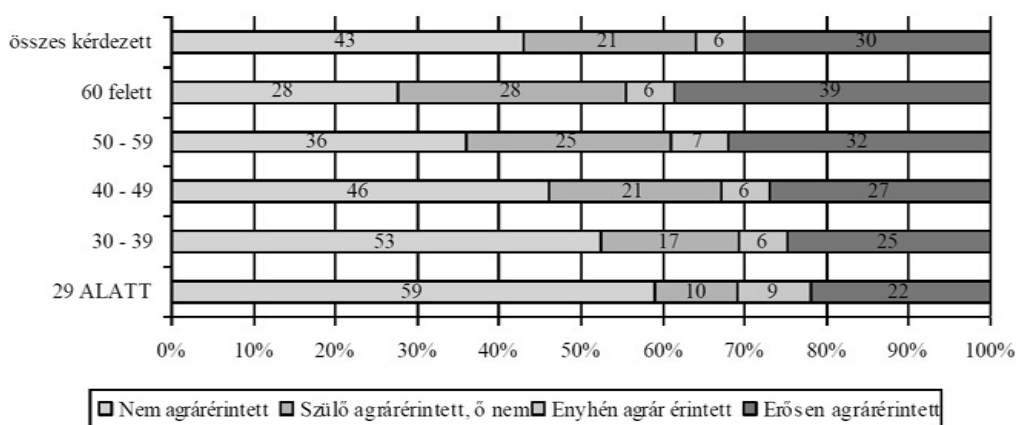
- akik szülei egyik kategóriába sem tartoznak, de legalább 1 ha nagyságú termőterület birtokosai;
- akiknek a szüleinek mezőgazdasági iskolai végzettsége van.

Gyengén agrárérintett kategóriába sorolom mindazokat a csoportokat

- akiknek a szülei csak is kizárólag saját fogyasztásra termelnek;
- semmilyen más módon nem kapcsolódnak a mezőgazdasághoz, de 1 ha alatti termőfölddel rendelkeznek;
- akiknek szüleinek nincs mezőgazdasági iskolai végzettsége.

A humán erőforrás gazdálkodás és a fiatal gazdálkodók kapcsolatának elemzésének alapvető problematikája hogy a fiatal gazdálkodók agrárérintettsége évről évre csökkenő tendenciát mutat. A mezőgazdasági szektorhoz történő kötődés mára generációs kérdéssé vált.

1. ábra. A bővített agrárérintettség és a kor megoszlás (teljes minta %)



Forrás: Hantos, 2010.

A 29 év alattiak agrárérintettségének az adatai azt mutatják hogy az életkor csökkenésével az egyes korosztályok agrárérintettsége is csökken.

2.3. Megoldatlan generációváltás

A humán erőforrás gazdálkodás és menedzsment olyan sokszereplős terület melynek elsajátítása nem is elsősorban magukra a fiatal gazdálkodókra ró felelősséget hanem az őket képző a csoport hierarchiában aktuálisan felettük állókra (szülők, tanárok stb.). Ezen értékteremtő munkát az elengedhetetlen hogy a soron következő generációk átadják egymásnak. Így a hatékony generációváltás kérdéskörében elsősorban „erősen agrárérintett kategóriába” sorolt fiatal gazdák lesznek kitüntetett helyzetben. Gyermekkorban a mezőgazdasági tevékenységhez „szoktatott” leendő fiatal gazda generációváltása probléma mentesebben zajlik le.

A fiatal gazdák létszámával tehát szoros összefüggésben van a generációváltás kérdése. Emiatt gond Magyarországon a generációváltás, elsősorban a miatt, hogy nincs ennek még meg a kultúrája hazánkban. Európában 15 éven belül 4,5 millió gazda megy nyugdíjba. Nehéz egy korosabb embernek elfogadnia, hogy már nem bírja annyira fizikai erővel, lehet hogy új idők vannak, másnak, friss erővel, új lendülettel kell nekilátnia a gazdálkodásnak. Nemcsak a napi rutin van, hanem szélesebb látómezőbe kell helyezni a vállalkozást. Ebből nagyon ko-

moly konfliktusok keletkeznek a generációváltó gazdaságokban. Ahol lezajlott a nemzedék-váltás, ott már túl vannak rajta és viszonylag egyszerű a helyzet. Az AGRYA (Fiatal Gazdák Magyarországi Szövetsége) úgy látja, hogy ez egy gyorsuló folyamat. Földcsuszamlásszerűen fognak megtörténni ezek a gazdaságátadások az elkövetkező időszakban. Erre mindenképpen készülnie kell az agrárstruktúrának és a szakmai szervezeteknek egyaránt.

Mégis jó hír az a generációváltás témakörében, hogy van utánpótlás! A hazai gazdaságvezetők átlagéletkora 2000–2010 között több mint két évvel növekedett (54,5 illetve 56,1 év). A mezőgazdasági népesség előregedése nem magyar sajátosság, a fejlett gazdasággal rendelkező országokban általánosság tekinthető jelenség, mely összefügg ezen országokban a megnyilvánuló demográfiai folyamatokkal. Tudomásul kell venni azonban, hogy az a folyamat, amely a fiataloknak a kedvezőtlen adottságú térségekből történő elvándorlásában nyilvánul meg, különösen hátrányos következményekkel jár azokon a területeken, amelyek a mezőgazdasági termelés szempontjából kiemelkedően fontosnak tekinthetők. A nemzetközi tendenciákkal párhuzamosan Magyarországon is eltér a mezőgazdaságban dolgozók korszerkezete a többi nemzetgazdasági ághoz tartozó foglalkoztatottétól, körükben ugyanis lényegesen nagyobb az idősebb korosztályhoz tartozók aránya. Az ágazat átlagosnál kedvezőtlenebb korösszetétele az elmúlt másfél évtized alatt – a népesség öregedését követve – még inkább romlott. A 40 évesnél fiatalabbak 1990. évi 54 százalékos aránya ugyanis 15 év alatt 38 százalékra fogyott, míg az ennél idősebbeké valamennyi korcsoportban emelkedett. Közülük is a 60 év feletiek aránya nőtt kiugróan, az 1990. évi 8-szorosára.

Nem népszerűek az agrártudományi szakok, pedig a versenyképes mezőgazdaság és élelmiszeripar megteremtéséhez elengedhetetlen az agrárszakemberek képzése. A szakma alacsony presztízse miatt jelenleg a felsőoktatásban részt vevő hallgatók alig 6%-a folytat mezőgazdasági tanulmányokat. Az agrár-felsőoktatásban tanulók aránya jelenleg csekély, így 2014/15. tanév több, mint háromezer felsőoktatási hallgatójának alig 6% vesz rész mezőgazdasági képzésben. A pályakezdő fiatalok körében végzett kutatások eredményei szerint az agrár szakirányú végzettség nem igazán népszerű a pályaválasztók körében, és a szakma társadalmi presztízst is alacsonynak tartják. Egyesek azonban úgy látják, hogy ez a szakterület jó kereseti lehetőséget biztosít, és mind idehaza, mind külföldön szükség van jól képzett szakemberekre, tehát a várható elhelyezkedési lehetőség is kecsegtető. A társadalmi tudatban még ma is gyakran a kétkezi munkával kapcsolják össze a mezőgazdasági szakterületeket, pedig a versenyképesség és az uniós forráslehetőségek megfelelő gazdasági-pénzügyi ismereteket, a precíziós gazdálkodás pedig nagyfokú technikai képzettséget igényel. Ezért a mai agrárszakembereknek komplex tudásra van szükségük. Az agrártudományi ismeretek így sok esetben olyan átfogó tudást nyújtanak, amely nem csak a mezőgazdasági, hanem az egyéb gazdasági szakszakterületnél is hasznosítható.

3. Kormányzati beavatkozás humán erőforrás-gazdálkodás eszközeivel

A gazdaságátadások problematikáját nem csak a benne élők hanem a kormány is felismerte, ezért folyamat felgyorsítására és ösztönzésére egy pályázati struktúrát dolgozott ki. A mezőgazdasági termelők gazdaságátadásához nyújtandó támogatás címen. A támogatási rendszer konkrét célja a mezőgazdasági termelő tevékenységet végzők korösszetételének – a fiatal mezőgazdasági termelők támogatásával összehangolt – javítása, az elaprózódott birtokszerkezet ésszerű koncentrálódásának elősegítése, és a gazdaságok átlagos méretének növelése volt. Az átadó gazdálkodó által igénybe vehető támogatás maximális összege 18 000 eurónak megfelelő forintösszeg volt. Ez a támogatási forma a fiatal mezőgazdasági

termelők indulásához nyújtott támogatási formához képest, melyben 2007. év óta 3–6-szoros túljelentkezés mutatkozik kevésbé volt közkedvelt. Ennek oka, hogy a gazdaságátadásához biztosított támogatási forrás drasztikusa korlátozta az átadó, jelen esetben az „idős” gazda életkilátásait. Az átadás feltételeként szabta, hogy az átadónak véglegesen fel kell hagynia minden – az önellátásra történő termelés kivételével – üzleti célú növénytermesztési, állattenyésztési, vegyes gazdálkodási mezőgazdasági tevékenységgel.

A magyar agrárium ezt a korlátozást még az elnyerhető 18 000 eurónak megfelelő forintösszegű támogatás ellenére sem „nyelte le”! A magyar gazdátársadalom korosabb termelői nem akartak, nem akarnak ma sem nyugdíjba vonulni, a föld szeretete a mezőgazdálkodás (növénytermesztés, állattenyésztés) a vérükben van. Ezért a felnövekvő fiatal gazda nemzedéknek nem átadni hanem „elvenni” kell a gazdaságot. A tipikus humánerőforrás gazdálkodás és menedzsment kategóriát mutató mezőgazdasági szektorban, mely

- hatalomorientált,
- szereporientált,
- eredményen alapuló,
- támogatásorientált.

A két generáció (átadó és átvevő) párhuzamos együttéléséről, együtt gondolkodásáról szól. Melyben az átvevő fiatal gazdának, folyamatosan bizonyítani kell, szakmai hozzáértését, informáltságát, stabilitását, döntőképességét, miközben egyre nagyobb tekintélyt vív ki környezete és az átadó szemében. Miközben nem ad-hoc módon, hanem folyamatosan átveszi, „elveszi” a gazdaság irányítását. Ez a folyamat kormányzati beavatkozással nem gyorsítható!

4. Földszerzés, mint humánerőforrás gazdálkodási tényező

Az agrárium jövedelemtermelő képességének zsugorodása (elsősorban az állattenyésztési ágazatban) nagy veszélyekkel fenyegetik a fiatal gazdálkodókat. A mezőgazdasági ártermelés és az értékesítés nagysága nem elvi, nem is költségvetési, hanem más alternatív megélhetési lehetőségek híján – létkérdés. Napjainkban a gazdasági szerkezetváltás legfőbb ösztönzője a tulajdoni rendszer átalakulása. A termelés alapjául szolgáló föld, csak korlátozott mennyiségben áll rendelkezésre. A „Földet a gazdának!” program valamint a megváltozott Földforgalmi törvény mely a fiatal, helyben lakó, állattartó gazdasággal is rendelkező gazdákat előnyben részesíti a földvásárlásnál is csak némiképp enyhít. Az igazságtalannak vélt földbérlemények, földárverések társadalmilag széttagoltta és feszültségekkel telivé teszi a fiatal agrárvállalkozókat. A termelés, ezen belül az élelmiszer és takarmány előállítás egyre inkább a fiatal magángazdák (östermelők, egyéni vállalkozók) és/vagy a fiatal gazdák által tulajdonolt vagy irányított gazdasági társaságok feladata lesz. A tulajdonviszonyok ma is tartó átrendeződése miatt az agrárképesség megosztott abban a kérdésben, hogy milyen szervezeti felépítésben kívánnak gazdálkodni, és abban főfoglalkozásként vagy melléktevékenységként, részmunkaidőben kívánnak-e részt venni?!

5. Következtetések

A kedvezőtlen piaci környezet, és az alacsony jövedelmezőségi, magas elvárás szint a bürokratikus jogi szabályozás, és büntetési szankciók, korlátozott agrárgazdasági szegmensek elkedvetleníti a leendő „Fiatal gazdákat” valamint nagymértékben befolyásolják fejlődési lehetőségeiket. Ellenben az egyedülálló előfinanszírozási forma, a többlettámo-

gátás (+10%) a tág pénzügyi felhasználási lehetőség a magas élől munka igényes termékek előállítására, a családi tradíciók követésének lehetősége, az érdekvédelmi szövetség nyújtotta biztonság felbátorítja, és ösztönzi a „Fiatal gazdákat” a termelésre! A nehézségek ellenére kitörési pont a szép korú magyarországi agrártársadalom felfrissítésére, hogy a „Fiatal gazdák” által irányított egyéni vállalkozások az uniós és hazai források segítségével látványos növekedést érhetnek el, ez által fokozottabban járulnak hozzá a maguk és az országunk fejlődéséhez és a fenntartható fejlődéshez.

Úgy gondolom, hogy az előregedő magyarországi agrárszektor fontos kitörési pontja lehet a „Fiatal gazdák” termelési kedvének visszanyerése és a hatékony, átgondolt, lépésről lépésre haladó generációváltás. Ehhez az adott térség környezeti tényezőin, termelési hagyományain, és a megfelelő ösztönzési rendszerre van szükség. A rendszer bázisát a „Fiatal gazdák” számára nyújtandó kedvezményekben, a szakma presztízsének visszanyerésében és az előnyös agrártámogatási intézkedésekben látom. A gazdálkodás szeretetén valamint a földművelő, állattenyésztő hagyományok ápolásán túl „Fiatal gazdák” által alapított gazdaságoknak az önellátáson és a családtartó szerep betöltésén túl képesnek kell lennie HR tudása és alkalmazása segítségével a nemzetgazdasági érdekek szolgálatára így mezőgazdaság bruttó hazai termék (GDP) növelésére, de legalább a jelenlegi szint megtartására.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Az Európai Mezőgazdasági Vidékfejlesztési Alapból a mezőgazdasági termelők gazdaságátadásához nyújtandó támogatás részletes feltételeiről szóló 83/2007. (VIII. 10.) FVM rendelet.
- Bíró Sz.-Székely E. (2012): A mezőgazdasági foglalkoztatás bővítésének lehetőségei a vidéki térségeinkben. Agrárgazdasági könyvsorozat. Agrárgazdasági Kutató Intézet, Budapest.
- Hantos Krisztina (2010): Hatékony generációváltás elősegítése a mezőgazdaságban – A fiatal gazdák támogatása. Budapesti Corvinus Egyetem Tájépítészeti és Tájökológiai Doktori Iskola (PhD) disszertáció.
- Karoliny Mártonné-Poór József (2010): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., Budapest, pp. 42.
- Laczkó Éva (2014): KSH elnökhelyettes előadás AGRYA és Második Hullám Vidéki Ifjúsági Szövetség közös konferenciáján.
- Lázár János (2015): Miniszterelnökséget vezető Miniszter Makói Nemzetközi Hagyma és Gasztro-nómiai Fesztivál Mezőgazdasági fórumbeszéd.
- Mészáros Sándor-Szabó Gábor (2014): Hatékonyság és foglalkoztatás a magyar mezőgazdaságban. Gazdálkodás, 58. évfolyam 1. szám.
- Mikula Lajos (2013): Fiatal Gazdák Magyarországi Szövetsége, (AGRYA) ügyvezető elnök NAK Konferencia előadás 2013 szeptember.
- Nagy Zsolt (2015): A Fiatal gazda támogatások szerepe a mezőgazdaságban (Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar 2015. 8. oldal)
- Nagy-Baráth (2015): A többtényezős termelékenység és a környezeti állapot változása a magyar mezőgazdaságban, az EU-csatlakozást követően. Statisztikai szemle 93. évfolyam 1. szám.
- Nyíri Lilla (2012): Mezőgazdasági termelés versenyképességének növelése a fiatal gazdálkodók induló támogatása program keretében DEBRECENI EGYETEM AGRÁR- ÉS MŰSZAKI TUDOMÁNYOK CENTRUMA GAZDÁLKODÁSTUDOMÁNYI ÉS VIDÉKFEJLESZTÉSI KAR Gazdálkodástudományi Intézet.
- Pólya Árpád (2014): Mezőgazdasági termelők gazdaságfejlesztési tervei és annak irányai (Agro-Stratégia).
- Tresó István (2015): K&H Agrárfejlesztési főosztály vezetője Országos Statisztikai Adatgyűjtési Program interjú. Agrárszektor.
- Varga Gyula (2015): MTA doktora Országos Statisztikai Adatgyűjtési Program interjú. Agrárszektor.

PÁLYAVÁLASZTÁSI DÖNTÉSHOZATAL HALMOZOTTAN HÁTRÁNYOS HELYZETŰ BORSOD-ABAÚJ-ZEMPLÉN MEGYEI FIATALOK KÖRÉBEN

CAREER DECISION-MAKING AMONG DISADVANTAGED YOUNGSTERS IN BORSOD-ABAÚJ-ZEMPLÉN COUNTY, HUNGARY

KARLOVITZ JÁNOS TIBOR egyetemi docens

Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar

ABSTRACT

Our research based on empirical survey in Borsod-Abaúj-Zemplén county in May-June 2015. We selected fifteen primary schools, what have high proportion of disadvantaged students. Firstly, we analysed their school documents, especially pedagogical program, and after this we have made 17 focus group interviews with (multiply) disadvantaged youngsters. They were eighth-grade students, aged between 14–16. Before interview, the students have made conceptual maps about their career choice. We achieved 149 students all. During the interviews, they knew already, which secondary school they were admitted. Their decision usually was an effect of their peer group. Their schools, and their parents in most cases could not offer considerable assistance. Among them the morality has much greater role, than the written or electronic mediums. In general, their choices were all skills shortages. Unfortunately, the overwhelming majority of them admitted to secondary schools, where the dropout rate is very high (up to 80%).

1. Bevezetés

A ma tanulói – a holnap munkavállalói. A Miskolci Egyetem tanárképzésében kérdés-ként merült fel, hogy az iskolák mennyiben segítik elő a Borsod-Abaúj-Zemplén megye területén élő, hátrányos helyzetű tanulók pályaválasztását, és a pedagógusképzés miben tudja segíteni ezt a folyamatot. Ennek vizsgálatára úgy állítottuk össze a kutatási tervünket, hogy a tanulók oldaláról közelítsük meg ezt a kérdést. Úgy gondoltuk, a tanulói elbeszélésekből (fókuszcsoporthoz tartozó interjúkból) kirajzolódik az a kép, hogy az iskolai pályorientációs munkából mennyit tudnak hasznosítani maguk a diákok. Mivel a miskolci tanárképzés kiemelt feladatának tekinti, hogy (halmozottan) hátrányos helyzetű tanulók nevelésére készítse fel a pedagógusokat, kézenfekvőnek tűnt, hogy a vizsgálatba bevont célcsoport a hátrányos helyzetű tanulók legyenek.

A pedagógusokat ezúttal szándékosan kihagytuk a kikérdezésből, sőt, kifejezetten azt kértük, maradjanak távol az empirikus munka végzése közben. Ennek alapvetően módszertani oka volt: nem a tanárokról voltunk kíváncsiak, hogy ők miben és mennyiben segítik elő tanítványaik pályaválasztási döntéshozatalon keresztüli sikerességét, hanem arra, hogy a hátrányos helyzetű tanulók hogyan választanak szakmát, pályát. Módszertanunk hasonlóságot mutat Suplicz Sándor (2013) és Fűzi Beatrix (2013) megközelítésével: ők a tanári munka hatékonyságát tanítványaik visszajelzései alapján elemzik.

A kutatás a „TÁMOP-3.1.16-14-2014-0001 számú „DIGITÁLIS ÚTON-ÚTFÉLEN. Komplex iskolai innováció és digitális szemléletformálás hátrányos helyzetűek körében”

keretében készült. Ez egyfelől behatárolta azoknak az iskoláknak a körét, amelyekbe elmehettünk empirikus kutatómunkát végezni – másfelől viszont a pályázatba bevont, nyertes intézmények csak olyanok lehettek, amelyekben jelentős hátrányos, illetve halmozottan hátrányos helyzetű tanulókat tanítanak és nevelnek. Így tehát vizsgálatunk nem reprezentatív, ám mivel ténylegesen elértük azokat az iskolákat, akiket előttünk más még nem kérdezett ebből a szempontból, megállapításaink a (halmozottan) hátrányos helyzetű célcsoportra újszerűek lehetnek.

Kutatási célként fogalmazódott meg, hogy az első pályaválasztással kapcsolatos döntéshozatali folyamat hogyan alakul hátrányos helyzetű gyerekek körében; milyen információk alapján döntenek a gyerekek; kik segítik a döntésüket; honnan tájékozódnak; és végül, elképzelésük szerint a választott szakma mennyiben segíti elő boldogulásukat, megélhetésüket.

2. Rövid irodalmi áttekintés

A nyolcadik évfolyamosokra vonatkozóan a Magyar Kereskedelmi és Iparkamara 2014. óta végez kérdőíves felméréseket, így ebből a sorozatból már a harmadik jelentés készült el (Általános..., 2014; Általános..., 2015; Általános..., 2016). A pályaválasztás korábban volt doktori munka alapja (Lannert, 2004). Elolvashatjuk a pályaválasztási tanácsadás iskolai történetének összefoglalóját (Sipeki, 2005). Foglalkoztak vele a felnőttkorúakra vonatkoztatva (Szilágyi, 2000), főként a munkaerőpiaci igényekkel összefüggésben (pl. Torgyik, Hinek & Mile, 2007; Mile, Hinek & Torgyik, 2007). Ismeretes az iskolai módszertani vonatkozásokhoz tanácsokat, ötleteket megfogalmazó munka (Kovács, 2014; Hegyi-Halmos, 2015), és természetesen, voltak a közelmúltban más vizsgálatok is (pl. Német, 2015). A jelen tanulmányban bemutatásra kerülő eredményeket eddig több aspektusból jártuk körül, így például a szociális háttér megközelítéséből (Gyukits, Karlovitz & Papp Z., 2015), illetve leírtuk a kutatás körülményeit és megfigyelési tapasztalatait, továbbá közreadtunk néhány jellegzetes megnyilvánulást az interjúvoltak köréből (Karlovitz & Gyukits, 2015). Vizsgálatunk elméleti alapjait egyfelől a szegénység újratermelődéséről szóló szakirodalom alapozta (pl. Bourdieu, 1978), továbbá a társadalmi (szociális) tőke-elméletekből merítettünk (pl. Lin, 2001; Coleman, 1994).

3. Alkalmazott kutatási módszerek

A kutatáshoz három módszerrel gyűjtöttünk adatokat. Mindenekelőtt a dokumentum-elemzés módszerével megvizsgáltuk meg az előre kiválasztott tizenöt általános iskola pedagógiai programját. Ezt követően, az iskolai környezetükben került sor a nyolcadikos évfolyamok tanulóinak kikérdezésére: először gondolati térképet készítettek. Ezzel általában sikerült feloldani őket. Ezután fókuszcsoportos interjú keretében, előre meghatározott témakörök mentén nyújtott megnyilvánulásait rögzítettük. Utóbbinál a kérdező a szociológus Gyukits György volt. (Kutatásunknak volt egy másik szála, erről azonban más alkalommal számolunk be: Kozma Judit a tanulók életkörülményeiről próbált képet kapni – ennek érdekében a települések családgondozóit kereste meg, majd velük együtt látogatót el néhány családhoz.)

4. Néhány eredmény

A dokumentumelemzés során azt tapasztaltuk, hogy a vizsgált iskolai pedagógiai programok nem mindegyike tett említést pályaeorientációs munkáról, és ahol találtunk erre utalást, az is jobbra „semleges” tartalmú volt. A dokumentumelemzés nem hozott értékelhető eredményt. A kutatás során az is kiderült, hogy az iskolák sokkal többet tesznek annál, mint amennyit írott dokumentumaikban megfogalmaznak: a tanulókkal készített fókusz-csoportos interjúk alapján, mindenekelőtt elengedik tanulóikat nyílt napra; segítenek nekik a továbbtanulási adminisztráció bonyolításában; személyre szabott tanácsokat adnak a középiskola (és ezzel együtt szakma) kiválasztásához, a három középiskola-választási lehetőségnél a sorrend eldöntéséhez. Ezeket egy kivétellel mindegyik, a mintába bekerült általános iskola folyamatosan végzi. A kivételt képező iskolában fordult elő, hogy a leginkább hátrányos helyzetű tanulók – akik esetében otthonról semmilyen szülői támogatás nem várható – tanulók egyáltalán nem adtak be jelentkezési lapot egyetlen középiskolába sem, annak ellenére, hogy még tankötelezett életkorban voltak.

Az iskolai empirikus adatfelvétel során, ha az adott iskolában párhuzamos osztályok voltak, akkor megpróbáltuk elérni a leginkább hátrányos helyzetű tanulókat, és meg kell vallanunk, ez nem mindig sikerült: az iskolák mintegy „szégyellték” a legrosszabb helyzetű gyerekeket. Előfordult olyan eset, amikor az iskola(vezető) a kevésbé hátrányos helyzetű osztályba engedett be bennünket. Mindezek eredményeképpen különféle szegény-rétegekhez tartozó tanulócsoporthoz (osztályokhoz) találkoztunk, és legalább három szegény-réteget egyértelműen el tudtunk különíteni.

1. A legszegényebb környezetből érkezettek pályaválasztására az esetlegesség és a barátok (lakókörnyezettel bővített kortárs-csoport) befolyása. Sokszor többen együtt, ugyanazt a szakmát (középiskolát) választva mennek tovább még akkor is, ha valójában valószínűleg csalódní fognak a választásukban. Náluk a közösség fontosabb minden másnál, így ha a választott szakma tévútnak bizonyul, valószínűleg a kudarcot is közösen fogják megélni. Számos esetben találkoztunk a pillanatnyi hangulat alapján hozott döntéssel, és ez a döntés sokszor a szülői vagy tanári akarattal való szembeszegülés eszköze. A tanároktól kapott tanácsokkal nem tudnak mit kezdeni. A választott szakmáról alig tudnak valamit. Szinte mindannyian külföldön kívánnak dolgozni: erre az ismeretségi körükben levők helyzete mutat példát. Információ-szerzésükre a szóbeliség túlsúlya a jellemző. Ők azt látják, tapasztalják, hogy akik idehaza állandóan munkát kerestek, nyelvtudás nélkül, sokszor szakma nélkül, külföldi munkavállalással pénzt küldenek a családjuknak. Arról már nincsen információjuk, mennyivel lenne jobb a helyzetük nyelvtudás, szakma birtokában. Erre a rétegre a lakóhelyhez való csekély kötődés jellemző (családjaiknak valószínűleg nincs tulajdona, mobilizálható vagyona), a nincstelenség tudatában nehezen motiválható réteget alkotnak.

2. „Tisztes szegénység” vagy „lecsúszóban levő szegénység” – a gyerekek több támogatást kapnak szüleiktől (a kapott ösztöndíjakat „beforgatják” a családi kasszába). Pálya-elképzelésük reális. Esetükben a jó pályaválasztás a „megkapaszkodás” eszköze. Céljuk a biztos elhelyezkedés. Sokuknak dolgozik külföldön hozzátartozója. Körükben megjelenik az internetes forrásokból történő tájékozódás. Fontos számukra, hogy a választott középiskola „jól nézzen ki”, hogy büszkének lehessenek arra, ahova jární fognak.

3. Relatív „jó módúnak”: középiskola-választásukban benne van a felsőfokú tanulmányok lehetősége, azonban pontosan tudják: ha szüleik elválnak, vagy elvesztik a munkahelyüket, akkor megszűnik az a pillanatnyi „jó lét”, amely most még megadja a bizalmat a távoli továbbtanulás (egyetemre kerülés) esetleges elérésében. Ehhez a réteghez sorolhat-

juk azokat is, akik inkább a „szegénység vámszedőinek” gyerekei. Pontosan tudják: szüleik keresete köztörvényes úton szerzett jövedelmekből származik, esetleges, és hiába lennének meg a képességeik a megfelelő tanulmányi eredményekre, ha bármikor előfordulhat, hogy nekik is be kell állniuk az „üzletbe”. A gondolati térképeken ebből a körből megjelent a szervkereskedelem, az interjúkban pedig a prostitúció.

Összességében megállapítottuk, hogy a hátrányos helyzetű gyerekek körében rossz döntés esetén sokkal nehezebb a későbbi pályakorrekció. Érzik, hogy döntésükkel „sorsot” választanak maguknak. Ismerőseiktől kapott információk alapján azokat a szakmákat próbálják kitanulni, amelyekkel biztosan el tudnak helyezkedni. Biztosan akarnak dolgozni, és inkább külföldön.

Gondolkodásmódjuk mindazonáltal kifejezetten olyan, mint ami a felnőtteknek a sajátja: már tizennégy-tizenhat évesen azon gondolkodnak, hogyan, miből tartják majd el a családjukat. Az is szembetűnő ugyanakkor, hogy elbeszéléseik (a kérdés, amivel az interjúkat indítottuk: „Mi lesz veled húsz év múlva?”) nagyjából az 1950-es évek amerikai gettó-leírásait adják vissza. Úgy tűnt, a kisebb magyar települések elkerülhetetlenül gettósodnak, amiből jó lenne kitörni (pl. külföldre menni dolgozni), ám valójában nincsen ún. „B”-terv. Sodródnak. Ebbe beletartozik az is, hogy a vizsgálatba bevont lányok közül minden nyolcadik (!) eleve nem tanult tovább. Rájuk az interjú-felvételek és a gondolati térkép készítése közben a teljes háttérbe húzódás, passzivitás volt a jellemző. Bizonytalan reménységük mindösszesen a közmunkában van – tartalmában söprögetés, és más igen egyszerű feladatok elvégzése. Gyakorlatilag tervezett jövő nélkül élik az életüket.

Minden 4. fiú hegesztő lenne. Nem jellemző az olyan szakmák választása, amelyekkel jobbra egyéni vállalkozóként lehet boldogulni. Villanyszerelőnek a hátrányos helyzetű tanulók közül csak elégséggel indultak (a hegesztőhöz legalább 2,8-as átlag kellett). A rendész szakma választása – amelyre a törekvést mind a három szegénység-rétegben megfigyeltük – fontos megkapaszkodási eszközt jelent ebben a körben. Választásaik reálisak: nem találoztunk olyan szakma-választással, amelyben munkaerőpiaci túlkínálat lenne. Preferálják a biztos elhelyezkedéssel járó szakmákat. Nem jellemző olyan gimnázium választása, amely elodázná a pályaválasztási döntést (ha gimnáziumba megy is, tagozatosba). Az alsó-középosztály-beliéknél, és csak egy további iskolában találoztunk megküzdési stratégiával. Tanulságos, hogy a kérdezett tanulók többségét olyan középiskolába vették fel, ahol a lemorzsolódás igen nagy (akár a 80%-ot is elérheti). Ez utóbbi jelenség okait csak találgatni lehet. Ami az interjúk során többször elhangzott: a „gyűjtő”, mint olyan (az a szakmunkásképző középiskola, ahova a leggyengébbeket veszik fel); az ún. Bosch-osztály az egyik miskolci középiskolában, amely olyan végzettséget ad (a tanulók szerint), amellyel csak és kizárólag a Bosch-nál lehet majd dolgozni igen alacsony fizetésért.

Szülői oldalról a szakmunkásképző, szakközépiskola választásának nincs nagy tétje – éppen emiatt azt mondták az interjúalanyok, hogy szüleik nem szóltak bele. Ha támogatják is a diploma felé vezető utat, csak a szakközépiskolán keresztül, mert a család anyagi biztonsága mindenek feletti.

Hiába van a világhálón bárki számára hozzáférhető *Nemzeti Pályaorientációs Portál* (<http://eletpalya.munka.hu/>) és más nagyszerű, könnyen és ingyenesen hozzáférhető segítség, a hátrányos helyzetű tanulók körében nem az internet a fő forrás. Szóbeliség, szóban átadott és kapott információk a jellemzők, amelyek alapja mások tapasztalati tudása, közvetlen ismeretei, megtapasztalásai. A tanulók körében a saját tevékenység által szerzett élmények az elsődlegesek (iskolalátogatás; személyes példaadás a családban; eltanult „mesterfogások”).

5. Javaslatok

Fontos megállapítani, hogy az általunk elért (halmozottan) hátrányos helyzetű nyolcadikosok „készek”, ám nekik megfelelő beavatkozás híján aligha képesek a társadalompolitikai célok megvalósítására – ami alatt azt értjük, hogy szakmaszerzésüket a társadalomilag „hasznos” foglalkozásokban, hiányszakmákban képzelik el.

Előbbiből következően szerencsésebbnek vélnék rendszerben látni 10–12 évfolyamos egységes iskolát, 16 éves korban szakmaszerzési kimenettel (+ kisteleplési iskolák felszámolása, iskolabusz, fokozott oktatásirányítási ellenőrzés). Kérdéses: milyen mentori támogatást lehet adni olyanoknak, akik csak a szűkebb környezetükből érkező impulzusokat fogadják el, és tapasztalataik szerint felnőtt-segítséggel (szülők, tanárok) nem számolhatnak. (Gettó-környezetben a „kérdező” általában rendőr vagy más hatósági személy szokott lenni.)

Átgondolandó, hogy ebben az élethelyzetben könnyű rosszul dönteni, a rossz döntések korrigálási lehetősége azonban kérdőjeles. Hipotetikusán elképzelhető, hogy a hátrányos helyzetű tanulók zömének ugyan nem sikerül azt a szakmát kitanulnia, ahova az általános iskola után felveszik, azonban mégsem végzettség nélkül kerül ki az iskolarendszerből – érdemes lehet feltérképezni azokat az utakat, ahogyan ők helyesbítik korábbi rossz döntésük következményeit – és ha szükséges, ehhez találni szabványosítható, jogszabályba foglalható eljárási utakat. Esetleg érdemes lehet elgondolkodni a tankötelezettség visszaállításáról 18 éves életkorra – legalábbis azok esetében, akik máskülönben még a szakmaszerzés előtt esnének ki az iskolarendszerből.

Kutatásunk idején a családok egy részénél komoly esély mutatkozott arra, hogy amelyik tanuló eléri a tankötelezettség végét jelentő 16 éves életkort, azt a szülő kiveszi az iskolából, és közmunkásnak adja. A (mély)szegénységben élő emberek többsége napról napra él, és mindig megpróbálnak a számukra választható lehetőségek között lehetőleg legoptimálisabban boldogulni. Könnyű belátni, hogy azokon a településeken, ahol nincsen sok munkalehetőség az alacsony iskolafokon megrekedtek számára, a közmunkáért kapható 47–52 ezer forint több, mint a családi pótlék egy gyerekre eső, legfeljebb 17 200,- Ft-os, és hiány-szakma választása esetén és gyenge átlaggal számolva szerezhető tanulói ösztöndíj (kb. 15 ezer forint) együttes összege. Mivel pedig a gyerek a szakmájával aligha fog tudni elhelyezkedni, még ha befejezné is, elképzelhető, ezek a családok nem vállalnak nagy kockázatot, ha gyerekeiknek inkább a közmunkát „választják”. (2016-ra jogszabályi úton annyiban korrigálták a rendszert, hogy tizennyolc év alatt az hagyhatja el az iskolát, akinek már megvan a szakmája. Ez egyúttal nem jelenti a tankötelezettségi korhatár visszaállítását.)

Az ösztöndíj-programok terén szinte évről évre vannak új és újabb kezdeményezések. Mivel a hátrányos helyzetű gyerekek általában rosszabb minőségű oktatásban részesülnek (vannak pozitív kivételek – Borsod-Abaúj-Zemplén megyében számos kisteleplési általános iskola képes a hátrányos helyzetű tanulóit szignifikánsan az országos átlag fölötti eredményekkel kibocsátani – ezt azonban a többi hátrányos helyzetűeket nevelő intézményhez kell viszonyítani, nem pedig a tényleges országos átlaghoz), így megfelelő alapok híján, a középiskolákban eleve jelentős hátrányokkal indulnak. Az *Arany János Tehetséggondozó Program* nem az általunk vizsgált tanulók számára érhető el.

Ahol nagy a lemorzsolódás (70–80%) az első évben, esetleg meg lehetne próbálkozni ún. iskolakutatásokkal. Ebben a szegmensben – hátrányos helyzetű tanulók szakmai képzése – számos alternatív programmal rendelkező, egyházi-, és magánfenntartású intézménnyel találkozunk, amelyek sokszor újszerű módszerek kombinálásával és rugalmas

fejlesztésével próbálnak eredményeket elérni – ám a társadalmi problémákból, mindenekelőtt a szegénység „kultúrájából” fakadó nehézségeket aligha lehet kezelni.

Van még egy olyan probléma, amellyel a jogalkotó nem számolt a jelenlegi jogszabályi környezet kialakításakor: nevezetesen, a most még iskolarendszerben levő, szociálisan hátrányos helyzetű tanulóknak jelentős része egyéni sajátosságai (fejlődésbeli lemaradás) miatt később került beiskolázásra, mint a jelenleg előírt életkor. Az általános iskola végzése közben elsősorban ők vannak kitéve tartós betegségeknek (rossz életkörülmények, kalóriaszegény táplálék, lakhatási szegénység, szülők betegségei, pszichés betegségek stb. miatt), így további érvessztésnek. (Az igazolatlan hiányzás a közhiedelemmel ellentétben kevésbé jellemző, mert az a családi pótlék elvesztésével jár együtt.) Ezenkívül a bukás miatti évismétlők is javarészt közülük kerülnek ki. Összességében egy hátrányos helyzetből induló gyereknél sokkal nagyobb az esélye annak, hogy előbb tölti be 16. életévét, semmint befejezhetné az általános iskolát. Az ún. „híd”-programok a köznevelési rendszerben a kistélepüléseken élő hátrányos helyzetűeket valószínűleg kevesebb eséllyel érik el, mint a városokban lakó kortársaikat.

Összefoglalva: a hátrányos helyzetű tanulók esetében szükség szerint (egyénenként változó módon) több időt kellene hagyni az általános iskola befejezésére, illetve az első szakma megszerzésére. Mivel ők otthonról támogatást nem kapnak, az iskolától pedig sokszor nem fogadnak el, új utakat kellene kigondolni támogatásukra annak érdekében, hogy be tudják fejezni valamelyik szakma elvégzését. Jelenlegi helyzetükből – alaposan átgondolt, megfelelő intézkedésekkel – előnyt lehet kovácsolni: rejtett munkaerőpiaci tartalékunk ők, akikből ki lehetne képezni a hiány-szakmák utánpótlását. Mivel lakókörnyezetükhöz kevésbé kötődnek, megfelelő körülmények biztosítása esetén bevonhatók az országban belüli migrációba.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Általános iskolások pályaválasztása 2014 (2014): Elemzés a Magyar Kereskedelmi és Iparkamara számára. Budapest: MKIK Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet. 195 o.
- Általános iskolások pályaválasztása 2015 (2015): Elemzés a Magyar Kereskedelmi és Iparkamara számára. Budapest: MKIK Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet. 152 o.
- Általános iskolások pályaválasztása 2016 (2016): Elemzés a Magyar Kereskedelmi és Iparkamara számára. Budapest: MKIK Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet. 147 o.
- Bourdieu, Pierre (1978): A társadalmi egyenlőtlenségek újratermelődése. Budapest: Gondolat.
- Coleman, James S. (1994): Társadalmi tőke. In: Lengyel György & Szántó Zoltán (szerk.), A gazdasági élet szociológiája (pp. 99–129). Budapest: Aula.
- Füzi Beatrix (2013): Az önreflexió és a tanári munka minősége közötti összefüggések empirikus vizsgálata. In: Karlovitz János Tibor & Torgyik Judit (szerk.), Vzdělávanie, výskum a metodológia (pp. 420–426). Komárno: International Research Institute sro.
- Gyukits György, Karlovitz János Tibor & Papp Z. Attila (2015): A középiskola-választás szociális háttere a Borsod-Abaúj-Zemplén megyei nyolcadikos tanulók körében. *Szellem és Tudomány*, 3–4. szám, 40–65. o.
- Hegy-Halmos Nóra (2015): A pályaaorientáció elmélete és gyakorlata a hazai köznevelési intézményekben, a pedagógusok szerepe a pályaaorientációs tevékenységben. In: Torgyik Judit (szerk.): Százarcú pedagógia (pp. 440–445). Komárno: International Research Institute.
- Karlovitz János Tibor & Gyukits György (2015): Egy kutatás margójára – a kérdezők tapasztalatai és megfigyelései egy pályaaorientációs kutatás során. *Szellem és Tudomány*, 3–4. szám, 87–103. o.
- Kovács Vanda (2014): Karriertervezés az iskolában. Módszertani ötletek és gyakorlatok tanároknak a diákok felkészítéséhez. Budapest: Tempus Közalapítvány. 83 o.

- Lannert Judit (2004): Pályaválasztási aspirációk. A 13 és 17 évesek továbbtanulási aspirációi mögött munkáló tényezők három kistérségben [PhD-értekezés]. Budapest: Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Szociológia PhD-program. 321 o.
- Lin, Nan (2001): Social Capital. Cambridge. Cambridge University Press.
- Mile Csilla, Hinek Mátyás, Torgyik Judit (2007): A karrierirodák lehetőségei a fiatal diplomások elhelyezkedésének segítésében. Munkaügyi Szemle, 51. évfolyam, 7–8. szám, 18–25. o.
- Német Tamás (2015): A pályaválasztás és pályaaorientáció vizsgálata egy empirikus kutatás során. Hadtudományi Szemle, 8 (1), 319–340.
- Sipeki Irén (2005): A pályaválasztási tanácsadók tevékenységének és történetének áttekintése. Neveléstörténet, (1-2), 126–134.
- Suplicz Sándor (2013): A tanári minőség jegyei karakterrajzokban és esettanulmányokban. In. Karlovitz János Tibor & Torgyik Judit (szerk.), Vzdělávanie, výskum a metodológia (pp. 437–448). Komárno: International Research Institute sro.
- Szilágyi Klára (2000): Munka-, pályatanácsadás, mint professzió. Budapest: Kollégium Kft.
- Torgyik Judit, Hinek Mátyás, Mile Csilla (2007): Célzott munkaerő-piaci kutatás a Közép-dunántúli régióban. Szekképzési Szemle, 23. évfolyam, 4. szám, 407–434. o.

SIKERES VÁLTOZTATÁS MENEDZSELÉSÉNEK KULCSINDIKÁTORAI – VIZSGÁLAT EGY MULTINACIONÁLIS SZERVEZETBEN

KEY INDICATORS OF SUCCESSFULL CHANGE MANAGEMENT – EXAMINATION IN A MULTINATIONAL ORGANIZATION

DR. PIEROG ANITA egyetemi adjunktus
Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar
GÁL ZSUZSA egyetemi hallgató
Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar

ABSTRACT

The change management and the managing the changes represent huge challenge and permanent tasks for the organisations. Changes, which organizations must adapt, most often caused by changes in the external environment. Our investigations are focused change management issues in organizations. Our survey was conducted in a multinational company's production department. We asked the managers of the department, and we used a questionnaire. In this study we present the key indicators of successful change. Fifteen factors were determined, which could contribute to a successful change management. These were assessed by managers. The most important factors are the setting goals, and the consistent communication and action. Correlation tests were also performed. Evaluation of the factors did not show significant differences based on management levels. Based on the age groups we found significant differences account for two factors. These are the prepare to resist, and the need for crisis.

1. Bevezetés

A 21. század egyik legnagyobb kihívása a különböző változásokhoz való állandó alkalmazkodás. A globalizáció, a technológia fejlődése és fejlesztése, a digitális kornak köszönhető állandó online élet folyamatos alkalmazkodást, fejlődést igényel az egyéntől és a szervezetektől egyaránt. Azonban a szervezetek állapota nem statikus, az csak egy adott pillanatban vizsgálva és időpontra vonatkoztatva értelmezhető. A szervezeti folyamatok dinamikusak, folyamatos változás, átalakulás állapotában vannak és működnek.

Vizsgálataink fókuszába a változásmenedzsment, a változáskezelés került. Elcsépeletnek tűnhet, de valóban olyan világban élünk, ahol napról napra változásokat élünk meg. Ezeket a változásokat megéli a szervezetek is, viszont az ő esetükben a piachoz, a környezethez való alkalmazkodás a fennmaradás függvénye. A szervezeti változások megvalósulása, annak milyensége legnagyobb mértékben a vezetők hozzáállásától függ (Gulyás, 2008/b; Gulyás, 2008/c; Gulyás, 2008/d; Gulyás, 2008/e). Ebből kifolyólag elsőként vezetők körében végzünk felméréseket, hogy ők hogyan vélekednek a változásról, és annak kezeléséről.

Ebben a tanulmányban egy nagyobb vizsgálat egyes elemeinek bemutatásával foglalkozunk. Elsősorban a vezetők változással kapcsolatos meglátásait ismertetjük.

2. Szakirodalmi feldolgozás

A változásmenedzsment feladata a változtatások megszervezése, szakmai hozzáértésre és tapasztalatokra alapozva, továbbá szervezeti és egyéni tudásbázist és képességeket biztosítva a változások mindenkor hatékony kezelésére (Farkas, 2013). Más szerző szerint a változásmenedzsment a szervezet korábbi állapotából új állapotába való átvezetését jelenti. A változások megfelelő kezeléséhez emellett mindenképpen szükséges a szervezet vezetőinek vizsgálata.

A vezetői létforma jellemzője, hogy tudatos tevékenység, tehát ismerni kell a folyamatot, és módszereket, amelyekkel a folyamat befolyásolható, szabályozható, valamint ismerni szükséges a várható reakciókat és hatásokat is. Berde (2015) megkülönböztet tervszerű beavatkozásokat, és spontán beavatkozásokat. Tervszerű beavatkozás során előre meghatározható a beavatkozás és annak következménye kiszámítható. Ezzel szemben a spontán beavatkozás olyan esetekben fordulhat elő, amikor a helyzetek előre nem láthatóak, nincs lehetőség előzetes tervezésre és mérlegelésre. Ebben a megközelítésben minden olyan kialakult szituáció, amely beavatkozást igényel, más és más jellemzőkkel bír, és eltérő vezetési beavatkozásokkal oldható meg.

A rohanó világban, amikor a vezetők, szakemberek valami állandó, stabil kapaszkodót keresnének, a legstabilabb, legkövetkezetesebb állandóság, amit találhatnak, maga a változás. A XXI. században működő szervezetek közül csak az lehet sikeres, az tud talpon maradni, aki képes elfogadni és képes alkalmazkodni a felgyorsult, állandóan változó környezethez. Ezekből kiindulva nem véletlen, hogy mind a hazai, mind a nemzetközi piacon számos tényezővel kell megküzdeni a szervezeteknek (Bencsik–Juhász, 2012). Emellett kutatási eredmények bizonyítják, hogy a változásokkal leggyakrabban kiváltó tényezők a külső környezetből fakadnak, mint a piaci igény változása, valamint a piaci verseny erősödése (Ujhelyi–Kun, 2016). Tehát a változás nem jelent más, mint folyamatos alkalmazkodást a környezeti feltételekhez. A környezethez való alkalmazkodás sikeréhez a szervezeteknek szüksége van a működéshez leginkább harmonizáló humán erőforrás biztosítására, mivel a megfelelő működéshez, valamint a gyors reagálás egyik kulcs tényezője (Héder, 2016).

A változást több szempont szerint csoportosítják a szakirodalmak. Ezek a csoportosítási szempontok a változás üteme, mértéke, módja, az általa kiváltott módosítások mértéke szerint lehetnek. A kutatásunk megalapozásához a változás mértéke szerinti megkülönböztetést vettük alapul. Ez alapján megkülönböztethető inkrementális, illetve radikális változtatás. Az inkrementális változások esetében egy vagy néhány lényeges szervezeti jellemzőben történik kismértékű változás, melyek viszonylag lassan következnek be és csupán csak egy adott szervezeti egységre korlátozódnak. Míg a radikális, vagy forradalmi változások a meglévő stratégia, működési folyamatok, szervezeti struktúra, kultúra és rendszerek alkotta szervezeti kereteket szüntetik meg, illetve egy új szervezetet hoznak létre (Dobák, 2002). Ezeknek a változási típusoknak egyike sem lehet önmagában sikeres. Csupán a típusok egymás mellett, egymást kiegészítve lehetnek sikeresek. Emellett megállapítható, hogy mind a két típusú változás más szemléletű vezetőket kíván, azonban vannak bizonyos magatartásformák, melyek minden változás esetén szükségesek, hogy a változásokat megvalósíthassák. Ilyen lehet a beosztottak biztatása (Csedő, 2007). Bármilyen változtatás is megy végbe egy szervezeten belül a sikeres megvalósításhoz elengedhetetlen egy keretrendszer, mely támpontot fog jelenteni a vezetőknek (Matkó et al., 2015).

A változás menedzselése szempontjából a különböző elvárt magatartásmintákon túl fontos tényezőként jelenik meg az idő. A változásmenedzsment tekintetében az időtényező

több szempontból is értékelhető, értelmezhető. Egyrésztől nagy jelentősége van abból a szempontból, hogy mikor ismeri fel a vezető, a szervezet, hogy változásra, változtatásra van szükség. Ez az alkalmazkodás gyorsaságát is fogja jelenteni. Illetve vizsgálati eredmények azt is alátámasztják, hogy az időhatékonyságon a vezetőknek lehet és kell is javítani (Bácsné, 2013). Az időtényező mellett Juhász (2016) szerint fontos a vezető meglévő tudása, akár explicit akár tacit tudásról beszélünk. Állítása szerint a változásokhoz olyan szervezetek képesek alkalmazkodni, akik a változásokból képesek tanulni, a már megszerzett tudásukat menedzselni és fejleszteni.

3. Módszertan

A felmérésünket egy debreceni multinacionális szervezet gyártási területén végeztük. A kutatás fő célkitűzése az volt, hogy felmérjük a vezetők változáskezelését. A gyártási egységben a vezetői szinteket lehatároltuk, és a legalsó vezetői szint a műszakvezetők voltak, akiket bevontunk. Ennek megfelelően mintegy 34 fő lekérdezése történt meg a témával kapcsolatban. A felméréshez a rendelkezésre álló szakirodalmak és meglévő kérdőíves vizsgálatok alapján állítottunk össze egy saját szerkesztésű kérdőívet, mely két részből tevődik össze. Az első részben a szegmentáló kérdések kaptak helyet, amelyben a beosztásra (vezetői szint), életkorra és nemre vonatkozó információkat kértük. A második részben a változás kezelésére vonatkozó szakmai kérdések kaptak helyet. A szakmai kérdések többek között a szervezetben végbemenő sikeres változtatások kulcsindikátorait, a változtatás folyamatainak szakaszaiban történő cselekvéseket és a vezetési feladatok megítélését tartalmazták. Ezeket a kérdéseket egy 1-től 6-ig terjedő Likert-skálán kellett értékelnie a válaszadóknak. A 0 értékek abban az esetben jelenhettek meg, ha a vezető nem tudja értelmezni a tevékenysége során. A kiértékelést az SPSS14-es programcsomagot használtuk. Az elemzések során leíró statisztikát, valamint összefüggés vizsgálatokat alkalmaztunk. Az összefüggés vizsgálatok során azt néztük, hogy az egyes kérdések esetében van-e eltérés a válaszadók vezetői szintje, valamint kora szerint különbség. A szignifikanciaszintet 95%-ban határoztuk meg, tehát amennyiben $p < 0,05$ a hipotézist elvethetjük, azaz összefüggés mutatható ki a vizsgált tényezők között.

A következőkben ismertetett eredmények a visszaérkezett és értékelhető válaszokból, azaz 20 darab kérdőívből állnak össze. A terjedelmi korlátokat figyelembe véve a szakmai kérdések közül a változásokkal összefüggésbe hozható kulcsindikátorokat elemeztük több oldalról.

4. Eredmények és értékelésük

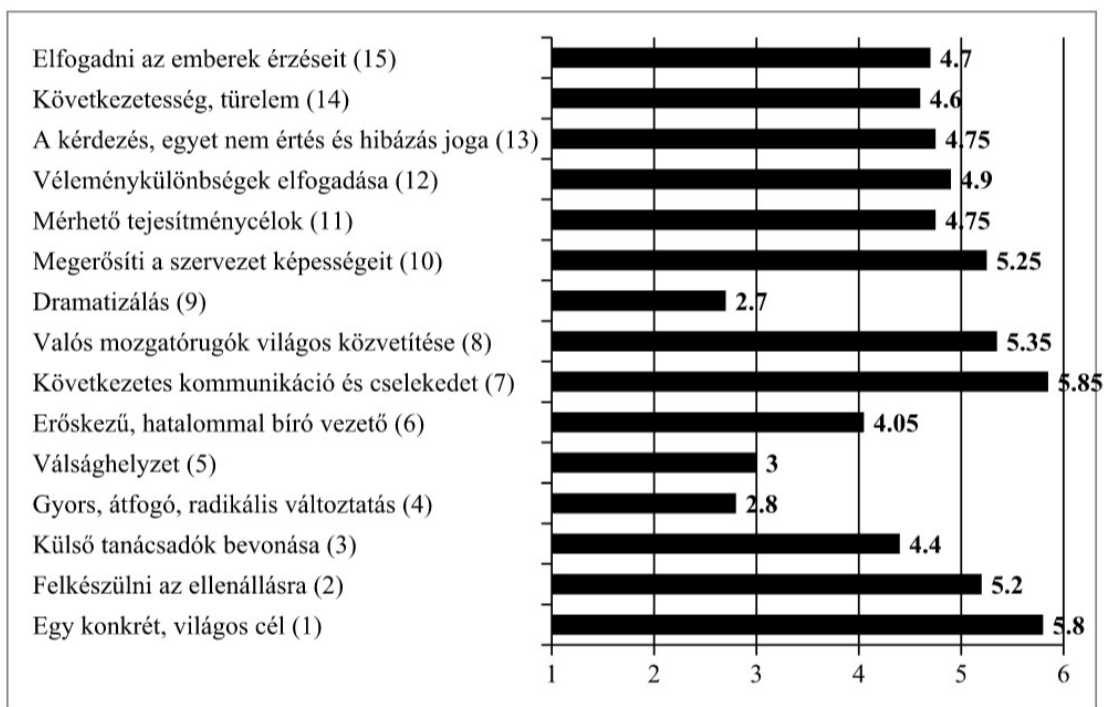
Az eredmények bemutatását a vizsgálatba bevont vezetők általános bemutatásával kezdjük. A kitöltők korosztályi megoszlását tekintve elmondható, hogy a 30 és 40 év közötti korúak voltak legnagyobb arányban (13 fő, 65%), 2 fő 30 év alatti és 5 fő 40 év feletti. A nemek arányát vizsgálva jelentős többségben a férfi kitöltők (18 fő) voltak. A női válaszadók alacsony részvételi aránya a szervezet tevékenységével is magyarázható, mivel az általunk vizsgált szervezet alapvetően gyártási tevékenységet folytat. A gyártási tevékenységhez szorosan kapcsolódnak műszaki, technológiai és informatikai szakterületek is, melyekhez kapcsolódó munkát jellemzően férfiak látják el. Ennek köszönhetően az ide tartozó, releváns szakterületek vezetői jellemzően férfiak. A megkérdezett vezetők közép- és műszakvezetők voltak. A vizsgálatban 9 középvezető (45%) és 11 műszakvezető adott választ.

A kérdőívben szereplő szakmai kérdések közül a változásokkal összefüggésben különböző meghatározásokat adtunk, melyek alapján leírhatóak a változások kulcsindikátorai. Az erre vonatkozó eredményeinket ismertetjük a továbbiakban.

A korábbi kutatási eredmények figyelembevételével összesen 15 kijelentést kellett értékelnie a vezetőknek aszerint, hogy azokkal mennyire ért egyet, hogy mennyire tartja azt fontosnak egy változtatás során. Ezeknek egy-egy indikátornevet adtunk megkönnyítve az ábrázolást és az áttekinthetőséget. A különböző tényezők minősítésében, a minősítések értékében jelentős ingadozások tapasztalhatóak (1. diagram). A sikeres változtatáshoz szükséges indikátorok értékeléséről megállapíthatjuk, hogy a vezetők kismértékű jelentőséget tulajdonítanak három tényezőnek. Nem tartják sikerhez vezetőnek a helyzet dramatizálását (2,7), a radikális változásokat (2,8), valamint a válsághelyzetet (3). A legjelentősebb tényezőknek a következetes kommunikációt, és cselekedetet (5,85), a konkrét célkitűzést (5,8) tartották. A célmeghatározás természetes elvárás lehet, hiszen ha nem tudják a beosztottak a célt, nem fogják érteni a cselekvéseket, és nagyobb valószínűséggel alakul ki ellenállás. Egy korábbi kutatás a szervezeti gátló tényezők feltárásával foglalkozott és az egyik legjelentősebb gátló tényezőnek a célkitűzéssel kapcsolatos problémák bizonyultak (Gergely, 2015). A célkitűzések megalkotása, és annak megfelelő kommunikáció tervezést igényel. Azonban a tervezés fontossága szervezeti típustól független, azonban mutatkoznak jellegzetességek (Szabados–Kulcsár, 2010).

1. diagram: A sikeres változtatás kulcsindikátorainak értékelése

1. diagram: Evaluation of the key indicators of a successful change



(Felmérés alapján saját szerkesztés, 2016)

A nagymértékben fontos tényezők közé sorolták a változtatás mozgatórugóinak közvetítését (5,35), a szervezet képességeinek megerősítését (5,25), az ellenállásra való felkészülést (5,2). Ide sorolhatóak még azok a tényezők is, melyek 4,5-es átlag feletti, mert úgy véljük, hogy az eltolódás a nagymértékű egyet értés felé még látszik. Ezek a tényezők

a véleménykülönbségek elfogadása, a kérdezés és egyet nem értés joga, melyek összefüggésben is állnak egymással, a mérhető teljesítménycélok meghatározása, türelem és következetesség, a mások érzéseinek elfogadása. A teljesítménycélok fontossága más emberi erőforrás menedzsmenthez tartozó területeken is kiemelt jelentőséggel bír (Németh et al, 2016). Az értékelt tényezők között a változás menedzselésének szempontjából semlegesnek ítélték a válaszadók a külső tanácsadók bevonását, valamint az erőskezü vezető személyét. A külső tanácsadók bevonását valószínűleg azért nem tartják fontosnak, mivel a multinacionális szervezetekben vannak a változáskezelésre meghatározott eljárásrendek, illetve saját változáskezelő csoporttal is rendelkeznek, mely nem igényli a cégen kívüli szakértők bevonását.

Az 1. táblázat a sikeres változtatáshoz szükséges tényezők statisztikai adatait szemlélteti, az átlagok mellett a szórást, a minimum és maximum értékeket, illetve a varianciákat. Ennek bemutatását azért tartottuk fontosnak, mert az átlagok mellett jól szemlélteti, hogy az egyes tényezők megítélésében mennyire eltérőek a válaszadók véleményei. A felső sor az 1. ábrában szereplő indikátorok melletti sorszámot jelenti.

Az átlagok szerint legfontosabb tényezők (1)-es és (7)-es esetében a vezetők egyértelműen hasonlóan vélekednek, hiszen 5-6 értékeket adtak. Ehhez még hasonló egyetértés tapasztalható a fontosnak ítélt tényezők közül az ellenállásra való felkészülésben (2-es), és a mozgató rugók közvetítésében (8-as), mivel a legalacsonyabb érték a 4 volt ezeknél, tehát ezek még mindig a fontosabbak közé sorolható tényezők.

1. táblázat: A sikeres változtatás kulcsindikátorainak statisztikai adatai

Table 1: Statistics of the key-indicators of the successful change

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Átlag	5,80	5,20	4,40	2,80	3,00	4,05	5,85	5,35	2,70	5,25	4,75	4,90	4,75	4,60	4,70
Szórás	0,41	0,77	1,05	1,61	1,65	1,79	0,37	0,81	1,66	0,72	1,16	1,12	1,77	1,54	1,45
Minta varianciája	0,17	0,59	1,09	2,59	2,74	3,21	0,13	0,66	2,75	0,51	1,36	1,25	3,14	2,36	2,12
Minimum	5	4	2	1	0	1	5	4	1	4	1	1	0	0	0
Maximum	6	6	6	5	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6
Darabszám	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20

(Felmérés alapján saját szerkesztés, 2016)

A fennmaradó indikátorok esetében már jóval nagyobb különbségek tapasztalhatóak, hiszen a skála minden értéke megjelenik a vezetők értékelésében. Legnagyobb szórás a kérdezés, hibázás joga (1,77), valamint a hatalommal bíró vezető esetében tapasztalható (1,79). Ezeket a tényezőket a fontos és a semleges indikátorok közé soroltuk az átlagok alapján, de ezen érték figyelembevételével megállapítható, hogy a válaszadó vezetők megítélésben nagy eltérések mutatkoznak. Ezek mellett magas szórás tapasztalható azon tényezők esetében, melyek valamilyen radikális cselekedetet takarnak úgy, mint a dramatizálás fontossága, vagy a gyors cselekvés szüksége. Itt a minimum és maximum értékek is erőteljes eltérést mutatnak, amely arra utalhat, hogy a vezetők ezekben a kérdésekben igen szélsőségesen gondolkodnak.

A felsorolt tényezők között szerepelnek olyanok, melyekhez köthetők olyan tulajdonságok, mint empátia, együttműködési képesség, valamint az önértékelés, melynek nem csupán változásmenedzselési szempontból kell jelentőséget tulajdonítani (Máté et. al., 2016). Ezek a következetesség, türelem, a kérdezés, egyet nem értés joga, az eltérő felfogás elfogadása, illetve az emberek érzéseinek elfogadása. Ezek a tényezők 4,6–4,9 átlagértékeket vesznek fel, tehát a fontosabbak, jelentősebbek közé sorolhatóak. Ami érdekes lehet ezeknél, hogy egyes vezetők nem tudták megítélni, míg mások teljes mértékben fon-

tosnak tartották, mivel a minimum érték 0, maximum érték 6. Az egyes vezetők ezekben a tényezőkben jelentősen eltérően vélekednek. A megkérdezettek 85%-a (17 fő) 5, illetve 6 értékkel értékelte ezeket a tényezőket. Csupán a fennmaradó 3 válaszadó tartotta értelmetlennek, illetve nem fontosnak.

Az egyes tényezők értékeléseit megvizsgáltuk aszerint, hogy van-e eltérés a korosztályok, illetve a vezetői szintek esetében. Az összefüggés vizsgálatokhoz keresztábrás elemzést alkalmaztunk. A statisztikai vizsgálatok alapján elmondható, hogy jelentős eltérés nem mutatható ki a vezetői szinteket figyelembe véve egyik értékelt tényező esetében sem.

Ezzel szemben a megkérdezett vezetők életkora tükrében szignifikáns eltérés mutatkozik két indikátor esetén. Az ellenállásra való felkészülés megítélésében 0,012 szignifikanciaszint mutatkozik, melyhez 0,567-es kapcsolaterősség kapcsolódik (2. táblázat). Ez közepesnek tekinthető. A minta nagyságára való tekintettel, illetve a korcsoportok közötti kis különbség miatt messzemenő következtetések levonása igen nagy hiba lenne. Az adott tényezőt 4-6 értékekkel jellemezték a vezetők, ami azt jelenti, hogy semlegesnek illetve fontosnak tartják a siker szempontjából. Érdekes, hogy a két 20–30 éves korosztályba tartozó vezető, és 2 fő 40 feletti is semlegesnek tartja ezt tényezőt. A semleges megítélése abból a szempontból is kérdéseket vet fel, hogy az ellenállás, ha akarjuk, ha nem, kialakul a szervezetben, a szervezeti tagokban. Ennek a mértékében és annak hatásfokában vannak eltérések, viszont ha erre megfelelően felkészülünk, csökkenthetjük negatív hatását, illetve időbeli kiterjedését.

2. táblázat: Keresztábrás elemzés korcsoport szerint (ellenállásra való felkészülés)

Table 2: Cross table analysis based on age groups (prepare to resist)

Crosstab					
Count					
		Egy változtatás elindításakor fel kell készülni a szervezeti ellenállásra és annak kezelésére			Total
		semleges	nagy részben egyetért	teljes mértékben egyetért	
Kor	20–30	2	0	0	2
	30–40	0	6	7	13
	40–	2	2	1	5
Total		4	8	8	20
Symmetric Measures					
		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,801			,012
	Cramer's V	,567			,012
Interval by Interval	Pearson's R	,047	,294	,198	,845 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	-,012	,303	-,049	,962 ^c
N of Valid Cases		20			
a. Not assuming the null hypothesis.					
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.					
c. Based on normal approximation.					

(Felmérés alapján saját szerkesztés, 2016)

Emellett jelentős eltérés mutatkozott annak megítélésében, hogy a változtatásokat válsághelyzetben könnyebb megvalósítani (3. táblázat). Átlagosan ezt az indikátort a nem fontos tényezők közé sorolták, azonban a vezetők a skála teljes terjedelmében adtak rá értéket.

A táblázat alapján megállapítható, hogy a megkérdezett vezetők közül egy 30–40 év közé eső vezető nem tudta értelmezni a munkája során illetve négy e korosztálybeli vezető egyáltalán nem ért egyet, valamint két fő inkább nem ért egyet ennek fontosságával. Az értékeket megvizsgálva látható, hogy a 30–40 év közötti vezetők fele vélekedik úgy, hogy

a sikeres változtatás megvalósulásához nem szükségszerű a válsághelyzet. A 30 év alatti korosztályba tartozók, valamint a 40 év felettiek közül hárman kismértékben nem értenek egyet, tehát hasonlóan a másik korosztályhoz ők sem tartják sikerkritériumnak. A különböző korcsoportú vezetők megítélésben a szignifikáns eltérés mellett egy szorosabb összefüggés tapasztalható (0,854), mint a másik tényezőnél (ellenállásra való felkészülés).

3. táblázat: Keresztábra elemzés korcsoport szerint (válsághelyzet)

Table 3: Cross table analysis based on age groups (crisis)

Crosstab									
Count									
		Változtatásokat válsághelyzetben a legkönnyebb végrehajtani							Total
		nem tudja megítélni	egyáltalán nem ért egyet	kis mértékben nem ért egyet	inkább nem ért egyet	semleges	nagy részben egyetért	teljes mértékben egyetért	
Kor	20-30	0	0	2	0	0	0	0	2
	30-40	1	4	0	2	3	3	0	13
	40-	0	0	0	3	1	0	1	5
Total		1	4	2	5	4	3	1	20
Symmetric Measures									
				Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.		
Nominalby Nominal		Phi		1,208			,004		
		Cramer's V		,854			,004		
Intervalby Interval		Pearson's R		,325	,121	1,459	,162 ^c		
Ordinalby Ordinal		Spearman Correlation		,305	,143	1,358	,191 ^c		
N of Valid Cases				20					
a. Notassumingthe null hypothesis.									
b. Usingtheasymptotic standard errorassumingthe null hypothesis.									
c. Basedonnormalapproximation.									

(Felmérés alapján saját szerkesztés, 2016)

5. Összefoglalás

Napjainkban a működő vállalkozásoknak nap, mint nap szembe kell nézniük a változásokkal, amelyek egyaránt lehetnek külső és belső változások. A fennmaradás érdekében a környezeti feltételekhez alkalmazkodni szükséges, amelyben kulcsfontosságú szerepet kapnak a vezetői döntések. A jelen vizsgálat egy multinacionális szervezetben történt, kérdőíves megkérdezéssel. Az átfogó vizsgálataink a változásmenedzselés számos területét lefedték, azonban ebben a tanulmányban a változás sikeres megvalósításához szükséges kulcsindikátorokkal összefüggő kérdéseket mutattuk be. Elsősorban arra kerestük a választ, hogy az irodalmak által meghatározott tényezőket mennyire tartják fontosnak a változások kezelésében. Az adott válaszokat megvizsgáltuk a megkérdezettek vezetői szintjével, illetve korosztályával összefüggésben.

A kérdőívek feldolgozása után kiderült, hogy a megkérdezett vezetők szerint a sikeres változtatás elengedhetetlen feltétele egy konkrét, világos küldetés, vagy cél megfogalmazása, valamint a következetes kommunikáció és cselekedet is. Bár az értékelések széles skálán mozognak, azonban a jelentős fontosságú tényezők közé sorolták azokat az indikátorokat is, melyekhez köthetőek olyan tulajdonságok, mint empátia és együttműködés. Ezek az egyet nem értés joga, a türelem és mások érzéseinek elfogadása. Ezzel szemben nem tartják fontosnak a külső szakértő bevonását, a radikális változások megvalósítását, illetve a válsághelyzet segítő hatását.

Az összefüggés vizsgálatok kimutatták, hogy a közép- és műszakvezetők véleményében nem mutatható ki jelentős eltérés. Ezzel ellentétben a korosztályi megoszlásokat figyelembe véve két olyan indikátort találtunk, ahol szignifikáns eltérés kutatható ki. Mind az ellenállásra való felkészülés, mind annak megítélése, hogy a sikeres változtatáshoz válsághelyzet szükséges eltérően értékelték a korcsoportok.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bácsné Bába Éva (2013): Hogyan növelhető a menedzserek személyes hatékonysága? VIKEK V. évf. 1. sz. No.12. A-sorozat 4. – Gazdálkodás- és szervezéstudományi tematikus szám. Szeged. pp. 131–137.
- Bencsik Andrea–Juhász Tímea (2012): Chance of Succesat Hungarian Small and Medium Enterprises, Problems of Management int he 21st Century Vol. 5.5. pp.16–30.
- Berde Csaba (2015): Vezetési feladatok. In.: Bácsné Bába Éva–Berde Csaba–Dajnoki Krisztina (szerk.) (2015): A vezetés alapjai, Debreceni Egyetem ISSN 2416-1969, ISBN 978-615-80290-2–5 p. 5–28.
- Csedő Zoltán (2007): Útmutató a sikeres változáshoz – A szervezeti változás típusai. Kórház 2007/9. pp. 56–57.
- Dobák Miklós (2002): Szervezeti formák és vezetés. Budapest, KJK.
- Farkas Ferenc (2013): A változásmenedzsment elmélete és gyakorlata, Budapest, Akadémia Kiadó, ISBN 978 963 05 9432 5 HU ISSN 2061–6430, p.17–25.
- Gergely Éva (2015): „Gátló tényezők” feltárása a szervezetek teljesítménymenedzsment folyamataiban. Taylor: Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei VII. évfolyam 3–4. szám:(No. 20–21.) pp. 198–206.
- Gulyás László (2008/b) A vezetés funkcióiról általában: Gulyás László szerk. (2008/a): A vezetéstudomány alapjai. JATEPress. Szeged. 107–112. old.
- Gulyás László (2008/c) A vezetés funkciói 1: A tervezés. Gulyás László szerk. (2008/a) 113–135. old.
- Gulyás László (2008/d) A vezetés funkciói 2: A szervezés. Gulyás László szerk. (2008/a) 151–162. old.
- Gulyás László (2008/e) A vezetés funkciói 3: A vezetés: Gulyás László szerk. (2008/a) 163–174. old.
- Héder M. (2016): Munkaköri leírások jelentősége egy személyzeti szolgáltató szervezetnél. In: Gazdálkodástudományi közlemények VI. évfolyam, 1. sz. Center-Print Nyomda, Debrecen. ISSN 2061-2443 pp.3 5–42.
- Juhász Cs. (2016): Szervezeti tudásmegosztás. Gradus Vol 3., No. 1. pp. 404–409.
- Máté Domicián–Kiss Zsuzsanna–Takács Viktor László–Molnár Vivien (2016): Measuring Financial Literacy: A Case Study of Self-assessment among Unger graduate Students in Hungary, Annals of the University of Oradea Economic Science, XXV:(1) pp. 690–697.
- Matkó Andrea–Dajnoki Krisztina–Baksi Zsolt–Takács Tímea (2015): Framework of Change Management. In: Calin Baban [et al] (szerk.) IMT Oradea– 2015: Proceedings of the annual session of scientifi cpapers: volume XIV (XXIV): may 28–may 30, 2015, Oradea, Romania. University of Oradea Publishing House, pp. 113–118.
- Németh Zoltán–Dajnoki Krisztina–Sütő Dávid–Fenyves Veronika (2016): Examination of performance management targets incase of an international corporation’s eastern hungarian operating unit. Studia universitatis vasile goldis-seria stiinte economice 2016/2:(26) p. 23–37.
- Szabados György Norbert–Kulcsár Gergely (2010): A tervezés jellegzetességei civil szervezetekben. Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok V. évf. (1–2) pp. 106–110.
- Ujhelyi Mária–Kun András (2016): Szervezeti változásokat kiváltó tényezők empirikus vizsgálata. Taylor: gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei VIII. évf. (2) pp. 36–43.

FOGYATÉKOS ÉS MEGVÁLTOZOTT MUNKAKÉPESSÉGŰ SZEMÉLYEKSEL KAPCSOLATOS ISMERETEK ÖSSZEHASONLÍTÓ ELEMZÉSE HAJDÚ-BIHAR MEGYE HÁROM JÁRÁSÁBAN

COMPARATIVE ANALYSIS OF KNOWLEDGE RELATED TO PERSONS WITH DISABILITY AND A REDUCED WORK CAPACITY IN THREE DISTRICTS OF HAJDÚ-BIHAR COUNTY

BALÁZS-FÖLDI EMESE PhD-hallgató

Debreceni Egyetem Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok
Doktori Iskola

ABSTRACT

In recent years the Hungarian government has initiated significant steps in order to increase the economic activity of persons with disabilities and a reduced work capacity. Employment data from the latest national census proved its efficiency, although there is still a considerable lag compared to the economic activity of the non-disabled population. According to the findings of previous research the labour market integration of this disadvantaged group is profoundly influenced not only by the accepting attitude of employers, but also by the knowledge, view and welcoming attitude of the organisation's employees.

The present study aims at discussing partial results of a research which examines the attitudes of employees – who work in social institutions operating in three districts of Hajdú-Bihar county – towards persons with disabilities and a reduced work capacity. Based on the results we can state that academic qualification, economic activity, and the position attained in the hierarchy level influence most whether the concept of both disability and reduced work ability is known.

1. Bevezetés

A fogyatékos és megváltozott munkaképességű személyek gazdasági aktivitásának emelése érdekében az elmúlt években a magyar kormányzat jelentős lépéseket kezdeményezett. Ennek eredményességét a legutóbbi népszámlálás foglalkoztatási adatai visszaigazolták, ám még mindig nagy mértékű elmaradást mutat a nem fogyatékos populáció gazdasági aktivitásától. A munkáltatók befogadó szemlélete mellett a szervezet munkavállalóinak ismerete, szemlélete, befogadó attitűdje is alapvetően befolyásolja e hátrányos helyzetű csoport munkaerő-piaci integrációját.

Jelen tanulmány célja, hogy bemutassa Hajdú-Bihar megye három járásában működő szociális intézmények munkavállalóinak és az ott élő lakosságnak a fogyatékos és megváltozott munkaképességű személyekkel kapcsolatos attitűdjét vizsgáló kutatás részeredményeit. Céлом annak feltárása, hogy tapasztalhatók-e különbségek a két csoport válaszadói között a tekintetben, hogy mennyire vannak tisztában a fogyatékos és megváltozott munkaképesség fogalmával, illetve mely tényezők befolyásolják az érintett csoporttal kapcsolatos ismereteket. Az eredmények alapján megállapítható, hogy a fogyatékos és a megváltozott munkaképesség fogalmak ismeretere legjelentősebb hatást mindkét csoport esetén az iskolai végzettség, a gazdasági aktivitás és a hierarchiában betöltött pozíció gyakorol.

2. Befogadó attitűdök szerepe a munkaerőpiacon

Hazánkban a fogyatékos és megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatási rátája a KSH (2012) eredményei szerint 18% körüli értéket mutat, ami jelentős elmaradás az Európai Unió 40–50%-os arányához képest. Az alacsony szintű foglalkoztatás hátterében jellemzően a fogyatékos és megváltozott munkavállalók hátrányos megkülönböztetése, a munkáltatók ismeret- és tapasztalathiányából fakadó negatív attitűdök állnak. Az Európa 2020 szerint az elérendő cél a 20–64 év közötti lakosság, köztük a fogyatékos és megváltozott munkaképességű személyek 75%-os foglalkoztatottsága (EUROSTAT 2002). Ennek eléréséhez szükséges azonban a munkaerő-piaci szereplők szemléletének változása, a fogyatékos és megváltozott munkaképességű személyek esélyegyenlőségének teljesülése. A befogadó munkaerőpiac jelentőségére hívja fel a figyelmet az Európai Unióban, elsőként 2003-ban a Wim Kok bizottság, mely megfogalmazta a befogadó munkaerőpiac szükségességét az erősebb társadalmi kohézió, a szegénység felszámolása érdekében (European Communities 2004).

A megfogalmazott foglalkoztatáspolitikai eredményeket, a fogyatékos és megváltozott munkaképességű személyek gazdasági aktivitását a tagországok eltérő módon, kulturális, társadalmi, gazdasági gyökereikhez illeszkedő eszközökkel igyekeznek elérni. Így például elterjedt a skandináv országokra jellemző esélyegyenlőség, egyenlő bánásmód, azaz anti-diszkrimináció elvén alapuló eszközrendszer és ezt segítő jogszabályi környezet kialakítása, vagy a kontinentális modellnek nevezhető a munkáltatók érdekeltségét erősítő eszközök alkalmazása (Balázs-Földi Emese 2015). Magyarországon jelen van az esélyegyenlőséget és egyenlő bánásmódot segítő törvénykezési gyakorlat, mely kiegészül a munkáltatók érdekeltségét fokozó eszközökkel, elsősorban a rehabilitációs foglalkoztatási kvótarendszerrel, de megemlíthető a fogyatékos és megváltozott munkaképességű munkavállaló alkalmazása esetén a 27%-os mértékű szociális adókedvezmény igénybevételeének lehetősége is.

Kutatások támasztják alá a munkáltatók befogadó attitűdjének jelentőségét a fogyatékos és megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatása során (Gere 2009, Szellő et al. 2013, Dajnoki 2014). Szellő et al. (2013) a rehabilitációs kvótarendszer hatásvizsgálatának kutatási eredményei alapján kiemelik a munkáltatók befogadó attitűdjének változásának érdekében az érzékenyítő tréningek jelentőségét (Szellő et al. 2013:8). Ez utóbbit erősíti Tardos (2007) pozitív eredményekről szóló tanulmánya, mely a „sokszínű munkahelyekért” című Enszt ILO érzékenyítő programjának tapasztalatairól számol be. A képzés több blokkból állt és a képzés második blokkjában a résztvevők a fogyatékos és megváltozott munkaképességű személyekre vonatkozó ismeretekre tettek szert. Az érzékenyítő programban gazdasági szervezetek vezetői és HR-esei vettek részt, akiknek a program végén született értékelése szerint egyértelműen pozitív hatást gyakoroltak a tapasztaltak. Az érzékenyítő tréningek jelentőségét a befogadó munkahelyi szemlélet kialakításában, illetve a munkacsoportba való beilleszkedésben Dajnoki (2014) kutatási eredményei is alátámasztják.

A munkáltatók befogadó attitűdje vitathatatlanul megalapozza a szervezet munkavállalóinak pozitív viszonyulását a fogyatékos és megváltozott munkaképességű személyekhez, azonban véleményem szerint a szervezet dolgozóinak felkészítése, ismeretekkel ellátása, tájékoztatása is lényeges momentum e hátrányos helyzetű munkavállalói csoport alkalmazása esetén. A szervezet munkavállalóinak elfogadó, toleráns, támogató attitűdje a hátrányos helyzetű munkavállalók sikeres beillesztésénél kardinális jelentőségű lehet. A támogatott foglalkoztatási modell a szervezet kollektívájának szerepét felismerve segíti a fo-

gyatékos és megváltozott munkaképességű személyek betanítása során e hátrányos megkülönböztetés által érintett csoport megismerését, elfogadását, a velük kapcsolatos előítéletek, sztereotípiák, stigmák lebontását (Dávid et al. 2000). A támogatott foglalkoztatás jellemzően az angolszász, illetve skandináv országok foglalkoztatáspolitikájában elterjedt modell, mely a fogyatékos és megváltozott munkaképességű munkavállaló számára mentorálással biztosított személyre szóló munkára történő felkészítést, betanítást, beillesztést és utókövetést foglalja magába.

Vannak olyan munkavállalói csoportok, amelyeknek képzéséhez, felkészítéséhez szorosan hozzátartoznak a fogyatékossgal kapcsolatos elméleti és gyakorlati ismeretek, kompetenciák elsajátítása. Ilyen munkavállalói csoportok például a pedagógusok, gyógy-pedagógusok, az egészségügyi vagy a szociális szakemberek. Feltételezésem szerint a szociális szakemberek képzettségük és a pálya betöltéséhez szükséges szociális érzékenységük miatt magasabb szintű befogadó attitűddel rendelkeznek a társadalom többi állampolgárához képest. Ugyanakkor specifikusan a szociális szakterületen a fogyatékos és megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatását érintő alkalmazási gyakorlat vizsgálatára, illetve az itt dolgozó valamint az átlag állampolgárok befogadó attitűdjeinek feltárására vonatkozóan még nem irányult kutatás. E hiányosságot igyekszik pótolni a Hajdú-Bihar megye három járásában végzett a szociális szférában dolgozókra és e járá-sokban élőkre irányuló érintettségi kutatás.

3. Anyag és módszer

A primer kérdőíves kutatást Hajdú-Bihar megye három járásában végeztem. A kutatás célja, hogy feltárja, milyen ismeretekkel, attitűdökkel rendelkeznek a szociális intézményekben dolgozók, illetve lakosok a fogyatékos és megváltozott munkaképességű személyekkel kapcsolatosan a foglalkoztatás szempontjából. Összesen 747 db papíralapú kérdőívet dolgoztam fel, ebből 408 db szervezeti, 339 db lakossági kérdőív volt. Az önkitöltős kérdőív 41 db jellemzően zárt, eldöntendő vagy az attitűd mérésére alkalmas, 5-ös skálán értékelendő kérdést tartalmaz.

Jelen tanulmány az állami és önkormányzati fenntartásban működő szociális intézmények munkavállalóinak, illetve a járásokban élő lakosság a fogyatékos és megváltozott munkaképességű személyekkel kapcsolatos ismereteinek összehasonlító vizsgálatára fókuszál.

4. A vizsgált minta bemutatása

A szervezeti kérdőíveket a 2016. július 1-je és augusztus 31-e közötti időszakban az állami és önkormányzati fenntartásban működő szociális intézményekben munkavállalói jogviszonnyal rendelkezők 75–80%-a töltötte ki. Ez járásonként a következő létszámot jelenti: Hajdúnánás járásban 106 fő, Hajdúböszörmény járásban 122 fő, Derecske járásban 180 fő.

A kérdőívet kitöltő dolgozók 88,5%-a nő 11,5%-a férfi. Életkori megoszlás szerint: 16–35 év közöttiek 19,1%-kal, 36–55 év közöttiek 67,3%-kal, 56 év felettiek 13,7%-kal képviseltetik magukat a mintában. Iskolai végzettség tekintetében az intézményben dolgozók 16,4%-a alapfokú, 56,9%-a középfokú, 26,7%-a felsőfokú végzettséggel rendelkezik. Jelenlegi munkaköri státuszuk szerint beosztott 87,3%, alsószintű vezető 2,6%, középszintű vezető 8,1%, felsőszintű vezető 2,1%.

A lakossági kérdőív válaszadói szintén Hajdúböszörmény, Hajdúnánás és Derecske járások településeiről származnak. A hajdúböszörményi járásból 116 fő (34,2%), hajdúnánási járásból 98 fő (28,9%), derecskei járásból 116 fő (36,9%) töltötte ki. Iskolai végzettség tekintetében alapfokú végzettséggel 26,2%-uk, középfokú végzettséggel 45,2%-uk, felsőfokú végzettséggel 28,6%-uk rendelkezik. A válaszadók a 16 év feletti korosztályból kerültek ki, jelentős hányaduk (63,9%) alkalmazottként, 49%-ban állami, 34%-ban magánszférában dolgozik.

A szociális intézményben dolgozó válaszadók 75%-a, azaz kétharmada szerzett ismereteket a fogyatékkal kapcsolatban, míg a járásban élő megkérdezettek csupán 36%-a tanult a fogyatékról. A megváltozott munkaképességről a szociális szféra munkavállalóinak 67%-a, a lakosság csupán 31%-a szerzett iskolai tanulmányai során ismereteket. A két populáció tanulmányai során szerzett ismeretei között jelentős eltérés mutatkozik, ami azt jelenti, hogy az utóbbi csoport elsősorban egyéb kommunikációs csatornákon keresztül tett szert tájékozottságra.

5. Eredmények és azok értékelése

A kérdőív négy blokkból áll. Az első blokk a fogyatékos, illetve a megváltozott munkaképesség fogalmára, illetve jellemzőire vonatkozó ismereteket, a második blokk a személyes tapasztalatokat és attitűdöket, a harmadik blokk a támogatásokra vonatkozó tájékozottságot és tapasztalatokat, a negyedik a célcsoport foglalkoztatásával kapcsolatos információkat, ismereteket, beállítódásokat tárja fel.

Az első blokk első két kérdése azzal foglalkozik, hogy a megkérdezett saját megítélése szerint ismeri-e a fogyatékos, illetve a megváltozott munkaképesség fogalmát. A kérdésekre négy lehetséges válasz közül lehetett választani.

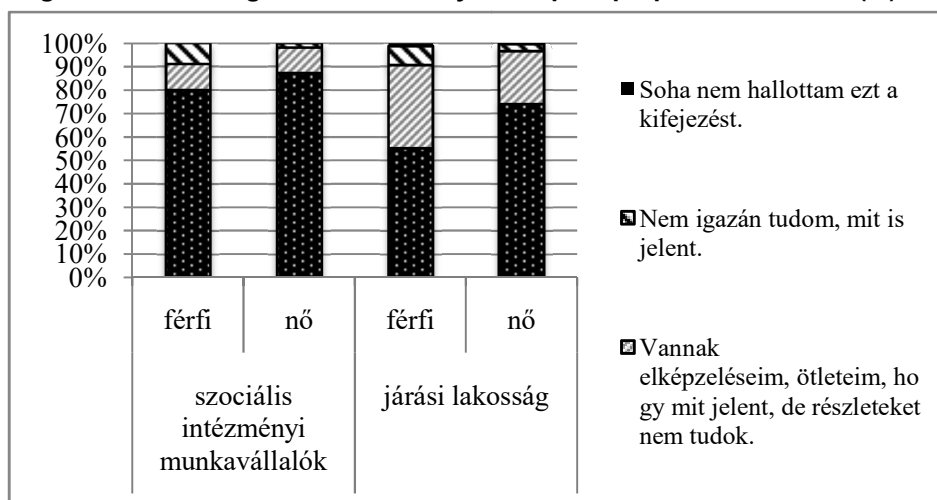
5.1. A fogyatékos fogalmának ismerete

A szociális intézményben dolgozók megítélése alapján a válaszadók 86,5%-a van tisztában a fogyatékos fogalmával, annak tartalmával, 10,7%-uk választotta azt, hogy csak elképzelései vannak a fogalomra vonatkozóan, csupán 2,7%-a véli úgy, hogy nem tudja mit jelent, olyan nem volt, aki ne hallotta volna a fogyatékos kifejezést. A lakosság esetén már mutatkozik eltérés a válaszadások között, közel 20%-kal kevesebb azok aránya, akik szerint tisztában vannak a fogyatékos fogalmával, és megjelennek 0,9%-ban a kifejezést soha nem hallók is.

A fogyatékos fogalmának ismeretében jellemzően nem jelentkezik szignifikáns különbség járási szinten sem a lakosság, sem a dolgozók között. Nemek tekintetében azonban már nagyobb bizonytalanság mutatkozik a válaszadásokban, mind a munkavállalók, mind a lakosság esetén, a nők nagyobb mértékben vélik úgy, hogy tisztában vannak a fogalommal és tartalmával, bár 0,5%-uk soha nem hallott a fogyatékos fogalmáról. Ugyanakkor láthatólag a járási lakos férfiak rendelkeznek a legkevesebb tudással a fogyatékos fogalmával kapcsolatban és körükben még ha csekély arányban (1,5%), de szintén megjelenik a soha nem hallottam ezt a kifejezést válasz (1. ábra).

1. ábra: A fogyatékoság fogalmának ismerete nemek arányában (%)

Figure 1.: Knowledge of the disability concept in proportion of sexes (%)



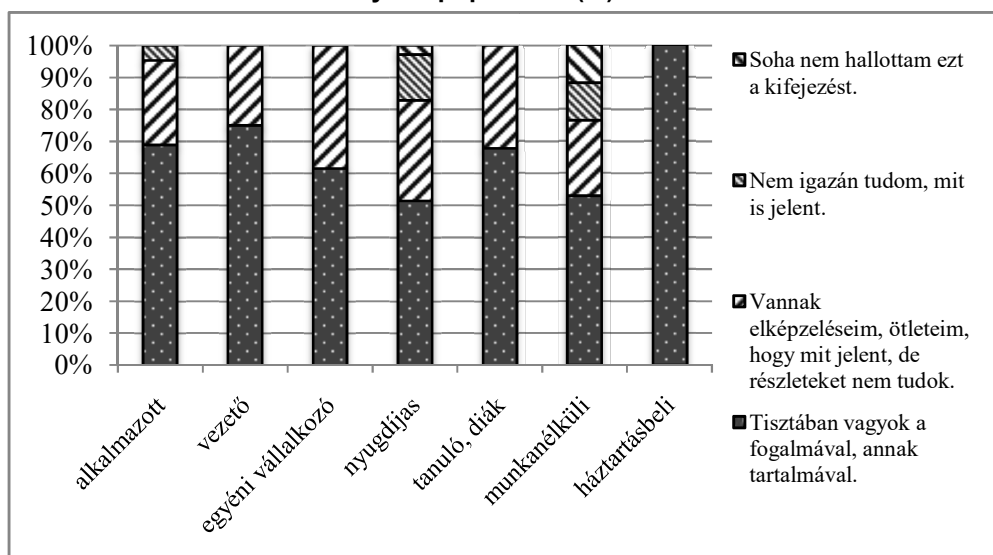
Forrás: saját kutatás(2016)(N=747)

A kutatás eredményei szerint a szociális dolgozóknál az életkor és a beosztás nem befolyásolja az ismeretek alakulását, míg a lakosság körében az életkor és a beosztás is hatással van a fogalom ismeretére. Életkor esetén a megkérdezett 16–25 év közöttiek és 66 év feletti lakosok 3,2%-os és 3,4%-os értékekben jelezték, hogy nem ismerik a fogyatékoság kifejezést. A többi korosztályban jellemzően kiegyenlített arányok mutatkoznak az ismereteket illetően.

A fogyatékoság fogalmára a lakosság esetén a munkában betöltött pozíció is hatással van. Jellemzően a háztartásbeliek, a vezető beosztásúak, az alkalmazotti munkakörben dolgozók mutatkoznak legtájékozottabbnak, míg a nyugdíjasok és a munkanélküliek a legkevésbé tájékozottak (2. ábra).

2. ábra: A beosztás hatása a fogyatékoság fogalmának ismeretére a lakosság körében (%)

Figure 2.: The influence of position whether the concept of disability is known by the population (%)

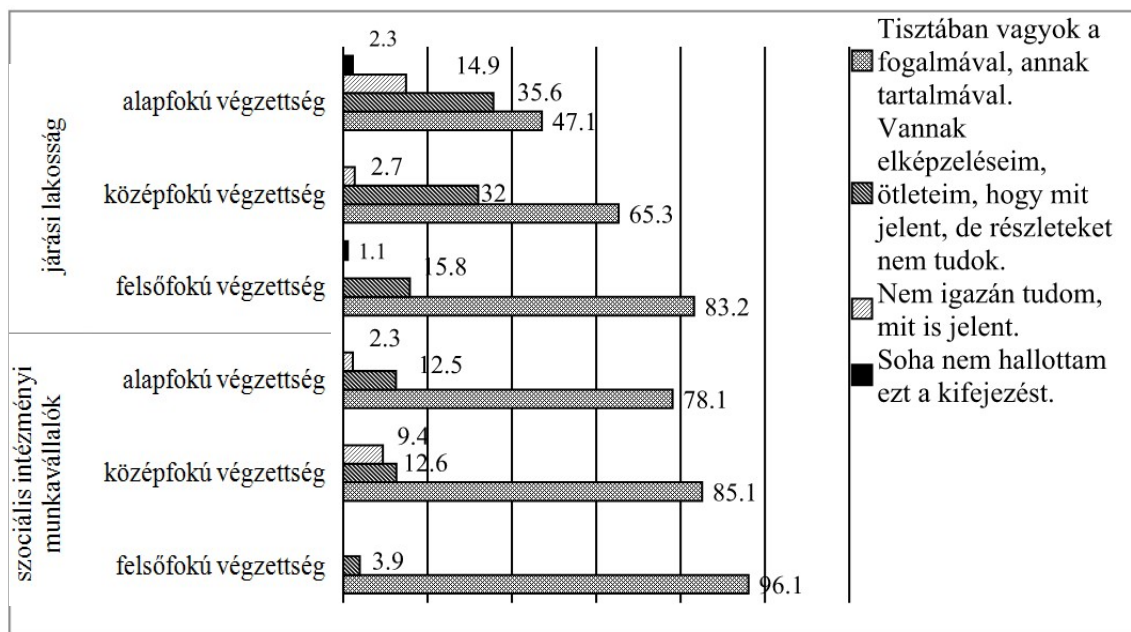


Forrás: saját kutatás (2016) (N = 339)

Az iskolai végzettség szerint már mindkét válaszadói csoportban jelentkeznek eltérések (3. ábra). A szociális dolgozók körében a felsőfokú végzettséggel rendelkezők 96,1%-a, a középfokú végzettségűek 85,1%-a, az alapfokú végzettséggel rendelkezők 78,1%-a vallja úgy, hogy tisztában van a fogyatékoság fogalmával. Az iskolai végzettség csökkenésével nő azoknak a szociális intézményben dolgozóknak az aránya, akik bizonytalanok a definíció tartalmát illetően. A végzettség szintje a lakosok körében még nagyobb különbségeket eredményez. Az iskolai végzettség csökkenésével egyenesen arányosan csökken a fogyatékoság fogalmának ismerete is, az alapfokú végzettséggel rendelkezők 2,3%-a soha nem hallotta ezt a kifejezést. Ez alapján a magasabb iskolai végzettség egyértelmű pozitív hatást gyakorol a fogyatékosággal kapcsolatos ismeretekre.

3. ábra: Az iskolai végzettség hatása a fogyatékoság fogalmának ismeretére (%)

Figure 3.: Influence of academic qualification on the knowledge of the disability concept (%)



Forrás: saját kutatás (2016) (N = 747)

Az eredmények alapján megállapítható, hogy a fogyatékoság fogalmának ismeretére mindkét csoport esetén hatást gyakorol a nemi hovatartozás, az életkor, az iskolai végzettség, a lakosság esetén a betöltött pozíció, azaz a gazdasági aktivitás is.

5.2. A megváltozott munkaképesség fogalmának ismerete

A szociális intézményben dolgozók 77,3%-a gondolja úgy, hogy tisztában van, 19,5%-a szerint elképzelései vannak, 3,3%-a szerint nincs ismerete a megváltozott munkaképesség fogalmára vonatkozóan. Láthatólag saját megítélés alapján kevesebben ismerik a megváltozott munkaképesség, mint a fogyatékoságfogalmát. Ez a különbség a lakosság körében még markánsabban jelentkezik, alig több mint felük (56%) itéli úgy meg, hogy tisztában van a megváltozott munkaképesség fogalmával, 1,6%-uk viszont soha nem hallott róla.

Erre vonatkozóan jelentős különbség mutatkozik a járások között is. A szociális dolgozók között legtöbbször a derecskei (82,2%), másodsorban a hajdúnánási (80%), harmadsorban elég nagy eltéréssel a hajdúböszörményi járásban (67,8%) dolgozók közül gondolják

úgy, hogy tisztában vannak a megváltozott munkaképesség fogalmával. Ennek háttérében valószínűleg az a tény áll, hogy a válaszadók között a derecskei és a hajdúnánási járásban fogyatékos személyek ellátását biztosító bentlakásos ápoló-gondozó intézményi munkavállalók is voltak, míg a hajdúböszörményi járásban elsősorban idősek számára nyújtott szociális szolgáltatások működnek állami és önkormányzati fenntartásban. A fogyatékos személyek számára nyújtott szociális intézmények a szociális foglalkoztatás kapcsán igyekeznek ellátottjaik számára a munkához való hozzájutást biztosítani, így nagyobb eséllyel találkozhattak a megváltozott munkaképesség fogalmával. A lakosság körében járasok szerint azonban ettől jelentősen eltérő eredmények születtek. Jellemzően a hajdúnánási járásban élők ismerik leginkább (64,3%) és a derecskei járásban élők ismerik legkevésbé (51,2%) a megváltozott munkaképesség fogalmát, Ez utóbbi populáció körében a válaszadók 4,8%-os aránya soha nem hallott a megváltozott munkaképességről.

Nemek tekintetében szintén eltérések tapasztalhatók. A szociális intézményben dolgozó férfiak 11,1%-a, míg a nők csak 2%-a véli úgy, hogy nem igazán tudja mit jelent, ugyanakkor a férfiak 64,4%-a, a nők 78,8%-a gondolja, hogy tisztában van a megváltozott munkaképesség fogalmával. A lakosság körében az ismeretek tekintetében szintén női dominancia jelentkezik, a nők 65,5%-a, míg a férfi válaszadók 45%-a van tisztában a megváltozott munkaképesség fogalmával. Soha nem hallotta ezt a kifejezést a férfiak 2,9%-a, míg a nőknek csupán 1%-a válaszolta ezt.

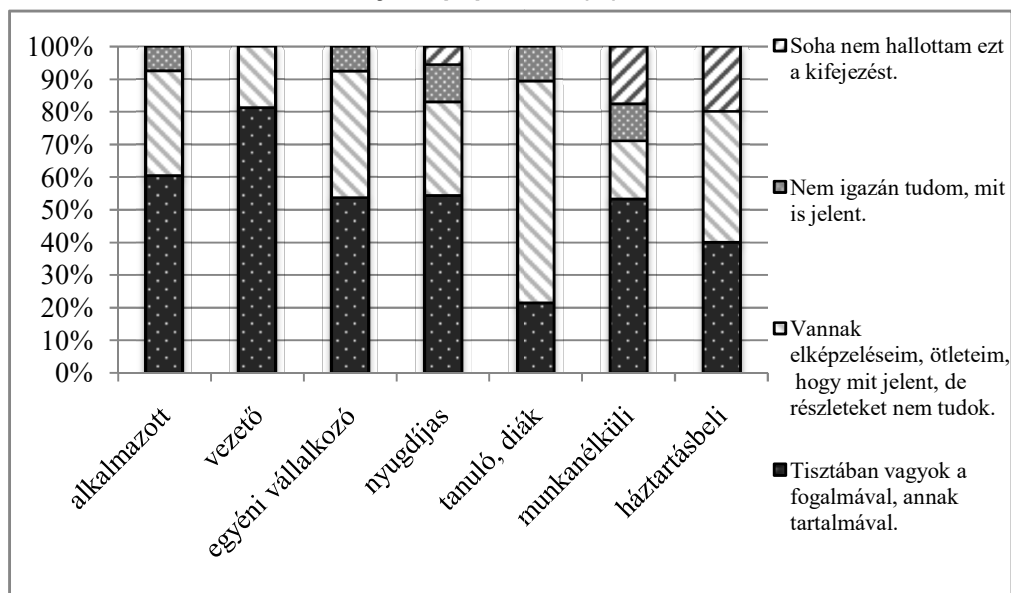
Szintén szignifikáns különbség mutatkozik az életkor szerint a megváltozott munkaképesség fogalmának ismeretében. A 16–25 év közöttiek a többi korosztályhoz viszonyítva kiemelt mértékben (16,7%) vélik úgy, hogy nem igazán ismerik a fogalmat, 33,3%-uk megítélése szerint csak elképzelései vannak róla, és csak 50%-uk érzi úgy, hogy ismeri a fogalom tartalmát. Ugyanakkor a 26 év feletti korosztályok körében jelentős emelkedés figyelhető meg a fogalom ismeretére vonatkozóan. A 46 és 65 év közötti életkorúak 80%-nál is nagyobb arányban vélik úgy, hogy tisztában vannak a fogalommal, különösen a 56–65 év közöttiek ismerik legnagyobb arányban (86%) a megváltozott munkaképesség fogalmát. 66 év feletti szociális dolgozók között nincs olyan, aki ne tudná mit jelent a megváltozott munkaképesség fogalma, viszont csak 66,7%-uk mondta azt, hogy tisztában van vele.

A lakosság körében az ismeretekre az életkor szintén hatást gyakorol. Jellemzően a 36–45 év közöttiek választották legnagyobb arányban, hogy tisztában vannak a megváltozott munkaképesség fogalmával és közöttük nincs olyan, aki ne hallott volna róla. A legkevésbé tájékozott korosztályok a 16–25 év közöttiek és a 66 év felettek voltak, legkisebb mértékben (40,3%, 55,2%) jelölték meg, hogy tisztában lennének a fogalommal, és mindkét korcsoport válaszadói között a legmagasabb arányban jelent meg a soha nem hallottam ezt a kifejezést válasz. E tekintetben különösen a 66 év feletti korosztály 7%-os értéke meglepő.

A szociális szféra munkavállalói esetén a fogyatékos fogalmának ismeretét befolyásoló képzettségi szint a megváltozott munkaképesség fogalmának ismeretére nem gyakorol jelentős hatást, tehát szignifikáns különbség nem mutatkozik az iskolai végzettség tekintetében, esetükben a betöltött pozíciónak szintén nincs jelentősége. A járásban élő megkérdezett lakosok körében azonban mindkét szociodemográfiai jellemző esetén szignifikáns különbség jelentkezik. Az iskolai végzettség emelkedése pozitív korrelációt mutat a megváltozott munkaképesség fogalmára vonatkozóan. A fogalommal leginkább a felsőfokú végzettséggel rendelkező állampolgárok vannak tisztában (69,5%), de 29,5%-uk szintén úgy gondolja elképzelései vannak a fogalomra vonatkozóan, míg az alacsony iskolai végzettségűek 5,9%-a soha nem hallotta ezt a kifejezést, 16%-uk nem igazán tudja, hogy mit jelent, és csak 36,8%-uk gondolja úgy, hogy tisztában van a megváltozott munkaképességgel.

A lakosok megváltozott munkaképesség fogalmára vonatkozó ismereteire befolyással van a jelenlegi beosztás, illetve a gazdasági aktivitás (4. ábra). Kiemelkedő arányban vannak tisztában a megváltozott munkaképesség fogalmával a vezető beosztásúak (81,3%), őket követik az alkalmazottak (60,4%). Legnagyobb mértékben soha nem hallották ezt a kifejezést a háztartásbeliek (20%), a munkanélküliek (17,6%), és a nyugdíjasok (5,7%).

4. ábra: A beosztás hatása a megváltozott munkaképesség fogalmára a lakosság körében (%)
Figure 4.: The influence of position whether the concept of reduced work capacity is known by the population (%)



Forrás: saját kutatás (2016) (N = 339)

Az eredmények alapján megállapítható, hogy az inaktívak, akik ilyen vagy olyan okoknál fogva kívül maradnak a munkaerőpiacon kevesebb ismerettel és tájékozottsággal rendelkeznek a megváltozott munkaképességre vonatkozóan is.

6. Összefoglalás

Jelen tanulmány az állami és önkormányzati fenntartású Hajdúnánás, Hajdúböszörmény és Derecske járás szociális intézményeiben dolgozók és az ott élő lakosság a fogyatékos és megváltozott munkaképességű személyekkel kapcsolatos ismereteiben megmutatkozó különbségeket tárja fel. A szociális intézményben dolgozók esetén a fogyatékos fogalmának ismeretére elsősorban az iskolai végzettség gyakorol jelentősebb hatást, a megváltozott munkaképesség fogalmára pedig a hierarchiában betöltött pozíció. A lakosság körében mindkét fogalom ismerete függ mind az iskolai végzettségtől, mind a gazdasági aktivitástól.

A kérdőíves kutatási eredmények alapján a lakosság körében a legtájékozottabbak a felsőfokú végzettséggel rendelkező gazdaságilag aktív, vezetői pozíciót betöltő nők, míg a legkevésbé az alapfokú végzettséggel rendelkező, gazdaságilag inaktív férfiak.

A fogyatékos fogalmától eltérően a megváltozott munkaképesség fogalma esetén járási szinten a szociális dolgozók körében járási szinten is különbség mutatkozik. A járási

különbségek valószínűleg annak tudhatók be, hogy a különböző járásban dolgozók eltérő munkatapasztalattal rendelkeznek a megváltozott munkaképességű személyekkel kapcsolatosan. A vizsgálat eredményei szerint a megváltozott munkaképesség fogalma mind a lakosok, mind a szociális dolgozók körében kevésbé ismert fogalom. Ami valószínűleg annak tudható be, hogy a fogyatékoság általánosabb, míg a megváltozott munkaképesség szakmai területhez kapcsolható specifikus fogalom.

A kutatás az eredmények tükrében felhívja a figyelmet a fogyatékossgal és megváltozott munkaképességgel kapcsolatos ismeretek, személyes tapasztalatok jelentőségére a társadalmi integráció és befogadás növelése szempontjából. Eredmények ismeretében a társadalmi és gazdasági szereplők érzékenyítése a hátrányos helyzetű csoportok gazdasági aktivitásának növelése és a nyílt munkaerő-piacra történő sikeres, tartós beillesztése érdekében kardinális jelentőségű, ezért kiemelt célként és feladatként jelenik meg.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Balázs-Földi Emese (2015): Equal opportunities in the Italian labor market. ANNALS OF THE UNIVERSITY OF ORADEA ECONOMIC SCIENCE 1:pp. 142–156.
- Dajnoki Krisztina (2014): Fogyatékos munkavállalók beillesztésének sajátosságai, különös tekintettel az érzékenyítő tréningekre. TAYLOR: GAZDÁLKODÁS- ÉS SZERVEZÉSTUDOMÁNYI FOLYÓIRAT: A VIRTUÁLIS INTÉZET KÖZÉP-EURÓPA KUTATÁSÁRA KÖZLEMÉNYEI VI. Évf. 1–2. sz. No. 14–15. Pp. 157–167.
- Dávid Andrea et. al. (2000): Támogatott foglalkoztatás. Értelmi sérült munkavállalók a munkaerő-piacon. Kézikönyv. Salva Vita Alapítvány. ISBN 963 00 5353 5
- Európai Bizottság (2010): Európai fogyatékossgügyi stratégia 2010–2020: megújított elkötelezettség az akadálymentes Európa megvalósítása iránt. A Bizottság Közleménye az Európai Parlamentnek, a Tanácsnak, az Európai Gazdasági és Szociális Bizottságnak és a Régiók Bizottságának. Brüsszel. www.eur-lex.europa.eu
- European Communities (2004): Szembenézni a kihívással. A növekedés és foglalkoztatás Lisszaboni Stratégiája. A Wim Kok vezette Magas Szintű Munkacsoport jelentése. 2004. November. ISBN 92-894-7054-2 www.nefmi.gov.hk letöltés ideje: 2016.10.16.
- EUROSTAT (2010): Combating poverty and social exclusion, A statistical portrait of the European Union 2010. EUROSTAT Statistical books. Brussels, 2010. http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-EP-09-001/EN/KS-EP-09-001-EN.PDF
- Gere Ilona (2009): A munkáltatók befogadónak tétele, Foglalkozási rehabilitáció Módszertani kérdései (szerk.: Szellő János) FSZK, Budapest.
- KSH (2012): A megváltozott munkaképességűek munkaerő-piaci helyzete 2011. Központi Statisztikai Hivatal munkaerő felmérése. Budapest.
- Szellő János–dr. Barakonyi Eszter–Cseh Judit (2013): A rehabilitációs kvóta és hozzájárulás hatása a munkáltatók befogadói magatartására Magyarországon. Kutatási zárótanulmány. Készült a „Közösen a jövő munkahelyeiért” Alapítvány támogatásával. PTE, Pécs.
- Tardos Katalin (2007): „A befogadó és sokszínű munkahelyért” képzési program tapasztalatairól. Az ENSZ Nemzetközi Munkaügyi Szervezete (ILO) International Labour Office BUDAPEST. ISBN 978-92-2-020590-7
- Madridi nyilatkozat. A befogadó társadalom alapja a diszkrimináció-mentességgel párosuló pozitív cselekvés (2005). Foglalkoztatáspolitikai és Munkaügyi Minisztérium, Budapest.
- Az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról szóló 2003. évi CXXV. törvény. 1998. évi Fogyatékos személyek jogairól és esélyegyenlőségük biztosításáról szóló XXVI. törvény.

SZOCIÁLIS INTÉZMÉNYEK ÉRTÉKELÉSI LEHETŐSÉGEINEK VIZSGÁLATA EGY IDŐSEK ÁPOLÓ-GONDOZÓ OTTHONA PÉLDÁJÁN KERESZTÜL

EXAMINATION OF SOCIAL INSTITUTIONS EVALUATION POSSIBILITIES THROUGH THE EXAMPLE OF A NURSING AND CARE HOME

ORBÁN SZABOLCS GERGELY PhD-hallgató

Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar

DR. HABIL. SZABADOS GYÖRGY NORBERT egyetemi docens

Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar

BALOGH ANNAMÁRIA

Kistérségi Szociális és Egészségügyi Szolgáltató Központ, Nyírbátor

ABSTRACT

In some rural areas the sustainability and operation of certain social institutions have become not only a professional, but rather a complex issue lately, from some points of view. Currently, beside providing various services, it has become a significant challenge to operate their infrastructures, maintain and supply the human background, and meet different evaluation expectations. This latest may only be carried out perfectly, which means that these organizations must meet legal requirements. In our study, we want emphasize this topic through an instance of an organization, which became highlighted from social-political points of view and it still tries to meet the various expectations. This study also tries to reveal the different evaluation methods, which are applied when experts, political decision makers try to assess the operation of this organization. It seems obvious that evaluation results may differ and the operation may not be examined from only one point of view.

1. Bevezetés – a Nyírbátori Öregek Otthona

A Kistérségi Társulás Nyírbátor szervezet a körülötte lévő 19 település szociális alap- és szakellátásainak feladatait látta el. A múlt idő abból adódik, hogy Nyírbátor település önállósítani akarta magát, ezért 2016. 01. 01-től kilépett a társulásból és egy önálló intézményt állított fel. A kilépésnek nem szakmai, hanem politikai okai voltak, hiszen a társulás alakulásakor a társulás elnöke Balla Jánosné szocialista polgármester volt, de 2010-ben váltás történt és dr. Simon Miklós Fideszes országgyűlési képviselőt szavazta meg elnöknek a Kistérségi Társulás Tanácsa. Innentől kezdve folyamatos volt a feszültség, aminek az lett a következménye, hogy Nyírbátor település kilépett a Kistérségből, és felállította az új szociális Intézményét, alapellátási feladatokkal.

A legfőbb feszültségi forrás mégis abból adódott, hogy a társulásból a Nyírbátori Idősek Otthona szakellátási feladatát nem tudta a város magával vinni, és ez a feladat benn maradt a társulásban, viszont az ennek helyt adó épület továbbra is a város tulajdonát képezi, így két éve folyamatosan harcolnak azért, hogy ezt a feladatot is át tudják venni. Azóta nem igazán telt el Nyírbátorban olyan testületi ülés, hogy ne lenne téma az idősek otthonának átvétele, mely elképzelés véghezvitele odáig jutott, hogy előfordul, bizonyos

testületi képviselők egyenesen leminősítik az Otthonban folyó szakmai munkát, annak minőségét, ez nyilván hitelességi következményekhez vezethet a térségben, ráadásul minden testületi anyagot közvetít a városi televízió, illetve ezek az anyagok megtekinthetők a város honlapján is, ami a közvéleményt vélhetően befolyásolhatja.

Elképzelhető, hogyha mégis sikerülne kiszakítani az Idősek Otthonát az eddigi szolgáltatatótól, és a testület által kinevezett másik, esetleg más politikai irányultságú vezető lehetne annak az élén, az említett képviselők nézetei pozitív irányba változnának, és onnantól kezdve – már a városi vezetés hatáskörébe tartozó intézményt – kifogástalannak minősítenék, ezzel együtt, mind az otthon állagát, tárgyi felszereltségét, mind az ott folyó szakmai munkát is más szemszögbe helyezve ezzel. Egyelőre azonban megy a pro és kontra az intézmény mellett és ellen, elsősorban annak minősítése tekintetében.

Mivel problematikus az intézmény működésének objektív minősítése, és azt jelentősen áthatja a politika, különösen a helyi vonatkozású, mely nem feltétlenül mutat objektív képet, épp ezért tűnt indokoltnak annak feltárása, hogy vajon miféle módon lehet egy ilyen intézmény működését objektív(ebb)en minősíteni, így a többoldalú megközelítés, háromszögelés vajon az intézmény minősítésében, annak elfogulatlan megítélésében milyen szerepet játszhat. Hogyan is lehet egy ilyen intézmény működését egyáltalán reálisabban megítélni, sőt a külső minősítések mellett az ott lévők, az ott élők véleményét is figyelembe venni?

2. A szociális intézmény definíciója és szakmai tevékenysége

Ahhoz, hogy igazából belelássunk az előbbieken felvázolt problémába, bizonyos előzményeket és törvényi szabályozásokat meg kell ismernünk. A szociális törvény (továbbiakban Szt.) 4. §. 1 bekezdés h, pontja szerint szociális intézménynek minősül a nappali, illetve bentlakásos ellátást vagy támogatott lakhatást nyújtó szervezet.

Ugyanezen törvény határozza meg, hogy idősek otthona az ápolást, gondozást nyújtó tartós bentlakásos szociális intézmény, ahol elsősorban azoknak a nyugdíjkorhatárt betöltött személyek ápolását, gondozását végzik, akiknek az egészségi állapota rendszeres gyógyintézeti kezelést nem igényel. Az intézmények feladata a komplex gondozási tevékenység biztosítása, ami 24 órás szolgálatot jelent. Magyarországon az idősellátásban megkülönböztetünk alap-szolgáltatásokat, melyek körébe a falugondnoki és tanyagondnoki szolgáltatás, szociális étkeztetés, családsegítés, közösségi ellátások, a támogató szolgáltatás, az utcai szociális munka, házi segítségnyújtás, a jelzőrendszeres házi segítségnyújtás, és az idősek nappali ellátása tartoznak, míg a szakosított ellátások körébe a tartós ápolást, gondozást nyújtó intézmények – mint a Nyírbátori Öregek Otthona –, a rehabilitációs intézmények, a lakóotthonok, az átmeneti elhelyezést nyújtó intézmények, a támogatott lakhatás, és egyéb speciális szociális intézmények, valamint az átmeneti elhelyezést nyújtó időskorúak gondozóházai tartoznak.

Az előbbieken körülírt intézmények számára meghatározott feladatoknak és hatásköröknek az intézmény szervezeti egységei, dolgozói közötti megosztásáról az intézmények igazgatói gondoskodnak. Elsődleges feladat az ott lakók egészségügyi, szociális és mentális ellátása, rendszeres orvosi felügyelete, az ápolása, gondozása a szakorvosi, kórházi kezeléshez való hozzájutásuk biztosítása, a gyógyszer, gyógyászati segédeszköz ellátás megszervezése, biztosítása, egyéni gondozási terv készítése, családi, társadalmi és egymás közötti kapcsolataik fenntartása, pszichés gondozás, mentálhigiénés tevékenység szervezése, szociális ügyekben érdekvédelmük biztosítása, halálozás esetén pedig a végtisztesség feladatainak ellátása, hagyatéki eljárásoknál az intézmény érdekeinek képviselése. Mindemellett nem szabad elfelejtkezni arról sem, hogy az intézmény vezetése mellett a szakmai

humán erőforrás ellátottság jelentősége legalább ennyire fontos, ennek menedzselésében pedig különösen fontos szerepet kapnak a motivációs tényezők, a különböző elvárások, a változásokkal-változtatásokkal kapcsolatos megközelítések, de akár a munkaerő-piaci sajátosságok, sőt például az egyes külső szervezetekkel, így a civil szervezetekkel való együttműködés is.

3. A pénzügyi fenntarthatóság és a fenntartók

Az idősellátás finanszírozását a különböző európai országokban az állam, a biztosítási rendszerek, a helyi települési vagy tartományi szociális hivatalok végzik. Magyarországon az állam a központi költségvetésből normatív állami hozzájárulásokkal, valamint kötött felhasználású támogatásokkal járul hozzá az idősok ellátáshoz. A normatív támogatások összegét az éves költségvetési törvényben határozzák meg.

Az otthont nyújtó, az otthon közeli szolgáltatásokon, továbbá a bentlakásos intézményeken belül léteznek állami, valamint civil és egyházi fenntartásúak. Magyarországon állami, ezen belül megyei vagy kistérségi önkormányzati, civil és egyházi fenntartású, idősok ellátására szerveződött intézményi és szolgáltatói rendszer működik. Az évtized közepétől elsősorban az alapszolgáltatások körében, de sok szakosított ellátásnál is megfigyelhető volt egyfajta változás, mégpedig, hogy az intézmények fenntartó szerinti összetételében egyre nagyobb szerepet kaptak a társulások, az önkormányzati intézményfenntartó társulási, illetve még inkább a többcélú kistérségi társulási fenntartói formák a domináns önálló települési önkormányzati fenntartás helyett.

A KSH legutóbbi 2013-as adatgyűjtéséből az derül ki, hogy hazánkban 439 esetben a települési önkormányzat, 259 esetben az önkormányzati intézményfenntartó társulás, 269 esetben többcélú kistérségi társulás, 2 esetben központi költségvetési szerv, 10 esetben alapítvány, 2 esetben közalapítvány, 10 esetben egyesületek, 21 esetben nonprofit gazdasági társaságok, 111 esetben az egyház és 1 esetben társasvállalkozás volt az idős otthonok fenntartója.

Az elmúlt évtizedekben számos nyugdíjas otthon épült, főleg a nagyvárosokban, melyekben több ilyen intézmény is található, azonban ez korántsem jelenti azt, hogy társadalmi szinten megoldott lenne az idősok helyzete. A demográfiai változások vizsgálatakor jól követhető, hogy a hazai népesség folyamatos csökkenése a lakosság idősödésével párhuzamosan zajlik.

4. Ellenőrzések

Visszatérve a Nyírbátori Öregek Otthonához az elmúlt időszakban több ellenőrzésnek is megfelelt az intézmény megcáfolva ezzel a különböző híreszteléseket és pletykákat.

Az ÁNTSZ többféle ellenőrzést végez, jelen intézményben, a 2014. május 26-i előzetes értesítés nélküli közegészségügyi ellenőrzés során valamennyi helyiség tekintetében mindent megfelelőnek találtak. Az előbbi követően a 2016. május 04-én megtartott közegészségügyi-járványügyi ellenőrzés keretében a lakószobákban, valamint az intézmény egyéb helyiségeiben a wc-vel, kézmosási lehetőségekkel, tisztíthatósággal-tisztasággal, szellőztetéssel foglalkoztak. Ezen ellenőrzés során 3 szobában mesterséges szellőztetés hiányát tapasztalták, amelyet a karbantartók rövid úton helyreállítottak. A megállapítás szerint „az egység általános takarítottsága a közegészségügyi szempontból megfelelő”. A vegyi áru-raktárban hiányosságokat nem tapasztaltak, a közlés csak ennyi volt „a kémiai biztonsági kockázatbecslés megtalálható”.

Az NRSZH végzi a tárgyi eszközök ellenőrzését, ellenőrzésükre 2016. április 18-án került sor. A cél annak a megállapítása volt, hogy a szociális szolgáltató működése megfelel-e

a működési engedélyben és a jogszabályban foglaltaknak. Ennek keretében is „*Előzetes értesítés nélkül került sor az ellenőrzésre*”.

Az ellenőrző személye egy elismert szakember volt. Elsősorban az infrastrukturális feltételeket ellenőrizte, de csak kisebb ideiglenes hibák kerültek általa feltárássra, úgymint a „*zuhany-cső rozsdásodása, a radiátor kilazulása*”, azaz igazából gyorsan orvosolható hibák. Különösen az ilyenfajta ellenőrzések hozhatók összefüggésbe a már említett politikai vitákkal. Ugyanez az ellenőr volt a város által működtetett más szociális intézményekben is, és pozitív véleménye a város vezetés részéről elfogadott volt minden esetben. A Nyírbátori Öregek otthonában végzett ellenőrzésének az eredményét azonban a város részéről kétséggel fogadták.

A Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Kormányhivatal vizsgálatára 2015. szeptember 28-án került sor, melynek a tárgya munkavédelmi ellenőrzés volt, azon belül a munkavédelmi körülmények teljesítése, munkabaleset, súlyos munkabaleset, foglalkozási megbetegedés, illetve fokozott expozíció kivizsgálása. Ezen vizsgálat során kisebb adminisztrációs, dokumentációs hibákon kívül más kötelezettségzegést nem állapítottak meg.

Az intézményben a minőségbiztosítás keretében minden hónapban dolgozói elégedettségmérésre kerül sor, aminek a keretében növénygyűlésekre és munkaértekezletre is sor kerül, ahol minden dolgozó kifejezheti észrevételét, problémáját.

5. A vizsgálat anyaga és módszere

A Nyírbátori Öregek Otthonában a tanulmányunkban leírt, a vezetés milyenségét kutató (firtató) vizsgálatra mindeddig még nem került sor. A már említettek alapján már tudtuk azt, hogy ez az intézmény komoly politikai támadások ösztöztüében áll, épp ezért láttuk aktuálisnak az intézményi helyzet vizsgálatát, elsősorban a bent lakók véleményére támaszkodva, hiszen mégiscsak ők laknak ott, az ő véleményük az igazán mérvadó, az életterükről van mégiscsak szó. Erre a módszertan szerint egy survey kutatás is megfelelő lehetett.

A tanulmány készítéséhez felhasznált kérdőív olyan módon készült, hogy az intézmény által alkalmazott eddigi elégedettségi kérdőívet vettük alapul, azt pedig két fő részre osztottuk. A kérdőív első része a megkérdezettek legfontosabb, nélkülözhetetlen adatait mérte fel (pl. nem, kor, végzettség, származási hely). A már rendelkezésre álló elégedettségi kérdőív másik részét pedig saját kérdésekkel, valamint itemekkel egészítettük ki, mindezt követően pedig a szakmai kérdéseken belül az intézmény menedzsmentje, az intézmény állagának megítélése, az intézmény által nyújtott szolgáltatások megítélése valamint az intézmény személyi feltételeinek megítélése alfejezeteket nyitottuk meg és töltöttük fel szakmai tartalommal.

Mindösszesen így 42 változóval dolgoztunk, érdeklődésünk középpontjában pedig elsősorban az intézmény menedzsmentje állt. A megkérdezettek adatainak felmérésén kívül valamennyi item mérése 5-ös szintű Likert skála mentén történt (egyáltalán nem ért egyet 1/5 teljes mértékben egyet ért; 0 nem tudja/nem válaszol).

A mintavétel tekintetében elmondható, hogy az intézmény lakóinak száma 51 fő volt, amiből összesen 41 főt sikerült megkérdezni (9 férfit és 32 nőt), 2 kérdőív a megkérdezett személyes adatainak kuszasága miatt értékelhetetlen volt, az intézmény többi tagja pedig fizikai állapota (demens) miatt nem került megkérdezésre. A kérdőívek objektivitását részben biztosította az, hogy önkitöltő módon kerültek felmérésre, a gondozók nem befolyásolták a megkérdezett felmérését, de ugyanakkor kérdezőbiztosként álltak esetleges hezitációk miatt a megkérdezett rendelkezésére.

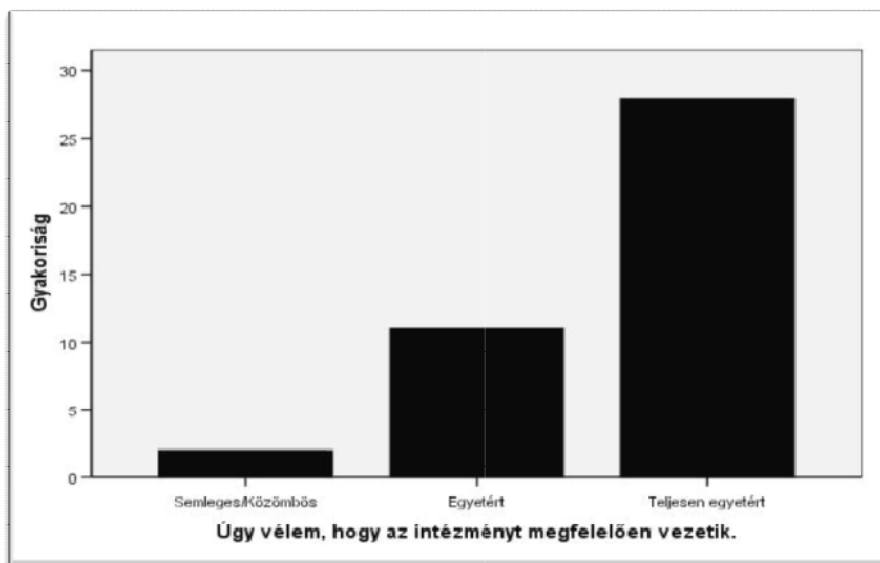
A kérdőíveket aztán SPSS programban kódoltuk, a beszerzett adatokat rögzítettük, a tanulmány terjedelme miatt pedig leíró statisztikát számoltunk valamint keresztábrákat

készítettünk. Az említett leíró kutatás mellett a felmérés részét képezi egy magyarázó jellegű vizsgálat, ahol a különös eredmények okaira kerestük a választ olyan módon, hogy az intézmény vezetőjével készítettünk magyarázó jellegű strukturált értékelést, interjút, mely során ő is elmondhatta a véleményét. A cikk a teljes kutatás érdekesebb, problémásabb részeit kívánja bemutatni.

6. A kutatás eredményei

Az első, egyben legérzékenyebb kérdés az intézmény vezetésének megítélése volt. A 41 megkérdezett közül 28 fő teljesen egyetértett, 11 egyetértett, 2 válasz semleges volt a pozitív megítélést illetően, míg a vezetést negatív színben látók a mintában nem jelentek meg. Ez a változó akár összefüggésben is lehetne a megkérdezett iskolai végzettségével és esetleges osztályhelyzetével, épp ezért keresztábrával is dolgoztunk az összefüggés feltárására, de összefüggésre-tendenciára nem bukkantunk.

1. ábra: Az intézmény vezetésének megítélése

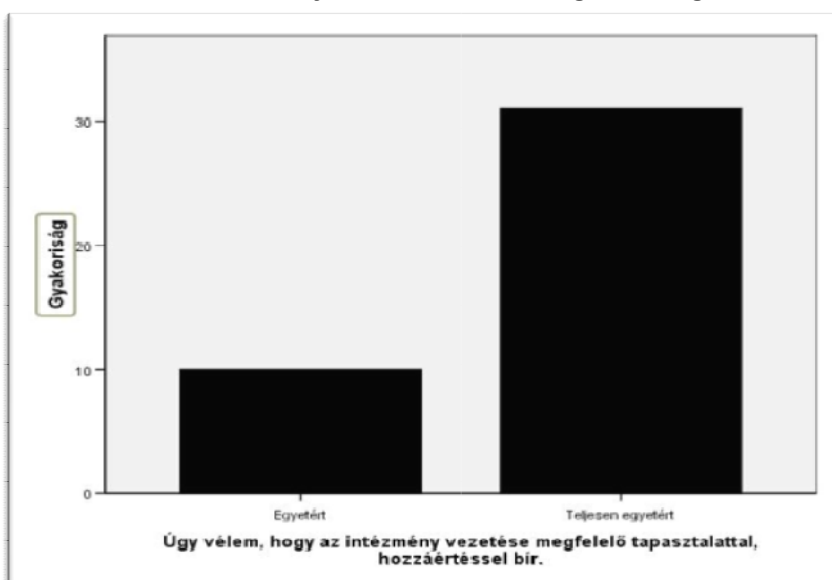


Forrás: Saját vizsgálatok, 2016.

A kérdésre adott válaszokat összesítettük, mely során 4,55-ös átlagos érték jött ki, melyről az intézményvezetőt nyilatkoztattuk, aki elmondta, hogy „Egyrészt pozitívum, hogy minden megkérdezett válaszolt. Az eddigi ellenőrzések megállapításai azt bizonyítják, hogy egy 5-ös skálán általában átlagosan 4-esre szokták az intézményt minősíteni. A nem teljesen tökéletes eredmények hiánya mögött elsősorban anyagi okok állnak, vélhetően magasabb állami normatíva, támogatások, források bevonása után jelentősen javulna az intézmény minősítése”.

A vezetés felkészültségének vonatkozásában (2. ábra) 4,76-os volt az átlag, míg 4-esnél rosszabb választ nem adtak a válaszolók, és mindenki válaszolt. Az intézményvezető szerint ezzel együtt „A hozzáállás értékelése megfelel a valóságnak, az itt dolgozók több éves tapasztalattal rendelkeznek szociális területen az idősellátásban, akik nem úgy álltak a munkához kirostálódottak, a pályakezdők is próbaidővel indulnak ahol fontos a hozzáállás és ha nem úgy áll hozzá nem veszi fel őket.”

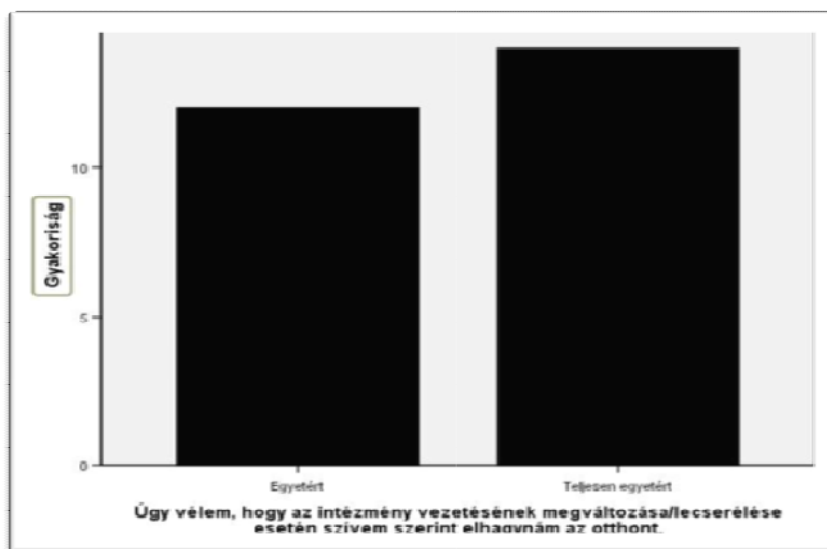
2. ábra. Az intézményvezetés felkészültségének megítélése



Forrás: Saját vizsgálatok, 2016.

Annál a kérdésnél (3. ábra), hogy a vezetés lecserélése esetén szívük szerint elhagynák-e az intézményt, 15 főnél a nem tudja/nem válaszol feleletekkel szembesültünk, de az érvényes válaszok eredménye 4,54-es átlagnak felelt meg, és a válaszok között 4-esnél rosszabb nem volt. Ez érdekes, hiszen a válaszolók harmada így nem foglalt állást, ami azt is jelentheti, hogy igazából nem értenek egyet ezzel a kérdéssel, vagy más, elfogadható perspektívát nem ajánlottunk fel számukra. Az intézményvezető meglátása szerint azonban „Az egyik ok a jó eredmény mögött az lehet, hogy az intézménynél várólista él, azaz több a jelentkező, mint ahány ellátottat tudnánk fogadni, nem igazán van hova menni. A lakók ragaszkodnak a megismert személyekhez, ebben a korban nehezebben alkalmazkodnak, váltanak.”

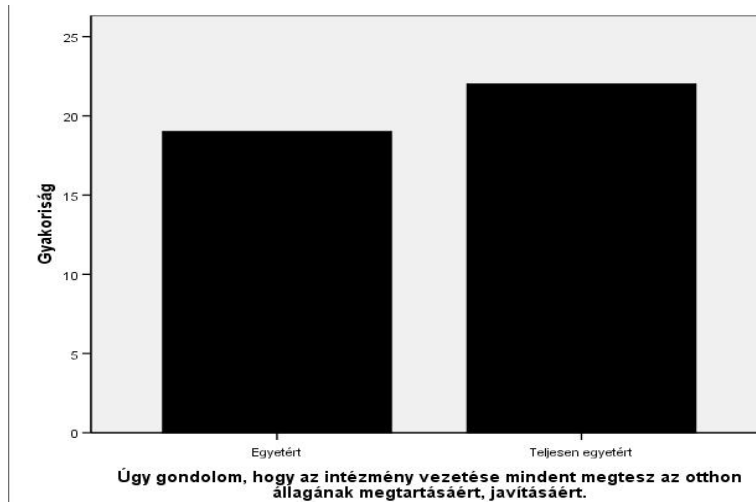
3. ábra: Az intézmény légkörének megítélése



Forrás: Saját vizsgálatok, 2016.

Az intézményi állag megítélésének vonatkozásában 4,54-es átlag jött ki, és 4-esnél rosszabb válasz nem született. Az intézményvezető szerint „A lehetőségeinkhez képest, valamint a pénzlehiány, a bevételek mellett mindent megteszünk az intézmény állagának megóvásáért. Hozzá kell tenni egy kritikus fordulatot azonban, miszerint az intézmény komoly politikai vita közepette működik, ez pedig ellehetetleníti a pályázatok elérését (pl. nemrég volt intézménykorszerűsítési pályázat, de erről nem lehet sokat tudni, ugyanis az itteni vezetőket a város, mint tulajdonos nem tájékoztatja).”

4. ábra. Az intézmény állagának megítélése



Forrás: Saját vizsgálatok, 2016.

7. Összegzés

A kutatásunk elsősorban arra a kérdésre kereste a választ, hogy a Nyírbátori Öregek Otthona intézmény lakói miként vélekednek az otthonról ahol laknak, mint lélettér, hogy minősítik, mutatva ezzel a legautentikusabban azt, hogy milyen állapotok uralkodnak ott, bizonyítva ezzel azt, hogy a szakmai munka maradéktalanul megfelel az elvárásoknak.

Az érdeklődésünk főként 5 fő szempontot vett figyelembe, ebből 3 a vezetés jószágával, a vezetők képesítésével, tapasztalatával foglalkozott, illetve a tapasztalt bírálókat mentén azt is érdemes volt felvetni, hogy miként látják az intézmény lakói egy esetleges vezetőváltást követő helyzetet (járna-e színvonalromlással, illetve elhagynák-e az intézményt ennek esetén). Az ezen kívüli kérdések részben vezetési jellegű témákat tartalmaztak (pl. az intézmény vezetése és az épület állagának összefüggése, a vezetés kommunikációja, az érdekképviselő működése, az intézményvezető hozzáállása, segítőkészsége).

A kapott eredményekből láthatjuk, hogy a lakók ragaszkodnak az intézményhez, valamint annak vezetőségéhez is. Az otthonnal kapcsolatos attitűdjeik pozitívak, elégedettek a környezettel, még ha az nem is merít ki teljesen minden igényt. Ezek az eredmények megerősítik és kiegészítik az eddig ellenőrzések megállapításait, az intézmény működése vezetése – megállapításunk szerint – összességében megfelel a lakók elvárásainak, az jó feletinek minősíthető.

A jelenlegi tendenciákat figyelembe véve az elkövetkezendő években mind több idős gondozásra szoruló emberrel kell számolni, és ez a gondozás iránti igény új gondozási formákat és módszereket kíván.

A Nyírbátori Öregek Otthona csak akkor lesz versenyképes a jövőben, ellenállva a politikai nyomásnak, ha egyénre szabottan, megfelelő színvonalon és tartalommal teszi szolgáltatásait elérhetővé, a szolgáltatásokhoz való hozzáférést, a mentális és fizikai egészség megőrzését az egyéni szükségletekhez igazítja, pontos és valós információkkal tudja segíteni az időseket, hogy tudatosan választhassanak a különböző igényeket kielégítő ellátási formák közül, és legfőképp ha képes lesz biztosítani a minőségi ellátást.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Gergely Éva–Pierog Anita (2016): Motivációs tényezők feltárása civil és profitorientált szervezeteknél. *Gradus VOL 3 Spring*: (No. 1) 368–373. old.
- Juhász Csilla–Vántus András (2012): Humánerőforrások elvárás vizsgálata különböző ágazatokban. *Közép-Európai Közlemények* 18–19. 225–240. old.
- Bácsné Bába Éva (2012): Változásmenedzsmenthez kapcsolódó reakció idő vizsgálatok. In: Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei IV. évf. 2. szám (No. 8.) A-sorozat 1. Gazdálkodás- és szervezéstudományi tematikus szám. Szeged, 66–74. old.
- Máté Domicián (2014): The Impact of Labour Market Institutions on Productivity in a Sectoral Approach. *ANNALS OF THE UNIVERSITY OF ORADEA ECONOMIC SCIENCE* 23: (1). 359–368. old.
- Pierog Anita–Vörös Péter–Dajnoki Krisztina (2014): Civil szervezetek megítélése a munkaerőpiac tükrében. *ACTA SCIENTIARUM SOCIALIUM* 17:(40) 111–120. old.
- Báger Gusztáv (2009): Az állami szerepvállalás új vonásai a XXI. század globalizált világában. Az állami számvevőszék Kutató Intézete. Budapest.
- http://www.ksh.hu/apps/shop.kiadvany?p_kiadvany_id=45103 – Adatok letöltve: 2016. 06. 01.
- Iván László (2002): Az öregedés aktuális kérdései, *Magyar tudomány* 2002/4. 412. old.
1993. évi III. törvény a szociális igazgatásról és szociális ellátásokról
- 1/2000. (I. 7.) SZCSM rendelet a személyes gondoskodást nyújtó szociális intézmények szakmai feladatairól és működésük feltételeiről

A SZERVEZETI KULTÚRA ÉS A TANULMÁNYI TELJESÍTMÉNY ÖSSZEFÜGGÉSEINEK EMPIRIKUS VIZSGÁLATA A DEBRECENI EGYETEM TERMÉSZETTUDOMÁNYI ÉS TECHNOLÓGIAI KARÁN

EMPIRICAL ANALYSIS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND ACADEMIC PERFORMANCE AT THE UNIVERSITY OF DEBRECEN FACULTY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY

KUN ANDRÁS ISTVÁN egyetemi docens

Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar

MOLNÁR VIVIEN hallgató

Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Dex Műhely, Ihrig Károly Szakkollégium

UJHELYI MÁRIA egyetemi docens

Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar

ABSTRACT

The current paper examines two main research questions. First, how strongly are the characteristics of a higher education institution's organizational culture and the academic performance of its students related? Second, how strong is the connection between the student's academic performance and their perceived cultural fitness? The analysis is building on a previous study (Hanesz, Kun and Ujhelyi, 2016), and using data from the survey conducted at the University of Debrecen Faculty of Science and Technology. The cultural diagnosis tool was the OCAI. However, an extended set of variables is in focus this time. Analysing the data with simple statistical methods we have found that the self-reported grade-performance of the students is higher if the perceived culture is more clan-like or adhocracy-like and less market-like. Results also supported that those who are more culturally fit are tend to be those who perform better in their studies.

1. Bevezetés

A kultúra szervezeti sikerességben betöltött szerepét az 1970-es évektől kezdték a kutatók intenzíven vizsgálni. A kultúra-kiválóság megközelítés (Burnes, 2009) lényegét a Bain & Company menedzsment tanácsadói által végzett kutatás foglalja össze. Jelentésükben megállapítják, hogy a vállalatvezetők közel 70%-a szerint a kultúra biztosítja a versenyelőny legfőbb forrását. A megkérdezettek több, mint 80%-a úgy véli, hogy az a szervezet, amelyik nem rendelkezik megfelelő kultúrával halálra van ítéelve (Rogers, et al, 2006).

Jelen írásunk szakirodalmi áttekintésében néhány szervezeti kultúra mérésére kidolgozott modellt, illetve a kultúra és teljesítmény kapcsolatát elemző kutatást említünk meg, bemutatjuk, hogy ismereteink szerint hogyan mérték ezt az összefüggést felsőoktatási intézményekben, végül röviden ismertetjük az empirikus elemzésünkhöz használt eszközt. Ez a választott módszer az Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), melyet az éles körben alkalmaznak kultúramérésre mind az üzleti, mind a nonprofit és kormányzati szektorokban.

Tanulmányunk egy korábbi kutatás (Hanesz, Kun és Ujhelyi, 2016) szerves folytatásaként azt vizsgálja, hogy a felsőoktatásban mennyire jár együtt a tanulmányi teljesítmény egyes szervezeti-kultúra-dimenziókkal, illetve az észlelt és a kívánatos kultúra közti különbség nagyságával. Az alkalmazott kultúramodell és az adatbázis megegyezik a hivatkozott tanulmányéval, de az elemzést új változókkal bővítjük ki (vallott tanulmányi eredményesség, vallott óralátogatási gyakoriság). Kutatási kérdéseink:

1. *Kimutatható-e statisztikailag is jelentős kapcsolat az OCAI-val mért kultúrátípusok hallgatók által észlelt, illetve kívánatosnak tartott értéke és a hallgatók bevallott tanulmányi eredménye között? Azaz, jobban vagy rosszabbul tanulnak-e azok, akik az egyes kultúra-típusok mentén más kari kultúrát észlelnek és/vagy szeretnének látni önmaguk körül?*

2. *Képes-e előre jelezni a hallgatók észlelt kulturális illeszkedése (az általuk kívánatosnak tartott és jelenleginek észlelt kultúra különbségeként mérve) a (bevallott) tanulmányi teljesítményüket? Ha igen, akkor milyen az összefüggés iránya és erőssége?*

2. Szakirodalmi áttekintés

Scott és társai (2003) 84 olyan tudományos cikket elemeztek, melyben szervezeti kultúrát értékelő eszköz kidolgozásáról, vagy használatáról számoltak be a szerzők. Ezek közül 13 került kiválasztásra, melyeket alkalmasnak ítélték egészségügyi szervezetek kultúrájának elemzésére. Az eszközök között vannak, amelyek tipológiai megközelítést alkalmaznak és kultúra típusokat határoznak meg, míg mások kultúra dimenziókat elemeznek és a kultúrát az ezeket reprezentáló skálákon elfoglalt pozícióval írják le. Szinte mindegyik eszköz a dolgozók észlelését és véleményét kérdezi meg munkakörnyezetükről, amivel a klímát méri. Csak néhány elemzési módszer próbálja az értékeket, hiedelmeket vizsgálni. Ezek közé tartozik a Competing Values Framework (Cameron és Freeman, 1991) és az Organisational Culture Inventory (Cooke és Lafferty, 1987).

Számos kutató a kultúra mérését a kvantitatív és kvalitatív eszközök kombinálásával igyekszik pontosabbá, megbízhatóbbá tenni (például Glaser, Zamanou és Hacker, 1987; vagy Hofstede et al., 1990). A kultúra és teljesítmény kapcsolatának elemzésére példaként említhetjük Marcoulides és Heck (1993) kutatását, akik egy modellt alkotnak és tesztelnek. Azt vizsgálják, hogy a kultúra látható jegyei hogyan hathatnak a szervezet teljesítményére. Az általuk alkalmazott structural equation modeling lehetővé teszi annak értékelését, hogy a modellbe vont változók milyen mértékben magyarázzák a vizsgált eredménymutatókat. Esetükben az eredménymutató a szervezeti teljesítmény szintje, a változók pedig a struktúra, a szervezeti értékek, a klíma, a feladat szervezet (task organization) és a dolgozók attitűdje.

Sorensen (2002) kutatásában azt mutatja ki, hogy az erős kultúrájú szervezetek viszonylag stabil környezetben mutatnak megbízhatóbb kiegyensúlyozott teljesítményt. Változó-kony körülmények között ez az előnyük eltűnik. Ogbonna és Harris (2000) a vezetés, kultúra és teljesítmény közötti összefüggés kimutatására vállalkoznak. Empirikus bizonyítékát adják annak, hogy a vezetési stílus és teljesítmény közötti kapcsolatot módosítja az adott szervezeti kultúra formája. Olyan megközelítés is létezik, mely szerint a szervezeti kultúrához való illeszkedés hiánya mint teljesítményt gátló tényező jelenik meg (Gergely, 2015).

A Competing Values Framework megalkotása eredetileg Campbell et al. (1974) nevéhez fűződik. Ők 39 mutatót gyűjtöttek össze, melyekkel a szervezeti eredményesség mérhető. Quinn és Rohrbaugh (1983) további statisztikai elemzésnek vetették alá ezeket az indikátorokat és két dimenzió mentén négy klasztert határoztak meg. Az indikátorok ez a négy csoportja egymással versengő alapértékeket gyűjt össze, melyek befolyásolják a

szervezeti döntéseket. Cameron és Quinn (2006) erre a modellre alapozva fejlesztette ki az Organizational Culture Assessment Instrumentet (OCAI) mellyel a szervezetek jelenlegi és kívánatos kultúrája egyaránt mérhető. Magyarországon is egyre elterjedtebb a használata mind a felsőoktatási intézményekre alkalmazva (Balogh et al., 2011; Balogh et al., 2012; Chandler és Heidrich, 2014; Ujhelyi és Kun, 2016), mind pedig más ágazatokban (például a közigazgatásban Hajnal, 2006; és üzleti vállalkozásoknál Jenei et al., 2015).

3. Minta és módszer

Jelen dolgozat empirikus része olyan primer adatfelvételre épül, amelyhez a kérdőívet Cameron és Quinn (2006) OCAI alapján Ujhelyi és Kun (2016) mester szakos hallgatókkal, szemináriumi foglalkozás keretében adaptálták alapképzéses egyetemi hallgatók számára. Ennek részletesebb leírását lásd a hivatkozott tanulmányban. Az elkészült OCAI kérdőív 5 dimenzióban 4-4 mérlegelendő állítást tartalmazott, melyek kiegészültek saját – többek közt demográfiai – kérdésekkel. Minden dimenzió mindegyik állítása valamely kultúra-típushoz (ezek jelölése Cameron és Quinn (2006) alapján klán – A, adhokrácia – B, piaci – C és hierarchia – D) tartozott. Minden dimenzióban 100-100 pontot kellett a válaszadóknak elosztani a 4 állítás között a jelenlegi és a kívánatos kultúrára vonatkozóan is, annak arányában, hogy mennyire érzik az adott állítást a többihez képest jellemzőnek. Az egyes kultúra-típusokat jellemző értékeket az 5-5 állítás megfelelő pontszámainak számtani átlagaként kapjuk meg (Cameron és Quinn, 2006).

A kutatási kérdések fókuszában álló tanulmányi eredményt a kiegészítő kérdések egyikére válaszolva kellett a hallgatóknak megadniuk: „Átlagosan milyen tanuló voltál az elmúlt félévekben (egész jegyre kerekítve)?” A jelen tanulmányban elemzésre kerülő adatok 2015 decemberében, „általános gazdasági és menedzsment ismeretek” óra keretében kerültek felvételre a Debreceni Egyetem Természettudományi és Technológiai Karának (a továbbiakban DE TTK) alapszakos hallgatóinak körében.¹ A válaszadás önkéntes volt, a részvételért a hallgatók nem kaptak ellentételezést.

A 235 fős kurzuson 200 kérdőív került részben vagy egészben kitöltésre, azonban ezek közül csak azok szerepelnek a mintában, ahol a válaszadó nem hibázott el és nem hagyott ki a kultúrára vagy tanulmányi eredményre vonatkozó kérdést, továbbá tanulmányainak 2014 őszi féléves megkezdését jelölte meg. Utóbbi azt valószínűsíti, hogy az adatbázis csak másodévesek válaszait tartalmazza (illetve néhány esetben olyanokét, akik másodévesek lehetnének, de lemaradtak). Az elsőévesek kizárása azért fontos, mert ők még nem adhattak választ az egyetemi tanulmányaikban elért eredményeikről, a középiskolai eredményekkel pedig nincs értelme összevetni az egyetemi kultúrát. A magasabb évfolyamosok kizárásának indoka pedig az, hogy ők egyenként túl kevesen voltak az érdemi elemzéshez (1–7 fő). Az elemezhető kérdőívek száma ezek után 106 darab maradt. E hallgatók saját bevallás alapján a következő szakokra jártak: biológia 57 fő, kémia 12 fő, földrajz 18 fő, földtudományi 10 fő, matematika 7 fő, környezettan 1 fő, nem válaszolt 1 fő. 21-en debreceni lakosnak, 81-en nem debreceninek jelentették magukat (négyen nem válaszoltak). 64 nő és 42 férfi hallgató van a mintában. A kitöltés dátumának és a megadott születési évnek a különbségeként becsült átlagos életkor 21,05 év (a szórás 1,90 év, a medián 20,46 év, nem válaszolt 2 fő). A hallgatók nyilatkozata szerint 1 fő egyáltalán nem látogatta a szakjának tanóráit ebben a félévben, 5 fő csak azok 1–20%-át, 13 fő a 21–41%-át, 27 fő a 41–60%-át, 34 fő a 61–80%-át és 26-an több, mint 80%-át. Az elmúlt félévek átlagában elégségesre kerekített tanulmányi eredményt 1 fő, közepeset 57 fő, jó-t 42 fő, jelest 6 fő jelentett.

¹ A kitöltetésben nyújtott segítségért köszönettel tartoznak a szerzők Kiss Zsuzsannának.

Vizsgálatunkat egyszerű statisztikai módszerekre alapoztuk (leíró statisztikák, egymintás, kétmintás és páros t -tesztek, rangkorreláció-elemzés). Az észlelt és a jelenlegi kultúra-típusokat ebben az írásunkban nem közöljük, azok Hanesz, Kun és Ujhelyi (2016) cikkében már ismertetésre kerültek.

4. Eredmények

Mielőtt a tényleges kutatási kérdésekkel foglalkoznánk, be kell mutatnunk a vizsgálati minta szervezeti-kultúra-jellemzőit, hiszen ez jelenti az alapot a voltaképpeni elemzéshez. Emellett azonban önmagában is hasznos lehet az adott kar iránt érdeklődőknek (pl. egyetemi vezetés) vagy összehasonlítási alapként más képzéseken, karokon végzett kutatásokhoz. Az 1. táblázatban találhatóak a kultúrára vonatkozó leíró statisztikák, továbbá egymintás t -tesztek formájában annak vizsgálata, hogy mennyire rendelkezik a kar (a hallgató véleménye szerint) jellemző kultúrával, illetve mennyire bírnak maguk a hallgatók jól meghatározható kultúra iránti igénnyel. A táblázat utolsó oszlopa páros t -próbák eredményeit közli arról, hogy mennyire jelöltek meg a válaszadók eltérő értékeket a jelenlegi és a kívánatos kultúrára vonatkozóan.

1. táblázat: Az észlelt és a kívánatos kultúra ($N = 106$)

Table 1. The perceived and the preferred culture ($N = 106$)

Kultúra	Jelenlegi				Ideális				t_2
	Átlag	Medián	Szórás	t_1	Átlag	Medián	Szórás	t_1	
Klán	25,86	25,00	8,63	1,03	31,35	30,00	7,58	8,62***	8,78***
Adhokrácia	23,82	23,00	6,62	-1,83*	25,74	25,00	4,60	1,66	3,10***
Piac	24,29	23,00	9,74	-0,75	18,82	18,00	6,59	-9,64***	-6,43***
Hierarchia	26,02	26,00	7,04	1,50	24,08	24,50	5,07	-1,86	-2,72**

Magyarázat: A t_1 az egymintás t -statisztikát (a tesztérték 25,00), a t_2 a páros t -statisztikát jelöli.

Szignifikancia-szintek: * 10%-os, ** 5%-os, *** 1%-os.

Az egymintás t -próbák alapján a DE-TTK jelenlegi, észlelt kultúráját a mintánkban szereplő hallgatók nem értékelik szignifikánsan különbözőnek a semleges (mind a négy kultúrában 25-ös értékkel bíró) kultúrától. Mivel több szak is szerepel a mintában, és a szakok eltérően észlelhetik a kultúrát, felmerül a gyanú, hogy a semleges kultúra észlelése csak látszólagos, és valójában csak arról van szó, hogy a különböző szakokon különbözőnek észlelik a kari kultúrát a hallgatók, és csak ezek „eredője” tűnik semlegesnek. Ennek tesztelésére az 57 fő biológus hallgató almintájára is elvégeztük az észlelt kultúra egymintás t -tesztjeit, ám ekkor sem találtunk szignifikáns eltérést egyetlen típus esetében sem a 25,00-os értéktől ($t_{klán} = -0,07$, $t_{adhoc} = -0,63$, $t_{piac} = -0,92$, $t_{hierarch} = 1,61$). A kívánatos kultúra esetében már jelentősnek találtuk – a 106 elemű mintán – a semlegestől erősebb klán és a semlegestől gyengébb piac kultúrát. Csak 10%-os szignifikancia-szinten kapott az adhokrácia a 25-östől magasabb, a hierarchia pedig alacsonyabb értéket.

A jelenlegi észlelt és a kívánatos szint közt már mind a négy típus esetében 1%-on szignifikáns eltérést találtunk: a hallgatók a jelenlegitől klánszerűbb, adhokratikusabb, ugyanakkor kevésbé piaci és kevésbé hierarchikus kultúrát látnának szívesen. A hallgatók jelentős része tehát nem azt a kultúrát „kapja”, amit szeretne. A második kutatási kérdésünk e különbözőség tanulmányi eredményre gyakorolt hatását vizsgálja.

Az első kutatási kérdésünkre két módszerrel is kerestük a választ. Egyrészt tanulmányi eredmény alapján két, nagyjából egyforma csoportot képeztünk a válaszadókból (4-es eredménytől rosszabb, és legalább 4-es eredményűek), majd kétmintás t -próba és Mann–

Whitney *U*-teszt segítségével is valószínűsítettük, hogy egyforma-e ezen két részsokaság észlelt és preferált kultúrátípusokra adott értékelése. Ennek eredményeit foglalja össze a 2. táblázat. Másrészt pedig Spearman féle rangkorrelációt vizsgáltunk a vallott tanulmányi eredmény és az egyes kultúra-értékek között, a 3. táblázatban látható eredménnyel.

A teljes mintát vizsgálva a *t*-tesztek alapján minden kultúra-típus esetén, a Mann–Whitney teszt szerint pedig az első három típus esetén van összefüggés aközött, hogy valaki legalább „jó” minősítésű tanuló-e, és a között, hogy milyen kultúrát észlel önmaga körül. A jobb eredménnyel rendelkezők inkább látják a kari kultúrát klánnak és adhokráciának, viszont kevésbé piacnak (és a teszt alapján kevésbé hierarchiának). A kívánatos kultúrát vizsgálva nem találtunk szignifikáns összefüggést a két tényező közt.

2. táblázat: A kultúrátípusok különbsége tanulmányi eredmény szerint

Table 2. Differences in cultural types by academic achievement

Minta	T	Cs	Jelenlegi (észlelt) kultúra					Kívánatos kultúra				
			Átlag	SD	F	t	U	Átlag	SD	F	t	U
Teljes	A	<4	23,27	7,15	1,29	3,59***	869,50***	30,15	6,84	2,56	1,81*	1142,50
		≥4	29,00	9,27				32,80	8,22			
	B	<4	22,28	6,20	0,53	2,72***	986,50***	25,55	4,36	0,59	0,48	1333,50
		≥4	25,69	6,69				25,98	4,91			
	C	<4	27,08	10,10	2,00	3,41***	838,50***	19,57	7,07	0,05	1,28	1192,50
		≥4	20,92	8,17				17,93	5,91			
	D	<4	27,37	7,65	2,53	2,20**	1110,50	24,73	5,20	0,01	1,45	1190,00
		≥4	24,40	5,91				23,30	4,85			
60% felett órát látogatók	A	<4	23,27	7,54	1,31	3,26***	249,50***	29,85	8,36	0,19	1,84*	311,00**
		≥4	30,79	9,96				33,88	8,52			
	B	<4	20,91	5,49	1,05	4,24***	213,50***	25,10	4,32	0,63	1,56	352,50
		≥4	27,46	6,36				27,00	5,02			
	C	<4	30,85	11,37	3,14*	4,75***	155,50***	20,46	8,33	0,12	2,04**	303,50**
		≥4	19,25	7,33				16,72	5,79			
	D	<4	24,97	7,05	0,67	1,49	377,50	24,59	6,09	0,86	1,50	348,00
		≥4	22,50	5,81				22,41	5,13			

Megjegyzés: T = kultúra-típus (A = klán, B = adhokrácia, C = piac, D = hierarchia), Cs = eredmény szerinti csoport, SD = szórás, F = a Levene-teszt *F*-értéke, *t* = a kétmintás *t*-próba statisztikájának abszolút értéke, *U* = a Mann–Whitney *U* statisztika. A teljes minta elemszámai: $N(Cs < 4) = 58$, $N(Cs \geq 4) = 48$; a 60% felett órát látogatóké: $N(Cs < 4) = 28$, $N(Cs \geq 4) = 32$.

Szignifikancia-szintek: * 10%-os, ** 5%-os, *** 1%-os.

Ha csak a legalább az órák 61%-át látogatókra szűkítjük a mintát, akkor is igaz marad a jelenleg észlelt kultúra esetén az összefüggés az első három kultúra típusra. A kívánatos kultúra esetében pedig csatlakozik ezekhez a magasabb eredményhez tartozó alacsonyabb piaci kultúra elvárása, és fordítva is. Kizárólag az *U*-teszt szerint pedig a jobb teljesítményűek még magasabb klán jellemzőt is elvárnak.

3. táblázat: Spearman rangkorreláció a tanulmányi eredmény és a kultúrátípusok közt

Table 3. Spearman's rho between academic achievement and cultural types

Óralátogatás	N	Jelenlegi (észlelt) kultúra				Kívánatos kultúra			
		klán	adhokr.	piac	hierar.	klán	adhokr.	piac	hierar.
Minden	106	0,27***	0,25***	-0,30***	-0,17	0,13	0,05	-0,11	-0,12
60% feletti	60	0,28**	0,45***	-0,47***	-0,13	0,19	0,20	-0,22*	-0,19

Megjegyzések: Szignifikancia-szintek: * 10%-os, ** 5%-os, *** 1%-os. N = elemszám.

A 3. táblázatban közölt rangkorrelációs vizsgálat is megerősíti előző tapasztalatainkat. Minél magasabb értékelést adott valaki a jelenleg észlelhető klán és adhokrácia típusok-

nak, annál magasabb, illetve minél alacsonyabbra értékelte a jelenlegi piac kultúrát, annál alacsonyabb eredménykategóriába tartozónak vallotta magát. A kívánatos kultúra és az eredménykategóriák közt nem mutattunk ki rangkorrelációs összefüggést.

A második kutatási kérdés vizsgálata az elsővel megegyező módszerekkel zajlott, ám itt a kultúráváltozók helyett a kulturális illeszkedést vizsgáltuk (az egyes kultúra típusokra adott kívánatos és az észlelt értékek különbségének abszolút értékével mérve). A korábbiakban alkalmazott sorrendet betartva a 4. és az 5. táblázatban közöljük eredményeinket.

A teljes minta 4-es szint alatt, illetve felett teljesítői között jelentős különbség van a *t*-tesztek alapján abban, hogy mennyire felel meg az igényeiknek a klán, az adhokrácia és a piac kultúrák szintje. Az *U* próba ezek közül az adhokrácia esetében nem mutat ki szignifikáns különbséget. Mindkét próba alapján jelentős viszont az összefüggése a két eredményesség szerinti csoportba tartozásnak a következő három mutatóval: a legkisebb, az átlagos és a legnagyobb különbség a kívánatos és az észlelt kultúra között. Az összes felsorolt esetben azt láthatjuk, hogy a jobb teljesítményű hallgatók csoportjában felel meg jobban a kívánt kultúrának az észlelt: vagyis a magasabb teljesítmény egyben kulturálisan is jobb illeszkedéssel jár együtt. A szűkebb, csak az órák legalább 61%-át látogató hallgatók mintáján az eredmények hasonlóak, de kevesebb a szignifikáns kapcsolat. Az egyes kultúrátípusok közül csak a piaci kultúra illeszkedésében térnek el a teljesítménycsoportok egymástól (mindkét teszt szerint), az összevont mutatók közül pedig csak az átlagos és a maximális eltérésnél találtunk jelentős különbséget (mindkét teszt alapján). A kapcsolat iránya itt is azt mutatja, hogy a jobban tanuló hallgatók egyben a kulturálisan illeszkedőbbek is.

4. táblázat: A kívánatos és az észlelt kultúra különbsége tanulmányi eredmény szerint

Table 4. Difference between preferred and perceived cultures by academic achievement

Típus	Cs	Teljes minta					60% felett órát látogatók				
		Átlag	SD	<i>F</i>	<i>t</i>	<i>U</i>	Átlag	SD	<i>F</i>	<i>t</i>	<i>U</i>
A	<4	7,40	6,02	1,32	2,38**	1015,50**	7,29	6,77	1,29	1,94*	324,00*
	≥4	4,81	5,02				4,39	4,77			
B	<4	5,75	5,27	15,38	2,54**	1104,50*	5,55	5,74	6,98	1,40	393,00
	≥4	3,60	3,35				3,79	3,53			
C	<4	9,07	8,62	10,61	3,27***	937,00***	11,60	10,48	13,18	3,44***	229,00***
	≥4	4,68	4,99				4,16	4,94			
D	<4	5,84	6,57	4,14	1,79*	1169,00	5,03	6,46	1,23	0,92	399,00
	≥4	3,93	4,31				3,72	4,51			
min.	<4	2,46	2,71	8,67	2,56**	1089,00**	1,99	2,47	0,34	0,79	414,00
	≥4	1,38	1,59				1,56	1,74			
átlag	<4	7,01	4,73	11,04	3,60***	928,50***	7,37	5,39	9,41	2,86***	286,50**
	≥4	4,25	3,13				4,02	3,29			
max.	<4	12,32	8,70	6,18	3,55***	890,00***	13,85	10,38	12,23	3,27***	249,50***
	≥4	7,30	5,80				6,63	5,77			

Megjegyzés: T = kultúra-típus (A = klán, B = adhokrácia, C = piac, D = hierarchia), Cs = eredmény szerinti csoport, SD = szórás, *F* = a Levene-teszt *F*-értéke, *t* = a kétmintás *t*-próba statisztikájának abszolút értéke, *U* = a Mann–Whitney *U* statisztika. A teljes minta elemszámai:

$N(Cs < 4) = 58$, $N(Cs \geq 4) = 48$; a 60% felett órát látogatóké: $N(Cs < 4) = 28$, $N(Cs \geq 4) = 32$.

Szignifikancia-szintek: *10%-os, **5%-os, ***1%-os.

Mind a teljes mintán, mind a 60% feletti óralátogatókra szűkített részmintán negatív irányú rangkorrelációs összefüggést találtunk az eredménykategóriába tartozás és jelenlegi kultúra kívánatostól való eltérése között a következő esetekben (5. táblázat): piaci kultúra, a négy kultúrátípus eltéréseinek átlaga és maximuma. Azaz, ha kulturálisan jobban illeszkedik egy hallgató elvárása ahhoz, amit saját karán tapasztal, akkor esélye van arra, hogy

egyben magasabb teljesítménykategóriába is tartozzon. Ez az esély nem magas, hiszen a rangkorrelációs együttható abszolút értéke egy esetben sem éri el a 0,35-öt sem (a kapcsolat gyenge), de meglehetősen biztos a létezése (5%, illetve 1% alatti szignifikancia).

5. táblázat: A tanulmányi eredmény és a kulturális nem-illeszkedés rangkorrelációja

Table 5. Spearman's rho between academic achievement and cultural non-fitness

Óralátogatás	N	A különbség						
		klán	adhokrácia	piac	hierarchia	min.	átlag	max.
Minden	106	-0,21**	-0,18*	-0,24**	-0,15	-0,17*	-0,27***	-0,29***
60% feletti	60	-0,21*	-0,11	-0,34***	-0,12	-0,05	-0,28**	-0,34***

Megjegyzések: Szignifikancia-szintek: * 10%-os, ** 5%-os, *** 1%-os. N = elemszám.

5. Következtetések

Következtetéseinket a bevezetőben feltett kutatási kérdések sorrendjében válaszoljuk meg. Jelentős kapcsolatot mutattunk ki az OCAI egyes kultúra-típusai és a hallgatók vallott tanulmányi eredménye között (mind a jobb és rosszabb eredményű hallgatók csoport-átlagainak összevetésével, mind rangkorrelációs vizsgálattal): a klán és az adhokrácia típusok magasabb, valamint a piac kultúra alacsonyabb észlelt értéke járt együtt magasabb teljesítménnyel. Ezt az órára járás vallott gyakoriságától függetlenül tapasztaltuk. A kíváncsú kultúrára vonatkozóan nem támasztottuk alá ilyen összefüggés létét.

Az előzőhöz hasonló módszerrel vizsgáltuk meg azt is, hogy a jobb és a kevésbé jó tanulmányi eredmény és a kulturális illeszkedés (amit a kíváncsú és az észlelt kultúra típusonkénti különbségével mértünk) mutat-e statisztikailag jelentős kapcsolatot. Beláttuk, hogy ha kulturálisan jobban illeszkedik egy hallgató elvárása ahhoz, amit saját karán tapasztal, akkor szignifikáns az esélye, hogy egyben magasabb eredménykategóriába is tartozik. Ezt a rangkorrelációs vizsgálat is alátámasztotta, egyben pedig megmutatta, hogy ez az összefüggés gyenge. Mindezt a klán és a piac kultúrákra, illetve az átlagos és a maximális kulturális eltérésekre vonatkozóan állapítottuk meg.

Természetesen önmagukban az egyetlen karról, nem reprezentatív felmérésből származó eredmények nem általánosíthatóak, ám, mivel jól kiegészítik a korábban a szakirodalomban közölteknek, ezért azokkal együtt hozzájárulnak a kultúra és a teljesítmény kapcsolatának alaposabb, egyben átfogóbb megértéséhez. E logika mentén a jövőben kiterjeszhetőnek látjuk vizsgálatunkat más típusú szervezetekre is, különösen érdekes lehetőséget látunk az eddig kevésbé vizsgált szektorok (például non-profit szervezetek, sport-egyesületek) elemzésében.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Balogh Á., Bogdány E., Cserhádi G., Csizmadia T. és Polák-Weldon R. (2012): Keresleti-kínálati diszharmónia a szervezeti kultúra tükrében. *Vezetéstudomány*, 43. 6. sz. 40–50.
- Balogh Á., Gaál Z., Szabó L. (2011): Relationship between Organizational Culture and Cultural Intelligence. *Management & Marketing – Challenges for the Knowledge Society*, 6. 1. sz. 95–110.
- Burnes, B. (2009): *Managing Change. A Strategic Approach to Organizational Dynamics* Fifth Edition, Pearson Education Limited, Essex.
- Cameron, K. és Freeman, S. (1991): Culture, Congruence, Strength and Type: Relationship to Effectiveness. *Research in Organizational Change and Development*, vol. 5. pp. 23–58.

- Cameron, K. S. és Quinn, R. E. (2006): *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework. The Jossey-Bass Business & Management Series. Revised Edition.*
- Campbell, J. P., Brownas, E. A., Peterson, N. G., és Dunnette, M. D. (1974): *The Measurement of Organizational Effectiveness: A Review of Relevant Research and Opinion.* Minneapolis: Navy Personnel Research and Development Center, Personnel Decisions.
- Chandler N. és Heidrich B. (2014): Hajsza közben: Egy magyar felsőoktatási intézmény piacorientációjának kultúra alapú elemzési kísérlete. *Vezetéstudomány*, 45. 6. sz. 27–36.
- Cooke, R. és Lafferty, J. (1987): *Organizational Culture Inventory (OCI).* Plymouth, MI: Human Synergistics.
- Glaser, S. R., Zamanou, S. és Hacker, K. (1987): Measuring and Interpreting Organizational Culture. *Management Communication Quarterly*, vol. 1, no. 2. pp. 173–198.
- Gergely É. (2015): „Gátló tényezők” feltárása a szervezetek teljesítménymenedzsment folyamatában. Taylor: *Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei*, 7. 3–4. sz. 198–206.
- Hajnal Gy. (2006): Kultúra és teljesítmény a közigazgatásban. *Vezetéstudomány*, 37. 4. sz. 2–9.
- Hanesz J., Kun A. I., Ujhelyi M. (2016): Szervezeti kultúra vizsgálata a debreceni egyetem természettudományi és technológiai karának alapképzéses hallgatói körében. Kézirat, Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Debrecen.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D. és Sanders, G. (1990): Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, no. 2. June pp. 286–316.
- Jenei I., Losonci D., Heidrich B. és Kása R. (2015): A modern termelési koncepciók és a szervezeti kultúra kapcsolata – irodalomfeldolgozás – *Vezetéstudomány*, 46. 1. sz. 47–58.
- Kun A. és Ujhelyi M. (2016): Szervezeti kultúra és tanulmányi teljesítmény a műszaki menedzser hallgatók körében. *Műszaki és Menedzsment Tudományi Közlemények*, 1. 1. sz. <http://ijems.lib.unideb.hu/cikk/cikk/5769558e26807>
- Marcoulides, R. H. és Heck, G. A. (1993): Organizational Culture and Performance: Proposing and Testing a Model. *Organization Science*, vol. 4, no. 2. May, pp. 209–225.
- Ogbonna, E. és Harris, L. C. (2000): Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, vol. 11, no. 4, August, pp. 766–788.
- Quinn, R. E. és Rohrbaugh, J. (1983): A Spatial Model of Effectiveness Criteria: towards a competing values approach to organizational analysis, *Management Science*, vol. 29, no. 3. pp. 363–377.
- Rogers, P., Meehan, P. és Tanner, S. (2006): *Building a Winning Culture*, Bain & Company: Boston, MA, USA
- Scott, T., Mannion, R., Davies, H. és Marshal, M. (2003): *HSR: Health Services Research*, vol. 38, no. 3 June, pp. 923–945.
- Sorensen, J. B. (2002): The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative science quarterly*. March vol. 47, no. 1 pp. 70–91.
- Ujhelyi M. és Kun A. I. (2016): Szervezeti kultúra vizsgálata OCAI modellel a Debreceni Egyetem műszaki menedzser hallgatói körében. *Műszaki és Menedzsment Tudományi Közlemények*, 1. 1. sz. <http://ijems.lib.unideb.hu/cikk/cikk/576958b40744f>

SSC SZEKTOR – LEHETŐSÉGEK A MUNKAERŐPIACON ÉS AZ OKTATÁSBAN

SSC SECTOR – POSSIBILITIES ON THE LABOUR MARKET AND IN THE EDUCATION

JUHÁSZ KRISZTINA főiskolai tanár
Edutus Főiskola

ABSTRACT

The article analyses the trends of the international and the Hungarian shared service (SSC) sector and its possibilities and challenges in the higher education. It was considered that the SSC market is one of the fastest developing sectors of the Hungarian economy: more than 40 000 people work in 90 centers and more than 4 000 new jobs are expected in the following years. The Hungarian SSC sector reached a stage of development, where the activities are more and more complex, and the value added is higher. That is why the availability of the skilled labor is a key question for the future development of the sector in Hungary. Based on the Global Services Location Index (published by A. T. Kearney) the position of Hungary as a service location is getting worse since 2009 among the central and eastern European countries, also in the terms of „People skills and availability”. All that underlines the responsibility of the education: How is able to train the Hungarian education system skilled labor in the amount which is necessary for the sector? The article, based on the example of the Edutus College SSC training, shows that there are several possibilities in the collaboration between SSCs and the education system. The biggest challenge is to develop that kind of personal skills which are fundamental in a SSC environment.

1. Bevezetés

A nemzetközi vállalatok első szolgáltató központjai (Shared Service Center – SSC) a 90-es évek elején jelentek meg Magyarországon. Mára az SSC szektor hazánk egyik legfontosabb és legdinamikusabban fejlődő szektorává vált: mintegy 90 központban, több mint 40 ezer főt foglalkoztatnak hazánkban, a felmérések szerint további mintegy 4000 új munkahely várható. A szektor kiemelkedő bért, gyors előrelépési lehetőséget, nemzetközi karriert kínál, akár pályakezdők számára is. Az előadás e szektort mutatja be, kitérve az oktatást érintő lehetőségekre és kihívásokra. Az első rész a nemzetközi SSC szektor tendenciáit elemzi: a fogalmi lehatárolást követően az SSC piac nemzetközi jellemzőit tekinti át, hangsúlyosan az SSC szektor „érettségi folyamatát”, összefüggésben a szektor lokalizációs döntéseivel. Ezt követően elhelyezi Magyarországot e rendszerben, kitérve az SSC-k magyarországi fejlődéstörténetére, a szektor hazai gazdasági szerepére, illetve hazánk jelenlegi megítélésére az SSC-k piacán. Szót ejt a szektor néhány, munkaerőpiacot és oktatást érintő kérdésére. Úgy mint: mik a szektor elvárásai a frissen végzettekkel szemben? Milyen szakmai tudást és milyen készségeket kell kialakítani a hallgatókban, hogy sikeresek lehessenek e szektorban? Mindez milyen kihívásokat jelent a (felső)oktatás számára? Az előadás az Edutus Főiskola SSC képzéseinek tanulságai alapján igyekszik e kérdésekre választ adni.

2. Nemzetközi trendek az SSC szektorban

Az SSC szektor története alatt számtalan változáson ment keresztül. Változott a szolgáltató központokba telepített funkciók száma, és azok „minősége” továbbá változik e központok létrehozásakor, bővítésekor figyelembe vett telepítő tényezők fontossága is. Mindez természetesen hatással van a szektor „földrajzára” is, azaz módosul az SSC szektorban tevékeny országok (illetve városok) köre. A fejezet e tendenciákat tekinti át, kezdve a szolgáltató központok definíciójával.

2.1. SSC – Fogalmi lehatárolás

A Shared Service Center lényege sokféleképpen ragadható meg, a szakirodalomban többféle definíció terjedt el. Ezek közül egyet idézve az SSC „Olyan szervezeti forma, amelynek az a célkitűzése, hogy meghatározott vállalati szolgáltatásokat – amelyeket a legkülönbözőbb vállalati területek vesznek igénybe – központi szervezeti egységekben, az ún. *belső szolgáltató központokban* egyesítse”. (Maricinak 2014 alapján Bodnár és Vida, 2006:277) E központok létrehozásának okát leegyszerűsítve két tényezőben ragadhatjuk meg: a költségek csökkentése és egyúttal a minőség javítása. A globális vállalat a szolgáltató tevékenységének konszolidációs folyamatát követően standardizálja e tevékenységeket (illetve bizonyos funkciókat), melyeket megosztott vagy üzleti szolgáltató központokba (Shared Service Center) szervez. Ennek a „belső kiszervezésnek” (belső outsourcing) a következtében bizonyos szolgáltató tevékenységeket (lásd később) a vállalati hálózathoz tartozó, független egységek végzik, melyek globális vagy nagyterületi szinten szolgálják ki ügyfeleiket. Ennek eredményeként világszinten is mindössze néhány (vagy csak egy) központ lát el bizonyos vállalati szolgáltató tevékenységeket. E központok tevékenységüket magas szinten specializálódva, csúcstechnológiai informatikai háttér segítségével végzik, tudásuk révén maximálisan képesek ügyfelek igényeinek kiszolgálására. Az SSC központok kezdetben csak belső ügyfelek kiszolgálását végzik, később külsős ügyfelek számára is végeznek szolgáltatást. Az SSC központok létrejötte tehát tulajdonképpen a '70-es évek vezér-szavának számító „koncentráció” előnyeit (méretgazdaságosságból eredő költségmegtakarítás) a '80-as években előtérbe kerülő „decentralizáció” pozitív hatásaival (rugalmasság, a helyi igényekhez való magasabb szintű alkalmazkodás) képes ötvözni. Vagyis bizonyos vállalati funkciókat koncentrálva csökkenti a költségeket, miközben a specializáció, technológia, know-how révén lehetővé válik a vevői igényekhez való nagyfokú, rugalmas alkalmazkodás is. Mindez kombinálva az egység független működéséből, az egyedi teljesítménymérésből, az üzleti partneri viszonyon alapuló megközelítésből származó versenyelőnyökkel a modell sikerét és gyors elterjedését eredményezte.

Kezdetben a pénzügy és számvitel volt az a terület, amelynek tevékenységeit szolgáltató központokba kezdték szervezni. Elsőként amerikai cégekre volt jellemző e szervezeti megoldás (csak néhányat említve: 1984-ben a General Electric, 1985-ben a Digital Equipment, 1989-ben a Johnson and Johnson hozott létre SSC-eket. Az 1989-ben az IBM által létrehozott központ, amely már szint azonnal kifelé is szolgáltatni kezdett. A modell sikereit látva (több tízmillió dolláros költségcsökkentés) egyre több amerikai cég hozott létre szolgáltató-központokat, a '90-es évektől európai cégek is sikerrel kezdik alkalmazni ezt az új megoldást. Mára az SSC-k működtetése jól bevált gyakorlattá vált: „mára a világ legnagyobb 2000 vállalatának 80%-a alkalmazza az osztott szolgáltatás modellt a háttértevékenységei támogatásához” (Marciniak 2014:42). A modellt már nemcsak a versenyszférában, hanem államigazgatásban, non-profit szervezeteknél is használják.

2.2. SSC funkciók, avagy mivel foglalkoznak leginkább a szolgáltató központok?

Még sajnos mindig gyakori, ha egy laikus azt hallja valakitől, hogy „egy szolgáltató központban dolgozom”, akkor visszakérdez, hogy „Telefonközpontos vagy?” vagy „Ja, olyan helpdeskes”? Komolyabb tevékenységre, magasabb hozzáadott érték előállítására nem mindig gondolnak, pedig a szektor már régen túllépett a „helpdeskes” korszakon. Ahogyan arra utaltam, a szolgáltató központokba kezdetben leginkább pénzügyi, számviteli funkciókat telepítettek. Ez továbbra is az SSC-kben megtalálható egyik leggyakoribb terület, de a szolgáltató központokba telepített funkciók köre az elmúlt évtizedekben sokat változott. A pénzügyi területen kívül jellemző továbbá az emberi erőforrás gazdálkodáshoz kötődő (HR) feladatok, valamint információs technológiához, valamint az ellátási láncához, beszerzéshez, logisztikához köthető feladatkörök jelennek meg leggyakrabban. Fontos, hogy SSC központokba olyan tevékenység szervezhető, melyek megfelelően nagy volumenben zajlanak, földrajzilag függetlenek és standardizálhatók. A technológia fejlődés eredményeként magasabb hozzáadott értéket előállító tevékenységek is kihelyezhetővé váltak.

Az SSC központokban elvégzett feladatok a *hozzáadott érték* alapján az alábbi csoportokba sorolhatók (Bögel, 2009 felhasználásával Maricinak 2014. 44 alapján):

1. egyszerű back-office jellegű tevékenységek (pl. adatbevitel- és feldolgozás, tranzakció kezelés)
2. ügyfélkapcsolatok kezelése (pl. telefonos ügyfélszolgálat)
3. vállalati alapfunkcióhoz kötődő tevékenységek (lásd fent említettek, ú. m. pénzügy, HR, IT, Beszerzés)
4. Szakértői tevékenységek (pl.: portfólió-elemzés, hitelképesség értékelés)
5. Kutatás, fejlesztés, innováció (pl.: design, tesztelés, technológiai fejlesztés)

A Deloitte nemzetközi SSC szektort érintő kérdőíves felméréseinek (Deloitte 2013 és 2015) eredményei azt igazolják, hogy egyre ritkább az egy funkciót betöltő SSC-k aránya. Míg a 2013-ban megkérdezett 277 cég, 870 SSC-jének több mint fele (57%-a) egyetlen funkciót végzett, addig a 2015-ös felmérésben szereplő 311 cég 1000 SSC-jének mindössze 40%-a volt monofunkciós. Ezzel szemben a 3-nál több funkciót végző központok aránya két év alatt 20%-ról 31%-ra nőtt. Nemcsak a funkciók száma, hanem azok jellege is érdemi változást mutat az említett időszakban. Már önmagában is beszédes, hogy a 2013-as jelentésben szereplő 10 funkcióval szemben (Pénzügy, HR, IT, Beszerzés, Ügyfélszolgálat, Adó, Ingatlan és létesítménygazdálkodás, Jog, Értékesítés és marketing, Ellátási lánc és gyártást segítő szolgáltatások) a 2015-ös jelentés 13 funkciót nevez meg (a korábbiakat kibővíti a K + F és a Mérnöki tevékenységekkel, valamint külön kezeli az Értékesítést és a Marketinget). Továbbra is a leggyakoribb tevékenység a Pénzügy (bár aránya valamelyest csökken, de még így is az SSCk 91-énél megjelenik) és a HR (aránya 66%-ra nőtt). Az IT szolgáltatások a 3. helyen állnak (52% végez ilyen jellegű tevékenységet). A két új funkció megjelenése (K + F 9% és Mérnöki tevékenység 7%), valamint a meglévő funkciók változása (p. az adózási tevékenységet végző központok arányának növekedése, az Ügyfélszolgálat arányának csökkenése) azt jelzi, hogy *egyre komplexebb és magasabb hozzáadott értéket jelentő tevékenységeket látnak el a nemzetközi szolgáltató-központok*.

Ezt támasztja alá az is, hogy míg 2013-ban az új központ kiválasztásakor a cégek a munkaerővel kapcsolatos elvárásokat említették (sorrendben a munkaerő minősége, ára és a hozzáférés szerepelt), addig 2015-ben a munkaerővel kapcsolatos elvárásokat megelőzve első helyre a Meglévő központ közelsége jelent meg, mint telephely-választási tényező!!!

Ahogy a fentiek is jelzik, a munkaerő kulcsfontosságú tényező az SSC szektorban a telepítési döntésekkor. Egy 2011-es felmérés az országokat és az oda telepített SSC-ket a következő csoportba sorolta:

1. Specializált SSC-k

- Magasan képzett munkaerőhöz való hozzáférés biztosított. Fontos, hogy kulturálisan kompatibilis az anyaországgal
- Pl.: Balti országok, Németország, USA, Nagy-Britannia, Mexikó, Costa Rica.

2. Mennyiség vezérelt „Volumedriven” SCC-k

- Nagymennyiségű jól képzett munkaerő áll rendelkezésre.
- Fontos telepítési szempont az alacsony költség, jó infrastruktúra, alacsony tréning költség
- Pl.: India, Kína.

3. Fejlődő piacok

- Az ide telepített SSC központoknál legfontosabb szempont a költségcsökkentés elérése
- Pl. Bulgária, Dél-Afriai Köztársaság, Kolumbia, Indonézia.

Lényegi kérdés, hogy Magyarország hogyan, milyen szerepet játszva tud integrálódni a nemzetközi SSC szektorhoz? Ahogy a fenti csoportosításból is kiderül: a nemzetközi versenyhelyzet igen erős a beruházások megszerzéséért. A kelet-közép-európai országok közül a balti országok vagy Bulgária eltérő erőforrásokra építve tudnak beruházásokat vonzani. Világos, hogy hazánk számára a cél csakis a „specializált SSC-k” megszerzése lehet, a magasan képzett munkaerőre telepített funkciók megszerzése kell hogy legyen az elsődleges cél. Itt a legnagyobb ugyanis a hozzáadott érték, ezek a beruházások válhatnak ki legnagyobb gazdaságfejlesztő hatást. A költségcsökkentésre építő SSC központok szerepét tovább nehezíti ráadásul a szolgáltató szektort is elérő automatizáció és robotizáció. Átlagosan egy szoftver robot költsége mindössze egy kihelyezett munkavállaló költségének harmadát teszi ki (A. T. Kearney 2016:1.), így az olcsó munkaerőre, mint versenyelőnyre alapozott fejlesztés e szektorban is zsákutcának tűnik

3. Trendek a magyarországi SSC szektorban

A szektor nemzetközi tendenciának áttekintését követően felmerül a kérdés, hogy vajon mi jellemzi a magyarországi SSC szektor helyzetét? Milyen fejlődési utat járt be a szektor? Milyen Magyarország pozíciója jelenleg a nemzetközi SSC piacon? Mik a legfontosabb versenyelőnyök, melyekre építhet jelenleg és mik jelentik a szektor előtt legnagyobb kihívásokat? A továbbiakban a cikk e kérdésekre keres választ.

3.1. A helpdeskestől a piacelemzőig – funkciók a magyarországi SSC központokban

Az első SSC-k hazánkba a kilencvenes évek második felében települtek, majd az ezredfordulót követően a 2008-as válságig gyors növekedésnek indult a szektor, mind a létrehozott központok, mind pedig az általuk foglalkoztatottak száma alapján: 2007-ben már 57 szolgáltató központ működött hazánkban, a foglalkoztatottak száma pedig meghaladta a 13 ezer főt. A válság ezt a növekedést átmenetileg megtörte ugyan, de a 2010-et követő időszaktól újabb dinamizmus növekedés jellemzi a szektort. Az elmúlt hónapok SSC ala-

pításról szóló hírei (az IBM Székesfehérváron, a Flowserve Debrecenben, a BP Szegeden, a GE, a CRH valamint a Ubiquity Budapesten fektet be)¹ is a gyors bővülést jelzik. Csak az említett beruházások összesen több mint 2000 fővel növelik az SSC szektorban foglalkoztatottak számát. Jelenleg Magyarországon mintegy 90 SSC központ található, ahol 40 ezer fő dolgozik. Ezzel az SSC szektor az állam utána legnagyobb foglalkoztatónak számít hazánkban.

A HOA (Hungarian Outsourcing Agency) felmérése alapján 2015-ben a szektor növekedésének legfontosabb hajtóerejét a szolgáltatási portfólió bővítése és az értéktermelési láncban való előrelépés jelentik. Ezzel szemben a portfólió megőrzésével mindössze a csoportok (lét)számának növelése, mint bővítési ok egy év alatt 42%-ról 28%-ra csökkent. Mindez arra utal, hogy hazánkban az SSC szektor egy érettebb szakaszba lépett, egyre magasabb a hozzáadott érték. Ezt az elmozdulást jelzik a hazánkban végzett SSC tevékenységek arányának változási tendenciái is. Noha továbbra is a Pénzügy, kontrolling a leggyakoribb tevékenység (arányát tekintve 2014 és 2015 között 36%-ról 31%-ra csökkent), de a leggyorsabb növekedés (12%-ról 25%-ra) az IT szektorban ment végbe, így 2015-re ez lett a második leggyakoribb SSC funkció hazánkban. Ezzel szemben a 2014-ben még második leggyakoribbnak számító Ügyfélszolgálat, helpdesk tevékenység aránya 26%-ról 12%-ra csökkent. Növekvő arányban jelennek meg, de még ritkábbnak számítanak a HR, Logisztika, Treasury, vagy egyéb tevékenységek (pl. piacelemzés, kutatás).

Ugyancsak érdemi változások következtek be a magyar SSC szektorban a támogatott nyelvterületeket, így az elvárt nyelvtudást illetően is. Az egyértelmű, hogy az ágazat nyelve az angol, így a biztos, jó angol tudás elengedhetetlen a szektorban munkát vállalók esetében. Az angol nyelvet a többi nagy európai nyelv követi (német, francia, spanyol), de tendenciáját tekintve egyre nő a kisebb, „egzotikusabb” nyelvek iránti kereslet (pl. portugál, dán, svéd, cseh). Az SSC-k mintegy 40-50%-ánál támogatnak már ilyen nyelvterületeket hazánkból.

Összességében tehát megállapítható, hogy a magyar SSC szektor egy olyan *érettebb korszakba lép*, ahol nő az SSC-kben elvégzett funkciók száma, bővül a hazánkból támogatott nyelvterületek köre, nő a magyar központokban végzett munka hozzáadott értéke. Mindez *felértékeli a munkaerőnek, mint tényezőnek a szerepét*. A képzett, nyelveket beszélő, megfelelő képességekkel és készségekkel (ú. m. kreativitás, önálló munkavégzés képessége, csoportmunkára való készség, konfliktuskezelési képesség, stressztűrő képesség stb.) rendelkező munkaerő megléte a magyar SSC szektor számára a többi (elsődlegesen a kelet-közép-európai) országgal szemben fontos versenyelőnyt, annak hiánya pedig behozhatatlan hátrányt jelenthet. Vajon hogy áll Magyarország, mint szolgáltató szektor lokalizáció nemzetközi összehasonlításban?

¹<http://autopro.hu/szolgáltatok/Felezernyi-munkatarsat-vesz-fel-az-IBM-Szekesfehervaron/19329><http://www.dehir.hu/debrecen/mar-keresi-a-dolgozokat-uj-debreceni-kozpontjaba-a-flowserve/2016/05/05>

http://www.portfolio.hu/vallalatok/a_bp_uj_szolgáltato_kozpontot_hoz_letre_szegeden.237842.html

http://hirtv.hu/hirtv_gazdasagi_hirei/budapest-ban-fejlesztik-a-ge-digitalis-jovojet-1365346

<http://www.crhungary.com/hirek/hirek/2016/june/a-crh-megnyitotta-uzleti-szolgáltato-kozpontjat-budapestben/>

<http://www.kormany.hu/hu/kulgaszdasagi-es-kulugyminiszterium/hirek/szolgáltato-kozpontot-nyit-budapestben-a-ubiquity-global-services>

3.2. Magyarország, mint szolgáltató központi telephely, nemzetközi összehasonlításban

Az A. T. Kerney által kidolgozott GSLI (Global Service Location) Index 2004 óta hasonlítja össze az egyes országokat aszerint, hogy a nemzetközi szolgáltató szektor számára azok mennyire tekinthetők vonzó telephelynek. Az index 3 szempont alapján ítéli meg a szolgáltató szaktori környezetet:

1. Pénzügyi vonzerő,
2. Munkaerő képzettsége és ahhoz való hozzáférés,
3. Üzleti környezet minősége.

1. táblázat: Magyarország, mint szolgáltató szaktori telephely pozíciója, nemzetközi összehasonlításban

Table 1.: Position of Hungary as global service location, in international comparison

2004			2005			2007			2009		
25 ország	GSLI	Skills	40 ország	GSLI	Skills	50 ország	GSLI	Skills	50 ország	GSLI	Skills
Szingapúr	5	1	USA	11	1	USA	21	1	USA	14	1
Kanada	8	2	Franciaország	35	2	India	1	2	India	1	2
Irország	23	3	India	1	3	Kína	2	3	Kína	2	3
Csehország	4	7	Oroszország	27	13	Oroszország	37	15	Oroszország	33	15
Magyarország	11	12	Csehország	7	19	Lengyelország	18	24	Lengyelország	38	21
Lengyelország	10	13	Lengyelország	18	21	Csehország	16	28	Csehország	32	26
Oroszország	21	25	Szlovákia	16	24	Bulgária	9	29	Magyarország	37	30
			Románia	24	28	Szlovákia	12	30	Ukrajna	42	33
			Magyarország	19	31	Ukrajna	47	36	Szlovákia	40	36
			Bulgária	15	33	Észtország	15	37	Észtország	18	37
						Magyarország	24	40	Románia	19	41
						Lettország	17	41	Bulgária	13	42
						Románia	33	45	Lettország	22	45
						Litvánia	28	48	Litvánia	21	47
2011			2014			2016					
50 ország	GSLI	Skills	51 ország	GSLI	Skills	55 ország	GSLI	Skills			
USA	18	1	USA	14	1	USA	15	1			
India	1	2	India	1	2	Kína	2	2			
Kína	2	3	Kína	2	3	India	1	3			
Oroszország	20	11	Oroszország	21	10	Oroszország	17	10			
Lengyelország	24	24	Lengyelország	11	21	Lengyelország	10	22			
Magyarország	31	25	Csehország	33	27	Románia	13	30			
Csehország	35	29	Magyarország	31	29	Ukrajna	24	31			
Ukrajna	38	31	Ukrajna	41	30	Csehország	26	32			
Románia	25	32	Románia	18	33	Magyarország	32	33			
Észtország	11	33	Szlovákia	35	40	Lettország	18	40			
Lettország	13	37	Lettország	23	41	Szlovákia	49	42			
Litvánia	14	38	Bulgária	9	43	Bulgária	12	43			
Szlovákia	40	39	Észtország	22	45	Észtország	33	45			
Bulgária	17	42	Litvánia	15	46	Litvánia	27	47			

A. T. Kearney adatai alapján saját szerkesztés)

Az 1. táblázatban a komplex GSLI Index, valamint annak munkaerő-piaci alindexe alapján készített rangértékeket tartalmazza, kiemelve a világszinten dobogós országokat és a hazánk számára elsődleges versenytársként értelmezhető kelet-közép-európai országokat. Látható, hogy jelentősen bővült az elmúlt években a vizsgálatba vont országok köre: Míg 2004-ben csak 25 országra közölt a jelentés adatokat, ezzel szemben 2016-ra már 55-re nőtt ezen országok száma. 2007 óta változatlan az élmezőny: az USA, Kína és India számítanak a legjobb lokációknak. Magyarország, mint szolgáltató szaktori telephely megítélése 2004 és 2009 között jelentősen romlott, a 11-ről a 37. helyre csúszott vissza. A válságot követően (2011-től) sikerült jobb helyzetbe kerülnie, azóta stabilan tartja a 30. körüli pozíciót. Egyértelmű ugyanakkor, hogy a válság utáni években a régió belül, mint lokáció egyre hátrébb szorul, a 2016-os adatok alapján már nemcsak a szektorban elsődleges térségbeli versenytársnak számító Lengyelország előzi meg hazánkat, hanem Oroszország,

Lengyelország, Románia, Csehország és még Ukrajna is. Talán ennél is nagyobb figyelmet érdemel az a tény, hogy *hazánk pozíciója a munkaerő képzettsége alapján 2011 óta folyamatosan romlik*. Valamennyi, korábban említett versenytársunk 2016-ban a munkaerő szempontjából is jobb megítélést kapott, mint Magyarország. Ez azért különösen kritikus, mert ahogyan az korábban bizonyítást nyert, a szektor további fejlődése, jövője szempontjából, az érettebb, komplexebb feladatokat ellátó központok számára a képzett munkaerőhöz való hozzáférés kulcsjelentőségű tényező. Ezt erősíti meg a HOA legújabb felmérésének eredménye, melyben *a hazai SSC-k a szektort fenyegető legnagyobb veszélyként* egyre inkább (és egyre növekvő) mértékben *a munkaerőt*, annak készségeit és nyelvismeretét, illetve ezek *hiányát* fogalmazzák meg.

4. Az Edutus Főiskola SSC képzése

A fentiekben megállapítást nyert, hogy a magyar SSC szektor fejlődésének olyan fokára ért, amikor a megfelelő szakmai képzettséggel, nyelvismerettel és készségekkel rendelkező munkaerőhöz való hozzáférés jelentősége még inkább felértékelődik. Ugyanakkor nemzetközi összehasonlításban vizsgálva e szempont szerint Magyarország pozíciót veszít a térség országaihoz képest. Vagyis *a szektor jövője szempontjából a képzett munkaerő biztosítására, az oktatásra nagyon nagy figyelmet kell fordítani*, hiszen e nélkül kérdéses az ágazat további növekedése. A továbbiakban az Edutus Főiskola példáján keresztül azt mutatom be, hogy hogyan lehet képes az oktatás reagálni e munkaerőpiaci elvárásokra.

A piaci igényeket érzékelve, az Edutus Főiskola több mint két évvel ezelőtt fogalmazta meg, hogy a lehető legrövidebb időn belül kidolgozza és elindítja SSC képzését. Az elképzeléshez azonnal több vállalat (a teljesség igénye nélkül: British Telekom, Tata Consulancy Services, Viacom, Mylan), illetve szakmai fő partnerként az SSC Heroes csatlakozott. Az elképzelés lényege, hogy a képzés a lehető leginkább alkalmazkodjon a munkaerő-piaci elvárásokhoz, olyan ismeretek és készségek elsajátítását tegye lehetővé, melyre a cégeknek a leginkább szükségük van. Ennek érdekében mind a tantárgyak kijelölésében, mind pedig azoknak a szakmai tartalommal való megtöltésében (a tematika-egyeztetésig bezárólag) szorosan együttműködik a Főiskola az SSC szektor szereplőivel. Ezen túlmenően a cégek szakemberei az oktatásban is részt vesznek, a piaci szempontok megjelenítésével erősítve annak gyakorlati jellegét.

Az Edutus Főiskola jelenleg két szinten folytat SSC képzést:

1. Angol nyelven indította el Nemzetközi gazdálkodás, valamint Gazdálkodás és menedzsment szakos BA hallgatók számára az SSC specializációt. Ennek keretében a hallgatók 3 féléven keresztül, 6 tárgy keretében tanulnak kifejezetten az SSC szektorban hasznosítható ismereteket, készségeket. Az első csoport 2016 februárjában kezdte meg specializációs tanulmányait.
2. Már diplomával rendelkezőknek hirdette meg a Főiskola az SSC specialista szakirányú továbbképzést, két félév alatt 240 órában. Az első csoport 2016 szeptemberben kezdte meg tanulmányait.

Mindkét képzési forma esetében a tantárgyak három nagyobb csoportba bonthatók: A szűken vett szakmai tárgyak (pl. International business, International accounting, SSC Project work, vagy Nemzetközi vállalati működés) mellett szerepel egy „IT blokk” (Data base management, ERP systems, vagy Excel haladó szintű ismerete, Hálózati ismeretek), mely a hallgatók információs-technológiai tudását fejleszti. Ezen túlmenően a képzésben

nagy hangsúlyt fektetünk a hallgatók készségeinek a fejlesztésére is. Ez egyrészt külön tárgyak formájában is megjelenik (pl. Interkulturális kommunikáció és konfliktuskezelés), másrészt a nem szokványos oktatási módszerek és feladatok (pl. állásbörzén szerzett tapasztalatok alapján csoportmunkában összeállítani az SSC szektor legfontosabb szereplőinek listáját, elemezni a tanulást; állásinterjú szimulálása; ügyfél-kommunikáció gyakorlása valós példán keresztül stb.) is ezt a célt hivatottak elérni.

Az SSC képzés eddigi tanulságai az alábbiakban összegezhetők:

1. A cégek *hatalmas érdeklődéssel* kísérik a tevékenységünket és nagy segítséget nyújtanak a képzés kialakításában és megvalósításában egyaránt. A partneri együttműködés számukra is kiemelkedő jelentőségű, ami megerősíti a fent vázolt folyamatokat: a szektor jövője a jó minőségű, képzett munkaerőhöz hozzáférés létkérdés.
2. A szakmai ismeretek oktatásánál nagyobb kihívást jelent *a készségek, képességek (personal skills) kialakítása*. A hallgatókba mélyen, a magyar oktatási rendszer sajátosságaira visszavezethető okok miatt túlzottan is rögzült a „hallgató hallgató” lét. Nehéz őket kimozdítani a „felnőtt én” tudatállapot felé, amikor önálló döntéseket hoznak, képesek együttműködni, kreatívan kérdeznek és vélemény nyilvánítanak. E készségek ugyanakkor legalább annyira fontosak a mindennapi munkavégzés során, mint a szűken vett szakmai tudás. Ezért kiemelkedően fontos, hogy már eleve az oktatásban is *olyan módszereket használjunk, olyan környezetet teremtsünk, ami a lehető leginkább megközelíti a valós, munkaerő-piaci realitást. Úgy vélem, e készségek fejlesztése az SSC képzés kulcsa*. Egyrészt azért, mert az SSC cégek többségénél egyrészt szűk szakmai feladatot végeznek az ott dolgozók, amiket úgyis nagyrészt belső képzéssel fognak megtanulni a munkát vállalók. Másrészt a cégek felépítéséből következően szinte mindenhol van lehetőség akár szakterületek közötti váltásra is. Vagyis a lényeg éppen a munkavállalók megfelelő személyiségében, készségeiben, attitűdjében van jelen. Vagyis a sikeres képzésnek nagyrészt ezek fejlesztésére kell hangsúlyt fektetni!
3. A nyelvtudás hiánya még mindig égető probléma nemcsak a szektor, hanem az egész magyar gazdaság számára. Szinte érthetetlen, hogy 2016-ban még mindig sok fiatal számára ez mekkora gondot jelent. Jelen cikk keretei ennek részletesebb taglalását nem teszik lehetővé, e helyen csak utalnék a nyelvtudás hiányára, ill. annak kiemelkedő jelentőségére.

5. Összegzés

A cikk a nemzetközi és a hazai SSC szektor tendenciáit vázolta és választ keresett annak az oktatást érintő kérdéseire. Megállapította, hogy a hazai SSC szektor rendkívül gyors növekedést ír le, a jövőben is vélhetően éves szinten további 2ezer új munkahellyel bővíthet a szektor. A magyar SSC ágazat olyan új, érettebb korszakba lépett, ahol egyre komplexebb és egyre magasabb hozzáadott értéket teremtő tevékenységek zajlanak. A további kapacitásbővítésben tehát kulcskérdés a képzett munkaerőhöz való hozzáférés, nemzetközi összehasonlításban azonban romlik Magyarország pozíciója a régió országaihoz képest. Éppen ezért az oktatásra nagy felelősség hárul: hogyan tud eleget tenni a megfelelően képzett és a szektor által elvárt készségekkel, képességekkel rendelkező munkavállalók biztosításának? A cikk az Edutus Főiskola példáján keresztül azt erősíti meg, hogy van lehetőség az oktatási intézmények és az SSC szektor együttműködésére, a képzésben pedig a készségek fejlesztése jelenti a legnagyobb kihívást.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- A. T. Kearney Global Services Location Index (2016). On the Eve of Disruption. <https://www.atkearney.com/strategic-it/global-services-location-index>
- A. T. Kearney Global Service Location Index (2014, 2011, 2011, 2009, 2007, 2005, 2004). Letöltve: <https://www.atkearney.com> oldalról. 2015 december.
- Bodnár és Vida (2006): Folyamatmenedzsment a gyakorlatban. Budapest: IFUA Horváth & Partners.
- Bögel (2009): Üzleti elvárások – Informatikai megoldások. Budapest, HVG Kiadó Zrt.
- Deloitte (2015): Global Shared Services Survey. Survey Result. Deloitte Consulting LLPP March 2015. <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/dk/Documents/finance/Deloitte-SSSurvey-Interactive.pdf> Letöltve: 2016. március.
- Deloitte 2013 Global Shared Services Survey. Survey Result. Deloitte Consulting LLPP March 2013. http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ie/Documents/Finance/CFO/us_sdt_2013GlobalSharedServicesSurveyExecutiveSummary_022613.pdf Letöltve: 2016 március.
- HOA SSC Survey 2013. http://www.hoa.hu/hoa_docs/?id=hoa_ssc_survey_final2_hun.pdf. Letöltve: 2015 december.
- HOA SSC Benchmark Survey Hungary, 2015. http://www.hoa.hu/hoa_docs/?id=ssc-benchmark_survey_2015.pdf Letöltve 2016 március.
- Marciniak Róbert (2014) OSZTOTT SZOLGÁLTATÁSOK – egy innovatív szervezeti forma vizsgálata – PhD-értekezés. Miskolc, 2014.

CSALÁDI KARRIERTERVEZÉS (EMPIRIKUS KUTATÁS ALAPJÁN)

FAMILY CAREER PLANNING (BASED ON EMPIRICAL STUDY)

DR. JUHÁSZ TÍMEA tanácsadó

Budapest

ABSTRACT

Nowadays the question of life-quality plays a more and more significant role in the everyday life of employees. It is especially the balance between work and private life, which receives greater emphasis. Families usually face the question how to plan career if they already have a family. Is it the woman or the man whose career is more important? What compromises can they reach? Is it possible for both parties to make career or maybe the question is not that relevant? Similar questions were conceived by the author, which served as the base of a questionnaire-based research.

During the quantitative research both women and men were asked about their opinion regarding the question. The present study brings the attention to some interesting results of the research unbiasedly. The hypothesis, which was conceived in the research – namely that the career of men has priority over the career plans of women- was not justified in the given sample.

1. Bevezetés

Napjainkban az életminőség kérdése egyre nagyobb hangsúllyal szerepel a munkavállalók életében. Különösen a munka és magánélet összehangolása kap egyre nagyobb szerepet. Gyakran felmerül a családok életében, hogy hogyan lehet a karriert tervezni, ha már valakinek családja van. Kinek fontosabb a karrierje egy nőnek, vagy egy férfinak, és milyen kompromisszumra tud jutni e tekintetben a két fél? Lehet-e mindkét nemnek karriert építeni, vagy nincs relevanciája a kérdésnek? Ilyen és ehhez hasonló kérdések fogalmazódtak meg a szerzőben, amelyek egy kérdőíves kutatás alapját szolgáltatták.

A kvantitatív vizsgálat során nők és férfiak lettek megszólítva, hogy mi a véleményük a kérdést illetően. A tanulmány e vizsgálat néhány érdekes eredményére hívja fel a figyelmet pártatlanul. A kutatás során megfogalmazott hipotézis, miszerint a családi karriertervezés során a férfiak karrierje prioritást élvez a nőkével szemben az adott minta tükrében nem nyert bizonyítást.

2. A témához kapcsolódó néhány gondolat

A nők tömeges munkaerő-piaci megjelenésének következtében a munka és magánélet összehangolásának kérdése az 1970-es évektől a vizsgálatok tárgyát képezte. Felmerült a kérdés, hogy a nők a családi életüket, illetve a karrierjüket helyezik-e előtérbe.

Hazánkban hasonlóan, mint a többi országban, a nők erőteljes munkaerő-piaci részvételükkel kettős terhet vállaltak, egyrészt családanyaként is teljesíteni szeretnének, ugyanakkor a munkájukban és a karrierjükben is vágnak sikerre, amelyek összehangolása azonban nem könnyű feladat.

Magyarországon a 60-as és 70-es években végzett szociológiai elemzések a nők és a férfiak tradicionális szerepfelfogására mutattak rá, ám a későbbiekben Pongráczné (2001) vizsgálatai azt igazolták, hogy sok nőt már nem feltétlenül az anyagi kényszerűség terel a munkaerőpiac felé. Ezt támasztották alá Blaskó (2005) kutatásai is, miszerint a nők természetes igénye lehet a munkavállalás, habár a hagyományos családi munkamegosztási szerepek jellemzően még mindig az alacsonyabb iskolázottsági társadalmi rétegekben népszerű (Pongrácz, 2005). Magyarországon azonban hangsúlyozni kell, hogy a nők munkavállalásában és karrierépítésében igen nagy döntési szempontot jelent, hogy a nők és a férfiak közötti bérkülönbségek magasak, és ezek a differenciák a gyermekes nők foglalkoztatása esetében még fokozottabban érezhető (Túróczy, 2010). Továbbá a kisgyermekes anyák esetében még nyilvánvalóbb, hogy családi körülményeik miatt ők a kedvezőtlen munkavállalói jellemzőkkel bíró csoportba tartozónak minősülnek (Bácsné, 2014).

Ugyanakkor nemzetközi vizsgálatok felhívták a figyelmet arra, hogy növekszik a férfiak bevonása az otthoni teendőkbe, azaz változik az apai szerepek megítélése, és egyre nagyobb a nyomás a férfiakra is, hogy aktív szerepet vállaljanak a gyereknevelésben (Offer, 2014). Hazánkban azért még nem mondható, hogy sok férfi él azzal a lehetőséggel, hogy a gyermekvállalást követően megszakítva karrierjét otthon maradjon a gyermekével (Bencsik–Juhász, 2012). A család, munka, karrier összeegyeztethetőségét vizsgálta Cseh-né (2012) tanulmánya is. A vizsgálat eredményei arra utalnak, hogy bár a nőkre hárul nagyobb részt a háztartás és a gyerekekkel való foglalkozás terhe, az utóbbi években megnőtt a férfiak szerepvállalása a háztartási munkában. Bár külföldön jellemző és teljesen elfogadott, nálunk még mindig kevés nőt foglalkoztatnak részmunkaidőben, pedig igény lenne rá, és sokaknak megoldást jelentene (Oláh-Szilágyi, 2012). Miközben a hr szakemberek egyik feladata lenne a munkavállalók motivációjának erősítése például ilyen munkavállaló barát politika megteremtésével (Chovan, 2015).

Igaz, Czeglédi–Juhász (2013) vizsgálataiból kitűnik, már a felsőfokú oktatási rendszerben tanuló hallgatókat is foglalkoztatja és érinti a munka és magánélet kérdése. A megkérdezett diákok bizonyos életszakaszokban eltérően vélekedtek a két terület prioritásáról, ám ha választaniuk kellett volna a két terület között, a többség a családot részesítette volna előnyben és e tekintetben nem különböztek a férfi és a női válaszadók. A mintában szereplők életében az iskolát követően a karrier élvezett volna prioritást, majd a húszas éveik vége felé a család, a szülői szerep fontosságát hangsúlyozták, amely prioritás végigkíséri őket egész karrierjük során.

Egy egyetemisták körében végzett 2015-ös vizsgálat arra kereste a választ, hogy milyen a karrierorientációjuk és a munkával kapcsolatban mi, ami motiválja. Az eredmények azt mutatják, hogy a 19–24 éves korosztály esetében kiemelt helyen szerepel a biztonság, mind a munkaérték, mind a karrierorientáció esetében (Gergely et al., 2016). Ugyanez a kutatás azt is mutatta, hogy a karrierrel kapcsolatban a megkérdezettek többsége a sikerre, a biztonságra, az elismerésre és a megbecsülésre asszociált (Gergely, 2016).

A karrier és a családi élet közötti döntések, és az ezzel járó konfliktusok minden párkapcsolatban élő személyt megérint. Mint látható volt, miután a hagyományos szerepek közötti korábbi élesen meghúzható határok mára már elmosódnak látszanak, így a nők és a férfiak karrierépítése a családon belül mindkét fél számára megjelenő természetes igényként léphet fel. A kérdés azonban, hogy megtalálható-e a kompromisszum a kérdésben, tud-e egy családon belül mindkét fél a hivatásának és a családjának élni oly módon, ahogyan azt ő elképzei vagy elvárja. Azaz, létezik-e a családon belüli karriertervezés, és ha igen, milyen tényezők determinálják a szereplők döntéseit. A következőkben e kérdést járja körül a szerző egy általa végzett empirikus kutatás tükrében.

3. A kvantitatív kutatás módszertana

A családi karriertervezésről szóló felmérés 2014-től kezdődően 2 évig zajlott. A válaszadóknak egy internetes kérdőívet kellett kitölteniük, önkéntesen. A kérdőív alapvetően zárt kérdésekből állt, nominális és metrikus skálákra épült. A mintavételezés módja a hólabda módszer volt, az adott minta tehát nem tekinthető reprezentatívnak. A mintaszám 232 fő lett. A vizsgálat során a kiértékelési módszerek egyváltozós és többváltozós statisztikai eljárások voltak, így gyakorisági, átlag- és szórásелемзések, keresztábla-értékelések, nonparametrikus vizsgálatok történtek.

A kutatás során többek között a következő hipotézis kiértékelését végezte el a szerző:

Hipotézis

A családi karriertervezés során a mintában szereplő férfiak és nők esetében, a férfiak karrierje előnyt élvez a nőkével szemben.

A vizsgálatban 232 fő vett részt, amelyből 163 nő, és 69 férfi volt, azaz a nők túlréprezentálása volt jellemző, amely tény nem szabad figyelmen kívül hagyni az eredmények értékelésénél.

Életkori megoszlás alapján a 30 év alattiak aránya 47%-os volt, 27,6%-ban 31 és 40 év közöttiek töltötték ki a kérdőívet, míg a maradékválaszolók 40 felettiek voltak.

Lakóhely arányában a legtöbb résztvevő (72,4%-ban) a közép-magyarországi régióból származott, illetve az észak-magyarországi régióból (15,1%).

A legmagasabb iskolai végzettséget tekintve közel hasonló volt az érettségivel rendelkezők (47,4%) és a diplomások aránya (49,1%).

A családi állapotot vizsgálva 66%-a a megkérdezetteknek valamilyen kapcsolatban élt. Gyermekszámot tekintve közel 60%-uknak a vizsgálatban résztvevőknek nem volt gyermekük.

A kutatásból kiderült, hogy a nők és a férfiak eltérően vélekednek a tekintetben, hogy ki járul hozzá leginkább a költségekhez a családjukban. A férfi válaszadók úgy vélték 47,8%-ban, hogy ők, míg ez az arány a hölgyeknél 20,2% volt, ám igaz, hogy az egyenlő arányú költségvállalás mindkét nem esetében igen magas % értéket kapott (a férfiak esetében 40,6%, míg a nőknél ez az arány 47,9% volt. A Pearson-féle Khi-négyzet próba eredménye igazolta a nemek közötti véleményeltérést e tekintetben (Pearson-féle Khi-négyzet próba: 22,708 df: 3 szign.: ,000 $p < 0,05$). Nem mondható tehát, hogy a minta egyetemesen azon a véleményen lenne, hogy a családi költségvetésben a férfiak vállalnak nagyobb szerepet.

A személyes karrier fontossága is előkerült a vizsgálat során. A megkérdezettek 74,5%-ának részben, vagy teljesen fontos volt a karrierje. Ezt kérdést egy ötfokozatú Likert-skálán értékelték a válaszadók, ahol az 1-es az egyáltalán nem fontosat, míg az 5-ös a teljesen fontosat jelentette. Felvetődött a kérdés, hogy e tekintetben van-e különbség a nők és a férfiak között. Miután a metrikus változó nem volt normál eloszlású, így a nonparametrikus eljárást választotta a szerző a különbség megvizsgálása céljából. Az eredmény nem mutatott szignifikáns eltérést (Mann-Whitney U teszt: 4991,000 Wilcoxon W: 18356 Z: -1,436 szign.: ,151 $p > 0,05$), igaz a férfiaknál erősebb volt a fontossági jellemző.

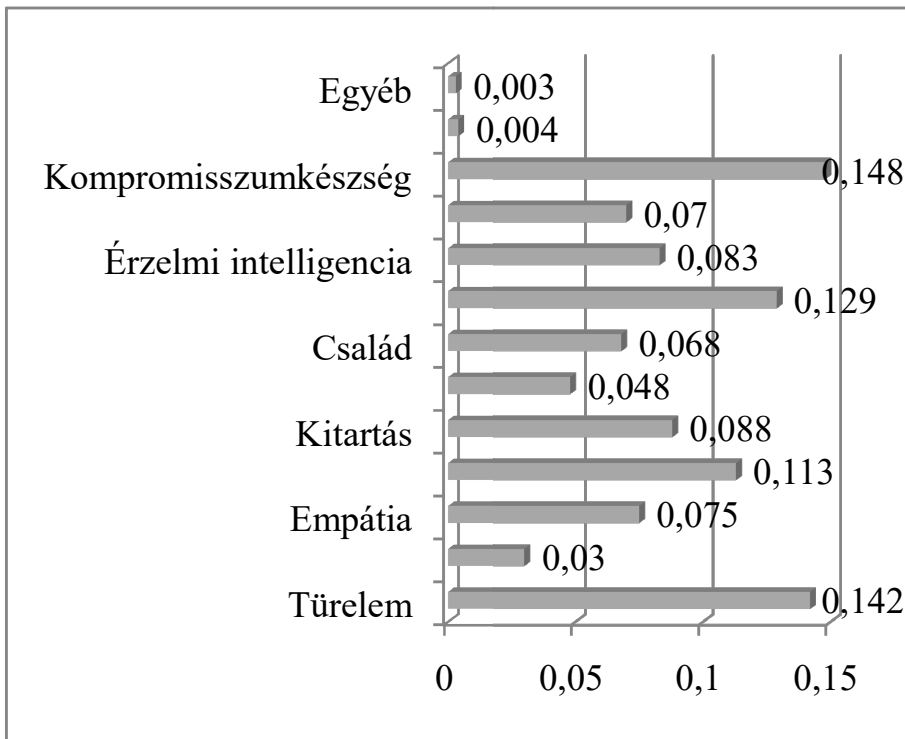
A karrier kiteljesedésében a válaszadók hasonlóan egy ötfokozatú skálán jelölték, hogy mennyire szeretnének érvényesülni a szakmájukban. Az 1-es az egyáltalán nemet, míg az 5-ös a teljeset jelentette. A mintában szereplők 74,1%-a szeretné szakmailag elérni a cél-

jait. Hasonlóan az előző kérdéshez, miután a metrikus változó nem volt normál eloszlású, így a nonparametrikus vizsgálat alapján megállapítható volt, hogy a nők és a férfiak nem különböznek-e kérdésben, igaz a férfiaknál magasabb volt a fontossági átlag (Mann-Whitney U teszt: 5458,500 Wilcoxon W: 18824,5 Z: -,375 szign.: ,708 $p > 0,05$).

A családi karriertervezés siker tényezőire is válaszolniuk kellett a megkérdezetteknek. A felsorolt lehetőségek közül a három legfontosabbat kellett megjelölniük a válaszadóknak. Az eredményeket az 1. ábra mutatja:

1. diagram. Tényezők

1. diagram. Factors



A diagramról leolvasható, hogy a párok közötti kompromisszumkésztség és türelem játszik leginkább szerepet a sikeres megvalósításban.

Arra a kérdésre, hogy hogyan egyeznek meg a válaszolók, hogy a családban ki csinálhat karriert, 86,2%-a a mintának úgy nyilatkozott, hogy mindenki maga döntheti el, hogy a karrierjében hogyan teljesedik ki. Továbbá a válaszolók 68,5%-a úgy ítélte meg, hogy a saját karrier lehetőségeit nem befolyásolja, hogy a párjának, vagy a családtagjainak milyen szakmai terveik vannak. E tekintetben a nők és a férfiak nem különböztek egymástól (Pearson-féle Khi-négyzet próba: ,703 df: 1 szign.: ,402 $p > 0,05$). Még azok is, akik úgy vélekedtek, hogy hatással van a társuk, családtagjuk szakmai törekvése a sajátjukra, a többség pozitív hatást tulajdonított neki (75,5%).

A családi karriertervezés definíciós megfogalmazását is kérte a kérdőív a válaszadóktól. Néhány a meghatározások közül:

1. táblázat. Definíciók

1. Table. Definitions

Definíciók
„Ki dolgozik, ki marad otthon ki mit ad fel.”
„Az igények összehangolása a lehetőségekkel. A lehető legtöbbet kihozni a karrier nyújtotta előnyökből a családi élet számára.”
„Megbeszéljük egymás között a feladatokat, és hogy ki merre tart a saját karrierjében.”
„Mindenki a képességei és vágyai szerint tervezheti munkáját.”
„Azt, hogy megbeszéljük a jövőbeni terveket.”
„Mindenki szempontjait figyelembe véve a lehető legjobb döntést hozni.”
„Kölcsönös támogatás, kompromisszumkésztség.”

Forrás: saját táblázat

A meghatározások jellemzően hasonlóan mondanak ki, azaz a karrier és a család szempontjából egy optimális döntés érdemes hozni a partnerek között.

A kérdőív egy része arra fókuszált, hogy ténylegesen milyen véleménnyel vannak a válaszadók, hogy egy partneri kapcsolatban élők között milyen lehet a női és a férfi karriertervezés. A cikk írója állításokat fogalmazott meg e témával kapcsolatban, és a válaszadóknak egy ötfokozatú skálán kellett eldönteniük, hogy az adott állítással mennyire értenek egyet. Az 1-es az egyáltalán nemet jelentette, míg az 5-ös a teljes egyetértést. A megadott állításokra kapott eredmények átlagát és szórását a 2. táblázat foglalja össze:

2. táblázat. Családi karriertervezés

2. table. Family career plan

Állítások	N		Átlag	Szórás
	Érvényes	Hiányzó		
Egy családban mindenkinek joga van saját karrierjét építeni.	232	0	4,59	,817
A nők hajlamosak áldozatokat hozni a párjuk karrierje érdekében, saját karrierjük rovására.	232	0	3,74	,913
A férfiak hajlamosak áldozatot hozni a párjuk karrierje érdekében, saját karrierjük rovására.	232	0	2,43	,909
A nők hajlandóak a karrierjükről lemondani a családi kööttségek miatt.	232	0	3,69	,912
A férfiak hajlandók lemondani a karrierjükről a családi kööttségek miatt.	232	0	2,31	,878
Egy párkapcsolatban a nőknek kell lemondani a karrierjükről akkor, ha párjuk is karriert épít.	232	0	2,48	1,309
Egy párkapcsolatban a férfiaknak kell lemondani a karrierjükről akkor, ha párjuk karriert épít.	232	0	1,88	,915
Nem hiszem, hogy működik egy párkapcsolatban a családon belüli karriertervezés, azaz, hogy a párok összehangolják egymás karrierjét, amikor még nincs gyermek.	232	0	2,03	1,046
Nem hiszem, hogy működik egy párkapcsolatban a családon belüli karriertervezés, azaz, hogy a párok összehangolják egymás karrierjét, amikor már gyermek van.	232	0	2,33	1,116

Forrás: saját táblázat

A táblázatból kitűnik, hogy igen magas a válaszadók között az-az elfogadottság, hogy bárkinek joga van a saját szakmai életét egyengetni és felépíteni. Ebben az esetben volt a legalacsonyabb a szórás érték, tehát kevésbé volt heterogén a minta e tekintetben. Ugyanakkor az is látható, hogyha finomítjuk a szituációkat, azaz nemek szerint bontjuk le a karrierépítés lehetőségeit, már nem ennyire pozitív a kép. A másik iránt hozott áldozati variáns a nők esetében elfogadottabb, mint a férfiaknál. A gyermek megléte befolyásolja a döntéshozatalt, és szkepti-

kusabbá teszi a válaszadókat a karrier-összehangolást illetően. Ezekben az esetekben igen magasak voltak a szórás értékek, tehát a mintán belül igen magas volt a heterogenitás.

A szerző korrelációval megvizsgálta, hogy az egyes változók között van-e kapcsolat, és ha igen, akkor milyen. A 0,01-es szignifikancia szinten azt lehetett látni, hogy közepesnél erősebb korreláció (Pearson-féle korreláció r : ,559) volt, például a gyermek megléte és nem léte függvényében történő karriertervezések között. Ugyanilyen közepesnél erősebb szignifikáns korreláció igazolása történt (Pearson-féle korreláció r : ,504) a férfiak karrier lemondása a családi kötelezettségek miatt és a párjuk karrierje érdekében történő áldozathozataluk között.

A vizsgálat kiterjedt arra is, hogy az adott állítások tekintetében mennyire lehet különbséget felfedezni a nők és a férfiak véleménye között. Miután semelyik változó eloszlása nem volt normál, így nonparametrikus vizsgálat során lett elemezve a véleményeltérés:

3. táblázat. Non parametrikus teszt eredményei $p = 0,05$

3. table. Results of non parametric test

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
1. Egy családban mindenkinek joga van saját karrierjét építeni.	4870,000	7285,000	-2,091	,037
2. A nők hajlamosak áldozatokat hozni a párjuk karrierje érdekében, saját karrierjük rovására.	5385,000	7800,000	-,538	,591
3. A férfiak hajlamosak áldozatot hozni a párjuk karrierje érdekében, saját karrierjük rovására.	3971,000	17337,000	-3,751	,000
4. A nők hajlandók a karrierjükről lemondani a családi kööttségek miatt.	5400,500	7815,500	-,508	,611
5. A férfiak hajlandók lemondani a karrierjükről a családi kööttségek miatt.	3967,500	17333,500	-3,789	,000
6. Egy párkapcsolatban a nőknek kell lemondani a karrierjükről akkor, ha párjuk is karriert épít.	4847,000	7262,000	-1,713	,087
7. Egy párkapcsolatban a férfiaknak kell lemondani a karrierjükről akkor, ha párjuk karriert épít.	5620,500	8035,500	-,007	,995
8. Nem hiszem, hogy működik egy párkapcsolatban a családon belüli karriertervezés, azaz, hogy a párok összehangolják egymás karrierjét, amikor még nincs gyermek.	4256,500	17622,500	-3,080	,002
9. Nem hiszem, hogy működik egy párkapcsolatban a családon belüli karriertervezés, azaz, hogy a párok összehangolják egymás karrierjét, amikor már gyermek van.	4884,000	18250,000	-1,641	,101

Forrás: saját táblázat

A táblázat adatai alapján négy változó esetében voltak szignifikánsan eltérő véleményen a megkérdezettek a nemek alapján. Ez az egyes, a harmas, az ötös, a nyolcas állítások esetében volt tapasztalható. Az egyes meghatározáson kívül a másik háromnál a férfiak nagyobb egyetértéssel voltak, mint a nők, az adott szituációt tekintve.

A válaszadók többsége (63,8%) azt nyilatkozta, hogy a családon belül mindkettőjük, azaz ő és a párja is hajlandó a karriertervezésre. Mintegy 78%-a a kérdőív kitöltőinek úgy találta, hogy ez a folyamat, azaz a szakmai pályafutás összehangolása lehet sikeres a családjában.

4. Összegzés

A tanulmány a családi karriertervezés lehetőségeit vizsgálta egy több éves empirikus kutatás tükrében. Az eredmények alapján elmondható, hogy a szerző által megfogalmazott hipotézis a jelen minta alapján elutasításra került.

A vizsgálat azt mutatja, hogy e kérdés a családok és a párok életében aktuális jelenség és a szereplők próbálnak törekedni az optimális megoldásokra. A mostani mintánál nem volt egyértelműen igazolható, hogy csak a nők, vagy csak a férfiak csinálhatnak karriert a másik fél szakmai pályafutását háttérbe szorítva, és ez a tény a családi kötöttségek esetén sem halványult el.

A folyamat sikeressége számos tényezőtől függ. A megkérdezettek a megadott szempontokból a kompromisszumkészséget, a türelmet, a munka és magánélet összehangolásának lehetőségeit, és az áldozathozattal tartották legfontosabbnak, míg legkevésbé tekintették jelentős hatásúnak a munkalehetőséget és szakmai ismeretet, ami azért is elgondolkodtató, miután ezek nélkül sikeres karrier nehezen képzelhető el.

Az eredmények értelmezésénél azonban azt figyelembe kell venni, hogy a mintában a nők túlerepresentálva voltak. A jövőben mindenképpen érdemes lenne a férfi mintaszám növelése, hogy a nemek aránya minél inkább közelítsen egymáshoz, így az eredmények további finomítására is sor kerülhet.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bácsné Bába É. (2014): Kisgyermekes anyák a munkaerőpiacon – pro és contra. Taylor: Gazdálkodás és Szervezéstudományi Folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei6:(1–2.) pp. 250–259.
- Bencsik A.–Juhász T. (2012): Menon Parental Leave in Hungary. Business and Management-2012-Selected Papers, pp.616–623.
- Blaskó Zs. (2005): Dolgozzanak-e nők? Demográfia 2005/2–3, pp. 259–287.
- Chovan B. (2015): Why Employer Branding is Important. Conference Proceedings (2015), EDAMBA 2015, International Scientific Conference for Doctoral Students and Post-Doctoral Scholars, The Era of Science Diplomacy: Implications for Economics, Business, Management and Related Disciplines, Bratislava, 21–23.10.2015, p. 345, ISBN 978-80-225-4200-5
- Czeplédi Cs.–Juhász T. (2013): Reconciliation Plan of Career and Private Life in the Circle of Daytime Students in Hungary. in: Proceedings from VIII. International Conference on Applied Business Research ICABR 2013, pp. 70–77.
- Csehné Papp Imola (2012): Női szemmel: háztartás és munka, Munkaügyi Szemle, 1. pp. 26–32. ISSN: 0541-3559
- Gergely É. (2016): Karriervizsgálatok egyetemisták körében. Közép-Európai Közlemények IX. évfolyam: (2. szám, No. 33.) pp. 134–145.
- Gergely É.–Pierog A.–Hágen I. Zs. (2016): Munkaérték és karrierhorgony - egyetemisták körében végzett felmérés eredményei. Acta Carolus Robertus. 2016. évf. 2. sz. ISSN: 2062-8269. (megjelenés alatt)
- Offer S. (2014): The Cost of Thinking About Work and Family: Mental Labor, Work-Family Spillover, and Gender Inequality Among Parents in Dual-Earner Families. Sociological Forum, Vol.29. No.4. December 2014, pp. 916–936.
- Oláh J.–Szilágyi A. (2012): A női munkanélküliség alakulása Hajdú-Bihar megyében. Multikulturális Műhely Tanulmányok 2. Debreceni Egyetem Gyermeknevelési és Felnőttképzési Kar Hajdúböszörmény pp. 33–39. ISSN 2062-9834
- Turóczi A. (2010): A nők és férfiak közötti bérrés strukturális és diszkriminatív okainak a feltárása. Budapesti Gazdasági Főiskola, szakdolgozat, pp. 1–63.
- Pongrácz T. (2005): Nemi szerepek társadalmi megítélése. Egy nemzetközi összehasonlító vizsgálat tapasztalatai. in Nagy–Pongrácz–Tóth szerk. Szerepváltozások, pp.73–86.
- Pongrácz T. (2001): A család és munka szerepe a nők életében. in: Nagy-Pongrácz szerk. Szerepváltozások 2001. Jelentés a nők és férfiak helyzetéről, pp. 30–45.

A TEHETSÉGMENEDZSMENT RENDSZEREK KIALAKULÁSÁNAK TÖRTÉNETE

THE HISTORY OF TALENT MANAGEMENT SYSTEMS

HÉDER MÁRIA PhD-hallgató

Debreceni Egyetem Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

ABSTRACT

In a life of a company the most important to have the necessary human resources for achieving optimal results and a continuous success. The main task to members of HR in a company to find, get, keep and bring out the best from the workers of the firm. This mission is not so simply, moreover it is getting harder and harder because of the actual position of labor market. It is difficult to be conspicuous between other companies and it is more difficult to keep the loyalty of workers. It can be solution to think over the old human resource management functions and use them more then before. One of the hardest dilemma for experts is to find the way to merge people with different habits at work. Talent management is a quite young HR function, what can integrate both generation X and Z, so it can be a special tool for HR professionals to build a loyal and organic team for companies. All in all, the purpose of the article is to find out what talent management is about, how it become so overall and central and how it was improved. Another aim is to analyse the importance of this function between other HR functions and try to demonstrate an actual state, both in Hungary and international destination connecting to talent.

1. Bevezetés

Napjaink munkaerő-piaci helyzetében különös irónia figyelhető meg: egyszerre van jelen a munkaerőhiány és a munkanélküliség. Az állapot valamiféle megoldását különösen sürgeti az a nem figyelmen kívül hagyható tény, miszerint a munkaerőpiac előregedő társadalmunknak köszönhetően egyre inkább csökkenő mértékben tudja kiszolgálni a piacon megjelenő munkaerőigényt, így a szervezetek egyre gyakrabban kerülnek olyan kényszerhelyzetbe, aminek eredményeképpen kénytelenek szervezeti HR stratégiájukat gyökeresen megváltoztatni és tudatosan fejleszteni.

Egyik legjelentősebb nehézség az eltérő szokásrendszerrel bíró munkavállalók integrálása és azok tudásának, vagy más kifejezéssel élve „tehetségének” szervezeti szinten történő maximális felhasználása, illetve menedzselése. A tehetség azonosítása a szervezetek életében különös jelentőséggel bír, mivel minél több tehetséggel rendelkezik egy intézmény, annál nagyobb a valószínűsége a vállalatban belüli sikereknek és áttöréseknek. Ezzel párhuzamosan természetesen megjelenik az a veszélyhelyzet is, hogy az adott tehetséges munkavállalót konkurens cégek is elcsábíthatják, ezért kifejezetten szükséges a tehetségekkel való tudatos gazdálkodás. Ez a helyzet „HR nyelvre” lefordítva nagyon egyszerűen annyit jelent, hogy gyakran nem csak a megüresedett pozíciókra kell megfelelő pályázót találni, hanem egy kiemelkedő (tehetséges) pályázó esetében érdemes pozíciót kialakítani a szervezeten belül. Ahhoz azonban, hogy kellő időben felismerjük a szunnyadó, vagy a

felszínen lévő tehetségek jeleit, fontos ismernünk annak elméleti háttérét és fenntartásának módszereit.

A tanulmány célja a tehetség alapvető fogalmi háttérének feltárása, illetve fejlődésének elemzése és jelentéseinek értelmezése eltérő korszakokban. További cél a talentum jelentőségének vizsgálata szervezeti szinten és a humán erőforrás menedzsment szempontjából történő értékelése. Ezen túl pedig egy aktuális tehetségállapot bemutatása haza is és nemzetközi viszonylatban.

2. A tehetség fogalmának kialakulása és elméleti háttere

A tehetség fogalmának a munkaerőpiacra való betörésekor még sok szervezet állt ellen mondván „Mi nem tehetségeket toborzunk, ez Hollywood feladata” napjainkra a HR nagy része a talentumokról szól, ennek köszönhetően pedig kezd kissé értelmezhetetlenné válni a kifejezés (Bersin 2015). A tehetség fogalmának használata széles körben elterjedt az elmúlt évezredben, aminek köszönhetően különböző értelmezésekkel azonosult a szó jelentése az eltérő helyeken, illetve az egymástól differenciált etnikai és időkeretekben. Összességében azonban elmondható, hogy mint sok szó esetében ezt is egy másik nyelvből vettük át. Az ősi Babiloniak a talentum szót a tömeg mennyiségi jelzőjeként alkalmazták, hasonlóan a Görög, Asszír és Római társadalmakhoz. Később a talentum szó a pénz és a tömeg egységes jelentésévé vált, amikor is egy talentum 26 kilogrammal volt egyenlő. A talentum szó ezt követően a Bibliai vonatkozásában kezdett elterjedni, Máté evangéliumában a földesúr szolgálait talentumokkal jutalmazza meg, melyeket a szolgák kamatoztathattak, akárcsak napjainkban kamatoztathatjuk tehetségünket (UKessays 2015).

Egy szó, mely korábban mennyiségi és monetáris javak mérésére szolgált, napjainkra új értelmet nyert. A talentum vagy más szóval élve a tehetség, egy olyan képességet jelöl, mely a gazdasági világban jelentős előnyökhöz juttathatja tulajdonosát. A tehetség alapon való munkavégzés előnyeire korábban is felfigyeltek, többek között Rubik Ernő is, a büvös kocka feltalálója a következőképpen nyilatkozik annak jelenlétéről: „Csak egy szabadság létezik: ha azt csinálod, amit szeretsz, és amihez tehetséged van.” A megközelítés szubjektív és valószínűleg gyakorlati tapasztalaton alapszik, azonban magába foglalja a modern tehetségmenedzsment célját – a munkavállalók teljesítménye nagyban függ attól, hogy olyan feladatot látnak-e el, amiben kifejezetten jól teljesítenek. Léteznek azonban tudományosan alátámasztott felfogások is, és ha kronologikusan kívánjuk vizsgálni azokat, négy eltérő korszakot különböztethetünk meg a tehetség feltárásának történelmében (Gyarmathy 2006). A legkorábbi felfogások transzcendentális értelmet adva a tehetség jelenlétének, inkább misztikus, emberfeletti erőként értelmezték a tehetség meglétét. Ez az eszme pedig teljesen begyűrűzte a kor kiemelkedő alakjait is, például Einstein Istennek énekelt, Newton nehezen született meg, átvészelt egy pestist, így Istennel azonosította magát (Briggs, 1990). Ezt követte a tehetség fogyatékos-sággal, öröklettel és különböző elmebetegségekkel való párhuzamba helyezése, ami a mai napig része a tudományos gondolkodásnak (Karlsson 1970; Becker 1983; Czeizel 1997). Lombroso (1891) a zsenit fizikailag fogyatékos, ideg- és elmeállapotát illetőleg pedig a legjobb esetben is csak labilis egyénnek írta le. Huszonegyedik századi kutatások azonban alátámasztották, hogy a zsenialitás rendkívül szokatlan viselkedéssel, érzelmi jellemzőkkel és az alkotókészséghez szükséges másság gyakran riasztó mértékével társulhat, ám ez nem feltétlenül azonos az elmebetegséggel (Szirmayné 2001). A némileg ijesztő felfogást követte a harmadik korszak, ahol inkább egy pszichometrikus megközelítésben, a minden tulajdonságában kiváló

egyen sajátosságának tekintették a tehetséget. Terman (1921) kutatása alapján a tehetséges ember nem csak kimagasló intelligenciával rendelkezik, hanem erős és egészséges is, sőt szociálisan és erkölcsileg is rendkívül érettek. Ebben az időszakban úttörőként, Galton képviselőjében indult el a tehetség tudományos mérése és kísérletek hada vette kezdetét (Gyarmathy 2006). A legfőbb tényezők melyek alapján a tehetséget azonosítani vélték ebben az időszakban az érzékszervek kitűnő minősége, az írásban és olvasásban elért magas eredmények, a kiemelkedő emlékezet voltak (Harsányi 1994). Végül pedig, közeledve napjainkhoz mindinkább a kognitív megközelítés fokozatos térhódítása figyelhető meg, a pszichometria kiegészítőjeként. A tágabb vizsgálódás egyik oka, hogy a pszichometriai vizsgálatok mérhetővé teszik az egyes alanyok közötti eltéréseket a tehetség különböző szintjein, azonban nem adnak választ az eltérések kialakulásának okaira. Míg a pszichometria a mentális struktúrákat, addig a kognitív pszichológia a kognitív folyamatokat és mentális komponenseket veszi górcső alá, ezáltal magát a gondolkodási tevékenységet elemzi. Ezen belül is az ismeretek belső struktúráját, a gondolkodási és információfeldolgozási stratégiákat és többek között a meta-kognitív kompetenciákat vizsgálja (Heller 1993). A meta-kognitív kompetenciák közé sorolhatóak a nehézségek leküzdésével kapcsolatos tapasztalatok és a feladatok könnyebb megoldásához szükséges stratégiák, melyek hatékonyabbá teszik az egyént (Mihály 2009).

A tehetség fogalmi magyarázatának keresésekor többféle megközelítéssel is találkozunk. A tehetség egy gyűjtőfogalom (Gyarmathy 2014). Vannak elképzelések, melyek alapján tehetségnek tekintik a sikeres embereket, tehát a legmagasabb pozícióban lévőket, a legjobb tanulókat vagy a leggazdagabbakat. Más megközelítések az intelligencia teszteken legmagasabb eredményeket elérőket illetik a tehetség jelzőjével (Balogh 2007). Kutatások alapján azonban sokkal konkrétabb megfogalmazások segítenek számunkra a tehetség fogalmának értelmezésében. Renzulli (1978) szerint három tényező határozza meg az egyének tehetségét, egyrészt az átlag feletti képességek, a kreativitás és a feladat iránti elköteleződés mértéke. Hámosi (2002) szerint az a tehetséges, aki valamiben az átlag fölé emelkedik, többre képes egy olyan dologban, amit az emberek fontosnak tartanak. Czeizel (2004) megközelítése alapján a tehetség négy feltétel meglétéhez köthető:

- az átlag feletti általános képességek (pl. memória, elvont gondolkodás stb.),
- kreativitás (pl. problémaérzékenység),
- a feladat iránti elkötelezettség (érdeklődés, kitartás, stabilitás) és
- az átlagot meghaladó speciális képességek (pl. matematikai, zenei, nyelvi vizuális stb.)

A tehetségek olyan egyének tehát, akik átlagon felüli hozzájárulással vannak a szervezeti teljesítményhez, a legmagasabb szintű potenciál kinyilvánításával megvalósítva ezt (Holbeche, 2009). Feltétlenül rendelkeznek a tehetség kompetenciájával, az elkötelezettséggel és a közreműködéssel. Mindhárom faktor megléte szükséges, mivel ha az egyik hiányzik, a másik kettő nem pótolja azt (Ulrich 2007). Ezeken kívül pedig az is elmondható a tehetségről, hogy az átlagostól eltér, kreatív, nyitott, fejleszthető és megfelelően motivált egyént rejt (Sum 2008).

3. A tehetségmenedzsment fejlődése

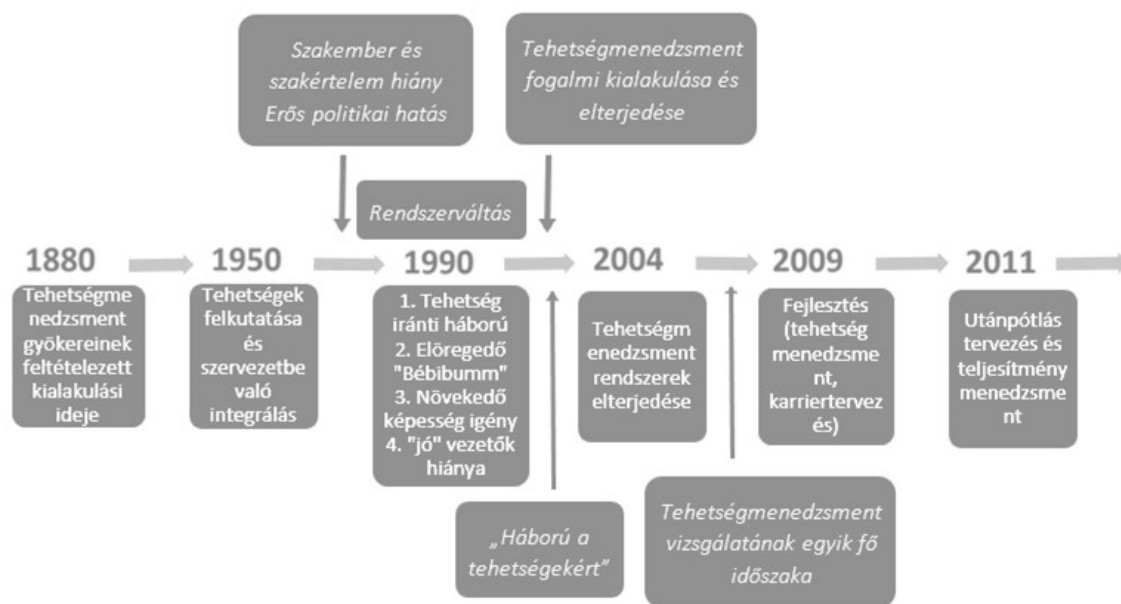
A menedzsment szervezeti szinten irányítással, tervezéssel, szervezéssel, ellenőrzéssel ezen túl pedig hatalomgyakorlási és döntési folyamatokkal kapcsolatos tevékenységek meghatározásáért felelős. Ebből kifolyólag egy vezetői tevékenység, aminek három fő

összetevője van: feladatok, problémák, emberek (Horváth 2007). Tekintve, hogy a menedzsment egyik fő prioritása az emberek irányítása, így szoros kapcsolatba hozható HR-el. A menedzsmenten belül a tehetségmenedzsment egy külön, önálló területként működő irányzat, mely magasan kiemelkedik a humánpolitikai prioritások közül, mivel a tehetségek megléte lényegesen meghatározza egy-egy szervezet sikerességét (Szabó-Stréhli 2014). A tehetség menedzselésének folyamata feltételezi a tervezést, a szervezést, az irányítást és többek között a kontrollingot is, azaz a tehetségekkel történő tudatos eljárást. A tehetségmenedzsment fejlett és sikeres cégek esetében nem kizárólagosan a HR feladata, hanem sokkal inkább az üzleti stratégia része, ezáltal a menedzserek és vezetők hozzájárulásával válhat hatékonyan működővé (Konczosné 2012). Ahhoz tehát, hogy a tehetségmenedzsment rendszerek optimálisan tudjanak működni feltétlenül szükséges, hogy minden érintett (az érintett kolléga, a közvetlen felettese, a HR szakértők és a cég felső vezetése) számára egyértelmű legyen az, hogy mit tud a rendszer nyújtani, ezáltal mi várható el, illetve milyen befektetést várnak cserébe. Magát az eljárást többen a karriermenedzsmenttel is azonosítják, tekintve, hogy részét képezi (Kovács 2013).

A tehetségmenedzsment egy viszonylag fiatal tudományterület, azonban kialakulásának kezdete visszavezethető az 1880-as évekig, fejlődésének egy lehetséges folyamatát az 1. ábra illusztrálja.

1. ábra: Tehetségmenedzsment egy lehetséges fejlődési folyamata (2016)

Illustration 1.: One possible development process of talent management (2016)



(Saját kutatási eredményalapján)

A tehetségmenedzsment vizsgálatának egyik fő periódusa 2008-ban volt, amikor is a Harvard üzleti folyóiratában megjelentek alapján a tehetségmenedzsment gyökereit 1880-ra vezették vissza. Mi több, annak ellenére, hogy mekkora változáson ment keresztül az üzleti környezet a tehetségmenedzsment napjainkban alkalmazott alapjai megegyeznek azokkal, melyek 1950-ben is jelen voltak. A koncepció ugyan az maradt: a tehetségek felkutatása és a szervezeti tevékenységbe való bevonása a teljesítmény fokozása érdekében. Az ezt követő 40 évben végbemenő változások nagy részét e területen a hozzáértő munkavállalók és a szakértelem hiánya alakította, amire jelentős hatással volt az időszakra jellemző

politikai rendszerek szigorú szabályozása is. Ennek következtében és a rendszerváltást követően a 90-es években a legnagyobb energiát a tehetséges munkavállalók felkutatására fordították a szervezetek, aminek egyre nagyobb jelentősége volt a cégek sikeressége érdekében. Így vált kiemelkedővé a tehetséggondozás a 90-es években az Emberi erőforrás menedzsment részeként, kapcsolódva a szervezetek stratégiai tervezéséhez és vezetéséhez (UKessays 2015). A tehetségmenedzsment fogalma is ekkor, tehát az 1990-es években alakult ki, és terjedt el ezen a szakmaterületen. (Konczosné 2012). Ebben az időszakban a gazdaság erősen növekedett és a kutatók a „Tehetség iránti háború” időszakát jósolták meg (egyes elképzelések alapján ez a kifejezés McKinsey-től eredhet). A kihívás része volt az öregedő „Bébibumm” generáció, a gazdaság által igényelt készségek megléte és az igény arra, hogy jó vezetőkkel töltsék be az egész világot (Bersin 2015). 1997-ben a McKinsey & Company tanácsadó cég egy kutatást végzett a tehetségmenedzsmenttel kapcsolatosan, amelyből megállapíthatóvá vált, hogy tényleges háború zajlik a tehetségekért. Habár a tehetségekért zajló harc leülepedni látszott a gazdasági válság következtében a közeljövőben, a globális gazdasági stabilizálódás hatására újra kialakulni, sőt a korábbitól intenzívebben feltűnni látszik. Az előreledő munkaerő, az egyre inkább kiütöző generációs különbségek, a képzett szakmunkások hiánya, párhuzamosan a kvalifikált vezetők iránt megnövekedett igénytel mind inkább erősítik a szervezetek tehetséggondozás iránt való elköteleződését, mivel a vállalat fenntartása múlhat rajta. A munkáltatók észrevették a tehetséges munkavállalók megtartásának szükségességét és ennek érdekében megkezdődött a humán tőkébe való anyagi befektetés.

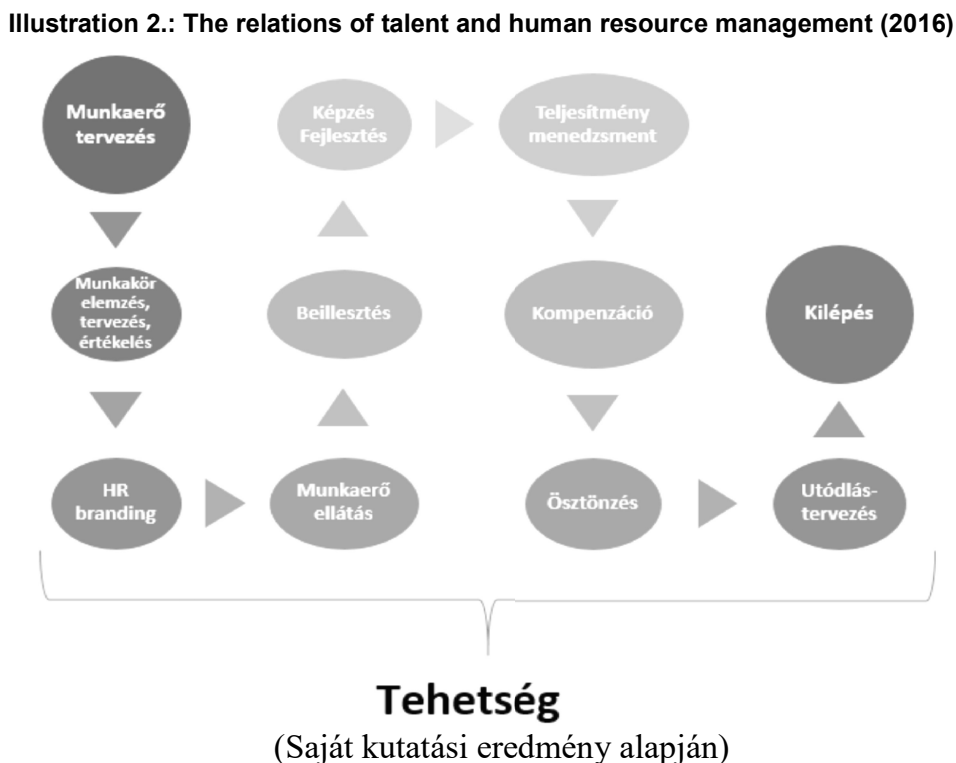
A 2004-es évek környékén a HR szakma elkezdett egyre inkább nyitni afelé, hogy több, meglévő, addig önállóan működő eljárást egyesítsenek a HR rendszerén belül egy új funkció keretében, amit „Tehetség Menedzsment Rendszernek” neveztek el. Az elképzelés alapján egy integrált Tehetségmenedzsment rendszer kialakítása volt a cél, amit egy véget nem érő folyamat képében képzeltek el a szakemberek. Az ötlet hatására a software gyártók sokaságát motiválták arra, hogy nem csak az egyes funkciók kialakítását optimalizálják, hanem az összes lépést összehangolva alakítsanak ki egy elektronikus munkakörnyezetet.

A gazdasági válságot követően azok a munkahelyek, ahol a karrier a tehetségmenedzsmenttel párhuzamosan megtalálható, egyre inkább kitűntek a többi közül. 2009 és 2011 között a „New Talent Management Network” egy kutatást végzett több szervezet tehetségmenedzsment részlegei között. A kutatás középpontjában az állt, hogy a tehetségmenedzsment programba tartozó tevékenységek közül melyek a kulcstevékenységek. A vizsgálat alapján megállapítható, hogy nem az anyagi kompenzáció a legfontosabb, hanem a fejlesztés, az utánpótlás tervezés és a teljesítménymenedzsment. Dajnoki (2014) a tehetség- és a karriermenedzsmentet az emberi erőforrás fejlesztés funkciójaként értelmezi, tehát szorosan összefüggnek az érintett fogalmak egymással. Sok szervezet helyez nagy hangsúlyt a toborzásra, de ettől sokkal kevesebben összpontosítanak a fejlesztésre, hogy az adott tehetséges munkavállaló valóban értékes tagként legyen jelen a vállalatnál. Ennek következtében a legjobb az volna a vállalatok számára, ha fejlesztenék a saját tehetségmenedzsment rendszereiket, mivel a munkavállalók toborzása és megtartása nem kizárólag a humán erőforrásért felelős szakemberek feladata, hanem sokkal inkább minden részleg első számú vezetője felelős a beosztottai fejlesztéséért a magasabb fokú szervezeti hatékonyság elérése érdekében. Egy szervezet tehetségmenedzsment rendszere ugyanakkor beszédes módon mutatja be, hogy az adott cég hogyan kezeli a vállalati tudást arra vonatkozólag, hogy meghatározza a saját szervezeti céljait és annak irányait. Ez azért lényeges, mert a „tehetséges munkavállalók” a szervezeti célok tudatában személyesíthetők azokat, azaz saját célként megélve hatékonyság növekedést eredményezhetünk ezzel a módszerrel (UKessays 2015).

4. A tehetségmenedzsment, mint HR funkció kialakulása

Az utóbbi 10 évben a humán erőforrás részlegek és a szervezetek keményen összpontosítottak a tehetségmenedzsment rendszerek stratégiai kiépítésére. Az eredeti elképzelés alapján a program célja az volt, hogy segítsen a munkavállalók foglalkoztatását az alkalmazástól teljesen a nyugdíjazásig kinyújtani és dokumentálni egy adott szervezeten belül (Bersin 2015). A kialakított rendszerek alkalmazása azonban sok esetben nem is kizárólag a HR-est, hanem sokkal inkább a vezetőket, a menedzsereket és magukat a munkavállalókat támogatják azáltal, hogy a rendszeren keresztül a munkavállalók maguk is tudják menedzselni saját munkájukat, míg a menedzserek és vezetők átláthatóan tudják irányítani a beosztottakat (Bersin 2014). A tehetségmenedzsment működését támogató rendszerek a munkatársak belépésétől teljesen a szervezet elhagyásáig végigkísérik az egyén életútját (2. ábra) és nagymértékben meg is határozzák azt, mivel tulajdonképpen integrálja a kiválasztás, a képzés, fejlesztés, az utódlástervezési, kompenzációs és teljesítménymenedzsment rendszereit (Kovács 2013). Ami kiegészíthető a HR funkciók számos részével, mint például a munkaerő-tervezés, a munkakörelemzés, -tervezés és -értékelés, a HR branding és a beillesztés. Hogyan hathat mindezen HR funkciókra a tehetség és hogyan válik hatásának köszönhetően központi funkcióvá a tehetségmenedzsment? Tekintve, hogy szervezetek sokasága küzd munkaerőhiánnyal és ezzel párhuzamosan tehetséghiánnyal is a tehetség fogalma teljes mértékben behálózta a HR funkciók nagy részét (Gyökér et al. 2010).

2. ábra: A tehetség és a humán erőforrás menedzsment kapcsolatrendszere (2016)



A szervezetek munkaerő-tervezési folyamata részben módosulhat a tehetségekre való építkezés következtében. A tervezés egyik célja, hogy a szervezet működése szempontjából szükséges munkavállalói állományt megtervezze (Borgulya et al. 2004). Ezt gyakran a

külső forrástól való függőség csökkentésével is célszerű összekötni, mely szempontjából a megvalósítás egyik módja lehet a már szervezet keretein belül dolgozó tehetségekkel való gazdálkodásnak a fejlesztése, azaz a tudatos tehetséggazdálkodás, amit tudatos utánpótlás tervezésként is értelmezhetünk. Ez a folyamat automatikusan maga után vonja az egyes munkakörök felülvizsgálatát, azaz elemzését, szükség szerinti újratervezését és értékelését. A tehetségmenedzsment működésének egyik alappillére jelenti a megfelelő és vonzó HR branding kiépítése. Ez a rendszer fogja megalapozni, hogy mennyire válik szervezeteink vonzóvá egyrészt a külső potenciális tehetségjelöltek számára, másrészt pedig hogyan alakít ki a már szervezetnél dolgozó munkavállalók szempontjából egyféle büszkeséget, amivel a dolgozói lojalitást elősegítve végezhetik munkájukat az alkalmazottak (Fodor 2015). A toborzás és kiválasztás folyamata is nagyban támaszkodik a HR branding működésére, ezen túl pedig a kompetenciaalapú kiválasztás előtérbe helyezésére, aminek köszönhetően az egyes tehetségek nagyobb eséllyel kerülnek előtérbe (Fejes 2006). Az ideális jelölt szervezetbe való beillesztése sorsdöntő része lehet a tehetségmenedzsment rendszernek, mivel ez az időszak fogja nagyrészt meghatározni az egyén megítélését a szervezetről, amit tudatos irányítással, coach vagy mentor segítségével lehet leginkább megalapozni. A képzés és fejlesztés jelenti a tehetségmenedzsment rendszerek alapját. A hatékonyság kedvéért a tehetségekkel való tudatos bánásmódot folyamatos fejlesztéssel párhuzamban szükséges alkalmazni, aminek eredményességét egy rendszeres teljesítmény értékelés formájában lehet ellenőrizni. A kompenzáció rendszere fogja a tehetségmenedzsment rendszerek egy másik alappillérijét jelenteni, bár több kutatás alapján nem a pénzbeli juttatások fogják a legnagyobb ösztönzést jelenteni a munkavállalók számára, mindamellett, hogy elengedhetetlen részét képezik a munkavállalásnak. Az elismerés és a megfelelő munkakapcsolatok biztosítása válik egyre inkább hangsúlyossá (Rainer 2015).

5. A tehetségmenedzsment jövőképe

A tehetséges munkavállalók kérdésköre egy igen aktuális probléma a szervezetek életében továbbra is, azonban a tendenciák azt mutatják, hogy némileg el kell távolodnunk a szigorúan vett tehetségfogalomtól és magukra az emberekre kell összpontosítanunk.

A legfrissebb kutatások azt bizonyítják, hogy a tehetségek vonzásának képessége jelenleg az egyik legnagyobb differenciáló tényező az egymással versenyző cégek között. Egyre nagyobb a piaca azoknak az eszközöknek és szolgáltatóknak, amelyek segíteni tudnak a felhasználó szervezet számára felmérni a saját belső rendszerüket és megtalálni azt a munkavállalót, aki illeszkedik ebbe a szervezeti kultúrába, stratégiába, és ami a legfontosabb az érintett pozícióba. A legújabb tehetség elemzési eszközök és stratégiák nem csak abban segítenek, hogy meghatározzák a megfelelő munkavállalót, hanem abban is, hogy megtalálják és támogassák az oda illő személy megtartását. De vajon a jövőre nézve a tehetség menedzsment rendszere fogja-e a kulcsot jelenteni a szervezetek munkaerő hiányára nézve? Tekintve, hogy az értékelési és teljesítmény menedzsment folyamatok teljesen átalakultak, a szervezetfejlesztés abszolút megváltozott és a szervezeti kultúra, az elkötelezettség, a munkakörnyezet és a felelősség fogalmai kerülnek előtérbe elmondható, hogy az elmúlt 10 évet figyelembe véve világunk megváltozott. Amíg az integráció továbbra is egy nagy feladat a HR területén és a nagyobb cégek egyre inkább integrált HR technológiák stratégiáját szeretnék kialakítani, addig az egész piac eltolódott, ezáltal nem a tehetség menedzsment rendszer tekinthető a leghatékonyabb eszköznek. A legfrissebb tapasztalatok alapján a befogadás és a sokszínűség kezelése helyezkedik el a HR rendsze-

rek csúcán. Az üzleti világ számára a legfontosabb, hogy sokszínű, befogadó és humánus munkakörnyezetet alakítson ki – ezek azok a témák, amiről 10 éve még nem esett szó sem. Az új trendek azonban azt mutatják, hogy az elköteleződés és a megtartás képessége lesz a leghatékonyabb eszköz a ma és holnap üzleti világában. Ez azért kiemelkedően fontos, mert amennyiben egy szervezet nem tud kiépíteni egy olyan környezetet, ami vonzó az ott dolgozók számára, úgy a munkavállalók fokozatosan kiválnak a szervezetből, mivel nem lesz visszatartó erő (Bersin 2015).

Jensen (2015) által végzett kutatás alapján megállapítható, hogy az új vezetők számára a legnagyobb szenvedély a munkavállalói siker kell legyen. Rainer (2015) 200 000 munkavállalói vélemény alapján feltárta azt, a munkavállalói elköteleződés szempontjait és a pénz mindössze a nyolcadik helyen állt Amerikai viszonylatban. A top négy legfontosabb motiváló és elkötelezettséget eredményező munkahelyi tényező a következőképpen sorakozik egymás után: negyedik helyre a *feletlessel való jó viszony* került, harmadikként a *munka és magánélet egyensúlya* tűnik ki, második helyen a *munkatársakkal való jó viszony* van, a legelső helyen pedig a *munkával kapcsolatos elismerés* található, azaz a munkavállalók legfőbb vágya az elismerés. Ez mind azt jelenti, hogy nem csak évente egyszer kell köszönetet mondani a munkavállalóknak a prémium kiosztásánál, hanem minden nap hangsúlyozni kell ezt az érzést. Rosenberg (2014) a munkavállalók ezen csoportját „smartcreative”-nek nevezi, ők azok, akik munkájukhoz intellektuális módon kapcsolódnak, akik folyamatosan tanulnak, fejlődnek, kísérleteznek és alkotnak. Miről beszélünk tehát? Valami többről, mint a hagyományos tehetségmenedzsment, egy olyan rendszerről, ami határozott, vezetők által irányított kultúrával bír, melyben a jó munkakörülmények, rengeteg fejlődési lehetőség, jó fizetés és juttatások, befogadó és támogató, fejlesztő kultúra, ezen túl pedig a teljesítményért és eredményekért járó felelősség és elismerés van (Bersin 2015).

6. Összefoglalás

A tehetség és tehetségmenedzsment fogalma kifejezetten aktuális és egy folyamatosan átalakuló rendszer képében van jelen napjaink HR folyamataiban és szervezeti stratégiáiban. Kialakulásától kezdve a szakemberek figyelmének örvend a terület, azonban alkalmazásának hazai szinten nincsenek egyelőre túl mély gyökerei. Jelentőségét kimagaslóan hangsúlyozza előkelő központi szerepe a HR funkciók széles palettáján, mely mind inkább átszövi a humán stratégiát. A tudatos vezetők a tudományterület már kialakított kereteit alkalmazva tudják a szervezetük számára szükséges tehetségeket magukhoz vonzani és kellő ambícióval és rendszerszemlélettel azokat megtartani. A rendszer kialakításánál fontos hangsúlyt fektetni a szervezethez való lojalitás kialakítására, amit leginkább az elismerő, elfogadó és motiváló munkakörnyezettel, illetve a változatos lehetőségek meglétével lehet elérni a külföldi minták alapján. Elengedhetetlen figyelembe venni, hogy a hazánkban alkalmazott tehetségmenedzsment rendszerek nagyrészt követik a fejlettebb területek példáját, így többek között a későbbiekben várható a tehetségmenedzsment továbbfejlesztése, azonban a trendek megjelenése némi késéssel jellemző, így feltételezhetően ennek a szemléletnek a megvalósulása a jövő kihívása Magyarországon. A tervek megvalósítása előtt azonban fontos hangsúlyozni, hogy ezen rendszerek működtetése igen stabil gazdasági hátteret igényelnek a szervezetek részéről, mivel a hosszú távú alkalmazás igen költséges, bár a külföldi példák alapján megtérülő.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Balogh László (2007): Elméleti kiindulási pontok tehetséggondozó programokhoz <http://tehetseg.hu/balogh-laszlo-mi-tehetseg> 2016. 09. 22. 10:25.
- Becker, G. (1983): The Mad Genius Vontroversy. In. Albert, R. S. (Ed.) Genius and Eminence. Pergamon Press, Oxford.
- Bersin, Josh (2014): The Talent management Software Market Surges Ahead. <http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2014/06/26/the-talent-management-software-market-surges-ahead/#2bee79ff2185> 2016. 09. 22. 10:55.
- Bersin, Josh (2014): The Talent management software market surges ahead. <http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2014/06/26/the-talent-management-software-market-surges-ahead/#4709cf452185> 2016. 09. 11. 10:50.
- Bersin, Josh (2015): Why people management replacing talent management. <http://joshbersin.com/2015/01/why-people-management-is-replacing-talent-management/> 2016. 09. 11. 12:05.
- Borgulya I.; Dobay P., Farkas F., Karoliny M.; László Gy.; Mohácsi G.; Poór J. (2004): Tanári kézikönyv az Emberi erőforrás menedzsment kézikönyvhöz. http://old.ektf.hu/~juhasz.istvan/munka_ism/anyagok/eemkonyv.hu/EEM%20Tan%e1ri%20K%e9zik%f6nyv.pdf 2016. 10. 15.
- Briggs, J. (1990): Fire int he Crucible. Jeremy P. Tarcher, Inc. Los Angeles.; Czeizel Endre (1997): Sors és tehetség. Fitt Image és Minerva, Budapest.
- Czeizel Endre (2004): Sors és tehetség. Urbis Könyvkiadó, Budapest.
- Dajnoki K.: Helyet mindenkinek! Fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű munkavállalók HR sajátosságainak feltárása az Észak-alföldi Régióban. Közép-Európai Monográfiák No. 12, Egyesület Közép-Európa Kutatására, Szeged, 2014. 142.p.
- Fejes G. (2006): A kompetencia elv alkalmazása a vállalati kiválasztási módszerben. <http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/Fejes.pdf> 2016. 10. 05. 11:50.
- Fodor M. (2015): Employer branding: milyen a jó munkáltató? http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/07_FodorMonika.pdf 2016. 10. 11. 12:30.
- Gyarmathy Éva (2006): A tehetség. Fogalma, összetevői, típusai és azonosítása, ELTE Kiadó, Budapest.
- Gyarmathy Éva (2014): A nem szunnyadó erő. A tehetség fogalmának átgondolása. http://nevelstudomany.elte.hu/downloads/2014/nevelstudomany_2014_2_67-81.pdf 2016. 10. 01. 12:15
- Hámori József (2002): A tehetség alapja a kíváncsiság. Tehetség, X. évfolyam (interjú).
- Harsányi István (1994): Tehetséggvédelem. Magyar Tehetséggondozó Társaság, Budapest.
- Heller, K. A. (1993): Structural tendencies and issues of research on giftedness and talent. I: (Eds.) Heller, Mönks, Passow: International Handbook of Research and Development of Fiftedness and Talent. Oergamon, Oxford. 49–68 p.
- Holbeche, L. (2009): Aligning Human Resources and Business Strategy (Butterworth-Heinemann, Oxford, UK)
- Horváth Anett (2007): Tehetségmenedzsment a hazai vállalatok gyakorlatában. http://elib.kkf.hu/edip/D_13741.pdf 2016. 09. 20. 15:40.
- Jensen, Bill (2015): The future of Work. <http://www.simplerwork.com/futureofwork/> 2016. 09. 20. 11:10.
- Karlsson, J. L. (1970): Genetic Association of giftedness and creativity with schizophrenia. Hereditas, 66, 177–181 p.
- Konczosné Szombathelyi Márta (2012): Tehetségmenedzsment, avagy a HR felelőssége <http://kgk.sze.hu/images/dokumentumok/kautzkiadvany2012/menedzsment/konczosne.pdf> 2016. 09. 15. 14:40.
- Kovács Titusz (2013): Tehetség- és karriermenedzsment <http://www.munkajog.hu/rovatok/napi-hr/tehetseg-es-karriermenedzsment> 2016. 09. 24. 17:50.
- Lombroso, C. (1891): The man of genius. Walter Scott, London.

- Mihály Ildikó (2009): Kulcskompetenciák meghatározása és kiválasztása. <http://ofi.hu/tudastar/oecd-tanulmanyok/kulcskompetenciak> 2016. 09. 11. 12:20.
- Rainer Strack (2015): The workforce crisis of 2030 – and 32. t o start solving it now. http://www.ted.com/talks/rainer_strack_the_surprising_workforce_crisis_of_2030_and_how_to_start_solving_it_now?language=en#t-28110 2016. 09. 22. 10:00.
- Renzulli, J. S. (1978): What makes giftedness? Reexamining a definition. *Phi Delta Kappa*, 3., 180–184.
- Rosenberg, Jonathan; Schmidt, Erik; Eagle, Alan (2014): How Google Works <http://1.droppdf.com/files/gCxZR/how-google-works-eric-schmidt.pdf> 2016. 09. 15. 12:20.
- Sum S. (2008): Talent Management: Emphasis on Action. *Cupa-HR Journal*, Vol. 59, No.1. p. 34–38.
- Szabó Szilvia, Stréhli-Klotz Georgina (2014): Közzolgálati életpályák. Emberi erőforrás áramlás. http://vtki.uni-nke.hu/uploads/media_items/emberi-eroforras-aramlas.original.pdf 2016. 09. 10. 16:30.
- Szirmayné Pulszky Henrietta (2001): A magyar irodalom különös jellegzetességei. *Thalassa* 2–3. szám, 183–187. p.
- Terman, M. I. (1926): Intelligence and its measurement: A symposium. In: *The journal of educational psychology*. Vol. XII, No.3. p. 127–133.; UKessays (2015): The beginning of talent management. <https://www.ukessays.com/essays/management/the-beginning-of-talent-management-management-essay.php> 2016. 09. 30. 11:00.
- Ulrich, D. (2007): The Talent Trifecta. In: *Workforce Management*, 2007. 09. 10., p. 32–33.

A SZERVEZETI KULTÚRA VIZSGÁLATA EGY ÉSZAK-ALFÖLD RÉGIÓBAN MŰKÖDŐ MŰANYAGIPARI VÁLLALATNÁL

EXAMINING ORGANIZATIONAL CULTURE AT A PLASTICS INDUSTRY COMPANY IN THE NORTHERN GREAT PLAIN REGION OF HUNGARY

UJHELYI MÁRIA egyetemi docens

Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar

NAGY ERZSÉBET ZSUZSANNA PhD-hallgató

Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

KUN ANDRÁS ISTVÁN egyetemi docens

Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar

ABSTRACT

Since the 1970s the analysis of organizational culture and its connection to performance has been being a constantly current area in management literature. Researchers have developed several approaches to the concept of culture; one of the most popular scientifically grounded is the Competing Values Framework (CVF). This model was the basis of the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) introduced by Cameron and Quinn. The current paper presents the results of an organizational culture survey via OCAI at a plastics industry medium enterprise in the Northern Great Plain Region, Hungary. The perceived and the preferred cultures are identified, as well as the presence of a subculture in the production function and the negative connections between the years of service and the cultural perceptions and fitness.

1. Bevezetés

A menedzsment-irodalom 1970-es évek óta kurrens területe a szervezeti kultúra, illetve a kultúra és a teljesítmény kapcsolatának vizsgálata. A definíciók és megközelítések sokszínűsége jellemzi ezt a tudományterületet (Scott et al., 2003), ami ellentmondásoktól sem mentes. A kultúra mérésének kérdésköre egyike ezeknek a vitákat kiváltó kérdéseknek (Cameron és Quinn, 2006). Írásunkban először a kvantitatív kultúramérési módszerek közül mutatunk be vázlatosan néhányat. Részletesebben tárgyaljuk az egyik legelterjedtebb és egyben tudományosan is megalapozott, elfogadott megközelítést, a versengő értékek (Competing Values Framework) modelljét. E modellre alapozva dolgozta ki Cameron és Quinn az Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) mérési módszert, melyet tanulmányunk empirikus részében mi is alkalmazunk. Szakirodalmi források segítségével elemezzük a szervezeti és/vagy szubkultúrához való illeszkedés jelentőségét. Empirikus vizsgálatainkat egy, az Észak-Alföldi Régióban működő műanyagipari közép vállalkozásnál folytattuk. Célunk volt egyrészt feltárni a vállalatot jellemző, illetve a dolgozók által elvárt szervezeti kultúrát, és ezek illeszkedését; másrészt megpróbáltuk azonosítani a funkcionális szubkultúrák létre utaló jeleket. Harmadrészt pedig kísérletet tettünk a kulturális illeszkedés és a szervezetnél eltöltött idő közti összefüggések kimutatására. Kutatási kérdéseink a következők voltak:

1. Milyen észlelt, illetve ideálisnak tartott kultúrával jellemezhető a vizsgált vállalat a versenyző értékek modellje (CVF) alapján?

2. Mutatható-e ki eltérés, és ha igen, mely CVF típusok mentén, az ideálisnak tartott és az észlelt kultúra között a vizsgált szervezetnél?

3. Eltérő-e a termelési funkcióban dolgozók által észlelt, illetve ideálisnak ítélt CVF kultúra a többi területhez tartozó válaszadók összességéhez képest? Ha igen, miben térnek el?

4. Mutatható-e ki eltérés a vállalatnál hosszabb, illetve rövidebb ideje dolgozók által észlelt és/vagy ideálisnak tartott CVF kultúra között? Ha igen, hogyan írható le?

5. Mutatható-e ki eltérés a vállalatnál hosszabb, illetve rövidebb ideje dolgozók között abban, hogy mennyire illeszkedik esetükben egymáshoz a kívánatosak tartott és az észlelt kultúra; vagyis mutatható-e ki kapcsolat a szolgálati idő és a kulturális illeszkedés között? Ha igen, milyen?

2. Szakirodalmi áttekintés

A szervezeti kultúra mérésére három stratégiát írnak le egyes kutatók (Cameron–Quinn, 2006). A holisztikus megközelítésben a tanulmányozó alámerül a kultúrába és mély, résztvevő megfigyelést végez, szervezeti tagként próbálja vizsgálni a kultúrát. A metaforikus, vagy nyelvi megközelítés során a kutató nyelvi mintázatokat használ, hogy a dokumentumokban, riportokban, történetekben, beszélgetésekben felfedezze a kultúra jellegzetességeit. A kvantitatív megközelítés kérdőívek és interjúk segítségével értékeli a kultúra különböző dimenzióit. Éles viták folynak a kultúrakutatók körében, hogy a kvantitatív módszerek érvényesek-e (a validitás kérdése), vagy a részletekbe menő kvalitatív vizsgálatokkal lehet kinyomozni és magyarázni a kultúrát.

Tanulmányunkban mi a kvantitatív megközelítések közül emelünk ki néhányat. Scott és munkatársai (2003) több mint 80 tudományos cikket találtak, melyben valamilyen kultúramérő eszközt alkalmaznak. Ezek egyik csoportja tipológiákat alkotott, azaz meghatározza a kultúra típusát, a másik, dimenzionálisnak nevezett megközelítés pedig a kultúrát különböző folytonos változók mentén elfoglalt pozíciója alapján határozza meg (Fletcher and Jones 1992).

Robbins és Judge (2016) más szerzők (O'Reilly et al., 1991; Chatman és Jehn, 1994) műveire hivatkozva 7 kulcskategóriával írják le a kultúrát: innováció és kockázatvállalás, figyelem a részletekre, eredmény-orientáció, humán-orientáció, csapat-orientáció, agresszivitás és stabilitás. Denison és Mishra (1995) két dimenzió, a „rugalmasság, nyitottság és érzékenység” valamint az „integráció, irányítás és vízió” segítségével négy kulturális jellemzőt, a részvételt (involvement), az alkalmazkodóképességet (adaptability), a következetességet (consistency), és a küldetést (mission) mérik meg és jelentős kapcsolatokat találnak a kultúra jellemzői és különböző teljesítmény mutatók között. Hofstede (1983), Trompenaars (1999) és House (2001) kutatásaikban a nemzeti kultúrák között meglévő hasonlóságokat és különbségeket definiálják, melyek szintén hatnak a szervezetekben zajló működésre.

A versengő értékek modell Quinn és Rohrbaugh (1983) nevéhez fűződik, akik egy, az eredményes szervezetek alapvető indikátorait vizsgáló kutatás (Campbell et al., 1974) továbbfejlesztésével alkották meg elméletüket. Két dimenzió mentén (kifelé vagy befelé irányultság, szoros vagy gyenge kontroll) négy csoportba sorolták az eredményességi mutatókat, melyek egymásnak ellentétes értékeket képviselnek. Ezek az indikátorok megmutatják, hogy mit értékelnek az emberek a szervezet teljesítményében, meghatározzák azokat az alapvető értékeket melyek alapján a szervezeti döntések születnek (Cameron és Quinn, 2006). Az Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) erre a modellre

épülő szervezeti kultúramérő eszköz (Cameron és Quinn, 2006). A szakirodalmi áttekintésben említett modellek alkalmasak arra, hogy a jelenleg észlelt kulturális jellemzők mellett a kívánatosnak tartott értékekről is megkérdezzék a válaszadókat, így a kultúra illeszkedése is mérhető (a legkönnyebben inverz módon, az egyes dimenziókra/kultúra-típusokra adott kívánatos és az észlelt értékek különbségeként ragadható meg).

Az egyéni munkahelyi illeszkedés kérdéskörének vizsgálata számos kutatót inspirált. Kristof-Brown és társai (2005) meta-elemzésükben 172 tanulmányt vizsgálnak meg, melyekben az illeszkedés valamelyik formája (egyén-munkakör, egyén-szervezet, egyén-csoport, egyén-vezető) és különböző egyéni szintű ismérv (például: attitűd, teljesítmény) közötti kapcsolatot elemezték. Adkins és Caldwell (2004) kutatásai szerint az egyén-szubkultúra és az egyén-cégkultúra illeszkedése előrejelzi a munkával való elégedettséget.

Hazai kutatók is foglalkoznak a szervezeti kultúra vizsgálatával az OCAI kérdőív felhasználásával. Balogh és társai (2012) egy közszolgáltató szervezet jelenlegi és kívánatos szervezeti kultúrája közötti különbséget elemzik; Jenei és társai (2015) a szervezeti kultúra és a modern termelési koncepciók kapcsolatát mutatják be szakirodalom elemzésre támaszkodva; Heidrich és Chandler (2015) pedig egy felsőoktatási intézmény dolgozói körében keresik szubkultúrák jelenlétét.

3. Minta és módszer

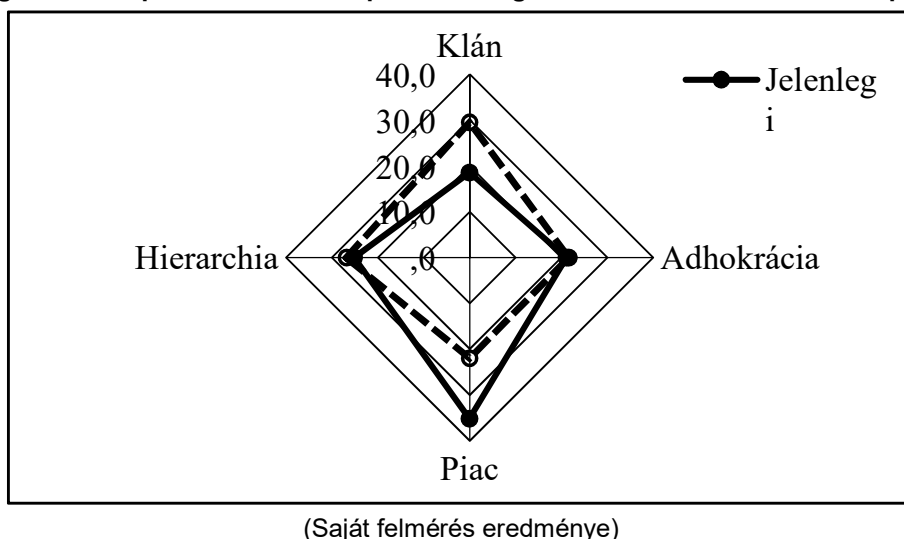
Empirikus vizsgálatunkat primer adatgyűjtéssel alapoztuk meg egy külföldi tulajdonban lévő műanyagipari konszern észak-alföldi leányvállalatánál (a megkérdezés 2016 augusztusában zajlott). A vállalat teljes dolgozói létszáma a vizsgált időszakban 180 fő (ebből 81 fő nő). 126 fő fizikai, 54 fő szellemi dolgozó. A vezetők összesen 14-en vannak. A „legrégibb” munkavállaló 1990. elején, a „legújabb” nem sokkal a kérdőívezés előtt került felvételre. 139-en dolgoznak a termelés területén.

A kultúravizsgálathoz a fentebb hivatkozott OCAI kérdőív magyar fordítását használtuk, melyet saját kiegészítő, demográfiai kérdésekkel láttunk el. A megkérdezés papír alapon történt, anonim módon. Az összes felvett kérdőívek száma 77 darab. Az érdemben feldolgozható kérdőívek száma a jelenlegi kultúrára vonatkozóan már csak 68 (ebből 30-at töltöttek ki nők), a kívánatos kultúra esetében pedig 73 (29 női kitöltővel) darab. A metszet 66 kérdőív (28 a nőké). A továbbiakban csak az elemezhető kérdőívekre vonatkozóan közlünk adatokat. A válaszadók közt 6 fő volt vezető beosztásban (ők minden kultúrakérdésre hibátlanul válaszoltak). A többi bontásban itt nem adjuk meg a gyakoriságokat, azok az ismertetett elemzéseknél kerülnek bemutatásra.

4. Eredmények

A válaszokból az 1. ábrán látható vállalati kultúra rajzolódik ki, a versengő értékek modell (CVF) alapján. Szaggatott vonallal a kívánatosnak tartott (73 válasz), folytonossal a jelenleginek észlelt (68 válasz) kultúra került ábrázolásra. Mint az a sugárdiagramon is megjelenik, és az 1. táblázat statisztikailag is alátámasztja csupán a jelenlegi észlelt és az ideálisnak tartott hierarchia típusok esetében nem tudtunk szignifikáns eltérést kimutatni a semlegességet reprezentáló 25-ös értéktől (egymintás *t*-teszt segítségével). Vagyis a jelenlegi kultúrát az átlagostól kevésbé klán, kevésbé adhokratikus, és jobban piaci típusúnak, miközben a hierarchikusságot átlagosnak észlelik.

1. ábra: A vállalat jelenleginek észlelt és ideálisnak tartott szervezeti kultúrája
Figure 1: The perceived and the preferred organizational culture of the company



A kívánatos kultúra pedig átlagosan hierarchikus, de klánszerűbb, ugyanakkor kevésbé adhokratikus és piaci. Kívánatos és az észlelt kultúra 1. ábrán látható különbségéből, ahol is a klán és a piac kultúra-típusban térnek el egymástól látványosan, az eltérő válaszadó kör miatt nem vonhatnánk le következtetést, de az 1. táblázat utolsó oszlopában közölt kétmintás t -tesztek is megerősítik ezt: a klánt a jelenlegitől erősebbnek, a piacot gyengébbnek szeretnék látni válaszadóink.

1. táblázat: Az észlelt és a kívánatos kultúra
Table 1. The perceived and the preferred culture

Kultúra	Jelenlegi				Ideális				t_2
	Átlag	Medián	Szórás	t_1	Átlag	Medián	Szórás	t_1	
Klán	18,55	19,17	7,73	-6,88***	29,48	26,67	10,66	3,59***	6,41***
Adhokrácia	21,13	20,83	5,86	-5,45***	21,67	23,33	5,27	-5,40***	0,58
Piac	35,13	33,33	11,95	6,99***	21,99	22,50	6,42	-4,01***	-8,00***
Hierarchia	25,18	25,00	7,30	0,21	26,86	25,83	8,05	1,98*	1,31
N	68				73				66

Magyarázat: A t_1 az egymintás t -statisztikát (a tesztérték 25,00), a t_2 a páros t -statisztikát (nem egyenlő varianciáknál a Welch próbáé) jelöli. Szignifikanciaszintek: * 10%-os, *** 1%-os.

Az észlelt és kívánatos értékek abszolút (nem előjeles) különbsége ugyanakkor minden típus esetében szignifikáns (egymintás t próba, nulla teszt-értékkel). Az abszolút különbség a klán típus esetében 12,12 ($t = 7,25$, $p < 0,01$), az adhokráciánál 5,34 ($t = 10,04$, $p < 0,01$), a piacnál 14,46 ($t = 9,11$, $p < 0,01$), a hierarchiánál 7,37 ($t = 6,85$, $p < 0,01$) volt a minta átlagában. Vagyis ha csak arra vagyunk kíváncsiak, hogy van-e egy átlagos válaszadónál eltérés a jelenlegi és az észlelt szint között, függetlenül az eltérés irányától (azaz nem olthatják ki egymást az előjelek), akkor az még a hierarchia esetében is megjelenik.

A vállalati funkciók szerinti szubkultúrák létét a mintánk erős korlátai miatt csak a termelési funkció és az összes többi területhez tartozó válaszok összessége közötti eltéréssel tudtuk tesztelni. A 2. táblázat mutatja be az összehasonlítás eredményét. Az észlelt kultúrában találtunk eltérést két esetben: a termelésben dolgozók magasabb adhokráciát és alacsonyabb hierarchiát észleltek.

2. táblázat: A kultúra-típusok különbsége funkció (nem termelés vs. termelés) szerint

Table 2. Differences in cultural types by function (non-production vs. production)

Típus	Funkció	Jelenlegi (észlelt) kultúra				Ideális kultúra			
		Átlag	SD	N	t	Átlag	SD	N	t
Klán	Nem termelés	17,24	8,30	20	-0,90	30,24	16,30	22	0,40
	Termelés	19,10	7,50	48		29,15	7,20	51	
Adhokrácia	Nem termelés	18,76	4,73	20	-2,22**	20,70	6,93	22	-1,04
	Termelés	22,12	6,04	48		22,09	4,39	51	
Piac	Nem termelés	35,75	12,63	20	0,27	21,52	6,98	22	-0,41
	Termelés	34,88	11,78	48		22,19	6,22	51	
Hierarchia	Nem termelés	28,25	7,84	20	2,31**	27,55	9,38	22	0,47
	Termelés	2	6			2	7		
		3,91	,74	8		6,57	,48	1	

Megjegyzés: SD = szórás, t = a kétmintás a t-próba statisztikája. Szignifikancia-szint: ** 5%.

Utolsó vizsgálatunk a vállalatnál eltöltött (szolgálati) idő és az észlelt, illetve kívánatos kultúra, illetve ezek abszolút eltérése között keres kapcsolatot. Hogy elemezhető méretű csoportokat kapjunk, úgy bontottuk két részre a mintánkat, hogy az egyik felébe azok kerültek, akik több, mint 4 év munkaviszonnyal rendelkeztek az adatfelvételkor, a másikba pedig azok, akik ettől kevesebbel. Az eredményeke első részét a 3. táblázat foglalja össze.

3. táblázat: A kultúra-típusok különbsége a szervezetben eltöltött idő szerint

Table 3. Differences in cultural types by length of service at the company

Típus	Idő	Jelenlegi (észlelt) kultúra				Ideális kultúra			
		Átlag	SD	N	t	Átlag	SD	N	t
Klán	≥ 4 év	15,91	7,64	29	-2,52**	30,34	14,71	30	0,58
	< 4 év	20,51	7,28	39		28,88	6,67	43	
Adhokrácia	≥ 4 év	20,70	6,11	29	-0,52	20,84	6,10	30	-
	< 4 év	21,45	5,72	39		22,25	4,60	43	
Piac	≥ 4 év	38,51	13,50	29	2,05**	20,64	7,36	30	-
	< 4 év	32,63	10,11	39		22,93	5,58	43	
Hierarchia	≥ 4 év	24,89	9,25	29	-0,27	28,17	10,97	30	1,16
	< 4 év	25,41	5,55	39		25,95	5,09	43	

Megjegyzés: SD = szórás, t = a kétmintás a t-próba statisztikája (nem egyenlő varianciáknál a Welch próbáé). Szignifikancia-szint: ** 5%.

4. táblázat: A kívánatos és az észlelt kultúra különbsége szolgálati idő szerint

Table 4. Difference between preferred and perceived culture by length of service

Típus	Idő	Átlag	SD	N	t
Klán abszolút eltérése	≥ 4 év	15,32	18,78	28	1,67
	< 4 év	9,76	7,28	38	
Adhokrácia abszolút eltérése	≥ 4 év	6,14	4,84	28	1,29
	< 4 év	4,76	3,86	38	
Piac abszolút eltérése	≥ 4 év	19,11	14,80	28	2,63**
	< 4 év	11,03	10,18	38	
Hierarchia abszolút eltérése	≥ 4 év	10,32	11,73	28	2,44***
	< 4 év	5,20	4,76	38	
Átlagos abszolút eltérés	≥ 4 év	12,72	9,90	28	2,70***
	< 4 év	7,69	5,03	38	
Maximális abszolút eltérés	≥ 4 év	23,71	19,80	28	2,42**
	< 4 év	13,86	9,76	38	

Megjegyzés: SD = szórás, t = a kétmintás a t-próba statisztikája (nem egyenlő varianciáknál a Welch próbáé). Szignifikancia-szint: ** 5%.

A klán és a piac kultúrák mutatnak különbséget a szolgálati idő szerint elkülönített csoportok közt: a régebb óta a vállalatnál lévők kevésbé érzélik a kultúrát klánnak, és jobban piacinak, mint akik még nem töltöttek ott ennyi időt. Az észlelt és az ideálisnak gondolt kultúra eltérését (abszolút értékeken) is megvizsgáltuk e két csoport összehasonlításában. Két új mutatót is használtunk erre a célra. Az egyik a négy kultúrátípus abszolút eltéréseinek átlaga (átlagos abszolút eltérés), másik a négy típus abszolút eltérései közül a legnagyobb (maximális abszolút eltérés). Az eredményeket a 4. táblázat tömöríti.

A kulturális illeszkedés (az abszolút eltéréssel, azaz a nem-illeszkedéssel mérve) két kultúrátípus esetében is különbözőnek mutatkozott a 4 évtől kevesebb, illetve legalább 4 év vállalati munkaviszonnal rendelkezők között. A régebb óta ott dolgozók nagyobb különbséget érzeltek a piaci és a hierarchia típusokat illetően az ideális és a jelenlegi szint között, mint a kevesebb ideje alkalmazásban állók. Jelentősen kisebb volt az előbbiek esetében a kulturális illeszkedés átlagos és maximális mértéke is.

5. Következtetések

Következtetéseinket a kutatási kérdések sorrendjében fogalmazzuk meg. A vállalat CVF szerinti kultúrájára a minta alapján a Cameron és Quinn (2006) által leírt, OCAI kérdőívén alapuló módszerrel tettünk becslést. Ezt azonban kellő körültekintéssel kell kezelni, hiszen az adatfelvétel önkéntes volt, azaz felléphetett önkiválasztási torzítás, továbbá a 180 fős létszámból csak 68, illetve 73 fő válaszolt érvényes módon a jelenlegi és a kívánatos kultúrára vonatkozó összes kérdésre. Az észlelt kultúra a felmérésünk szerint átlagot meghaladó piac, átlag alatti klán és adhokrácia, valamint átlagos hierarchia kultúra-típusokkal volt leírható. Az ideálisnak ítélt kultúrát pedig átlag feletti klán, átlagos hierarchia és átlag alatti adhokrácia és piac típusok jellemezték.

A jelenlegi és a kívánatos kultúrára vonatkozó kérdéseket egyaránt hiánytalanul megválaszolók 66 főből álló mintáján meghatároztuk a kettő közötti „rést” is. A klán kultúra mutatkozott az ideálistól jelentősen gyengébbnek, a piaci pedig erősebbnek. Továbbá, az egyes válaszadóknál jelentkező eltérések abszolút értékének átlaga mind a négy kultúrátípus esetében jelentősen eltért a nullától, azaz egyik típus esetében sem volt elhanyagolható az illeszkedés tökéletlensége, még akkor sem, ha esetleg az egyes válaszadók esetében eltérő irányú meg nem feleléseket elfedné az előjeles értékek számtani átlagolása.

A termelési funkcióban dolgozók által észlelt kultúra erősebb volt az adhokrácia és a hierarchia típusokban, mint amit a nem termelésben dolgozók tapasztaltak. Ez valószínűvé teszi szubkultúrák létét a funkcionális alrendszerekben. A kívánt kultúrában viszont nem találtunk funkciók közti különbséget, vagyis az egyes területeken dolgozók abban nem különböztek, hogy milyen kultúrában dolgoznának szívesen, csak abban, hogy milyen érzékelnek maguk körül. Itt még fokozottabban fel kell hívni a figyelmet a nem reprezentatív mintából eredő torzításra, hiszen a nem termelésben dolgozók között az egyes funkciók aránya nem tükrözte a vállalatra jellemző arányokat.

Két módszerrel vizsgálódva is megerősítettük, hogy a szervezetben eltöltött szolgálati idő és a kultúra-észlelés között összefüggés lehet. Egyfelől a legalább négy éve ott dolgozók jelentősen alacsonyabb klán és magasabb piac kultúrát érzeltek, mint a rövidebb szolgálati idővel rendelkezők; eközben a két csoport által ideálisnak tartott kultúra megegyezett (tehát a vágyak most sem tértek el, csak az, amit maguk körül tapasztaltak). Másfelől, az egyéni szintű eltérések abszolút értékére alapozott vizsgálat kimutatta, hogy a vállalatnál hosszabb ideje dolgozók kevésbé érezték vágyaikhoz illeszkedőnek a jelenlegi

vállalati kultúrát a piac és a hierarchia típusok mentén, valamint az egyes típusok átlagos és maximális eltérése is magasabb volt a hosszabb szervezeti múlttal bírónál.

Elemzésünk talán legjelentősebb hozzájárulása a szervezeti kultúra irodalmához a funkcionális szubkultúrák létét alátámasztó eredményünk, valamint a kulturális illeszkedés és a szolgálati idő közti negatív összefüggés kimutatása. Ezen megállapítások más szervezeteken, esetleg más kultúra-modellekkel való tesztelése hasznos jövőbeli kutatási cél lehet, hiszen amennyiben azok is hasonló eredményekkel járnak, általánosíthatóvá válnának a kimutatott összefüggések.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Adkins, B. és Caldwell, D. (2004): Firm or Subgroup Culture: Where Does Fitting in Matter Most? *Journal of Organizational Behavior*. vol. 25. pp. 969–978.
- Balogh Á., Bogdány E., Cserhádi G., Csizmadia T. és Polák-Weldon R. (2012): Keresleti-kínálati diszharmónia a szervezeti kultúra tükrében. *Vezetéstudomány*, 43. 6. sz. 40–50.
- Cameron, K. S. és Quinn, R. E. (2006): Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework. The Jossey-Bass Business & Management Series. Revised Edition.
- Personnel Research and Development Center, Personnel Decisions.
- Campbell, J. P., Brownas, E. A., Peterson, N. G. és Dunnette, M. D. (1974): The Measurement of Organizational Effectiveness: A Review of Relevant Research and Opinion. Minneapolis: Navy Personnel Research and Development Center, Personnel Decisions.
- Chatman, J. A. és Jehn, K. A. (1994): Assessing the Relationship Between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different Can You Be? *Academy of Management Journal*, 37. 3. sz. 522–553.
- Denisin, D. R., Mishra, A. K. (1995): Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organizational Science*. vol. 6. no. 2, pp. 204–223.
- Fletcher, B. és Jones, F. (1992): “Measuring Organizational Culture: The Cultural Audit.” *Managerial Auditing Journal*. vol. 7, no. 6, pp. 30–36.
- Heidrich, B. és Chandler, N. (2015): Four Seasons in One Day: The Different Shades of Organisational Culture in Higher Education. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 30. 4. sz. 559–588.
- Hofstede, G. Neuijen, B. Ohayv, D. D. and Sanders G. 1990. “Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases” *Administrative Science Quarterly*. vol. 35. no. 2, pp. 286–316.
- House, R., Javidan, M. és Dorfman, P. (2001): Project GLOBE: An Introduction. *Applied Psychology An International Review*. vol. 50, no. 4, pp. 489–505.
- Jenei I., Losonci D., Heidrich B. és Kása R. (2015): A modern termelési koncepciók és a szervezeti kultúra kapcsolata – irodalomfeldolgozás – *Vezetéstudomány*, 46. 1. sz. 47–58.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D. és Johnson, E. C. (2005): Consequences of Individuals’ Fit at Work: A Meta-analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit. *Personnel Psychology*. vol. 58. pp. 281–342.
- O’Reilly C. A., III, Chatman, J. és Caldwell, D. F. (1991): People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organizational Fit. *Academy of Management Journal*, vol. 34, no. 3, pp. 487–516.
- Quinn, R. E. és Rohrbaugh, J. (1983): A Spatial Model of Effectiveness Criteria: towards a competing values approach to organizational analysis, *Management Science*, vol. 29, no. 3, pp. 363–377.
- Robbins, S. P. és Judge, T. A. (2016): *Essentials of Organizational Behavior*. Thirteenth edition. Pearson Education Limited, Boston.
- Schein, E. H. (1990): Organizational Culture. *American Psychologist*, vol. 45, no. 2, pp. 109–119.
- Scott, T., Mannion, R., Davies, H. és Marshal, M. (2003): HSR: Health Services Research, vol. 38, no. 3. June, pp. 923–945.
- Trompenaars, F. és Hampden-Turner C. (1999): *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business*. Second edition. Nicholas Brealey Publishing, London.

HALLGATÓI MOTIVÁCIÓK VIZSGÁLATA EGYETEMI KÖRNYEZETBEN

RESEARCH ON STUDENT MOTIVATION IN HIGHER EDUCATIONAL SETTING

SZIKORA PÉTER tanársegéd

Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar

ABSTRACT

Although higher education is not a compulsory schooling of minors, but a form of educating young adults, it is important for them to have an external compulsion to learn, in addition to their intrinsic motivation. The aim of present research is to investigate and analyse how the students' motivations have changed over the years, and how the alteration of external motivation have influenced the academic results. The analysis also addresses the awareness of students, and how this change has affected it. The research on the internal and external motivation of hundreds of students from previous years enables me to draw conclusions on the affectivity and efficiency of the present higher educational practice.

1. Bevezetés

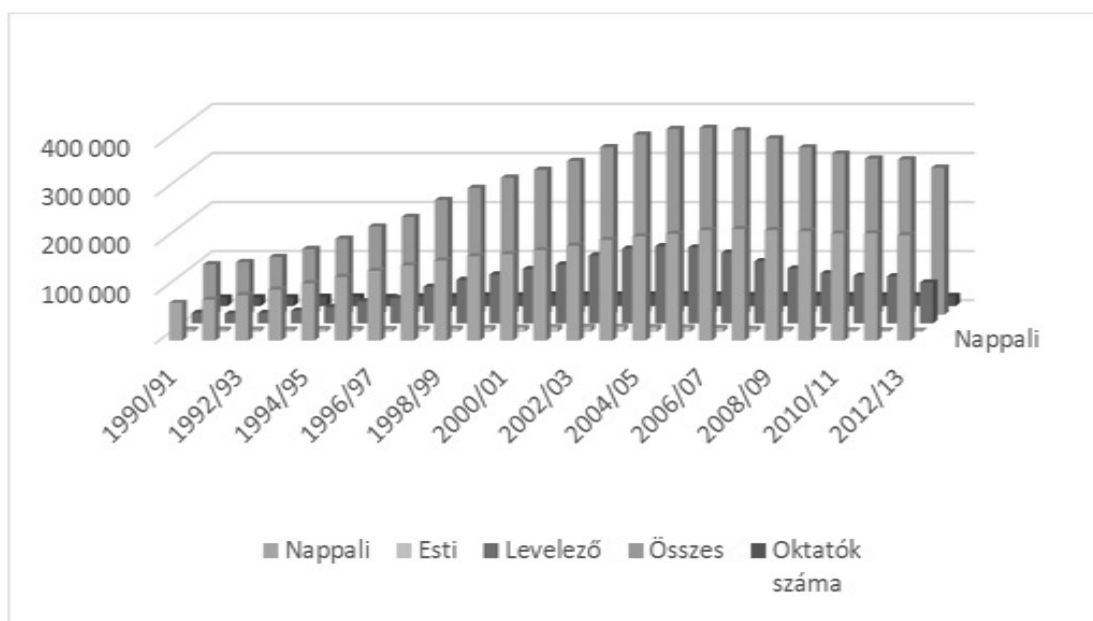
A rendszerváltás óta eltelt kicsivel több, mint negyedévszázad alatt a felsőoktatás nagyon átalakult. A rendszerváltás környékén közel 100 ezer hallgató, és 17 ezer oktató volt a felsőoktatásban, ehhez képest 2008-ban amikor a legtöbb hallgató járt valamilyen felsőoktatási intézménybe, akkor ez a szám a hallgatóknál 360 ezer, az oktatóknál alig több, mint 22 ezer fő volt (1. ábra). Bár az elmúlt években volt egy kisebb visszaesés, mégis látványosan megnövekedett – nagyjából megháromszorozódott – az egy oktatóra jutó hallgatók száma. Ezáltal az oktatók nem tudnak ugyanúgy foglalkozni a hallgatókkal, sokkal többet kell a felzárkóztatással dolgozni, és sokkal kevesebb idő marad a tehetségek kiválasztására és gondozására.

Emellett, míg a rendszerváltás előtt a fiatalok számára a munkához jutáshoz elég volt valamilyen szakmát tanulni, esetleg érettségizni, manapság már minden munkahelyen az elvárás, hogy a jelentkező rendelkezzen valamilyen, jobb esetben szakirányú diplomával. És ez csak belépő szintű elvárás, ezen kívül természetesen egyéb tulajdonságokkal is kell rendelkezzen a munkakereső, például nyelvtudás, szakmai tapasztalat stb. (Kiss, 2008).

Ezekkel a változásokkal, vagyis hogy az elitképzésből tömegtermelés lett (Rádli, 2006; Szabóné, 2008), és a hagyományos képzés helyett megjelent a Bolognai rendszer illetve a kreditrendszer, a hallgatók elveszítettek egy fontos motiváló tényezőt, vagyis azt a külső nyomást, hogy a tárgyakat időben teljesíteni kell. Míg a régi rendszerben nem volt lehetőség „csúszásra”, vagyis ha nem sikerült egy tárgy, akkor automatikusan évismétlésre, illetve az egyetem elhagyására volt csak lehetőség, addig a mostani rendszerben a hallgatók addig maradnak hallgatók amíg valaki fizeti a tanulmányaikat.

1. diagram – Hallgatók és oktatók számának változása a rendszerváltástól napjainkig

1. diagram – Change in the number of students and teaching staff from the regime change up till nowadays



(KSH alapján saját szerkesztés)

Természetesen nem csak a külső motivációk elvesztése áll a hallgatók teljesítményének romlása mögött, a belső motivációk hiánya hasonlóan, vagy talán még nagyobb hatással van erre (Szikora, 2015). Így megállapítható, hogy a hallgatói teljesítmények romlásában, nagy szerepet játszhatnak az eltűnő klasszikus motivációk, így érdemes megvizsgálni, hogy a hallgatók most milyen motivációk mentén kerülnek be a felsőoktatásba, hogy ezekre reagálva hatékonyabb lehessen az oktatás.

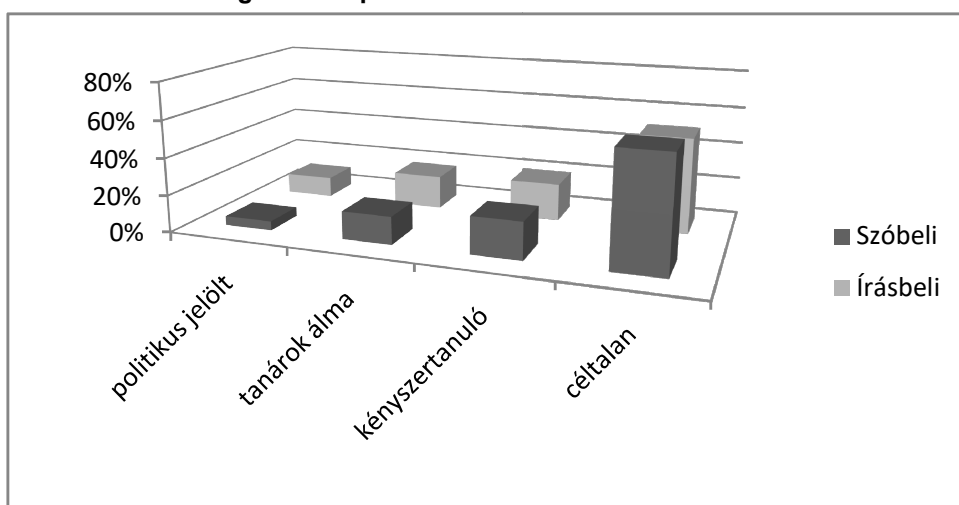
2. Motivációk, illetve azok hiánya a felsőoktatásban

Ahogy 2011-ben és 2015-ben bemutattam (Szikora, 2011, 2015), a hallgatói motivációk nagyon megváltoztak. Abban az évben két egymástól eltérő hallgatói csoportban készítettem kutatást, az első felmérés szóbeli volt, a második pedig írásbeli. A szóbeli felmérés (60 hallgató) alapján a hallgatók alig 15 százaléka mondta azt, hogy azért tanul, mert minél több tudást szeretne szerezni, vannak tervei, és szeretné hasznosan eltölteni az idejét az egyetemen – azaz belső motivációja van (Deci, 1971, 1991). Igazából ez a hal- maz az, akikkel igazán lehet dolgozni. A hallgatók közel 60 százaléka, az, akik nem igazán tudják mit is keresnek az egyetemen, de ha találnak valami értelmeset, akkor szívesen tesznek érte, az, hogy ők miként végzik el az egyetemet, első sorban az oktatók motiváló képességén múlik. Ők tehát leginkább diktáló, vagy bevonó típusú irányítást, vezetést igényelnek (Hersey és Blanchard, 1982, Daft, 1999). A maradék 25 százalékot még 2 két kisebb alcsoportra lehet bontani. Az első kisebb rész, akit csak a kapcsolatok építése érdekel – ők csak az egyetemen megszerezhető társas támogatás miatt vannak a felsőoktatásban (Lazányi, 2011, 2012). Őket nem érdekli, hogy mikor és mennyi idő alatt végzik el az egyetemet; nem a tudás, csak a megismert emberek, a politikusi pályán való előre lépés, és

így a Hallgató Önkormányzat érdekli őket. A maradék 20 százalék pedig csak azért jár az egyetemre, mert elvárják tőlük, ők azok, akik többnyire be sem járnak az órákra, egyáltalán nem foglalkoztatja őket, hogy miről is tanulhatnának. Az ő viselkedésük egyértelműen X típusú vezetőt kíván, aki szorosan kordában tartja az egyébként lusta, önmagától dolgozni nem hajlandó beosztottakat – jelen esetben hallgatókat (McGregor, 1960).

A második írásbeli kérdőívben (Szikora, 2011) egy kicsit részletesebb vizsgálatot csináltam. A kutatás elsődleges célja annak a felmérése volt, hogy kik azok a hallgatók, akik bevonhatók kutatómunkákba (szakkollégium, TDK munka), és azok, akik erre hajlandóak, azoknak milyen igényeik vannak. A kérdőívet közel 300-an töltötték ki ezek nagy része értékelhető volt. A kérdőívet gazdasági karos hallgatók, többségében gazdálkodás és menedzsment szakos hallgatók illetve kereskedelem és marketing és műszaki menedzser szakos hallgatók töltötték ki. A hallgatók 52 százaléka nő, 48 százaléka férfi volt.

2. diagram – Hallgatók motivációinak vizsgálata
2. diagram – Exploration of the students' motivation



(saját kutatás, 2011)

A hallgatók több mint 10 százaléka nem válaszolt a kérdőív kérdéseire. Ezen felül - mivel a kérdőív kötelező jelleggel tanóra keretében lett a hallgatókkal kitöltetve, hogy minél reprezentatívabb eredményt kapjunk, annak a 10%-nak az adatait, akik meg sem jelentek az órán, szintén nem tartalmazza. A meg nem jelenők és a kérdőívet üresen beadók csoportját „kényszertanulók”-ként címkéztem. Akik válaszoltak, de válaszaik alapján az derült ki, hogy nem akarnak semmit sem csinálni az alap óráik mellett lettek a „céltalanok”. A felmérés eredményeiből az is látszik, hogy a hallgatók közel 18 százaléka szeretne valamilyen szakmai szervezetnek tagja lenni, 11 százalékuk pedig kifejezetten a hallgatói önkormányzat tagja szeretne lenni. A két felmérés eredménye nagyjából megegyezik, bár az általam politikusjelöltnek titulált hallgatók száma a második felmérés szerint nagyjából kétszerese az eredeti felmérésben tapasztaltnak, ennek oka lehet, hogy a „politikusok”-at nem övezi olyan szinten megbecsülés, ezért nyíltan kevesen vállalják, ezzel szemben egy névtelen kérdőívben már biztosabban bevallják. A „tanárok álmá”-nak nevezett csoport eredménye statisztikai hibahatáron belül megegyezik a két felmérésben.

3. Kutatás

Mint az az előző fejezetben bemutatott kutatás eredményeiből is látható, a hallgatók elvesztették a belső motivációjukat. A legtöbben csak azért vannak az egyetemen, mert nincs jobb dolguk, nem akarnak még dolgozni, vagy elvárják tőlük, hogy elvégezzenek egy egyetemet (külső motiváció), de, hogy mennyi idő alatt teszik, az nem fontos. Nincsen tehát belső motivációjuk (Ryan és Deci, 2000). Ráadásul, a kreditrendszer megjelenésével nagyon ráérnek, mert még régebben fontos volt, hogy minden tárgyukkal időben végezzenek, különben nem folytathatták a tanulmányaikat, addig jelenleg nincsen igazi külső kényszer sem. Elvesztették tehát a külső motivációjuk (Deci és Ryan, 2009) egy részét is.

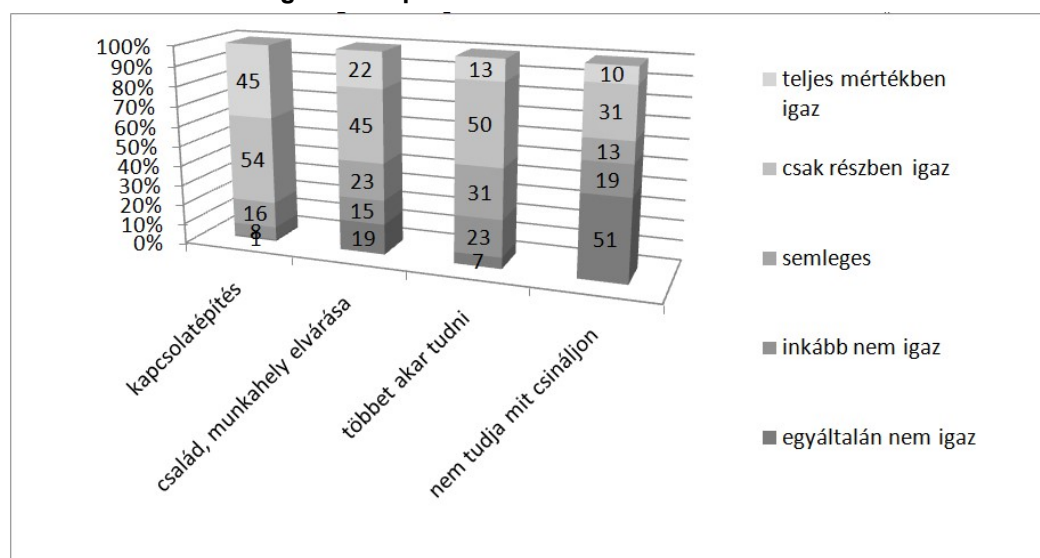
Kutatásom során célom az volt, hogy a fennálló helyzetre, és annak immanens problémáira megoldást találjak.

A kutatásaimban a következő kérdésekre kerestem válaszokat:

- A hallgatók nagy része nem belső motiváció miatt van a felsőoktatásban.
- A belső indíttatás miatt tanulók tanulmányi eredménye jobb.
- Az első generációs értelmiségiek jobban motiváltak a tanulásra.
- Az a hallgató, aki saját maga fizeti a tandíját, és ezért meg kell dolgoznia, az jobb eredményeket és el, mint akinek a szülei fizetik.

Ennek érdekében három fő tényezőcsoportot vizsgáltam. Az első, hogy a hallgatók miért jelentkeztek az egyetemre, milyen céljaik vannak, illetve azt vizsgáltam, hogy ha különböző motivációk miatt a rendszerben lévő hallgatók eredménye eltér-e egymástól. Azt is megvizsgáltam, hogy ha a hallgatók napi szinten tanulnak, akkor jobb eredményeket érnek-e el, mintha ugyanazok a hallgatók csak a vizsgákra vagy csak a számonkérésekre készülnek-e. Mivel a probléma igen összetett, ezért több, egymásra épülő kutatás segítségével próbáltam feltárni a mögöttes okokat, tényezőket. Az első kutatás egy írásbeli kérdőíves felmérés volt, majd utána azokat a hallgatókat vizsgáltam szóbeli interjúztatással, akik fizetős rendszerben tanulnak az egyetemen.

3. diagram – Hallgatók motivációinak vizsgálata
3. diagram – Exploration of the students' motivation



(saját kutatás, 2016)

Az első kutatás egy kérdőíves felmérés volt, amiben a 2011-es és a 2015-ös kutatásom eredményeinek aktualitását vizsgáltam. bár a kutatás nem reprezentatív, de még elég jól közelíti a valóságot. A kérdőívet 230 18 és 25 év közötti hallgató töltötte ki 124 férfi, 106 nő. A 3. ábrán látható, hogy a hallgatók milyen motivációk miatt jelentkeztek az egyetemre. Az előző kutatásokban megvizsgált 4 jellemzőt itt nem csoportképző ismervként használtam, hiszen előfordulhat, hogy valaki kapcsolatokat akar építeni és közben szeretne tanulni is, ezért inkább azt kérdeztem a hallgatóktól, hogy mennyire igaz rájuk a következő négy tulajdonság. Ennek az eredménye látható a 3. diagramon.

Ahogy látható a hallgatók nem igazán azért tanulnak az egyetemen, hogy tudást szerezzenek, sokkal inkább a kapcsolatépítés illetve a külső nyomás, ami meghatározza a viszonyukat az egyetemmel.

Ebből a kérdéscsoportból, ami pozitívnak látszik, hogy az előző kutatásokhoz képest csökkent azon hallgatók száma, akik nem tudják mit is akarnak, így a legtöbbnek van valamilyen célja, viszont ez a cél nem igazán a több tudás megszerzése vagy kutatás, inkább csak a kapcsolatépítés. Amikor azt kérdeztem viszont tőlük, hogy mit csinálnak és mit szeretnének csinálni az egyetem mellett, akkor a hallgatók több, mint 80%-a semmit sem csinál az egyetem mellett, és ennek csak kis százaléka szeretne valami pluszt csinálni, az is inkább csak kapcsolatépítés, mint például kutatás.

A motivációk mellett kutattam azt is, hogy milyen a tanulmányi eredménye a hallgatóknak. Megvizsgálva ezt, azt az eredményt kaptam, hogy van összefüggés a hallgatók motivációi az eredményei között (Pearson korrel: $-0,586$, Szig.: $0,000$). Azt is vizsgáltam, hogy milyen a hallgatók szüleinek a végzettsége, és a belső motivációjuk mértéke közötti kapcsolat (Pearson korrel: $0,237$, Szig.: $0,22$). A korrelációs együttható ugyan gyenge kapcsolatra utal, de azért látszik, hogy az elsőgenerációs értelmiségiek ki akarnak törni a szülei társadalmi helyzetéből, így ők jobban motiváltak. Azok, akiknél a szülők is egyetemi végzettséggel rendelkeznek náluk is van belső motiváció, de ez inkább abból adódik, hogy van előttük egy kép, amit követni akarnak. Érdekes eredményt hozott az a kutatás is, ahol azt vizsgáltam, hogy ha egy hallgató megdolgozik azért, hogy tanulhasson, vagyis saját maga fizeti a tanulmányait akkor jobb eredménye lesz. Ezt a kérdőív feldolgozásából kapott eredmények cáfolták. Bár a z önköltséges hallgatók motiváltabbak, de mégsem jobbak az eredményeik. Ezért csináltam egy újabb kutatást megvizsgálva csak azokat a hallgatókat, akik önköltséges formában tanulnak. Ez a kutatás inkább interjú volt, mint egyszerű szóbeli felmérés ($N = 50$, 28 nő, 22 férfi). ennek az lett az eredménye, hogy bár ők tényleg motiváltabbak, de mivel úgy érzik, hogy nincs lehetőségük arra, hogy olcsóbban tudjanak tanulni, így a minimális eredmények elérésére szorítkoznak, és inkább a tanulás helyett dolgoznak, hogy fizetni tudják a tandíjat.

4. Összefoglalás

Véleményem szerint, lehetőség lenne arra, hogy a hallgatókat motiváljuk, hiszen már most is sok olyan lehetőség áll rendelkezésükre amivel, ha önköltséges rendszerben tanulnak, hogy csökkentsék a tandíjukat, csak ők nem tudnak róla. A hallgatókban megvan a belső motiváció, de a rendszer nem engedi ezeknek a kibontakozását. Az Y generáció is már, de a Z főleg, más csatornákon kommunikál, így ha el akarjuk érni őket, akkor nekünk is használni kell ezeket. Segíteni kell a őket, hogy minden információhoz hozzáférjenek, meg kell hirdetni minden ösztöndíjat azokon a csatornákon amit a hallgatók használnak. Javítani kell a tehetségek kiválasztásán, támogatni kell, hogy a hallgatók bekerüljenek az

egyetemi kutatásokba (szakkollégium, TDK, kutatócsoportok). Szükség van a kevésbé képzett hallgatók felzárkóztatására, csökkenteni kell a lemorzsolódást. Ehhez jó megoldás lehet a folyamatos számonkérés bevezetése a felsőoktatásban (Szikora, 2015), Természetesen ez nem fogja a motivációt növelni, maximum az eredményeken javíthat, de nem lehet elvárni, hogy a poroszos módszer megoldja a problémákat. A hallgatókat az oktatók tudják motiválni, ezért érdemes lenne megvizsgálni az oktatói motivációkat is, hiszen az ő kezükben van több százezer felsőoktatásban tanuló hallgató sorsa.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Daft, R. L. (1999): Leadership, The Dryden Press, Fort Worth, TX.
- Deci, E. L. (1971): Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 18(1), 105–115.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2009): Promoting self-determined school engagement: motivation, learning and well-being.
- Deci, E. L., Vallerand, R. J., & Pelletier, L. G. (1991): Motivation and Education: The Self-Determination Perspective. *EDUCATIONAL PSYCHOLOGIST*, 325–346.
- Hersey, P., Blanchard, K. H. (1982): Management of organizational behaviour: Utilizing human resources (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kiss, L., (2008): Munkaerő-piaci stratégiák, munkáltatói elvárások és a diplomások. Felsőoktatási műhely, 2008/I. kötet, pp. 83–94.
- Lazányi, K. (2011): A társas támogatás szerepe és jelentősége a felsőoktatásban a diákszervezeti tagság kapcsán. in: Michelberger: Vállalkozásfejlesztés a XXI. században. Óbudai Egyetem, Budapest, 155–170.
- Lazányi, K. (2012): Stressz és társas támogatás a felsőoktatásban. in: Michelberger: Vállalkozásfejlesztés a XXI. században. Óbudai Egyetem, Budapest, 341–360.
- Lazányi, K. (2015): What is the role of higher educational institutions in managing their students' competencies? *Science Journal of Business and Management*, 46–52.
- McGregor, D. (1960): The human side of enterprise. McGraw Hill, New York.
- Rádli, T., (2006): Elitképzés a változó magyar felsőoktatásban, avagy a hallgatói tudományos diákköri tevékenység lehetséges helye, szerepe a bolognai folyamatban. *Bolyai Szemle*, pp. 127–133.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000): Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist* (55.1), 68–78.
- Szabóné, J. K., (2008): Elitképzés és tömegoktatás. In: „Oktatás és Társadalom”, Neveléstudományi Doktori Iskola Évkönyve. Pécs: 1–7.
- Szikora, P., (2011): Tanítás, mint kooperatív dinamikus játék. Debrecen, Debreceni Egyetem, pp. 947–953.
- Szikora, P., (2015): Folyamatos számonkérés szerepe a felsőoktatásban és ennek a hallgatói teljesítményre gyakorolt hatása. Szeged, Egyesület Közép-Európa Kutatására.

A MUNKATERMELÉKENYSÉG ÉS A FOGLALKOZTATOTTSÁG ELEMZÉSE A DEBRECENI SZÉKHELYŰ VÁLLALATOK KÖRÉBEN

ANALYSIS OF LABOUR EFFICIENCY AND EMPLOYMENT AMONG COMPANIES LOCATED IN DEBRECEN

KOVÁCS ISTVÁN egyetemi adjunktus

Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar

KARCAGI-KOVÁTS ANDREA egyetemi adjunktus

Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar

ABSTRACT

In this paper we study those companies that located in Debrecen, so that their head-quarter is registered to the second largest city of Hungary. Our analysis focuses on the labour efficiency of these companies, and tries to introduce the main trends of the last 4 years. We concluded that between 2012 and 2015 the labour efficiency improved, with a stable growth rate between 6 and 10 percent depending on the industry and the year. The most important companies are the TOP350 by revenue, but the other companies tend to employ more person.

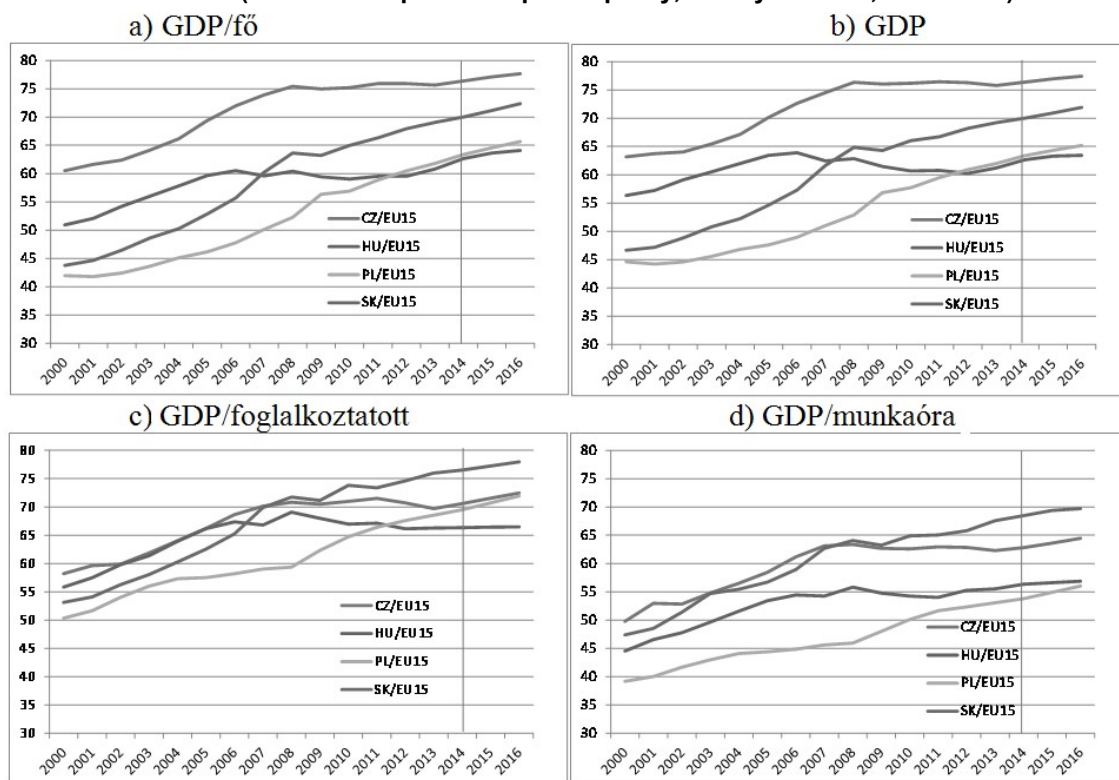
1. Bevezetés

Kétség kívül napjaink hazai gazdasági problémái közül az egyik legfontosabb a magyar gazdaság versenyképességének alakulása. A téma nemcsak amiatt érdekes, mert a modern makroökonómiai elemzések középpontjában amúgy is a gazdasági növekedés és okai állnak, hanem a gazdaságpolitikai megfontolások mellett a foglalkoztatáspolitikai aspektusok is egyre inkább előtérbe kerültek. Emiatt a termelékenység és a foglalkoztatás viszonyainak bemutatását minden elemzési szinten, kezdve a makro szintű teljes tényező termelékenység (TFP) levezetésével egészen a mikroszintű vállalati elemzésekig, fokozott érdeklődés övezi.

Hogy mennyire lényeges szempont az ország versenyképessége szempontjából a termelékenység és a foglalkoztatottság, azt jól jelzi, hogy a World Economic Forum által végzett Global Competitiveness Report a versenyképesség meghatározásához képzett indexben külön pillért szán a munkapiacnak. A 2015-ös jelentés szerint a termelékenységünk 87. helyen van a világranglistán (WEF 2015:197), ami közel sem hízelgő az országra nézve. Sajnos a legtöbb elemzés, így ez a GCR is azt jelzi, hogy Magyarország versenyképessége folyamatosan romlik. Erre hívja fel a figyelmet a Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet 2015. szeptemberi jelentése is: a magyar adatok nem csak az EU-15 országok adataitól kezd leszakadni, hanem már a visegrádiakétól is.

1. ábra: A GDP/fő és a munkatermelékenység alakulása a visegrádi országokban 2000 és 2014 között (2014. évi konstans vásárlóerő-paritáson számítva, EU15=100)

Graph 1: GDP per capita and labour efficiency in Visegrad countries between 2000 and 2014 (on constant purchase power parity, base year 2014, EU15=100)



Forrás: GVI (2015:29)

Az ábrákról vegyes kép rajzolódik ki az ország gazdaságáról: az egy főre jutó GDP-t tekintve az EU15-ökhöz – a 2006 és 2012 közötti időszakot leszámítva – folyamatosan zárkózunk fel, miközben a visegrádi országok közül a másodikról az utolsó helyre csúsztunk (1a. ábra). E tekintetben elhúztak mellettünk régiós versenytársaink. Ugyanakkor a GDP összegét tekintve már nem olyan pozitív a kép: az előbb említett időszakban az uniós magországek nagyobb ütemben növekedtek, így lemaradásunk tovább nőtt, a régóta várt konvergencia ezen időszak alatt divergenciába csapott át (1b. ábra). Ezeknél viszont jóval meglepőbb az, hogy a munkatermelékenység két mutatója közül egyik enyhén javuló, míg a másik enyhén romló tendenciát mutat. Az egy foglalkoztatottra jutó GDP EU15-ökhöz viszonyított értéke 2008 óta folyamatosan romlik (1c. ábra), vagyis egy foglalkoztatott kevesebb jövedelmet állít elő ma, mint tette ezt 2008-ban, ha ezt az EU15-ökbeli szinthez viszonyítjuk. Ezzel szemben egy munkaóra alattugyanez a jövedelem növekvő trendet jelez az utóbbi 5 évben (1d. ábra).

A GVI (2015) tanulmányában a magyar gazdaság makroszintű elemzését végezték el, így a GDP és termelékenységi adatokban a teljes magyar munkapiac benne volt. Mind ezekből arra következtethetünk, hogy ugyan több jövedelmet termelünk (nőtt a GDP), de egy foglalkoztatott egyre kevesebbet termel (csökken a munkatermelékenység), miközben egy munkaóra alatt termelékenyebb lett a munkaerő. Az okok egyelőre nem nyilvánvalóak, de az adatok azt sejtetik, hogy ugyan egyre többen vannak foglalkoztatva valamilyen formában, de egyre kevesebbet dolgoznak (például az alternatív foglalkoztatási formák,

rugalmas munkaidők terjedésével, vagy a közfoglalkoztatás kiterjesztésével), viszont egy munkaóra alatt egyre hatékonyabban (bár ez a növekedés nagyon kicsi mértékű).

Ezzel szemben szinte nem telik el úgy nap, hogy egy kormányzati szereplő, egy gazdasági elemző, vagy egy komolyabb cégvezető ne fejtegetné, hogy milyen bérfeszültségek vannak a munkapiacra és hogy a magyar munkaerő termelékenysége nem nő oly' mértékben, hogy az lehetővé tenné a reálbérek érdemi növelését. Ha a magyar munkatermelékenység tényleg nem javul, és mégis bérfeszültségek vannak, akkor ez arra enged következtetni, hogy a munkapiac szerkezetében van valahol feszültség, ami tulajdonképpen megmagyarázná az aktuális folyamatokat.

A következőkben azt fogjuk vizsgálni, hogy a makro szinten látható folyamatok mennyire érződnek mikro szinten, milyen trendeket lehet azonosítani iparági szinteken, és mennyire lehet a fentieket alátámasztani egy alulról, a vállalati mérlegekből építkező elemzéssel. A vizsgálatot a debreceni székhelyű gazdasági társaságok körében végeztük el a 2012 és 2015 közötti időszakra. Ennek kapcsán összesen 10 777 vállalkozás foglalkoztatási, mérleg és eredménykimutatás adatait használtuk, amiből a teljes sokaságra tudtunk – akár iparági, akár vállalati szintű – termelékenységi mutatót kalkulálni.

A sokaság vizsgálata során megállapítottuk, hogy a debreceni székhelyű társaságok által előállított összes árbevétel 80%-át 350 vállalkozás tevékenysége biztosítja, és e 350 cég a legtöbb mutató szerint is kiemelkedik a többi közül. Nemcsak a termelékenységi adatokban lesznek különbségek, hanem a foglalkoztatásban is: a TOP350 cég létszáma szignifikánsan kisebb, mint a többi vállalkozásé. Így a KKV-k sokat emlegetett szerepét, nevezetesen a munkapiacra messze a legnagyobb számban foglalkoztatják az embereket, rendkívül jól mutatják a számok.

2. Az adatokról

Ahogy azt az előzőekben láthattuk, a makroadatokat azt mutatják, hogy a munkaerő termelékenysége leszakadó félben van az EU15-ökhöz és a visegrádiakhoz képest is. A következőkben egy mikro szintű elemzéssel próbáljuk árnyalni a képet, azzal a céllal, hogy bemutassuk, a vállalati szektorban nincs olyan, sokkolóan negatív tendencia, ami indokolná a magyar termelékenység egy helyben toporgását, ezáltal a versenyképességünk romlását.

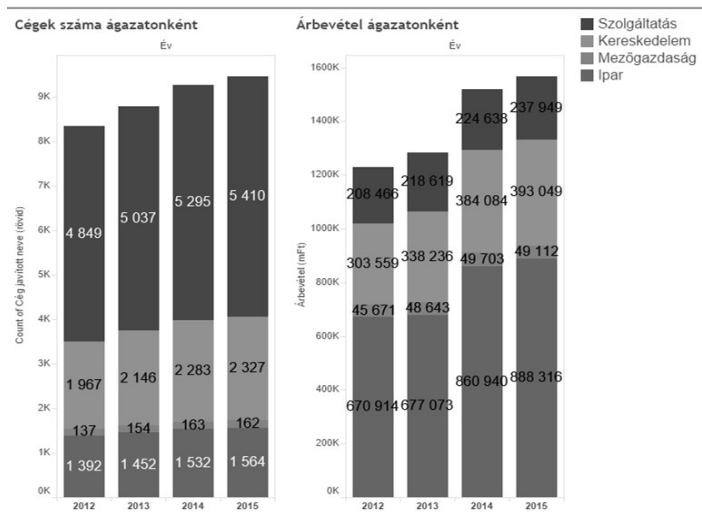
Az adatokat az OPTEN Informatikai Kft. céginformációs szolgáltatásából szereztük meg. A lekérdezésünk az adott évben aktuálisan működő gazdasági társaságokra irányult, amelyek nem állnak felszámolás, csődeljárás, végelszámolás, vagy kényszertörlési eljárás alatt és Debrecenben van a székhelyük. Minden vállalkozásra megkaptuk a 2012 és 2015 közötti évekre elérhető létszámadatukat, a mérlegeiket mérlegcsoportokra bontva, az eredménykimutatásuk főbb eredménykategóriáit és a hozzájuk tartozó sorokat (egyebek mellett: árbevétel, aktivált saját teljesítmény, egyéb bevétel, anyagjellegű ráfordítások, személyi jellegű ráfordítások, értékcsökkenési leírás, egyéb ráfordítás), illetve a főtevékenységük TEAOR kódját és egyéb adatokat (cégvezetők neve, telephelyek címe, székhely címe, elérhetőségek). Az adatokat Excel táblázatban rendszereztük és a táblázatkezelővel, illetve a Tableau Desktop Public Edition 9.3.1. adatelemző szoftverrel elemeztük.

3. Eredmények

A debreceni székhelyű gazdasági társaságok a vizsgált időszak alatt folyamatosan növekszik, a 2012-es 8345 darabról 9463 darabra nőtt 2015-re. Eközben a realizált árbevételük összege is nőtt, bár korántsem olyan egyenletesen, mint a darabszám: a 2012. évi 1228,6 milliárd forintról

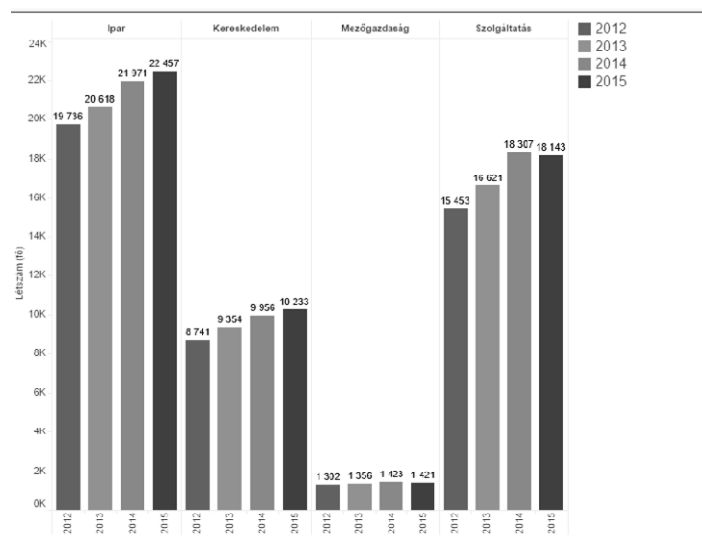
1568,4 milliárd forintra nőtt 2015-re. A főbb ágazatok között az alábbi, 2. ábrán láthatóak szerint oszlik meg. Nem meglepő módon a szolgáltató vállalatok száma az összesnek több, mint a felét teszi ki, miközben az árbevétel szempontjából alig több mint 15%-ot adnak.

2. ábra: A cégek száma (darab) és realizált árbevételük (millió Ft) ágazatonként
Graph 2: Number of companies and their revenue by branches



Az ágazatok létszámát az alábbi ábra tartalmazza. A legtöbb ember a szolgáltatási szektorban dolgozik, mivel a kereskedelemben és az egyéb szolgáltatási tevékenységet végző ágazatokban 28 376-an dolgoznak, negyedével többen, mint az ipari termelésben. A mezőgazdasági gazdasági társaságok foglalkoztatása eltörpül a többi ágazat létszáma mellett, ugyanakkor fontos megemlíteni, hogy a mezőgazdasági termelést tipikusan nem gazdasági társaságok végzik, hanem östermelők és egyéni vállalkozók, akik viszont nincsenek benne az elemzésünkben. A mezőgazdaság szezonális munkaigénye is további érv amellett, hogy a mezőgazdaság foglalkoztató ereje nagyobb annál, mint amit ez az ábra mutat.

3. ábra: A foglalkoztatottak száma (darab) ágazatonként
Graph 3: Number of employees by branches



Ha megnézzük az árbevétel és a cégek számának kapcsolatát (1. táblázat), akkor tovább szűkíthetjük az elemzés fókuszát. Az adatok azt mutatják, hogy az 5 legnagyobb árbevételű cég adja az összes bevétel 35%-át, miközben az árbevétel 80%-át a TOP350 realizálja. Ellenben több ezer cég van, amelyek alig, vagy nulla árbevétellel járulnak hozzá a debreceni gazdasághoz.

1. táblázat: Az árbevétel és a cégek száma 2015-ben

Table 1: Most important data of TOP10 companies in 2015

Első x db vállalkozás	Összes árbevétel %-a
5	35
10	40
20	47
50	57
100	66
350	80
500	84
1000	90
2000	95
5000	99
9463	100

A 10 legnagyobb árbevételű vállalkozás 2015-ös adatait az alábbi táblázat tartalmazza. Jól láthatóan a legfontosabb szereplő a gyógyszergyártással foglalkozó TEVA, amelyik minden mutató szerint kimagaslik a többi cég közül. Messze a legnagyobb foglalkoztató és magasan a legtöbb eszközzel rendelkező cég, így Debrecen gazdasági életében kiemelt szerepet játszik. A későbbiekben is fogjuk látni, hogy a TEVA gyakorlatilag bármilyen fontosabb projektje képes megmozgatni az egész debreceni gazdaság mutatószámait.

2. táblázat: A TOP10 cég legfontosabb adatai 2015-ben

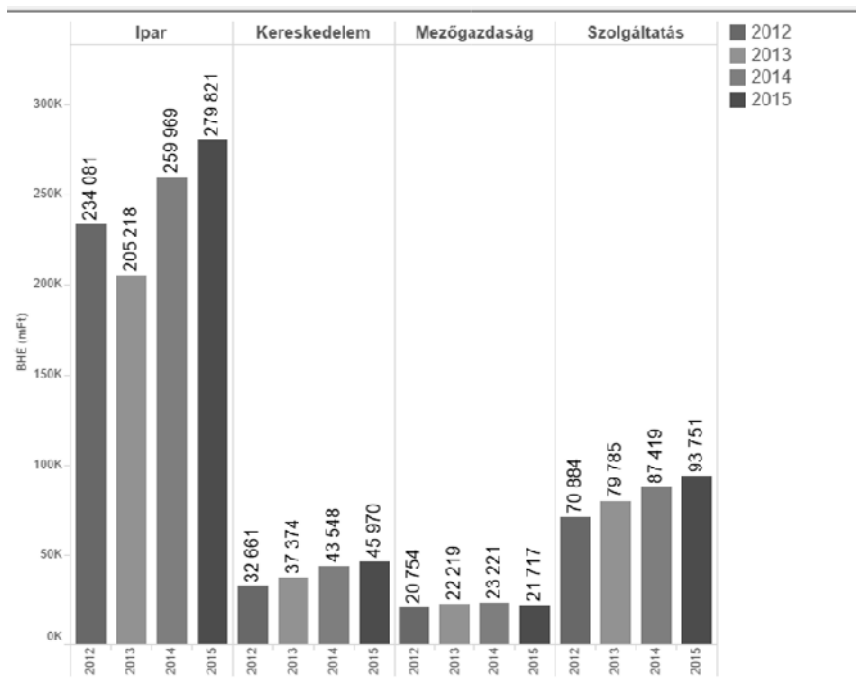
Table 2: Most important data of TOP10 companies in 2015

Cég javított neve (rövid)	Árbevétel (mFt)	Mérlegfőösszeg (mFt)	Adózás előtti eredmény (mFt)	Létszám (fő)
TEVA Gyógyszergyár Zrt.	284 426	1 338 864	102 641	2 996
NI Hungary Software és Hardware Gyártó Kft.	169 357	108 972	14 613	1 241
E.ON Tiszántúli Áramhálózati Zrt.	46 887	90 569	10 162	898
FAG Magyarország Ipari Kft.	34 220	31 618	698	1 360
CHEMICAL-SEED Mezőgazdasági, Beszerző, Értékesít.	21 543	7 053	191	65
Baromfiudvar 2002 Kereskedelmi és Szolgáltató Kft.	17 681	4 195	490	219
Baromfi-Coop Termelő és Kereskedelmi Kft.	16 533	23 704	1 079	472
Tranzit-Food Baromfifeldolgozó és Élelmiszeripari Kft.	15 731	15 094	1 372	648
RÓNA Dohányfeldolgozó Kft.	15 030	8 880	204	370
E.ON Energiatermelő Kft.	13 589	3 157	1 154	25

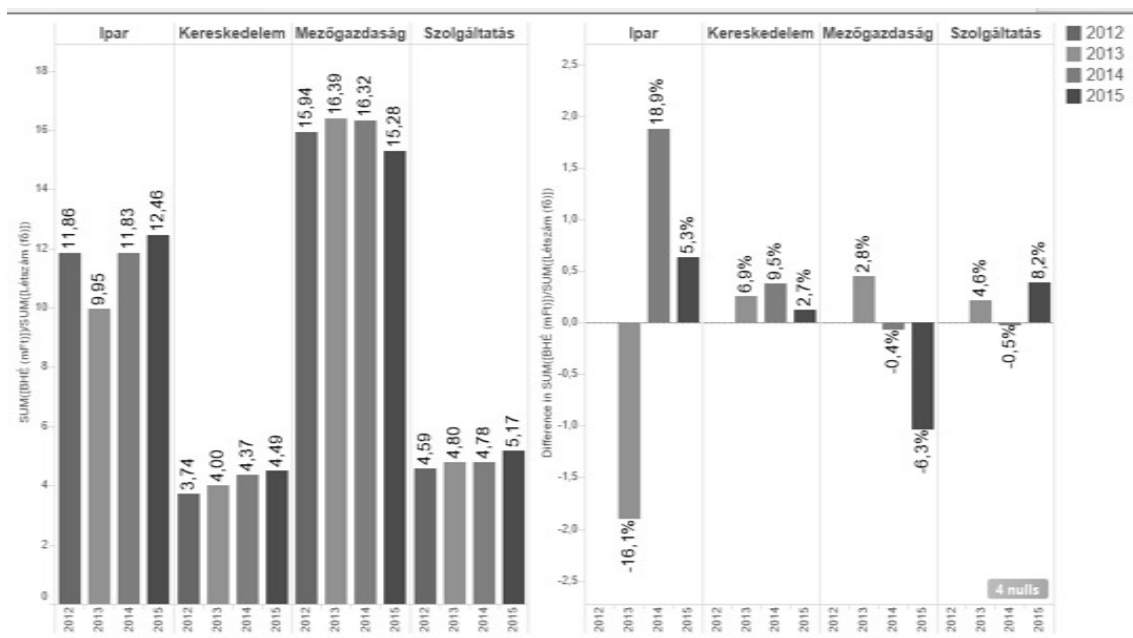
Egy iparágban képződő jövedelem mérésére szolgáló vállalati mérlegekből kikalkulálható bruttó hozzáadott érték (BHÉ) mutató (EcoStat 2008:34). A BHÉ a személyi ráfordítások, a korrigált üzemi (üzleti) eredmény és az éves értékcsökkenési leírás összegeként adódik. A korrigált üzemi (üzleti) eredmény az egyéb bevételeket és az egyéb kiadásokat nem tartalmazza, vagyis az üzemi eredmény értékéből az egyéb bevételek értékét levonjuk, és az egyéb kiadások értékét hozzáadjuk. Ez a pénzösszeg mutatja meg azt, hogy a vállalkozás gazdasági tevékenységének végzése során mekkora jövedelmet termelt, mekkora az a hozzáadott érték, amit a adott fázisban adtak hozzá a korábbi termelési folyama-

tokhoz. Ha ezt a mutatót vizsgáljuk meg a különböző iparágakban, akkor azt láthatjuk, hogy az iparban képződik a legnagyobb összegű BHÉ, 2015-ban közel 280 milliárd forint.

4. ábra: A bruttó hozzáadott érték (millió Ft) ágazatonként
Graph 4: Gross value added (million Ft) by branches



5. ábra: Az egy főre jutó BHÉ (millió Ft/fő) és az éves százalékos változása ágazatonként
Graph 5: Gross value added per capita and its change by branches

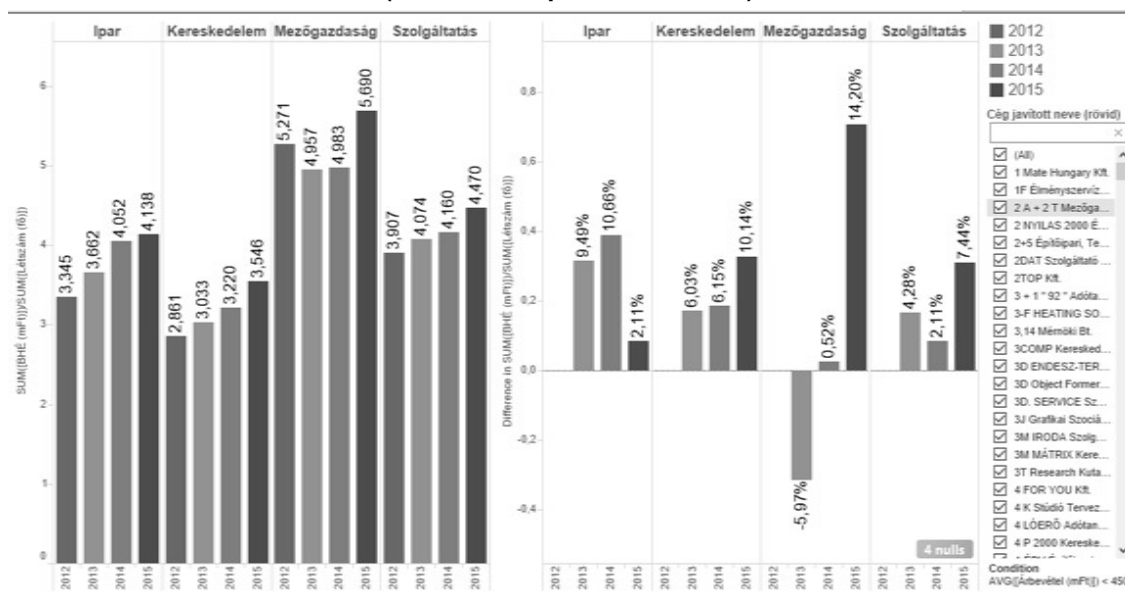


Az iparban előállított BHÉ mértéke lényegesen nagyobb, mint a többi ágazaté, így érdemes ezt viszonyítani, például az adott szektorban foglalkoztatottak számához. Az így kapott mutató (az egy főre jutó BHÉ) tulajdonképpen a munkatermelékenységet méri, vagyis azt, hogy egy fő mekkora értéket teremt. Az alábbi ábra bal oldalán ezt ábrázoltuk az egyes iparágakra lebontva. Meglepő módon a mezőgazdasági termelékenység (16 millió Ft/fő körül) meghaladja mind az ipar (12 millió Ft/fő körül), mind a szolgáltató szektorok termelékenységét (5 millió Ft/fő körül). E mögött az a korábban is említett érv állhat, hogy a mezőgazdasági társaságok csak egy kicsiny szeletét adják az egész mezőgazdasági termelésnek, és ez a szelet valószínűleg a legmagasabb hozzáadott értékű az ágazaton belül. A termelékenység változásánál egy-két kiugró értéket lehet látni, amit a néhány igazán nagy vállalat változásai indukáltak (például a TEVA, vagy az NI Hungary).

A TOP350 cég erre vonatkozó adatai szinte teljesen megegyeznek a fenti számokkal, de ha ezeket kiszűrjük az elemzésből, akkor egy sokkal kiegyenlítettebb képet kapunk (5. ábra). A 450 millió Ft árbevétel alatti cégek termelékenységét és ennek éves változását vizsgálva az ipari és szolgáltató szektor adatai teljesen kiegyenlítődnek, 3 és 4 millió Ft közötti értékeket mutatva. A lényeges számunkra a termelékenység változása: a mezőgazdaságot leszámítva folyamatosan pozitív, többnyire 6 és 10 százalék közötti. Ebből és az előző ábrából azt a következtetést tudjuk levonni, hogy a debreceni székhelyű gazdasági társaságok által alkalmazott munkaerő termelékenysége stabilan növekszik, amit csak átmenetileg törhet meg egy-egy nagyobb cég egyedi esete.

6. ábra: Az egy főre jutó BHÉ (millió Ft/fő) és az éves százalékos változása ágazatonként a TOP350 cég nélkül

Graph 6: Gross value added per capita and its change by branches (TOP350 companies excluded)



Végül az egyes ágazatokhoz tartozó iparágakra néztük meg az adott iparág árbevételének és foglalkoztatásának kapcsolatát. A 7. ábra bal oldalán a TOP350 cégre, míg a jobb oldalán a többi társaságra látható a kapcsolat. Az előbbiek esetében a TEVA, az NI Hungary és a Pirehab adatait kiszűrtük, mivel a torzító hatásuk erős, így az alábbi összefüggés írható fel:

$$Létszám = 1,7177 \cdot 10^{-5} \times \text{árbevétel} + 666,725 (R^2 \text{ értéke } 0,81756)$$

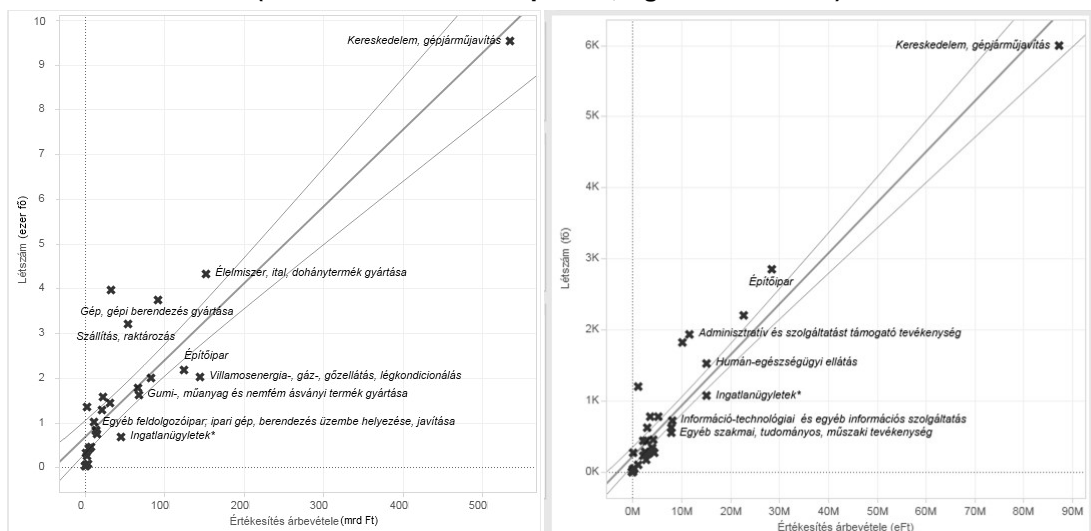
míg az utóbbiak esetében ez:

$$Létszám = 7,14351 \cdot 10^{-5} \times \text{árbevétel} + 208,478 (R^2 \text{ értéke } 0,908055)$$

Vagyis a nagy cégek esetében az iparági árbevétel 1 milliárd forinttal nagyobb, akkor a foglalkoztatottak száma átlagosan 17 fővel nagyobb, míg ugyanez a kisebb vállalkozások esetében 71 fő. Ebből következően nem meglepő a fentiekben bemutatott különbség a nagyvállalatok és a kisebbek termelékenysége között, hiszen a KKV-k relatíve jóval több embert foglalkoztatnak.

**7. ábra: Az árbevétel és a foglalkoztatottak számának kapcsolata iparáganként
(bal oldali ábra: TOP350 cég, jobb oldali ábra: többi cég)**

**Graph 7: Relationship between revenue and employees by industries
(left side: TOP350 companies, right side: others)**



4. Összefoglalás

Jelent tanulmányunkban azt fogjuk vizsgáltuk, hogy a makro szinten látható romló termelékenység mennyire érződik mikro szinten, milyen trendeket lehet azonosítani iparági szinteken, és mennyire lehet a fentieket alátámasztani egy alulról, a vállalati mérlegekből építkező elemzéssel. A vizsgálatot a debreceni székhelyű gazdasági társaságok körében végeztük el a 2012 és 2015 közötti időszakra. Ennek kapcsán összesen 10777 vállalkozás foglalkoztatási, mérleg és eredménykimutatás adatait használtuk. A sokaság vizsgálata során megállapítottuk, hogy a debreceni székhelyű társaságok által előállított összes árbevétel 80%-át 350 vállalkozás tevékenysége biztosítja, és e 350 cég a legtöbb mutató szerint is kiemelkedik a többi közül. Nemcsak a termelékenységi adatokban vannak különbségek, hanem a foglalkoztatásban is: a TOP350 cég foglalkoztatási hajlandósága szignifikánsan kisebb, mint a többi vállalkozásé. Így a KKV-k sokat emlegetett szerepét, nevezetesen a munkapiacra messze a legnagyobb számban foglalkoztatják az embereket, rendkívül jól mutatják a számok.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Ecostat (2008): A Versenystatisztika Adatbázis módszertana. url: http://www.gvh.hu/akadalymentes//data/cms1000309/vkk_versenystat_m%C3%B3dszertan_2003.pdf letöltve: 2016. október 2.
- GVI (2015): A termelékenység szerepe a gazdasági növekedésben és a foglalkoztatásban. MKIK Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet, url: http://gvi.hu/files/researches/443/termelekenyseg_2015_kutfuz_15_4_151105_.pdf letöltve: 2016. október 2.
- WEF (2015): Global competitiveness report. url: http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf Letöltve: 2016. október 26.

CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK MARKETINGTEVÉKENYSÉGÉNEK NÉHÁNY CONTROLLING VONATKOZÁSA, KÜLÖNÖS TEKINTETTEL A KÖZÉP-MAGYARORSZÁGI RÉGIÓBAN

A FEW OF THE CONTROLLING ASPECTS OF FAMILY BUSINESSES MARKETING ACTIVITY WITH SPECIAL EMPHASIS ON CENTRAL HUNGARY REGION

KATONA FERENC adjunktus
Óbudai Egyetem KGK SZVI

ABSTRACT

Family businesses in Hungary are typically found among small and medium-sized enterprises, including micro-businesses of course. My examination's focus is to attempt to reveal those characteristics of family businesses that concerns their marketing activity. Within the subject, I analyze activities such as planning, measurement and evaluation of marketing processes. The object I propose to myself is to highlight the possibilities of using controlling tools in family businesses by revealing the peculiars of their application during the course of marketing activity. This research is not representative, crucial part of the sample in territorial aspect is concentrated in the Central Hungary Region.

1. Családi vállalkozások fogalma, jellemzői

A családi vállalkozások meghatározására nincs jól kiforrott vagy általánosan elfogadott definíció (Tóth-Bordásné Marosi, 2014). Az Európai Bizottság (2009) a következőképpen fogalmazza meg a családi vállalkozások lényegét:

- a döntési jogkörök többsége, annak a kezében összpontosul, aki a vállalkozást létrehozta, vagy valamely családtag, rokon részt vesz a vállalkozásban,
- a döntési jogkörök többségét közvetlenül vagy közvetve gyakorolja;
- a vállalkozásirányításában egy családtag vagy rokon formálisan is szerepet vállal;
- ha a vállalkozást tőzsdén jegyzik, akkor a család legalább 25%-os részesedéssel bír.

Tóth-Bordásné Marosi (2014) és Chua et al (2009) a családi vállalkozások kritériumait a következő tényezőkben összegzi:

- családi a tulajdon és az irányítás,
- a tulajdon családi, de az irányítás nem a család kezében van,
- az irányítás családi, a tulajdon azonban nem.

Thomassen (2007, idézi: Szabó (2013)) kutatása alapján a családi és nem családi vállalkozások közötti eltéréseket a 1. táblázatban látjuk.

1. táblázat. A családi és nem családi vállalkozások összehasonlítása

Table 1. Comparison of family and non-family businesses

Szempontok	Családi vállalkozások	Nem családi vállalkozások
Szándék	A folyamatosság	A részvényárak rövid távú maximalizálása
Cél	Az eszközök és a hírnév megőrzése	Megfelelni az intézményi befektetők elvárásainak
Alapító hiedelem	Elsődlegesen a kockázatok negatív oldalának kivédése	Több kockázat több jövedelmet hozhat
Stratégiai orientáció	Alkalmazkodás	Folyamatos növekedés
Legfontosabb kockázatviselők	A vevők és az alkalmazottak	A részvényesek és a menedzsment
Menedzsment fókusz	Folyamatos, kis lépésenkénti (inkrementális) fejlesztéseken	Innováción
Az üzlet megítélése	Szociális intézmény	Eldobható eszköz
A személyes vezetés	Gondoskodó	Karizmatikus

(Thomassen, 2007)

Ma Magyarországon a családi vállalkozások aránya 70% körülmozog, a GDP-hez való hozzájárulásuk pedig 50–60% körüli. A családi vállalkozások által foglalkoztatottak számát mintegy 2,1 millióra becsülik (nepszava.hu, 2016). Világszinten a családi vállalkozások 75–95%-át teszik ki a vállalkozásoknak, a GDP-hez való hozzájárulásuk 65% körüli. Európában a családi vállalkozások aránya 75–80% százalékot tesz ki, míg a foglalkoztatáshoz való hozzájárulásuk átlag 40–50%, de van, ahol a 70%-ot is eléri. A GDP részesedésük 20–70% között mozog, országtól függően (Mandl, 2008; Howorth et al, 2009).

2. Módszertan és minta

2.1. Módszertan

A kutatás eredményei kérdőíves felmérésen alapulnak. A kérdőívek lekérdezése májusban és szeptemberben zajlott, és október 6.-val zárult, az addig összegyűlt érvényes kérdőívek száma 244 db. A lekérdezés önkényes, a hólabda módszer elvein alapult. A feltett kérdések többnyire zártak, néhány nyílt kérdéssel. Továbbá több változócsoporthoz is kialakítottam, ahol állításokat fogalmaztam meg például a vállalkozás marketingképességeit vagy az eredményességét illetően, amelyet a válaszadók ötfokozatú Likert-skálán értékelhettek, attól függően, hogy az állítással mennyire értettek egyet.

2.2. A minta jellemzői

A vizsgált vállalkozások méretét tekintve 81,8%-uk mikro, 14,5%-uk kis-, 2,5%-uk közepes vállalkozás, 1,2%-uk nagyvállalat. A megkérdezettek 0,8%-a erre a kérdésre nem adott választ.

A megkérdezett családi vállalkozások bő 1/3-a (34%) Budapesti, 16,4%-a Közép-Dunántúli. Észak-magyarországi központtal a vállalkozások 15,6%-a rendelkezett, nyugat-dunántúlival pedig 12,6%-uk. Dél-Dunántúlon és Észak-Alföldön egyaránt 9–9%-uk működött, Dél-Alföldön pedig 3,7%-uk.

A vizsgált vállalkozások 42,7%-a a kereskedelemben tevékenykedik. A második legnagyobb csoport az építőipar esetében jelentős a lemaradás, itt már csak a családi vállalkozások 15,1%-a van jelen. A harmadik az egészségügy, ahol a megkérdezett vállalkozások 10,5%-a működik, őket követi a szállítás, raktározás, távközlés (6,7%), majd a mezőgazdaság és a feldolgozóipar egyaránt 5,4%-kal.

A piaci jelenlét tekintetében a vizsgált családi vállalkozások legtöbbje a fogyasztói szolgáltatások területén van jelen (27,8%), 18,6%-uk ipari szolgáltatásokat nyújt, 13,5–13,5%-uk pedig a tartós fogyasztási cikkek piacán, illetve az egyéb kategóriában van jelen. A fogyasztási tömegcikk piacán 11,8%-uk, az alapanyagok és alkatrészgyártás területén 8,9%-uk, piaci termelő berendezések gyártásával pedig mindössze 0,8%-uk foglalkozik.

A családi vállalkozások, valószínűleg méretükből adódóan is 75,4%-ban csak a belföldi piacon vannak jelen. A megkérdezett cégek mindössze 8,8%-a exportál a kelet-közép-európai piacokra, 8,2%-uk pedig a nyugat-európa-ra. Ettől lényegesen elmaradnak a szovjet utódállamokba és Észak-Amerikába exportálók, egyaránt 1,6–1,6%-kal. A válaszadók 6,9%-a egyéb területeket jelölt meg.

3. Családi vállalkozások irányítása, tagok jellemzői

Ami a családi vállalkozásokat illeti meghatározó részben a közvetlen családtagok kezében összpontosul a vezetés (87,1%), csak csekély mértékű a távolabbi rokonság részvétele (4,6%). Ettől nagyobb arányú a külső személyek részvétele a vezetésben (6,6%), a csak külső vezetők mindössze a vizsgált vállalkozások 1,7%-ára jellemző. Hazai kutatások is azt mutatják (piacesprofit.hu, 2012), hogy meghatározó részben a családi vállalkozások vezetését családtagok látják el. Azonban több olyan eset is van, amikor a családi vállalkozások kívülről hoznak be vezetést.

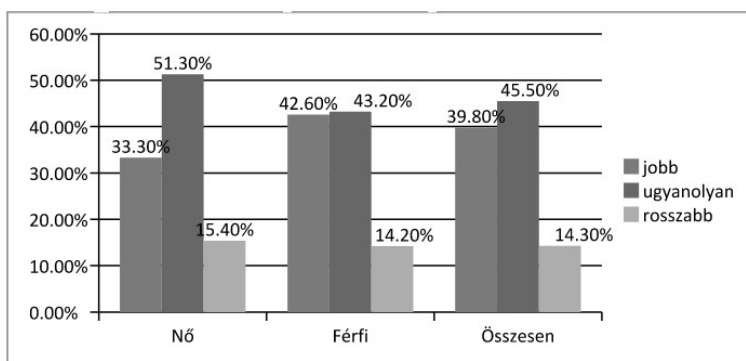
A válaszadó személye sok esetben egybeesett a vállalkozás vezetőjével, amennyiben mégsem, úgy más családtag volt. A válaszadó neme 2/3-ad rész férfi, 1/3-ad részt nő volt.

Végzettség tekintetében a válaszadók legnagyobb része szakközépiskolai végzettséggel rendelkezik (29,6%). Ettől csak némileg marad el a főiskolai végzettségűek aránya (28,6%). A gimnáziumi és egyetemi végzettséggel rendelkező válaszadók egyaránt 13,1%-ot tettek ki. A szakmunkás végzettségű válaszadók aránya 12,1% volt.

Kutatásom kiterjed a válaszadó neme és az érzékelt piaci helyzet közötti kapcsolat vizsgálatára is (1. ábra). Ez alapján megállapítható, hogy van kapcsolat a nem és az érzékelt piaci helyzet között. Az azonban már nem megállapítható, hogy hasonló helyzetben lévő vállalkozásokat értékelték eltérően a nők és a férfiak, vagy a nők által vezetett vállalkozások objektíve jobb helyzetben voltak. Az eltérés nagy megbízhatóság mellett statisztikailag igazolható, közepes erősségű kapcsolatot mutat a két változó ($r = 0,395$, $p < 0,000$).

1. ábra. Válaszadók neme és az érzékelt piaci helyzet

Diagram 1. Sex of respondents and perceived market situation

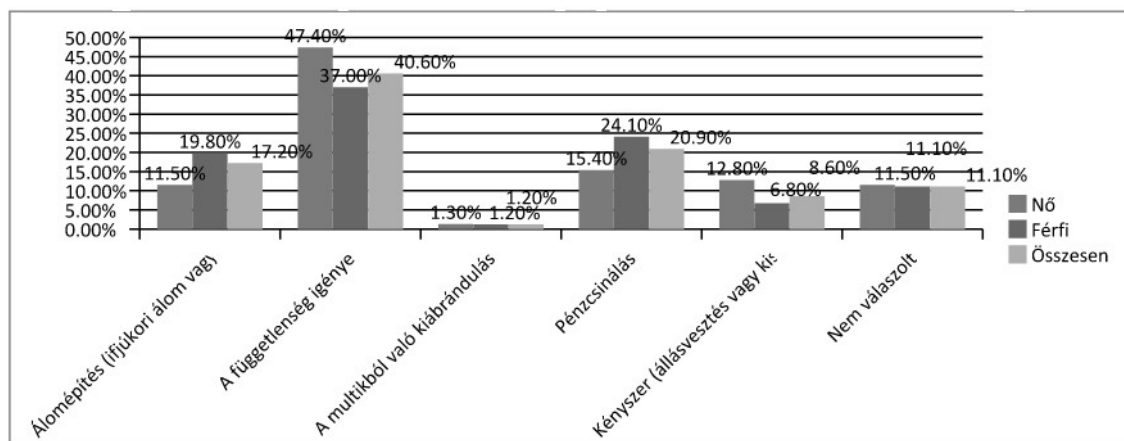


$r=0,359$; $p<0,000$
(saját kutatás)

Amennyiben megvizsgáljuk a válaszadó neme és az alapítás célja közötti összefüggéseket, úgy látjuk, hogy eltérések mutatkoznak a megoszlási viszonyszámok alapján (2. ábra). Az átomépítés például a férfiaknál sokkal fontosabb cél (19,8%), mint a nőknél (11,5%). A pénzcsinálás ugyancsak a férfiaknál volt fontosabb (24,1%), a nők esetében csak 15,4%-uk jelölte meg ezt a választ. Ugyanakkor a nőknél erősebb a függetlenség igénye (47,4%), mint a férfiaknál (37%), de kényszerből is több nő vállalkozik, mint férfi, közel a duplájuk (12,8 és 6,8%). Bár a megoszlási viszonyszámok alapján kirajzolódnak a különbségek, szignifikánsan igazolni az eltéréseket mégsem sikerült.

2. ábra. Válaszadók neme és a vállalkozás alapításának a célja

Diagram 2. Sex of respondents and the purpose of establishment of the enterprise



(saját kutatás)

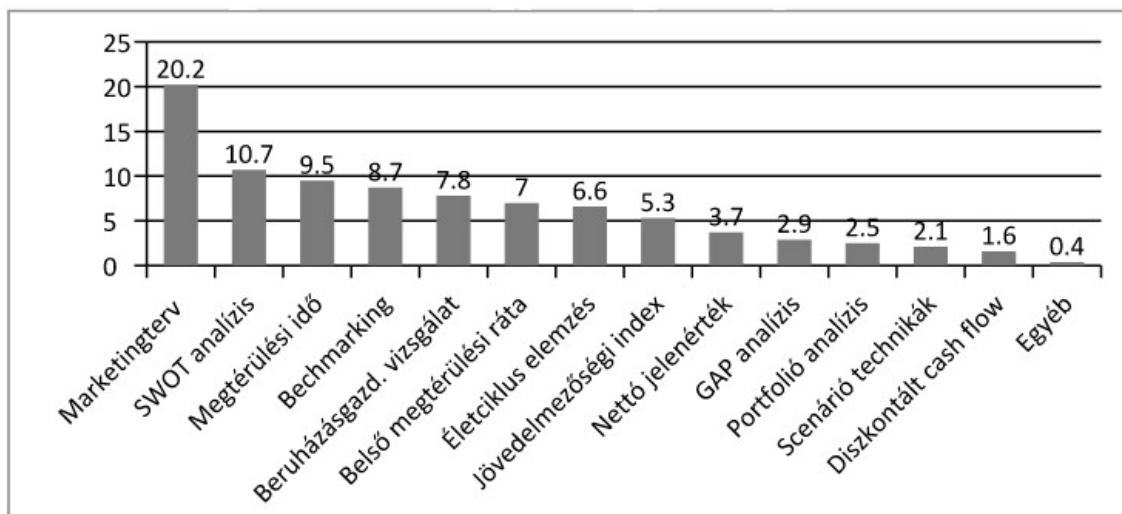
4. Marketing-controlling a családi vállalkozásoknál

4.1. Marketingtervezés a családi vállalkozásoknál

Vizsgálatom egyik sarokpontja volt a marketing-controlling¹ eszközök alkalmazásának kérdése a családi vállalkozások esetében. Ennek kapcsán megkérdeztem a vállalkozásokat, hogy készítenek-e marketingtervet, illetve alkalmaznak-e marketingtervezési eszközöket? A válaszok alapján a családi vállalkozások 80%-a nem készít marketing tervet (3. ábra). A marketingtervezési technikák közül a legtöbb vállalkozás SWOT analízist végez (10,7%). A második legkedveltebb eszköz a megtérülési idő (9,5%), a harmadik pedig a benchmarking (8,7%).

¹A marketing-controlling olyan vezetői döntéshozatalt támogató eszköz, amely a tervezési, mérési elemzés is ellenőrzési funkciók támogatásával információt szolgáltat a vállalatvezetés számára az eredményesebb döntéshozatal érdekében (Ehrman, 1991; Link és Welsner, 2006).

3. ábra. Marketingtervezés a családi vállalkozásoknál
Diagram 3. Marketing planning at family businesses



(saját kutatás)

Amennyiben megvizsgáljuk a marketingtervezés léte és a családi vállalkozás érzékelt piaci helyzete közötti kapcsolatot, úgy azt látjuk, hogy azon vállalkozások, amelyek élnek a marketingtervezés valamilyen eszközével, ők inkább érzékelték jobbnak piaci helyzetüket, mint azok, akik nem végeztek marketingtervezést (2. táblázat). A marketingtervezés léte és az érzékelt piaci helyzet között gyenge kapcsolat igazolható ($r = 0,195$, $p = 0,026$).

2. táblázat. Marketingtervezés és piaci helyzet
Table 3. Marketing planning and market situation

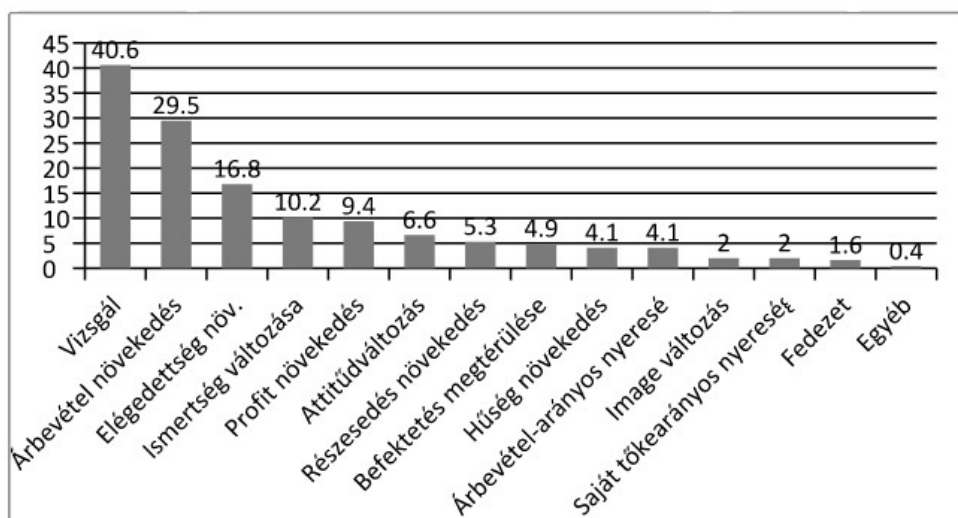
	Jobb	Ugyanolyan	Rosszabb
Tervez	51,5%	31,5%	40,0%
Nem tervez	48,5%	68,5%	60,0%

$r = 0,195$, $p = 0,026$
(saját kutatás)

4.2. Marketingtevékenység eredményességének a vizsgálata a családi vállalkozásoknál

Következő lépésben megvizsgáltam, hogy a családi vállalkozások milyen arányban és milyen eszközökkel vizsgálják a marketingtevékenységük eredményét. A kapott válaszok alapján a marketingaktivitás eredményességét a cégek 59,4%-a vizsgálja (4. ábra). A leggyakrabban a legegyszerűbb eszközöket alkalmazzák a vállalkozások, így az árbevétel-növekedés (29,5%), elégedettség növelése (16,8%), ismertség változása (10,2%). Ezután következett a profitnövekedés (9,4%), majd az attitűdváltozás (6,6%). A kapott alacsony értékek valószínűleg a valóságban még alacsonyabbak, a családi vállalkozások még kisebb arányban vizsgálják a marketingtevékenységük eredményességét, illetve ha vizsgálják is, a bekövetkezett változást befolyásoló tényezők hatásait nem különítik el.

4. ábra. Marketing eredményességének a vizsgálata a családi vállalkozásoknál
Diagram 4. Analysis of the effectiveness of marketing at family businesses



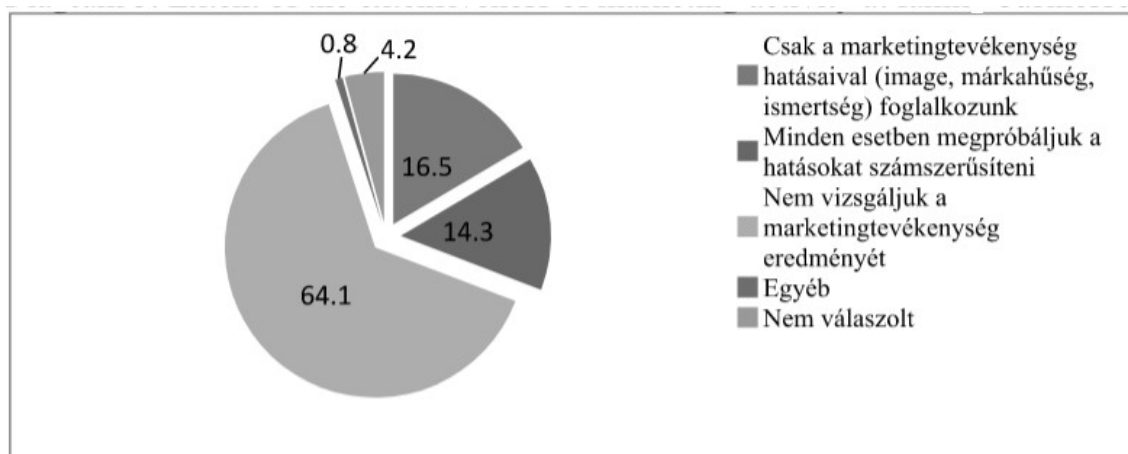
(saját kutatás)

4.3. A marketingtevékenység eredményesség vizsgálatának a kiterjedtsége

A kérdőív 19.kérdésében arra kérdeztem rá, hogy mennyire kiterjedt a marketing eredményeinek a vizsgálata (5. ábra). A válaszadók meghatározó része (64,1%) nem vizsgálja a marketingtevékenység eredményeit. 4,2% nem válaszolt a kérdésre. A marketingtevékenység eredményeit vizsgálók közül 16,5% csak a marketing hatásaival (image, ismertség) foglalkozik, 14,3%-uk megpróbálja a marketing hatásait számszerűsíteni is.

5. ábra. Marketingtevékenység eredményesség vizsgálatának a kiterjedtsége a családi vállalkozásoknál (%)

Diagram 5. Extent of the extensiveness of marketing activity at family businesses



(saját kutatás)

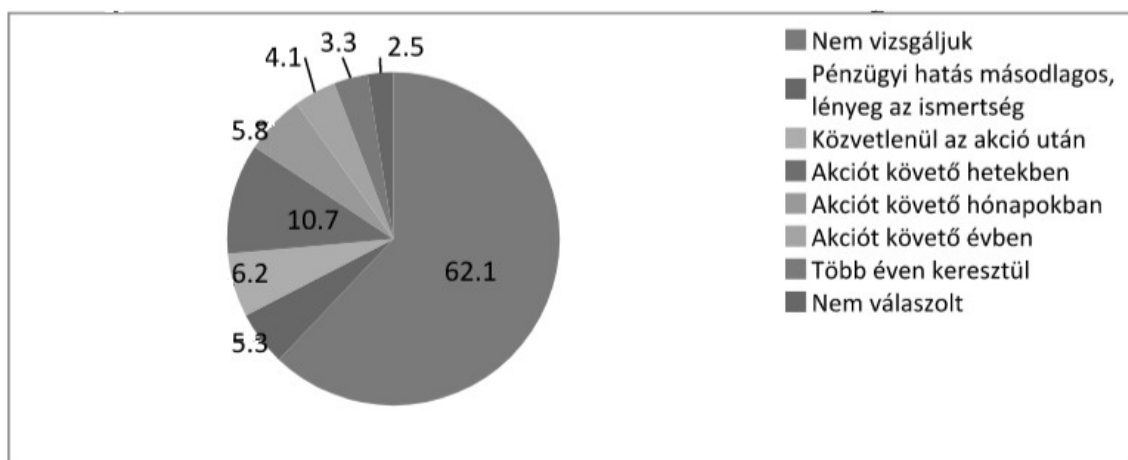
Amennyiben megvizsgáljuk a marketing eredményesség vizsgálatának kiterjedtségét és a családi vállalkozások által tapasztalt piaci helyzet alakulását, úgy az figyelhető meg, hogy azok, amelyek valamilyen formában vizsgálják a marketingtevékenységük eredmé-

nyét, azok a piaci helyzetüket jóval kedvezőbbnek ítélik, mint azok, akik nem vizsgálják a marketingtevékenységük eredményét. A viszonyszámok által sejtett összefüggéseket szignifikánsan nem sikerült igazolni.

4.4. A marketing eredményesség vizsgálatának időtávja

A válaszadók 62,1%-a nem vizsgálta a marketing eredményességét (6. ábra). A legtöbben azok közül, akik vizsgálták, ők az akciót követő hetekben tették ezt (10,7%), 6,2%-uk közvetlenül az akció után vizsgálódott, 5,8%-uk az akciót követő hónapokban, 4,1%-uk az akciót követő évben, 3,3%-uk több éven keresztül. A kérdőívet kitöltők 2,5%-a nem válaszolt a kérdésre.

6. ábra. Marketing eredményesség vizsgálatának időtávja a családi vállalkozásoknál
Diagram 6. Time interval of examination of the marketing effectiveness



(saját kutatás)

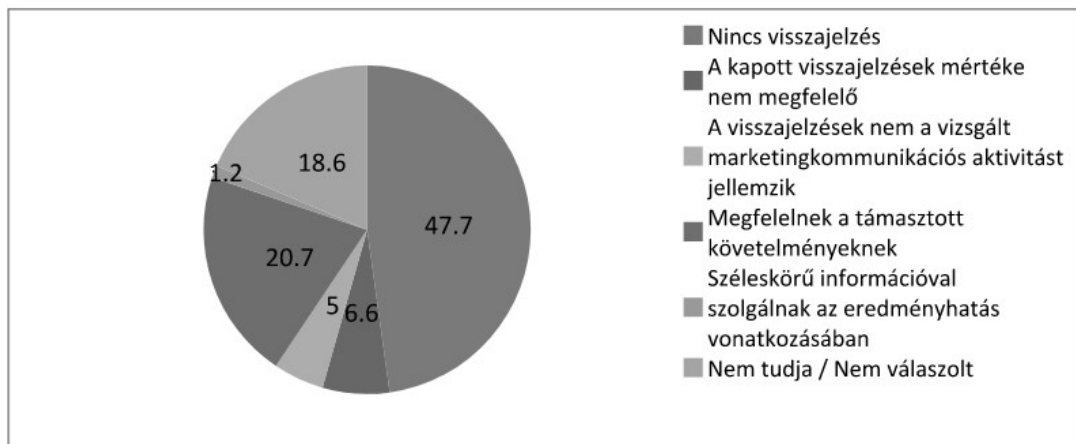
Kereszt táblák alkalmazásával megvizsgáltam, hogy kimutatható-e kapcsolat a vizsgálat ténye és időtávja illetve a vállalkozás piaci helyzete között. A megoszlási viszonyszámok alapján megállapítható, hogy azon családi vállalkozások, amelyek hosszabb távon vizsgálták a marketingtevékenységük eredményességét, azok kedvezőbbnek ítélték piaci helyzetüket, mint amelyek nem vizsgálták, vagy csak rövidtávon vizsgálták. A megoszlási viszonyszámok eltérése szignifikánsan azonban nem igazolható.

4.5. A marketingkommunikáció eredményességével kapcsolatos visszajelzés

A 21. kérdésben azt kérdeztem meg, hogy elégedett-e a marketingkommunikáció vizsgálatának eredményével? (7. ábra) A vállalkozások 17,4%-a nem tudta, 1,2%-a nem válaszolt. A válaszadók közül 47,7% szerint nincs visszajelzés a marketingkommunikáció eredményéről, 6,6% szerint a kapott visszajelzések mértéke nem megfelelő, 5%-uk mondja, hogy a kapott visszajelzések nem relevánsak. A válaszadók 20,7%-a szerint a kapott visszajelzés megfelel a támasztott követelményeknek, 1,2% szerint a kapott információk széleskörűek.

7. ábra. Elégedettség a marketingtevékenység vizsgálatának eredményével (%)

Diagram 7. Satisfaction with the results of the marketing activity analysis



(saját kutatás)

Megvizsgáltam a marketingtevékenység eredményével kapcsolatos visszajelzéssel való elégedettség és a piaci helyzet alakulása közötti esetleges összefüggéseket. A megoszlási viszonyszámok vizsgálata azt támasztja alá, hogy azon családi vállalkozások, amelyek elégedettek a kapott visszajelzés minőségével, azok kedvezőbben látják a piaci helyzetük alakulását, mint azon vállalkozások, amelyek nem kapnak visszajelzést marketingtevékenységükről vagy annak minősége nem megfelelő.

5. Konklúzió

Mind a marketingtervezés, mind a marketingteljesítmény eredményességének a vizsgálata tekintetében a családi vállalkozások elmaradottsága magas a gazdaságban betöltött szerepük ellenére. A tervezés hiányosságaira több vizsgálat is felhívja a figyelmet (lásd pl. Nagy (2013)). Hozzá kell azt is tenni, hogy a vizsgált családi vállalkozások nagy része a Közép-Magyarországi Régióban tevékenykedik, ahol a vállalkozások marketingaktivitása, marketingismeretei magasabbak az átlagosnál.

Jelen kutatás eredményei azt igazolják, hogy bizonyos esetekben kimutatható szignifikáns különbség a marketing-controllingot alkalmazó családi vállalkozások és az ezeket nem alkalmazók között. Példának okáért a marketingtervezési eszközöket alkalmazó vállalkozások szignifikánsan jobbnak érzékelték piaci helyzetüket, azon családi vállalkozásokhoz képest, akik nem alkalmaztak marketingtervezési eszközöket. Tehát a kapott eredmények is azt támasztják alá, hogy a marketing-controlling alkalmazásának a családi vállalkozások körében van létjogosultsága.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Chua, J. H., Chrisman, J. J. and Sharma, P. (1999): Defining the Family Business by Behavior. Entrepreneurship: Theory and Practice Summer 1999: 19.
- Ehrmann, H. (1991): Marketing-Controlling. Kiehl Verlag, Ludwigshafen.
- Howorth, C.–Rose, M.–Hamilton, E., (2009): Definitions, Diversity and Development: Key Debates in Family Business Research in The Oxford Handbook of Entrepreneurship.

- Link, J.–Welsner C. (2006): Marketing controlling. München.
- Mandl, I. (2008): Overview of Family Businesses Relevant Issues, Final Report, KMU Forschung Austria.
- Nagy, I. Z. (2013): A sikeres vállalkozás pénzgazdálkodása és pénzügyi tervezése. In: Nagy, I. Z. (szerk.) Vállalkozásfejlesztés a XXI. században III.: tanulmánykötet. Óbudai Egyetem, Budapest, pp. 7–34.
- nepszava.hu (2016): Zuhanhat a gazdaság a családi vállalkozások miatt. 2016. szept. 16. <http://nepszava.hu/cikk/1106016-zuhanhat-a-gazdasag-a-csaladi-vallalkozasok-miatt>; letöltve: 2016. 10. 09.
- piacesprofit.hu (2012): Miként lehet sikeresen működtetni egy családi vállalkozást? 2012. október 15. http://www.piacesprofit.hu/kkv_cegblog/komoly-veszelyben-a-csaladi-cegek/; letöltve: 2016. 10. 09.
- Szabó A. (2013): Family Businesses in the European Union. Erenet Profile, Vol. VIII., No. 4, pp. 5–16.
- Thomassen, A. J. (2007): Family Business in the Netherlands: Historical perspective and future issues. PowerPoint Presentation for the EC.
- Tóth-Bordásné Dr. Marosi Ildikó (2014): Családi vállalkozások elmélete és gyakorlata. Óbudai Egyetem, Budapest.

KÖZÖSSÉGI PÉNZEK CSOPORTOSÍTÁSA

GROUPING OF COMMUNITY CURRENCIES

DR. HABIL. VARGA JÓZSEF egyetemi docens, tudományos dékánhelyettes

Kaposvári Egyetem Gazdálkodástudományi Kar

SÁRDI GÁBOR PhD-hallgató

Kaposvári Egyetem Gazdálkodástudományi Kar

ABSTRACT

The emergence of community currencies is one of the responses people gave to the several global crises of our financial system. The idea that the financial crises is of a fundamental, structural nature that cannot be cured by some “facelift” on the system becomes increasingly accepted in the economic literature. Radical change is needed.

During the past centuries, in the wake of every major financial collapses more and more region had tried to ease the economic difficulties by introducing their own “money” or surrogates. According to some estimation there are about 3000–5000 community currency systems in the world, in 35 countries.

As in the case of the 1930s, the crisis of 2008 was not about the shortage in productive capacity but about the shortage in the (financial) connection network that could have ensured the flow of unused resources in the production. The main priority of a community currency is the avoidance (or complement) of such a shortage; the establishment of a new clearing-system within a given community to provide protection against the financial turbulences taking place outside the community.

The community or local currency does not replace the national currency, only complements it. There is, however, a crucial difference between the two. Community currencies – in most cases – serve only two of the four functions of money: unit of account and medium of exchange. There are many technical possibilities to make these functions work and the aim of the current paper is to show those possibilities and the ways they have been categorized in the literature.

1. Bevezetés

A közösségi pénzrendszerek létrejötte egy válasz a pénzügyi rendszerünk globális válságsorozatára. A közgazdasági irodalomban lassan elfogadottá válik az a vélemény, mely szerint a pénzügyi rendszer válságai alapvető, strukturális természetű problémák, melyek nem orvosolhatók a rendszer „ráncfelvarrásaival”. Gyökeres változtatásra van szükség.

Az utóbbi évszázadok nagyobb pénzügyi válságait követően egyre több régió igyekezett enyhíteni gazdasági nehézségein saját pénz, pénzhelyettesítő (hazai jogi kifejezéssel: forgatható utalvány) bevezetésével. Becslések szerint ma a világ 35 különböző országában, körülbelül 3000–5000 közösségi pénzrendszer létezik.

Ahogy az 1930-as évek idején, úgy a 2008-ban megjelenő válságnál sem termelőerőkből volt hiány, hanem abból a (pénzügyi) kapcsolati hálóból, amely a kihasználatlan erőforrások áramlását biztosította volna a termelésben. A közösségi pénz bevezetésének elsődleges célja éppen ennek a hiánynak az elkerülése (illetve pótlása), és ezzel egy új, bizonyos közösségen belül működő elszámoló-rendszer létrehozása, amely megfelelő irányítás mellett nagyszerű védelmet biztosíthat a közösségen kívül zajló pénzügyi turbulenciáktól.

A helyi pénz nem felváltja, mindössze kiegészíti a nemzeti valutát. Lényeges szerkezeti különbség a két fizetőeszköz között azonban, hogy a közösségi pénz – az esetek többségében – a pénz négy funkciójából kizárólag két funkciót hivatott betölteni: általános érték-mérő és csereeszköz. A felváltás módja, a két funkció betöltése számtalan technikai lehetőség útján valósítható meg. Cikkünk e megvalósítási lehetőségek logikai csoportosításának elemzését tűzi ki célul. A publikáció feladata, hogy a legfontosabb csoportosítási ismervek mentén e kibocsátott helyi pénzek kategóriákba rendezését elvégezze.

2. Községi fizetőeszközök csoportosításának esetei

2.1. Fedezetszemponú csoportosítás

A szakirodalomban használt egyik fő csoportosítási szempontot a Regiogelde.V., a német közösségi pénzek szervezetének szövetsége dolgozta ki. E szempont szerint a kiegészítő fizetőeszközök csoportosítása a kibocsátásuk mögött álló fedezet alapján történik. Más kategóriát képviselnek a törvényes fizetőeszköz fedezetű közösségi pénzek és más a teljesítményfedeztetűek. Az előbbi esetében a közösségi pénz mögött a törvényes fizetőeszköz (forint, euró, svájci frank stb.) áll, utóbbi mögött pedig egy későbbi időpontban teljesítendő szolgáltatás ígérete – ehhez tartoznak például az ún. szívességbankok, vagy cserekörök is. A cserekörön belül a kör tagjai árukat és szolgáltatásokat cserélnek egymással. A barterrel ellentétben azonban, a csereköröknél egy, a tranzakciók pillanatában keletkezett, rendszerint kamatmentes fizetőeszköz is jelen van, amelynek köszönhetően már nem szükséges a közvetlen csere. Az ügyletek során a részt vevők előzetes megállapodása alapján terhelik a vevő számláját, illetve írják jóvá a „pénzt” az eladó számláján. Míg a jóváírt összeg (pozitív egyenleg) – vagy idő alapú elszámolások esetén (pl. időbankok) jóváírt munkaóra – alapján az adott illető szabadon vásárolhat a közösségen belül, addig a negatív egyenleg azt jelenti, hogy a számla birtokosának tartozása van a közösség felé, amelyet áru vagy szolgáltatás formájában törlesztenie kell. Végeredményben a terhelések és jóváírások összesített egyenlege nulla. Bár e fizetőeszközök nem konvertibilisek és azonnal rendelkezésre álló fedezet sincs mögöttük, értékük – az időbankokat leszámítva – legtöbb esetben megfelel a nemzeti fizetőeszköz értékének.

Fontos különbség a hétköznapi nyelven helyi pénznek nevezett forgatható utalványok (azaz a törvényes fizetőeszköz által fedezett kiegészítő fizetőeszközök) és a szívességbankok között, hogy „utóbbi egy sokkal kisebb, átlagosan 100 főt magában foglaló cserekör, melynek tagjai rendszeres gyűlések során találkoznak egymással, nagyobb a személyesség, az emberi kapcsolatok fontossága. A szívességbankban egy központi rendszerben, vagy egyénileg tartják nyilván a tagok egyenlegét tartozás és követelés formájában, mely a nullához közelít.” (Jacsó 2013, 3. oldal) A legismertebb itthoni példa erre a SUSKA.

A szövetség felosztásában ezenkívül van egy harmadik, vegyes típus is, ez esetben a közösség tagjai mindkét típusú fizetőeszközhöz hozzá tudnak jutni, illetve fel tudják használni azokat.

2.2. Célalapú csoportosítás

Az osztrák Unterguggenberger¹ Intézet a fenti felosztást egészítette ki, amennyiben a fedezet alapú csoportosítást a helyi pénz bevezetésének céljával egészítette ki. A közösségi pénzeket négy fő csoportba sorolva megkülönböztet pénzfedezetű, teljesítményfedezetű,

¹ Michael Unterguggenberger Wörgl polgármestere volt, hozzá kötődik a wörgli pénzhelyettesítő kibocsátása 1932–1933-ban.

településfejlesztő, valamint kombinált és kísérleti típusú fizetőeszközöket (lásd 1. ábra). A településfejlesztő közösségi pénzek fő célja a közösségfejlesztés, a gazdasági célok ennek rendelődnek alá. Az utolsó csoport közé tartoznak a pénz mint alapjövedelem pénzhelyettesítői, valamint a kriptovaluták² (például bitcoin) esetei.

1. táblázat: Közösségi pénzek célalapú csoportosítása

Table 1.: Objective-based grouping of community currencies

Sorszám	Típus	Cél	Példa
1.	pénzfedezetű	vásárlóerő megkötése	Chiemgauer
2.	teljesítményfedezetű	önerősítés	Szívességbankok
3.	településfejlesztő	közösségfejlesztés	Időbankok
4.	kombinált és kísérleti típusú pénzhelyettesítők	a fentiek vegyes előnyei és hátrányainak kiküszöbölése	Kriptovaluták

Forrás:Saját szerkesztés

A pénzfedezetű közösségi pénzek célja a vásárlóerő egy adott területen belül tartása és cirkuláltatása. E„pénzek” általában forgásbiztosítottak, amiannyit jelent, hogy az adott közösségi pénzt ún. pénztartási(vagy pénzhasználati) illetékkal terhelik.Vagyis a kiegészítő fizetőeszköz értéke minden hónapban bizonyos mértékben (általában 0,5–1%)csökken, ha azt felhalmozásra és nem vásárlásra, fizetésre használják, illetve ha adott mértékű díj fejében nem érvényesítik havonta. E típusba tartozik Németországban a Chiemgauer, amely a leghíresebb működő rendszer. Ausztriában az alábbi fontosabb esetek tartoznak ide:

- LangeneggerTalente (Vorarlberg)
- Neuki (Oberösterreich)
- Styrrion (Steiermark)
- V-Taler(Vorarlberg)
- Waldviertler (Niederösterreich)

A teljesítmény fedezte közösségi pénzek célja az önszerveződés. A kiegészítő fizetőeszközök több különböző csoportja tartozik ebbe a körbe, melyek lényege a cserekörök, illetve szívességbankok működéséből indul ki. Több típusuk időalapú cserét valósít meg, bár az időbank alapú szervezetek főleg a harmadik csoportban találhatók.

A közösségi pénzek harmadik csoportját a közösségépítést elsődleges célként meghatározó településfejlesztési típusok alkotják. A szervezetek zömét az időbankok testesítik meg. Az időbankok központi elszámoló egységek, a rendszerben részt vevő tagok tranzakcióikat a központnak jelentik, ahol a csere jellemzően számítógépen rögzítésre kerül.

Az időbankok a szívességbankokhoz hasonlóan működnek. Az ügyletek mögött nincs azonnali fedezet, a „pénzen” nincs kamat, nem konvertibilis, és a tranzakciók pillanatában – tehát amikor szükség van rá – jön létre. Az így keletkezett elszámolási egység (és ezáltal az árak) azonban nem egy, a nemzeti fizetőeszközzel egyenértékű egységet fognak képviselni, hanem az idő valamilyen mértékegységét, általában órát. Ebből adódóan az időbankokat elsősorban társadalmi céllal, a társadalmi célú szolgáltatások fellendítésére hozzák létre (pl. idősgondozás, bevásárlás, gyermekfelügyelet, oktatás, kertészkedés stb.) és nem az árupiacon jelentkező

² A kriptovaluta megnevezés olyan digitális, illetve virtuális valutákra utal, amelyek esetében a tranzakcióik biztonságát és az új „digitális érmék” kibocsátását a kriptográfiai technológia biztosítja. Az első kriptovaluta 2009-ben, Bitcoin néven került bevezetésre, azóta számos hasonló kezdeményezés követte, melyekre sokszor csak „Altcoin” gyűjtőnéven hivatkoznak.

hiány(osságok) megszüntetése végett. E rendszertípus főként a társadalmilag kirekesztett embereket (pl. munkanélküli, szegény, nyugdíjas), önkénteseket, és azokat az embereket vonzzák, akiknek szükségük van bizonyos szociális jellegű szolgáltatásra (idős, fogyatékkal élő).

A negyedik csoport az eddigi három csoportba nem besorolható kombinált és kísérleti rendszereket tartalmazza. Ez a csoport a jövőben a kísérletek bővülésével várhatóan további csoportokra fog bomlani. E csoportba tartozó híres példák a Lindentaler Németországban és a kriptovaluta.

2.3. Kennedy és Lietaer 5 szempont szerinti csoportosítása

A fizetőeszközök további szempontú csoportosításának kiterjesztése, az egyik legismertebb csoportosítási szempontrendszer Kennedy és Lietaer nevéhez fűződik. A szerzők egy olyan (viszonylag komplex) rendszert szerettek volna kidolgozni, amellyel nem csak a pénzhelyettesítők, a közösségi pénzek, hanem az összes fizetőeszköz osztályozása lehetővé válik. Ehhez öt osztályozási tényezőt határoztak meg: 1. cél, 2. a közvetítő eszköz anyaga, 3. funkció, 4. teremtési folyamat és 5. a költségfedezet mechanizmusa. E csoportokon belül a szerzők két alszempontot alakítottak ki, további altípusokra bontva ezáltal az egyes osztályokat (lásd 2. ábra). E szempontrendszerrel egyúttal az új fizetőeszköz-rendszerek kidolgozását is segíteni kívánták.

2. táblázat: Kennedy-Lietaer 5 szempontú csoportosítása

Table 2.: Grouping of community currencies based on 5 aspects from Kennedy-Lietaer

Fő osztályozási szempont	Részletezés	Finomabb osztályozás
Cél	Törvényes fizetőeszköz Kereskedelmi célú fizetőeszközök	B2B (üzleti partner-üzleti partner) B2C (Üzleti partner-fogyasztó) C2C (fogyasztó-fogyasztó) C2B (fogyasztó-üzleti partner)
	Társadalmi célú fizetőeszközök	Vegyes típus Idősgondozás Nyugdíjasok Munkanélküli Oktatás Gyermekefelügyelet Társadalmi kapcsolatok Kulturális identitás Ökológia Egyéb szociális célok Vegyes típus
Közvetítő	Árupénz Érmék Címletek Elektronikus pénz Vegyes típus	
Funkció	Általános fizetőeszköz Értékmérő	Fizetés konvencionális pénzben Fizetés időegységben Fizetés konkrét tárgyakkal
	Közvetítő eszköz Felhalmozási funkció	Kamatmentes fizetőeszközök Kamatmentes fizetőeszközök Pénzhasználati illetékekkel terhelt fizetőeszközök Konkrét időegységben denominált fizetőeszközök Lejárat dátummal rendelkező fizetőeszközök Vegyes típus

Fő osztályozási szempont	Részletezés	Finomabb osztályozás
„Pénzteremtési” mechanizmus	Fizetőeszközök valódi fedezettel	
	Fedezett hitel	
	Fedezet nélküli hitel	
	Beváltható utalványok	
	Vállalati utalványok	
	Fogyasztói hűségkártyák	
	Kölcsönös hitel	
	Központi kibocsátás (fiat)	
	Vegyes típus	
Költségmegtérülés	Nincs további költségmegtérülés	
	Fix díjak	
	Kamatdíjak, pénztartási illeték és más időfüggő díjak	
	Vegyes típus	

Forrás: Kennedy, Margrit–Lietaer, Bernard (2004): Regionalwährungen. Neue Wege zu Nachhaltigem Wohlstand. Riemann, München.

A fenti csoportosítás egyik kritikája Martigoni véleménye, mely szerint e besorolás egyik hátránya, azonnal észlelhető. Számos rendszerhez ugyanis több jellemzőt is hozzárendeltek, amely a különbségek felismerését csak még jobban megnehezíti. A közvetítő eszköz anyagát például árupénzre, címletekre, érmékre, elektronikus pénzre és „vegyes típusra” osztották. A legtöbb kiegészítő fizetőeszközt azonban a vegyes kategóriába kell sorolni és így az osztályozási rendszer nem ad valódi rálátást a rendszerek közti eltérésekre.

2.4. Kennedy-Lietaer 2 szempont szerinti csoportosítása

Egy későbbi könyvükben, John Rogers társszerzővel együtt, már egy egyszerűbb, mindössze 4 kategóriából álló struktúrát használnak annak érdekében, hogy a könyvben szereplő több, különféle fizetőeszköz-rendszert bemutassák. A csoportosításhoz két szempontot határoznak meg: 1. a fizetőeszköz alapvető célját és a 2. kibocsátás alapvető mechanizmusát. (E két szemponthoz 2-2 lehetőség tartozik, amelyek így összességében 4 kategóriához vezetnek). A legtöbb rendszer egy fő céllal indul: a helyi gazdaság fejlesztése vagy a közösség erősítése. Sok esetben, mialatt a szervezők az egyikre koncentrálnak, a másik is megvalósul. A helyi gazdaság fejlesztésébe beletartoznak az újonnan induló és már működő vállalkozások serkentése egy, a vállalatok között (B2B) vagy vállalatok és fogyasztó (B2C) között forgatható helyi fizetőeszköz segítségével. A közösség (meg)erősítése – szintén helyi fizetőeszköz használatával – a szomszédok közötti cserefolyamatok élénkítését, az új közösségi csoportok kialakítását, és a közösség érdekeit szolgáló önkéntes munkavállalás ösztönzését jelenti. A rendszerek többsége emellett egy alapvető mechanizmust jelölnek meg induláskor: vagy cserekörrel kezdik; vagy egy nemzeti pénzzel, esetleg áruval, teljesítménnyel fedezett, helyi szervezet által kibocsátott fizetőeszközzel. A későbbiekben már előfordulhat, hogy egy rendszer az eredeti mechanizmuson kívül egy másikat is bevon. Erre példa az Ausztriában, Vorarlberg tartományban működő Talente Tauschkreis, amely cserekörként indult 1996-ban, majd 2006-ban egy euró fedezte fizetőeszközt is bevezettek.

2.5. A Greco-féle csoportosítási szempont

Thomas H. Greco a fizetőeszköz-rendszerek sikertényezőit vette számításba, négy nagyobb kategóriába sorolva azokat: a csererendszer vagy fizetőeszköz szerkezete; irányítása (menedzsment); megvalósítási stratégiák; és a kontextus, amelybe a csererendszert vagy fizetőeszközt bevezetik.

2.6. Blanc csoportosítási rendszere

Blanc a törvényes fizetőeszköztől eltérő „pénzek” általában használt elnevezéseivel foglalkozott. Megközelítésében a hangsúlyt a fizetőeszköz helyett a rendszerekre helyezte, három külön osztályba sorolva a napjainkban szinonimaként használt fogalmakat aszerint, hogy az adott rendszer egy térség fejlesztését (helyi pénz), egy közösség megerősítését (közösségi pénz) vagy bizonyos – piaci szegmensek fejlődését elősegítő – gazdasági projektek támogatását (kiegészítő pénz) szolgálja-e.

Véleményünk szerint e csoportosítási szempont nem megfelelő, hiszen az egyik kategória nem zárja ki a másikat, közöttük átfedések vannak.

Tichit és tsai említést tesznek Blanc (2013) egy későbbi munkájáról, amelyben a szerző, a monetáris projektek tipizálására tett javaslatot, három „ideális típus” alapján: 1. közpénz, 2. nyereségtermelő pénz, és 3. polgári pénz. Ehhez további hat alkategóriát rendelt: állami, szubállami, piaci, területi, közösségi és kereskedelmi. A szerzők szerint ennek az osztályozásnak az előnye, hogy a kriptovaluták kivételével minden fizetőeszköz-típus csoportosítását lehetővé teszi; ezért is tartják ezt az eddigi legsikeresebb szempontrendszernek.

2.7. Boonstra és társainak csoportosítása

Boonstra és tsai a kiegészítő fizetőeszköz-rendszerek csoportosításakor a társadalmi és gazdasági hatásokat vették alapul és a következő három kategóriát emelték ki: Társadalmi célú fizetőeszközök, gazdasági célú fizetőeszközök, és digitális (elektronikus és virtuális) pénzrendszerek. A társadalmi célú fizetőeszközök (pl. időbankok) – meghatározásuk szerint – főként a közösségen belüli kapcsolatok megerősítését, a kiszolgáltatott helyzetben lévő csoportok lehetőségeinek bővítését, valamint a társadalmi elszigeteltség csökkentését hivatottak szolgálni. A gazdasági célú fizetőeszközök (pl. barter hálózatok, szívességbankok, regionális, illetve helyi pénzek) rendeltetése pedig a helyi gazdaság élénkítése, a kis- és középvállalatok helyzetének javítása a nagy multinacionális cégekkel szemben, az adott régió rezilienciájának (sokktűrő képességének) építése, továbbá a szegények és gazdagok közötti távolság csökkentése. A digitális (azaz elektronikus és virtuális) pénzrendszer kifejezés [pl. online fizetési platformok, SMS-alapú fizetőeszköz-rendszerek, egyenrangú hálózatokon (P2P) alapuló rendszerek] ugyanakkor már nem egy világosan megfogalmazott célra utal (jóllehet e rendszerek alapvetően szintén gazdasági célt szolgálnak), hanem a fizetőeszköz megnyilvánulási formájára. De miután ezek az egyre nagyobb népszerűségnek örvendő struktúrák – mind fiskális mind jogi értelemben – az általános fizetőeszköz-rendszer alternatívájaként működnek, külön kategóriát képeznek.

2.8. Csoportosítás a gazdasági szereplők kapcsolata alapján

Martignoni ismerteti Bode egyik publikációját (2004), amely a közösségi pénzeket üzemgazdasági szempont alapján csoportosította. A csoportosítás logikája szerint e pénz-helyettesítők forgása során üzleti partner (B = business) vagy fogyasztó (C = customer) áll egymással kapcsolatban. Az egymáshoz fűződő viszonyt 2-es számjeggyel (to) jelölve, a pénz-helyettesítők négy típusát vizsgálta (B2B, B2C, C2B és C2C), melyet az alábbi, ábra összegez.

3. táblázat: Gazdasági kapcsolatok szerinti csoportosítás

Table 3.: Grouping of community currencies based on economic relations

Kiegészítő fizetőeszköz típusa	Kapcsolat	Fizetési rendszer	Fedezet
LETS (Szívességbankok)	főleg C2C	zárt	teljesítmény
Barter klub	főleg B2B	zárt	teljesítmény
Utalványrendszer	főleg B2C (és B2B)	nyitott	törvényes fizetőeszköz

Forrás: Jens Martignoni (2011): Typologie von Komplementärwährungen und Erfolgsfaktoren von Komplementärwährungsorganisationen. Universität Freiburg, Zürich

2.9. Egyéb csoportosítási szempontok

Martignoni egy másik tanulmányában bemutatja a Cottbus Egyetem már nyugdíjba vonult professzorának, Wolfgang Cezanne-nak (2006) az elképzelését is, aki a „helyi pénzeket” a következő három szempont szerint különböztette meg: Pénztartási illetékekkel felruházott fizetőeszköz, amely kiutat jelenthet a mértéktelen vagyonfelhalmozásból adódó lassú körforgásból; hitelpénz, amely gyógyírként szolgálhat az elégtelen hitelezésnek köszönhető kereslethiányra; és „elszigetelő pénz”, amely – a térséggel szembeni szolidaritással – jelentős szerepet tölthet be a régió versenyképességének növelésében.

Martignoni ezenkívül röviden hivatkozik egy Svájcban működő társaság (TALENT) által alkalmazott csoportosítási megközelítésre is, mely két fő tényezőt tartalmaz: a cél és a szektor meghatározását. Ilyen módon a piac/verseny és a kapcsolatok, illetve ajándékgazdaság (gifteconomy) közötti spektrum lefedetté válik. A svájci frank képviseli az egyik végletet (piac), és az idő-alapú fizetőeszközök (kapcsolat) a másikat.

Maga Martignonia fizetőeszközök kategorizálásakor Greco (2009) és Riegel (2003) munkáját vette alapul. Négy fő szempontot határoz meg: fizetőeszköz célja, a bizalom alapja, valamint a kibocsátás és a körforgás fenntartásának módja. E szempontok mindegyikéhez további öt alszempontot rendel, amelyek az egyes pontok értékelését szolgálják. A szerző célja ezzel egy olyan szempontrendszer kialakítása volt, amely a kiegészítő fizetőeszközöknek egy hatékonyabb jellemzését teszi lehetővé, és amelyen keresztül az új fizetőeszköz-rendszerek megtervezése is eredményesebbé válhat.

4. Konklúzió

A közösségi pénzek szakirodalma ma már igen nagy és egyre csak bővül. A csoportosításokról szóló tanulmányok, cikkek aránya azonban igen szerény. Nem meglepő tehát, hogy e témában kevés a magyar nyelvű írás, jóllehet a rendszerező, csoportosító jellegű munkák tanulmányozása sokat segíthetne nem csak a kiegészítő fizetőeszköz-rendszerek jobb megértésében, de akár a közösségi pénzek kibocsátásának előkészítésében is. Azáltal

hogy a (feltehetőleg) átlátható módon bemutatott szempontokat és esetlegesen a hozzájuk társított példákat, lehetőségeket – a maguk előnyeivel hátrányaival – összegezve vizsgálni tudjuk, könnyebben döntésre juthatunk a fizetőeszköz megtervezése során felmerülő kérdésekben.

Ezenkívül a tudományos világ számára is ösztönzőleg hathat, további kutatások, újabb szempontrendszer kidolgozására sarkalva a téma iránt érdeklődőket, kutatókat.

Cikkünkkel, a közösségi pénzek népszerűsítésén túl, ehhez az ösztönzéshez kívántunk szerény mértékben hozzájárulni.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Ariane Tichit, Clément Mathonnat, Diego Landivar (2016): Classifying non-bank currency systems using web data. *International Journal of Community Currency Research*. 2016/20. szám. <www.ijccr.net> ISSN 1325-9547. Online: <http://dx.doi.org/10.15133/ijccr.2016.002> – Letöltés: 2016. máj. 11.
- Barbara Brandt (2001): Helyi közösségek pénzrendszerei az Egyesült Államokban. *Eszmélet*. 51. szám. Online: <http://www.freeweb.hu/eszmelet/51/brandtdt51.html> – Letöltés: 2016. ápr. 2.
- Community Currency Knowledge Gateway. Online: <http://community-currency.info/en/glossary/lets/>
- Community Currency Knowledge Gateway. Online: <http://community-currency.info/en/glossary/timebanks/>
- Complementary Currency Resource Center. Online: http://www.complementarycurrency.org/ccLibrary/principles_of_ccs/index.html
- Ezvankarcsi (2011): A mi pénzünk. EzVanKiadó, Budapest.
- Jens Martignoni (2011): Typologie von Komplementärwährungen und Erfolgsfaktoren von Komplementärwährungsorganisationen. Universität Freiburg, Zürich.
- Jens Martignoni (2012): A New Approach to a Typology of Complementary Currencies. *International Journal of Community Currency Research*. 2012/16 szám. 1–17. old. Online: <https://ijccr.files.wordpress.com/2012/04/ijccr-2012-martignoni.pdf> – Letöltés: 2016. márc. 22.
- Jérôme Blanc (2011): Classifying “CCs”: Community, complementary and local currencies’ types and generations. *International Journal of Community Currency Research*. 2011/15. szám. 4–10. old. Online: <https://ijccr.files.wordpress.com/2012/05/ijccr-2011-special-issue-02-blanc.pdf> – Letöltés: 2016. jan. 2.
- Kennedy, Margrit–Lietaer, Bernard (2004): Regionalwährungen. Neue Wege zu Nachhaltigem Wohlstand. Riemann, München.
- Lotte Boonstra, Arjo Klammer, Eleftheria Karioti, J. Aldo Do Carmo, Sander Geenen (2013): Complementary Currency Systems. Social and Economic Effects of Complementary Currencies. Erasmus University Rotterdam. Online: http://www.iss.nl/fileadmin/ASSETS/iss/Research_and_projects/Conferences/CCS_June_2013/Papers/Klammer_-_Boonstra.pdf – Letöltés: 2016. márc. 27.
- Margrit Kennedy, Bernard Lietaer (2004): Regionalwährungen: Neue Wege zu Nachhaltigem Wohlstand. Riemann, München. Kiadó.
- Margrit Kennedy, Bernard Lietaer, John Rogers (2012): People Money: The Promise of Regional Currencies. Triarchy Press. Axminster, United Kingdom. 98–99. old.
- Money Network Alliance (MONNETA). Online: <http://monneta.org/regiogeld-verband>
- Silvio Gesell (2004): A Természetes Gazdasági Rend. Kétezeregy Kiadó. Piliscsaba.
- Thomas Henry Greco, Jr. (2009): The End of Money and the Future of Civilization. Chelsea Green Publishing. USA. 144. old.
- Unterguggenberger Institut. Online: <http://unterguggenberger.org/uebersicht-komplementaerwaehrungen-heute/>

SZÁNDÉK ÉS VALÓSÁG – EGY ATTITÜDVIZSGÁLAT EREDMÉNYEI A REJTETT GAZDASÁGRÓL

INTENT AND REALITY – RESULT OF A SURVEY ON THE HIDDEN ECONOMY

BENKE GRÉTA MSc hallgató

Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar

KARCAGI-KOVÁTS ANDREA adjunktus

Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar

ABSTRACT

The phenomenon of the hidden economy is not a new thing. The hidden economy appeared in the past, when the first taxes were imposed. Since then there are people who would like to avoid tax paying and it is not different even today. Despite of the fact that it is the part of the human society quite a long time, it has been the focus of attention for 30 years (ÉKES, 1993). The topic is very actual. Recently the countries and governments made decisions and took steps to reduce the size of the hidden economy.

The hidden economy is not a general topic, every people is interested in it and everybody has opinion about it. In this research paper we try to investigate the attitude of the hungarians in connection with the hidden economy, what they think about it, they know exactly what kind of activities belong to it or not, how big the size of it, and what kind of advantage and disadvantage has it.

To gather information about it we did a survey with a questionnaire among the hungarian people. Among others we investigated what they think about the hidden economy, they take part in it and in what way, how they judge the participants and most of all, what is their attitude in connection with the hidden economy.

Bevezetés

Annak ellenére, hogy a rejtett gazdaság meglehetősen régóta része az emberi társadalomnak, elég későn, a hatvanas években került igazán a figyelem középpontjába (Ékes 1993). A téma nagyon aktuális, számos olyan új törvény, törvénymódosítás vagy egyéb szabályozás született a közelmúltban, melyek a rejtett gazdaság méretének csökkentése irányába próbálnak hatni. Írásunkban azt vizsgáljuk, hogy hogyan vélekednek a magyar emberek a rejtett gazdaságról, milyen mértékben és módon vesznek részt benne, milyen az ezzel kapcsolatos általános beállítódásuk. Ennek érdekében egy kérdőíves felmérést végeztünk a lakosság körében. A kérdések összeállításánál főként az ECOSTAT által 2002 végén készített közvélemény-kutatásra, illetve Belyó Pál és a Havasi – Schumann szerzőpáros írásaira támaszkodtunk (Belyó 2003, Havasi, Schumann 1999).

1. A rejtett gazdaság fogalma

A rejtett gazdaság fogalmát már sokan sokféleképpen próbálták definiálni, Williams szerint a különböző szakirodalmakban 35 különböző kifejezéssel utalnak rá, mint például fekete-, informális-, földalatti-, árnyék-, irreguláris-, szürke- stb. gazdaság (Williams 2004). Az, hogy ki melyik kifejezést használja, nagyban függ attól, hogy mely tevékenységet érzi ide tartozónak. A feladat valóban nem egyszerű, hiszen többféle megközelítése létezik a fogalomnak, mint például adóügyi, gazdaságpolitikai, statisztikai, jogi vagy etikai, sőt, a jelenség nagyon gyorsan terjed, napról-napra újabbnál újabb formái jelennek meg, a mai értelmezés holnapra már idejétmülttá válhat, mivel időközben olyan láthatatlan pénzszerzési módok jelennek meg, melyekre már nem igaz a korábban megfogalmazott definíció.

Feige szerint rejtett gazdaság alatt az összes nem mért gazdasági tevékenységet értjük (Feige 1979). Macaffé és Tanzi úgy fogalmazták meg a rejtett gazdaságot, amely tartalmazza mindazt a jövedelmet, amely olyan gazdasági tevékenységből származik, amit a hivatalos statisztika sehol nem mér, holott mérnie kellene (Macaffé 1980, Tanzi 1982). Smith definíciója szerint a feketegazdaság nem más, mint „a jóságok és szolgáltatások piaci alapú termelése, amelyek legyenek törvényesek, vagy törvénytelenek, de a hivatalos GDP becslésekből kimaradnak” (Smith 1994: 3.). Fleming és szerzőtársai szerint: „a rejtett gazdaság nem más, mint azok a gazdasági tevékenységek és az azokból származó jövedelmek összessége, amelyek kikerülnek az állami szabályozást, adóztatást vagy megfigyelést” (Fleming et al. 2000: 391.). Lackó és szerzőtársainak 2008-as tanulmánya szerint „a rejtett munka azokat a pénzért végzett termelési folyamatokat és szolgáltatásokat foglalja magába, amelyeket az állam nem regisztrál, amelyek rejtettek az állam elől adózási vagy segélyhez jutási célból és amelyek minden más tekintetben legálisak” (Lackó et al. 2008: 9.). A Schneider és Enste szerint „a rejtett gazdaság a jóságok és szolgáltatások piaci alapú termelése, amelyek legyenek törvényesek vagy törvénytelenek a hivatalos GDP becslésből kimaradtak, azaz olyan regisztrálatlan gazdasági tevékenység, amely hozzájárul a hivatalosan számított GNP-hez” (Schneider, Enste 2003: 5.).

Egyesek csak azokat a tevékenységeket sorolják ide, amelyek kifejezetten az adóelkerülést célozzák, mások a tiltott tevékenységeket is idesorolják. Vannak, akik a rejtett gazdaság részének tekintik a pénzmozgással nem járó olyan tevékenységeket, amellyel teljesen jövedelmet nem keres a gyakorlója, viszont általa pénzt képes megtakarítani. Ide sorolható például a hazánkban olyan jól ismert „kaláka”. Vannak, akik még ennél is tágabban értelmezik a fogalmat, és az eltitkolt gazdasághoz sorolnak minden GDP-t növelő tevékenységet, így a házkörül végzett barkácsolást és a házimunkát is, hisz ezeknek is jövedelemnövelő hatásuk van (Ékes 1993).

Mint láthatjuk, a megfogalmazás igen sokrétű lehet, és nem létezik sem hazai, sem pedig nemzetközi megegyezés arról, hogy mi a hivatalos megfogalmazás, mely tevékenységek sorolhatóak ide.

1.1. A rejtett gazdaság kialakulásának és növekedésének okai

Az elmúlt évtizedek során folytatott kutatások alapján ki lehet jelenteni, hogy a rejtett gazdaság létezése olyan egyetemes jelenség, amely gazdasági és társadalmi berendezkedéstől függetlenül szinte minden nemzetgazdaságban jelen van, de kialakulásának és növekedésének okai, illetve mérete eltérő lehet. Ebben számos tényező szerepet játszhat, ilyen például, hogy az adott ország milyen utat járt be történelme során, mennyire fejlett,

milyen az adórendszere, milyen a rejtett gazdaság elleni fellépés, milyenek a társadalmi viszonyai és így tovább. Az, hogy milyen tényezők milyen mértékben befolyásolták vagy lendítették előre a feketegazdaság kialakulását, növekedését, azt is megmutatja, hogy mennyire „romlott” az adott ország gazdasága (Ékes 1993).

Ha csoportosítani szeretnénk a rejtett gazdaságból származó jövedelmeket, sokféle csoportosítási lehetőség áll rendelkezésünkre, ami arra enged következtetni, hogy a rejtett gazdaság kialakulásának számos oka van, nem rendszer specifikus jelenség, nem lehet ráhúzni egy sémára, ennek ellenére kialakulásának és növekedésének vannak olyan okai, amelyek kizárólag egy bizonyos rendszerhez kapcsolódnak, vagy valamilyen oknál fogva egy bizonyos gazdasági és társadalmi berendezkedés mellett sokkal nagyobb gyakorisággal alakulnak ki. Ez alapján két csoportot különböztethetünk meg. Az első csoportba tartoznak azok az okok, amelyek, bármilyen rendszerről is legyen szó, a rejtett gazdaságot fenntartják és növelik. Ezek a következők:

1. Túladóztatás, az adóterhek növelése,
2. Szegénység,
3. Az innen szerezhető jövedelmek nagysága,
4. Az infláció,
5. A szolgáltatási szféra növekedése,
6. A túlzott szabályozás,
7. A munkaidő csökkenése,
8. Hagyományok.

A második csoportba azokat a tényezőket sorolhatjuk, amelyek egy meghatározott gazdasági és társadalmi rendszerhez kapcsolhatóak, és az adott rendszer működési zavaraiából erednek. Ezeket a tényezőket az 1. táblázat szemlélteti.

1. táblázat: Különböző gazdasági és társadalmi rendszerekhez kapcsolható okok

Table 1.: Reasons related to economic and social systems

Piacgazdaságok	Fejlődő országok	Szocialista országok
1. Munkanélküliség 2. Közpénzek irracionális felhasználása 3. A vállalatok nemzetközivé váló tevékenysége	1. Gazdasági fejletlenség 2. A statisztikai számbavételi rendszer kiforratlansága	1. Hiány 2. Vállalati monopolhelyzetek és vezetői érdektelenség 3. Szándékosan alacsonyan tartott bérek a gazdaság bizonyos szféráiban

(Ékes 1993 alapján saját szerkesztés)

2. A kérdőíves felmérés egyes eredményei

A magyar nyelvű kérdőívet 2053 válaszadó töltötte ki, azt az SPSS program segítségével értékeltük ki. A következőkben néhány érdekes eredményt közlünk, különösen azokat, amelyek élesen rávilágítanak arra, hogy a szándék és a valóság mennyire különbözik.

A direkt jövedelemnövelés egyik legelterjedtebb formája a bejelentés nélküli foglalkoztatás, mely Magyarországon is bevett módszer. A megkérdezettek óriási aránya, több mint 80%-a hallott már olyan személyről, aki arra kényszerült, vagy utólag tudta meg, hogy bejelentés nélkül állt alkalmazásban. A válaszadók valamivel több, mint egyharmada ismeri a munkaadók azon gyakorlatát, mely során az alkalmazottakat minimálbéren jelentik be, miközben a munkavállaló többet keres és a bért más módon egészítik ki. Elgondolkodtató, hogy erre a kérdésre a válaszadók majdnem 60%-a nem akart vagy nem tudott

válaszolni, csak 7%-uk vallotta azt, hogy nem hallott még ilyenről. A legtöbben 3-as értékelést (5-ös skálán) adtak arra a kérdésre, hogy mennyire ítélik el, ha valaki bejelentés nélkül, feketén dolgozik. Az átlagos pontérték 3,2 lett, azaz erkölcsileg inkább elítélik az ilyen jellegű foglalkoztatást, de tisztában vannak azzal, hogy sok esetben a munkavállaló rá van kényszerítve a bejelentés nélküli munkavégzésre. A 2. táblázatban ismertetjük ennek a kérdéscsoportnak az eredményeit.

2. táblázat: A lakosság véleménye a jövedelembővítés egyes direkt és indirekt lehetőségeiről

Table 2.: Opinion of the population about some possibility of direct and indirect income expansion

Állítás	1	2	3	4	5	Átlagos pontérték
	Értékelők aránya százalékban					
Fiktív számlákat gyártani adócsökkentés céljából	8,11	7,47	24,86	18,97	40,59	3,8
Bejelentés nélkül, feketén dolgozni	15,64	15,40	28,48	14,41	26,07	3,2
Magánhasználatú dolgokat céges költségen elszámolni	9,79	12,20	24,59	18,69	34,73	3,6
Ismerősöktől, barátoktól kapott számlát elszámolni	13,87	15,69	30,79	17,41	22,23	3,2
Számlákat gyűjteni barátoknak, ismerősnek	18,67	15,96	31,13	14,29	19,95	3,0
Bejelentés és adózás nélkül ingatlant kiadni	18,59	16,72	28,40	17,11	19,18	3,0
Borralától az adóbevallásban eltitkolni	38,17	16,42	25,30	8,93	11,19	2,4
Hálapénzt elfogadni	16,84	11,85	29,58	15,41	26,32	3,2
Hálapénzt az adóbevallásban eltitkolni	20,30	12,96	25,17	14,29	27,29	3,2

(saját szerkesztés)

A direkt jövedelemnövelés egy másik illegális módja, amikor egy ingatlan adásvételi szerződésében a tényleges vételárnál kisebb összeget tüntetnek fel (Semjén et al. 2008). A válaszolók majdnem 80%-a hallott már ilyen esetről. Az adóelkerülés egyéb lehetőségei közül a lakosság majdnem kétharmada ismeri a számlaadáshoz kapcsolódó adóelkerülési módszereket és több mint háromnegyedük hallott már a személyes kiadások, cégköltségként történő elszámolásáról, de a bejelentés és adózás nélküli ingatlan-bérbeadás sem ismeretlen a lakosság nagy részének. Ez utóbbit körülbelül ugyan annyian ítélik el részben vagy egészben, mint ahányan egyáltalán nem. A válaszadók leginkább a fiktív számlák gyártását és a személyes kiadások cégköltségként történő elszámolását ítélik el.

Az indirekt jövedelemnövelés egyik módja a számla nélküli adásvétel. Felmérésünkéből kiderül, hogy a társadalom számára az ilyen jellegű rejtett gazdaság sokkal elfogadottabb, talán azért mert látszólag senkinek nem származik belőle kára és nincs papír alapú nyoma. A lakosság 61%-a végzett, vagy ismer környezetében olyan személyt, aki végzett már olyan szolgáltatást, amelyről nem adott számlát, vagy amelyet nem vett be az adóbevallásában, és közel 91% vásárolt már olyan terméket vagy szolgáltatást, amiről nem kapott számlát. A legtöbben azért vásárolnak számla nélkül, mert így nem kell megfizetni a vásárláshoz kapcsolódó indirekt adókat.

Arra a kérdésre, hogy jelezte-e mára kereskedőnek, hogy nem adott vásárlást igazoló bizonylatot, a válaszadók kevesebb, mint 40%-a válaszolta azt, hogy igen, és majdnem 61% még soha nem kifogásolta azt. Figyelemre méltó, hogy a válaszadók 45,9%-a még nem vásárolt nem legális keretek között (pl. műszaki-, ruházati-, piperecikkek, élelmiszer, szoftver, zene, film), ami meglehetősen nagy arány. Arra a kérdésre, hogy mi a fontosabb, számla nélkül olcsóbban vásárolni, vagy számlával drágábban, de így bizonyos garanciális védelmet élvezni, a válaszadók valamivel több, mint a fele inkább vásárol drágábban a számla nyújtotta garancia fejében. A férfiak körében valamivel többen vannak azok, akik inkább fizetnek többet egy termékért, a számla nyújtott garanciáért cserébe (60,14%), míg

ez az arány a nők esetében valamivel kevesebb (54,66%). Életkor tekintetében legkevésbé a 60–69 éves korosztályba tartozók vásárolnak számla nélkül, míg leginkább a 70 év feletiek hajlandóak olcsóbban, de garancia nélküli termékeket, szolgáltatásokat venni. A kevés jövedelemmel rendelkező családok nagyobb valószínűséggel jelennek meg vevőként a rejtett piacon. Érdekes eredmény született a vallásosság szempontjából is. Azon megkérdezett emberek közül, akik vallásosak, majdnem ugyan annyian vásárolnak számla nélkül olcsóbban (44,08%), mint azok, akik nem egyházi szabályok szerint, hanem saját értékek szerint gyakorolják vallásukat (43,43%) vagy egyáltalán nem vallásosak (44,07%).

A jövedelemátengedés két leggyakoribb formája a borraivaló, illetve a hálapénz, melyek tipikusan a nem regisztrált jövedelmek körébe tartoznak. A borraivalót valamilyen termék vásárlás vagy fizikai szolgáltatás igénybevétele során, annak piaci árán felül szokás adni, míg a hálapénzt egészségügyi ellátások igénybevétele esetén (Keszthelyiné et al. 1999). Arra a kérdésre, hogy Ön vagy környezete szokott-e adni borraivalót, közel 90 százalékban nyilatkoztak, úgy hogy igen – jellemzően étteremben (81,3%) és a szépségiparban (53,7%) –, és csupán 9,5% felelte azt, hogy egyáltalán nem.

Az, hogy mit értünk hálapénz alatt nagyban függ attól, hogy honnan közelítjük meg a kérdést. Kincses szerint ez egy utólagos köszönetnyilvánítás az orvosnak, melyet a beteg önként ad, mennyiségét ő határozza meg és amelynek formája lehet készpénz vagy ajándék (Kincses 2004). Szutrély szerint a hálapénz az orvosi munka eleme, az eredményes gyógyítás következtében érzett hálát a volt beteg minden korban kifejezte valahogy (Szutrély 2010). Vásárhelyi készített egy felmérést, melyben az érdekelte, hogy a megkérdezettek mennyire tartják általánosságban korrupciónak a borraivalót, hálapénzt, protekciót, az ügyintézőknek adott ajándékokat. A véleményt nyilvánítóknak körülbelül fele a korrupció egyik formájának ítélte meg a hálapénz adását (Vásárhelyi 2001). A válaszadók több mint 41%-a részben vagy egészben teljesen elítéli a hálapénz elfogadását, ugyanakkor közel 60%-uk adott az elmúlt évben. A hálapénzt nem adók fele a 18–29 éves korosztályba tartozik, akik valószínűleg még nem szorulnak egészségügyi ellátásra.

3. A lakosság szubjektív véleménye a rejtett gazdaságról

A következőkben azt összegezzük, hogy hogyan vélekedik a lakosság a rejtett gazdaságról, az abból szerezhető előnyökről, károkról és hátrányokról, a visszaszorítására tett kormányzati intézkedésekről. Az állításokat egy ötfokozatú skálán értékelték, ahol az 1-es jelölte az egyet nem értést, az 5-ös a teljes egyetértést. A válaszokat a Melléklet 1. táblázatban közöljük.

Balogh a rejtett gazdaság hátrányos következményei között említi, hogy – mivel pontosan mérni nem lehet – nehéz a gazdaság teljesítményének a mérése, nem kapunk pontos képet a munkaerőpiac helyzetéről, a foglalkoztatottságról, nem teljesek a jövedelemstatisztikák és hatására csökkennek az állami bevételek. Mindezek megnehezítik a releváns gazdaságpolitikai döntések meghozatalát, különös tekintettel az adó- és támogatási rendszert érintő esetekre (Balogh 2014).

A megkérdezettek kevesebb, mint egytizedének határozott véleménye az, hogy országunkban a rejtett gazdaság aránya nem magasabb, mint más országokban, és leginkább a magas adó- és járulékkulcsokat (41,37%) okolják kialakulásáért.

A szándék és valóság szempontjából figyelemre méltó, hogy a válaszadók több mint 60%-a részben vagy teljesen elutasította azt az állítást, miszerint a rejtett gazdaság mindenki számára előnyös, ugyanakkor a „Mindenkinek úgy boldogul, ahogy tud” kijelentés kapcsán majdnem 60%-uk nyilatkozta, hogy részben vagy teljesen egyetért azzal.

6 állítást fogalmaztunk meg a gazdasági szabályok betartásáról, melyből a válaszolók azt az egyet jelölhették meg, amivel leginkább egyetértenek. A válaszadók 57,3%-a úgy gondolja, hogy a törvényeket be kell tartani és az adóelkerülés kárt okoz a közösségnek. További 26,5% véli úgy, hogy a társadalmi, gazdasági környezet bírhat kényszerítő erővel, de a rejtett gazdaságban való részvétel mértéke nem mindegy. A válaszadóknak csak a 16%-a nyilatkozott úgy, hogy át lehet hágni az előírásokat, ha másoknak ezzel kárt nem okozunk vagy ha előnyünkre válik. Ismét a szándék és valóság problémájával találkozunk. A kitöltők nagy százaléka törvénytisztelő (vagy annak mutatja magát), miközben jelentős mértékben vesznek részt valamilyen formában a rejtett gazdaságban.

A rejtett gazdaság elleni fellépés kapcsán meglehetősen szigorú értékelések születtek. „A kormány tesz a rejtett gazdaság ellen” kijelentést a válaszadók majdnem egyharmada utasította el totálisan, és további 25,39% részben. Figyelemre méltó az az egyetértés, amely azon kijelentés kapcsán született, hogy a kormánynak és hatósági szerveknek nem az utcai árusokat kellene üldözniük (45,37%). Az is sokatmondó, miszerint a lakosság 31,48%-a érzi teljesen úgy, hogy a rejtett gazdaság visszaszorítását célzó intézkedések csupán a kisemberekre vannak hatással. Ezen eredmény ellenére érdekes, hogy sokan azt gondolják, hogy még a jelenlegitől is szigorúbban kellene szembeszállni a rejtett gazdasággal (32,07%). Ezek a válaszok egyértelműen megmutatják, hogy a társadalomban minimális bizalom van az ország vezetői, törvényalkotói iránt.

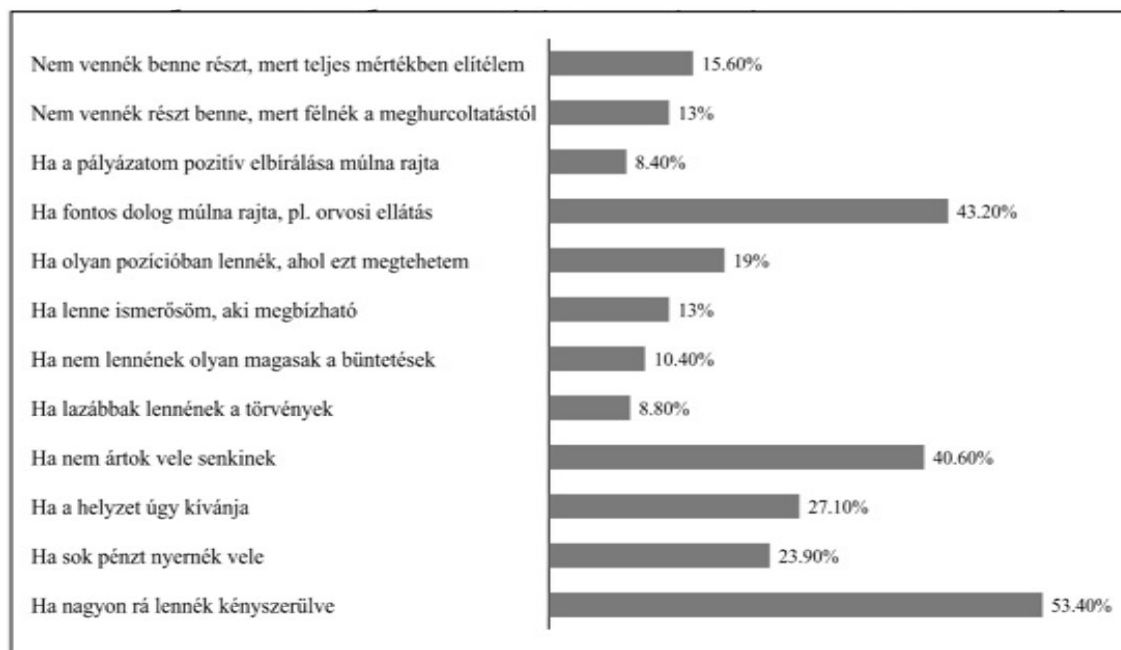
Magyarország adórendszerével a lakosság majdnem 63%-a egyáltalán nem elégedett és kevesebb mint 6% tartja elfogadhatónak részben vagy egészben. Így a legalacsonyabb átlagos pontértéket ez a kijelentés kapta, 1,6-del. Érdekes lehet az is, hogy az emberek nagy része a túl magas adóknak tudja be a rejtett gazdaság magas arányát, ugyanakkor semleges (3,0) válaszszerűen arra az állításra, hogy ha mindenről számlát kérnének, akkor alacsonyabbak lehetnének az adóterhek.

A felmérés eddig kiértékelte válaszaiból azt a következtetést már levonhatjuk, hogy az emberek többsége elítéli a rejtett gazdaság jelenségét, az ezen belüli tevékenységeket, azok végzőit, vagy legalábbis ezt a látszatot próbálják kelteni és érzékeltetni a válaszaikkal. Ezért kíváncsiak voltunk arra, hogy ha ilyen nagy arányban tartják fontosnak a törvények betartását, előfordulhat-e olyan helyzet, ami arra készítetné a válaszadót, hogy részt vegyen rejtett gazdaságban. 12 állítás közül akár többet is megjelölhettek.

Három állítás kimagasló eredménnyel zárt. A legtöbben akkor vennének részt a rejtett gazdaságban, ha nagyon rá lennének kényszerülve (53,4%), 43,6% csak akkor, ha fontos dolog, például orvosi ellátás múlna rajta, és közel ugyanennyien (40,6%), ha nem ártának vele senkinek. A megkérdezettek kevesebb, mint egyharmada csak akkor folyna bele ilyen tevékenységekbe, ha a helyzet úgy kívánná meg (27,1%), illetve ha sok pénzt nyerhetne vele (23,9%). Az összes többi esetet a válaszolók kevesebb mint egyötöde jelölte. A tapasztalat azt mutatja, hogy a legkevésbé motiváló helyzet az lenne, ha az adott személy pályázatának a pozitív elbírálása múlna rajta (8,4%). Érdemes még kiemelni, hogy csupán 8,8%-ukat sarkallná törvénytelen tevékenység végzésére az, ha lazábbak lennének a törvények. Ez volt a második legritkábban jelölt válasz. Érdekes az is, hogy 13% azért nem venne részt benne, mert fél a következményektől, az esetleges meghurcoltatástól, illetve csupán 15,6% az, aki egyáltalán nem venne benne részt, mert teljesen elítéli. Ez a százalék meglehetősen alacsony, melyből azt a következtetést vonhatjuk le, hogy a lakosság több mint 80%-ánál van olyan körülmény, ami arra ösztönözné, hogy törvénytelen dolgokat tegyen.

1. diagram: A lakosság milyen esetekben venne részt rejtett gazdaságban

1. diagram: The willingness of the population to participate in the hidden economy



(Saját szerkesztés)

Amint a Melléklet 1. táblázatának 18. állításából kiderül, a lakosság óriási hányada nem elégedett az ország adórendszerével. Azért, hogy pontosítani tudjam, hogy mi okozza az adózás kérdésével kapcsolatos negatív hozzáállást, 10 állítást fogalmaztam meg ezzel kapcsolatban, melyet a válaszolóknak egy ötfokozatú skálán kellett értékelniük, aszerint, hogy mennyire értenek vele egyet vagy sem (1-es egyáltalán nem, 5-ös teljes mértékben). Az így kapott eredményeket a 3. táblázat szemlélteti.

3. táblázat: Alakosság véleménye az adózásról

Table 3.: The public opinion on taxes

Állítások	1	2	3	4	5	Átlagos pontérték
	Értékelők aránya százalékban					
Az adózással hozzájárulok valamihez.	8,64	8,89	22,20	22,20	38,06	3,7
Mindenki ügyeskedik, miért ne tenném én is.	25,29	22,45	29,42	12,38	10,46	2,6
Szívesebben adóznék, ha nem lenne ilyen nagy a korrupció.	5,80	4,91	16,12	21,38	51,79	4,1
Nem lenne ilyen az egészségügy, ha mindenki becsületesen adózna	11,63	11,63	25,97	18,16	32,60	3,5
Szívesebben adóznék, ha pontosan tudnám, mire költik a befizetett adókat.	3,63	3,68	13,31	18,91	60,46	4,3
Szívesebben adóznék, ha alacsonyabbak lennének az adókulcsok.	3,40	4,04	13,48	20,77	58,32	4,3
Szívesebben adóznék, ha magasabb lenne a fizetésem.	4,03	4,72	16,60	17,58	57,07	4,2
Az adóelkerülés elítélendő.	6,39	11,41	27,45	20,17	34,58	3,7
Az adózással elvesznek tőlem valamit.	7,78	11,72	28,03	20,05	32,41	3,6
A befizetett adómért semmit nem kapok cserébe.	8,55	11,06	26,73	19,85	33,81	3,6

(Saját szerkesztés)

A lakosság több mint fele gondolja úgy részben vagy egészben, hogy az adózással hozzájárul valamihez, ennek ellenére körülbelül ugyanennyien vannak azok, akik úgy érzik, hogy az adózással elvesznek tőlük valamit, és a befizetett adóért cserébe semmit nem kapnak. Az adó megfizetésének elkerülését a többség elítéli és a megkérdezettek nagy része nem ért egyet azzal az állítással sem, miszerint „Mindenki ügyeskedik, miért ne tenném én is” –ez zárt a legalacsonyabb átlagos pontértékkel (2,6), ami meglehetősen pozitív, ha az emberek valóban így gondolják. Az adózás kérdéskörével kapcsolatban megvizsgáltuk, hogy vannak-e olyan esetek, amikor nagyobb az adófizetési hajlandóság. Az állítások között szerepeltettünk négy olyan lehetőséget, amelyről feltételeztük, hogy nagyban befolyásolhatja az adófizetési „kedvet”. Ez a négy állítás kapta a legmagasabb átlagos pontértékeket, rendre mind 4 egész feletti eredményt ért el. Azaz a lakosság sokkal szívesebben fizetne adót, ha pontosan tudná, mire költik a befizetett adót (60,46 %), ha alacsonyabbak lennének az adókulcsok (58,32%), ha magasabb lenne a fizetése (57,07%), vagy ha nem lenne ilyen nagy a korrupció (51,79%).

A felmérésünk eredményéből leszűrhetjük, hogy a lakosság a rejtett gazdaságot úgy éli meg, mintha az hozzá tartozna a mindennapi élethez (legtöbbjüknek nem ismeretlenek a direkt és indirekt jövedelemszerzési módok, illetve a jövedelemátengedés különböző formái), de ez nem jelent elfogadást.

A törvénykövető magatartásra való hajlandóság az eredményekből is látszik, hiszen több kérdés esetében számos alkalommal születtek olyan eredmények, melyek azt bizonyítják, hogy a lakosságban megvan a jó szándék, de sok esetben a kényszerítő körülmények azok, – főként a jövedelmi helyzet – amik illegális tevékenységek végzésére sarkallják az embereket.

50% nyilatkozta azt, hogy a magas adók és járulékkulcsok okolhatóak a rejtett gazdaság kialakulásáért. Utóbbiból arra következtethetünk, hogy nagy jelentőséget tulajdonítanak az állami szerepvállalásnak és felelősségnek. Közel 60%-uk nem értett egyet azzal részben vagy egészben, hogy „Az állam tesz a rejtett gazdaság ellen”, így valószínűleg azt gondolják, hogy az állam szemet huny a rejtett gazdaság felett és egyáltalán nem, vagy nem elég hatékony intézkedéseket tesz annak megállítására, vagy megszüntetésére.

Összefoglalás

Írásunkban kérdőíves felmérés segítségével azt vizsgáltuk, hogy hogyan vélekednek a magyar emberek a rejtett gazdaságról, milyen mértékben és módon vesznek részt benne, milyen az ezzel kapcsolatos általános beállítódásuk.

Már a címben – „Szándék és valóság” – utalni szerettünk volna az egyik – a válaszok alapján – általánosan megfogalmazható eredményre, miszerint a magyar lakosság törvénykövető magatartást próbál folytatni, többségük elítéli, és ha teheti, elkerüli a rejtett gazdaságban való részvételt. Ugyanakkor megállapítható, hogy a lakosság többsége ismeri a jövedelemszerzés leggyakrabban alkalmazott direkt és indirekt módszereit, illetve a jövedelemátengedés lehetőségeit, azonban gyakran nem értenek vele egyet, sőt elítélik azokat, miközben számos esetben ők maguk is résztvevői a rendszernek. A válaszadók között a legnagyobb egyetértés az adózással, az adórendszerrel kapcsolatban kialakult. A lakosság közel 63%-a egyáltalán nincs megelégedve az ország adórendszerével, miközben mindösszesen 5,9% az, aki részben vagy egészben elfogadhatónak tartja azt.

MELLÉKLET

1. táblázat: A lakosság véleménye a rejtett gazdaságról

Table 1.: The public opinion on the hidden economy

Állítás	1	2	3	4	5	Átlagos pontérték
	értékelők aránya (százalékban)					
Magyarországon bizonyos mértékig mindenki részt vesz a rejtett gazdaságban.	8,67	11,69	30,00	24,99	24,65	3,5
Az adóelkerülés az élet velejárója.	23,38	21,38	26,40	17,24	11,59	2,7
Magyarországon a rejtett gazdaság aránya nem magasabb, mint más országokban.	22,27	22,61	31,58	15,20	8,33	2,6
A rejtett gazdaság kialakulásában a túl magas adó- és járulékkulcs játssza a szerepet.	4,63	7,07	19,40	27,53	41,37	3,9
A rejtett gazdaság mindenki számára előnyös.	34,06	26,27	27,44	8,04	4,19	2,2
Mindenki úgy boldogul, ahogy tud.	11,11	9,80	24,56	19,25	35,28	3,6
A rejtett gazdaságból beszerzett (mindennapi élethez szükséges) termékek mérséklék a család kiadásait.	6,53	10,28	30,65	28,51	24,03	3,5
A rejtett gazdaság növeli az emberek közötti jövedelemkülönbségeket.	6,09	9,99	24,51	24,71	34,70	3,7
A nagy jövedelemkülönbség az oka a feketegazdaságnak.	9,94	11,79	21,78	23,54	32,94	3,6
A kormány tesz a rejtett gazdaság ellen.	32,16	25,39	24,37	11,31	6,77	2,4
A rejtett gazdaság elleni fellépés csak a kisembereket érinti.	10,82	12,09	24,51	21,10	31,48	3,5
Nem az utcai árusok ellen kellene felvenni a harcot.	4,24	6,68	20,37	23,34	45,37	4,0
A rejtett gazdaság ellen általában szigorúbban kellene fellépni.	6,24	9,11	28,27	24,32	32,07	3,7
Általában az lehet könnyen gazdag, aki nem veszi figyelembe a törvényes kereteket.	5,07	6,34	15,11	27,58	45,91	4,0
A rejtett gazdaságból származó legnagyobb bevételek az alvilághoz vándorolnak.	5,85	11,89	29,58	26,85	25,83	3,5
Borralalót, hálapénzt, ha tetszik, ha nem, bizonyos helyzetekben adni kell.	12,43	10,58	17,30	25,34	34,36	3,6
Alacsonyabbak lehetnének az adóterhek, ha mindenről számlát kérnének.	16,57	17,40	34,16	16,81	15,06	3,0
Elégedett vagyok az ország adórendszerével.	62,72	18,32	13,06	3,41	2,49	1,6

(saját szerkesztés)

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Balogh Ádám (2014): Adóelkerülés és rejtett gazdaság Magyarországon. Közgazdaság 2014/4 Különszám az adópolitikáról. pp. 15–30.
- Belyó Pál (2003): A rejtett gazdaság lakossági megítélése. Statisztikai Szemle. 81. évf., 7. sz. pp. 521–541.
- Ékes Ildikó (1993): Rejtett gazdaság – Láthatatlan jövedelmek. Szerzői kiadás, Budapest, 269 p. (ISBN: 963-450-231-8)
- Feige, Edgar L. (1979): How Big Is the Irregular Economy? Challenge, November-December 1979. pp. 5–13.
- Fleming, Matthew H.–Roman, John–arrell, Graham(2000): The Shadow Economy. Journal of International Affairs. Spring 53/2 2000. pp. 387–409.
- Havasi Éva–Schumann Róbert (1999): A rejtett gazdaság a lakossági vélemények tükrében. Statisztikai szemle. 77. évf. 12. sz., pp. 952–965.
- Keszthelyiné Rédei Mária–Lakatos Judit–Szabó Zsuzsanna (1999): A rejtett gazdaság kiterjedése 1997-ben. Statisztikai szemle. 77. évf. 12. sz., pp. 913–931.

- Kincses Gyula (2004): A paraszolvencia kérdéséről. Egészségügyi gazdasági szemle, 14. évf. 3. sz., pp. 212–217.
- Lackó Mária–Semjén András–Fazekas Mihály–Tóth István (2008): Rejtett gazdaság, rejtett foglalkoztatottság: kutatási eredmények és kormányzati politikák a nemzetközi és hazai irodalom tükrében. Magyar Tudományos Akadémia. Műhelytanulmányok. MT-DP-2008/7. 38 p.
- Macaffee, Kerrick (1980): A Glimpse of the Hidden Economy in the National Accounts. *Economic Trends*, Volume 316. February 1980. pp. 81–87.
- Schneider, Friedrich–Enste, Dominik (2003): *The Shadow Economy: An International Survey*. Cambridge University Press, New York, 222 p. (ISBN: 052-181-408-1)
- Semjén András–Tóth István János–Medgyesi Márton–Czibik Ágnes (2008): Adócsalás és korrupció: lakossági érintettség és elfogadottság. Magyar Tudományos Akadémia. Műhelytanulmányok. MT-DP-2008/13. 86 p.
- Smith, Philip. (1994): Assessing the Size of the Underground Economy: The Canadian Statistical Perspective. *Canadian Economic Observer*. Catalogue No. 13–604. May 1994. pp. 1–25.
- Szutréry Péter (2010): Egészségügy – paraszolvencia. http://www.archive-hu-2012.com/hu/o/2012-12-09_892741_6/OrvosNet-hu-Eg%C3%A9szs%C3%A9g%C3%BCgyi-%C3%A9s-szoci%C3%A1lis-port%C3%A1l/ Letöltés dátuma: 2015. március 29.
- Tanzi, Vito. (1982): *The Underground Economy in the United States and Abroad*. Lexington Books, Lexington. 340 p.
- Vásárhelyi Mária (2001): Korrupció a közgondolkodásban. pp 187–196. In: *Korrupció Magyarországon* (Szerk. Csefkó F.–Horváth Cs.). PTE-ÁJK, Pécs-Baranyai Értelmiségi Egyesület, Pécs, 402 p. (ISBN: 963-849-020-9)
- Williams, Colin C. (2004): *Cash-in-Hand Work: The Underground Sector and the Hidden Economy of Favours*. Palgrave MacMillan Publishing Company, Hampshire, 256 p. (ISBN: 140-392-172-5)

AZ ANYASÁGI TÁMOGATÁSOK HATÁSA A NŐK MUNKAERŐ-KÍNÁLATÁRA A DÉL-DUNÁNTÚLON

THE EFFECTS OF MATERNITY TRANSFERS ON THE WOMEN'S LABOUR SUPPLY IN SOUTH TRANSDANUBIA

KOROSECZNÉ PAVLIN RITA, PhD

Kaposvári Egyetem, Pénzügy és Közgazdaságtan Tanszék

KOPONICSNÉ GYÖRKE DIÁNA, PhD

Kaposvári Egyetem, Nemzetközi Gazdasági Kapcsolatok Tanszék

ABSTRACT

Over the past half-decade radical changes have taken place in Hungary in the reproductive related aid, which is aimed to enhance the willingness of having a child. The obvious reason is that in our country, as in most of the developed Western societies, the birth rate decline is a growing problem. On the other hand there is a pursuit of raising the employment rate of women and the re-employment of women with children is a goal as well as soon as possible.

Our study analyses the effects of the last years' public transfers on the labour market activity of women. Based on model calculations we demonstrate that the examined measures have sometimes undesirable effects for women willingness to work. With primer statistical data we analysed how the government's expectations were fulfilled in the South-Danubian region.

Bevezetés

Napjaink gazdaságpolitikájának kiemelt területe a foglalkoztatás növelése, mely összhangban áll az Európai Unió foglalkoztatáspolitikai céljaival. Az Európa 2020 stratégia értelmében ugyanis 2020-ra a 20–64 éves korú népesség körében 75 százalékra kell növelni a foglalkoztatási rátát. A statisztikai adatok alapján megállapítható, hogy mind az országos (63,9%) mind pedig a dél-dunántúli régióra vonatkozó foglalkoztatási ráta (Somogy megye: 49,6%; Tolna megye: 53,9%; Baranya megye: 53,3%) jelentősen elmarad a 75 százalékos szinttől. Mindennek tükrében a munkaerőpiac aktivitásának egyik meghatározó eleme a nők munkavállalási hajlandóságának és lehetőségeinek bővítése. A foglalkoztatottak számának korcsoportok szerinti adatai alapján egyértelműen megállapítható, hogy a 30-39 év közöttiek körében (1140 fő) a nők aránya¹ 43,28 százalék, mely egyértelműen jelzi a gyermekvállalás miatti kilépésüket a munkaerőpiacról. Mindezek alapján kulcsfontosságú kérdés, hogy mi jellemzi a gyermeket nevelő anyák visszatérési lehetőségeit a munkaerőpiacra. A gazdaságpolitika az anyasági ellátások rendszerén keresztül erősen befolyásolja a gyermeket nevelő háztartások rendelkezésre álló jövedelmét, mely egyértelműen meghatározza az anyák munkaerőpiactól való távolmaradását illetve visszatérését.

¹ $204,9 + 288,5 = 493,4$ fő; 43,28%

GYED-extra, mint foglalkoztatáspolitikai eszköz

A pénzbeni ellátások tekintetében alapvetően három² ellátástípust különböztethetünk meg. A családtámogatási és az adópolitikai támogatásokat nem vizsgáljuk tanulmányunkban, ezért a korábbi munkavállaláshoz kötött társadalombiztosítási (egészségbiztosítási) rendszer részét képző, két ellátást mutatjuk be részletesen.³

Amennyiben az anyának van olyan jogviszonya a gyermekvállalást megelőzően, mely alapján részére pénzbeni egészségbiztosítási ellátás folyósítható, akkor a gyermek két éves koráig a korábbi jövedelmének 70 százalékát teszi ki az anyasági ellátás összege.⁴ A gyermek várható születésének idejét megelőző 28. naptól a születését követő 168. napig igényelhető a Csecsemőgondozási díj (CSED), míg ezt követően egészen a gyermek két éves koráig a Gyermekgondozási Díj (GYED) folyósítása történik.

Bár a két ellátás nagyon hasonló, lényeges különbségek is vannak közöttük. Mindkettő függ az anya korábbi jövedelmétől és mindkettő megköveteli a korábbi legalább 365 nap foglalkoztatotti jogviszonyt a gyermek születését megelőző két évben. Mindkét ellátást naptári napra határozzák meg, így annak összege hónapról hónapra kis eltérést mutathat. Mindkét ellátás SZJA – köteles, de az egyik legfontosabb különbség a CSED és a GYED között, hogy utóbbiból nyugdíjjarulékot is levonnak. A másik fontos különbség, hogy a GYED összege maximálva van, ez 2016-ban bruttó 155 400 forint, azaz maximum 111 000 forint nettó jövedelmet jelent. Így fordulhat elő az, hogy míg a gyermek születését követő kezdeti időszakban az édesanya szinte a korábbi fizetésével megegyező ellátásban részesül, addig a 168 nap letelte után a jövedelme szignifikánsan csökkenhet, főleg, ha az anyának viszonylag magasabb volt a keresete a gyermekvállalást megelőzően.

2014. januárig érvényben lévő szabályok szerint azok az anyák, akik a gyermekük két éves kora előtt munkába álltak elvesztették a jogosultságukat a GYED járandóságra. 2014. január hónaptól vezették be a GYED-extrát, mely három újítást hozott. Ennek első eleme, hogy a korábban nem foglalkoztatott, de legalább két félév aktív hallgatói jogviszonnyal rendelkezők is jogosultakká váltak GYED-re. A második változás, hogy párhuzamosan többféle ellátás folyósítása is lehetségessé vált (pl. egy korábbi gyermek után járó GYES és egy testvér után járó GYED). A tanulmány szempontjából releváns, harmadik változás, hogy a gyermek egy-éves kora⁵ után munkába álló szülő bére mellett a gyermekgondozási ellátást is megkapja, ami jelentősen növelheti a gyermek nevelő háztartások rendelkezésre álló jövedelmét.

A bevezetés évének első kilenc hónapja alatt a GYED folyósítás időszaka alatt majdnem 9 ezer kisgyermekes anya helyezkedett el, melynek köszönhetően 2014. évben a 3 éven aluli gyermeket nevelő 15–64 éves anyák foglalkoztatási aránya 11,8-ról 13,9 százalékra emelkedett.

Ezzel szemben 2015. évben enyhe visszaesést tapasztalhatunk, ugyanis az ugyanezen mutató értéke az előző évihez képest 0,3 százalékponttal visszaesett, 13,6 százalékra. A KSH 2014 végén publikált felmérése szerint ugyanis a GYED-extra bevezetése ellenére csupán az

² Családtámogatási kategóriába tartozik a családi pótlék valamint a GYES melyeknek nem feltétele a korábbi biztosítási jogviszony.

³ A családtámogatási és adópolitikai aspektusok elemzésére terjedelmi korlátok miatt nem térhetünk ki. Az adópolitikai rendszer és a redisztribúció kapcsolatáról szélesebb körű elemzését tartalmazza Varga Atal (2014).

⁴ 1997. évi LXXXIII. törvény a kötelező egészségbiztosításról.

⁵ 2016. év elejétől a korábbi egyéves kor helyett már a gyermek féléves korától újra dolgozhatnak az anyák úgy, hogy fizetésük mellett megkapják a gyermekgondozási díjat is.

anyák 1,8 százaléka (négy-ötezer fő) akart visszatérni a munkaerőpiacra a gyerek 2 éves kora előtt. A GYED-extra igénybevétele legjobban a diplomás nőkre jellemző, akiknek karrierjét, szakmai fejlődését leginkább veszélyezteti a gyermekgondozással eltöltött hosszú távollét. Az utóbbi évek családpolitikája nem tudott változtatni a korábban inaktív, az alacsony iskolai végzettségűek, a minimálbért keresők munkaerőpiacra történő visszatérésén, ugyanis esetükben továbbra is a teljes ellátási időszak kihasználása jellemző (Magyar Nemzet, 2016).

GYED-extra hatása a háztartás rendelkezésre álló jövedelmére

A Gyermekgondozási Díj (GYED) mértéke a 70 százalékos korrekciónak és az eltérő járulék- és adóalapoknak a következtében nem egyszerűen 30 százalékos rendelkezésre álló jövedelem csökkenést eredményez. Ha megvizsgálunk egy minimálbérrel rendelkező anya helyzetét, akkor megállapíthatjuk, hogy az anyasági ellátást megelőzően a bruttó minimálbér 66,5 százalékat realizálja havi bevételként (73 815 forint). Ezzel szemben a GYED összege a minimálbér 70 százaléka lesz (77 700 forint), melyet mindössze személyi jövedelemadó és nyugdíjjárulék terhel, így a levonás mértéke 2016. évben 25 százalék és a rendelkezésre álló jövedelem 58 275 forintban realizálódik. A két összeg közti differencia ($73\,815 - 58\,275 = 15\,540$) nettó munkabérhez (73 815) viszonyított aránya alapján megállapítható, hogy a háztartás rendelkezésre álló jövedelmében valójában 21,05 százalékos csökkenés következik be a GYED ellátás időszakában.

Mindemellett a GYED ellátás összege 2016. évben 155 400 forint összegben van maximalizálva, mely a 70 százalékos mérséklés korrigálásával 222 000 forintos bruttó ellátásalapnak (~bruttó bérnek) felel meg. Ez azt jelenti, hogy egy 230 000 forintos bruttó keresettel rendelkező GYED igénylő ugyanúgy a bruttó 155 400 forintos ellátásra jogosult, mint a 222 000 forintos vagy az 500 000 forintos bruttó bérrel rendelkező. Szembetűnő a differencia egy 500 000 forintos jövedelemmel rendelkező GYED igénylőnél. Estében a gyermekvállalást megelőzően 332 500 forintos nettó jövedelme⁶ keletkezett az anyának, míg a GYED ellátás alatt mindössze (a 155 400 forintos ellátás nettó összege)⁷ 116 550 forint bevétele keletkezik. Ez alapján a háztartás rendelkezésre álló jövedelmében 215 950 forintos csökkenés tapasztalható, mely 64,95 százalékos jövedelem kiesést eredményez.

1. táblázat: Rendelkezésre álló jövedelem változásának levezetése különböző jövedelemszinteknél

Table 1.: The change of disposable income at different wages

Bruttó bér	Nettó bér	Bruttó GYED	Nettó GYED	Differencia	Változás a korábbi jövedelmi szinthez viszonyítva
129 000	85 785	90 300	67 725	-18 060	-21,05%
222 000	147 630	155 400	116 550	-31 080	-21,05%
230 000	152 950	155 400	116 550	-36 400	-23,80%
500 000	332 500	155 400	116 550	-215 950	-64,95%

(Forrás: saját készítés a jogszabályi rendelkezések alapján)

Mindezek alapján racionális gazdasági viselkedés feltételei mellett arra következtethetünk, hogy a bruttó 222 000 forintnál magasabb jövedelemmel rendelkezők körében

⁶ Munkabért terhelő adó: járulékok mértéke: Szja: 15%; Nyugdíjjárulék: 10%; Egészségbiztosítási járulék: 3+4=7%; Munkaerőpiaci járulék: 1,5%

⁷ GYED-et terhelő adó és járulék: Szja: 15%; Nyugdíjjárulék: 10%

szembesülhetünk inkább a GYED melletti munkavégzéssel (GYED-extrával), ugyanis esetükben 21,05 százalékot meghaladó csökkenést tapasztalhatunk a háztartás rendelkezésre álló jövedelmében.

Dolgozni vagy otthon maradni a gyermek 2 éves kora előtt?

A GYED ellátás melletti főállás vállalásának törvény adta lehetősége miatt felmerül a kérdés hogy, érdemes-e visszatérnie az anyának a munkaerőpiacra vagy inkább a korábbi szabályozásnak megfelelően ne vállaljon munkát (főállást) a gyermeke 2 éves koráig. A döntést természetesen a gazdasági tényezőkön kívül szociológiai és családszerkezeti tényezők is befolyásolják, így nem jelenthető ki egyértelműen a visszatérés optimális időpontja. Természetesen minden gazdasági szereplő egyedileg dönt a gazdasági aktivitásáról gyermeke 2 éves koráig, ezért az alábbiakban kizárólag a rendelkezésre álló jövedelemben bekövetkező változásokat mutatjuk be.

2. táblázat: Rendelkezésre álló jövedelem változásának levezetése különböző jövedelemszinteknél GYED melletti munkavégzés esetén

Table 2: The change of disposable income at different levels of wages if the mother works during the GYED period

Bruttó bér	Nettó bér	Bruttó GYED	Nettó GYED	Differencia (Nettó GYED)	Változás a korábbi jövedelmi szinthez viszonyítva
129 000	85 785	90 300	67 725	67 725	78,95%
222 000	147 630	155 400	116 550	116 550	78,95%
230 000	152 950	155 400	116 550	116 550	76,20%
500 000	332 500	155 400	116 550	116 550	35,05%

(Forrás: saját készítés a jogszabályi rendelkezések alapján)

A 2. táblázat alapján látható, hogy melyen arányban változik a háztartás rendelkezésre álló jövedelme a GYED melletti munkavégzés esetén különböző jövedelemszinteket feltételezve. Összehasonlítva a táblázat utolsó oszlopával látható, hogy a 222 000 forintot meghaladó jövedelemkategória esetén egyre nagyobb jövedelem kieséssel kell számolnia a háztartásnak. Ezt a kiesést a GYED-extra segítségével ellensúlyozni tudja és összességében képes növelni a rendelkezésre álló jövedelmét a gyermekvállalást megelőző szinthez képest. Természetesen a GYED melletti munkavégzés esetén felmerülnek bizonyos többletköltségek, melyek a gyermek napközbeni felügyeletével kapcsolatosak, azonban a költségek vizsgálata mélyreható, egyedi elemzéseket igényel, mely nem része jelen tanulmánynak.

Elemzés alapadatai

Tanulmányunkban a GYED-extra bevezetésének hatását vizsgáltuk a dél-dunántúli régióra vonatkoztatva. Az 3. táblázatban összefoglalt foglalkoztatást érintő adatok alapján megállapítható, hogy mind a foglalkoztatási ráta mind pedig a bruttó átlagkereset viszonylatában az országos átlag alatt maradnak a régiót alkotó megyék adatai. Ennek alapján a régióban kiemelten fontos annak vizsgálata, hogy milyen munkaerőpiaci aktivitás figyelhető meg a kisgyermekes anyák⁸ munkavállalásával kapcsolatban.

⁸ GYED ellátásban részesülők.

3. táblázat: Főbb munkaerőpiaci értékek alakulása 2015. évben

Table 3: The changes of the main values of labour market in 2015

	Foglalkoztatási ráta ⁹	Bruttó átlagkereset ¹⁰
Magyarország	63,9%	247 800
Somogy	49,6%	185 958
Tolna	53,9%	215 526
Baranya	53,3%	197 922

Forrás: saját szerkesztés a KSH 2015. évi adatai alapján

Vizsgálatunk elvégzésének alapját az Országos Egészségbiztosítási Pénztár által átadott adatelemzés adja, mely 2015. december hónapra vonatkozóan tartalmazza a GYED ellátásban részesülők általunk meghatározott háttérváltozói szerinti csoportok elemszámait. Mindennek alapján dél-dunántúli régió vonatkozásában feltárjuk a Somogy, Tolna, Baranya megyében lakhellyel rendelkező GYED-ben részesülőket:

- mennyiben élnek a GYED-extra lehetőségével
- mely munkakörökben jellemző a GYED melletti munkavégzés
- mekkora átlagos jövedelemszinttel¹¹ rendelkeztek a folyósítást megelőzően
- mi jellemzi a minimálbér és a garantált bérminimum GYED alappal rendelkezők munkaerőpiaci visszatérését

GYED melletti munkavégzés jellemzői a Dél-Dunántúlon

Mindenekelőtt fontos megvizsgálni, hogy mennyire jellemző hazánkban a GYED ellátás melletti munkavégzés. Annak meghatározása, hogy mekkora azoknak az ellátást igénylőknek az aránya a teljes sokaságon belül, akik keresőtevékenységet folytatnak a GYED ellátás folyósításának időszakban, tehát gyermekük egy¹² és két éves kora közötti időszakban. Országosan mindössze 8,04 százalékot tett ki a GYED mellett munkát vállalók aránya az teljes GYED igénylő sokaságon belül. Mely alapján egyértelműen látható, hogy a jogszabály adta lehetőséggel jellemzően nem élnek a magyar háztartások. A dél-dunántúli régióra vonatkoztatva ugyanezen adat Somogy megye esetében meghaladja az országos átlagot (8,83 százalék), míg Tolna és Baranya megyében elmarad az országos átlagtól (6,85 százalék, 7,86 százalék).

A 2015. december havi országos adatok alapján megállapítható, hogy a GYED melletti keresőtevékenység főként munkaviszony formájában valósul meg, ugyanis a GYED-extrát igénybevevők 90 százalékára ez a jogviszony a jellemző. A GYED-extrát választók további közel 10 százaléka főként megbízási jogviszonyban folytat keresőtevékenységet, illetve alig 1 százaléka főállású vállalkozóként tevékenykedik.

⁹ KSH adatok, 2015. évi adatok.

¹⁰ KSH adatok, 2014. évi (a készítés időpontjában a 2015. évi adatok frissítés alatt állnak).

¹¹ GYED alapja.

¹² 2015. évben a gyermek 1 éves korát követően vállalhattak a GYED igénylők főállást, a vizsgált sokaság: 2015. december hónapban ellátást igénylők.

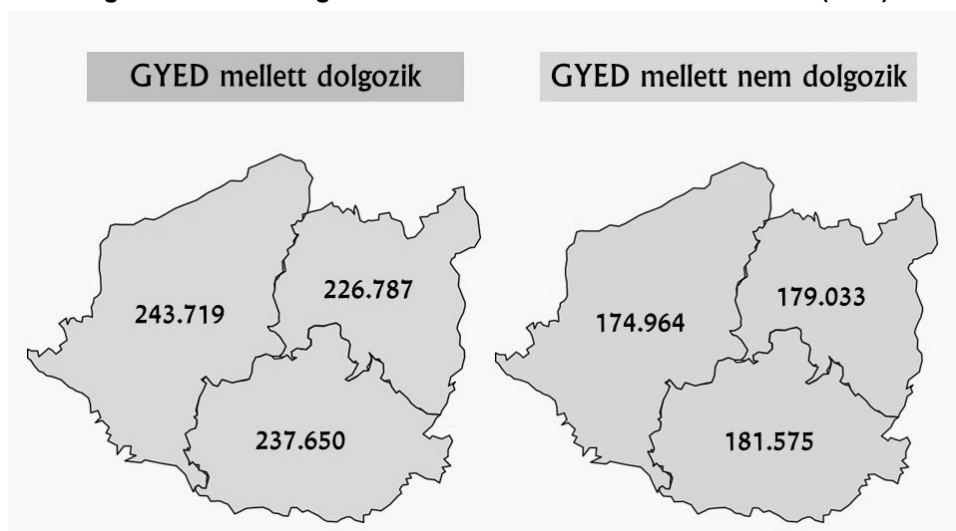
Átlagos GYED ellátások értéke

A Gyermekgondozási Díj igénylése során az ellátás alapját, az a megelőző időszak jövedelem jelenti, mely pénzbeni egészségbiztosítási járulék alapját képezte. Mindez alapján éppúgy, mint az átlagbérben mutatkozó regionális különbségeknél, a GYED alapok esetében is tapasztalhatunk területi differenciákat. A 2015. december havi alapsokaság GYED alapjának átlagos értéke országosan 214 715 forintban realizálódott, míg ugyanez az érték a dél-dunántúli régióban mindössze 183 142 forintot tett ki. A két adat csekély mértékben tér el negatív irányba a Központi Statisztikai Hivatal által közzétett bruttó átlagbérekhez viszonyítva (országos: 247 800; Dél-Dunántúl: 207 473), melynek hátterében az ellátást igénylő nők alacsonyabb bérszintje áll.

A vizsgált teljes sokaságot, a 2015. december hónapban GYED ellátást igénybevevők teljes körét, két csoportba soroljuk annak érdekében, hogy összevethető legyen a GYED mellett keresőtevékenységet folytatók és keresőtevékenységet nem folytatók jellemzői.

Az 1. ábra alapján látható a dél-dunántúli régió megyéire vonatkozó átlagos GYED alap csoportonként.

1. ábra: A GYED ellátás átlagos alapja a Dél-Dunántúlon
Figure 1: The average basis of GYED in South Transdanubia (HUF)



Forrás: saját szerkesztés 2015. december havi OEP adatok alapján

Látható, hogy a GYED mellett kereső tevékenységet folytatók esetében mindhárom vizsgált megyében a határjövedelemnek számító 222 000 forintos szint feletti átlagos GYED alappal szembesülhetünk. Ahogy a korábbi fejezetben a rendelkezésre álló jövedelem változásának elemzésénél kifejtettük, 222 000 forintos jövedelemszintnél a GYED alap eléri a törvényi maximumot. Így feltételeztük, hogy főként a 222 000 forint feletti jövedelemmel rendelkezők körében jellemző a GYED melletti munkavégzés, ugyanis esetükben több mint 21,05 százalékkal csökken a rendelkezésre álló jövedelem. Ezzel szemben látható, hogy a GYED ellátás mellett kereső tevékenységet nem folytatók minden megyében átlagosan 174 964 és 181 575 forint közti GYED alappal rendelkeznek, mely esetben átlagosan 21,05 százalékos jövedelem kiesés tapasztalható. Dél-Dunántúl egészére vonatkozóan megállapíthatjuk, hogy az átlagos GYED alap 183 142 forint. Ugyanezen adat a GYED mellett keresőtevékenységet folytatók körében jóval magasabb

(236 052 forint), míg a keresőtevékenységet nem folytatók közel azonos, 178 524 forintos átlagos GYED alappal rendelkeznek. Fontos kiemelni, hogy a minimálbér és a garantált bérminimum szintjével megegyező GYED alap esetén egyáltalán nem jellemző az ellátás igénybevételével párhuzamos munkavégzés, ugyanis a 279 személyből mindössze 3 igénylő végez keresőtevékenységet. Mindezek alapján egyértelműen megállapítható, hogy a magasabb jövedelemmel rendelkezők körében jellemző a GYED folyósítása melletti munkavégzés. Mindennek tükrében érdemes megvizsgálni, hogy az úgynevezett határjövedelem feletti, ahol az ellátás összege eléri a maximális értékét, illetve a határjövedelem alatti GYED alappal rendelkezők körében mekkora arányt képviselnek a GYED mellett keresőtevékenységet folytatók. Az vizsgálat során megállapítottuk, hogy a határ feletti jövedelemmel rendelkezők körében több mint kétszerese (országosan: 12,87 százalék) a GYED mellett keresőtevékenységet folytatóknak az aránya, mely egyértelmű következménye a limitált anyasági ellátásnak.

GYED melletti munkavégzők jellemző foglalkozása

A GYED mellett munkát vállalók további elemzése során az Országos Egészségpénztár adataiból megvizsgálhatjuk, hogy mely foglalkozások jellemzőek a GYED mellett dolgozók körében. Ahogy az egészségbiztosítási ellátások rendszerénél kifejtettük, a GYED egy olyan ellátás, mely korábbi járulékfizetéshez kapcsolódik. A korábbi járulékfizetési időszak során a munkáltatónak kötelessége bejelenteni a járulékfizetéshez többek között az úgynevezett FEOR¹³ kódot is. Az OEP által folyósított GYED ellátás alapját képző FEOR kód alapján további vizsgálatokat végezhetünk arra vonatkozóan, hogy mely foglalkozások (FEOR kódok) esetén jellemzőbb a GYED melletti munkavégzés. A 2015. december havi adatok alapján megállapítható, hogy a Dél-Dunántúlon a GYED melletti munkavégzők közel 40 százalékát (37,64 százalék) a felsőfokú végzettséget igénylő munkakörökben dolgozók, míg további közel negyedét (24,89 százalék) a középfokú szakképzettséggel rendelkezők teszik ki, mely valószínűleg a végzettségi kategóriára jellemző magasabb bérszínvonalra vezethető vissza.

Következtetések

A 2015. december havi Országos Egészségpénztár által kiadott adatok alapján megállapíthatjuk, hogy hazánkban az anyasági ellátás folyósítása melletti munkavégzés a gyermek két éves korát megelőzően kevésbé jellemző. A GYED ellátást igénylők mindössze 8,04 százaléka élt ezzel a lehetőséggel 2015. december hónapban. A Dél-Dunántúl adatai közül Somogy megyében tapasztalhattunk az országos átlagot meghaladó mértéket (8,83 százalék), míg Tolna és Baranya megyében 8 százalék alatt alakult a GYED mellett munkát végzők aránya. Az adatok elemzése során megállapítottuk, hogy főként a GYED alapjának maximált összegét meghaladó jövedelmek esetében tapasztalhatunk munkavégzési hajlandóságot, mely egyértelműen a háztartás rendelkezésre álló jövedelmében bekövetkező jelentős csökkenésből fakad. Mindemellett a GYED mellett munkát végzők körében a felső-, illetve középfokú végzettséget igénylő foglalkozás a leggyakoribb. Mindezek alapján kijelenthetjük, hogy a GYED mellett keresőtevékenységet folytatók jellemzően

¹³ Foglalkozások Egységes Osztályozási Rendszere.

főállású munkaviszonnyal és GYED maximum (bruttó 222 000 forint) feletti jövedelemmel rendelkeznek.

A jelenlegi szabályozás egyértelműen arra ösztönzi a gyermeket vállaló családokat, hogy mindkét szülő térjen vissza a munkaerőpiacra a gyermek két éves korát megelőzően, azonban jól látszik, hogy kevésbé élnek a szülők ezzel a lehetőséggel. Ennek oka összetett és több tényezőre vezethető vissza. A kisgyermekes anyák jellemző álláspontja, hogy a gyermek egészséges lelki fejlődéséhez elengedhetetlen a hároméves korig tartó intenzív anyai jelenlét (Braskó, 2011). Mindemellett kevésbé jellemző hazánkban az otthonról való munkavégzés, ugyanis inkább a részmunkaidős munkavállalás lehetősége érhető el. Azonban ez utóbbi kisebb mértékben növeli a visszatérést a munkaerőpiacra. Jelentős problémát okoz ezen kívül a bölcsődei férőhelyek számának hiánya hazánkban, mely nélkülözhetetlen a kisgyermekes anyák foglalkoztatásához. Végezetül pedig fontos megjegyezni, hogy a háztartások döntése során kevésbé jelenik meg a gazdasági racionalitás, kevésbé jellemző a pénzügyi alapú döntés. Ugyanis sokkal inkább szociológiai, pszichológiai alapon választ a kisgyermekes szülő a munkával és a gyermekkel töltött idő között.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Braskó Zsuzsanna (2011): Hároméves kor alatt mindenképp megsínyli? In Nagy-Pongrácz (szerk.): Szerepváltozások. Jelentés a nők és a férfiak helyzetéről. 2011. TÁRKI – Nemzeti Erőforrás Minisztérium, Budapest, 156–170.
- Varga József, KürthyGábor , Farkas Ádám, Sipiczki Zoltán (2014): A redisztribúció intézménye a piacgazdasági berendezkedésben. E-CONOM 3: (2) pp. 82 90.
- Magyar Nemzet: Nem ösztönöz munkára a GYED extra, 2016. 06. 16. <http://mno.hu/belfold/nem-osztonoz-munkara-a-gyed-extra-1347411>
1997. évi LXXXIII. törvény a kötelező egészségbiztosításról.

INTERLOCKING DIRECTORATES AND FINANCIAL PERFORMANCE: AN EMPIRICAL ANALYSIS OF PAKISTANI BUSINESS GROUPS

ISHTIAQ AHMAD, PhD Student

University of Debrecen, Faculty of Economics & Business

Assistant Professor, National University of Modern Languages (NUML),
Islamabad Pakistan

ABSTRACT

This study explores the role of interlocking directors of Pakistani business groups and financial performance. In panel regression the effect of vertical interlocks, intra-group interlocks, leverage and sales growth are tested. Through empirical testing it is argued that vertical interlock is statistically significant and positive but intra-group interlock is statistically insignificant and negative. The result suggests that vertical interlocking directors are playing key role to increase the financial performance of group member firms. A vertical interlocking director increases financial performance of group firm by supporting in coordination and promotion of transactions between group member firm and holding firm. The sample consists of 55 public limited firms listed at Pakistan Stock Exchange (PSX) and covering period is 2011 to 2015.

1. Introduction

Business groups are the key players of Pakistan's economy. They consist of legally independent firms operating in different industries and bound together by formal and informal ties. These group affiliated firms are together by direct or indirect controlling stakes owned by ultimate shareholder or by cross-shareholdings. The key of this study is to configure the impact of interlocking directors on firm's financial performance. Interlocking take place when a director sits on his firm board and one other firm's board. It is a common practice in business groups to share directors between group affiliated firms; by doing this they are controlling the affairs of holding and group affiliated firms. The aim of the study is to see whether vertical and intra-group interlocking of directors increases financial performance or not? Keister (1998) and De. (2003) in China and India respectively have observed that interlocking directorates in business groups are playing key role to shape the performance of group affiliated firms.

In many studies, it has been observed that intra-group interlocks are used as a tool to control and coordinate group affiliated firms, and more importantly to channelize information among group firms (Ortu et al., 1989; Collin, 1998; Keister 1998). Maman (2001) viewed that intra-group interlocks are representing the market of internal directors; it's an opportunity for directors to move in different group affiliated firms for diverse experience, learning and culture.

In this study, the impact of interlocking directorates on financial performance of group affiliated firms has been investigated for a sample of 55 Pakistani firms and covering period is 2011 to 2015. Pakistani business groups provides an interesting environment to study interlocks, reason is family controlled financial and non-financial groups are playing key role in the accumulation and allocation of capital, this case can also be seen in Indian, Bangladesh and China. In this study mainly intra-group interlocks and vertical interlocks have been studied. Intra-group interlock is defined as the directors having positions in

more than one group affiliated firm. Vertical interlock is defined as the directors sitting in parent firm as well as in group affiliated firm. Vertical interlocking is a common practice in business groups because of intra-group resource sharing; this needs strong coordination and monitoring. Vertical interlocking helps in quick decision making and control.

Maman (1999) stated that vertical interlock is more useful in diversified business groups than focused groups in order to avoid control and coordination problems. There are different hierarchy levels of directorship; it has been observed that directors with high level positions are holding more directorship than lower levels. Interestingly, in family owned firms the sons and daughters of owners are holding positions almost in every group affiliated firm. Maman (2001) reported that placement of trustworthy directors specially those who are holding high positions in the group improves coordination between parent and affiliated firm and minimize opportunistic behaviour in group members.

The plan of study is to empirically explore the association between financial performance as dependent variable and independent variables that are vertical interlocking, intra-group interlocking, leverage and sales growth measures. The question is whether interlocking directorates and solvency measures contribute to improve the financial performance of group member or not? The earlier studies on interlocking have furnished sound help for the current study. In this study; the direct relationship between dependent variable and independent variables has been investigated. Moreover; this study is based on historical data to see the relationship of defined variables.

The quantitative method is used to analyze the data. The fixed effect and random effect models have been applied to panel data to observe the influence of interlocking directorates and solvency measures on financial performance of group firms. Since, the results indicate that independent variables vertical interlocking and sales growth is positively correlated with financial performance. The results are statistically significant in case of vertical interlocking and solvency.

2. Literature Review

Pfeffer and Salancik (1978) have concluded that resource dependence is one of the greatest reasons for interlocking among boards. This is argued that to reduce uncertainty, interlocks are established. In many studies it is rationalized that a firm makes connection through an interlock to assure access to external resources. Thus, interlocking is viewed as sharing device. As a result, sharing of directors, uncertainty is reduced. Therefore, in order to confirm resource dependency, because resource dependency reduces uncertainty and assure the availability of resources that in return raise profits. The firm's profit level will increase if interlocking directors offers additional information to a company (Burt 1980, Burt 1983, Boyd 1990, and Langa nd Lockhart 1990).

Schoorman et al., (1981) and Haunschild & Beckman (1998) investigated that directors interlocking leads to more profitability since they assist in proper flow of information among firm and its partners and financiers. In addition, the sharing of experienced and visionary directors may also contribute to higher profitability. On the other side, it is argued that busy directors are less effective; because they don't have much time to dedicate them to all group firms equally, thereby decreasing profitability (Shivdasani and Yermac, 1999; Ferris et al., Fich and Shivdasani, 2006).

Fama and Jensen's (1983) have pointed out two different hypotheses. First, interlock may show the quality of directors. A director having multiple seats on different firms'

boards showing his wider acceptance of expertise and sincerity in his profession. In this case, multiple directorships will support active monitoring and decrease agency costs. This ultimately increases the confidence of shareholders and lead to higher market capitalization and goodwill. Second, negative view, membership of too many boards makes directors busy and they do not function as effective monitors. This increases agency cost and managers serve their own private benefits at the expense of shareholders and it result in negative relationship between market return and outside directorships.

Fich and Shivdasani (2006) observed that if a firm has many outside directors those who are serving three or more than three firms board will have significantly lower market to book ratios, as compare to those firms where directors are serving only one or two board seats but not more three. Therefore, serving less than three boards is economically significant and good for financial health of a firm.

Kuntluru et al., (2008) found a significant positive association between sales growth and fianncial performance of firm. As the sales growth is increasing the return on assets in increasing. It shows the efficiency of marketing team to find the new markets and customers.

Devos *et al.*, (2009) evidenced that interlocking is negatively correlated with performance of firms. The poorly performing firms are more likely to interlock directors on their board and market negative reacts on the announcement of appointment of directors that creates interlocks.

Mrizak (2009) concluded that performance of a firm is a function of the position of a company to others in the whole network. The results suggest that firm location in the network is more important than simply the number of ties.

Tauseef et al. (2015) reported that sales growth has positve association and statistically significant impact on financial performance of a firm's. Initially increase in total debt-to-total asset ratio increases financial performance until an optimal debt level is achieved but after that it starts decreasing.

3. Research Methods and Data

The interlocking director's data is taken from the annual reports of individual group affiliated firms. The data is carefully taken by comparing the annual reports of group affiliated firms from 2011 to 2015. This is the requirement of Securities Exchange Commission of Pakistan (SECP), Companies Ordinance 1984; that every public limited company has to report the names of board of directors under the heading of corporate information. Therefore, the annual report of public limited company is considered as most valuable source of directors interlocking.

Five years data 2011 to 2015 of financial performance, sales growth and leverage have been collected from the balance sheet analysis of non-financial sector reported by the state bank of Pakistan (SBP). In this study the size of sample is 55 companies and 275 observations. The quantitative method is used to analyze the data. The nature of data for this study is panel data. The panel data is also called longitudinal data; N (companies) units are analyzed for T time. It is a combination of time series and cross sectional data.

The panel regression technique is used. The relationship between financial performance and independent variables has been examined by applying statistical tool. The present study has used STATA 11 for data analysis. Commonly, fixed effect and random effect models are used for panel data analysis. The STATA is used for fixed effect and

random effect analysis to see the impact of independent variables on dependent variable. In order to decide between fixed effects and random effects model, Hausman test is needed to run. The Hausman test provides the decision criteria which is the preferred model either fixed or random effects. According to Hausman test if probability value is less than ($p < 0.05$); in that case fixed effect model is preferred.

The following explanation describes the measurement of variables related to financial performance, board interlocking, sales growth and leverage. The prime variable of interest in this study is the interlocking directorship. The interlocking directorship is measured in two way; vertical interlocking and intra-group interlocking.

3.1. Dependent Variable

Financial Performance: The dependent variable financial performance is return on assets (ROA) i.e. measured in percentage form.

3.2. Independent Variables

Vertical interlocking: vertical interlocking is measured by the log of interlocks the company has with parent firm belonging to the same group. Vertical interlocking is positively correlated with financial performance of group affiliated firm. As it increases the coordination between parent firm and affiliated firm.

Intra-group interlocking: intra-group interlocking indicates the number of directors of one group member firm are sitting on another group member firm's board. Intra-group interlocking is measured by the log of all interlocks the firm has with firms belonging to the same group. Intra-group interlocking is negatively correlated with financial performance of group affiliated firm.

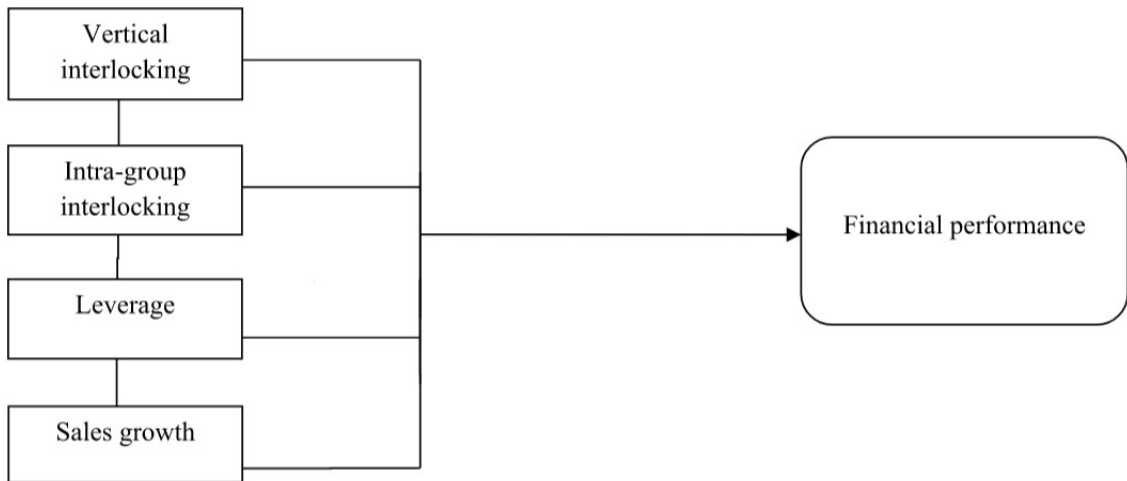
Leverage: it is measured by the ratio of total debt to total assets. Leverage is negatively correlated with financial performance of firm. Leverage indicates the amount of debt a firm using to finance assets. A firm with more debt as compare to equity is considered to be highly leveraged. More debt more interest payments that in return decrease profits of a firm.

Sales growth: growth is measured by log of sales growth (sales in 2011 / sales in 2010) and it is positively correlated with financial performance of group firm.

3.3. Hypotheses

- H1: – Vertical interlocking positively impact financial performance.
- H2: – Intra-group interlocking negatively impact financial performance.
- H3: – Leverage negatively impact financial performance.
- H4: – Sales growth positively impact financial performance.

3.4. Research Modell



4. Discussion and Conclusion

To analyze the effect of interlocking directors on firm performance, the independent variables are regressed against return on assets. The return on assets is measured by company's annual earnings divided by total assets over the period 2011 to 2015. The higher ROA is preferred because it shows that company is earning more with less investment.

The correlation results in Table 1 show that there is a positive correlation (.104) between vertical interlocking and financial performance. When vertical interlocking directors are increasing on the board of group member firms, they will improve the financial performance of firms. Vertical interlocking directors have positive impact on financial performance of group members. This indicates that vertical interlocking does not hurt the performance of group members.

The correlation between intra-group interlocking and financial performance is about -.023. The relationship between these two variables is negative, which indicates that as intra-group interlocking increase, financial performance decrease.

Table 1.: Correlation between dependent and independent variables

Correlation with financial performance	
Vertical interlocking	.104
Intra-group interlocking	-.023
Leverage	-.432
Sales growth	.0365

The correlation between leverage and financial performance is negative. The correlation between leverage and performance is about -.432. It is showing that increasing debt will increase interest cost since it will decrease profitability of firm. Sales growth is positively correlated with financial performance of firm. The correlation between sales growth and performance is about .0365. Increasing sales growth increases financial performance.

Table 2: Regression Coefficient Estimates

	Financial Performance coefficients	P-value	Z-statistics
<i>Intercept / Constant</i>	8.592	0.085	1.72
<i>Vertical Interlocking</i>	6.601	0.044	2.02*
<i>Intra-group interlocking</i>	-4.016	0.226	-1.21
<i>Leverage</i>	-.1279	.000	-5.63***
<i>Sales growth</i>	.651	0.064	1.85
R-square	.0751		
Waldchi	36.35	0.0000	

Note: ***, ** and * denote significance at the 1, 5 and 10 percent level

Table-2 includes p-values, z-statistics, R square (R^2) and Wald chi significance value. It is observed that $R^2 = 0.0751$ or 7.51% variation in financial performance is observed. The R^2 is coefficient of determination; it measures the variation of dependent variable due to independent variables. Thus, the vertical interlocking, intra-group interlocking, leverage and sales growth are used in the model as independent variables, have 7.51% impact on the financial performance which is dependent variable. The above table shows the impact of vertical interlocking, intra-group interlocking, leverage and sales growth on financial performance of firms.

The significance Wald chi (F test) measures the overall fitness of model whether the model is statistically significant or not? The F-significance value is 36.35 ($p < 0.0000$); it indicates the overall fitness of model; that the relationship between dependent variable and independent variables is statistically justified. In this study, random effect model is preferred, according to Hausman test the probability value is more than ($p > 0.05$) i.e. significant. The coefficient table is providing estimates of the z-statistics and p value. In this coefficient table z value is also mentioned. It is showing the ability of influence of independent variables on financial performance. All the independent variables can be ranked with the help of this z value. Variables with high z value are more influential as compare to those with lower z value. Leverage is having the highest rating among other variables because z value is higher, thus in this study it is the most influential variable on financial performance.

In Pakistani business groups the owners of group are holding the positions of directors; they are controlling the affairs of group affiliated companies by sitting on the board of almost every affiliated firm. The owners of group are primarily holding the positions of vertical interlocking directors and their role is more influential than intra-group directors. It is also observed that group firms are strongly vertically interlocked as compare to intra-group interlocking. They are responsible for decision making and better financial performance. The role of vertical interlocking directors is statistically significant z 2.02 ($P .044$) it shows that they are making good coordination and maintaining relationship balance between holding firm and group members. The results are consistent with Collin (1998) and Keister (1998) interlocking directors may increase financial performance of firm because they facilitate information flows between a firm and its partners and financiers.

The z value of intra-group interlocking is -1.21 ($p .226$), which is statistically insignificant. But intra-group interlocking has negative impact on financial performance of group members. The intra-group interlocking directors have no influence on board decisions. It is observed that intra-group interlocking directors are not the facilitators of controlling shareholders.

The results suggest that vertical interlocking directors are much more important than intra-group directors. There are two possible reasons for interlocking directors having negative impact on financial performance, first reason is they are too busy and sitting on

the board is just formality; second when number of directors are increasing on the board might affect the performance of competent directors. The result of intra-group interlocking is consistent with Loderer and Peyer (2002) and Fich et al. (2006), they found a negative relationship between interlocking and firm performance. One possible explanation for this negative explanation is proposed in the literature is that busy directors can dedicate less time and less effective. Meeusen and Cuyvers (1985) and Silva et al., (2006) argued that the controller of groups is using intra-group directors as a tool to expropriate value from group firms, thereby reducing profitability.

The z value of leverage is -5.63 (p .000), which is statistically significant. The association between leverage and financial performance is negative; it indicates that when the level of debt is increasing since it decreases financial performance. The interest payments will negatively affect the profitability of firm. Sales growth has positive association with financial performance of firm. The z value of sales growth is 1.85 (p .064), which is statistically insignificant. But positive relationship shows increase in sales growth increases financial performance of group member firm.

Conclusion

The study concludes positive association between dependent variable financial performance and independent variables vertical interlocking and sales growth measures in Pakistan's business groups considering data for 5 years 2011–2015. The negative interaction is also observed between financial performance and intra-group interlocking and leverage. The findings of the study show a statistically significant association in case of vertical interlocking and leverage with financial performance of group affiliated firms.

It is concluded that vertical interlocking is beneficial for parent firm and group member firm; vertical interlocking directors are providing helping hand in different forms (i) better coordination and monitoring (ii) facilitate information flows (iii) controlling group members (iv) to keep unity within the group (v) communication network within group (vi) to align group member objectives with parent firm.

In Pakistani context business groups are involved in intra-group resources sharing; this resource sharing is in several forms e.g. internal buying and selling of goods and services, internal borrowing and lending, sharing human resource and technology sharing. To control and monitor the intragroup resource sharing, vertical interlocking is needed for central coordination. The study concluded a negative and statistically insignificant association between intra-group interlocking and financial performance; the controller of the group is using intra-group interlocking to expropriate value from group members.

BIBLIOGRAPHY

- Boyd, B. (1990). Corporate linkages and organizational environment: A test of the resource dependence model. *Strategic Management Journal*, 11, 419–4630.
- Burt, R. S., (1980). Cooptive corporate actor networks : A reconsideration of interlocking directorates involving American manufacturing. *Administrative Science Quarterly*, 25, 557–582.
- Burt, R. S., (1983). *Corporate Profits and Cooptation*. Alliance, New York.
- Collin, S. O. (1998). Why are these islands of conscious power found in the ocean of ownership? Institutional and governance hypotheses explaining the existence of business groups in Sweden. *Journal of Management Studies*, 35(6), 719–746.

- De, B. (2003), Incidence, performance effects of interlocking directorates in emerging market business groups: Evidence from India, working paper (Indira Gandhi Institute of Development Research)
- Devos, E., Prevost, A. & Puthenpurackal, J. (2009). Are interlocked directors effective monitors?. *Financial Management*, 38(4), 861–887.
- Elouaer Mrizak, S. (2009). Interlocking Directorates and Firm Performance: Evidence from French Companies. Available at SSRN 1369353.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *The Journal of Law & Economics*, 26(2), 301–325.
- Ferris, S. P., Jagannathan, M., & Pritchard, A. C. (2003). Too busy to mind the business? Monitoring by directors with multiple board appointments. *The Journal of Finance*, 58(3), 1087–1111.
- Fich, E. M., & Shivdasani, A. (2006). Are busy boards effective monitors? *The Journal of Finance*, 61(2), 689–724.
- Haunschild, P. R., & Beckman, C. M. (1998). When do interlocks matter? Alternate sources of information and interlock influence. *Administrative Science Quarterly*, 815–844.
- Institutional and governance hypotheses explaining the existence of business groups in Sweden. *Journal of Management Studies*, 35(6), 719–746.
- Keister, L. A. (1998). Engineering Growth: Business Group Structure and Firm Performance in China's Transition Economy 1. *American Journal of Sociology*, 104(2), 404–440.
- Kuntluru, S., Muppani, V. R., & Khan, M. A. A. (2008). Financial performance of foreign and domestic owned companies in India. *Journal of Asia-Pacific Business*, 9(1), 28–54.
- Lang, J., Lockhart, D., (1990). Increased environmental uncertainty and changes in 13board linkage patterns. *Academic of Management Journal*, 33, 106–128.
- Loderer, C. & Peyer, U. (2002). Board overlap, seat accumulation and share prices. *European Financial Management*, 8(2), 165–192.
- Maman, D. (1999). Interlocking Ties within business groups in Israel – A longitudinal analysis, 1974–1987. *Organization Studies*, 20(2), 323–339.
- Maman, D. (2001). The organizational connection: Social capital and the career expansion of directors of business groups in Israel. *Social Science Research*, 30(4), 578–605.
- Meeusen, W., & Cuyvers, L. (1985). The interaction between interlocking directorships and the economic behaviour of companies. *Networks of Corporate Power*, 45–72.
- Orru, M., Hamilton, G. G., & Suzuki, M. (1989). Patterns of inter-firm control in Japanese business. *Organization Studies*, 10(4), 549–574.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence approach*. NY: Harper and Row Publishers.
- Schoorman, F. D., Bazerman, M. H., & Atkin, R. S. (1981). Interlocking directorates: A strategy for reducing environmental uncertainty. *Academy of Management Review*, 6(2), 243–251.
- Shivdasani, A., & Yermack, D. (1999). CEO involvement in the selection of new board members: An empirical analysis. *The Journal of Finance*, 54(5), 1829–1853.
- Silva, F., Majluf, N., & Paredes, R. D. (2006). Family ties, interlocking directors and performance of business groups in emerging countries: The case of Chile. *Journal of Business Research*, 59(3), 315–321.
- Tauseef, S., Lohano, H. D., & Khan, S. A. (2015). Effect of debt financing on corporate financial performance: evidence from textile firms in Pakistan. *Pakistan Business Review*, 903.

AN APPROACH TO THE CSR ACTIVITY OF FOREIGN BANKS IN JORDAN

YEHIA AL-DAAJA, PhD student

University of Debrecen Faculty of Economics and Business

GYÖRGY NORBERT SZABADOS, habil. PhD, associate professor

University of Debrecen Faculty of Economics and Business

ABSTRACT

The companies' social responsibility (CSR) gains an increasing importance in Jordan after the State abandonment for many of its economic, social and service roles, where numerous companies seek to adopt social responsibility active programs taking into account the conditions and challenges facing the society. There is no doubt that the social responsibility is the main pillar and a significant instrument to alleviate the globalization dominance and financial and economic crises, also the interest in social responsibility has become a prerequisite for reducing poverty through the economic institutions engagement. In this study we intend to focus on the CSR activity from a general point of view of the state and also to emphasize its importance through the practice of some foreign banks in Jordan. The study found that foreign banks sector focuses on activities in the health and education areas where it took the largest share of support and take the partnership character with governmental organizations and specific local institutions with lack of mechanism for final assessment.

1. Introduction

There is no doubt that the social responsibility is the main pillar and a significant instrument to alleviate the globalization dominance and financial and economic crises, also the interest in social responsibility has become a prerequisite for reducing poverty through the economic institutions engagement's and ensures trade off between economic and social goals to encourage the efficient use of resources. These activity is often realized in relationship with NGOs and civic organizations inside, some specification of which were examined: the correlation between human background and social capital, specialities of expectations regarding human resources, its labour market natures, and the role of motivation factors.

The lack of the government role in Jordan in the economic operations due to the globalization, economic transaction and the privatization of the public sector reduce the governmental instruments and ability to carry out all the needs of the nation without supporting and contribution from the private sector. The role of the private sector is considered in Jordan as strategically partner to the government in the social responsibility and in achieving the sustainable development. The government believes that when the private sector is acting ethically in the decision making and in their working process then it will insure more effective and productive utilizations of economic resources, corporate behaviour effects responsible and proper economic and institutional improvement, consequently it will be also resulting in all society and common benefits. The contribution of financial institutions including banks in this regard is of higher importance considering their vital role in financing the economic and developmental activities. A responsible banking sector is mandatory for societies to advance economically. In addition, they are such business organizations, which are not immune from developments that took place on the concept of social responsibility, so it is very

important for banks to achieve their social responsibility, especially in such developing country as Jordan that prove the interest of the society with human and environment.

The soul of the social responsibility is concealed in its voluntarism and selective nature whereas the companies do that according to self-boost comes from their belonging to their societies, and the social responsibility must be on that form and has not to be obligated by the law because the laws are established to prevent the mistakes not to obligate to do something right. However, the absence of laws that obligate the companies to practice their social responsibilities doesn't mean that companies stay out of their social responsibility, because it also means ethical duty and moral obligation.

The importance of this study is to highlight the role of foreign banks operating in Jordan in the adoption of the topic of social responsibility, where the banking sector is a centre for the development process of all Jordanian economic sectors. Furthermore, we try to identify if those banks' adoption of social responsibility comes within a non studied random initiatives or it is considered mainly part of their strategies. We examine and search the reality of social responsibility in Jordan and its distribution between the different sectors with a general look at banks sector in Jordan, its role and the total sum of its contribution of social responsibility.

We hope that we succeeded in highlighting the social role of the foreign banks in Jordan and we were able to obtain and cover the role of the foreign banks in implementing the social responsibilities' concept in their activities with the shape that clarifies the range of sponsoring the social responsibilities in all sides and fields.

2. Literature review

Literature on CSR is enriched by the researchers of developed nations. There is more research on corporate social responsibility in industrialized nations than in developing nations, but the need for CSR is greater in developing nations. It was stated in 2010 that further research was necessary on CSR in Asia, Africa, and Latin America. However, so many surveys and research studies have been also conducted by the researchers, scholars and institutions in Jordanian context. A few research organization and professional bodies have also shown similar effort to study the status of CSR and its activities in the Jordanian corporate sector. The study of the social responsibility of the banks operating in Jordan for the second half of 2010 prepared by Vision Institute for the Civil Society studies has confirmed that Jordanian banks enjoy a high level of transparency in terms of periodic disclosure, periodic and accurate declaration about their initiatives and social work compared to other sectors, and consistent with the bank's commitment standards to international and local disclosure and transparency. From the previous century, this concept of companies' commitment in understanding the results of their activities on the society has increased, especially after the expansion of the multi-national companies. Globally, the importance of their responsibility towards the society has been started to be understood internationally through establishing some of sustainability indicators, such as: *The Global Reporting Initiative (GRI) Sustainability Reporting Guidelines*; etc. These indicators replaced the traditional environments of reporting with sustained reports which also included aspects of social attitudes. Similarly, currently defined by the World Business Council of Sustainable Development as persistent commitment for businesses to behave ethically and contribute to economic development, while they also increase the quality of life of employees, their families, and the community.

Some others noted that recent focus on social, environmental, ethical and trust issues in the banking sector are related to the three international initiatives: United Nation Envi-

ronmental Programme Finance Initiative (UNEP – FI), Equator Principles and Principles for Responsible Investment (PRI).

The CSR is a broad subject, which leads to verity of opinions and can be considered in a number of different ways. As a result of such uncertainty surrounding the nature of the CSR activity, its difficult to generally define it, so we will take the view that are composed of 3 basic principles:

1-sustainability: it means that resources will be no longer available in the future if they are utilized at the present. Therefore the society must use no more of a resources than can be regenerated.

2-accountability: it means the organization must recognize that its action influences the external environment and assuming the responsibility for the effect of its action

3-transparency: it means the effects of the organization, including external impact be apparent to all forms using the information provided by the organization reporting mechanism.

2.1. Banking Institutions and Corporate Social Responsibility

Banks are the most important financial institutions in the economy, which accept deposits, provide loans, and offer the widest range of services of all financial institutions. A bank is perceived to be an important economic entity that usually plays no part in the shaping of the social system. In the area of CSR activities, when we accept the argument that banks have a specific position in the socio-economic system, it is necessary to examine the issue of commercial banking in the broader economic and social context, and to require a higher level of social responsibility and the application of a higher level of moral principle in the banking business.

3. Methodology

The data for the study was secondary in nature and collected most particularly from concerned banks annual reports, web sites, newsletters and other secondary sources in order to conceive the reality of the social responsibility in this sector and to identify what was done and not done by the banks during the year 2015. An effort has been made to know the status of CSR in the banking sector in general and the practices of foreign banks in particular. Moreover, we have analyzed the value of their financial contributions to the different CSR areas for the total of foreign banks in Jordan amounting to nine banks, one of them is an Islamic bank.

4. Approach to the CSR in Jordan

Basic indicators of development in Jordan shows that poverty rate is 14%, unemployment rate is 12.2%, the rate of people who aren't healthy insured 30% and the rate of students who are covered by the supportive grant for poor student is 46%. In accordance to it the Jordanian government made great efforts to stabilize the concept of the social responsibility and offer various incentives to stimulate CSR activities, through inserting that concept in the strategic plan of the Ministry of Social development for years 2001/2009. In addition there are great efforts to improve the non-profit organization way of thinking to be development tools, and transferring the standard of work from supporting poor people into supporting the society in employing the youth and reducing the unemployment rates. For instance, the national company for training and employment of Armed forces as non-

profit private supportive company belongs to Armed Force and this company presents its services to youth to improve their employment abilities to achieve the concept of sustained development. Also, the government established the guide of social responsibility in 2007 by the Ministry of Justice, and the recommendations of the final meeting of the Gulf-Jordanian Economic Communication Concert, which was held in Amman in the past September 2014 to establish centre for social responsibility. Furthermore, the government believes in the partnership with the private sector to face the challenges of the economy, particularly the role of the private sector in CSR, and raised the issue by organizing national meetings and conferences since 2009. So we have the 1st, the 2nd, the 3rd and the 4th national meetings held in Amman discussing the role of the private sector in achieving the sustainable development as a new way of thinking in implementing the CSR practices.

According to the study conducted by The Jordan Modern Centre for Studies and researches about the case of social responsibility at the Jordanian companies till the middle of 2011, it shows that the total of social activities of the companies, achieved in the first half of 2011 were 283 activities, whereas the banks sector was on the lead in supporting the social activities with 108 activities as shown in the table 1.

Table 1: The CSR activities for the Jordanian companies in the first half of 2011

Sector	No. of companies	No. of activities	The percentage of activities according to total
Banks sector	16	108	38.1%
Communication sector	5	58	20.5%
Industrial sector	10	42	14.9%
Commercial sector	15	27	9.6%
Tourism and Housing sector	6	16	5.6%
Medical Care sector	4	12	4.2%
Insurance sector	4	11	3.9%
Others	6	6	2.1%
Transportation sector	3	3	1.0%
Total	69	283	100%

Source: jordan modern center for studies and research 2011

The country has some incentives to foster CSR. For example, business firms of the country are already enjoying tax exemption on their actual CSR expenditure. Hopefully, by creating conducive environment the private sector of Jordan will come forward to do more CSR activities.

Banks and the financial institutions have begun to pay more attention on CSR, adhere to international codes of conduct (The 3Cs for Responsible Banking in Asia and the Pacific: Corporate Governance, Corporate Social Responsibility and Corporate Sustainability of United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific (ESCAP). According to a study on The Effects of Corporate Governance Requirements on Jordan Banking Sector shows that banking sector is the most regulated sector among all the sectors in Jordan, and corporate governance continues to gain attention and importance from parties concerned in the Jordan banking sector, due to many reasons such as the BCBS and other international requirements.

There are currently 25 banks present across the Kingdom; 16 of which are local banks (3 banks are Islamic Banks) and 9 Foreign banks (1 of them is Islamic). The assets of banks achieved great growth which reached as 7% annually average through (2010–2014)

and the total of assets reached 65 billion U.S dollars at the end of July 2015. With the increasing importance and demand of CSR, it is worth having a study on CSR practices in banking sector. The banks sector in Jordan provide a comprehensive group of services and products and banking solutions through network of branches which were 786 branches inside Jordan, in addition to 76 offices and 1488 ATMs. The banks in Jordan play vital role in the field of employment and trainings whereas the number of banks' employees reached to 20095 persons at the end of 2015, and the number of employees that participated in the training courses 43 thousands persons during 2015. Banks in Jordan (as well as in other countries) have their own ethical code by which they undertake to offer only services that meet customer requirements and interests. The Central Bank of Jordan (CBJ) issued Bank Directors Handbook of CG which has been developed with the objective of enhancing the CG of Jordanian banks. Beside issuing the Handbook, the CBJ is continuing its efforts to enhance CG by preparing the CG Code which is intended to promote international best practice in the CG of Jordanian Banks, and asked each bank to keep this code under review and be developed and amended as required from time to time to meet the changing needs and expectations of the bank and the marketplace. As a result, banks in Jordan comply with CG requirements acting in accordance with a request from the CBJ based on BCBS and OECD guidelines and requirements. The high transparency which the banking sector have in Jordan through frequent and accurate reporting (incorporates disclosures) about their financial performance and their annual works is the main aspect of social responsibility, whereas the banks in Jordan are the highest sector in the transparency indicator's in comparison with the other economic sectors. It also helps in judging about how far the banks are responsible for the different sectors as shareholders, employees, local society.

4.1. CSR Implementation challenges

The most important challenges that banks face during implementation the CSR initiatives according to the study of the banks association in Jordan are: the specified and limited budget, the lack of information in the market about the projects of the social responsibilities and about the organizations that need support, obviousness of demand. It is common that the supported organization thinks that fund is charity work.

The specified fund isn't enough and the need of making sure about the fair distribution of the fund by the charity organizations.

5. Recent engagements of foreign banks in CSR practices

The total amount that all banks in Jordan paid for the social responsibilities campaigns in all of their fields and forms during 2015 reached to 50 million US dollars, which achieved share from 7% to 8% from their net profits in 2015. In terms of direct monetary expenditure, engagements of banks in CSR initiatives are increasing, particularly following issuance of central bank of Jordan guidance.

Table 2: Contribution of the Banks Operating in Jordan in the Social Responsibility for the year 2015 in Jordanian dinar

Field	Amount
National institutions assistance	6322240
Environmental,	1039708
Education	4047385
Sports and health fields	1949816
Development and poverty field	629462
Cultural, artistic fields	995440
Social and charitable services	614300
Child, women and family	319502
Handicapped	109068
Others	19922449
Total	35949370

Source: Author's calculations based on the data reported by the Jordan banks' associations

Since the early 2000's the consolidated assets of the sector have tripled due to the fact that the Central Bank of Jordan relaxed the regulations for foreign banks to enter the market, which led to the entrance of new five banks into the market, where, Blom Bank / Audi Bank / National Bank of Kuwait have entered in 2004, the National Bank of Abu Dhabi has entered in 2010 and followed by Al Rajhi Bank in 2011. The total assets of the foreign banks have increased by the end of 2015 to reach 5.75 billion U.S dollars to constitute 8.7% of the banks total assets in Jordan. The foreign banks capital in Jordan amounts to 5.75 billion, representing 12.9% of the Jordanian banks total capital. In this study we observed that out of 9 scheduled foreign banks in Jordan 7 have more or less engagement in CSR activities in 2015. However, most of the financial institutions have not integrated CSR in their daily operations and most of the CSR activities by the banks in Jordan are present in the form of philanthropy. The Banks are involved in a multitude of programs from CSR on the following directions: national institutions assistance, education, poverty, cultural, artistic and vocational training programs, social and religious charitable services, environmental, sports and health fields, child, women and family, and the handicapped ones. In general, we can say that there are three levels of social responsibility exercised by the foreign banks in Jordan.

First Level-Philanthropy Practice: It is one of most common form among the foreign banks and takes the nature of financial donations and in-kind assistance to the civil society institutions and is published through the website and by press releases toward specific institutions in frequent manner.

Second Level: It has a semi-strategist character and the banks have a strategic orientation toward social responsibility in specific areas.

Third Level: It owns a clear orientation and policy toward social responsibility and is committed to issue annual reports on the achievements and has a dedicated team, leaflets on the site by using clear performance indicators.

**Table 3: Trend of sectoral pattern of CSR expenditure reported by foreign banks in 2015
(in Jordanian dinar)**

Bank and Contribution Size Social Responsibility Fields	National Bank of Kuwait	Egyptian Arab Land Bank	Audi Bank	Al Rajhi Bank	BLOM Bank	Standard & Chartered Bank	Citibank	National Bank of Abu Dhabi	Rafidain Bank	Tota
Education	24000	500	31000	9000	23927	63699	20000	-	-	172126
Sports	-	-	3400	-	550	-	-	-	-	3950
Health	2700	770	-	-	2200	189830	-	-	-	195500
Art and Culture	20000	-	-	-	21750	-	-	-	-	41750
Religion	-	-	1650	-	-	-	-	-	-	1650
Environment	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Tourism and Tradition	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
National Institutions Assistance	9234	2500	43429		656	7000		-	-	62819
Poverty	3000	-	15800	17000	13307	7414	-	-	-	56521
Handicapped	-	-	2850	-	700	-	-	-	-	3550
Child, women and family	-	-	-	-	350	-	-	-	-	350
Vocational training	5000	5000	-	-	20715	-	-	-	-	30715
Other Fields				5000	3748			-	-	8748
Total	63934	8770	98129	31000	87903	267943	20000	-	-	577679

Source: Author's calculations based on the data reported by the Jordan banks associations & banks annual reports

5. Results and discussion

There is a variable series of social responsibility practices carried out by the foreign banks in Jordan starting from the final non-practice to actual practice through clear strategies. It is clear that foreign banks contribution to the social activities is limited, but very active on the global level, so the banks such as Citibank and Standard & Chartered has a partnership with Injaz Institution, an independent, non-profit Jordanian organization, and banks such as Bank of Abu Dhabi, National Bank of Kuwait and BLOM Bank have a clear strategy and policy towards the social responsibility, but they failed to implement them in Jordan and suffer from slow procedures to obtain the necessary approvals for implementation. The health sector enjoys plenty of support from foreign banks, followed by the education sector. The Standard & Chartered bank is the leading bank in practicing his responsibility toward the local society with 46% of the total direct CSR expenditures. Furthermore, the foreign banks shows lack of the mechanisms for assessment and follow-up and rely for this purpose on the partner institutions. Good governance, which was organized by the Central Bank, has developed a number of instructions to all banks in 2007 have led to banks' commitment of issuing annual reports, including their social contribution. Alleviation policy of restrictions on the entry of foreign banks into the Jordanian market implemented by the central bank since 2000 have led to entry of 6 new foreign banks. Foreign banks exercise their social responsibility in partnership with the local official or semi-official institutions such as Citibank and Standard & Chartered Bank and in partnership with Tkiyet Um Ali (charity, non-profit organization), Injaz Foundation, the Royal Medical Services and the Federation of Chambers of Commerce. Cash donations to charity and beneficence is no longer an effective way and only acceptable from of the

banks social responsibility practices. The study also finds that no definite conclusion can be made about the relationship between CSR expenditure and total revenues, net income, and deposit growth of banks. In fine, it can be said that growing CSR practices in the banking sector will lead to sustainable development and establishment of an equitable society in Jordan.

6. Conclusions and recommendations

There is a positive movement from the banking sector in general towards investment in initiatives and social responsibility programs in Jordan, and that is related to the principles of good governance organized by the Central Bank, which have developed a number of instructions to all banks in 2007. It led to bank's commitment to issue annual reports with social contribution.

They adopted the concept and practices of the social responsibility in a visible manner and tried to help to get through the social challenges and contributed positively to the sustainable development. We believe that this vital sector has the ability to lead all other sectors to apply the concept of the social responsibility and to be an example for everyone. The foreign banks have to look for methods enabling them to create long-term opportunities valuable to the community as a whole, when planning for the implementation of their community contribution in parallel with their financial business to the extent that the banks increase their cash contribution in the field of the social responsibility. It would be of strategic, longer run competitive advantage for foreign banks and financial institutions in Jordan to embrace CSR in their management approaches and operations.

7. References

- Aras G.–Growther G. (2008): Corporate social responsibility reporting indisignuity. *Journal of Business Ethics*. (edition?) 19–22. p.
- Bácsné B. É. (2012): Változásmenedzsmenthez kapcsolódó reakció idő vizsgálatok. *Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei* 2012; 8. 66–74. p.
- Bawaneh, S. (2011): The Effects of Corporate Governance Requirements on Jordan Banking Sector, *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2, No. 9, Special Issue May 2011. 14. Kandah, A (2015): The association of banks in Jordan, research paper introduced to the the 4th national meeting of the social responsibility in Jordan. Amman.
- Dobers, P.–Halme, M. (2009): Corporate social responsibility and developing countries. 16. 237. p.
- Enderle G. (2010): Clarifying the terms of business ethics and CSR. *Business Ethics Quarterly*, 20. 730–732. p.
- Gergely É.–Pierog A. (2016): Motivációs tényezők feltárása civil és profitorientált szervezeteknél. *Gradus* 2. 016; 3. 68–73. p.
- Hoepner A. G. F.–Wilson J. O. S.(2010): Social, Environmental, Ethical and Trust (SEET) Issues in Banking: an Overview. Research handbook for banking and governance j.r. barth, c.lin, and c. wihlborg ,eds Edward elgar publishing, forthcoming.
- Jordan modern center for studies & reseaches 2011 , the social responisplity case at the Jordanian companies , a research paper introduced to 2nd national forum of the banks in Jordan, Amman.
- Juhász Cs.–Vántus A. (2012): Humánerőforrások elvárás vizsgálata különböző ágazatokban. *Közép-Európai Közlemények* 2012; 18–19. 225–40. p.
- Máté D. (2014): The Impact of Labour Market Institutions on Productivity in a Sectoral Approach. *Annals of the University of Oradea. Economic Science* 2014; 23. 59–68. p.
- Pierog A.–Vörös P.–Dajnoki K. (2014): Civil szervezetek megítélése a munkaerőpiac tükrében. *Acta Scientiarum Socialium* 2014; 40. 111–20. p.
- Rose, J. M. (2007): Corporate Directors and Social Responsibility: Ethics versus Shareholder Value. *Journal of Business Ethics*, vol. 73. no. 3. 319–331. p.
- World Business Council for Sustainable Development (1999): Corporate Social Responsibility: Meeting Changing Expectations. World Business Council for Sustainable Development.

TANÍTÓNŐK A MAGYAR TÁRSADALOMBAN A 20. SZÁZAD ELSŐ FELÉBEN. ÉLETPÁLYA EGY MEMOÁR LAPJAIRÓL

FEMALE TEACHERS IN THE HUNGARIAN SOCIETY IN THE FIRST HALF OF THE 20TH CENTURY. CAREER PATH FROM THE PAGES OF A MEMOIR

TAKÁCS ZSUZSANNA MÁRIA egyetemi tanársegéd
Pécsi Tudományegyetem Bölcsészettudományi Kar

ABSTRACT

The aim of my study is to present the changes in the first half of the 20th century inside the teaching profession, putting the elementary school teachers into focus. In the centre of the research there is the process during which the “feminization” of the teaching profession can be observed, which began in this period. I am trying to present these social changes in the first half of the 20th century, the process of women getting into jobs on the basis of primary sources – mainly the memoirs of the teacher Olga Koós and educational documents – concentrating, beside the national tendency, mainly on Baranya County.

*„A jól nevelt nők áldást hoznak a házra, áldást a hazára.”
(Váczy István)*

Kutatásaim célja, hogy bemutassam a 20. század első felének változásait a pedagógus társadalmon belül, fókuszba állítva az elemi iskolai tanítókat, így jelen tanulmány is ezen témához kapcsolódóan ennek egy kis szeletét kívánja ismertetni. A kutatás középpontjában az a folyamat áll, amely során megfigyelhető a tanítói hivatás „elnőiesedése”, ami ezen korszakban vette kezdetét. A 20. század első felének ezen társadalmi változásainak, a nők munkába állása folyamatának bemutatására vállalkozom primer források – elsősorban Koós Olga tanítónő emlékirata és tanügyi dokumentumok – alapján az országos tendencia mellett elsősorban Baranya megyére koncentrálva.

1. Tanítók és tanító nők a 20. század elején

A tanügyben dolgozók száma az 1868-as népoktatási törvénytől kezdődően fokozatosan emelkedett és köztük is legnagyobb számban az elemi népiskolai tanítók, illetve tanítónők száma növekedett. Az alapfokú elemi oktatásban dolgozó tanítók/-nők társadalomban betöltött szerepe és aránya is egyre növekedett a második világháború időszakáig a magyar értelmiséget alkotók társadalmi rétegén belül. Az értelmiségnek, mint társadalmi rétegnek a definiálásában, az ott megnevezett foglalkozások tekintetében az 1869-től kezdődő népszámlálások nyújtanak támpontot, de a legpontosabban az 1890-es népszámláláshoz készített utasítások sorolták fel az értelmiséghez sorolt foglalkozásokat, melyek közt a „tulajdonképpeni értelmiség” soraiban találjuk az összes köztisztviselőt, tanári és tanítói személyzetet, lelkészeket, szerzeteseket, apácákat, orvosokat, szülésznőket, gyógy-

szerezéseket, ügyvédeket, mérnököket, művészeket és a kórházak igazgatási és kezelési személyzetét (Mazsu 2012). Az értelmiség területi eloszlása tekintetében, a falvak esetében a népszámlálások megállapításai szerint (Mazsu 2012) az értelmiségi foglalkozások száma erősen redukálódik és legtöbb esetben a jegyző, lelkész, orvos, esetleg a településen élő gazdatiszt, valamint a tanító személyére. Az értelmiség a két világháború közötti időszakban azonban majdnem kizárólagosan alkalmazottakból állt, viszont ha a középosztály kategóriáját nézzük, akkor az értelmiséghez tartozó tanítóság tekintetében meg kell említeni, hogy már az iskolai census értelmében sem számítottak a középosztályhoz (Gyáni–Kövér 2006). A középosztályhoz való tartozást a pedagógustársadalom, így a tanítók esetében is a műveltségük, illetve az általuk képviselt értékrend alapján fogalmazhatjuk meg, valamint nem szabad figyelmen kívül hagynunk a tanítóság különböző településtípusokon való földrajzi elhelyezkedését sem (Szendi 2002). Azonban a tanítóság esetében életmódjukból adódóan is találkozunk olyan specifikus vonásokkal – pl. a megélhetés érdekében végzett kétféle munka (földművelés, szőlőművelés, méhészkedés, esetleg piacra való termelés) – melyek a nem-értelmiségi létformához közelítik őket (Keszeg 2008). Az „úri tekintélyen” pedig, ahogy Erdei megfogalmazta, ez a tény szintén nem emelt, hiszen a 19. század végétől – 20. század elejétől „igen sok önálló foglalkozásra kényszerült úrilány ment a tanítói pályára” és „így állapotodott meg a tanítói pálya az úri középosztály legalsó szintjén, a legalsóbb tisztviselőkkel egy fokon” (Erdi 1995:67).

Az 1881–1882-es tanévben 20 207 tanító és 2189 tanítónő dolgozott a tanügyben, ami a tanítónők arányát tekintve 9,78%-ot tett ki, az 1913–1914-es tanévben már 32,4% a tanítónők aránya az elemi iskolai tanszemélyzetben, majd az 1917–1918-ban már 13.956 tanító mellett 13.016 tanítónő dolgozott az elemi iskolákban, amely 48,28%-os arányt jelentett (Kiss 1929). Az 1920-as és 1930-as népszámlálás adatai vizsgálva pedig a következő arányokat találjuk:

1. táblázat: Tanítók és tanítónők aránya 1920-ban és 1930-ban

Table 1. Proportion of school-teachers and schoolmistresses in 1920 and 1930

	1920		1930	
	férfi	nő	férfi	nő
Tanítók	10 905	8643	11 095	9054
%-os arány	55,8	44,2	55,06	44,94

(Takács, 2014: 106)

Ezen kívül pedig azon társadalmi szemléletmód is erősítette ezt a tendenciát, mely szerint „a tanítónői pálya a női lélekhez legközelebb álló szellemi foglalkozás” és mint szellemi foglalkozás ezen területen nincs alárendelt állapotban, hanem „férfi kollégáival teljesen egyenrangú” (Kiss 1929). A nők munkavégzéséről a nők neveléséhez kapcsolódóan találjuk meg a Pécsi Úriasszonyok Lapjának 1937-es számában a következő gondolatot is, mely szintén a szellemi munka szerepére irányítja a figyelmet: „A lelki tréning, szisztematikus szellemi munka, céltudatos ismeretgyűjtés, valamely hivatalos munkakör pontos betöltése, nagyobb teljesítményekre képes női lelket nevel.” (PÜL 1937:1) A tanítói pálya feminizálódása ebből adódóan előkészítette a nők értelmiségiként való emancipálódását, hiszen először vált összeegyeztethetővé a női értelmiségi keresőtevékenység a családon belüli női szerepekkel (Gyáni–Kövér 2006).

Ha a Magyarország területén élő szellemi munkások között vizsgáljuk a tanítók és tanítónők arányait az 1928-as összeírás alapján, akkor azt látjuk, hogy a 192 910 főből, mely az országos adatot tükrözi, 17 068 a tanító/tanítónő, akik így az összes szellemi munkát végzők 8,9%-át jelentették. Ezen létszámon belül pedig a tanítónők 7266 fővel voltak

jelen (Szellemi stat. 1930). A következő összesítő táblázatban nemcsak az országos adatokat láthatjuk, hanem a pécsi, baranyai, budapesti, valamint az összes törvényhatósági jogú város és vármegye lakossága közül a szellemi munkát végzők és azon belül a tanító/tanítónők számát:

2. táblázat: A szellemi munkások, valamint a tanítók és tanítónők számaránya 1928-ban

Table 2. The numerical proportion of intellectual workers, male and female teachers in 1928

	Szellemi munkások száma	Tanítók száma	%-os arány	Tanítónők száma	%-os arány
Pécs	3 576	52	1,45	68	1,9
Budapest	77 478	533	0,7	1686	2,2
Baranya	2 150	381	17,7	95	4,4
Tvhjogú városok	102 415	1127	1,1	2322	2,3
Vármegyék	90 495	8675	9,6	4944	5,5
Országosan	192 910	9802	5,1	7266	3,8

(Szellemi munkások stat., 1930. alapján saját szerkesztés)

Ezen adatokhoz kapcsolódóan nézzük, hogy pontosan mennyi a szellemi munkások között a férfiak és nők aránya és azon belül vizsgáljuk a tanítók és tanítónők számát, azt találjuk, hogy a szellemi munkát végző nők között Pécs városában a tanítónők aránya 9,4%, Baranya megyében 29,1% és ha az országos szintet nézzük, akkor 17,1%-os a tanítónők részaránya. A vármegyékre vonatkozó adatokat nézve megállapíthatjuk, hogy a szellemi munkát végzők között a tanítók arányához képest, mely 12,1%, a nő munkavállalását tekintve a tanítónői pálya viszonylag magas arányszámot képvisel, hiszen az összes szellemi munkát végző nők 26,5%-a tanítónő volt az 1928-as felmérés idején, míg a törvényhatósági jogú városokban ez az arány csak 9,7% volt. (Szellemi stat. 1930)

3. táblázat: A férfiak és nők aránya a szellemi munkások között, valamint ezen belül a tanítók és tanítónők aránya

Table 3. The proportion of men and women among intellectual workers and the rate of male and female teachers in this proportion

	Szellemi munkás férfi	Tanító	Szellemi munkás nő	Tanítónő
Pécs	2 856	52	720	68
Budapest	58 980	533	18 498	1686
Baranya	1 824	328	326	95
Tvhjogú városok	78 602	1127	23 813	2322
Vármegyék	71 816	8675	18 679	4944
Országosan	150 418	9802	42 492	7266

(Szellemi munkások stat., 1930. alapján saját szerkesztés)

A 20. század első felére tehetjük a tanítói pálya feminizálódásához kapcsolódóan, hogy a tanítónők korosztályi megoszlásából adódóan egyre nagyobb arányban találjuk meg közöttük azokat, akik feleségként és anyaként is betöltik társadalmi szerepüket és nem csak egy átmeneti időszaknak tekintik a pedagóguspályát házasságkötésük előtt.

4. táblázat: Tanítók és tanítónők megoszlása családi állapot és kor szerint

Table 4. The division of male and female teachers according to their marital status and age

	1920		1930	
	Tanító	Tanítónő	Tanító	Tanítónő
Családi állapot				
házas	7979	2946	8464	3268
nőtlen/hajadon	2574	4999	2356	4936
özvegy	283	533	177	571
törv. elvált	69	165	98	279
Életkor				
20 év alattiak	161	237	77	117
20–39 év	6326	6573	6265	5741
40–59 év	3773	1700	4578	3117
60 év feletti	644	129	175	78
ismeretlen	1	4	0	1

(Az 1920./ III-IV., 1926; Az 1930./ III., 1935. alapján saját szerkesztés)

Amennyiben ezeket az adatokat vizsgáljuk, azt látjuk, hogy a tanítók és tanítónők között a családi állapot esetében igen nagy eltérések vannak, bár ez az arány, ha lassan is, de növekedésnek indult a 20. század elejétől kezdődően. A századfordulón még csak a tanítónők negyede élt házasságban, 1920-as népszámlálási adatok alapján a tanítónők 34%-a élt házasságban, de még mindig magas a hajadonok aránya (57,8%) ahhoz képest, amit a férfiaknál találunk, akiknek csaj 23,6%-a volt nőtlen (Az 1920./ III-IV., 1926; Az 1930./ III., 1935). 1930-ra elmondhatjuk, hogy már minden harmadik tanítónő vállalta (36%), hogy munkája elvégzése mellett eleget tesz a társadalom nőkre rótt elvárásainak és nem éli az értelmiségi foglalkozást végző nők korábbi kényszerű hajadon életét (Az 1930./ III., 1935). Az életkort vizsgálva azt láthatjuk, hogy a tanítónők között magas a 20–39 év közöttiek arány és főleg az 1920-as adatokat nézve találunk nagy különbséget a 40–59 év közöttiekhez viszonyítva. Ez is mutatja számunkra, hogy a társadalomban a tanítónői hivatást végzők kb. 60%-a tartozott a hajadon és a 20–39 évesek kategóriájába, és a változás ezen területen csak lassan következett be a 20. század folyamán.

2. Életpálya egy memoár tükrében

A nőknek a tanítói társadalomban való megjelenésének kutatásához nagyban hozzájárulnak azok a források, melyeket maguk a tanítónők írtak emlékiratok és naplók formájában. Ezen írások közé tartozik Koós Olga (1904–1982) baranyai tanító emlékirata, amiből kitűnik egy tipikus életpálya rajzolata az 1920-as, 1930-as évek magyar pedagógustársadalmára vonatkozóan. A tanítónői oklevél megszerzése után Koós Olga szembesült a kor egyik nagy kihívásával, hogy tanulmányai végeztével nem tudott rögtön tanítói álláshoz jutni és memoárjában így írt erről az időszakról: „Ezekben az években irtó nehézségeket jelentett az elhelyezkedés. Egy évig sokat voltam a nagyanyáméknál és láttam, ez nem élet számomra. Én nem ezért tanultam, hogy falun legyek nagyleány. (...) jelentkeztem helyettesítésre a tanfelügyelőnél.” (Koós) Annak ellenére, hogy az első világháború után a tanítók mindössze 42,8%-a maradt az új határokon belül és az 1921. évi XXX. törvénycikk megerősítette a tankötelezettséget és elindult a közoktatás újjászervezése, felmérték az iskolát tanítói ellátottságát és felszereltségét (Pornói 1995), az 1920-as évek közepére a fiatal, kezdő tanítóknak nem jelentettek az intézkedések azonnali elhelyezkedési lehetőséget pályájukon. Az szükségletek ellenére, olvashatjuk Pornói Imre írásában, az államház-

tartás zilált helyzete nem engedte meg az 1920-as évek második feléig népiskolák építését (Pornói 1995) és valószínűleg a finanszírozás nehézségeiből adódóan a falusi elemi iskolák sem tudtak minden esetben több tanítót alkalmazni. A tanítók eloszlása ebből adódóan egyenlőtlen volt, a falvak többségében általában egy, esetleg két tanítót alkalmaztak, de például az 1925–26-os tanévben az iskolák 49%-a tartozott az egy tanítós és csak 24%-a a két tanítót foglalkoztató intézmények közé (Romsics 2003). Sokan kerestek helyettesítői állást, így Olga is ezzel próbálkozott, hogy legalább ne essen ki a tanítás gyakorlatából addig is, míg álláshoz nem jut. A fiatal tanítónő így emlékezett vissza első helyettesítői állására: „*Érdekes volt az első helyettesítő állásom. Legjobb barátnőm, Csizka állása volt. Ő Szederkénybe került és mindjárt férjhez ment az ottani kántortanítóhoz, Petz Ödönhöz. Kisbátát várt és kért, helyettesítsem, hogy végre elkezdjem a tanítást. A végzésem után egy évvel kerültem Csizkáékhoz.*” (Koós) Szederkényben sok más baranyai településhez hasonlóan több nemzetiség élt. A magyarok mellett németek, ahogy itt nevezték őket, a svábok, nagy számban laktak a községben, így a német nyelvtudás szinte elengedhetetlen volt a tanítók számára, ugyanis a nemzetiségi területeken kisebbségi tanítási nyelvű népiskolákat hoztak létre. Szederkényben az 1926-os adatok alapján a községben 840 német és 11 magyar nemzetiségű lakos élt (Tegzes 1981). Koós Olga így emlékezett vissza a Szederkényben töltött időre: „*Ott jó dolgom volt, tanítottam a felső tagozatban, mert nem tudtam olyan jól németül, hogy az alsó tagozatban taníthassak, mint a barátném tanított. Elboldogultam, szerettem is és örömmel tanítottam. Teljesen ingyen tanítottam.*” (Koós) A kis faluban azonban nem maradt sokáig, hamarosan újból Pécsre került és „*...ott hol egyik, hol másik idősebb tanárnőt helyettesítettem. A zárdában is helyettesítettem, igen jó volt, mert teljesen belejöttem a tanítás ütemébe, aminek később hasznát vettem. Gürcöltem sokat. [...] Közben színházba jártam és bálba is, ami külön élmény volt egy leány életében. De én nem igen bírtam a bálozó leányok stílusát, igen biztos voltam abban, hogy nekem oklevelem van, és nem szorulok a férjfogás mesterségére.*” (Koós)

A rövid pécsi időszakot követően a folyamatos álláskeresés után állami állást ajánlottak neki a Debrecen melletti Macs pusztán, amit ő örömmel elfogadott és megkezdte családjától távol önálló életét. Az első Macshoz kötődő emlékről így ír emlékirataiban: „*No én itt Macson megkavartam a dolgokat. Egy hatvan felé járó bácsi volt a tanító, egy zsupfedeles tanyasi iskola elhanyagolt állapotban. A tanító bácsi öreg, semmivel sem törődő ember volt. Mindjárt avval fogadott, hogy ő nem ad lakást. [...] No, vissza Debrecenbe, ott még megtaláltam a főtanfelügyelőt, éppen igyekeztek hazafelé. November vége volt, sötét volt már négy órakor, no, gondoltam, most hova megyek. A tanfelügyelő erélyes ember volt, ő tudta, miről van szó, kinek a részére akarja megszerezni a tisztartó úr az állást. [...] S most újra ki Macsra, de most küldte velem a segédtanfelügyelőt. Amikor Lajos bácsi, a tanító meglátott minket, kövé meredt. Elintézte a tanfelügyelő a dolgot, az állást azonnal elfoglaltam. A felső tagozatot tanítottam.*” (Koós) Koós Olgát édesanyja, testvére és rokonai is féltették ettől a munkától és főleg anyja szerette volna, ha otthon marad annak ellenére, hogy ő is azon kevés nők közé tartozott a 20. század elején Magyarországon, akik önállóan, munkájukkal teremteték elő a család megélhetését. A nők munkaerőpiacon való részvétele az ország területén az átlag körül mozgott¹ és ha a családi állapot szerinti összetételt nézzük, akkor a hajadon lányok adják nagy részét (1900-ban 20%-uk, 1930-ban

¹ A női munkaerő participációs rátája Magyarországon 1900-ban 31%, 1910-ben 24%, 1920-ban 31,1% és 1930-ban 27,9% volt, bár a népszámlálások során nem vették figyelembe a teljes aktív női lakosságot, hiszen kihagyták a sorból a részmunkaidős és a házimunkát végző nőket, így ezeket az adatokat nem tekinthetjük teljes értékűnek (Gyáni 1988).

30%-uk volt kereső), viszont az özvegy és az elvált nők között is nagy számban találjuk meg az állást keresőket (Gyáni 1988). Láthattuk a tanítónőkre vonatkozó adatoknál, hogy ezen korszakra még szintén az a jellemző, hogy közöttük is nagy számban találjuk meg a fiatalabb korosztályhoz tartozó, még nem férjezett nőket, akiknek létszámát Koós Olga is gyarapította.

Azonban 1929 augusztusában a Pécshez közeli Görcsöny település osztálytanítónői állást hirdetett, mely Koós Olga családjában azt az elhatározást váltotta ki, hogy a már egy éve tőlük távol élő leányt minél közelebb tudhatná magukhoz, mivel ők szintén Baranyában, Siklósbodonyban éltek. *Én nem akartam. – olvashatjuk memoárjában – Minden vágyam volt visszamenni Debrecenbe, az állami iskolákhoz. Már vége felé járt a pályázati határidő, mire rá tudott venni a család, hogy próbálkozzam meg, hátha sikerül. Beadtam, illetve elvittük a pályázati kérvényt a görcsönyi espereshez, mert államilag segélyezett egyházi iskola volt. A pályázatot ott kellett benyújtani.*” (Koós) Megválasztása után a település tanítónőjeként a falu lakosságának összetételét tekintve az értelmiség tagjává vált. fiatal tanítónő a 1930-as évek elején szintén az egyedülálló, munkavállaló fiatal nők közé tartozott, édesanyja pedig, aki háztartásfőként irányította a család életét, akkor is példaként állt előtte, még ha nem is ezt az életet szánta lányának. A tanítónő a falu lakosságát megnyerve végezte munkáját és tanított az elkövetkező három esztendőben, emellett pedig a helyi közösség kulturális eseményein, ünnepein szintén részt vett, így ismerte meg vőlegényét. 1932. március 31-én Koós Olga házasságot kötött és bár folytatta tanítónői munkáját, amelyet hivatásának tartott, mégsem tehetett olyan sokáig, ahogyan szeretne volna. Férje a település állatorvosa² volt, aki a 20. század elején főleg a kisebb településeken még erősebben jelenlévő szokásokat követve nem szeretne volna, ha felesége továbbra is tanítónőként dolgozik az iskolában. *„1932. március 31-e is elérkezett. A polgári esküvőm Pellérdén, a körjegyzőségen volt. Másnap volt az egyházi esküvőm Bodonyban, az egész falu eljött. (...) Májusban vettem észre, hogy állapotos vagyok. Elkezdtem a tanévet, de nem tanítottam végig. Én decemberben lemondtam az állásomról. Géza kívánsága volt. Sírva írtam meg a lemondásomat. Nagyon szerettem a hivatásomat...”* (Koós) Ez a „kívánság” annak a középosztálynak az életmódjához tartozott, amelynek férje állatorvosként szintén a tagja volt, a település értelmiségi, vezető rétegének soraiba kerülve Koós Olga is ezt követve hagyott fel tanítónői munkájával, bár ahogy az emlékirat sorait olvassuk, láthatjuk azt is, minden bizonnyal más történelmi korszakban vagy esetleg csak egy más településtípuson élve már nem biztos, hogy megtette volna ezt. A magyar középosztály esetében teljesen természetes folyamat volt az 1930-as években az, ami Koós Olgával is történt. Szinte szabályként jelent meg, ahogy Weis István írásában olvashatjuk, a középosztálybeli emberek számára a háztartási alkalmazott vagy legalább bejárónő tartása, valamint a feleség/családanya megkímélése a legdurvább munkáktól, ezen kívül pedig döntő jelentőségű volt a családfő iskolai végzettsége (Weis 1995). A női munkavégzés időtartamát nagyban befolyásolta a korszakban a házasságkötés, a családalapítás, így leginkább az ezt megelőző időszakra korlátozódott. A kutatások kimutatták, hogy főleg az egyházi alkalmazású nők között volt kimagasló a hajadonok aránya (98,5%), amelyet természetesen nagymértékben befolyásol, hogy köztük főleg szerzetesrendek tagjait és diakonisszákat találunk, azonban ha a különböző foglalkozási csoportokat nézzük, egyik területen sem emelkedett 50% fölé a házasság nők aránya (Papp 2006). 1930-ban, olvashatjuk Sipos Balázs

² Az 1930-as népszámlálás szerint az ország területén 858 állatorvos tevékenykedett, a Dunántúlon összesen 305, ha pedig kimondottan Baranyát nézzük ez a létszám 31 főt jelentett. Az 1930. évi népszámlálás IV., 1936.

írásában, a tanítónők 36%-a, az orvosnők 43,1%-a, míg a polgári iskolai tanárnők 35,8%-a volt férjezett (Sipos 2009). A tanítónői pálya az 1930-as évekre egyfajta átalakuláson ment végbe és egyre inkább összeegyeztethetővé vált a feleség szerepével, így az értelmiségi foglalkozásoknál és főleg a tanítónői pálya esetében kezdett kialakulni a családban betöltött női státus és a hivatását gyakorló, kereső nő képeinek összehangolása (Gyáni 1988). Ennek a gondolatnak a megjelenését olvashatjuk a tanulmányban már fentebb idézett Pécsi Úriasszonyok Lapjában (PÜL 1937:2) is: „*a házasság sem temetője az egyéni életnek, mint kenyérkereső segítőtárs, nagy megbecsülés illeti családjában. Jobb az a feleség, akinek látóköre széles, ítélőképessége biztos, aki munkában eltöltött ideje után a nyugalom helyének, családjá várának tekinti otthonát.*”

3. Összegzés

Kutatásaim során arra keresem a választ, hogyan kezdődött el a tanítói pálya elnöiesedése, hogyan vált a tanítónői hivatás a társadalomban a nők számára elfogadható munkává és ez hogyan hatott a tanítónők mindennapi életére. Jelen tanulmányban ezen kutatás egy kis szeletét állítottam a fókuszba, az országos, valamint a helyi statisztikai adatokban található arányváltozásokat, emellett pedig egy tanítónői életpálya felvázolásával bemutatni, hogyan változott a tanítónők. A tanulmány elején az országos, megyei és városi adatokat vizsgálva megállapíthatjuk, hogy a századfordulótól kezdődően növekedésnek indul a tanítótársadalmon belül a nők aránya, viszont ha a koreloszlásukat és családi állapotukat nézzük, 60% felett találjuk a fiatal, tehát 20-39 év közöttieket és a hajadonokat. Ez a társadalom egy sajátos „elvárását” mutatja számunkra, mely szerint a tanítónők férjhez menve már más társadalmi szerepüknek kellett eleget tegyenek, így nagy arányban visszavonultak tanítói hivatásuktól. Ezen adatsorokat tudjuk a személyes életpályák vizsgálatával megerősíteni. Bemutatni azt az életformát, mely a 20. század első évtizedeiben a fiatal tanítónők álláskeresését, annak nehézségeit, a tanítói hivatásuk kezdetét és végül annak sok esetben – a házasságkötésükkor – feladását is jelentette. Koós Olga életpályája nem különleges abból a szempontból, hogy élete és tanítói tevékenysége során valamilyen különleges tevékenységet folytatott volna. Nem volt részese feminista mozgalmaknak, nem végzett publikációs tevékenységet, nem tört vezetői pozícióra tanítótársai között, viszont memoárjából meg tudjuk ismerni azt az életutat, amit minden bizonnyal az akkor élt tanítónők többsége tudhatott magáénak.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Asszonyi vallomások lányokról, asszonyokról. A munka, a karrier nem tölthetik be a család, az otthon tatóngó helyét. In. Kussinszky Endréné szerk. Pécsi Úriasszonyok Lapja. A Dunántúli Tőzsde melléklete. 1937. pp. 1–2. (PÜL 1937)
- A szellemi munkások összeírása 1928. Magyar Statisztikai Közlemények. Új Sorozat. 79. kötet. Szerk. és kiadja a Magyar Kir. Központi Statisztikai Hivatal. Athenaeum Irodalmi és Nyomdai R.-T. Könyvnyomdája. Bp. 1930. (Szellemi munkások stat., 1930).
- Az 1920. évi népszámlálás. III. rész. A népesség foglalkozása részletesen és a vállalati statisztika. IV. rész. A népesség foglalkozása a főbb demográfiai adatokkal egybevetve s a népesség ház- és földbirtokviszonyai. Szerkeszti és kiadja: A Magyar Kir. Központi Statisztikai Hivatal. Az Athenaeum Irodalmi és Nyomda R.-Társulat Nyomása. Bp. 1926. (Az 1920./ III-IV., 1926).

- Az 1930. évi népszámlálás. III. rész. A népesség foglalkozása részletesen és a vállalati statisztika. Szerkeszti és kiadja: A Magyar Kir. Központi Statisztikai Hivatal. Stephaneum Nyomda Részvénytársaság. Bp. 1935. (Az 1930./ III., 1935).
- Erdei Ferenc (1995): A magyar társadalom a két háború között. A történelmi nemzeti társadalom. In. Gyáni Gábor szerk. (1995): Magyarország társadalomtörténete II. 1920–1944. Szöveggyűjtemény. Nemzeti Tankönyvkiadó, Bp. pp. 43–99.
- Gyáni Gábor (1988): Női munka és a család Magyarországon (1900–1930). Történelmi Szemle. 1987–1988. 3. sz. pp. 368.
- Gyáni Gábor–Kövér György (2006): Magyarország társadalomtörténete a reformkortól a második világháborúig. Osiris Kiadó, Bp.
- Keszeg Vilmos (2008): XX. századi néptanítók élete. In. Ozsváth Imola szerk. (2008): Néptanítók, életpályák és élettörténetek. Scientia Kiadó. Kolozsvár. pp. 11–30.
- Kiss József (1929): Nők a tanítói pályán. Dunántúl Egyetemi Nyomdája, Pécs.
- Koós Olga: Életem. Kézirat. 1970-es évek. Az ide vonatkozó részek másolata a tanulmány szerzőjének tulajdonában.
- Mazsu János (2012): Tanulmányok a magyar értelmiség társadalomtörténetéhez 1825–1914. Gondolat Kiadó. Bp.
- Neszt Judit (2010): A tanítói pálya elnőiesedésének történeti előzményei. Educatio. 2. sz. pp. 314–321.
- Papp Barbara (2006): Nőoktatás és „képzett nők” a két világháború között. In. Kövér György szerk. (2006): Zombékok. Középosztályok és iskoláztatás Magyarországon a 19. század elejétől a 20. század közepéig. Társadalomtörténeti tanulmányok. Századvég Kiadó. Bp. pp. 713–756.
- Pornói Imre (1995): Az 1920-as évek népoktatása és a nyolcosztályos népiskola Magyarországon. Magyar Pedagógia. 3–4. sz. pp. 315–331.
- Romsics Ignác (2003): Magyarország története a XX. században. Osiris Kiadó. Bp.
- Szendi Emma (2002): A fővárosi pedagógustársadalom kultúrtörténete a két világháború között (1920–1938). Eötvös József Könyvkiadó. Bp.
- Takács Zsuzsanna Mária (2014): Falusi néptanítók élete a 20. század első felében emlékirataik és naplójuk tükrében. PhD értekezés. http://nevtudphd.pte.hu/sites/nevtudphd.pte.hu/files/files/Vedések/2015/takacs_zsm_doktori_disszertacio.pdf Adatok letöltve: 2016. október.
- Tegzes Ferenc (1981): Statisztika források Baranya megye nemzetiségtörténetéhez a két világháború között (1926, 1938). In. Szita László szerk. (1981): Baranyai helytörténetírás. A Baranya Megyei Levéltár Évkönyve 1980. Pécs. pp. 495–531.
- Weis István (1995): A mai magyar társadalom. In. Gyáni Gábor szerk. (1995): Magyarország társadalomtörténete II. 1920–1940. Szöveggyűjtemény. Nemzeti Tankönyvkiadó, Bp. pp. 9–32.

TANÁCSI ÉS ÜZEMI KULTÚROTTHONOK PÉCSETT, A RÁKOSI-KORSZAKBAN

TOWN COUNCIL AND FACTORY MAINTAINED CULTURE HOUSES AT RÁKOSI AGES

NYÁRI TAMÁS középiskolai tanár

Pécsi Tudományegyetem Interdiszciplináris Doktori Iskola

ABSTRACT

The foundation of the House of Culture in Békés, was the beginning of the movement of the culture houses, at 1949. This movement was a part of the cultural revolution, which was derived from Lenin and Lunacharsky, and which was brought into Hungary by József Révai. The culture houses' status was regulated by the decree of the Hungarian Government, Nr. 136/1951, which distinguished council maintained and factory maintained culture houses. After this decree the institutional network built up, and in Pécs was founded about 25-30 culture houses until the end of Rákosi ages. The culture houses in the city were more prosperous, due to the higher educated local inhabitants. Lectures, study groups, choirs, dance groups and orchestras showed the result of the cultural work. On the other side, at suburbs, the culture houses suffered from disinterest, only that groups functionated well, which had an old tradition. The cultural policy wanted the culture houses to become the local infrastructure of the indoctrination, but the most of the guests wanted only to have a fun.

1. A kultúrotthon-mozgalom

A Révai József által meghirdetett kultúrforradalom (Bolvári-Takács 2011) egyik lényeges népművelő infrastrukturális eszköze a kultúrotthon volt. Az elsőt 1949. november 27-én avatták fel Békésben (Koncz 2002). Egy korabeli forrás szerint az intézmény „*megnyitásával vált programmá a kulturális forradalom helyi bázisainak, a művelődési otthonok hálózatának kiépítése.*” (Hencz 1962:152)

Bár kiépítésről beszéltek, valójában a második világháború előtti népház-hálózat új alapokon történő, kibővített újra szervezése volt. Ezeknek az intézményeknek a létesítését a Klebelsberg-féle kultuszkormányzat karolta fel, és 1938-ig 1580 épült szerte az országban (Kovalcsik 2003; Romsics 2003). 1945 után, a szabadművelődés korában ezek döntő többsége bezárt, 1949-re már csak mintegy 100 működött. A bezárásokkal párhuzamosan, főleg működő intézmények „*átcímkezésével*”, új szerveződések kezdődtek, melyek alapját képezték az új kultúrotthon-mozgalom kibontakozásának (Halász 2013).

A még Lenin és Lunacsarszkij által kidolgozott, és Magyarországon 1948-ban meghirdetett kultúrforradalom feladatul tűzte ki a kultúra agitáció szolgálatába állítását, majd eljuttatását a tömegekhez, abból a célból, hogy az embereket új erkölcsre neveljék, és meghonosítsák a kommunista ideálokat a hétköznapi életben (Bolvári-Takács 2011). Az új típusú kultúrotthonoknak, egyirányú csatornaként, a párt központi akaratát kellett helyi szinten aktualizálnia, majd eljuttatnia a tömegekhez, egy szigorúan centralizált, hierarchikus rendszerben (Koncz 2002). Feladatuk három összetevőből állt: eszmei-politikai neve-

lés, a dolgozók nemes szórakoztatásának biztosítása és a kettő segítségével a termelés növelése (MNL-BML XXIII/102.).

1948-ban a Vallás- és Közoktatásügyi Minisztérium elrendelte az adatgyűjtést a kultúrházak állapotáról, amit 1950-ben újabb felmérés követett, melyben a használható helyiségeket és befogadóképességüket mérték fel (Halász 2013). Mivel a kultúrotthon-hálózat csak lassan épült, 1950 júniusában az MDP Politikai Bizottsága határozatot hozott, melynek nyomán megszületett a 136/1951. sz. minisztertanácsi rendelet. A rendelet szabályozta az intézmények jogállását, legfőbb irányítójuk az 1951-ben létrehozott Népművelési Intézet lett. Fenntartó szempontjából a rendelet elkülönített tanácsi, illetve üzemi, szakszervezeti kultúrotthonokat (Hencz 1962). A kultúrotthon alapítások ezután tervszerűvé váltak, és megindult az intézményhálózat gyors ütemű bővülése (Koncz 2002; Halász 2013).

2. Pécs kultúrotthon hálózatának kiépülése

A kultúrotthon-mozgalom kezdetén Pécs város területén már több kultúrház is működött. Első helyen említendő a Munkáskaszinóvá átcímkézett Nemzeti Kaszinó, mely 1947. szeptember 28-án vette fel a Doktor Sándor Kultúrház nevet (Új Dunántúl 1947. 09. 30.). Ezen kívül, Pécs akkori területén, egy 1950-es országos jelentés tanúsága szerint, további öt kultúrotthon működött: ebből a belvárosban három, a Pécsi Magasépítés, a KPDSZ és a MÁV kultúrotthona, külső területeken pedig a Mecseki Szénbányászati Tröszt két intézménye, a mecsekszabolcsi Puskin, illetve a pécsújhegyi Gorkij Kultúrotthon (MNL-OL 276/89). A felsorolás kihagyta az elvben működő, de gyakorlatilag politikai megmozdulások rendezésére használt, pécsbányatelepi Zalka Máté Kultúrotthont. Vagyis összességében 1950-ben hét kultúrotthon létezett a város területén.

1950-ben Pécsen is megindult a kultúrotthonok tervszerű alapítása, így a város intézményhálózata bővülésnek indult. Mérettől függően létrejöhetek kultúrotthonok, vagy kultúrtermek, alapító és fenntartó lehetett a városi tanács, a szakszervezet és az üzemek.

A kiinduló számhoz képest azonban, kultúrotthonból a Rákosi-korszak végéig csak kisebb növekedés volt tapasztalható. Összesen három nyílt az elkövetkezendő években: 1951-ben a SZOT szervezésében nyitotta meg kapuit a November 7 (MNL-OL 276/89); ugyanebben az évben fejlesztették kultúrotthonná a porcelángyári kultúrtermet (Dunántúli Napló 1953.04.23), amely 1955-től az Építők Szakszervezetének a fenntartásába ment át (MNL-BML XXXV/49); és 1952. november 7-én nyitotta meg kapuit a városi tanács gyárvárosi József Attila Kultúrotthona (MNL-BML XXIII/102). A Rákosi-korszak végéig, az 1954-ben Pécshez csatolt vasasi Petőfi Sándor Kultúrotthonnal együtt összesen 11 kultúrotthon működött.

Pécs kultúrotthon-hálózatának kiépülésével egy időben Pécs városa is folyamatosan bővült, lakosság számát és területét tekintve is. Megkezdődött a meszesi és az újmecsekaljai lakótelep építése (Molnár 1984), több szomszédos községet pedig a városhoz csatoltak: 1949-ben Mecsekszabolcsot, 1954-ben, a „Nagy-Pécs” koncepció (Hajdú 1996) keretében Mecsekalját, Vasast és Málomot, 1955-ben pedig Nagyárpádot (Novák 1985). A csatolt községek területén, a Vasas II-n található Petőfi Sándor Kultúrotthon kivételével, kultúrtermek működtek, melyek a tanács kezelésébe kerültek. Működő intézmény volt a patacsi Kossuth Lajos Kultúrterem és a Vasas I. Kultúrterem, nem működött az ürögi. Az 1955-ös és az 1956-os várospolitikai tervek előirányozták további kultúrtermek kialakítását (MNL-BML XXIII/101), de a Rákosi-korszak végéig, csak a rácvárosi tanácsterem kultúrteremé alakítása történt meg (MNL-BML XXIII/162).

Egy 1955-ös ceruzával írt jelentés 11 üzemi kultúrszobát említett (MNL-BML XXXV/49). Ezek beazonosítása rendkívül nehéz, mert a források bármilyen üzemi helyiséget kultúrteremnek neveztek, melyben volt valamilyen politikai, vagy kulturális megmozdulás. Az is gyakran előfordult, hogy elvárásoknak megfelelően, papíron kineveztek egy helyiséget kultúrteremmé, legtöbbször az ebédlőt. Ez történt pl. a Sopiana Gépgyár esetében (MNL-BML XXIII/102). Ugyanakkor voltak működő kultúrtermek is, pl. a bőrgyári kultúrtermet a Rákosi-korszak után félig területi illetékességű kultúrotthonná fejlesztették (MNL-BML XI/23).

Összességében kijelenthető, hogy a korszak végére mintegy 25–30 kultúrotthon és kultúrterem létezett papíron, de ezek jelentős része nem fejtett ki valódi működést. A továbbiakban azt vizsgálom, hogy ezek az intézmények milyen mértékben fejtettek ki tényleges kulturális tevékenységet, és ez mennyire felelt meg a korszak kultúrpolitikai elvárásainak.

3. A vizsgálat területi szempontjai

Elsősorban a kultúrotthonokat vizsgáltam meg, a kultúrtermek közül csak a tanácsi fenntartású, területi illetékességgel rendelkező intézményeket. Területi elhelyezkedésük szempontjából három csoportra lehet osztani őket: városközponti, belső, illetve külső lakóterületen elhelyezkedők.

Az egyes területek műveltségi, és iskolázottsági viszonyairól nincsenek korabeli kimutatások, csak 1980-tól maradtak fenn adatok, a legértékeltetebbek az 1990-es népszámlálás arányszámai. Ezekből az adatokból vonhatunk le következtetéseket, különösen az adatokat összehasonlítva, annak ellenére, hogy a lakosság 1945–90 között részben megváltozott. Pl. a belvárosba az 1970-es években alacsony presztízsű, marginalizálódásra hajlamos csoportokat telepítettek be. Ez a magyarázata annak, hogy itt található a legnagyobb arányban az iskolázatlan réteg (Németh 1993).

	0 osztály	Max. 8 általános	Szaktanár- képző	Középiskola	Főiskola, egyetem
Városközpont	2,1%	55,1%	5,2%	20,2%	17,4 %
Belső lakóterület	1,6%	52,2%	9,4%	24,6%	12,3%
Külső lakóterület	1,7%	60,9%	15,7%	15,6%	6,1%
Városi átlag	1,5%	53,7%	12,3%	21,7%	10,8%

(Forrás: Németh 1993)

A diplomások legnagyobb arányban a városközpontban éltek, de viszonylag magas volt a belső lakóterületen is. A középfokú végzettséggel rendelkezőkkel együtt mindkét területen a lakosság 37–38%-át tették ki. A belső lakóterületen magasabb volt a középfokú végzettségűek aránya. Ezzel szemben a külső lakóterületeken felsőfokú végzettséggel alig rendelkeztek, és a középfokú végzettségűek aránya is elmaradt a másik két területétől. Itt jellemzőbb volt az alacsony iskolázottság, és nagyobb arányban laktak itt szakmunkások.

Ha az infrastrukturális adottságokat nézzük, akkor a belső területek szintén előnyösebb helyzetben voltak. A tömegközlekedési hálózat segítségével az itt elhelyezkedő kultúrotthonokban könnyebb volt eljutni, szemben a külső területek intézményeivel, melyek elsősorban a környéken lakók számára nyújtottak lehetőséget. Ugyanakkor a belváros kulturális infrastruktúrája számos más lehetőséget nyújtott a művelődésre (Pécs térképe 1957).

4. Pécsi kultúrotthonok

4.1. Kultúrotthonok a belvárosban

A belvárosban lakott a város hagyományos polgári lakossága, ennek megfelelő kulturális igényekkel, szórakozási szokásokkal. Ezeket az igényeket kiszolgáltatta a színház, az épülő könyvtárak és más intézmények, köztük az itt működő kultúrotthonok is. Mivel azonban a város úthálózata és a tömegközlekedési hálózata is itt futott össze, nem csak a környező lakosság, de a város más területeinek művelődni vagy szórakozni vágyó lakossága is látogatta az itt található intézményeket.

A belvárosban négy kultúrotthon működött: a tanácsfi fenntartású Doktor Sándor Kultúrotthon, a SZOT fenntartásában működő November 7 Kultúrotthon, a KPDSZ és a Vasutas Kultúrotthon.

Közülük mindenképpen kiemelkedő a Doktor Sándor Kultúrotthon, amely a város első számú kultúrházának volt tekinthető, havi 15 000 látogatóval, rendszeres kultúrestekkel, ismeretterjesztő előadásokkal, tanulmányi kirándulásokkal, és országos szinten is kiemelkedő szakköri élettel. Fontosságát jelzi, hogy 1954-ben kezelésébe került a Szabadtéri Színpad, a Liszt Ferenc Hangversenyterem és a balettiskola (Baló 1977). Egy ilyen intézmény közelében más kultúrotthon nehezebben tud érvényesülni, így a szomszédos utcában található KPDSZ Kultúrotthon lehetőségei nagyrészt kihasználatlanok maradtak.

A jelentések és más források tanúsága szerint a belvárosi kultúrotthonok képesek voltak ismeretterjesztő tevékenységet folytatni, akár előadás, akár szakköri formában. Ebben a legsikeresebb a Doktor Sándor Kultúrotthonban volt, ahol előadás-sorozatok és tanulmányi kirándulások is megszervezésre kerültek. Nem egyenlő mértékben, de a többi intézményben is folytak előadások, legkevésbé a KPDSZ-ben (MNL-BML XXIII/113). Ismeretterjesztő szakkörök is működtek, kisebb sikerrel, néhol csak abból a célból, hogy megfeleljenek a kultúrpolitika elvárásainak, valós érdeklődés nélkül. Erre példa, amikor a November 7 Kultúrotthonban az irodalmi és történelmi szakkörök 3-4 fővel működtek, melyek látogatói a szakkörvezető pedagógus tanítványai voltak (MNL-BML XXXV/36).

A művészeti együttesek iránt nagyobb volt az érdeklődés, mind a négy intézményben léteztek kisebb-nagyobb csoportok. A legsikeresebbek azok voltak, melyek professzionális együttesként, több éves vagy évtizedes hagyománnyal rendelkeztek, és már sikeres csoportként kerültek egy kultúrotthon kezelésébe. Ilyen volt a MÁV vegyeskara és fúvószenekara, illetve az 1954-ben, a Doktor Sándor Kultúrotthon kezelésébe került Liszt Ferenc Kórus (Horváth 1959). Ez utóbbi intézményben volt példa arra, hogy két amatőr művészeti szakkör professzionálissá vált. Igaz, ez a változás már csak a Rákosi-korszak után történt meg. Egyik együttes a mai napig működő Mecsek Táncegyüttes, a másik, a szintén a mai napig működő, országos hírűvé vált Bóbita Bábszínház (Baló 1977).

A jelentések a sikertörténetek bemutatása után azonban megemlítették, hogy sokan sakkozni, biliárdozni jártak az intézményekbe, vagy pedig a hétvégi, italkiméréssel egybekötött össztáncokat látogatták. Ha a számszerű jelentéseket aprólékosan megvizsgáljuk, akkor kiderül, hogy a látogatók jelentős részét a szórakozni vágyó közönség tette ki. Pl. 1953-ban a Doktor Sándor Kultúrotthon látogatóinak 40%-a táncolni, vagy a szórakoztató estekre ment be az intézménybe, egy évvel később az 50%-a (MNL-BML XXIII/113). A November 7 és a KPDSZ kultúrotthon is elsősorban az össztáncai kapcsán került az érdeklődés középpontjába (MNL-BML XXXV/36).

4.2. Kultúrotthonok a belső lakóterületen

Mivel a belső lakóterületi részek közel estek a belvároshoz, így viszonylag kevés, mindössze két intézmény létezett a korban. Az egyik, a belváros és a belső lakóterület határán fekvő Ybl Miklós Kultúrotthon. Lakótelep és ipari terület is volt a közelében, és nagyon közel volt a belvárosi kulturális lehetőségekhez. Volt ugyan nyoma annak, hogy próbálkoztak tényleges kulturális életet beindítani, az igazi komoly szándék azonban hiányzott. Így az intézmény döntően csak az össztáncok rendezésével foglalkozott, mely találkozó helye lett a korszak lumpen elemeinek, akiket a korabeli szóhasználat „*jampecnek*” nevezett (MNL-BML XXXV/36.). Nem véletlenül került sor elsőként a bezárására, de már csak a Rákosi-korszak után, 1958-ban (Dunántúli Napló 1958. január 19.).

A belvárostól távolabb esett a Zsolnay Porcelángyár területén elhelyezkedő nagy hagyományú kultúrterem, melyet 1951-től kultúrotthonná fejlesztettek. Kimutatható az ismeretterjesztő munka, amely mellé nagy könyvtárat építettek ki. Jelentős volt a művészeti élet, dalárda, és más szakkörök (tánc, színjátszó, báb) alakultak. 1955-től működtetését átvette az Építők Szakszervezete, és területi illetékességet kapva a belvárostól keletre eső városrész kultúrotthona lett (MNL-BML XXXV/49.). Fő tevékenységi köre azonban neki is a szórakoztatás volt, illetve teret adtak különböző társadalmi és politikai megmozdulásoknak.

A hasonló lakossági összetétel, hasonló eredményeket hozott a porcelángyári kultúrotthonok működésében, mint a belvárosban. A legfontosabb különbség azonban az volt, hogy ide elsősorban a környező lakosság járt szórakozni, illetve művelődni, legfeljebb a tőle keletre eső városrészekből érkezhettek vendégek.

4.3. Kultúrotthonok a külső lakóterületen

A külső lakóterületeken a gyárvárosi József Attila Kultúrotthon és a négy bányász kultúrotthon, a mecsekszabolcsi Puskin, a pécsbányatelepi Zalka Máté, a pécsújhegyi Gorkij és a vasasi Petőfi Sándor Kultúrotthon működött. A csatolt részek közül, Vasas I-n és Patacson működött egy-egy kisebb, tanácsi fenntartású, területi illetékességű kultúrterem (MNL-BML XXXV/49.). Látogatóik elsősorban a környezetükben lakókból kerültek ki, programjaik ritkán vonzották ide a más városrészek lakóit.

A kultúrotthonok és termék vonzáskörzetében elsősorban bányászok, illetve munkások laktak. A lakosság végzettségi adatai is ezt alátámasztották, és ez a tény determinálta az intézmények működésének sikerességét. Mindezt annak ellenére, hogy Pécsen a bányásművelődésnek komoly hagyományai voltak. Néhány kultúrotthon működéséről alig maradt fenn adat.

Ismeretterjesztő előadásra ritkán került sor, nem egy esetben eleve lemondtak a szervezéséről is. Ez történt pl. a gyárvárosi kultúrotthon esetében (MNL-BML XXIII/113.). Ha mégis szerveztek, akkor a kultúrvezetés szándékai ellenére nem politikai, hanem olyan témákat választottak, melyek közvetlenül érintették a közönségük mindennapi életét: pl. a szilikózis témakörét a Puskin Kultúrotthonban (MNL-BML XXXV/49.).

A szakköri élet sikerei is mérsékeltek voltak ezen a területen. Több esetben legfeljebb munkatervekben találkozhatunk szakkörökkel, esetleg papíron indulhattak be. A Gorkij esetében pl. mindössze egy színjátszó szakkörrel maradt fenn adat, de a megemlítése nem feltétlenül jelenti a tényleges működést. Ez utóbbi jelenség jól dokumentálható a gyárvárosi József Attila Kultúrotthon esetében, ahol a jelentések szerint működő 5-6 szakkör valójában csak néhány alkalommal ült össze, majd érdeklődés hiányában megszűnt. Sok esetben még egy gazdasszonykört sem sikerült rendesen beindítani (MNL-BML XXIII/113.), de a környék vélt igényeihez igazodó szakkörök is csak mérsékelt eredményt hoztak, pl. a patacsi mezőgazdász szakkör (MNL-BML XXIII/162.).

Sikeres együttesekről is vannak adataink. Ilyen volt, a Puskin gondozásában működő Mecekszabolcsi Jószerencsét Dalkör, és a város reprezentatív fúvószenekarává előlépett bányász fúvószenekar, illetve a Zalka Máté Kultúrotthon alá tartozó Kodály Zoltán Férfikórus. Ezek az együttesek azonban több évtizedes, 1910-20-as évekig visszanyúló hagyományokkal rendelkeztek, és utólag kerültek a kultúrotthonok irányítása alá (Horváth 1959; Csóka 1970).

A látogatók számáraól kevés adat maradt fenn, de több kultúrotthon küzdött az érdeklődés hiányával. A Zalka Máté és a Gorkij éveken át nem fejtett ki érdemleges aktivitást, csak közösségi szintértként működött, pl. helyt adtak iskolai rendezvényeknek. A fennmaradt havi beszámolók, vagy az alkalmoszerű ellenőrzések arról tudósítanak, hogy látogatók elsősorban táncolni, sakkozni, asztaliteniszezni vagy filmet nézni jártak az intézményekbe. Gyakran így is közönséghiánnyal küzdöttek, egy alkalommal a József Attila Kultúrotthon táncmulatságára mindössze 12-en érkeztek meg (MNL-BML XXIII/113.).

5. A kultúrpolitika megvalósulása

A kultúrotthonok elsődleges feladata az eszmei-politikai nevelés lett volna. Ezt úgy képzelték el, hogy ismeretterjesztő előadások keretében elméleti, szakköri munka keretében gyakorlati úton valósítják meg. Láthattuk, hogy az előadások csak a belső területeken voltak többé-kevésbé folyamatosak, de politikai téma esetében ott is érdektelenségbe fuladtak. A szakkörök pedig sokszor csak papíron működtek

A dolgozók nemes szórakoztatásának biztosítása a művészeti, öntevékeny csoportok működésével lett volna biztosítva. Itt is kimutatható a belső és a külső területek közötti különbség. Több csoport működött a belső területeken, működésük tartósabb is volt. Azt viszont csak a Doktor Sándor Kultúrotthonban sikerült elérni, hogy két öntevékeny amatőr együttes professzionálissá alakuljon. Viszont az is igaz volt, hogy a legsikeresebb művészeti csoportok létrehozása – a fenti kettő kivételével – nem a kultúrotthonok érdeme volt, hiszen csak átvették a működtetésüket.

A látogatók létszámát vizsgálva azt láthatjuk, hogy a belvárosban biztos közönséggel számolhattak, addig a peremterületeken sok esetben nézőként sem sikerült bevonni a lakosságot, nemhogy aktivizálni. Így pedig hiábavaló a kultúrpolitika azon törekvése, hogy emelje a dolgozók műveltségi színvonalát: „*Mit jelent a kultúrforradalom? [...] Jelenti azt, hogy emelnünk kell dolgozóink általános műveltségét...*” (Révai 1952:5). Az fontos kérdés ugyanakkor, hogy ugyanez a belvárosi intézmények esetében megvalósult-e. Hiszen a volt polgári lakosság részvétele hangversenyeken, előadásokon, nem hoz emelkedést a fizikai dolgozók műveltségi színvonalában. A hangversenyek látogatóinak pl. a 70%-a értelmiségi volt. Egy későbbi kimutatás (Baló 1977) abba enged betekintést, hogy a Doktor Sándor Kultúrotthon sikeres együtteseiben, szakköreiben mennyiben vettek részt fizikai dolgozók. Ez alapján a Liszt Ferenc Kórus tagjainak 5%-a, a Mecsek Táncegyüttes 6%-a volt fizikai dolgozó, a Bóbita Bábszínház tagjai között pedig nem volt. Legmagasabb arányban a szabász-varrász szakkörben voltak, de ez is csak 27% volt. Ha feltételezzük is, hogy az 50-es években ez másképpen volt, komolyabb arányeltolódásokra nemigen számíthatunk, vagyis a kultúra nem elsősorban a megcélzott rétegekhez került.

Végezetül meg kell említeni, hogy a kultúrotthonok látogatóközönségének zöme elsősorban szórakozni járt az intézményekbe. Műsoros estekre, sakkozni, biliárdozni, pingpongozni, de legfőképpen az italkiméréssel egybekötött hétvégi össztáncokra. Ez városszerte mindenhol elmondható. Ezekre a jelenségekre néhány példa a korabeli jelentésekből:

- „*A biliárd és sakk-terem állandóan tele.*” (MNL-BML XXIII/113.)
- „*A sajátos gyárvárosi viszonyokra tekintettel az ismeretterjesztő előadások rendezésével nem kísérleteztünk, mert az volt a célunk, hogy a közösséget – elsősorban szórakozás biztosításával visszacsalogassuk.*” (MNL-BML XXIII/113.)
- „*...elég gyakori a kultúrotthon nagytermében és helyiségében rendezett tánccal egybekötött családi est.*” (MNL-BML XXXV/36.)
- „*...az a néhány fiatal [...] csak a rendet zavarni megy – még leírni is felháborító – huszonegyezni jár a kultúrházba.*” (Tenkely 1953)

A művelődési házak a Rákosi-korszak után is hasonló működést fejtettek ki, az ismeretterjesztő és művészeti tevékenység mellett fontos szerepet kapott a szórakoztatás is. Egy 1977-es felmérés eredményei szerint országos szinten a művelődési és szórakozási alkalmak látogatottságát tekintve, a vendégek több mint 2/3-a inkább szórakozni ment a művelődési házakba (Andrássy 1985). Viszont az intézmények ezzel kiszolgálták a közönségük igényeit, így működésük mindaddig biztosított volt, ameddig a fenntartójuk segítette a működésüket.

FELHASZNÁLT IRODALOM

Levéltári források

MNL-OL 276/89. MDP Agitációs és Propaganda Osztály iratai (1951–1956).

MNL-BML XI/23. Pécsi Bőrgyár iratai.

MNL-BML XXIII/101. Pécs Megyei Jogú Város Tanácsának iratai. a) Tanácsülési jegyzőkönyvek.

MNL-BML XXIII/102. Pécs Megyei Jogú Város Tanácsa Végrehajtó Bizottságának iratai. a) Ülésjegyzőkönyvek.

MNL-BML XXIII/113. Pécs Megyei Jogú Város Tanácsa V.B. Művelődési Szakigazgatási Szervének iratai. c) Népművelési Osztály iratai.

MNL-BML XXIII/162. Pécs Megyei Jogú Város III. kerületi Tanács Végrehajtó Bizottságának iratai. a) Ülésjegyzőkönyvek.

MNL-BML XXXV/36. MDP Baranya Megyei Bizottsága iratai.

MNL-BML XXXV/36. MDP Baranya Megyei Bizottsága iratai. 2. csoport Agitációs és Propaganda Osztály iratai.

MNL-BML XXXV/49 MDP Pécs Városi Bizottság iratai.

Az Új Dunántúl és a Dunántúli Napló cikkei

A kultúrotthon legyen kultúrotthon! Hogyan „szórakoztatja” a dolgozókat az Ybl Miklós Kultúrotthon vezetősége. Dunántúli Napló. XI. évfolyam. 279. szám. 1954. november 24. pp. 6.

A pécsszabolcsi Puskin kultúrotthon munkájáról. Dunántúli Napló. X. évfolyam. 257. szám. 1953. november 1. pp. 6.

Dr. Doktor Sándorról nevezik el és renoválják a kultúrházat. Új Dunántúl. IV. évfolyam. 22. szám. 1947. január 28. pp. 3.

Ez a kultúrház a magyar dolgozók kultúrájának lesz a fellelője. Felavatták a dr. Doktor Sándor kultúrházat és leleplezték névadójának arcképét. Új Dunántúl. IV. évfolyam. 221. szám. 1947. szept. 30. pp. 4.

Kulturális központtá fejlesztik a porcelángyár kultúrotthonát. Dunántúli Napló. XI. évfolyam. 309. szám. 1954. december 30. pp. 4.

Lelkesen készül megyénk népe november 7 megünneplésére. Dunántúli Napló. IX. évfolyam. 261. szám. 1952. november 6. pp. 3.

Mozgalmas élet a pécsbányai kultúrotthonban. Dunántúli Napló. X. évfolyam. 268. szám. 1953. november 15. pp. 6.

- Papp Livia (1953): A MÁV központi kultúrotthon munkája. Dunántúli Napló. X. évfolyam. 249. szám. 1953. október 23. pp. 4.
- Szitás Jánosné (1953): A November 7 kultúrotthon munkájáról. Dunántúli Napló X. évfolyam. 136. szám. 1953. június 12. pp. 4.
- Tenkely Miklós (1953): Kultúrmunka a pécsi porcelángyárban és Pécs-Szabolcson. Dunántúli Napló X. évfolyam. 95. szám. 1953. április 23. pp. 4.
- Új otthont kapnak a Pécsi Műszaki Klub tagjai. Dunántúli Napló XV. évfolyam. 16. szám. 1958. január 19. pp. 4.

Feldolgozások

- Andrássy Mária (1991): A közösségi művelődés színterei. Vita Kiadó, Budapest.
- Andrássy Mária (1985): A művelődési otthonok. Adottságok, lehetőségek, eredmények a hetvenes években. Művelődéskutató Intézet, Budapest.
- Andrássy Mária (1982): A művelődési otthonok hatékonyságának vizsgálata. In: Tímár Györgyné szerk. (1982): Tanulmányok a közművelődés helyzete és fejlődésének távlatára című kutatási főirány 1978–1980. évi vizsgálatairól. Művelődéskutató Intézet, Budapest. pp. 325–350.
- Baló István (1977): A név kötelez. Doktor Sándor Művelődési Központ, Pécs.
- Bolvári-Takács Gábor (2011): Művészetpolitika a Rákosi-korszakban. Zempléni Múzsza XI. évfolyam. 4. szám. 2011/4. No. 44. pp. 31–48.
- Csóka Magda (1970): A mecseki szénbányászok művelődési intézményeinek működése. In: Gyevi Károly szerk. (1970): Mecseki tükör. Tanulmányok, riportok, elbeszélések, versek a bányászletről. Mecseki Szénbányák igazgatósága, Pécs. pp. 209–234.
- Csorba Tivadar (1984): Közművelődés. In: Rákos János szerk. (1984): Pécs a szocialista fejlődés útján. Megjelent a város felszabadulásának 40. évfordulójára. MSZMP Pécs Városi Bizottsága, Pécs. pp. 87–96.
- Hajdú Zoltán (1996): Pécs az országos település- és településhálózat-fejlesztési politikában (1949–1989). In: Vonyó József szerk. (1996): Tanulmányok Pécs történetéből 2-3. Pécs Története Alapítvány, Pécs. pp. 37–52.
- Halász Csilla (2013): A nép művelése. Agitáció és propaganda a népművelésben a Rákosi-rendszer idején. Magyar Nemzeti Levéltár Pest Megyei Levéltára, Budapest.
- Hencz Aurél (1962): A művelődési intézmények és a művelődésgazgatás fejlődése 1945-1961. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest.
- Horváth Mihály (1959): Muzsikáló Pécs. Pécs Városi Tanács V. B. Művelődésügyi Osztály, Pécs.
- Koncz Gábor (2002): Komplex elemzés a művelődési otthonokról (1945–1985) avagy „...a jó gyakorlat törvényre emelését gyorsítsuk meg...” Szín VII. évfolyam 1-2. szám. 2002. február–április. pp. 15–56.
- Kovalecsik József (2003): A kultúra csarnokai. A közösségi művelődés színterei – utópiák, mozgalmak, társadalomszervezés: a művelődési otthonok kialakulása. Editio Plurilingua Kiadó, Budapest.
- Molnár Zoltán (1984): A város fejlesztése. In: Rákos János szerk. (1984): Pécs a szocialista fejlődés útján. Megjelent a város felszabadulásának 40. évfordulójára. MSZMP Pécs Városi Bizottsága, Pécs. pp. 43–56.
- Németh Zsolt (1993): Pécs népességének főbb demográfiai és társadalmi jellemzői a második világháború befejezésétől 1990-ig. In: Vonyó József szerk. (1993): Tanulmányok Pécs történetéből 1. Pécs népessége 1543–1990. Az 1993. december 15-én rendezett konferencia előadásai. Pécs Története Alapítvány, Pécs. pp. 117–159.
- Novák Zoltán (1985): Pécs főbb demográfiai jellemzőinek változásai a felszabadulástól napjainkig. In: Antal Gyula és Sándor László szerk. (1985): Változó Baranya. Tanulmányok a megye történetéből 1945–1985. MSZMP Baranya Megyei Bizottsága Oktatási Igazgatósága, Pécs. pp. 349–367.
- Pécs térképe utcajegyzékkel. Pécs Város Idegenforgalmi Hivatala, Pécs 1957.
- Révai József (1952): Kulturális forradalmunk kérdései. Szikra Kiadó, Budapest.
- Romsics Ignác (2003): Magyarország története a XX. században. Osiris Kiadó, Budapest.

A PEDAGÓGUS ÉLETPÁLYAMODELL MINT AZ OKTATÁS REFORMJÁNAK HR-ESZKÖZE

THE TEACHER'S CAREER MODEL IN HR AS A TOOL TO REFORM EDUCATION

HORVÁTH SZILÁRD PhD-hallgató

Kaposvári Egyetem Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

ABSTRACT

Ever since coming into force, following the fall of communism in Hungary, the Act LXXIX of 1993 on Public Education has been revised and amended several times, nevertheless, these reforms have not shown any noticeable improvement in education. The governing bodies and the requirements of the market have changed significantly and the education system has largely been unable to keep up. Over the past years, not only have we been unable to detect any signs that our public education has at the very least been sustained, but it has indeed noticeably deteriorated. This fact is supported by the results shown in the latest PISA surveys, which highlight that our education system has taken a downturn not only compared to OECD member countries but also compared to its own past performance. Time and again it has been pointed out that the main reason for this phenomenon is that education in Hungary is under-financed. A number of earlier studies have emphasised that the quality of education depends predominantly on the performance of the individual teachers and not on class size, number of lessons or on how well the classroom is equipped. The motivation of teachers is therefore vitally important, however, the previous wage schedule for public sector employees is inadequate for this purpose. One of the main objectives of the Act CXC of 2011 on Public Education is to implement a new career model and promotion system for teachers, which has fundamentally reformed HR in the area of pedagogy.

1. A köznevelés reformjának szükségessége

A köznevelés nagyszabású, komplex reformja évek óta tart hazánkban. Ennek szükségességét nem lehet vitatni, mert annak ellenére, hogy szeretünk hazánk által elért eredményekkel dicsekedni, mint a találmányok, vagy a Nobel-díjak száma, a hétköznapiak és a nemzetközi PISA- felmérések elkeserítő képet mutatnak. A PISA-felmérés nem egyfajta országok közötti versenyt fémjelez, hanem a különböző oktatási rendszerek hatékonyságát mutatja. Leginkább az egyes országok saját rendszerének hatékonysága mérhető a sorozatos mérések eredményeivel (OECD PISA, 2012). A 2012-es PISA szövegértés feladatok alapján hazánk a 34 OECD állam rangsorában a 30. helyen szerepel. Hasonlóan gyenge eredményeket értek el a tanulók a matematika kompetencia területén is. Ha az eredményeket idősoron vizsgáljuk, látható, hogy a vizsgálatok mérésről – mérésre gyengébb eredményt hoztak.

Steklács (2006) definíciója szerint az írástudó: „Az a személy funkcionálisan írástudó, aki birtokában van mindannak a szükséges tudásnak és képességnek, amely képessé teszi

őt arra, hogy gyakorolhassa mindazokat a tevékenységeket, amelyekhez az írástudás szükséges ahhoz, hogy hatékonyan közreműködhesen az adott csoportban és közösségben, valamint az a személy, az olvasás-, írás-, és matematikai tudása lehetővé teszi, hogy használhassa ezeket a tevékenységeket a saját és közössége fejlődése érdekében.”

Steklács definícióját olvasva talán nem túlzás kijelenteni, hogy az oktatási rendszerünk ontotta és ontja a funkcionális analfabétákat, akik nagyon nehezen, vagy egyáltalán nem tudják megállni a helyüket a munkaerőpiacon.

Az oktatást akkor nevezzük hatékonnak, ha az adott kibocsátást (pl. tanítási teljesítmény) a lehető legkevesebb ráfordítással érik el, vagy adott ráfordítások mellett maximalizálják a kibocsátást. Magyarországon 2010 óta nőtt a korai iskolaelhagyók aránya, szemben az uniós szinten tapasztalható trenddel. 2013-ban a korai iskolaelhagyók aránya elérte a 11,8 %-ot, ezáltal még messzebbre került a 10 %-os nemzeti célkitűzéstől. Különösen magas a korai iskolaelhagyók aránya a szakképzésben részt vevők (30 %), a kevésbé fejlett régiókban élők és a romák (82 %) (KSH, 2012/2013) körében. A tanárok nincsenek felkészítve arra, hogy megfelelő támogatást nyújtsanak a gyengén teljesítőknek és a potenciális korai iskolaelhagyóknak, a gyengén teljesítő iskolák pedig nincsenek arra kötelezve, hogy lépéseket tegyenek eredményeik javítására. Balázsi (2012) szerint oktatási rendszerünk egyenlőre nem képes kiegyenlíteni a szociális hátrányban lévő tanulók lemaradását, nem képes megteremteni az esélyegyenlőséget. Az eltelt évek alatt nemhogy szinten tartás, inkább sok esetben hanyatlás volt megfigyelhető.

Az oktatás eredményességét legtöbbször – legalábbis a kvantitatív oktatáseredményességi kutatásokban – a tanulók tanulmányi, illetve teszteredményeivel mérik. Ugyanakkor az eredményesség mérése, az oktatáseredményességi kutatások és az alkalmazott eredményességi mutatók tárháza ennél sokkal szélesebb, hozzátevé, hogy a témával foglalkozó elemzések és az abból levont következtetések során érdemes megfontolni a tudományterülettel szemben felmerülő kritikákat és az alkalmazott mutatók korlátait is (Györkös és Szemerszki 2014).

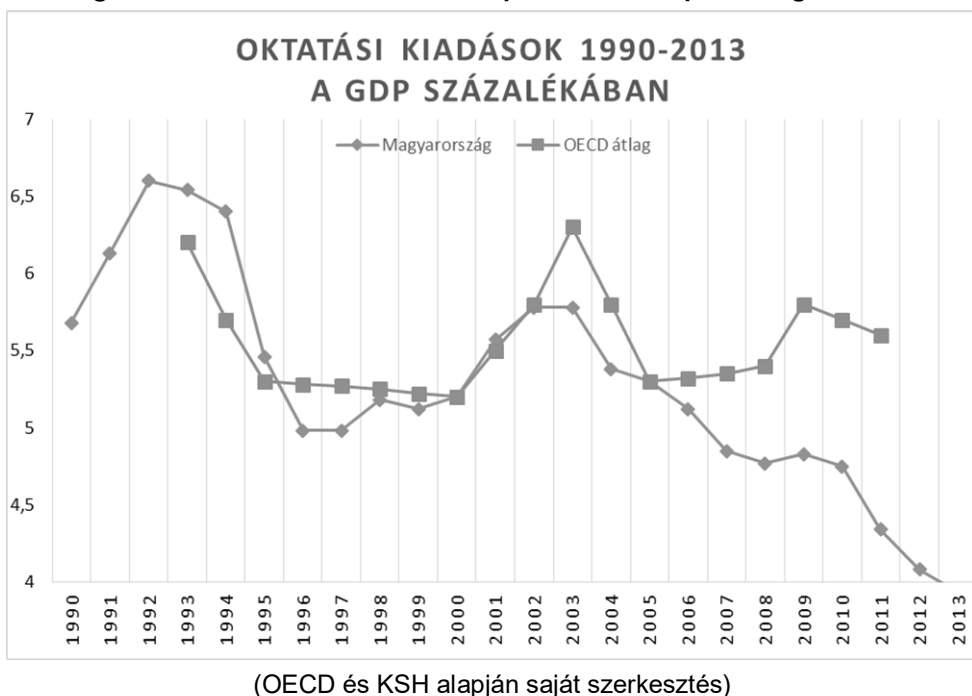
2. Az oktatás finanszírozása és megtérülése

Nagyon sok helyen egyszerűen az oktatás alulfinanszírozottságával magyarázzák az elkeserítő eredményeket.

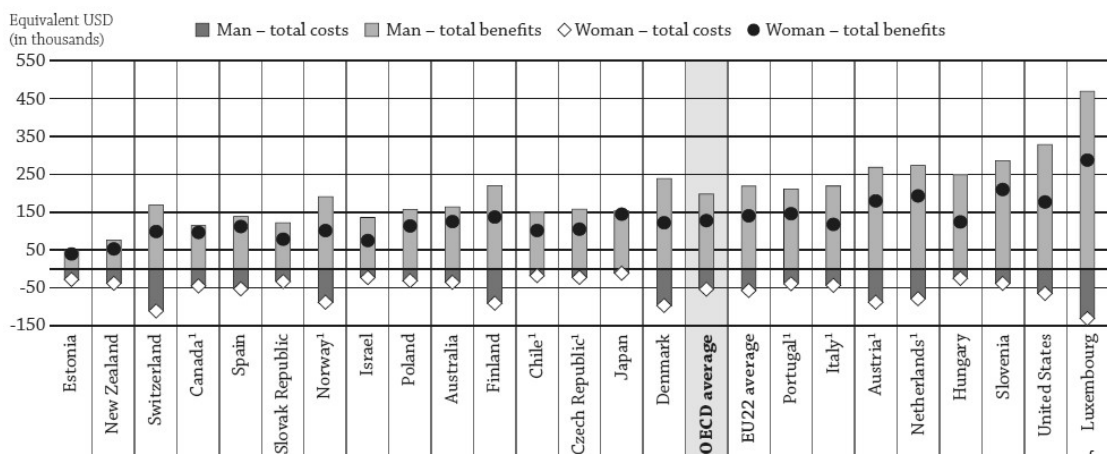
Azt nem lehet vitatni, hogy az oktatásra fordított GDP arányos állami költség 2003-tól folyamatosan csökken, melyet az 1. ábra szemléltet.

Vitathatatlan az a tény is, hogy az oktatás színvonalának növelésével számos pozitív externáliás hatás jelentkezik, például csökken a munkanélküliség, csökkenek a különböző szociális, egészségügyi kiadások. Alacsonyabb lesz a bűnözés, amely csökkenti a büntetés-végrehajtási költségeket. Megnő az önkéntes szolgáltatások nyújtása, mint az öreggondozás, családi segítségnyújtás. A műveltebb társadalom egészség-, és környezettudatos életvitelt feltételez, azaz kevesebbet dohányoznak az emberek, csökken az alkoholisták száma. Ebből következik, hogy az egészségügy kevesebb forrást igényel, a jó egészségi állapot lehetővé teszi, hogy az egyén hosszabb ideig dolgozzon, ezáltal tovább adózzon. Hazánkban az oktatás megtérülése az OECD által készített felmérés alapján kimagaslóan magas értéket mutat. Ez azonban nem ad okot a megelégedettségre, hiszen a megtérülés mértéke azért tűnhet nagyon jónak, mert a befektetés túlzottan alacsony. Az OECD által készített vizsgálat eredménye olvasható le a 2. ábráról.

1. ábra: Az oktatásra fordított kiadások alakulása a GDP arányában
Figure 1.: Evolution of education expenditure as a percentage of GDP



2. ábra: Az oktatásra fordított közkiadások és azok megtérülései nemek szerint
Figure 2: The public spending on education and their profitability by gender



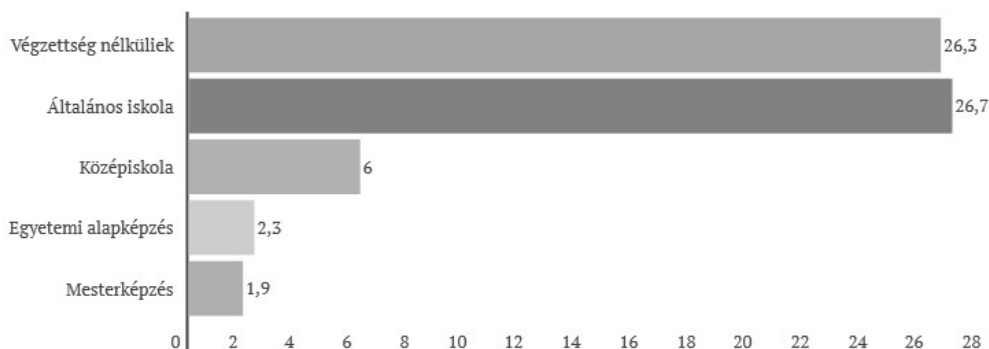
(Forrás: Education at a Glance 2016, p.202)

A honi köz- és felsőoktatás elsősorban a gazdasági szorítás kényszerére próbálja megtalálni a maga új útját. A piac, a marketingszemlélet ezt a szférát érte el legelőször. Ennek hatására indult el a létszámbővítés, amely szorosan kapcsolódik az ún. fejkvótához illetve az intézmény finanszírozásának igényét számító képletekhez, az állam által egy hallgatóért fizetett összeghez. Ezen belül is különböző szintek léteznek, hiszen nem mindegyik képzési forma egyformán költségigényes. Az integráció a másik nagy horderejű változás. Míg a hallgatói létszám emelésének következményei látványosak, az integráció olyan belső szervezeti átalakulás, amely hosszú évekre elnyúló vajúdási folyamat.

A kilencvenes évek létszámfejlesztési kampányát az is erősítette, hogy a munkanélküliség először a kevésbé képzetteket érintette, a diplomás pályakezdekők esélyei sokkal nagyobbak voltak az érettségizettekénél. A kvantitatív folyamatot még erősen torzította és torzítja ma is a piac és az állam által anyagilag jobban preferált pályákra képző szakok hallgatói létszámának emelkedése.

3. ábra: Munkanélküliségi ráta Magyarországon végzettség szerint (2013)

Figure 3: Unemployment rate in Hungary attainment (2013)



(OECD alapján saját szerkesztés)

Az iskolázottság másik munkaerő-piaci hatása a jövedelmekben figyelhető meg. Megállapítható, hogy a felsőfokú végzettség jövedelemhozadéka minden ország csoport esetén jóval meghaladja a középfokú végzettség hozadékát. Magyarország mind a középfokú, mind a felsőfokú végzettség tekintetében igen magas jövedelemhozadékkal jellemezhető. A foglalkoztatási- és a jövedelemhozadékok együtt tekintve elmondható, hogy Magyarország mindkét végzettség mutatójában magas értékeken áll, ami a vizsgált ország csoportok egyikére sem jellemző ilyen mértékben, bár a posztoszocialista országok adatai nagyon közeliak. Ez azt jelzi, hogy nálunk a tanulás hozadéka kiemelkedő, vagyis az alacsonyabb végzettségűek esetében hatalmas lemaradás mutatkozik, ami a csekély átlagos foglalkoztatottsági szintet figyelembe véve, komoly társadalmi problémák lehetőségeire figyelmeztet. (Györgyi 2014). Az oktatás egy nagyon összetett, sok területet átölelő komplex rendszer, melynek színvonala nem növelhető egyszerűen az állami támogatás emelésével. Örömdetes az a tény, hogy az állam egyre nagyobb szerepet kíván vállalni az oktatás fenntartásában és működtetésében, hangsúlyozva ezzel annak fontosságát. Próbálva leküzdeni az egyes települések és térségek közti tőkeerő képességeket. A pozitívumok mellett a negatívumok száma és hatása a nagyobb. Az anarchia, a kapkodás megrendítette az iskolai fegyelmet, fellazította a megszokott órai kereteket, a rendszeres munkáról leszoktatta a tanulókat. Éket vert a tanár és diák, a pedagógus és a szülő közé. Azzal, hogy a tanulók és a szülők jogait hangsúlyozta a liberális szemléletű pedagógia súlyosan megsértette a pedagógusok vezető szerepét. A „gyermekvezetőből” az ókori szintre redukált rabszolga lett. A tanulói közösségek is felbomlottak. Az amerikai iskolarendszer filmekben is látható anarchiája elért Európába. A fizikai erőszak eluralkodott az iskolákban az alsó tagozattól az egyetemig. Az erkölcsi bomlásról a sajtó, az elektromos média részletesen beszámolt.

Az anarchia megszüntetésének egyik útja a pedagógus tekintélyének visszaállítása. Törvényileg kell biztosítani a pedagógus sérthetlenségét. Ő épp olyan hatósági személynek tekinthető, mint a bíró, az ügyész, a rendőr. A pedagógus sem okozhat a tanuló számára lelki és testi sérülést. A tanulóknak hozzá kell szokniuk a kudarchoz is. Itt a buktatás,

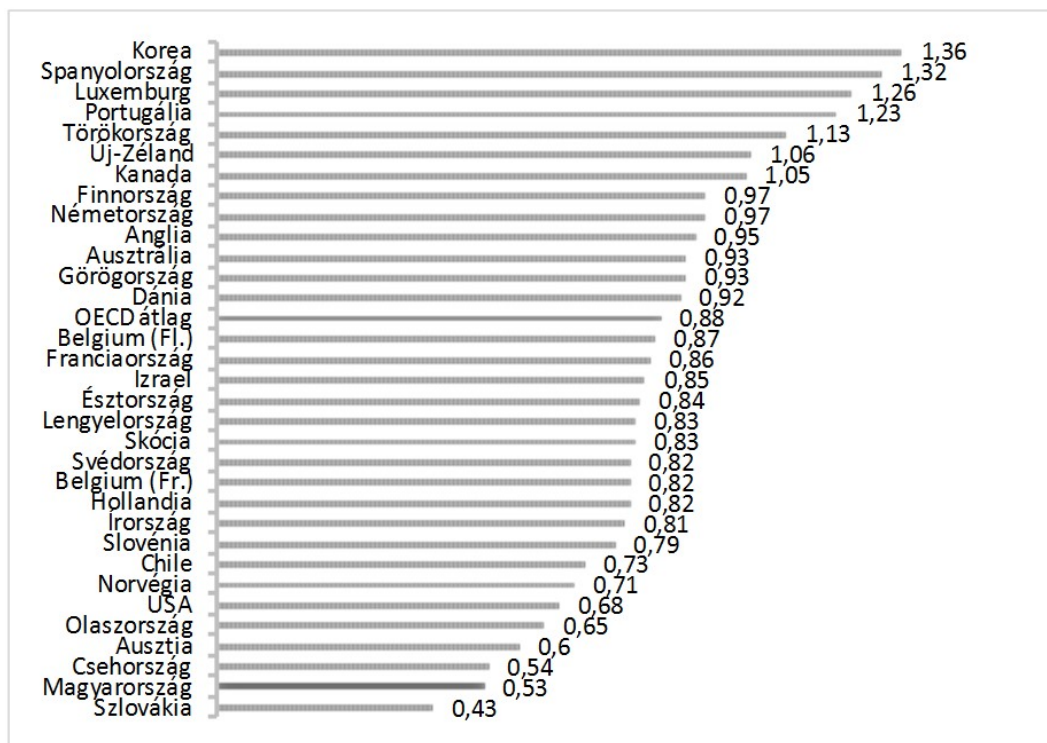
bukás kényes kérdése merül fel. A versenyre épülő társadalomban a kudarc hétköznapi jelenség. A latin közmondás is figyelmeztet: nem az iskolának, hanem az életnek tanulunk.

3. A pedagógus szerepe az oktatásban

Az oktatás egyik fő pillére maga a pedagógus, a pedagógustársadalom. Ahogy Sági és Varga (2010) fogalmazott: a diákok iskolai teljesítményét az oktatáspolitikai által is befolyásolható tényezők közül leginkább a pedagógusmunka minősége határozza meg. Ennek ellenére a pedagógusok hajdani tekintélye már a múlté, társadalmi megítélésük, anyagi helyzetük mind-mind a szellemi munkát végzők alsó szintjére sodorta őket (Varga 1998).

4. ábra: Relatív tanári keresetek (2012)

Figure 4. Relative teachers' salaries (2012)



(OECD alapján saját szerkesztés)

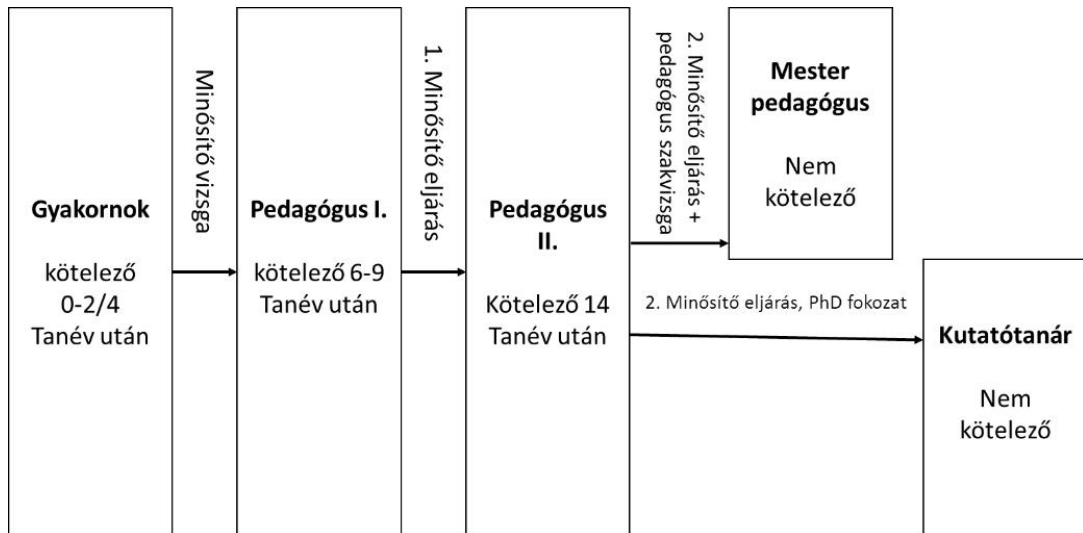
A pedagógusok megfelelő motiválása elengedhetetlen, a korábbi közalkalmazotti bértábla erre alkalmatlan volt. A 2011. évi CXCV. A köznevelésről szóló törvény egyik legnagyobb forradalmi pillére a pedagógus életpályamodell, mely alapjaiban reformálja meg a pedagógus HR-t.

A tanári jövedelmeket az elmúlt évtizedekben, a legtöbb országban bértáblákban szabályozták, melyek a végzettségi szintet (főiskola, egyetem) és a pályán eltöltött időt vették figyelembe. A keresetek az életkorral folyamatosan emelkedtek. A kutatások rámutattak arra, hogy ezek a bértáblák nem veszik figyelembe a munkaerőpiac sajátosságait, így a valóban jó képességű tanárok elhagyják a pályát. Ez a főleg a nyelvet ismerő nyelvtanárookra és a tudásukat másutt is jól használni tudó informatika és egyes természettudományi szakos pedagógusokra jellemző.

Heneman és Milankowski (1999) állítják, hogy a pedagógus bértábla a tanításban töltött idő és a főiskolán, egyetemen szerzett végzettségek alapján kategorizálja a pedagógusokat és nem a teljesítményük alapján. A különböző oktatási – gazdaságtani kutatások rámutatnak arra, hogy alig van kapcsolat a tanárok képesítésének szintje és a teljesítménye között, csak a tanári pálya elején lehet kimutatni a tanárok gyakorlati idejének negatív hatását a tanuló teljesítményére. A 4. ábra szemlélteti a közelmúltban bevezetett pedagógus életpályamodellt.

5. ábra: A pedagógus életpályamodell

Figure.5: The teacher career model



(326/2013. (VIII. 30.) Korm. rendelet alapján saját szerkesztés)

A magyar pedagógusminősítési rendszer kidolgozását a nemzetközi tapasztalatok feltáró vizsgálata előzte meg, amelynek alapvető célja tíz ország (Anglia, Finnország, Franciaország, Hollandia, Németország, Olaszország, Románia, Spanyolország, Svédország és az Amerikai Egyesült Államok) gyakorlatának és tapasztalatainak összevetése volt, amely alapján ki lehetett dolgozni a magyar köznevelés és pedagógiai kultúra számára leginkább célravezető minősítési sztenderdeket (Falus, 2011).

A pedagóguspálya reformjának szükségességét jól alátámasztja egy a közelmúltban megjelent a 2012-es PISA vizsgálat egyik újabb kötete, ami a számítógép-használat és a mért kompetenciák közötti kapcsolatot taglalja. Röviden összefoglalva, minél többet használja egy tanuló a számítógépet, annál rosszabbak az eredményei. (OECD 2015)

Három fő tanulságot fogalmaztak meg a szakértők a vizsgálat eredményeit felhasználva:

1. Az infokommunikációs eszközökbe investált erőforrások és a szövegértés, matematikai és természettudományos műveltség javulása között nincs kapcsolat ezért minél több az egy tanulóra jutó számítógép és informatikai eszköz az iskolában, annál inkább romlott a matematikai teljesítmény 2003 és 2012 között.
2. Azokban az országokban, ahol kevésbé használják az internetet házi feladat megoldására az iskolákban, ott a szövegértési kompetencia gyorsabban fejlődik, mint azokban az országokban, ahol ez általános gyakorlat.
3. A számítógép használat és a teljesítmény között egy dombszerű kapcsolat van, ami azt sugallja, hogy az irányított, kontrollált számítógép használat az iskolában hatékonyabb, mintha egyáltalán nem használnának számítógépet, de a gyakori használat már célellentétes, mert rosszabb eredményekkel jár együtt.

Az, hogy az iskolai számítógép használat és a tanulói teljesítmény javulása között negatív a kapcsolat, már a 2009-es PISA vizsgálat is kimutatta. Akkor viszont pozitív kapcsolatot találtak az otthoni számítógép használat és a teljesítmény között, amit azzal magyaráztak, hogy az iskolai környezetben nem jól használják a számítógépet, míg otthon, saját idejében és kreatív módon használva a gépet, a tanuló teljesítménye javul. Most az otthoni számítógép használatával sem találtak már pozitív kapcsolatot. Érdekes módon még a digitális szövegértés esetén is igaz, hogy a túlzott, gyakori számítógép-használat inkább ront, mint javít.

Persze azt sem jelentik ezek az adatok, hogy a számítógépre nincs szükség, és azt sem jelenti, hogy ne kellene fejleszteni az iskolai számítógépparkokat

A pedagógusbérek rendezése és a pedagógusképzés színvonalának emelése nélkül azonban kidobott pénz marad minden efféle befektetés. A moderált számítógép-használat csak a megfelelő színvonalú, nem gépiesített, hanem egyénre szabott tanulási környezetben tudja a hatását kifejteni.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- 326/2013. (VIII. 30.) Korm. rendelet – a pedagógusok előmeneteli rendszere.
- Balázi Ildikó et al. (2013): PISA 2012 Összefoglaló jelentés, (OH, Budapest).
- Falus Iván (szerk.) (2011): Tanári pályaaalkalmasság –kompetenciák – szttenderdek Nemzetközi áttekintés. Eger.
- Gyökös Eleonóra–Szemerszki Marianna (2014): Hol tart ma az oktatáseredményességi kutatás? Új Pedagógiai Szemle, 64. évf. 1–2. szám, 43–64. o.
- Györgyi Zoltán (2014): Az oktatás eredményei, haszna, megtérülése in szerk.: Széll Krisztián (2014) Az OECD az oktatásról – adatok, elemzések, értelmezések, OFI Budapest, pp. 75–85.
- Herbert G. Heneman III, Anthony Milanowski, Steven Kimball (1999): Teachers Attitudes about Teacher Bonuses Under School-Based Performance Award Programs. Journal of Personnel Evaluation in Education. 12.4. 327–341
- OECD (2015), Students, Computers and Learning: Making the Connection, PISA, OECD Publishing, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264239555-en>, Adatok letöltve: 2016. október.
- OECD PISA 2012 Results in Focus – What 15 year olds know and what they can do with what they know – OECD 2012. letöltés helye: <http://www.oecd.org/pisa/keyfindings/pisa-2012-results-overview.pdf>, Adatok letöltve: 2016.október
- OECD (2016), Education at a Glance 2016: OECD Indicators, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.187/eag-2016-en>, Adatok letöltve: 2016. október.
- Sági Matild–Varga Júlia: Pedagógusok. In: Jelentés a magyar közoktatásról. (2010).
- Steklács János (2006): Az olvasás jelentése és jelentősége ma. Csodaceruza, V. évfolyam 23.
- Varga Júlia (1998): Oktatás – gazdaságtan, Közgazdasági Szemle Alapítvány, Budapest p. 11.

INNOVATÍV INFORMÁCIÓTECHNOLÓGIAI ESZKÖZÖK HASZNÁLATA A DEBRECENI EGYETEM SPORTSZERVEZŐ KÉPZÉSÉBEN

USE OF INNOVATIVE INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES IN THE SPORT MANAGER COURSE OF THE UNIVERSITY OF DEBRECEN

RÁTHONYI GERGELY ügyvivő-szakértő
Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar
BÁCSNÉ BÁBA ÉVA egyetemi docens
Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar
SZILÁGYI RÓBERT egyetemi docens
Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar

ABSTRACT

In the last two decades have seen a considerable dynamic and continuous development of information and communication technologies (ICTs) in each area of life that have affected the education sector as well. The potentials and advantages of education in ICT environment have been realized and the development of an effective and motivating environment in classrooms based on innovative ICT tools became an objective of education policy. The innovative ICT tools highlight knowledge transfer in another perspective and change considerably the environment of education.

The aim of this study on one hand is to introduce a “smart classroom”, which is configured in the University of Debrecen as a unique initiation in higher education. The “smart classroom”, next to the interactive board, is installed with tablets and an interactive table to help the education which is based interactions in small groups and new approaches. On the other hand, the goal is to demonstrate the utilization possibilities of the innovative solutions of the "smart classroom" in sport management education.

1. Bevezetés

Az információs és kommunikációs technológia, (Information and Communication Technologies – ICT, továbbiakban IKT) mint iparág, napjaink vezető kutatás-fejlesztési beruházójává vált és gazdasági szerepe a fejlett és fejlődő országokban is megmutatkozik. Ezen eszközök a gazdasági élet minden szegmensében megtalálhatóak, hozzájárulnak a fejlődéshez és kiemelten fontos jelentőségük van a kommunikációs lehetőségek megteremtésében és az információhoz való hozzáférésben. Az IKT dinamikus és töretlen fejlődése az elmúlt évtizedekben jelentős változásokat hozott életünk szinte minden területén, így az oktatásban is. Az IKT környezetben történő oktatás lehetőségeinek és előnyeinek felismerése révén oktatáspolitikai célkitűzésként jelent meg az innovatív információtechnológiai eszközök segítségével kialakított motiváló, hatékony környezet megteremtése a tantermekben. Az innovatív IKT eszközök új megvilágításba helyezik a tudástranszfert, és az oktatási környezetet is jelentősen megváltoztatják.

2. Informatika a felsőoktatásban

Minden sikeres tevékenység alapja a tudás (Bencsik, Juhász 2014), amelynek ma már számos típusa van. A digitalizálódó világunkban fokozatosan növekvő jelentőségű alképsségévé váltak a digitális képsségek, melyet felismerve 2006-ban az Európai Referenciakeret nyolc kulcskompetenciája között meghatározta többek között a digitális kompetenciát, melyre minden egyénnek szüksége van a személyes önmegvalósításhoz és fejlődéshez, az aktív polgársághoz, a társadalmi beilleszkedéshez és a foglalkoztatáshoz (Digitális Jólét Program 2016).

A digitális képsségek napjainkban az alapjait jelentik a kommunikációnak, az információk elérésének, feldolgozásának a munkavégzés során szükséges műveleteknek, a mindennapi élet során az ismeretszerzésnek, tanulásnak, ügyintézésnek és egyre inkább a vásárlásnak (Berényi 2012).

A Nemzeti Alaptantervben ugyan megjelenik a digitális kompetencia, leginkább az informatika tantárgyba besűrítve az elvárásoknak megfelelő kimeneti követelményeket, de a köznapitapasztalat az, és a vállalkozások is arról számolnak be, hogy a diákok nem rendelkeznek megfelelő digitális ismeretekkel (Horváth 2016). A társadalomban is jelentős különbségek mutatkoznak a digitális képsségek tekintetében, melyet többek között a területi és szociális helyzet determinál, ezáltal nagy szerep hárul az oktatásra, hogy a különbségekből fakadó jelentős hátrányokat csökkentse.

Magyarország nemzetközi versenyképességének egyik fő motorja az az informatika, amely egy egyre inkább előregedő, megfelelő utánpótlás nélküli munkaerőbázisra támaszkodik. Ezt támasztják alá egy másik megközelítésből az oktatásban található informatikai infrastruktúrát vizsgáló European Schoolnet 2012-es adatai is, melyek alapján Magyarországon jellemzően közepes állapotúak voltak az iskolai eszközök, kevés korszerű és kevés elavult géppel. Az EU28 átlagához képest is jelentős az elmaradásunk ezen a téren, az északi országok tekintetében pedig még rosszabb a hazai IT infrastruktúra az oktatási intézményekben. A következő években az eszközállomány gyakorlatilag teljes cserére szorul majd, és nem lesz elegendő a fejlesztés a legegységibb működés fenntartására sem (European Commission 2013).

A 2015-ös magyar adatok is nyugtalanítóak, ugyanis az informatikai eszközök iskolafejlesztési célú használatát monitorozó eLEMÉRÉS felmérése szerint az IKT eszközök egyáltalán nem fejlődnek a magyar közoktatásban (Hunya 2015). Ugyan nem közvetlenül az oktatásra vonatkozik az Európai Bizottság által 2016-ban kiadott digitális gazdaság és társadalom fejlettségét mérő mutatója (DESI), de jól tükrözi az ország IKT lemaradását, mely alapján Magyarország a 20. helyen áll a 28 uniós tagállam közül. Egyedül az internet-használat területén vagyunk jobbak az EU28 átlagához képest. Ezen adatok alapján a digitális képsségekben mutatkozó lemaradásunk nemzetközi viszonylatban azt jelenti, hogy nálunk magasabb a digitális írástudatlanság, kevesen használják a digitális szolgáltatásokat és alacsony a lakosság digitális kompetenciaszintje (Európai Bizottság 2016, OECD 2011).

Mérhetőségük ellenére a digitális képsségek feltárására jelenleg Magyarországon nincs egy egységis, alkalmas keretrendszer, ezért a magyarországi viszonyokat a nemzetközi összehasonlítás lehetőségét biztosító OECD által alkalmazott PISA (Programme for International Student Assessment's) – a számítógép-használat és a tanulói teljesítmény közötti kapcsolatot vizsgálja – felmérés alapján tudjuk megítélni. Az eredmények alapján megálapítható, hogy a magyar diákok digitális szövegértés teljesítménye a 2009-es gyenge eredményekhez képest 2012-ben tovább romlott (digitális részterületeken alulteljesítők

aránya (33%-ra emelkedett 27%-ról) (Török 2013; Balla 2015). Kutatások igazolják, hogy az IKT által támogatott oktatás, kifejezetten javítja a diákok problémamegoldó, matematikai és algoritmikai, valamint az önkifejezési készségeit, de csak abban az esetben, ha ez a tevékenység megfelelő tanítási módszertannal párosul. Ennek megfelelően kiemelkedően fontos a pedagógusok és az oktatók digitális készségének fejlesztése is (Török 2013; Balla 2015). Ezt a megállapítást erősíti meg Molnár (2011) egy korábban írt cikkében, ahol kiemeli, hogy bár az IKT nem rendelkezik évszázadokra visszavezethető oktatási tradícióval, azonban az oktatás hatékonyságában elért eredményei vitathatatlanok.

Kelemen (2008) és Herczog és Kelemen (2008), már 2008-ban hangsúlyozták, hogy az IKT használata egyre fontosabb szerepet tölt majd be az oktatásban, illetve kutatásukban bizonyítást nyert, hogy szinte az összes hallgató fontosnak tartotta a számítógépet és a napi szintű internet-használatot. Ennek ellenére összességében a felsőoktatás IKT infrastruktúrája vegyes megítélésű, ugyanis bizonyos területeken kiemelkedő, ugyanakkor más területeken az EU-átlagot sem éri el. Az intézmények digitális fejlesztése folyamatos, a leggyakoribb fejlesztések közé tartozik a vezetékek nélküli hálózati lefedettség kialakítása. Komoly problémákkal szembesülünk, amikor a számítástechnikai infrastruktúrát, elsősorban a gépparkot vizsgáljuk, ugyanis a négy éve tartó központi beszerzési tilalom és a szakképzési hozzájárulás elvesztése a felsőoktatási eszközállomány gyors leromlásához vezetett. Ez a heterogén, az egyes intézmények között hatalmas különbségeket felmutató eszközállomány, illetve a módszertani hiányosságok gyakorlatilag ellehetetlenítik a szükséges digitális készségek átadását, amely egyéb készségek elsajátítását is hátráltatja, és megnehezíti az IKT-val támogatott tanulást is (Török, 2013).

Szinte az összes felsőoktatásba belépő hallgató (jelenleg a „Z” generáció) rendelkezik megfelelő digitális eszközökkel (laptop, okostelefon, asztali számítógép), ennek ellenére ezek oktatási folyamatba történő integrálásával a felsőoktatási intézmények nem foglalkoztak, pedig részben orvosolná a korábban leírt problémákat. Egyre növekvő szakadék van a hallgatók által a saját és az oktatási környezetben elérhető IKT technológiák között. A hallgatók otthon modernebb, fejlettebb technológiával, szolgáltatásokkal találkozhatnak. A mindennapokban használt technológiákat, szolgáltatásokat (pl. blog, podcast, okos-eszközök) kevésbé tudják használni a formális oktatás keretén belül. A szinte folyamatos hallgatói online jelenlét miatt az oktatásnak is alkalmazkodni kell a megváltozott igényekhez. Az alapvetően megváltozott, jelenleg még közoktatásban lévő tanulók szokásainak hamarosan a felsőoktatásnak is meg kell felelni (Digitális Jólét Program 2016).

A „Z” generáció fiataljai, már beleszülettek egy olyan világba, amelyben, amennyiben rendelkeznek megfelelő digitális új média kompetenciákkal, az információszerzés, tanulás egyszerűbb, mint eddig bármikor, melyet az állandó, mindenhol elérhető tanulási feltételek kialakítása is támogat (Lengyel, Herdon 2012). A digitális kultúrán nevelkedő „Z” nemzedéknek a tudatos alkalmazást az iskolában kell elsajátítania. Ennek az új, minden korábbinál rugalmasabb tanulási térnek pedagógiai, oktatásszervezési szempontokból is rendkívüli a jelentősége (Molnár 2011).

3. „Okos terem” – digitális tanterem

A Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Karának egyik géptermében került kialakításra az általunk „okos teremnek” nevezett digitális tanterem, mely a „3. Misszió Sport és tudomány a társadalomért Kelet-Magyarországon” című TÁMOP-4.1.2.E-15/1/KONV-2015-0001 projektazonosítójú pályázat finanszírozásában valósult meg. Az új tanterem

kialakításakor az Egyetem különös figyelmet fordított arra, hogy a csoportmunkát segítő információtechnológiai eszközök mellett speciális bútorokkal is felszerelje azt.

A következőkben röviden szeretnénk ismertetni a tanteremben telepített informatikai eszközök lehetőségeit, előnyeit. Ahogy az az 1. ábrán is megfigyelhető, a teremben projektorok, táblagépek, interaktív táblák és egy interaktív asztal segíti a csoportmunkára épülő oktatást, tanulást, mely eszközök beszerzése a Ricoh Hungary Kft. segítségével történt. Magyarország digitális oktatási stratégiájával összhangban, a terem használatával új szemléletmódot, új pedagógiai módszertanokat, új tanulási módszereket, a digitális kor kihívásaira reflektáló nyitott oktatási környezet létrejöttét kívánjuk megteremteni.

Az okos tanterem koncepció korai gyakorlatára és elméletére több eltérő példát is találhatunk a szakirodalomban, melyek közül kiemeljük Yuanchun et al (2003) munkáját. A koncepció bár 2003-as, de napjainkban is megállná a helyét a felsőoktatásban. Az általuk elkészített prototípus több kamerából, két projektoros felületből valamint nyomásérzékeny médiatáblából épült fel. Az oktató által használt médiatábla tartalmát és az előadás videó-ját a távolról bejelentkező hallgatók is elérhették.

1. ábra: „Okosterem” – digitális tanterem

1. figure: „Smart room” – digital classroom



(Saját szerkesztés)

A digitális terem telepítését követően a tananyagfejlesztés és az oktató kollégák képzésével foglalkoztunk. A terem oktatásban történő első használatát a Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Karának Sportszervező Bsc képzésében kezdjük el, ahol a gyakorlat-orientált képzés megvalósítása kiemelt célok között szerepel (Ráthonyi-Odor et al., 2015). A digitális tananyagok fejlesztésekor elsőként a képzésben oktatott kurzusok tananyagait mértük fel a terem karakterisztikájának szempontjából. Fontos volt, hogy olyan tantárgyakat válasszunk ki, melyek esetén a vizualitásnak nagy jelentősége van, azaz sok képi és videó tartalom kapcsolható hozzájuk. A következőkben ismertetjük a teremben található eszközöket és azok lehetőségeit.

3.1. Ultra közeli vetítési távolságú projektorok

A projektorok ultra közeli vetítési távolságú innovatív tükörrendszerrel ellátott eszközök, melyek akár 11–25 cm távolságról képesek 1-2 méter képátlójú éles kép megjelenítésére. A projektor számos funkciója közül kiemelendő az USB csatlakozóján keresztüli PC nélküli vetítési lehetőség, a háromdimenziós vetítési képesség, és a vezeték nélküli hálózati üzemmód. A projektorokat képesek vagyunk egyszerre vezérelni, köszönhetően a beépített WIFI egységnek, illetve a vezérlési standard protokollnak. A vezeték nélküli hálózatnak köszönhetően egy alkalmazás segítségével a teremben található táblagépek is kapcsolódhatnak a projektorhoz, és PDF fájlok és más képtartalmakat jeleníthetnek meg rajta, így interaktív módon bevonva a hallgatókat hozzászólhatnak az adott előadáshoz.

3.2. Táblagépek

A mobil eszközök, tipikusan a táblagépek (tabletek), jól használhatók az oktatás során. A táblagépek, okos telefonok méretükből kifolyólag egymást kiegészíthetik, ugyanakkor oktatási célokra jellemzően a nagyobb képernyő jobban használható. Markánsan nem válik szét az oktatási és szabadidős felhasználás, a tablet nem oktatási felhasználása motiváló tényezőnek minősül. Jellemzően legtöbbször a tananyaghoz kapcsolódó feladatokhoz, új ismeretek elsajátításához és gyakorlásra, illetve az ezekhez kapcsolódó tevékenységekhez használják. Gyakori használati mód még a tananyagok keresése, összegyűjtése, készítése, kiadása, kiküldése, közzététele. A táblagépek mobilitása és a vezeték nélküli internetes kapcsolat gyors hozzáférést biztosít az azonnali információ-eléréshez. A tanárok az óra anyagához kapcsolódó prezentációk készítésére, bemutatásra, kivetítésére is alkalmazzák a mobil eszközöket. A táblagépet jegyzetelésre, levelezésre, a pontos idő megállapítására, illetve játékos feladatok, kvízek szerkesztésére, illetve számológépként is használják. A tanulók számára a táblagép önálló tanulói munkánál, önellenőrzésnél és önálló tananyag feldolgozásnál is igen hasznos segédeszköz (Kiss-Tóth et al., 2014).

A digitális tanteremben hét táblagép került beszerzésre, mely szintén a kis csoportban történő feladat és probléma feldolgozást támogatja. A táblagépek a korábban említett módon csatlakozhatnak a projektorhoz, így az előadásanyaghoz interaktív módon hozzászólhatnak, szerkeszthetik a hallgatók, melyet a végén el is menthetnek. A táblagépek esetében számos olyan oktatást segítő mobil alkalmazással dolgozhatunk, mint például a különböző szavazórendszerek.

3.3. Interaktív tábla

Az interaktív tábla elsőként a 80-as években a multinacionális cégeknél jelent meg és az oktatás számára egy ideig nem is volt elérhető magas ára és a bonyolult technológia miatt. A fejlesztéseknek köszönhetően viszont az ezredfordulót követően széles körben elterjedt és mára már több millió interaktív táblával felszerelt tantermet találhatunk szerte a világon. Az interaktív tábla lényegében egy olyan oktatási eszköz, amely egyesíti magában a tábla, a számítógép és az érintőképernyő lehetőségeit, ezáltal hatékonyabbá téve a tanórát, valamint növelve a hallgatók aktív részvételét (Duma, Monda 2012). A teremben egy hordozható interaktív eszköz került beszerzésre, melynek köszönhetően mind a két fehér tábla, illetve akár a harmadik projektorhoz kapcsolódó fehér falfelület is interaktívvá tehető. Az interaktív tábla egy 9 pontos kalibrálást követően már működőképes. A tanóra teljes egésze a tábláról irányítható, ezáltal a szükséges tartalom, illetve a gyakorlatok idővesztés nélkül jeleníthetők meg. A tanóra anyaga, az aktuális kiegészítésekkel,

jegyzetekkel elmenthető, követhető, illetve az óra során, valamint azt követően is bármikor visszakereshető, újra felhasználható, illetve adott esetben online is követhető. Az interaktív tábla hagyományos táblaként is használható azzal a különbséggel, hogy a felhasználható eszközkészlet formákban, ábrákban, színekben gyakorlatilag korlátlan és az így felrajzolt elemek is rögzíthetőek, visszajátszhatóak (Duma, Monda 2012).

3.4. Interaktív tanulóasztal

A teremben egy darab interaktív tanulóasztal került elhelyezésre. Az asztal egy nagy érintőképernyőbe épített Windows operációs rendszerrel felszerelt mikroszámítógép. Az asztal mobilitását egy guruló állvány biztosítja, továbbá motorikusan állítható a kijelző magassága és dőlésszöge. Oktatási szempontból az egyik leglényegesebb tulajdonsága a multitouch érintőképernyő, mely infravörös érzékelők segítségével teszi lehetővé, hogy egyszerre több ujjal, egy időben több hallgató is dolgozzon rajta. Az eszköz méreteiből kiindulva 4-8 fő kényelmesen elfér az eszköz körül, ezáltal megvalósítható a kis csoportban történő kollaboratív tanulás. Az asztal további fontos tulajdonságai közé tartozik többek között az is, hogy lehetővé teszi a kézmozdulat felismerése által a média elemek (kép, videó, pdf állományok) átméretezését, forgatását, illetve a megfelelő érintésérzékelésnek köszönhetően lehetővé teszi az adatok pontos kiválasztását és az interakciót. A széles látószög biztosítja, hogy a képernyőn megjelenő információk bármilyen szögből láthatóak, és szintén fontos tulajdonsága, hogy nincs szükség előzetes kalibrációra.

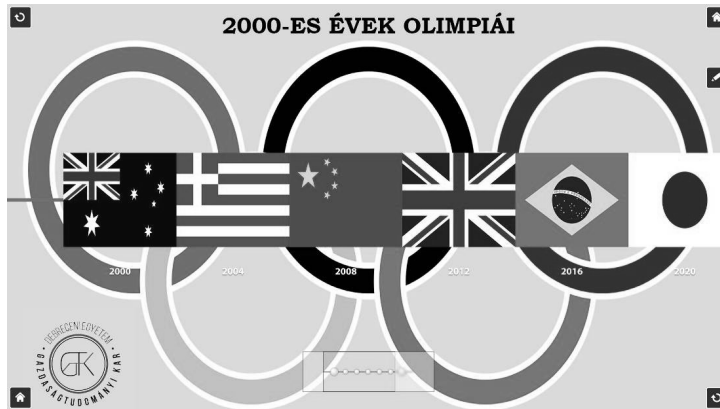
A beépített mikroszámítógép segítségével szinte csak a képzelet szabhat határt az eszköz segítségével megvalósítható lehetőségeknek. Az eszközhöz kapcsolódik egy speciális oktatást segítő szoftver, mely előre definiált feladattípusokat tartalmaz. Ezek közül szeretnénk kiemelni a felsőoktatásban leginkább alkalmazható részeket és ismertetni a lehetőségeiket. Maga a szoftver ún. profilokból épül fel, melyek megfeleltethetők akár kurzusokként, vagy akár egy-egy tanóráként is. Az egyes profilokban az adott profilnak megfelelő összetételű és mennyiségű feladattípust és feladatot helyezhetünk el, azaz teljes egészében a kurzusra, vagy a tanórára szabható program.

A következőkben néhány példán keresztül szeretnénk bemutatni az interaktív asztal lehetséges felhasználását az oktatásban. A 2. ábrán a Sportökológia című tantárgy keretében oktatott tananyag rész (Ráthonyi-Odor, 2015) feldolgozását segítő feladatrészt láthatjuk, ahol a hallgatók megismerkednek azzal, hogy hogyan integrálódnak a fenntartható fejlődés egyes elemei az olimpiai mozgalom munkájába (Ráthonyi-Odor, Ráthonyi 2016). A feladat során a hallgatók egy idővonal segítségével ismerkedhetnek meg az egyes olimpiák zöld intézkedéseivel, mindezeket úgy, hogy videók, képek és rövid szöveges anyagokat tekintenek meg. A feladattípus lehetővé teszi, hogy a hallgatók kis csoportban, önállóan feldolgozzák a tananyagot és akár egy kvíz segítségével visszajelzést is kaphatnak frissen szerzett tudásukról.

A Sportökonómia című tantárgy keretein belül a hallgatók nemzetközi sportszervezetek tevékenységi köreit (Borbély, Ráthonyi-Odor 2015) egy párosító feladaton keresztül ismerhetik meg, mely feladattípus a tananyag önálló elsajátítása mellett kiváló lehetőséget biztosít ismétlésre és gyakorlásra (3. ábra). A hallgatóknak csak a megfelelő oldalhoz kell húzni az egyes elemeket (mindegyik oldalon egy-egy nemzetközi sportszervezet neve található), ahol a sikeres választ zöld világítás jelzi, illetve eltűnik az adott elem. Amennyiben a rossz oldalhoz húzzuk a kiválasztott elemet, ezt piros fény jelzi és természetesen nem tűnik el az a felületről.

2. ábra: Idővonal feladattípus

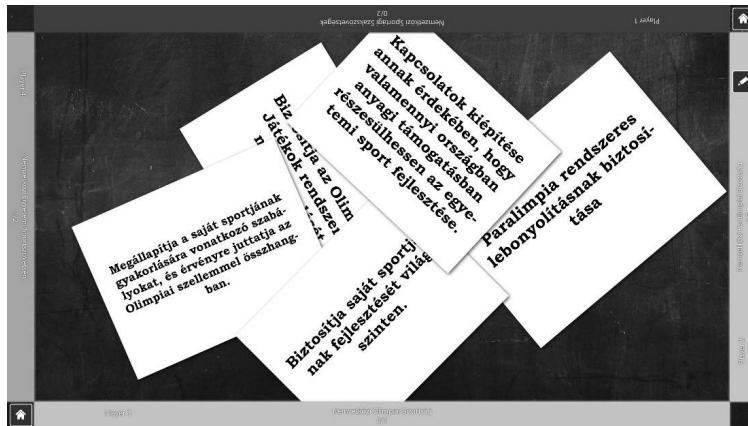
2. figure: Timeline task



(Saját szerkesztés)

3. ábra: Párosító feladattípus

3. figure: Matching task



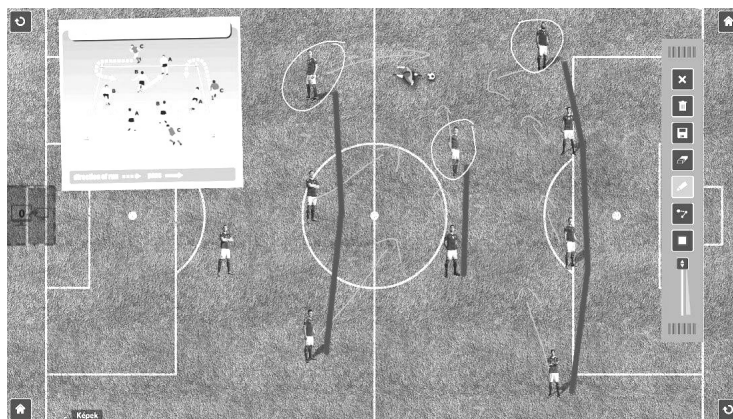
(Saját szerkesztés)

Informatika és információs rendszerek tantárgy esetében például a hallgatók az alapvető irodai szoftverek megismerésén túl a digitális tanteremben például különböző taktikai elemzéseket készíthetnek, gyakorlati elemeket vizualizálhatnak saját sportágukban (4. ábra). Erre a legalkalmasabb feladattípusok az ún. média pláza és a videó elemző rész. A média pláza alapfelülete és a hozzá kapcsolódó egyéb médiaelemek szabadon variálhatók, így a háttérképre a képi és videó elemeken túl szöveges pdf állományokat is megjeleníthetünk.

A videó elemző felületen (5. ábra) bármely típusú videó tartalommal dolgozhatunk. A szerkesztő felület lehetővé teszi, hogy ellássuk grafikus elemekkel a videó egy megállított jelenetét, melyet el is menthetünk. A program a videó sávon jelöli ezeket a mentéseket, így könnyen odaugorhatunk a kiválasztott szituációkhoz.

4. ábra: Taktikai elemzés feladattípus

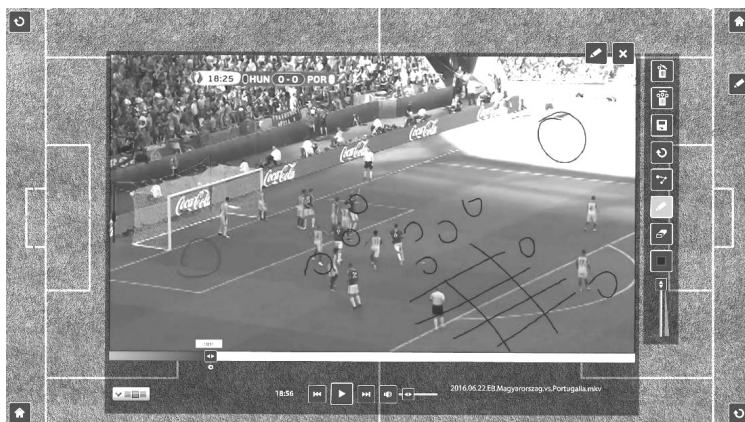
4. figure: Tactical analyzer task



(Saját szerkesztés)

5. ábra: Videó elemző feladattípus

5. figure: Video analyzer task



(Saját szerkesztés)

4. Összefoglalás

Összességében elmondható, hogy a teremben található valamennyi eszköz a tananyag könnyebb elsajátításában, az élményszerű ismeretszerzésben és a csoportos tanulásban nyújt segítséget. A kialakított interaktív tanterem olyan oktatási/tanulási tapasztalatszerző szoba, ami lehetőséget nyújt a jövő oktatását elősegítő különböző technológiai eszközök használatára. Ebben a teremben az oktatók és hallgatók tapasztalatokat szerezhetnek a képzés új módszereit illetően, valamint bővíthetik oktatási és tanulási lehetőségeiket, ugyanakkor jobban megismerhetik ezt az új tanulási formát.

A tanulmányban bemutatott tanterem lehetőségei hozzájárulhatnak Magyarország Digitális Oktatási Stratégiájában megfogalmazott célkitűzések megvalósításához, mely szerint, a jövőben senki nem hagyhatja el úgy az oktatási és képzési rendszert, hogy a munkaerőpiac által elvárt digitális alapkészségekkel ne rendelkezne.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Balla István (2015): Árukkodott a PISA: a sok internet is ront a diákok teljesítményén, http://hvg.hu/kultura/20150925_szamitogepezz_sokat_vagy_keveset, Adatok letöltve: 2016. október 1.
- Bencsik Andrea, Juhász Tímea (2014): Knowledge Management Strategy as a Chance of Small and Medium-Sized Enterprises, Patricia Ordonez de Pablos editor: International Business Strategy and Entrepreneurship: an Information Technology Perspective. pp. 52–82.
- Berényi László (2012): Digitális kompetencia helyzetkép a szervezeti kompetenciafejlesztés szempontjából. Gazdaságtudományi Közlemények. 6. kötet. 1. szám. pp. 5–19.
- Ráthonyi-Odor Kinga, Borbély Attila (2015): Sportökonómia I. – Sporttudományi tananyagok. Debreceni Egyetem GTK, Campus Kiadó Debrecen. 165. p.
- Digitális Jólét Program (2016): Magyarország Digitális Oktatási Stratégiája. Magyarország Kormánya, Budapest.
- Duma László, Monda Eszter (2012): Táblagépek oktatási eszközként való bevezetésének lehetséges hatásai. Információs társadalom 12. Évfolyam 3. Szám. pp. 15–48.
- Európai Bizottság (2016): Jelentés Európa digitális fejlődéséről (EDPR) 2016, Európai Bizottság, Brüsszel.
- European Commission (2013): Survey of Schools: ICT in Education. European Union, Belgium 163 p.
- Herczog Csilla és Kelemen Rita (2008): Az internet-használat és az internet iránti attitűd eltérései a 18–23 éves korosztályban (szimpózium előadás) PÉK 2008 – VI. Pedagógiai Értékelési Konferencia: Program – Tartalmi összefoglalók. 32. oldal.
- Horváth Ádám (2016): Az iskolai digitális oktatás megújítási terve, <http://ivsz.hu/oktatas/digitalis-oktatasi-kialtvany/>, Adatok letöltve: 2016. október 1.
- Hunya Márta (2015): eLEMÉRÉS 2011 – 2015. eLEMÉRÉS 2015 – Gyorsjelentés.
- Kelemen Rita (2008) Az interaktív tábla néhány módszertani lehetősége a közoktatásban és a tanárképzésben, Iskolakultúra Online 2. pp. 176–187.
- Kis-Tóth Lajos, Borbás László, Kárpáti Andrea (2014): Táblagépek alkalmazása az oktatásban: tanári tapasztalatok. Iskolakultúra. 24. Évfolyam. 9. Szám. 2014/9. pp. 50–71.
- Lengyel Péter, Herdon Miklós (2012): e-Learning minőségfejlesztése a Debreceni Egyetem Agrár- és Gazdálkodástudományok Centrumában. Információs Társadalom: Társadalomtudományi folyóirat. 12. Évfolyam. 3. Szám. pp. 49–59.
- Molnár Gyöngyvér (2011): Az információs-kommunikációs technológiák hatása a tanulásra és oktatásra. Magyar Tudomány. 172. Évfolyam. 9. szám. pp. 1038–1048.
- OECD (2011): PISA 2009 Results: Students on Line: Digital Technologies and Performance. Volume VI. Paris: OECD. http://www.oecd.org/document/24/0,3746,en_32252351_46584327_46609752_1_1_1_1,00.html, Adatok letöltve: 2016. október 1.
- Ráthonyi-Odor Kinga, Bácsné Bába Éva, Keresztesi Katalin, Borbély Attila (2015): Sport-szervező képzés jelene, jövője – előtanulmány a Debreceni Egyetem végzős sportszervező hallgatóinak véleménye alapján. Magyar Sporttudományi Szemle. 16. Évfolyam. 64. Szám. pp. 37–43.
- Ráthonyi-Odor Kinga (2015): Sportökológia – Sporttudományi tananyagok. Debreceni Egyetem GTK, Campus Kiadó. Debrecen 123. p.
- Ráthonyi-Odor Kinga, Ráthonyi Gergely (2016): Környezetvédelmi kihívások a sportban. Journal of Central European Green Innovation. Volume 4. Number 2. pp. 103–119.
- Török Zsolt (2013): Az IKT oktatási szerepének változása az „Európa 2020” fejlesztési stratégia kontextusában. Új pedagógiai szemle. 11–12. szám. 2016. pp. 29–39.
- Yuanchun Shi, Weikai Xie, Guangyou Xu, Runting Shi, Enyi Chen, Yanhua Mao, and Fang Liu (2003) The smart classroom: Merging technologies for seamless tele-education, IEEE Pervasive Computing. Volume 2. Issue 2. pp. 47–55.

MOTIVÁCIÓ ÉS JÖVŐKÉP AZ EGYÉNI SPORTÁGAK VEZETŐINEK SZEMSZÖGÉBŐL

MOTIVATION AND VISION OF THE DRIVER INDIVIDUAL SPORTS PERSPECTIVE

MADARÁSZ TAMÁS PhD-hallgató

Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar

ABSTRACT

A good leader is one of the most important tasks is to encourage the creation of an atmosphere in the workplace. And examine the disciplines Hungary has traditionally been individual success as sports leaders, considered decisions in this direction during my research. Using the data obtained parallels and contrasts wish to formulate the operation of the sport federation, athletes focus on determinants vision. Today, the government regards as a priority sector for the sport, and sport leaders in the domestic leader's role is increasingly to the fore. Today, motivate athletes and professionals dealing with legitimate expectations after an active civic life stress, thoughtful preparation dual career decision-making is not enough "only" during a sports career.

1. Bevezetés

Az Európai Unió Tanácsa 2011. május 20-án három évre szóló közös uniós munkatervet fogadott el kifejezetten a sportra vonatkozóan. Elismerték és hangsúlyozták a képzés, az oktatás és az ezek által megszerezhető képesítések fontosságát a sportban hiszen bármilyen tevékenységről is van szó, a tudás mindenképpen fontos (Bencsik-Juhász, 2014). A Tanács szakértői 2014-ig létrehozták a sportoktatási és -képzési szakértői csoportot, mely azt a megbízást kapta, hogy dolgozzon ki egy egységes irányelvet, a sportolók aktív sportpályafutásának lezárása utáni időszakra egy lehetséges, újabb sikeres karrier felépítése érdekében. Az alapvető oka e célkitűzésnek, hogy az élsportolói életút merőben eltér a hagyományos karrierépítéstől.

Azon személyek, akik nem az élsportot választják, hanem a „szokványos” civil életpályát, már a húszas éveik elejére, közepére elhelyezkedhetnek a munkaerőpiacon, a versenyszférában. Ehhez természetesen hosszú éveken keresztül kell a választott területen tudásanyagot és szakmai tapasztalatot szerezni.

Az a sportoló, aki élversenyző szeretne lenni, sokkal hamarabb kell, hogy elindítsa „sportkarrierjét”. Sportágtól függően a gyermekek már 5–7 évesen edzésre járnak. Kezdetben heti néhány alkalommal teszik ezt, azonban az alapképességek megszilárdítása után az edzések mennyisége és az intenzitása is folyamatosan növekszik. Nyugodtan kijelenthetjük, hogy az utánpótláskorú, jellemzően középiskolás diákok már napi 3-4, vagy akár több órát is edzéssel töltenek. Emellett hétköznapi iskolába járnak, ahol a pedagógusok megkövetelik a jó teljesítményt, miközben hétvégén versenyeznek, ahol szintén kiemelkedő eredményeket kell elérniük. A nyomás láthatóan jelentős, hiszen a sportolók tanulásra fordítható idejének mértéke jelentősen lecsökken. A cél, hogy a sportoló fiatalok emiatt a többletterhelés miatt ne veszítsék el motivációjukat, és kitartsanak amellett, hogy

mind a sport mind pedig a civil életben sikereket érjenek el. Ha ezt sikerrel teszik, akkor példamutató munkabírással, pozitív példával járulhatnak hozzá a társadalom formálásához.

Sajnos azonban egy bizonyos kor után – a sikerek ellenére is – eljön az a pillanat, amikor az élsport magas szintű terhelése nem kivitelezhető tovább. Ekkor találja szemben magát az élsportot befejező sportoló azzal a kérdéssel, hogy hol találja meg helyét a munkaerő-piacon.

2. Szakirodalmi áttekintés

A magas szintű sportkarrier megköveteli a nagy teljesítményű fizikai és mentális felkészültséget. Ez a nagyfokú terhelés azt eredményezheti, hogy az egyén elhanyagolhatja az egyéb, számára hasznosnak tűnő elfoglaltságait (Fernandez és mtsai., 2005). Az élsportolók számára nem könnyű feladat megtalálni az egyensúlyt a tanulmányaik és a sportsikerek között úgy, hogy közben társadalmilag is aktív életet éljenek. Egy kanadai tanulmány is e három terület összeegyeztethetőségének nehézségeire hívja fel a figyelmet (Neault, Pickerell, 2005). Fontos feladat a prioritások meghatározása. Az élsportolók mindig előnyben részesítik a sportot, emellett párhuzamosan ők is megpróbálnak megfelelni a tanulmányi követelményeknek, amelyek együttesen azt okozhatják, hogy a sportoló elhanyagolja az életét társadalmi szempontból (Miller-Kerr, 2002). Az élsportolók esetén szinte általános érvényű, hogy amíg a társaik hétvégén moziba mennek, vagy egyéb szabadidős tevékenységet folytatnak, addig akik a sportra tették fel az életüket, nem tarthatnak velük. E problémán a hasonló környezetből érkezők segíthetnek nekik, hogy azon az úton tartsák őket, amelyen megvalósíthatják az egyéni karrier céljaikat. Kun és Szretykó (2011) Karriermenedzsment az élsportban [Career Management Top-Level Sport] című tanulmánya kimutatta, hogy az oktatási intézmény, a sportegyesület, illetve az edző és a család segíthet a sportolóknak kialakítani a jó légkört és a megfelelő társadalmi kapcsolatokat.

A sportolók esetében megjelenő „kettős” – sport és civil – karrier tekintetében két transzferről, vagyis kilépési pontról beszélhetünk. Az első transzfer a középiskolás tanulmányok befejezése után jelentkezik. Fontos, hogy a sportolók környezetében lévő pedagógusok, edzők és családtagok hangsúlyozzák, hogy a továbbtanulás a felelős döntés. Az élsportolók hajlamosak megszabadulni a feleslegesnek vélt terhektől és minden erejükkel csakis a sportkarrierjükre összpontosítani. Napjainkban a továbbtanulást a sportoló többféleképpen folytathatja, annak érdekében, hogy melyik képzési forma a legmegfelelőbb a számára. Lehetősége van „hagyományos” keretek között – nappali vagy levelező tagozaton – felsőoktatási intézményben tanulni, ahol további kedvezményekben részesülhet. Leginkább elterjedt módszer az egyéni tanrend kérvényezése, de emellett lehetőségük van a sportoló-diákoknak mentorprogramban való részvételre is.

A második kilépési pont, azaz transzfer akkor jelentkezik, ha az élsportoló végleg felhagy az aktív élsporttal, és párhuzamosan ezzel a döntéssel elkezd a civil karrierjét. Ez történhet váratlanul, például egy sérülés következtében, illetve hosszú, megfontolt tervezést követően. Ez a döntés – akármi is váltotta ki azt – nagyon nehéz a sportoló számára. Nagyon fontos, hogy a volt sportoló minél hamarabb be tudjon illeszkedni a munka világába, és elkezdhesse a civil karrierjét, legyen az a sport területén, vagy attól függetlenül. A „kettős karrier” lehetőségének biztosítása azért fontos, hogy a sportpályafutás végét jelentő döntés ne jelentsen megoldhatatlan problémát a sportoló számára a további megélhetése szempontjából.

A „kettős karrier” kutatása európai szinten már jóval az első sportról szóló hivatalos uniós dokumentum, a Fehér könyv előtt, 2004-ben kezdődött (Bardócz et al. 2013). Ekkor alapították az európai kettős karrier társaságot, a Newcastle-i székhelyű EAS-t. Az Európai Bizottság által létrehozott szervezet, az European Athleteas Student (EAS) szerint; „a kettős karrier a magas szintű versenysport és az oktatásban való részvétel kombinációja abból a célból, hogy a sportkar-

rier után az egykori sportolók képességeiknek és képzettségüknek megfelelő munkát találjanak a munkaerőpiacon.” Az Európai Tanács szerint a „kettős karrier” tekintetében tehetséges és élsportoló versenyzőről beszélhetünk, aki a sportágban sikeres és eredményes. A meghatározás szerint azt a sportolót nevezzük tehetségesnek, akit a foglalkoztató sportszervezet, irányító szerv, vagy az állam, lehetséges élsportolóként jelöl meg. Az élsportolónak hivatásos szerződése van egy sportszervezettel, mint munkáltatóval (Bácsné, 2015). Ennek hiányában az állam, vagy egy irányító szerv ismerheti el a sportoló eredményeit, mint élsportbeli sikerként.

A „kettős karrier” meghatározásában szereplő sport és oktatási tevékenység kombinációját így magyarázza az EAS: a „kettős karrier” célja, hogy a sportolók – kedélyállapotuk, egészségük, oktatási és szakmai érdekeik védelme érdekében – rugalmasan, ésszerűtlen személyes erőfeszítések nélkül össze tudják egyeztetni a sportolói pályafutásukat a tanulmányaikkal, illetve a munkájukkal, anélkül hogy célkitűzéseik megvalósulása e két terület bármelyikén veszélybe kerülne, kiemelt figyelmet fordítva a fiatal sportolók formális oktatásban való folyamatos részvételére (EAS 2004). E célkitűzés érdekében biztosítani kell, hogy a sikeres sportpályafutás és az iskolai/munkahelyi karrier összeegyeztethető legyen.

Egyre nehezebb feladat azonban a tehetséges fiatalok ösztönzése. Ennek érdekében az Európai Unió Tanácsa az Európa 2020 nevű stratégiai programban ajánlásokat fogalmaz meg, mely hatására 2020-ra csökkenteni szeretnék az iskolai oktatást korán elhagyók számát, és ezáltal növelni a felsőfokú végzettséggel rendelkezők számát. Ez a terv kitér a sport világában élőkre is.

Az egyetemi tanulmányok és a sport iránti elkötelezettség jelentős kihívást állít a fiatal és tehetséges sportolókelé (Richartz-Brettschneider, 1996). Atudományos és sportkarrier egyidejű megjelenése egyfajta kettősséget okoz, hiszen be kell tölteni a sportoló és diák szerepkört egyszerre (Bács-Bácsné, 2014). Mindkét szerep „teljes embert” igényel, hiszen a jó teljesítmény mindenütt elengedhetetlen. Annak érdekében, hogy a diáksportolók mind a két területen a lehető legjobb eredményeket éri el, szükséges a megfelelő stratégiák kidolgozása. Ezek segítségével tervezhetővé és megvalósíthatóvá válik a kitűzött karriercsúcsok elérése (Burnett és mtsai., 2010).

Aquilina (2013) szerint nincs ideális stratégia, amimindenki számára alkalmas lenne. Véleménye szerint a diák-sportolóknak kell egyénileg megtalálniuk és fejleszteniük a legmegfelelőbb stratégiát maguknak. A jól megtervezett lépcsők segíthetnek abban, hogy az eltervezett életutak megvalósuljanak, és az egyén elérje a prognosztizálható karriercsúcsokat.

A fizikai aktivitás és a sport magyarországi dimenzióinak feltárása (2012) című tanulmány alapján felvázolhatjuk a civil és sportolói életutak közti különbségeket. Az 1. ábra segítségével szemléltetem a lehetséges civil- és sport- karrier utakat.

A *civil életpálya* során az első iskolás évtől kezdve szinte töretlen a karrierszintek növekedése a szakmunkás bizonyítvány, az érettségi vagy az egyetemi diploma átvételéig. Ezután a munkavállaló elhelyezkedik a munkaerőpiacon, ahol a versenyszféra sajátosságainak megfelelően folyamatosan képezi magát és fejlődik addig, amíg el nem éri a nyugdíjkorhatárt (ezt az életutat az ábrán folytonos vonal jelöli).

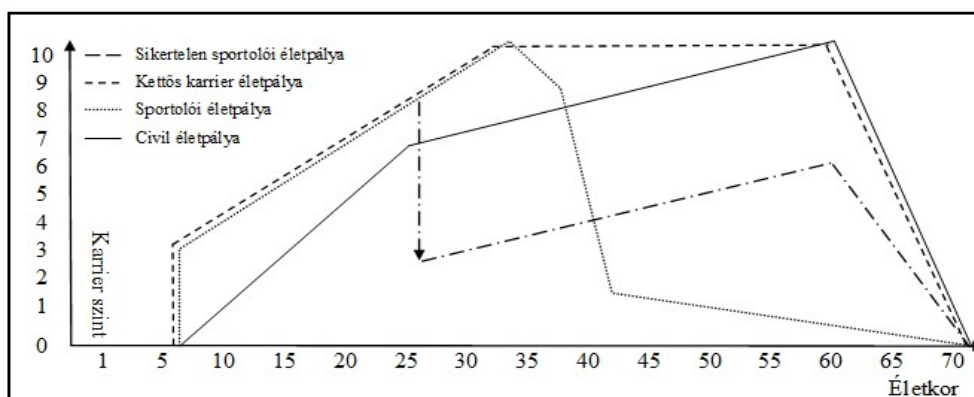
Ezzel szemben a *sikeres sportolói életpálya* során (pontozott vonal) láthatjuk, hogy az iskolaérett korban elkezdett sportkarrier magasabb terhelést jelent. A gyermek ilyenkor már elkezd építeni a „sportkarrierjét”, ami pl. egy olimpiai érem formájában mutatkozik meg valahol a 20-as 30-as évei között. Számos esetben e korhatár fölött is találkozhatunk kiemelkedő sport eredményekkel. A sportkarrier csúcsa után először lassabban, majd egyre gyorsabban ereszkedik a sportoló karriermutatója, ahogy egyre inkább távolodik a sport világtól.

A megoldás az lehet, ha a versenyző idejében gondoskodik a jövőjéről, vállalva ezzel a plusz terhelést – még akár a sportkarrierje alatt is – versenyképes szakmát, vagy diplomát szerez, amivel el tud helyezkedni a civil életben, és egészen a nyugdíjkorhatárig dolgozni tud. Ez a „*kettős karrier*” útja.

Azonban beszélnünk kell egy lehetséges negyedik életpálya-modellről is, a *sikertelen sportolói életútról*. Vannak sportolók, akik életüket egy lapra, a sportra teszik fel. Ahogy elérik a tankötelezettség korhatárát, nyomban be is fejezik a tanulmányaikat, és mindenfajta szakmai végzettség nélkül hagyják el az iskolapadot, azzal a céllal, hogy kizárólag a versenysporttal foglalkozzanak. Ezen a sportolók esetében prognosztizálható a húszas éveikben bekövetkező sport siker, tehetségüknek és az egyre több edzésnek köszönhetően. Azonban könnyen előfordulhat egy esetleges sérülés. Ekkor a sportoló nem tudja folytatni az élsportot, civil pályafutásának beindításához pedig újra tanulni kényszerül. Nagyjából 10 éves lemaradásban van a kortársaihoz képest, amely jelentősen demoralizálja a mindennapi motivációját. A kiesett évek maradéktalanul nem pótolhatók, így a várható karriercsúcs jelentősen elmarad a kortársakétól. A megoldást ebben az esetben is a minél hatékonyabb integráció lehet. Ez akár sport területhez is kapcsolódhat, hiszen a szövetségek segítségével edzőket, bírókat vagy egyéb szakembereket lehet e fiatalokból képezni, ami még fájdalom mentesebbé teheti a civil életbe való beilleszkedésüket.

1. ábra: Különböző karrier utak

1. diagram: Differentcareerways



Forrás: „A fizikai aktivitás és a sport magyarországi dimenzióinak feltárása” 2012 alapján saját szerkesztés 2016

3. Anyag és módszer

Primer kutatás keretein belül személyes interjú során mértem fel a hazai sportszövetségek kettős karrierrel kapcsolatos véleményét, céljait és tevékenységeit. A válaszok elemzése során kiderült, hogy az olimpiai sportágak szövetségei a Magyar Olimpiai Bizottság szabályozása alá tartoznak, így gyakorlatilag a MOB két támogatási rendszere van érvényben náluk.

Az elkészített interjúk mellett a szövetségek által 2013-ban kiadott sportágfejlesztési stratégiákat vizsgáltam meg, melyek – néhány eset kivételével – részletesen megfogalmazzák a szövetségek kettős karrierrel kapcsolatos terveit.

4. Eredmények

Magyarországon alapvetően két fő támogatásról beszélhetünk, amelyek mértéke nagyban függ az olimpiai kerettagságtól. A Magyar Olimpiai Bizottság elnöksége 2002. július 12-i ülésén létrehozta az *Olimpiai Életút Programot*, mely az első törekvés volt az olim-

piai válogatott kerettagok és az „olimpiai reménységek” kategóriájába tartozó sportolók kettős karrierjének segítése érdekében. A program célja, hogy a sportolói karrier és a civil életre való felkészülés összhangban legyen. Az olimpiai kerettagoktól beérkezett jelentkezési lapokat egy független bizottság az elért teljesítmények alapján korosztályi besorolás nélkül A, B, C kategóriába sorolja – amely sok esetben megegyezik az olimpiai kerettag-ság kategóriájával – és ez alapján kerül a támogatási összeg megállapításra. Az olimpiai „A” kerettagok közé azok a sportolók tartoznak, akik nagy eséllyel képviselhetik hazánkat az ötkarikás játékokon, így az „A” kategóriába eső sportolók 100 000 Ft/félév maximális támogatási összeget kaphatnak. A „B” kategóriájú sportolók 80 000 Ft/félév maximális összeget, míg a „C” kategóriába esők 60000 Ft/félév maximális összeget kapnak. A támogatási összegek csak az első diploma megszerzéséig nyújtanak anyagi forrást a nyertes pályázóknak.

A kormányzat 2013-ban létrehozott egy újabb programot, amely a *Magyar Sportcsillagok Ösztöndíj-program*nevet kapta. A projekt célja az volt, hogy a felsőoktatási intézményekben már hallgatói jogviszonnyal rendelkező olimpiai és paraolimpiai sportágakban sportoló diákokat támogatása, akik tanulmányaik ideje alatt esélyesek arra, hogy olimpiai, paraolimpiai, világbajnoki vagy Európa-bajnoki érmet szerezzenek. Hasonlóan az előző támogatási programhoz ebben a rendszerben is legfeljebb az első felsőfokú végzettség – alapfokozat vagy az osztatlan képzésben szervezett mesterfokozat – a megszerzésére irányuló tanulmányok befejezéséig részesülhet ösztöndíjban a sportoló. Az előző projekthez képest ebben a támogatási rendszerben a diák-sportoló legkésőbb az ösztöndíjas 35. élet-évének betöltését követő hónap első napjáig vehet részt. A támogatási összeg alapját a mindenkori köztársasági ösztöndíj mértéke határozza meg, ami a 2016/2017. tanévben: 34 000 Ft. A havonkénti támogatás nagysága ennek az összegnek a szorzata. Ez lehet hat-szoros, ötszörös, négyszeres vagy háromszoros (2. ábra). A megszerezhető összeg mértéke függ az egyén sportági eredményességétől. Három kategóriáról beszélhetünk, ahol megkülönböztetnek már olimpiai/paralimpiai érmeseket és éremesélyeseket. Differenciálnak világbajnoki érmeseket és éremesélyeseket, és szintén külön jelölik meg a már Európa-bajnoki éremmel rendelkezőket és éremesélyeseket is.

2. ábra: A két támogatási rendszer összehasonlítása

2. diagram: A comparison of the two schemes

MOB ÉLETÚT PROGRAM		MAGYAR SPORTCSILLAGOK ÖSZTÖNDÍJ PROGRAM	
„A” Kategória:	• 100.000 Ft/félév maximális támogatás	I. Kategória: Olimpia/ Paralimpia	• éremmel rendelkező ösztöndíjas esetén: 204.000.-Ft/hó • éremesélyes ösztöndíjas esetén: 170.000.-Ft/hó
„B” Kategória:	• 80.000 Ft/félév maximális támogatás	II. Kategória: Világbajnokság	• éremmel rendelkező ösztöndíjas esetén: 170.000.-Ft/hó • éremesélyes ösztöndíjas esetén: 136.000.-Ft/hó
„C” Kategória:	• 60.000 Ft/félév maximális támogatás	III. Kategória: Európa-bajnokság	• éremmel rendelkező ösztöndíjas esetén: 136.000.-Ft/hó • éremesélyes ösztöndíjas esetén: 102.000.-Ft/hó

Forrás: Saját szerkesztés, MOB adatai alapján 2016

5. Következtetések

A Magyar Olimpiai Bizottság szabályozza a támogatottak körét, illetve a kormányzat segítségével az anyagi támogatás mértékét is meghatározza. Ebből kiindulva láthatjuk, hogy a MOB alá tartozó hazai Sportszövetségeknek egy meghatározott rendszer keretein belül van mozgásterük. Anyagi támogatás a kutatásban említett eszközökön felül nem nagyon létezik, de van lehetőség egyéb támogatások létrehozására és megítélésére. A lakhatási és étkezési támogatásoknak még csupán a kezdetleges formája alakult ki, de már találkozhatunk ilyen törekvésekkel. Zömében utánpótláskorú vidéki születésű sportolók fővárosi elhelyezését hivatott segíteni e támogatási rendszer. Az iskolák és a hozzájuk tartozó kollégiumok, továbbá az önkormányzatok általában partnerek a szövetségek törekvéseiben, és biztosítják a sportolók nyugodt körülményeit.

Emellett a szövetségek mára már eljutottak arra a pontra, hogy minden élsportolónak biztosítani tudják a sportfelszerelését, illetve a versenyeztetés és az edzőtáboroztatás költségeit. Ezek jelentős összegek is lehetnek, és nagy segítséget jelentenek a sportolóknak, illetve a sportolók családjának, hogy nem nekik kell előteremteniük a sportoláshoz szükséges tőkét.

A hazánkban működő támogatási rendszer sokrétű, és jól felépített. A problémát a sportolók körül tevékenykedők jelenthetik, akik a jobb eredmények érdekében azt sugallják a sportolónak, hogy hagyjon fel a tanulással és koncentráljon kizárólag a sportkarrierre. Láthattuk, hogy a nem megfelelően felépített életút során egy váratlan sérülés tragédiát jelenthet a sportolónak, hiszen ha nem tud beilleszkedni a civil társadalomba, lemarad. Ennek oka lehet a kevesebb tudás, vagyis a megfelelő képzettség hiánya. Az állami támogatási rendszer az első diploma megszerzéséig nyújt segítséget, azonban ez a stabil alap meghatározó és jelentős előnyt képez a visszavonult sportolóknak. Gyakran csak elkezdni nehéz a felsőfokú képzést, amennyiben már látja a sportoló-diák, hogy kellő energiaráfordítással teljesíthetők a követelmények, akkor nehezebben morzsolódik le a társaitól.

6. Összegzés

A kormányzat és a Magyar Olimpiai Bizottság az Európai Unió Tanácsának javaslatai alapján létrehozta a hazai élsportolók kettős karrierjét támogató rendszereket, annak érdekében, hogy a sportoló-diákok a lehető legkönnyebben be tudjanak illeszkedni a civil társadalomba az élsportolói pályafutásuk után. A Tanács véleménye szerint a sport társadalmi összetartó erő, és hangsúlyozta, hogy a sportolók pozitív példával járhatnak a társadalom előtt. A versenyzők sikerei és azok népszerűsége segíthet a mozgásszegény életmód miatt különböző egészségügyi problémáktól szenvedő társadalom szemléletváltásában. A sportolóra azonban nem szabad úgy tekinteni, mint egy eszközre, ezért mindent meg kell tenni annak érdekében, hogy sportkarrierjét követően, megtalálja a helyét a civil társadalomban.

A jó előre megtervezett életút stratégiák elengedhetetlenek annak érdekében, hogy a döntés ne legyen váratlan és siettetett. A felkészülés hosszantartó folyamat, ami egy felelős döntés. A siker és a csillogás múlandó, egy idő után minden sportolónak ki kell lépnie az „ismeretlenbe”, ahol a társadalom segítő szerepe felértékelődik.

A sportolók körül lévő emberek befolyásoló hatása meghatározó, és segítségük elengedhetetlen. A segítség, amit ezek a vezetők nyújthatnak a sportolóknak, jelentheti a motiváció erőt annak érdekében, hogy a versenyzőkből sikeres civil emberekké váljanak. Ter-

mésztesen az a cél is, hogy ezeket az (ex)sportolókat megtartsák a szövetségek vezetői, és segítségükkel népszerűsítsék és fejlesszék az adott sportágat.

A kormányzati törekvések is üdvöztö, és elengedhetetlenek. A kormányzat által kidolgozott támogatási rendszer ami az élsport utáni sikeres életet célozza meg töretlenül fejlődik, és jelentős segítséget jelent olimpikonjainknak, élsportolóinknak.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- A fehér könyv a sportról (2007): <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/?uri=URISERV:l35010>: 2016. október 13.
- A Magyar Olimpiai Bizottság weboldala: <http://www.mob.hu/adatlap/olimpikon-eletut-program> – hozzáférés: 2016. október 04.
- Az European Athleteas Student Network weboldala: <http://www.dualcareer.eu/pages/about.html> – hozzáférés: 2016. október 04.
- Aquilina D. (2013): A Study of the Relationship Between Elite Athletes' Educational Development and Sporting Performance. *The International Journal of the History of Sport*, 30:4, pp: 374–392.
- Bácsné Bába É. (2015): Sportszervezetek működési kereteinek változása. In: KÖZÉP-EURÓPAI KÖZLEMÉNYEK (No. 28) VIII. évf.:(1.) pp. 151–161. (2015)
- Bács Z.–Bácsné Bába É. (2014): Sportkoncepció és szervezeti megvalósítása a Debreceni Egyetemen. In: Bartusné Szmodis Márta (szerk.) *Sporttudomány az egészség és teljesítmény szolgáltatásban: XI. Országos Sporttudományi Kongresszus. Magyar Sporttudományi Szemle* 15. évfolyam 58. száma. pp. 18.
- Bardocz-Bencsik M, Kozsla T. (2013): A TÁMOP 6.1.2/11/2-2012-02 sz. „A fizikai aktivitás és a sport magyarországi dimenzióinak feltárása” c. projekt keretében végzett módszertani kutatás összegző tanulmány és az EU iránymutatásainak magyarországi implementációja, 3. Téma: Az oktatás, képzés és képesítések a sportban, A1-téma: A kombinált sportképzéssel és általános oktatással kapcsolatos jó gyakorlatok a köz-, és felsőoktatásban (kettős karrier).
- Bencsik, A.–Juhász, T. (2014): Knowledge Management Strategy as a Chance of Small and Medium-Sized Enterprises, Patricia Ordonez de Pablos editor: *International Business Strategy and Entrepreneurship: an Information Technology Perspective* .pp. 52–82
- Burnett C., Peters C. K., Ngwenya P. (2010): The special needs of student-athletes in track and field: A case study analysis. *African Journal for Physical, Health Education, Recreation and Dance (AJPHERD)* December 2010 (Supplement), pp. 93-103.
- Fernandez A., Stephan J., Fouquereau E. (2005): Assessing reasons for sports career termination: Development of the Athletes' Retirement Decision Inventory (ARDI). *Psychology of Sport and Exercise* 7 (2006) pp:407–421.
- KunZs., SzretykóGy. (2011): Karriermenedzsment a magyar él-sportban I–II.
- Miller P., Kerr G. (2002): “The Athletic, Academic and Social Experiences of Intercollegiate Student athletes.” *Journal of Sport Behavior* 25, no. 4 : 346–63.
- R. A. Neault, D. A. Pickerell (2005): Dual-Career Couples, *The Juggling Act: Canadian Journal of Counselling / Revuecanadienne de counselling* / 2005, Vol. 39:3
- Richartz A., Brettschneider W. (1996): *Weltmeister werden und die Schules chaffen*. Bundesinstitut für Sportwissenschaft. Schorndorf: Verlag Karl Hofmann.
- Solt K. (2007): *Mikroökonómia*. Tri-Meser Kiadó, Tatabánya, 260. p.

AZ ÉLSPORTOLÓK EGYETEMI TANULMÁNYAIT TÁMOGATÓ RENDSZER ELMÚLT 11 ÉVE KAPOSVÁRON

THE PAST ELEVEN YEARS OF THE SYSTEM OF SUPPORTING TOP ATHLETES IN THEIR UNIVERSITY STUDIES IN KAPOSVÁR

SZERB GYÖRGY egyetemi tanársegéd

Kaposvári Egyetem Sport Iroda és Létesítmény Igazgatóság

BORBÉLY CSABA egyetemi docens

Kaposvári Egyetem Gazdálkodástudományi Kar

ABSTRACT

In accordance with the EU resolutions, in 2001 the City Hall of Kaposvár accepted its conception for the short and long-term development of sports. In this they put forth a new direction in supporting top athletes along with the University of Kaposvár, so moulding a new type of career for top sportsmen and sportswomen. During the course of the preparatory phase they tried to explore the possible areas of cooperation through analyses of documents and in depth interviews. And finally in the march of 2005 the University of Kaposvár and the City Hall signed the agreement on the reciprocal support of top athletes in their university studies. In the initial year there were only four, but by 2016 there were 10 top athletes in the system. The program has gone through an immense change in the past 11 years. Within the framework of a complex system of sports management, first-class athletes selected for the national teams such as basketball, volleyball and water-polo players, footballers, equestrian sportsmen and sportswomen, show-jumpers, snowboarders, kayakists, track-and-field and bowling athletes and wrestlers have been involved in a system of sports scholarships, flexible academic and examination systems, dormitory accommodation at a reduced price, individual use of sports facilities and language acquisition. Now we have an independent, first-league women's volleyball team bearing the names of both the town and the university as sponsors.

In 2015 the City Hall and the University prolonged the agreement for another five years and increased the financial source of grants fourfold, thus broadening the possibilities of the program. The aim of the publication is to present the experience which has built up during the 11 years of the establishment and operation of this sports scholarship. Through presenting the results we will not fail to mention the hardships of the establishment and the singular occurrences during this period and the benefits that have emerged these days from the cooperation of the local top sports, the City Hall and the University of Kaposvár.

Key words:

1. top athletes of Kaposvár
2. sportsscholarship
3. complexsports management

1. Bevezetés

„Mens sana in corpore sano” vagyis „Ép testben ép lélek” tartalmában közhelyszerűnek tűnik, de valóságtartalma megkérdőjelezhetetlen. A sportot – többek között – mentális jellemformáló és testi erősítő jellege miatt tartják fontosnak, így annak különböző szintjeit egyre többen üzik. Mennyire fontos a sport – és ezen belül az élsport – a XXI. századi magyar egyetemistáknak, mennyire tudják menedzselni felsőoktatási karrierjüket és sport pályafutásukat egyszerre? Milyen motivációs eszközökkel lehet a két tevékenységet összeegyeztetését segíteni, vannak-e jó gyakorlatok amelyek ezt a célt hivatottak szolgálni?

Kutatásunkban egy hazai megyei jogú városban folyó felsőoktatási intézmény illetve az ott sportoló hallgatók, valamint a város kapcsolatát írjuk le, egy olyan programon keresztül, amely bevezetésekor országosan is újdonságnak számított. Az adott esettanulmány jellegzetessége, hogy bár sok hazai egyetemen látunk sport ösztöndíjat, de azok szinte minden esetben a campus falain belül maradnak, annak finanszírozásában, a döntési mechanizmus más szervezet nem vesz részt, míg a példánkban egy város és egy egyetem ilyen jellegű összefogásáról beszélhetünk.

2. Szakirodalmi áttekintés

„A sport a fizikai tevékenység minden formája, amely alkalmi, vagy rendszeres gyakorlás által a fizikai állóképesség és a mentális jólét kifejezését vagy fejlesztését, szociális kapcsolatok létrehozását vagy versenyeredmények elérését célozza minden szinten.” (Bátonyi V., 2012)

A sport egyedülálló jelenség olyan értelemben, hogy öt funkciót tölt be:

- nevelési funkció: aktív részvétel a sportban kitűnő eszköz az egyensúlyos személyiség fejlesztésére valamennyi korcsoportban;
- egészségügyi funkció: a fizikai tevékenység lehetőséget kínál a lakosság egészségének megszilárdításához, néhány betegség meggyógyításának pedig fontos eszköze, szerepet játszik a szív- és érrendszeri, valamint a rákbetegségek megelőzésében, végül javítja az életminőséget, elsősorban az idősek körében.
- szociális funkció: a sport alkalmas eszköze az erősen összetartó, összekapcsolódó társadalom kiépítésének, a türelmetlenség, az erőszak, a kirekesztés és a rasszizmus elleni küzdelemnek, továbbá az alkohol- és kábítószer-fogyasztás mérséklésének, megelőzésének; a sport révén segítséget kaphatnak a társadalmi integrációhoz a munkaerők piacról kiszorult emberek is;
- kulturális funkció: a sport többlet lehetőséget ad a gyökérereszteshez, a környezet jobb megismeréséhez, a jobb társadalmi integrációhoz, a környezet hatékonyabb megvédéséhez;
- rekreációs funkció: a sporttevékenység, értékes szabadidős elfoglaltság és lehetőséget nyújt egyéni, valamint közösségi szórakozásra.

A 19. században a versenysport egyik fontos állomása volt, amikor az Egyesült Államok, Anglia és Svájc részvételével megrendezésre került az első egyetemek közötti sportverseny (Ráthonyi-Odor K.–Borbély A., 2015). Ennek a versenysorozatnak az egyik fő támogatója és mentora Pierre de Coubertin báró volt, az újkori olimpiák gondolatának megalkotója. Ez a folyamat vezetett az egyetemi sportegyesületek megalakulásához, amelyek közül az első az USA-ban jött létre 1905-ben. A NOB-bal szemben – amelynek megalakulását 1894-től számítjuk – a hallgatói nemzetközi sport szervezet csak a 1919-ben jött létre (International Confederation of Students), ugyanakkor tevékeny részt vállalt abban, hogy az első egyetemi

sport világtalálkozó (World University Games) 1923-ban megvalósuljon (www.fisu.net). Jelenleg az 1949-ben alakított Nemzetközi Egyetemi Sportszövetség (Fédération Internationale du Sport Universitaire, FISU) alatt szerveződnek a legfontosabb egyetemi sportrendezvények, amelyek közül kiemelkedik a nyári és téli Universiade, illetve a World University Championships. A FISU-nak napjainkban 170 tagországa van.

A sport szociális, gazdasági és kulturális jelentősége egész Európában elismert. „Asport egyre fejlődő szociális és gazdasági jelenség, amely jelentősen hozzájárul az Európai Unió stratégiai céljaként kitűzött szolidaritás és jólét eléréséhez.” (Európai Bizottság 2007: 6). Ugyanakkor ismertek a sport árnyoldalai is: a fiatal játékosok kihasználása, a dopping, az erőszak a stadionokban és azokon kívül, a rasszizmus, fogadási csalások és még lehetne sorolni. Éppen ezért az Európai Unió (EU) különböző intézményei az elmúlt években soha nem látott intenzitással fordultak a sportkérdések felé. Ennek kiemelkedő állomása, hogy az Európai Bizottság kiadott egy fehér könyvet a sportról, és hogy a Lisszaboni Szerződésben már a sport is szerepel. Az Európai Közösségek Bírósága (EKB vagy Európai Bíróság) eseti alapon 1974 óta több alkalommal is foglalkozott sportügyekkel, ami szintén kényszerítőleg hatott a politikára és az EU-s intézményekkel (*Farkas P., 2014*).

A Fehér könyv a sportról a nagyon lényeges elvi kérdéseket felvető „formális” részein kívül három fő kérdéskört vizsgál:

- a sport társadalmi szerepe, azaz a sport mint társadalmi jelenség;
- a sport gazdasági vetülete, azaz a sport hozzájárulása a növekedéshez és a munkahelyteremtéshez Európában; a sport szervezése, azaz az egyes érintett (állami vagy magán-, gazdasági vagy sport-) felek szerepe a sportmozgalom irányításában.

A sport társadalmi szerepe fejezet, amely több területet felölve magában foglalja a sport és az oktatás kapcsolatát is. (*Farkas P., 2014*)

- a közegészség fejlesztése a fizikai aktivitás által;
- összefogás a dopping elleni küzdelemben;
- a sport szerepének erősítése az oktatásban és képzésben;
- az önkéntesség és az aktív polgárság ösztönzése a sporton keresztül;
- a sportban rejlő lehetőségek kihasználása a társadalmi befogadás, integráció és esélyegyenlőség érdekében;
- a rasszizmus és erőszak megelőzése és az ellenük folyó küzdelem erősítése;
- értékeink megosztása a világ más részeivel;
- a fenntartható fejlődés támogatása.

Az Európai Bizottság 1998 szeptemberében adott közre egy konzultációs dokumentumot, melyben az európai sportmodellt mutatja be. A második világháborútól a '80-as évek közepéig többféle sportmodell létezett Európában, melyeket fel lehetett osztani keleti, illetve nyugati modellekre. Előbbi főként politikai propaganda, valamint diktatórikus jellege jellemezte, míg utóbbiban a kormányzati és non-profit szektor szereplőinek sporttevékenysége együttesen jelentkezett. Az állami befolyás a kulturális különbségek miatt Európa egyes területein eltérő lehet. Amit viszont egyértelműen megállapíthatunk, hogy az európai sportmodell szerkezeti felépítésének ábrázolásában a piramis modellel találkozhatunk, melyben a széles alapok és társadalmi bázis dominál. A modellt a sport szervezeti rendszerének, versenyrendszerének és a kiválasztás folyamatának ábrázolására is használják. A modell a széles alapokon nyugvó mennyiségi és a felmenő rendszerű minőségi kiválasztás és kiválasztódás logikáját követi (*Ráthonyi-Odor K.–Borbély A., 2015*).

Az amerikai sportmodell, mely számos eltérést mutat az európaihoz képest, amelynek egyik jellegzetessége az amatőr és professzionális sport egyértelmű szétválasztása: az amatőr sportok többségében főiskolai/egyetemi sportot jelentenek, a National Collegiate Athletic Association (NCCA) irányítása alá tartoznak. Annak ellenére, hogy a főiskolai/egyetemi sport definíciója szerint az amatőr sport professzionálisan szervezett rendszerben működik, némelyik költségvetése meghaladja az európai professzionális sport-szervezetekét. Az oktatási rendszeren kívüli amatőr sportnak csak néhány állami vagy nemzeti szervezete létezik (*Ráthonyi-Odor K.–Borbély A., 2015*).

3. Anyag és módszer

A Kaposvári Egyetem és Kaposvár Megyei Jogú Város Önkormányzata 2005 októberében írt alá megállapodást az élsportolók egyetemi tanulmányait támogató ösztöndíj-rendszer létrehozásáról (Együtműködési megállapodás 2005. 03.02). A megállapodásban pontosan definiálták, hogy kit tekintenek kaposvári élsportolónak: „A kaposvári sportszervezetek versenyzői közül, a csapatsportágak esetén az I. osztályban szereplő csapatok tagjait, az egyéni, olimpiai sportágak esetén az I. osztályú, illetve válogatott sportolókat, a nem olimpiai sportágak esetén a nemzetközi szintű sportolókat.” (Együtműködési megállapodás 2005. 03. 02. 3.1. pontja). Kaposvár város Önkormányzata a megállapodásba azt vállalta, hogy a tulajdonában lévő sportlétesítmények használatával és pénzügyi támogatással továbbra is segíti a kiemelt sportszervezeteket, ugyanakkor átadott pénzként évi 1 millió Ft-ot biztosít az Egyetemen meghirdetésre kerülő élsportolói ösztöndíj-rendszerhez. A Kaposvári Egyetem vállalta, hogy rugalmas tan- és vizsgarenddel, egyedi kollégiumi elhelyezéssel és az élsportolói ösztöndíj-rendszer működtetésével segíti a programot. Ez kiegészült többek között az egyetemi sportlétesítmények térítésmentes használatának lehetőségével. A vizsgálat célja: A 11 éves élsportolói ösztöndíj-rendszer eredményeinek bemutatása, a helyi élsportban betöltött szerepének ért. Vizsgálati módszer: A szekunder adatok a rendelkezésre álló adatok elemzéséből, összegzéséből származnak. A primer adatok a program létrehozásában, működésében releváns személyekkel készített mélyinterjúkból származnak.

4. Eredmények és értékelésük

Kaposvár város Önkormányzata 2001-ben fogadta Kaposvár város közép- és hosszú távú sportfejlesztési koncepcióját (KMJV. 283/2001.X.25. önkormányzati határozat) Ez 15-20 éves távlatban fogalmazta meg a közel 70 ezres lélekszámú Kaposvár sportfejlesztési elképzeléseit. A Koncepció a bevezetőben sorra veszi az önkormányzat sporttal kapcsolatos kötelező feladatait, ilyen például a tulajdonába lévő sportlétesítmények fenntartása és az önként feladatokat például a sportszervezetek támogatását, a családok, fogyatékkal élők, hátrányos helyzetűek sportjának segítését, az iskolai testnevelés támogatását, a női sport fejlesztését, az utánpótlás-nevelés támogatását és a versenysport fejlesztését. Külön fejezetbe tárgyalja a kiemelt sportesemények és a nem nemzetközi kapcsolatos bővítését, valamint a sportorvoslás és a sportturizmus kérdéseit. A versenysporttal foglalkozó fejezetben részletesen bemutatásra kerülnek a város sportéletét meghatározó egyéni sportágak, közülük is kiemelve birkózás, kajak-kenu, lovaglás, ritmikus gimnasztikát. A nem olimpiai sportágak közül nemzetközi eredményeivel a bűvárúszás emelkedik ki. A város sportéletét mégsem az egyéni, hanem a csapatsportágak határozzák meg. A labdarú-

gás, a férfi kosárlabda, a férfi és női röplabda, valamint a vízilabda. Az intézményi háttér bemutatásánál kiemelten jelenik meg a Kaposvári Egyetem.

A koncepció az 1. sz. mellékletben részletesen tárgyalja az egyes területek közép- és hosszú távú fejlesztési lehetőségeit, feladatait, fejlesztésének lehetséges alternatíváit. A versenysport esetében rögtön a második bekezdésben jelennek meg a Kaposvári Egyetemmel lehetséges területei, a kapcsolatfelvétel igények.

A sportkoncepció elfogadását követően Kaposvár város Önkormányzata kezdeményezte a Kaposvári Egyetemnél az együttműködés lehetséges területeinek feltérképezését. Az első egyeztetéseken felmerült az élsportolók részére egy komplex projekt kidolgozásának igénye, egyfajta életpálya-modell közös kialakítása. Az Egyetemmel folytatott tárgyalásokkal párhuzamosan az Önkormányzat megkezdte a tárgyalásokat a versenysport egyesületekkel is egyfajta az Egyetemmel közös projekt kialakításáról. A tárgyalópartnerek között meghatározó súllyal bírt a sokszoros bajnok és kupagyőztes férfi röplabda csapat (mai nevén FINO Kaposvár SE), a 2001. évi felnőtt magyar bajnok férfi kosárlabda csapat (Kaposvári Kosárlabda Klub), a város legnagyobb múltra visszatekintő egyesülete az akkor I. osztályban szereplő Kaposvári Rákóczi és a kizárólag hazai utánpótlásra támaszkodó, amatőr alapon működő Női Röplabda Klub.

Az Önkormányzatnak az volt a javaslata, hogy a profi klubokban kialakult addigi struktúra egészüljön ki egy új elemmel. A javaslat szerint a fiatal játékosok háttérét a profi sport helyett a tanulásra kellene alapozni. Ebbe a Kaposvári Egyetem biztosítaná a háttérrel, a finanszírozásuk pedig egy egyetemi sport ösztöndíjon keresztül valósulna meg. Az együttműködési javaslat az volt, hogy az Önkormányzat biztosítsa az infrastrukturális feltételeket, járuljon hozzá az ösztöndíj forrásához. A klubok biztosítsák a csapatok működtetését és versenyeztetését, valamint az idősebb, meghatározó játékosok profi sportolói státuszát. Az Egyetem az oktatás, az ösztöndíj-rendszer működtetés és a szolgáltatások kedvező feltételekkel történő igénybevitelével járuljon hozzá az együttműködéshez. A klubok akkori vezetői között megoszlottak a vélemények a kezdeményezésről. A velük készített mélyinterjúból kiderül, hogy leginkább szkeptikus a Kaposvár Rákóczi Labdarúgó Csapat akkori elnöke volt. Azt mondta: „Nem tudja elképzelni, hogy az I. osztályban szereplő profi labdarúgó csapat felkészítése és versenyeztetése hosszútávon sikeresen összeegyeztethető legyen a játékosok egyetemi tanulmányaival.” (Ezt később pont a klub legeredményesebb hazai játékosa Balázs Benjamin cáfolta meg, aki sikeres egyetemi tanulmányok után ma már a Újpest meghatározó játékosa.)

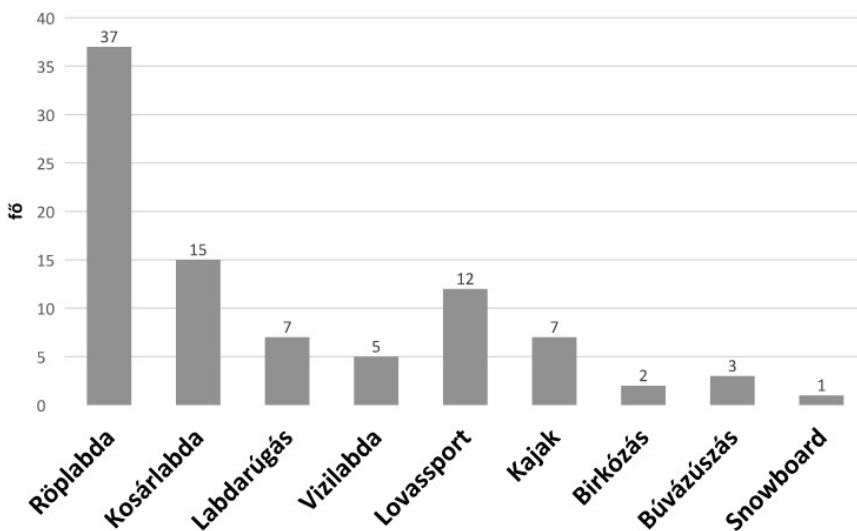
Leginkább támogató a férfi röplabdacsapat akkori vezetése volt, ők rögtön felismerték az együttműködésbe rejlő potenciát. A női röplabda csapat és a kosárlabda csapat akkori vezetése várakozással tekintett a program megvalósítása felé. Ők a sportolók rendelkezésre állásával kapcsolatos nehézségeket, a tanulással, vizsgázással kapcsolatos lekötöttségeket említették kockázati forrásként. Az egyéni sportágak képviselői közül az Egyetemhez kötődő lovas szakág, a kajakosok, bűvárúszók, birkózók, atléták várakozással fogadták a készülő együttműködési programot.

Végül három éves előkészítő munka és sok-sok egyeztetés után 2005. március 2-án aláírásra került az élsportolók egyetemi tanulmányait támogató együttműködési megállapodás Kaposvár Megyei Jogú Város Önkormányzata és a Kaposvári Egyetem között. A dokumentum elemzéséből kiderül, hogy az együttműködés célja: „a kaposvári sportszervezetekben versenyző élsportolók sportolói karrierjének, valamint a civil életre történő felkészítésének összehangolása.” (Együttműködési megállapodás 2005. 03. 02.)

Ez a megállapodás volt az alapja a 2010-ben gyakorlatilag változatlan tartalommal megújított következő szerződésnek is, amely egészen 2015-ig volt érvényben. A 2015. október 15-én aláírt új szerződés az addigi tapasztalatok alapján új utakat nyitott, erről részletesen a későbbiekben lesz még szó. Nem kis várakozás előzte meg a 2005-ben meghirdetett első

élsportolók egyetemi tanulmányait támogató ösztöndíj-rendszer fogadtatását. Ebben az évben négy sportoló tudott megfelelni a pályázati kritériumoknak, közöttük két röplabdázó, egy lovas- és egy akkor felnőtt világbajnok bűvárúszó volt. 2006-ban a helyzet annyiban változott, hogy a férfi röplabda csapat a kialakult helyzetre gyorsan reagálva már négy sportolóját irányította a Kaposvári Egyetemre. Megszülettek az Egyetem és a klubok közti háttér-megállapodások, megindult a kapcsolatfelvétel, ezt a Kaposvári Rákóczi SE-vel megkötött megállapodás is igazolja. 2007 és 2010 között a sportolók száma lassan, de egyenletesen növekedett, a sportágak közé bekapcsolódott az atlétika, majd 2011-től a kajak sport is. Érdekesség, hogy a sikeres pályázók közé került 2011-ben például Kozma Károly válogatott tekéző is. 2012-13 volt az igazi áttörés éve. Megjelentek az első labdarúgók, ugrásszerűen nőtt a csapat sportágakban versenyzők száma. 2013-ban már öt röplabdázó, négy kosárlabdázó, három labdarúgó, egy vízilabdázó is élsportolóként tanult a Kaposvári Egyetemen. A támogatott 18 versenysportoló között az addig ösztöndíj támogatásként felosztott 1 millió forint már rendkívüli szűk keretnek bizonyult. 2014-15-ben is hasonlóan magas, 15-15 fős volt a támogatott élsportolói szám, közöttük változatlanul meghatározóak a csapatsportágak. 2015 vége hozta az áttörést, az Egyetem és a város vezetői az ösztöndíj-rendszer sikere kapcsán megújították együttműködésüket, az addigi egymillió forintos támogatási összeget az Önkormányzat által biztosított kétmillió és az Egyetem által biztosított kétmillió forinttal összesen négymillió forintra emelték. (Együttműködési megállapodás 2015.10.15.)

1. diagram: A 2016-ban kiosztott ösztöndíjak sportági megoszlása



Forrás: KMJV döntése alapján saját szerkesztés

A 2016-ban sikeresen pályázó 10 élsportoló közül öt röplabdás, két kosárlabdázó, egy vízilabdázó és egy lovas-tornász mellett támogatásban részesült egy felnőtt magyar válogatott snowboard versenyző is (1. diagram).

Az élsportolói életpálya-modell kialakításában az együttműködés a legmesszebb az Önkormányzat, az Egyetem és működtető sportklub között a női röplabda esetében jutott. Az I. MCM-Diamant Adorján SE az Egyetemmél egy szoros együttműködési megállapodást kötött és az Egyetem névadó támogatójává vált a csapatnak. A Kaposvári Egyetemen tanuló élsportolókra alapozott férfi és női röplabda csapatokkal az Egyetem benevezett a MEFOB bajnokságba. Mindkét csapat bejutott a négyes döntőbe. Az Egyetem Kaposvári város Önkormányzatával együttműködve vállalta a MEFOB négyes döntő megrendezését. A Kaposvári Egyetem

színében szereplő férfi és női röplabda csapat sporttörténelmet írt azzal, hogy a négyes döntőben a férfiak első, a nők nagy meglepetésre az előkelő második helyen végeztek.

A jövő mindenképpen biztató, cél, hogy növekedjen az élsportot és a tanulást a Kaposvári Egyetemen választó sportolók száma. Célszerű még szorosabbra fűzni az együttműködést a klubok az Egyetem és az Önkormányzat között. Mindhárom fél marketingjében kihasználni a példás projekt nyújtotta lehetőségeket, megvizsgálni az együttműködés lehetőségét akár a sportlétesítmények fejlesztésében. Megkeresni azokat a pontokat, melyeken keresztül Kaposvár akár csatlakozni tud Magyarország olimpia-rendezési pályázatához.

5. Összefoglalás

Az élsportolók egyetemi tanulmányait támogató kaposvári ösztöndíjrendszer sikeres időszakot tudhat maga mögött. 11 év alatt háromszorosára nőtt a Kaposvári Egyetemen tanuló élsportolók száma. Új, sokkal szorosabb együttműködési forma alakult ki a tanulásban és sportban tehetséges fiatalok közös menedzsmentje céljából az Egyetem, az Önkormányzat és az élsporttal foglalkozó kaposvári sportszervezetek között. Javult a város megtartó ereje, ugyanakkor erősödött az élsportban tehetséges fiatalok körében a Kaposvári Egyetem és a kaposvári élsport vonzereje. A vizsgált időszakban 4 különböző csapatsportág és 5 egyéni sportág tehetséges képviselői részesültek komplex támogatásban. Kiderült, hogy a látvány csapatsportágak támogatási rendszeréből nem részesülő sportágak képviselői között volt legnépszerűbb a program. A legtöbb támogatást az egyéni sportágak közül a lovas sportban, a csapatsportágak közül a röplabdában versenyzők tudták igénybe venni. A Kaposvári Egyetem számára sportban legnagyobb sikert az jelentette, hogy a Kaposvári Egyetem rendezésében lebonyolított 2015–16 évi Egyetemi és Főiskolai Országos Bajnokság Döntőjében a Kaposvári Egyetem férfi röplabda csapata első, a női röplabda csapata 2. helyezést ért el. Ezzel sporttörténelmi sikert könyveltek el. A program folytatása és további bővítése minden közreműködő számára további sikereket hozhat, ennek elősegítése céljából a Kaposvári Egyetem és Kaposvár Város Önkormányzata 1 millió Ft-ról 4 millió Ft-ra emelte 2016-tól a felosztható támogatás mértékét.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bátonyi V. (2012): Európai unió és sport.
Együttműködési megállapodás Kaposvár Megyei Jogú Város Önkormányzata és a Kaposvári Egyetem között. 2005. 03. 02.
Együttműködési megállapodás Kaposvár Megyei Jogú Város Önkormányzata és a Kaposvári Egyetem között. 2015. 10. 15.
EURÓPAI BIZOTTSÁG: Fehér könyv a sportról, ISBN 978-92-79-06558-3, Luxemburg, Az Európai Közösségek Hivatalos Kiadványainak Hivatala, 2007.
Farkas P. (2014): Európai Sport: Fikció vagy valóság? <http://www.kaleidoscopehistory.hu/index.php?subpage=cikk&cikkid=171>, letöltés dátuma, 2016. 08. 27.
http://tamop412a.ttk.pte.hu/TSI/Europai_unio_es_sport/EUesSportBatonyi.pdf.
Kaposvár Megyei Jogú Város Önkormányzata 283/2001. (X.25.) számú önkormányzati határozata Kaposvár Város közép és hosszú távú sportkoncepciójáról.
Ráthonyi-Odor K.–Borbély A. (2015): Sportökonómia, <http://sportestudomany.unideb.hu/wp-content/uploads/2015/12/Sport%C3%B6kon%C3%B3mia.pdf>, letöltés dátuma, 2016. 08. 24.
www.fisu.net, letöltés dátuma, 2016. 08. 12.